

## **Kampanie wizerunkowe jako element employer branding**

*Sonia Róża Stach*

### **Abstrakt**

Kampanie wizerunkowe wciąż wiążą się głównie z promocją i sprzedażą oferowanych produktów. Jednocześnie stanowią część działań budujących wizerunek firmy i w przeciwieństwie do innych jego narzędzi, mogą w sposób bezpośredni przekazywać informacje i komunikować wartości, które nadawca chciał przekazać. Jednocześnie, choć mogą oddziaływać na wiele grup odbiorców zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa, nie są powszechnie wykorzystywane.

Artykuł powstał na bazie badań pierwotnych przeprowadzonych przez autorkę. Nota metodologiczna: Zbiorowość badana: firmy, które prowadzą działalność employer brandingową. Populacja badana: firmy prowadzące działania EB, które umieszczone zostały w raportach na temat employer branding, do których dotarli autorzy badania. Metoda doboru próby: próba celowa. Czas przeprowadzania badania: od 14.05.2014 do 22.06.2014. Efektywna liczebność próby: 54 wypełnione ankiety.

**Słowa kluczowe:** Kampanie wizerunkowe, Employer Branding, Wizerunek, HR, Public relations

## Abstract

Image campaigns are still largely related to the promotion and sales of our products. At the same time they are part of the company's image-building measures and, unlike his other tools, can directly transmit information and communicate the values that the sender wanted to convey. At the same time, although it can affect many audiences both inside and outside the company, they are not widely used.

This article is based on primary research conducted by the author. Methodological note: The population studied: companies that operate employer branding. The study population: companies conducting operations EB, which are placed in reports on employer branding, which reached the study's authors. The sampling method: attempt purposeful. Time of the survey: from 05.14.2014 to 06.22.2014. Effective sample size: 54 completed surveys.

**Keywords:** branding campaigns, Employer Branding, Image, HR, Public Relations

## 1. Wstęp

Employer branding ma na celu zdobycie i utrwalenie przewagi konkurencyjnej na rynku, poprzez realizację innych celów, takich jak prowadzenie efektywnej rekrutacji, dwukierunkowej i skutecznej komunikacji wewnętrznej, budowanie kultury organizacyjnej, motywowanie pracowników, prowadzenie oceny pracowniczej i wprowadzanie na jej podstawie usprawnień a także budowanie lojalności względem firmy wśród jej interesariuszy.

Wizerunek firmy jest istotnym czynnikiem, wpływającym nie tylko na skłonność do zakupu oferowanych przez nią produktów (skorzystania z usług), ale również na decyzję o podjęciu pracy w danej organizacji. Wizerunek nie jest uważany za najważniejszy czynnik decydujący o wyborze pracodawcy.<sup>1</sup> Jednocześnie prawie połowa potencjalnych kandydatów, przebadanych przez portal pracuj.pl, zadeklarowała, że nie podjęłaby pracy w przedsiębiorstwie o złej reputacji. Postrzeżenie firmy stanowi jedną z wielu przesłanek, ale może stać się

---

<sup>1</sup> *RandstadAward 2013. Raport Polska. Employer Branding – wizerunek kreuje rzeczywistość*, Randstad, 2013

czynnikiem decydującym, gdy elementy takie jak warunki pracy czy zarobki będą podobne w wielu ofertach.<sup>2</sup> Dlatego też istotne jest poznanie, jak przedsiębiorstwa podchodzą do tego tematu oraz zagadnienia kampanii wizerunkowych.

## 2. Kampanie wizerunkowe

Kampania to celowo zaplanowany zestaw działań skierowanych do odpowiednio dobranej grupy docelowej za pośrednictwem mediów, by osiągnąć zamierzone cele. W przypadku kampanii PR nie wiążą się one bezpośrednio ze sprzedażą produktu. Ze względu na różne efekty, które mogą wywoływać te same działania, zwykle kampanie nie są jednorodne i łączą w sobie różne typy. Można je klasyfikować ze względu na zasięg terytorialny, grupę docelową lub charakter nadawcy i cel przekazu.<sup>3</sup> Wyróżnia się kilka podstawowych typów kampanii, w tym takie jak informacyjne, edukacyjne i społeczne, najczęściej prowadzone w celach niekomercyjnych np. przez organizacje rządowe, pożytku publicznego lub przedsiębiorstwa w ramach ich działań CSR. Ze względu na znaczenie dla tematu, w pracy scharakteryzowane zostaną kampanie wizerunkowe i rekrutacyjne, przeprowadzane przez różne organizacje i mające wpływ na ich funkcjonowanie.

Kampanie wizerunkowe obejmują różnorodne, zaplanowane działania podejmowane przez organizację w celu poprawy lub budowy określonego, pozytywnego wizerunku.<sup>4</sup> Budowanie go to długotrwały proces. Wizerunek odbierany przez otoczenie powstaje i zmienia się stale, wynika również z działań, których organizacja nie podjęła. Kampanie są zatem jedynie elementem budowy wizerunku, czasową intensyfikacją działań, służącą zwiększeniu bieżącego i stałego zainteresowania, zaangażowania i wiedzy odbiorców, a także badaniu opinii i postaw konsumentów.<sup>5</sup> Tego typu działania podejmuje się najczęściej w związku ze zmianą np. fuzją, rebrandingiem, wejściem na nowe rynki, poszerzeniem profilu działalności, lub gdy firma chce przy-

<sup>2</sup> *Komu zależy na wizerunku pracodawcy*, pracuj.pl, <http://www.pracuj-dla-mediow.pl/pr/277516/komu-zalezy-na-wizerunku-pracodawcy>, 11.04.2013.

<sup>3</sup> B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne i publiczne*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2011, s.238-239.

<sup>4</sup> B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy...*, op. cit., s.143.

<sup>5</sup> I. Stachowicz, *10 powodów, dla których internet jest idealnym medium dla kampanii wizerunkowych*, <http://m.mediarun.pl/article.jsp?eid=44185,2>, 28.12.2013.

pomnieć o swoim istnieniu, pozyskać nowych odbiorców. W przeciwieństwie do kampanii informacyjnych, edukacyjnych i społecznych, za pomocą informacji i emocji ma wpływać nie tylko na zachowania i postawy odbiorców komunikatu, ale przede wszystkim na sposób myślenia o organizacji i opinie wielu powiązanych z nią środowisk.<sup>6</sup>

### 3. Znaczenie kampanii wizerunkowych

Kampanie wizerunkowe mogą być adresowane do różnych interesariuszy wewnątrz i na zewnątrz organizacji, choć działania zrealizowane z myślą o jednej grupie docelowej, mogą wpływać na sposób postrzegania organizacji przez inne podmioty w jego otoczeniu.<sup>7</sup> Na wszystkich odbiorców wpływ będą miały komunikowane i dokonywane zmiany m.in. elementów budujących tożsamość np. logo, identyfikacji wizualnej, wykorzystywanej kolorystyki, wartości czy procedur związanych z funkcjonowaniem firmy i świadczeniem usług. W zależności od grupy docelowej kampania będzie wykorzystywała różne narzędzia, a także komunikowała inny zakres informacji, dostosowany do potrzeb interesariuszy. W odniesieniu do pracowników będą to np. warunki zatrudnienia, korzyści, wartości czy planowane zmiany, komunikowane za pomocą kanałów i wydawnictw wewnętrznych, spotkań i wydarzeń. Z otoczeniem zewnętrznym kontakt następował będzie z wykorzystaniem nośników reklamowych np. outdoorowych, reklamy prasowej, radiowej, telewizyjnej i internetowej, a także poprzez organizację wydarzeń i konkursów oraz udział organizacji w targach czy podejmowanie działań sponsorskich.<sup>8</sup>

Działania wizerunkowe zyskują na znaczeniu w związku ze wzrostem konkurencji na rynku, ponieważ gdy produkty mają porównywalną jakość i cenę, klienci często dokonują wyboru na podstawie marki i reputacji firmy. Oznacza to, że kampanie mogą służyć nie tylko celom wizerunkowym, ale także pośrednio wspierać sprzedaż produktu czy wpływać na zatrudnienie.

<sup>6</sup> B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy...*, op. cit., s.143.

<sup>7</sup> B. Iwankiewicz-Rak, „Public relations w instytucjach publicznych i organizacjach pozarządowych” (w:) J. Olędzki, D. Tworzydło, op.cit., s.96.

<sup>8</sup> E. Cenker, op.cit., s.242-243.

## 4. Kampanie rekrutacyjne w kontekście employer branding

Kampanie rekrutacyjne służą pozyskaniu z rynku najlepszych kandydatów w procesie rekrutacji<sup>9</sup>. Wykorzystują one elementy perswazyjne w celu wywołania określonej zmiany w postawie potencjalnych pracowników. Podobnie jak kampanie wizerunkowe opierają się na komunikacji racjonalnej i emocjonalnej, choć oddziałują przede wszystkim za pomocą informacji i faktów np. opisując employmentvalueproposition, a w mniejszym stopniu wpływając na uczucia.<sup>10</sup> Ponieważ rekrutacja może być wewnętrzna lub zewnętrzna, również działania prowadzone w ramach kampanii mogą być adresowane do obecnych pracowników lub osób z poza organizacji.

Rekrutacja jest jednym z narzędzi employer branding, w związku z czym kampanie mogą służyć nie tylko pozyskiwaniu nowych pracowników, ale także przyczyniać się do budowania wizerunku organizacji jako pracodawcy<sup>11</sup>. Wykorzystując posiadaną reputację i zakładając, że obecni, przywiązani klienci posiadają już jakąś wiedzę o firmie i jej produktach oraz będą bardziej zaangażowanymi pracownikami, chcącymi współtworzyć organizację, niekiedy kampanię przeprowadza się z wykorzystaniem mediów, z których informacje czerpią związane z firmą osoby. Ponadto, kampanie rekrutacyjne często projektowane są z myślą o jednoczesnym kreowaniu wizerunku firmy i przyjmują nowoczesne, niestandardowe formy, np. wykorzystując elementy grywalizacji, aplikacje, media społecznościowe, virale, nietypowe ogłoszenia, wydarzenia, także ambientowe.<sup>12</sup>

## 5. Kampanie employer brandingowe

Kampanie employer brandingowe mogą być oparte o różne zagadnienia i komunikować wyjątkowe dla firmy EVP. Jednym z podstawowych motywów jest rekrutacja i to ona pojawia się w większości kampanii skierowanych do odbiorców zewnętrznych. Inne,

<sup>9</sup> *Kampanie rekrutacyjne*, <http://bardzohr.pl/tag/kampanie-rekrutacyjne-2/>, 29.12.2013.

<sup>10</sup> J. Dąbrowska, *Jak przygotować kampanię rekrutacyjną?*, <http://wizerunekpracodawcy.wordpress.com/2014/01/07/jak-przygotowac-kampanie-rekrutacyjna-czesc-1/>, 29.12.2013.

<sup>11</sup> *Kampanie rekrutacyjne*, op.cit.

<sup>12</sup> Zemlik K., *Kreatywne kampanie rekrutacyjne*, <http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=1465>, 29.12.2013.

często pojawiające się zagadnienia dotyczą wynagrodzenia, stabilności zatrudnienia, świadczeń pozapłacowych czy możliwościach rozwoju. Wśród innych elementów można wyróżnić te szczególnie wpływające na budowanie wizerunku pracodawcy np. charakterystykę przedsiębiorstwa i jego pracowników, pozycję na rynku, benefity pozapłacowe, atmosferę pracy.

- Kampanie przybliżające wizerunek firmy oraz charakterystykę jej obecnych i potencjalnych pracowników. Takie kampanie rekrutacyjne pozwalają zwrócić uwagę kandydatów oraz przekazać im informację o wakatach, jednocześnie budując wizerunek firmy wśród pozostałych odbiorców. Przykładem może być PZU, które w kampanii z 2013-2014 m.in. zaprezentowało spot „Nawet najlepsi zrobią wszystko, żeby pracować w PZU”.<sup>13</sup> W ramach działań przeprowadzono również internetowy konkurs dla kandydatów, charakteryzując działy firmy poprzez krótki opisy i przedmioty, które można znaleźć na biurkach pracowników.<sup>14</sup> Wizerunek oparty na konkretnym profilu pracowników buduje także kampania McDonald z 2014 r., pokazując pracowników, odnoszących sukcesy zawodowe i prywatne mimo ich młodego wieku. Kampania obejmuje spot reklamowy, działania w prasie, sieci i mediach społecznościowych oraz nową stronę internetową ([www.mcdonaldspraca.pl](http://www.mcdonaldspraca.pl)), zawierającą informacje na temat firmy, warunków zatrudnienia, benefitów i perspektyw dla potencjalnych pracowników oraz materiały przybliżające sylwetki obecnie zatrudnionych.<sup>15</sup>

- Kampanie podkreślające pozycję firmy. Niejednokrotnie skupiają się na tym, że przedsiębiorstwo jest liderem w swojej dziedzinie, jej pracownicy są wysoko wyspecjalizowanymi ekspertami, a do pracy poszukiwani są specjaliści. Przykładowo, w kampanii UBS Poland Service Centre przeprowadzonej w 2013 r., pracownicy udzielając odpowiedzi na pytanie „Jak rozumiesz myśl: we are UBS?:” stworzyli hasło kampanii „We are experts. We are team players. We are researching

---

<sup>13</sup> *Nawet najlepsi zrobią wszystko...*, <https://www.youtube.com/watch?v=18eOE44j9qw>, 26.07.2014.

<sup>14</sup> *Poznaj świat PZU od środka*, <http://www.pracujwpzu.pl/>, 26.07.2014.

<sup>15</sup> Jesteśmy dumni ze swoich menadżerów, przedstawicieli młodego pokolenia. Nowa kampania McDonald's z udziałem autentycznych pracowników sieci., <http://www.mcdonalds.pl/biuroprasowe/informacje-o-produktach/jestesmy-dumni-ze-swoich-menadzerow-przedstawicielemlodego-pokolenia-nowa-kampania-mcdonalds-z-udzialem-autentycznych-pracownikow-sieci-#tab-informacje>, 26.07.2014.

for talent”, a w kolejnych jej etapach prowadzili zajęcia i warsztaty dla studentów.<sup>16</sup>

- Kampanie podkreślające świadczenia pozapłacowe. Opieka medyczna, służbowy samochód, telefon lub laptop, bony czy inne benefity a także wyjazdy, szkolenia, możliwość rozwoju i planowania ścieżki kariery, sama praca i inne czynniki motywujące często pojawiają się w kampaniach. Przykładowo, w animowanym spocie dla firmy Ernst & Young „Wartości EY - takie same dla wszystkich pracowników”, na podstawie dnia z życia pracownika zaprezentowano materialne i niematerialne świadczenia oraz kodeks podstawowych wartości, którymi powinni kierować się pracownicy firmy.<sup>17</sup>

- Kampanie skupiające się na pracownikach, atmosferze pracy i działaniu zespołowym. Organizacja przedstawiana jest jako przyjazne miejsce, zespół, rodzina. Bardzo często do tworzenia materiałów angażowani są pracownicy np. w stworzonej przez Agencję Opcomwideokartce obok osiągnięć firmy przedstawiane są osiągnięcia prywatne i zawodowe zatrudnionych w niej osób.<sup>18</sup>

Kampanie wewnętrzne mogą komunikować wartości organizacji, informować o programach dla pracowników lub np. umacniać przekonanie, że pracownicy to najcenniejszy zasób firmy. Tematyka działań wewnętrznych wynika również z inicjujących ją zmian, jak w przypadku kampanii „Kto ukradł nasze logo?”, prowadzonej przez Grupę Żywiec S.A. by zapoznać pracowników z nową identyfikacją wizualną<sup>19</sup> czy działań Agencji K2 w ramach „Świąt na kartonach”, związanych ze zmianą lokalizacji, do której pracownicy byli bardzo przywiązani.<sup>20</sup>

## **6. Badania nad kampaniami wizerunkowymi w odniesieniu do działań employer brandingowych**

W analizie wykorzystano wyniki z projektu „Employer branding”, którego podstawowym celem badawczym było określenie znaczenia

<sup>16</sup> *Employer branding w rękach pracowników*, [http://www.brief.pl/artukul,531,employer\\_branding\\_w\\_rekach\\_pracownikow.html](http://www.brief.pl/artukul,531,employer_branding_w_rekach_pracownikow.html), 26.07.2014.

<sup>17</sup> *Wartości EY - takie same dla wszystkich pracowników*, <https://www.youtube.com/watch?v=pY-02n1gQds0>, 26.07.2014.

<sup>18</sup> *Kartka Opcom*, <http://vimeo.com/82183121>, 26.07.2014.

<sup>19</sup> *Kto ukradł nasze logo?*, <http://www.newsline.pl/praktykapublicrelations/studiaprzypadkow/art46,ktoukradl-nasze-logo.html>, 26.07.2014.

<sup>20</sup> *Święta na kartonach*, <http://employer-branding.pl/2013/09/04/swieta-na-kartonach26.07.2014>.

i zakresu działań employer brandingowych prowadzonych przez firmy w Polsce. Badanie pozwoliło na ustalenie ile firm stosuje działania wizerunkowe, jakie są najczęściej wybierane grupy docelowe, tematyka kampanii, wykorzystywane media, motywy, przedstawiane korzyści. W badaniu sprawdzono również ile firm prowadzi badania skuteczności efektywności swoich działań wizerunkowych oraz jak wykorzystuje uzyskane wyniki. Firmy realizujące działania employer brandingowe zostały zidentyfikowane na podstawie raportów i rankingów employer brandingowych. 54 z nich wzięło udział w badaniu i wypełniło ankiety.

Poniżej zostały przedstawione wyniki badań, które pozwolą scharakteryzować kampanie wizerunkowe w odniesieniu do działań employer brandingowych oraz przeprowadzenie analizy współzależności pomiędzy badanymi elementami, mającymi wpływ na wizerunek marki pracodawcy. W związku z tym, że wiele czynników buduje wizerunek marki pracodawcy, do analizy włączono także wyniki z części badania dotyczących rekrutacji, badań ewaluacyjnych, odpowiedzialności za działania employer brandingowe w firmie.

Z badania wynika, że 70,4% (38) z organizacji biorących udział w ankiecie realizuje kampanie wizerunkowe. Pozostałych 29,6% (16) badanych firm nie przeprowadza tego typu działań. Zaprezentowane poniżej wyniki odnoszą się do grupy 38 badanych organizacji, które realizują kampanie wizerunkowe. W pytaniu o cele realizowane w kampaniach wizerunkowych firm, które prowadzą takie działania, 57,9% badanych wskazało jako cel kampanii zaprezentowanie filozofii i wartości firmowych a niewiele ponad 52,6% rekrutację pracowników. Mniej niż połowa badanych wskazywała również zaznaczenie działań związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (44,7%) i sponsoringiem (29%), a także zmianę obecnego postrzegania firmy w jej otoczeniu zewnętrznym (39,5%) oraz wśród pracowników (31,6%). Najmniej respondentów, 13,2%, realizuje kampanie by komunikować się z otoczeniem w sytuacji kryzysowej. Oprócz celów wyszczególnionych w kafeterii respondenci wskazali dwa inne, które zostały zacytowane poniżej:

- jako część reklamy firmy.
- Wzrost zainteresowania firmą.

Ponad 42,1% badanych organizacji, przeprowadzających kampanie wizerunkowe najczęściej przeprowadza kampanie przede wszyst-



kim budujące wizerunek wśród potencjalnych i przyszłych pracowników. Kolejną grupą docelową jest szeroko rozumiana opinia publiczna, którą wskazało 23,7% respondentów. Ponad 10,5% firm swoje działania kieruje najczęściej do potencjalnych klientów, 10,5% do obecnych pracowników, 7,9% do partnerów biznesowych. Po jednym respondencie (2,6%) wskazało w tym pytaniu społeczność lokalną oraz obecnych klientów jako najważniejszą grupę docelową. Odpowiedzi „inne” nie wskazał żaden z respondentów.

Marketing rekrutacyjny może mieć istotny wpływ na budowanie marki pracodawcy. Na pytanie czy, w firmie respondenta prowadzone są działania z zakresu marketingu rekrutacyjnego 74,1% ankietowanych biorących udział w badaniu odpowiedziało twierdząco. 25,9% badanych odpowiedziało, że takie działania nie są prowadzone w ich firmie.

Z badania wynika, że najczęściej stosowanym narzędziem w kampaniach rekrutacyjnych są „Programy stażowe i praktyki”, wskazane przez 85% firm podejmujących działania z zakresu marketingu rekrutacyjnego. 80% badanych wskazało, że ich przedsiębiorstwo wykorzystuje narzędzia w postaci firmowych stron kariery, 65% targów pracy lub pracodawców, 55% prowadzi kampanie wizerunkowe w Internecie. 40% stosuje konkursy rekrutacyjne. 35% zadeklarowało korzystanie z filmów rekrutacyjnych, 27,5% wykorzystuje spotkania typu „drzwi otwarte”. 15% respondentów prowadzi działania pozycjonowania w sieci SEO/SEM. Innych niż podane w kafeterii odpowiedzi udzieliło 10% badanych. Zostały one zacytowane poniżej:

- Studia za granicą kształcące przyszłych pracowników.
- np. warsztaty, wykłady na uczelniach/współpraca z uczelniami, profile pracodawcy w mediach społecznościowych.
- Podczas rekrutacji pracownicy otrzymują broszurę nt. firmy.

W skali całej badanej grupy 63% pytanych, wybrało odpowiedź „Programy stażowe i praktyki”. 59,3% badanych wskazało, że ich przedsiębiorstwo wykorzystuje narzędzia w postaci firmowych stron kariery, 48,2% targów pracy lub pracodawców, 40,7% prowadzi kampanie wizerunkowe w Internecie. 29,6% stosuje konkursy rekrutacyjne. 26% zadeklarowało korzystanie z filmów rekrutacyjnych, 20,4% wykorzystuje spotkania typu „drzwi otwarte”. 11,1% respondentów prowadzi działania pozycjonowania w sieci SEO/SEM. Innych niż podane w kafeterii odpowiedzi udzieliło 7,4% badanych. 26% % badanych nie

prowadzi działań marketingu rekrutacyjnego i nie udzielało odpowiedzi na to pytanie.

W kolejnym pytaniu respondenci zostali poproszeni o wybranie spośród kafeterii, te z wymienionych mediów, które stosują przy kampaniach rekrutacyjnych skierowanych do kandydatów zewnętrznych. Najwięcej wskazań uzyskały ogłoszenia internetowe (95%). Większość respondentów, 52,5%, wskazało marketing szeptany. Ankietowani wybierali również ogłoszenia prasowe (42,5%), telewizyjne (10%) i radiowe (7,5%). Natomiast 15% respondentów udzieliło własnych odpowiedzi, które zostały zacytowane poniżej:

- niestandardowe formy rekrutacji np. akcje samplingowe produktu wspierane ofertą rekrutacyjną dla określonej grupy docelowej
- portale społecznościowe, np. facebook, twitter, goldenilne
- strona kariery
- nasi pracownicy mają możliwość polecania swoich znajomych do pracy w firmie
- spotkania ze studentami
- Direct search

W całej badanej grupie najczęściej wskazań uzyskały ogłoszenia internetowe (70,4% wszystkich badanych biorących udział w badaniu). Większość respondentów, 38,9%, wskazało marketing szeptany. Ankietowani wybierali również ogłoszenia prasowe (31,5%), telewizyjne (7,4%) i radiowe (5,6%). Natomiast 11,1% respondentów udzieliło własnych odpowiedzi. 26% badanych nie prowadzi działań marketingu rekrutacyjnego i nie udzielało odpowiedzi na to pytanie.

W pytaniu dotyczącym mediów stosowanych w kampaniach rekrutacyjnych, skierowanych do obecnych pracowników, najczęściej badanych, 75%, wskazało ogłoszenia w intranecie. 40% respondentów prowadzących działania marketingu rekrutacyjnego wykorzystuje marketing szeptany, 30% umieszcza ogłoszenia w prasie wewnętrznej lub na tablicy ogłoszeń (30%). 22,5% respondentów udzieliło własnych odpowiedzi spoza kafeterii. Wśród tych odpowiedzi trzykrotnie pojawił się „newsletter”, dwukrotnie ankietowani wskazali mailing. Pozostałe odpowiedzi zostały zacytowane poniżej:

- Np. grywalizacja - wykorzystanie gry jako formy selekcji pracowników.
- Ogłoszenia w intranecie.

- program Ambadorski.
- Direct search.

55,6% respondentów spośród całej grupy badanych, wskazało ogłoszenia w intranecie. 23% respondentów wykorzystuje marketing szeptany, 22,2% umieszcza ogłoszenia w prasie wewnętrznej lub na tablicy ogłoszeń (11,1%). 16,7% respondentów udzieliło własnych odpowiedzi spoza kafeterii. 26% badanych nie prowadzi działań marketingu rekrutacyjnego i nie udzielało odpowiedzi na to pytanie.

W następnym pytaniu respondenci z firm prowadzących działania marketingu rekrutacyjnego, wskazywali korzyści wewnątrzfirmowe, pojawiające się w ofertach pracy skierowanych do potencjalnych kandydatów. Najczęściej udzielanymi odpowiedziami były „Pozytywna atmosfera w firmie” oraz „Możliwość rozwoju”, wybrane przez 82,5% badanych. 70% ankietowanych wskazało benefity pracownicze oraz stabilność zatrudnienia. Według 42,5% respondentów ważną oferowaną korzyścią wewnątrzfirmową jest prestiż miejsca pracy. 37,5% wskazało zgodność z wartościami pracownika, a 25% wysokie zarobki. W 22,5% ofertach pojawia się także temat zapewnienia work&lifebalance. Odpowiedź „Inne” wybrało około 15% badanych. Wśród odpowiedzi znalazły się:

- wzrost zarobków.
- poczucie bezpieczeństwa i pełnego wsparcia ze strony firmy.
- fitsport.
- kultura organizacyjna, możliwość udziału w szkoleniach i ciekawych wydarzeniach organizowanych dla pracowników firmy.
- wysoka jakość pracy.
- konkurencyjne wynagrodzenie.

„Pozytywną atmosferę w firmie” oraz „Możliwość rozwoju”, wskazało 61,1% wszystkich respondentów biorących udział w badaniu. 51,9% ankietowanych wskazało benefity pracownicze oraz stabilność zatrudnienia. Według 31,5% respondentów ważną oferowaną korzyścią wewnątrzfirmową jest prestiż miejsca pracy. 27,8% wskazało zgodność z wartościami pracownika, a 18,5% wysokie zarobki. W 16,7% ofertach pojawia się także temat zapewnienia work&lifebalance. Odpowiedź „Inne” wybrało 11,1% badanych. 26% badanych nie prowadzi działań marketingu rekrutacyjnego i nie udzielało odpowiedzi na to pytanie.

Istotne dla analizy były także prowadzone przez firmy badania dotyczące skuteczności i efektywności kampanii wizerunkowych oraz innych działań służących budowie wizerunku, a także sposób wykorzystywania ich wyników.

Spośród badanych firm, które zadeklarowało, że prowadzi kampanie wizerunkowe (38 spośród wszystkich badanych) ponad 63,1% analizuje ich skuteczność, czyli stopień realizacji zaplanowanych działań. 36,8% ankietowanych firm nie prowadzi takich badań. 44,4% ankietowanych spośród 54 biorących udział w ankiecie odpowiedziało, że bada skuteczność przeprowadzanych kampanii. 25,9% nie prowadzi takich pomiarów. 29,6% ankietowanych nie realizuje kampanii wizerunkowych i nie udzielało odpowiedzi na to pytanie.

W grupie wszystkich ankietowanych, większość firm (57,4%) prowadzi ocenę działań służących budowaniu wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy. Odpowiedź negatywną wskazało niecałe 42,6% respondentów.

W odpowiedzi na pytanie, dotyczące metody badania wyników działań kreowania wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy, największą liczbę wskazań, 45,2%, odnotowano dla odpowiedzi „Analiza jakościowa informacji pojawiająca się w internecie”. Analizę ilościową informacji pojawiających się w internecie wskazało blisko 41,9% ankietowanych. Prawie 32,3% respondentów przeprowadza analizę ilościową informacji pojawiających się w mediach tradycyjnych (telewizja, radio, prasa), a 25,8% prowadzi analizę jakościową w tych mediach. Prawie 19,4% ankietowanych deklaruje, że nie prowadzi żadnych badań wizerunku firmy jako pracodawcy. Odpowiedzi inne niż zamieszczone w kafeterii wskazało 3,2% ankietowanych.

Spośród ankietowanych firm 54,8% prowadzi badania opłacalności działań kreujących wizerunek jako dobrego pracodawcy. 45,2% respondentów zadeklarowało, że nie prowadzi takich badań.

W kolejnym pytaniu respondenci odpowiadali w jaki sposób wykorzystywane są wyniki prowadzonych analiz działań kreowania wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy. W firmach 51,6% ankietowanych, wyniki wykorzystuje się do tworzenia nowego planu komunikacji firmy jako dobrego pracodawcy. 48,4% wskazuje, że uzyskane dane pozwalają na wprowadzanie usprawnień w komunikacji wewnętrznej, a u 45,2% służą przygotowaniu lub zmianie kampanii rekrutacyjnych. 38,7% respondentów przyznało, że wyniki pomogły

w opracowaniu lub wprowadzeniu zmian w kampanii wizerunkowej oraz programach motywacyjnych (29%). 12,9% pytaných przyznało, że wyniki analiz nie są wykorzystywane w żaden z podanych w kafeterii sposobów. Żaden z respondentów nie wymienił innych sposobów wykorzystywania zebranych danych niż te podane w kafeterii odpowiedzi.

25,9%, wszystkich respondentów biorących udział w badaniu wskazało „Analiza jakościowa informacji pojawiająca się w internecie” jako metodę badania wyników działań kreowania wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy. Analizę ilościową informacji pojawiających się w internecie wskazało blisko 24,1% ankietowanych. 18,5% respondentów przeprowadza analizę ilościową informacji pojawiających się w mediach tradycyjnych (telewizja, radio, prasa), a 14,8% prowadzi analizę jakościową w tych mediach. 11,1% ankietowanych deklaruje, że nie prowadzi żadnych badań wizerunku firmy jako pracodawcy. Odpowiedzi inne niż zamieszczone w kafeterii wskazało 1,9% ankietowanych. 42,6% badanych nie prowadzi oceny działań służących budowaniu wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy i nie odpowiadało na to pytanie.

Kolejne pytania umożliwiły ustalenie, któremu działowi firmy podlegają działania employer brandingowe oraz pozwalają określić, które z działań jest w opinii respondentów najważniejsze w budowaniu wizerunku marki firmy jako dobrego pracodawcy. Uzyskane wyniki zostały zaprezentowane poniżej.

Według wiedzy respondentów, w 43,1% badanych firm, za budowanie wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy odpowiadają w przedsiębiorstwie osoby z działu HR. 27,5% respondentów wskazało, że zadanie to realizuje dział public relations, a w 19,6% wyznaczono osobną komórkę, zajmującą się budowaniem wizerunku marki pracodawcy. 9,8% ankietowanych podało następujące odpowiedzi spoza kafeterii:

- wspólnie dział HR i PR.
- dział marketingu.
- razem dział HR i Marketingu.
- nikt - nie ma celowego stanowiska.
- nie wiem.

Wszyscy respondenci biorący udział w badaniu wskazywali najważniejsze działania w budowaniu wizerunku marki jako dobrego

pracodawcy. W opinii ankietowanych, najważniejszym działaniem jest badanie opinii na temat firmy wśród pracowników lub potencjalnych pracowników (24,1% odpowiedzi). Następne w kolejności są komunikacja wewnętrzna, wskazana przez 22,2% oraz działania/programy motywacyjne, wybrane przez 18,5% ankietowanych. 13% badanych za najistotniejsze działanie uznało marketing rekrutacyjny, tyle samo badanie wizerunku firmy w opinii publicznej. 3,7% wskazało kampanie wizerunkowe. Na pytanie 28. „Które z niżej wymienionych działań uważają Państwo za najważniejsze w budowaniu wizerunku marki firmy jako dobrego pracodawcy?”, odpowiedzi „Inne” udzieliło 5,6% respondentów. Zacytowane zostały poniżej:

- wszystkie są ważne i istotne dla firmy,
- nie mam opinii,
- spójna komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna.

Kampanie wizerunkowe jako element employer branding - wnioski

Informacje pozyskane w wyniku badania pozwoliły na poznanie znaczenia kampanii wizerunkowych w działaniach służących budowie marki pracodawcy oraz zidentyfikowanie ich najczęściej wykorzystywanych rodzajów oraz celów. Badanie umożliwiło również zidentyfikowanie narzędzi employer brandingowych wspierających oraz wspieranych przez kampanie wizerunkowe w budowaniu marki pracodawcy. Poniżej, na podstawie wynikających z wykazanych w badaniu zależności, przedstawiono wyniki oraz wnioski w trzech obszarach - cele kampanii wizerunkowych, zależności pomiędzy prowadzonymi przez organizacje kampaniami wizerunkowymi a działaniami marketingu rekrutacyjnego oraz znaczenie badań ewaluacyjnych dla kampanii wizerunkowych.

Badanie wykazało, że działania związane z budowaniem wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy najczęściej prowadzą pracownicy działu HR. W takich firmach kampanie wizerunkowe najczęściej mają na celu prezentację wartości (23,7%) i rekrutację (21,1%), a w drugiej kolejności komunikowanie działań CSR (18,4%) i sponsoringowych (15,8%). W przypadku, gdy działania employer brandingowe prowadzi dział public relations najczęściej realizowane są kampanie wizerunkowe służące prezentacji wartości firmy (24%), komunikowaniu społecznej odpowiedzialności biznesu (20%) i zmianie postrzegania

w otoczeniu zewnętrznym (16%). Co warto zauważyć, kampanie o tematyce rekrutacyjnej są tu rzadziej realizowane niż w innych działach. Gdy firmy mają własny dział budowania wizerunku marki pracodawcy najczęściej prowadzone są kampanie związane z rekrutacją (24,2%), w drugiej kolejności z prezentacją wartości (18,2%) i zmianą wizerunku w otoczeniu zewnętrznym (21,2%) i wewnętrznym (15,2%). Niezależnie od działu prowadzącego działania employer brandingowe, w większości firm kampanie wizerunkowe są realizowane. Ponadto, kampanie prowadzone są we wszystkich badanych firmach, w których funkcjonuje dział budowania wizerunku marki pracodawcy. Wskazuje to na dużą świadomość oraz potrzebę kreowania marki pracodawcy, także przez takie działania jak kampanie wizerunkowe.

Kampanie wizerunkowe, jako najważniejsze działanie służące budowaniu wizerunku marki firmy jako dobrego pracodawcy, wskazało zaledwie 3,7%, czyli 2 respondentów. Większość badanych wskazało jako najistotniejsze badanie opinii na temat firmy wśród pracowników lub potencjalnych pracowników. W grupie tej najczęściej realizowane są kampanie wizerunkowe w celu rekrutacji i komunikacji społecznej odpowiedzialności biznesu (38,5%) oraz prezentujące wartości i filozofię przedsiębiorstwa (30,8%). Znacząca była też zmiana postrzegania firmy w otoczeniu zewnętrznym. Oznacza to, że wiele firm dostrzega potrzebę świadomego kreowania i kontrolowania swojego wizerunku w otoczeniu.

Prezentacja wartości firmy i rekrutacja są licznie wskazywane niezależnie od grupy docelowej. W największej grupie respondentów (29,6% wszystkich badanych), dla których adresatem działań wizerunkowych są przyszli pracownicy, filozofia i wartości firmy były celem kampanii niemal dwukrotnie rzadziej niż rekrutacja. Jednocześnie, w grupie kierującej kampanie do szeroko rozumianej opinii publicznej wartości firmy i komunikacja społecznej odpowiedzialności biznesu występowały w kampaniach dwa razy częściej niż rekrutacja. W wyniku tego można wyróżnić dwa podstawowe, najczęściej realizowane rodzaje kampanii wizerunkowych. Jeden stanowią kampanie wizerunkowo-rekrutacyjne, skierowane przede wszystkim do potencjalnych pracowników. Wszystkie podejmowane w nich działania służą rekrutacji, wspierając ją poprzez budowanie wizerunku firmy. Drugi zidentyfikowany rodzaj to kampanie adresowane do otoczenia organizacji, oparte na komunikowaniu wartości firmowych oraz działań takich jak

społeczna odpowiedzialność biznesu. Kampanie tego typu służą budowaniu pozytywnego wizerunku we wszystkich grupach interesariuszy, poprzez podkreślanie idei i wartości samego przedsiębiorstwa, by nie było odbierane jedynie poprzez wizerunek zbudowany np. na podstawie oferty i związanych z nią działań promocyjnych.

Zmiana wizerunku firmy wśród pracowników nie była częstym tematem kampanii. Wśród respondentów deklarujących, że obecni pracownicy są najważniejszą grupą docelową, wskazał ją tylko jeden z respondentów. Można wnioskować, że choć zmianę postrzegania organizacji przez jej pracowników wskazuje jako temat realizowanych kampanii wizerunkowych niemal 31,6% respondentów, to celem nadrzędnym takich działań jest poprawa wizerunku firmy wśród potencjalnych pracowników. Zdaje się potwierdzać to fakt, że w grupie respondentów wybierających komunikację wewnętrzną jako najważniejsze działanie budujące wizerunek pracodawcy, choć najczęściej realizowane są kampanie służące prezentacji filozofii i wartości firmowych, to połowa ankietowanych wskazała jako istotne także rekrutację i zmianę wizerunku w otoczeniu zewnętrznym.

Interesującym jest, że przeprowadzone badanie wskazuje duży odsetek przedsiębiorstw realizujących kampanie wizerunkowe związane z działaniami społecznej odpowiedzialności biznesu. Wydawać by się mogło, że CSR wciąż jest w Polsce działaniem prowadzonym przez niewiele firm, ale jak wykazuje badanie, chętnie wykorzystywanym do budowania wizerunku marki pracodawcy. Wskazuje to na rosnącą świadomość firm na temat ważności społecznej odpowiedzialności biznesu dla budowania wizerunku w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym, szczególnie wśród opinii publicznej i potencjalnych pracowników.

Jak można zauważyć, zadaniem niemal połowy kampanii wizerunkowych realizowanych przez respondentów prowadzących działania marketingu rekrutacyjnego jest prezentacja filozofii firmy i jej wartości. Prawie co trzeci z respondentów deklarujących prowadzenie działań marketingu rekrutacyjnego jako cel realizowanych kampanii wskazał zmianę obecnego wizerunku organizacji w jej otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Pokazuje to, jak istotne dla przedsiębiorstw jest budowanie wizerunku w grupach, które mogą współtworzyć organizację.

Rekrutacja jest drugim najczęściej realizowanym celem w kampaniach wizerunkowych. Co znaczące, występuje grupa respondentów nieprowadzących marketingu rekrutacyjnego, ale wskazująca rekruta-



cję jako cel działań wizerunkowych. Na tej podstawie można wnioskować, że kampanie wizerunkowe służące rekrutacji, zastępują szersze, bardziej zorganizowane działania marketingu rekrutacyjnego.

## **7. Zależności pomiędzy kampaniami wizerunkowymi a rekrutacyjnymi - wnioski**

Jak wynika z powyższych wniosków, jednymi z popularniejszych kampanii wizerunkowych są te łączące zadania wizerunkowe z rekrutacją. Ponad połowa badanych prowadzi działania marketingu rekrutacyjnego i kampanie wizerunkowe. W wielu przypadkach działania te są połączone. Komunikaty najczęściej podawane w kampaniach rekrutacyjnych to pozytywna atmosfera pracy i możliwości rozwoju (82,5%). Są to informacje, pojawiające się w podobnych proporcjach, niezależnie od celów czy grupy docelowej działań wizerunkowych. Można je zaobserwować w licznych ogłoszeniach, zarówno małych firm jak i wielkich przedsiębiorstwach. Inne argumenty, takie jak zgodność wartości pracownika i organizacji oraz jej prestiż, pojawiają się rzadziej (odpowiednio 37,5% i 42,5%). Drugą, najczęściej komunikowaną grupą wartości, również wśród firm prowadzących kampanie wizerunkowe, są stabilność zatrudnienia i benefity pracownicze (70%).

W kampaniach rekrutacyjnych, prowadzonych przez przedsiębiorstwa realizujące kampanie wizerunkowe, pojawiają się argumenty służące wizerunkowi firmy jako pracodawcy. Należą do nich przede wszystkim prestiż miejsca pracy (wskazywany przez 27,8% wszystkich ankietowanych biorących udział w badaniu) oraz zgodność wartości pracownika i firmy (22,2%). Wizerunek pracodawcy i miejsca pracy, oddziałuje zarówno na potencjalnych pracowników, jak i obecnie zatrudnionych oraz w otoczeniu zewnętrznym. Komunikowane w kampaniach wartości umożliwiają pracownikom zidentyfikowanie się z organizacją i jej celami już na etapie rekrutacji. Ponadto, pozwalają im zakładać, że dzięki przynależności do tej organizacji będą mogli realizować wspólne z nią cele, np. poprzez dbanie o środowisko naturalne i społeczność lokalną, wspieranie samorozwoju czy pasji pracowników.

Pracodawcy w swoich ofertach przywiązują dużą wagę do wartości niematerialnych, takich jak pozytywna atmosfera pracy, możliwości rozwoju oraz work&lifebalance, poczucie bezpieczeństwa i pełnego

wsparcia ze strony firmy, kultura organizacyjna, możliwość udziału w szkoleniach i wydarzeniach organizowanych dla pracowników firmy. Jednocześnie są to zapewnienia, które trudno sprawdzić czy zweryfikować przed podjęciem decyzji o kandydowaniu na stanowisko w danej firmie. Część z nich jest zależna od wielu czynników, szczególnie związanych z relacjami międzyludzkimi, charakterem i predyspozycjami samego kandydata. Komunikaty związane z wartościami materialnymi, takie jak stabilność zatrudnienia, zarobki czy benefity pracownicze, łatwiej zweryfikować oraz porównać z ofertami pracy innych podmiotów. Wartości te, chętnie komunikowane przez firmy, również tworzą prestiż i wizerunek pracodawcy.

W przedsiębiorstwach, w których są realizowane kampanie wizerunkowe służące prezentacji wartości i filozofii firmy, w kampaniach rekrutacyjnych najczęściej pojawiają się argumenty takie jak przyjazna atmosfera (31,5%), stabilność zatrudnienia (29,6%) i możliwości rozwoju (27,8%). Zgodność wartości firmy i pracownika były wskazane dopiero jako szósty najczęściej wykorzystywany argument (14,8%), ale jednocześnie i tak pojawia się w tej grupie liczniej niż w innych. W firmach, prowadzących kampanie wizerunkowe w celu rekrutacji pracowników stabilność zatrudnienia (25,9%) i benefity pracownicze (24,1%) były wskazywane jako komunikat niemal tak często jak przyjazna atmosfera i możliwości rozwoju (27,8%). Prezentacja wartości firmowych i rekrutacja to najczęściej realizowane przez badanych cele kampanii wizerunkowych. Zestawienie ich z komunikatami związanymi z rekrutacją tworzy obraz najpopularniejszych konstrukcji ofert pracy, zawierających powtarzające się niemal w każdym ogłoszeniu zapewnienia o przyjaznej atmosferze i możliwościach rozwoju oraz poszukiwane na rynku wartości dla pracownika, takie jak np. stabilność zatrudnienia, szczególnie ważna w czasie trwającego kryzysu.

Wśród badanych prowadzących kampanie wizerunkowe w celu zmiany postrzegania firmy wśród pracowników najważniejsze wykorzystywane w kampaniach rekrutacyjnych komunikaty to możliwości rozwoju (18,5%), pozytywna atmosfera, prestiż (16,7%), benefity pracownicze (14,8%) oraz stabilność zatrudnienia (12,9%). Jednocześnie, to w tej grupie największy udział miały argumenty takie jak wysokie zarobki i zapewnienie work&lifebalance (9,3%) oraz zgodność wartości (11,1%). Firmy realizujące kampanie wizerunkowe, których celem jest komunikacja społecznej odpowiedzialności biznesu, jako informa-

cje podawane w ofertach pracy najczęściej wskazywały możliwości rozwoju oraz benefity pracownicze (24,1%), które tylko w tej grupie pojawiają się jako najliczniej wybierany argument. Niemal równie często wskazywano stabilność zatrudnienia (22,2%) oraz atmosferę pracy (20,1%). Są to argumenty nie tylko zachęcające potencjalnych pracowników, ale także zapewniające obecnie zatrudnionych, że działają na rzecz przyjaznej, silnej i stabilnej organizacji, w której warto pozostać. Jednocześnie, współtworzenie jej wiąże się nie tylko z działaniem dla dobra własnego i innych, ale również prestiżem.

Badanie wykazało, że wśród pracodawców, niezależnie od grupy docelowej działań wizerunkowych, najpopularniejszym nośnikiem ofert pracy są media elektroniczne, czyli internet i intranet. Jest to dla firm zarówno szansa jak i zagrożenie. Z jednej strony umieszczanie ofert w sieci jest szybsze i tańsze niż w innych mediach. Firmowe witryny kariery pozwalają na zamieszczenie dowolnej ilości różnego rodzaju materiałów, a także na wprowadzenie w nich ewentualnych zmian. Jednocześnie umieszczone materiały trudno usunąć z całej sieci, nawet, jeśli są błędne, nieaktualne lub nieprawdziwe. Ponadto, nie zawsze trafiają do grupy docelowej, ze względu na nadmiar umieszczanych w internecie informacji oraz intencjonalne odbieranie ich przez użytkowników. Równocześnie, ponieważ poprzez wchodzenie na określone strony internauci dobierają informacje celowo i oferty umieszczane na portalach pracy czy stronach branżowych, mają dużą szansę dotrzeć do nawet niewielkiej i rozproszonej grupy potencjalnych pracowników czy specjalistów szukających zatrudnienia. Także dla odbiorców ogłoszenia w sieci są wygodne – mogą zapoznać się z nimi w dowolnym czasie i miejscu oraz poświęcić im potrzebną uwagę.

Kolejne, najczęściej wskazywane przez badanych media wykorzystywane w kampaniach rekrutacyjnych to prasa oraz marketing szeptany. Może to świadczyć o poszukiwaniu pracowników poprzez media branżowe i kontakty w branży.

Forma ofert pracy, dobór komunikatów oraz mediów, w których zostaną umieszczone mogą mieć wpływ nie tylko na wyniki rekrutacji. Kampanie w mediach masowych, wyjątkowy komunikat czy niestandardowe formy, takie jak konkursy dla studentów czy grywalizacja, dzięki dotarciu do szerszego grona odbiorców, nawet po jakimś czasie mogą budować wizerunek firmy, nie tylko wśród potencjalnych czy obecnych pracowników, ale także w dalszym otoczeniu.

## **8. Znaczenie badań ewaluacyjnych dla kampanii wizerunkowych - wnioski**

Według badania analizę działań służących budowaniu wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy przeprowadza ponad połowa firm. Skuteczność i efektywność kampanii bada wciąż mniej niż połowa (odpowiednio 44,4% i 46,3%) wszystkich badanych. Co istotne, analizę relacji ponoszonych na kampanie wizerunkowe nakładów do uzyskanych w ich wyniku efektów prowadzi więcej respondentów.

Wyraźnie widać, że w firmach, w których zadania związane z marką pracodawcy realizuje dział HR skuteczność kampanii wizerunkowych jest badana rzadziej (43,5%), niż gdy takie działania prowadzą działy PR (53,3%) lub employer brandingowy (54,6%). Gdy działania EB są prowadzone w działach HR i PR, efektywność kampanii wizerunkowych bada mniej niż połowa (odpowiednio 43,5% i 46,7%), natomiast w dziale służącym budowaniu marki pracodawcy zdecydowana większość (63,7%). Wynika to ze świadomości wagi prowadzenia badań oraz celów i priorytetów w prowadzeniu działań employer brandingowych przez poszczególne działy.

W firmach wykorzystujących wyniki badań do tworzenia nowego planu komunikacji firmy jako dobrego pracodawcy, kampanie wizerunkowe najczęściej prowadzi się w celu prezentacji wartości i filozofii firmy, zmiany wizerunku w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym, rekrutacji oraz komunikowania działań społecznej odpowiedzialności biznesu. Dla tej grupy badanych wiele celów i tematów kampanii jest równie ważnych. Jednocześnie jest to grupa, która realizuje ich najwięcej. Ponadto wszystkie wyznaczone cele ściśle wiążą się z budową wizerunku marki pracodawcy.

Badani, korzystający z wyników analiz by przygotowywać lub wprowadzać zmiany w kampaniach wizerunkowych, najczęściej realizują kampanie w celu prezentacji wartości firmy (22,2%). Istotne w tej grupie są także cele takie jak rekrutacja (16,7%), komunikacja działań CSR (14,8%) oraz zmiana obecnego wizerunku w otoczeniu zewnętrznym (16,7%) i wewnętrznym (14,8%). Można wnioskować, że badani, wykorzystujący analizy by poprawiać komunikację poprzez kampanie wizerunkowe, dobierają ich cele tak, by budowały świadomość istnienia firmy w społeczeństwie i najważniejszych z punktu widzenia danego przedsiębiorstwa gru-

pach docelowych oraz kreowały i utrwały pożądaną przez nadawcę wizerunek.

Firmy, w których wyniki badań pozwoliły na wprowadzenie usprawnień komunikacji wewnętrznej, w kampaniach wizerunkowych najczęściej prezentują wartości firmy oraz podejmują temat rekrutacji. Także inne, realizowane zadania kampanii, takie jak zmiana postrzegania firmy w jej otoczeniu zewnętrznym oraz komunikacja społecznej odpowiedzialności biznesu służą umacnianiu wśród pracowników poczucia przynależności do organizacji. Co istotne w tej grupie wiele kampanii realizowanych jest w celu zmiany wizerunku wśród pracowników i pozostałe zadania mogą wynikać z potrzeby wsparcia komunikatów skierowanych do wewnątrz organizacji.

Badane przedsiębiorstwa posługujące się wynikami analiz by usprawniać kampanie rekrutacyjne, przeprowadzały kampanie wizerunkowe w celu rekrutacji (16,7%) i prezentacji wartości firmowych (14,8%), ale także komunikacji działań społecznej odpowiedzialności biznesu (5,6%) i zmiany wizerunku wśród pracowników (14,8%). Można wnioskować, że na wizerunek wśród potencjalnych pracowników oraz na skuteczność rekrutacji, mocno wpływa postrzeganie firmy w jej otoczeniu wewnętrznym. Jak wykazało badanie, duża część firm korzysta z marketingu szeptanego, a większość swoje oferty pracy umieszcza w internecie, gdzie łatwo, nawet nieintencjonalnie, natrafić na liczne opinie. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że większość z nich będzie negatywna, ponieważ ludzie chętniej się wypowiadają, gdy firma ich rozczaruje, niż gdy nie mają zastrzeżeń lub zostaną czymś pozytywnie zaskoczeni. Pozytywne postrzeganie przedsiębiorstwa przez zatrudnione w nim osoby, budowanie lojalności oraz poczucia przynależności do organizacji, może zapobiegać takim sytuacjom oraz skutkować tym, że pracownicy będą wspierać kreowanie wizerunku w otoczeniu zewnętrznym.

Działanie employer brandingowe najczęściej należą do zadań działu personalnego, choć część firm posiada wyspecjalizowane komórki służące kreowaniu wizerunku firmy jako pracodawcy. Kampanie wizerunkowe nie są najważniejszym narzędziem budowania marki pracodawcy, ale są wykorzystywane przez firmy prowadzące działania employer brandingowe. Ich najważniejszym zadaniem jest budowanie wizerunku firmy na podstawie komunikowanych wartości i działań m.in. społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zmiana postrzegania

firmy w celu zwiększania skuteczności rekrutacji. Najważniejszym wskazywanym działaniem employer brandingowym jest badanie opinii na temat firmy wśród pracowników lub potencjalnych pracowników. Na tej podstawie można wnioskować, że firmy dostrzegają potrzebę analizowania, kontrolowania i świadomego kreowania swojego wizerunku, co może skutkować zwielokrotnieniem realizowanych kampanii, gdy przeprowadzone badania wykażą potrzebę poprawy lub zmiany wizerunku.

Realizowane kampanie wizerunkowe służą w dużej mierze rekrutacji, a kampanie wizerunkowo-rekrutacyjne, niekiedy zastępują zorganizowane działania marketingu rekrutacyjnego. Rośnie znaczenie wizerunku firmy przy wyborze pracodawcy. Można zaobserwować światowy trend, w którym buduje się wizerunek marki pracodawcy odpowiadającej aspiracjom potencjalnych pracowników. Wpływa on na kandydatów podobnie jak wizerunek marki produktu, skutkując u potencjalnych pracowników większym zainteresowaniem, tworzeniem poczucia przynależności i chęci współtworzenia organizacji, jeszcze przed dołączeniem do niej. Firmy takie jak np. Google, McDonald czy Carlsberg budują wizerunek marki produktu i pracodawcy tak, by podejmowane działania wpływały jednocześnie na otoczenie oraz potencjalnych i obecnych pracowników.

W kampaniach rekrutacyjnych firmy najczęściej korzystają z argumentacji opartej o oferowane wartości niematerialne. Jednocześnie komunikowane są informacje związane z płacą i korzyściami pozapłacowymi, które poprzez możliwość szybkiej weryfikacji, pozwalają na szybsze tworzenie krótkotrwałego obrazu wśród potencjalnych pracowników oraz w szerszych grupach odbiorców. Badani jako medium wykorzystywane w rekrutacji najczęściej wskazywali sieć oraz marketing szeptany, ale wielu wskazywało nowe lub niestandardowe formy, takie jak grywalizacja, programy dla studentów czy konkursy. Świadczy to o próbach wyróżnienia i zwiększenia konkurencyjności ofert oraz uatrakcyjnianiu ich form. Internet daje w tym zakresie duże możliwości i można przewidywać, że coraz więcej firm w celu dotarcia do kandydatów będzie korzystało z portali, własnych multimedialnych stron kariery, aplikacji, mediów społecznościowych, virali, konkursów oraz wielu innych form komunikacji, jakie udostępnia sieć.

Badanie wykazało, że zmiana wizerunku w środowisku wewnętrznym oraz komunikacja wewnętrzna nie są najważniejszymi

elementami budowania wizerunku pracodawcy, a obecnie zatrudnieni nie są najważniejszą grupą docelową tych działań. Jednocześnie analiza wyników wskazuje na to, że poprawa postrzegania firmy w jej otoczeniu wewnętrznym w dużej mierze służy budowaniu wizerunku wśród kandydatów. Jest to szczególnie istotne, ze względu na fakt, że firmy powszechnie korzystają z internetowych ofert pracy oraz przekazywania informacji o wakacie poprzez marketing szeptany. Oba te kanały stanowią również źródło opinii i niekontrolowanych informacji o firmie, których źródłem mogą być byli i obecni pracownicy oraz osoby w inny sposób powiązane z firmą. Rosnące znaczenie internetu jako medium rekrutacji, może skutkować nie tylko zwiększeniem ilości i uatrakcyjnieniem form ofert w nim umieszczanych, ale także intensyfikacją działań służących zmniejszaniu negatywnych opinii na temat firmy wśród jej obecnych i byłych pracowników, by wspierali a nie szkodzili firmie.

Wbrew przewidywaniom, skuteczność i efektywność przeprowadzanych kampanii wizerunkowych są badane przez firmy prowadzące działania employer brandingowe. Przeprowadzane analizy służą usprawnianiu oraz dostosowywaniu działań do potrzeb komunikacyjnych organizacji.

## **9. Zakończenie**

Podsumowując, choć employer branding jest w Polsce dosyć nowym pojęciem i niewiele firm świadomie korzysta z takich działań, pojawiają się organizacje posiadające dział służący budowie marki pracodawcy. Działania employer brandingowe są realizowane głównie przez działy HR, ale często także przez współpracujące komórki odpowiedzialne za zasoby ludzkie i marketing. Można przewidywać, że podobnie jak kilka lat temu społeczna odpowiedzialność biznesu, budowanie marki pracodawcy będzie coraz szerzej wykorzystywane przez polskie firmy, a wizerunek marki pracodawcy będzie zyskiwał na znaczeniu. Cele i działania, służące jego budowie oraz świadomej kontroli, będą nie tylko dodatkiem do rekrutacji i komunikacji wewnętrznej, ale będą stanowiły wsparcie wizerunku samej organizacji, szczególnie w firmach, gdzie produkt łączy się z usługą, a umiejętności, wyposażenie i jakość pracy pracownika przekłada się bezpośrednio na ofertę dla klienta.

Badanie wykazało, że kampanie wizerunkowe realizowane są przez ponad 70% badanych, choć zaledwie 3,7% wskazuje je jako najważniejsze działanie służące budowaniu marki pracodawcy. Badanie wykazało także, że ponad 70% badanych umieszcza oferty pracy w sieci. Świadczy to o rosnącym znaczeniu internetu jakowygodnego, szybkiego, taniego i wiarygodnego medium komunikacji. Ponadto ankietowani wskazywali w swoich kampaniach rekrutacyjnych duży udział marketingu szeptanego, co przekłada się nie tylko na sposób dystrybucji informacji o wakacie czy wartościowym kandydacie, ale także stanowi nośnik opinii o firmie. Sygnalizuje to, jak ważne jest budowanie pozytywnego wizerunku firmy także wśród jej obecnych i byłych pracowników.

## Bibliografia

1. Adamus-Matuszyńska Anna, *Reputacja – nieuchwytna wartość firmy*, [http://www.proto.pl/PR/Pdf/reputacja\\_nieuchwytna\\_wartosc\\_firmy.pdf](http://www.proto.pl/PR/Pdf/reputacja_nieuchwytna_wartosc_firmy.pdf)
2. Andrzejewski Piotr, Kot Wiesław, *Medialne public relations*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2006
3. Armstrong Michael, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, WoltersKluwer Polska, Warszawa 2010
4. Black Sam, *Public relations*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001
5. Budzyński Wojciech, *Public relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Poltext, Warszawa 2001
6. Budzyński Wojciech, *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa 2002
7. Cenker Ewa, *Public Relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007
8. Dobek-Ostrowska Bogusława, *Komunikowanie polityczne i publiczne*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2011
9. Dobek-Ostrowska Bogusława, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 2004
10. *Employer branding*, (red.) Siwy Sabina, Wolters Kluwer Polska SA, 2013
11. Gregory Anne, *Public relations w praktyce*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997



12. Kaznowski Dominik, *Nowy Marketing*, VFP Communications Sp. Z o. o., Warszawa 2008
13. Kozłowski Marek, *Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, WoltersKluwer Polska, Warszawa 2012
14. *Kształtowanie wizerunku*, (red.) Ociepka Beata, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2005
15. Leary-Joyce Judith, *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, WoltersKluwer Polska, Kraków 2007
16. Maison Dominika, Wasilewski Piotr, *Propaganda dobrych serc czyli rzecz o reklamie społecznej*, Agencja Wasilewski, Kraków 2002
17. *Public relations w zarządzaniu firmą*, (red.) Tworzydło Dariusz, Soliński Tomasz, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Rzeszów 2004
18. *Public relations*, (red.) Ołędzki Jerzy, Tworzydło Dariusz Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006
19. Pycio Izabela, Pakiet Edukacyjny Pozaformalnej Akademii Jakości Projektu Część 3: Współpraca z mediami a tworzenie wizerunku organizacji, [http://www.platformakultury.pl/files/2011-01-10/pajp\\_media.pdf](http://www.platformakultury.pl/files/2011-01-10/pajp_media.pdf),
20. Riedel Rafał, *Studia medioznawcze* nr 1(32) 2008, Instytut Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008
21. Rozwadowska Barbara, *Public Relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2002
22. Stecki Leopold, *Sponsoring*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2000
23. Wojcik Krystyna, *Public Relations - wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2009
24. Wojtaszczyk Katarzyna, *Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012
25. Zdrojewska Anita, *Planowanie działań public relations, czyli co profesjonalista wiedzieć powinien*, „Brief”, nr 28/2001

#### Raporty

26. *Atrakcyjny pracodawca, czyli kto?*, On Board PR Ecco Network, Warszawa 2011.
27. *Employer branding w Polsce 2012. Wyzwania, trendy, narzędzia*, HRM Institute, 2012.

28. *Komu zależy na wizerunku pracodawcy*, pracuj.pl, <http://www.pracuj-dla-mediow.pl/pr/277516/komu-zalezy-na-wizerunku-pracodawcy>, 2013
29. *Najlepsi pracodawcy 2012. Jak budować angażujące miejsca pracy i trwale wyniki biznesowe*, (red.) Ratnicyn Krzysztof, ICAN Institute oraz AonHewitt, 2013.
30. *Najlepsi pracodawcy 2013. Jak budować angażujące miejsca pracy i trwale wyniki biznesowe*, (red.) Podhorecka Weronika, Ratnicyn Krzysztof, Socha Joanna, ICAN Institute oraz AonHewitt, 2014
31. RandstadAward 2013. *Raport Polska. Employer Branding – wizerunek kreuje rzeczywistość*, Randstad, 2013

### **Ustawy i Uchwały**

32. *Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o zmianie ustawy o zużytym sprzęcie elektrycznym i elektronicznym oraz o zmianie niektórych innych ustaw*, (Dz.U. 2008 nr 223 poz. 1464), Art. 58a. 1.

### **Strony internetowe**

33. *Co to jest CSR?*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/o-csr/co-to-jest-csr.html>
34. Dąbrowska Julita, *Jak oceniać działania employer brandingowe?*, <http://wizerunekpracodawcy.wordpress.com/2013/06/05/jak-oceniać-działania-employer-brandingowe/>
35. Dąbrowska Julita, *Jak przygotować kampanię rekrutacyjną?*, <http://wizerunekpracodawcy.wordpress.com/2014/01/07/jak-przygotować-kampanie-rekrutacyjna-czesc-1/>
36. *Dzień dobry pełen wyzwań w dziale Doradztwa Podatkowego EY*, <https://www.youtube.com/watch?v=y9x8i9fsLDM>
37. *Employer branding w rękach pracowników*, [http://www.brief.pl/artukul,531,employer\\_branding\\_w\\_rekach\\_pracownikow.html](http://www.brief.pl/artukul,531,employer_branding_w_rekach_pracownikow.html)
38. *Jesteśmy dumni ze swoich menadżerów, przedstawicieli młodego pokolenia*. Nowa kampania McDonald's z udziałem autentycznych pracowników sieci., <http://www.mcdonalds.pl/biuroprasowe/informacje-o-produktach/jestesmy-dumni-ze-swoich-menadzerow-przedstawicieli-mlodego-pokolenia-nowa-kampania-mcdonalds-z-udzialem-autentycznych-pracownikow-sieci-#tab-informacje>

39. Kaczmaryk Monika, *Program i kampania public relations w organizacji pozarządowej*, <http://www.witrynawiejska.pl/strona.php?p=1891&c=4081>
40. *Kampanie rekrutacyjne*, <http://bardzohr.pl/tag/kampanie-rekrutacyjne-2/>
41. *Kartka Opcom*, <http://vimeo.com/82183121>
42. *Kto ukradł nasze logo?*, <http://www.newslines.pl/praktykapublicrelations/studiaprzypadkow/art46,kto-ukradl-nasze-logo.html>
43. *Nawet najlepsi zrobią wszystko...*, <https://www.youtube.com/watch?v=18eOE44j9qw>
44. *Poznaj świat PZU od środka*, <http://www.pracujwpzu.pl/>
45. Prochenko Paweł, *Kampania społeczna - definicja Fundacji Komunikacji Społecznej*, [http://www.kampaniespoleczne.pl/wiedza\\_definicje,2324,kampania\\_spoleczna\\_definicja\\_fundacji\\_komunikacji\\_spolecznej](http://www.kampaniespoleczne.pl/wiedza_definicje,2324,kampania_spoleczna_definicja_fundacji_komunikacji_spolecznej)
46. Stachowicz Ilona, *10 powodów, dla których internet jest idealnym medium dla kampanii wizerunkowych*, <http://m.mediarun.pl/article.jsp?eid=44185,2>
47. *Święta na kartonach*, <http://employer-branding.pl/2013/09/04/swieta-na-kartonach/>
48. *To my tworzymy Onet*, <http://ofirmie.onet.pl/to-my-tworzymy-onet>
49. *Wartości EY - takie same dla wszystkich pracowników*, <https://www.youtube.com/watch?v=pY02n1gQds0>
50. Zemlik Katarzyna, *Kreatywne kampanie rekrutacyjne*, <http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=1465>