

Paulina Karp-Zawlik

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

Wydział Zarządzania

e-mail: p.karpzawlik@poczta.fm

Wpływ marki pracodawcy na przywiązanie organizacyjne pracowników

Kody JEL: M12, M14

Słowa kluczowe: marka pracodawcy, przywiązanie organizacyjne, przywiązanie afektywne, przywiązanie normatywne, przywiązanie trwania

Streszczenie. Wartość dodaną dla pracodawcy stanowi akceptacja celów i wartości wyznawanych w przedsiębiorstwie oraz pozytywny stosunek pracownika do organizacji. Głównym celem niniejszego opracowania była odpowiedź na pytanie o to, czy istnieje związek pomiędzy marką pracodawcy i przywiązaniem organizacyjnym. Brak dostatecznego przywiązania jest barierą rozwoju przedsiębiorstwa silnie dostrzeganą przez większość pracodawców, zarówno w kwestii możliwości doskonalenia metod pracy, jak i osiągniętych wyników. W artykule zaprezentowane zostały konkluzje z badań przeprowadzonych z wykorzystaniem metod ilościowych i jakościowych (wywiady). Wyniki wskazują na związek pomiędzy marką pracodawcy a przywiązaniem organizacyjnym. Ze względu na niewielką liczbę dostępnych badań empirycznych poświęconych relacjom pomiędzy marką pracodawcy a przywiązaniem organizacyjnym istnieje wyraźna potrzeba zgłębiania wiedzy w tym zakresie.

Wprowadzenie

Kluczowym zasobem we współczesnych organizacjach są ludzie. Pracodawcom zależy na posiadaniu zaangażowanej, efektywnie pracującej kadry. Właściwie

wykreowana marka pracodawcy motywuje zatrudnionych do podjęcia większego wysiłku na rzecz przedsiębiorstwa. Pracownicy czują się mocno związani z pracodawcą i są bardzo dumni ze swojego miejsca pracy.

Nie ma jasno określonych granic przywiązania ani relacji między przywiązaniem pracownika a jego motywacją, postrzeganiem wsparciem organizacyjnym, lojalnością czy satysfakcją z pracy. Dlatego też termin *przywiązanie* stosowany jest przez badaczy w różnych kontekstach, często do opisu podobnych lub nawet tych samych aspektów (Lewicka, Krot, 2015, s. 1457–1480). Pracownik przywiązany do organizacji wykonuje powierzone mu zadania z wielką chęcią, w przypadku wystąpienia trudności poszukuje rozwiązań, przedstawia własne pomysły, wykazuje się silną motywacją.

Sposób, w jaki dane przedsiębiorstwo jest postrzegane na zewnątrz, zależy przede wszystkim od tego, jakie dokładnie sygnały i opinie pochodzą z wnętrza danej organizacji. Z tego też powodu najistotniejszym krokiem w budowaniu marki pracodawcy jest dokładne sprawdzanie nastrojów i opinii w przedsiębiorstwie oraz właściwe kierowanie się nimi w różnorodnych działaniach. Jeśli przedsiębiorstwo kreuje wartości bliskie wartościom osobistym pracowników, przekłada się to na przywiązanie organizacyjne. Istotne jest, aby każdy pracownik bez znaczenia na zajmowane stanowisko czuł, iż organizacja interesuje się nim i dba o jego potrzeby.

Celem niniejszego artykułu było wskazanie odpowiedzi na pytanie o to, czy istnieje związek pomiędzy marką pracodawcy (*employer branding*) i przywiązaniem organizacyjnym (*organizational commitment*), a w szczególności czy marka pracodawcy wpływa pozytywnie na poziom przywiązania organizacyjnego. Jako metodę badawczą zastosowano przegląd literatury przedmiotu, który miał na celu analizę wyników badań dotyczących relacji pomiędzy tymi dwoma konstrukcjami.

Pojęcie *employer branding* i jego znaczenie dla pracowników

Employer branding stanowi jedną z dostępnych najnowszych koncepcji dotyczących zarządzania organizacją. W języku polskim termin ten należy rozumieć jako „budowanie wizerunku pracodawcy” (Kozłowski, 2011, s. 13) czy też „zarządzanie marką pracodawcy” (Wojtaszczyk, 2012, s. 78). Zauważalny jednak jest brak jednoznaczności terminologicznej, który wynika między innymi z istniejących różnych interpretacyjnych.

Employer branding to sposób, w jaki obecni i potencjalni pracownicy postrzegają obietnicę składaną przez pracodawcę (Burke, 2007, s. 21). Ponadto jest

to dwustronny kontrakt zawarty pomiędzy organizacją i jej członkami; to powód, dla którego ludzie decydują się zostać członkami organizacji i w niej pozostać (Rosethorn, 2009, s. 19–20).

Employer branding dzielony jest na zewnętrzny i wewnętrzny, przy czym każdy z nich nastawiony jest na uzyskanie częściowo innych zadań, posługuje się również innymi narzędziami. Celem działań zewnętrznych employer branding, będących najczęściej zabiegami reklamowo-wizerunkowymi, jest ogólne zainteresowanie i przyciągnięcie do danej organizacji atrakcyjnych kandydatów. Z kolei bezpośrednim celem prowadzonych działań wewnętrznych jest wzmocnienie relacji z organizacją, a także podnoszenie efektywności już zatrudnionych osób. Co istotne, ten typ działań ma swoje znaczące oddziaływanie pośrednie – poprzez pozytywne opinie zatrudnionych bardzo mocno wzmocnienia oraz uwiarygodnia wizerunek pracodawcy, który jest kreowany na zewnątrz (Backhaus, Tikoo, 2004, s. 501–517).

Employer branding wymaga indywidualnego podejścia do każdego pracownika. Kreując wizerunek przedsiębiorstwa, należy pamiętać o tym, że to pracownicy są pierwszymi opiniodawcami oraz ambasadorami firm i to właśnie od nich zależy w dużej mierze, jaką reputację organizacja będzie posiadać w otoczeniu (Kubiak, 2014, s. 49–53).

Przywiązanie organizacyjne – istota i rodzaje

Przywiązanie organizacyjne jest nie tylko determinantą, ale również konsekwencją wielu zmiennych związanych z pracą (Foote, Seipel, Johnson, Duffy, 2005, s. 203–219). Pracownik szanuje wartości prezentowane przez organizację i działa na rzecz realizacji jej najistotniejszych celów (Robinson, Perryman, Hayday, 2004, s. 21). Przywiązanie kojarzone jest nie tylko z wypełnianiem codziennych obowiązków przez pracownika, lecz także z zainteresowaniem, troską o dalszy rozwój i przyszłość podmiotu, identyfikacją z jego misją.

Marka przedsiębiorstwa stanowi jeden z kluczowych czynników, który determinuje podjęcie przez kandydatów decyzji o związaniu swoich losów zawodowych z konkretną organizacją, czy też decyduje o tym, czy dany pracownik zostanie, czy też odejdzie z przedsiębiorstwa (Thorne, Mackey, 2007, s. 86–90).

Przywiązanie do organizacji stanowi jeden z najcenniejszych zasobów każdego przedsiębiorstwa. Y. Wiener (1982, s. 418) określa przywiązanie organizacyjne jako „normatywną, zinternalizowaną, wewnętrzną presję odczuwaną przez pracownika, aby działać w sposób pozwalający realizować cele i interesy organizacji. Według N.J. Allen i J.P. Meyera (1990a) przywiązanie organizacyjne to stan psychiczny,

który wiąże jednostkę z organizacją. Model przywiązania organizacyjnego opracowany w latach dziewięćdziesiątych XX wieku przez wyżej wymienionych autorów zawiera trzy komponenty: przywiązanie afektywne, normatywne oraz przywiązanie trwania (Meyer, Allen, 1991, s. 65–69).

Przywiązanie afektywne może być utożsamiane z emocjonalnym przywiązaniem do najważniejszych celów i wartości organizacji, a także do roli pracownika związanej z wykonaniem tych celów oraz do organizacji (Juchnowicz, 2010, s. 57–66). Przywiązanie afektywne jest kluczowym, bardzo istotnym komponentem przywiązania organizacyjnego, jest ściśle powiązane z samą intencją odejścia, czyli chęcią istotnej zmiany pracodawcy (Mathieu, Zajac, 1990, s. 171–194). Na poziomie ogólnego przywiązania afektywnego wśród pracowników oddziałuje szereg czynników. Jednym z nich jest poziom zaufania w wymiarze wertykalnym, horyzontalnym i instytucjonalnym. Zaufanie wertykalne to zaufanie w relacjach pomiędzy przełożonym a podwładnym (Lewicka, 2012, s. 179–186). Zaufanie horyzontalne z kolei to zaufanie pomiędzy pracownikami, które jest jednym z kluczowych czynników w pracy zespołowej (Lewicka, 2012, s. 11–25). Ostatnim typem zaufania jest zaufanie instytucjonalne, które odnosi się do sposobu, w jakim zorganizowane jest przedsiębiorstwo, czy też polityki, jaką posiada, i ogólnej kwestii sprawiedliwości (Ellonen, Blomqvist, Puumalainen, 2008, s. 160–181).

Przywiązanie normatywne (*normative commitment*) stanowi rodzaj przywiązania uwarunkowany przez normy społeczne określające dokładnie poziom oddania pracownika organizacji i przez poczucie jego zobowiązania, jak również lojalność i wierność wobec danej organizacji; odzwierciedla dokładnie stopień, w jakim człowiek odczuwa, że powinien być w określonej organizacji (Allen, Meyer, 1990a, s. 1–18). Przywiązanie normatywne jest związane z poczuciem moralnego obowiązku dalszego kontynuowania zatrudnienia. U podłoża tego wymiaru przywiązania leżą głównie doświadczenia socjalizacyjne zdobywane w bliskiej rodzinie i w miejscu pracy, w szczególności jeśli podkreślano znaczenie lojalności, a także poczucia obowiązku wobec organizacji (Meyer, Allen, 1997, s. 86–89). Przywiązanie normatywne jest związane z przekonaniem pracownika co do dalszych powinności wobec organizacji (Meyer, Stanley, 2002, s. 20–52). Pracownicy z silnym przywiązaniem normatywnym zostają w organizacji ze względu na zobowiązanie.

Przywiązanie trwania (*continuance commitment*) jest określane jako potrzeba kontynuowania dalszej pracy dla organizacji wynikająca głównie z obawy o koszty oraz straty związane z odejściem z przedsiębiorstwa; może ona również wynikać z całkowitego braku alternatyw zatrudnienia (Allen, Meyer, 1990a, s. 1–18). Przywiązanie trwania definiowane jest też jako wynik postrzeganych kosztów powiązanych z opuszczeniem organizacji, jak również spodziewanych korzyści,

które wynikają z pozostania w niej. Pracownik przeprowadza rachunek zysków oraz strat i na tej podstawie podejmuje ważną decyzję o pozostaniu w danej organizacji (Lewicka, Pec, 2017, s. 199). Przywiązanie trwania może wskazywać na powierzchowność działań pracownika w aspekcie pozostania w organizacji, głównie ze względu na realizację swoich potrzeb. Powyższe postawy mogą być związane z konkretną sytuacją pracownika, na przykład jego trudną sytuacją rodzinną, stanem zdrowia, określonym podejściem do roli pracy w życiu człowieka bądź też poczuciem niepewności związanym w szczególności ze zmianami w aktualnej rzeczywistości gospodarczej (Lewicka, Pec, 2017, s. 199). Przywiązanie trwania oznacza, iż dany człowiek pracuje, ponieważ zbyt dużo mógłby stracić, odchodząc z pracy (Meyer, Allen, 1991, s. 61–89).

Przegląd badań dotyczących relacji pomiędzy konstruktami: budowanie marki pracodawcy i przywiązanie organizacyjne

W niniejszej części zaprezentowano badania koncentrujące się na próbach znalezienia związku pomiędzy marką pracodawcy a przywiązaniem organizacyjnym pracowników.

Do tej pory przeprowadzono niewiele badań poświęconych relacjom pomiędzy marką pracodawcy a poziomem przywiązania organizacyjnego ludzi zatrudnionych w przedsiębiorstwie.

Interesujących danych dostarczają badania przeprowadzone przez D. Hanin, F. Stinglhamber i N. Delobbe (2013), wskazujące na fakt, że marka pracodawcy, pozytywne doświadczenia zawodowe i korzyści osiągnane dzięki pracy pozytywnie wpływają na przywiązanie organizacyjne, a dokładnie na jeden z jego komponentów, to jest przywiązanie afektywne. Badanie potwierdzające związek pomiędzy dwoma konstruktami przeprowadzono w Belgii wśród 897 dyrektorów departamentów dużego międzynarodowego sprzedawcy produktów codziennego użytku. Przedsiębiorstwo zostało wybrane przez zespół badawczy ze względu na zaangażowanie w praktyki promujące markę (możliwość rozwoju w miejscu pracy, wyzwania, możliwość podejmowania inicjatyw). Wyniki przeprowadzonej analizy wskazują na związek pomiędzy marką pracodawcy i przywiązaniem organizacyjnym, zwiększenie pozytywnych postaw i zachowań pracowników wobec organizacji (Hanin, Stinglhamber, Delobbe, 2013, s. 57–79).

Dotychczas przeprowadzone badania pokazują, iż istnieje dodatnia zależność pomiędzy przywiązaniem organizacyjnym pracowników, efektywnością ich pracy, poprawą wyników przedsiębiorstwa i budowaniem marki pracodawcy. Istotnych danych dostarczają badania o nazwie Engaging for Success, przeprowadzone przez

D. MacLeoda i N. Clarke w 2009 roku. Wykazano, że przywiązanie organizacyjne pracowników w dużym stopniu prowadzi do poprawy produktywności, obsługi klientów, wzrostu zysków, zwiększenia innowacyjności, zmniejszenia absencji oraz ilości zachorowań wśród pracowników. Marka pracodawcy przyczynia się do wzrostu lojalności wobec pracodawcy, zwiększenia identyfikacji pracowników z wszystkimi celami firmy (MacLeod, Clarke, 2009, s. 26–29).

Kolejnym badaniem potwierdzającym dodatnią zależność pomiędzy marką pracodawcy a przywiązaniem organizacyjnym są badania wykonane na próbie 369 menedżerów pracujących w dziewięciu organizacjach sektora farmaceutycznego. Z przeprowadzonej analizy wynika, że marka pracodawcy wpływa na lojalność, satysfakcję z pracy i przywiązanie organizacyjne pracowników. Satysfakcja przedsiębiorców wynika z ugodowości, przedsiębiorczości i zysku, natomiast lojalność z przedsiębiorczości. Z analizy tej wynika również, że przedsiębiorczość jest najczęstszym elementem wpływającym na różnicowanie, satysfakcję, przywiązanie organizacyjne, lojalność i powinowactwo pracownika (Wahba, Elmanadily, 2015, s. 145–162).

Interesujących danych dostarcza badanie przeprowadzone z wykorzystaniem jakościowej metody badawczej. W przedsiębiorstwie Leroy po przeprowadzeniu czternastu wywiadów ustalono, że pracownicy pasjonują się pracą, a budowanie marki pracodawcy jest połączone z przywiązaniem organizacyjnym. W podmiocie tym starano się utrzymać styl organizacji rodzinnej, przez co pracownicy mogli czuć się bezpiecznie, ufając przywództwu oferowanemu przez organizację. Konkluzje badawcze zawierały praktyczne wytyczne dla podmiotów wchodzących na rynek, które miały na celu ułatwić dialog między pracodawcą a pracownikami (Van der Ende, 2016, s. 71–81).

Podsumowanie

Jak wykazały powyższe rozważania, budowanie marki pracodawcy ma związek z przywiązaniem organizacyjnym. Opinia pracowników stanowi najważniejszy element budowania marki, stąd istotne jest dbanie o właściwy poziom zaangażowania pracowniczego. Świadomość pozytywnego wpływu marki pracodawcy na przywiązanie organizacyjne jest niezwykle ważna w procesie projektowania działań organizacyjnych mających na celu pozyskanie i zatrzymanie najlepszych kandydatów z rynku pracy i w efekcie uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Ze względu na niewielką liczbę dostępnych badań wskazujących na zależność pomiędzy marką pracodawcy a przywiązaniem organizacyjnym istnieje wyraźna potrzeba poszerzenia wiedzy w tym zakresie. Jako kierunki dalszych

prac badawczych warto wskazać dogłębne zbadanie związku pomiędzy marką pracodawcy a przywiązaniem organizacyjnym interpretowanym z uwzględnieniem trzech komponentów modelu przywiązania organizacyjnego według J.P. Meyera i N.J. Allen (1991), to jest przywiązania afektywnego, normatywnego oraz przywiązania trwania w warunkach polskich.

Bibliografia

- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990a). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, s. 1–18.
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990b). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63 (1), 1–18.
- Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9 (5), 501–517.
- Burke, P. (2007). *Forced focus: The essence of attracting and retaining the best people*. Messenger Publishing 21.
- Ellonen, R., Blomqvist, K., Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11 (2), 160–181.
- Foote, D.A., Seipel, S.J., Johnson, N.B., Duffy, M.K. (2005). Employee commitment and organizational policies. *Management Decision*, 43 (2), 203–219.
- Hanin, D., Stinglhamber, F., Delobbe, N. (2013). The impact of employer branding on employees: The role of employment offering in the prediction of their affective commitment. *Psychologica Belgica*, 53 (4), 57–83.
- Juchnowicz, M. (2010). Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 57–66.
- Kozłowski, M. (2011). *Employer branding budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*. Warszawa: Wolters Kluwer business.
- Krot, K., Lewicka, D. (2015). Wpływ jakości środowiska pracy na zachowania pracowników. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 39, Zarządzanie, 4, 95–109.
- Kubiak, K. (2014). Marka pracodawcy ma znaczenie. Wprowadzenie do employer branding w praktyce. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Promocji w Warszawie*, 4, 6–12.
- Lewicka, D. (2012). Relacje między zaufaniem horyzontalnym, współpraca i kultura proinnowacyjna. *Organization and Management*, 152, 11–25.
- Lewicka, D., Krot, K. (2015). The model of HRM-trust-commitment relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 115 (8), 1457–1480.
- Lewicka, D., Pec, M. (2017). Czynniki kształtujące przywiązanie trwania pracowników. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*, 2 (48), 197–207.

- MacLeod, D., Clarke, N. (2009). *Engaging for success: Enhancing performance through employee engagement: A report to government*. London: Department for Business, Innovation and Skills.
- Mathieu J.E., Zajac D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171–194.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61–89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1997). *Advanced topics in organizational behavior: Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20–52.
- Robinson, D., Perryman, S., Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. *Report-Institute for Employment Studies*, 1–68.
- Rosethorn, H. (2016). *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*. New York: Routledge.
- Thorne, K., Mackey, D. (2007). *Everything you ever needed to know about training: A one-stop Shop for everyone interested in training, learning and development*, London: Kogan Page Publishers.
- Van der Ende, E. (2016). *Employer branding and employee engagement at Agency Leroy*.
- Wahba, M., Elmanadily, D. (2015). Employer branding impact on employee behavior and attitudes applied study on pharmatecual in Egypt. *International Journal of Management and Sustainability*, 4 (6), 145–162.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7 (3), 418–428.
- Wojtaszczyk, K. (2012). *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy: uwa-runkowania, procesy, pomiar*. Łódź: Wyd. UŁ.

The Impact of Employer Branding on Employees' Organizational Commitment

Keywords: employer branding, organizational commitment, affective commitment, normative commitment, continuance commitment

Summary. The added value for the employer is acceptance of the goals and values of the company and the positive attitude of the employee to the organization. The main purpose of this article was to show the relationship between the employer branding and organizational commitment. Lack of sufficient commitment is a barrier to enterprise development, strongly perceived by the majority of employers, both in terms of the possibility of improving the methods of work and the achieved results. The article presents conclusions from research, conducted using quantitative and qualitative methods (interviews). The results

indicate a connection between employer branding and organizational commitment. Due to the small number of empirical studies available, devoted to the relationship between employer branding and organizational commitment, there is a clear need to explore knowledge in this area.

Translated by Paulina Karp-Zawlik

Cytowanie

Karp-Zawlik, P. (2018). Wpływ marki pracodawcy na przywiązanie organizacyjne pracowników. *Marketing i Zarządzanie*, 1 (51), 153–161. DOI: 10.18276/miz.2018.51-15.