

Paulina Kędzierska\*, Kornelia Kola\*\*

## 4. STUDENCKIE PROGRAMY AMBASADORSKIE JAKO FORMA EMPLOYER BRANDINGU

### Streszczenie

Termin employer branding (budowanie wizerunku marki pracodawcy) zyskuje cały czas na popularności. Działania zewnętrzne z nim związane są skierowane do osób, które mogą być potencjalnymi pracownikami organizacji, w tym studentów, będących w większości przedstawicielami pokolenia Z. Celem niniejszego opracowania jest analiza studenckich programów ambasadorskich jako części praktyki kreowania wizerunku pracodawcy i miejsca zatrudnienia.

Słowa kluczowe: employer branding, marka pracodawcy, programy ambasadorskie.

### Wprowadzenie

Employer branding (dalej również jako EB) to stosunkowo nowy termin. Za początki jego powstania uznaje się rok 1996, kiedy w „Journal of Brand Management” ukazał się artykuł o tej tematyce<sup>1</sup>. Od tego czasu powstało już kilkanaście definicji tego pojęcia<sup>2</sup>. Wynika to w dużym stopniu z różnej interpretacji analizowanego terminu, jak i używania do jego określenia zamiennych pojęć, takich jak marka pracodawcy czy wizerunek pracodawcy. W niniejszej pracy posłużono się definicją autorstwa M. Kozłowskiego, który określa go jako „wszystkie działania, jakie podejmuje organizacja, skierowane do obecnych oraz potencjalnych pracowników, mające na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, a także wspierające jej strategiczne cele bizne-

\* Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Instytut Zarządzania, SKN Enactus.

\*\* Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Instytut Zarządzania, SKN HRview.

<sup>1</sup> K. Wojtaszczyk, *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 6.

<sup>2</sup> *Ibidem*, s. 79–81.

sowe”<sup>3</sup>. Jest to szeroka definicja, ale zwracająca uwagę na najważniejszą istotę employer branding, czyli budowanie wizerunku pracodawcy. Employer branding można podzielić na działania wewnętrzne oraz zewnętrzne. Działania wewnętrzne są skierowane do obecnych pracowników organizacji i mają między innymi pomóc w zwiększeniu ich efektywności oraz zapobiec ich nadmiernej rotacji. Z kolei działania zewnętrzne są ukierunkowane na osoby, które mogą być potencjalnie zainteresowane pracą w danym przedsiębiorstwie. Mają one za zadanie ukazać organizację jako atrakcyjne miejsce zatrudnienia<sup>4</sup>.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie przesłanek do stosowania employer branding oraz zbadanie studenckich programów ambasadorskich, które są częścią praktyk dotyczących budowania wizerunku organizacji i miejsca zatrudnienia, przeznaczonych obecnie dla osób z pokolenia Z.

## Istota employer branding

Potrzeba budowania wizerunku marki pracodawcy wynika w dużej mierze ze zmian demograficznych. W Polsce, podobnie jak w większości krajów europejskich, ma miejsce starzenie się społeczeństwa<sup>5</sup>, co m.in. powoduje nierównowagę na rynku pracy. Prawdopodobnie w przyszłości na rynku pracy wystąpi niedobór osób w wieku tzw. produkcyjnym (dla mężczyzn: 18–64 lata, dla kobiet: 18–59 lat). Sytuacja ta może spowodować, że pracodawcy będą musieli włożyć duży wysiłek, aby pozyskać oraz utrzymać pracownika w organizacji<sup>6</sup>.

Kolejnym bodźcem, który skłania do działań employer brandingowych jest popyt na talenty. Od 1997 roku istnieje pojęcie tzw. wojny o talenty, które wyłoniło się w wyniku zaobserwowania problemu niedopasowania kompetencji ludzi do zapotrzebowania na daną wiedzę i konkretne doświadczenie w przedsiębiorstwach<sup>7</sup>. Raporty Deloitte z lat 2013, 2014, 2017, 2019 wskazywały pozyskanie lub rozwijanie talentów jako jeden z kluczowych trendów Human Resources (HR)<sup>8</sup>. Według *Badania niedoboru talentów* z 2018 roku, opublikowanego przez ManpowerGroup, 51% polskich pracodawców przyznało,

<sup>3</sup> M. Kozłowski, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 13.

<sup>4</sup> M. Sobczak, *Employer branding XXI wieku jako trend biznesowy* [w:] E. Śniezek (red.), *Trendy w biznesie. Tom II*, Wydawnictwo SIZ, Łódź 2018, s. 51.

<sup>5</sup> J. Szymańczak, *Starzenie się polskiego społeczeństwa – wybrane aspekty demograficzne*, „Studia BAS” 2012, nr 2(30), s. 10–14.

<sup>6</sup> K. Wojtaszczyk, *op. cit.*, s. 14–19.

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 38.

<sup>8</sup> *Global Human Capital Trends 2013, 2014, 2017, 2019*, <https://www2.deloitte.com> (dostęp: 1.07.2020).

że doświadcza problemu z pozyskaniem osób z niezbędnymi umiejętnościami. Polska w tym raporcie została zakwalifikowana jako państwo, w którym pozyskanie talentów sprawia więcej trudności niż wynosi średnia światowa<sup>9</sup>. Z tego powodu organizacje powinny zaangażować się w praktyki, które pomogą w pozyskaniu talentów. Według badania HRM Institute z roku 2018 – przeprowadzonego w większości wśród przedstawicieli działów HR, EB, marketingu i komunikacji – aż 81% badanych stwierdziło, że działania employer brandingowe mogą ułatwić przyciąganie talentów do organizacji<sup>10</sup>. Podobnie w badaniu Randstad z 2019 roku 80% ekspertów działów HR zgodziło się ze stwierdzeniem, że silna marka pracodawcy ma istotny wpływ na skuteczne pozyskiwanie najlepszych talentów na rynku pracy<sup>11</sup>.

Zmiany demograficzne to również wejście na rynek pracy kolejnych pokoleń. Pokolenie Y oraz Z to osoby, które dorastały w zupełnie innych czasach niż pokolenie X czy Baby Boomers (BB). Młodszy pracownicy, którzy dopiero weszli albo dopiero wejdą na rynek pracy, często wyznają inne wartości niż ich starsi koledzy. Mają także odmienne podejście do pracy. Przedstawicielom pokoleń Y oraz Z łatwiej jest podjąć decyzję o zmianie pracy niż starszym pokoleniom<sup>12</sup>. Korzystają oni również z innych kanałów komunikacji, co jest widoczne m.in. na etapie poszukiwania pracy. Według badania Randstad z roku 2019 najwięcej respondentów (65%) korzysta z portali z ofertami pracy. Nieco mniej, bo 52% uczestników badania, zadeklarowało, że kieruje się opiniami rodziny oraz znajomych<sup>13</sup>. Połowa respondentów stwierdziła, że nie podejmie pracy w firmie o złej reputacji pomimo lepszych warunków płacowych. Ponadto 52% kandydatów przed złożeniem aplikacji szuka w mediach społecznościowych informacji – w formie opinii – o potencjalnym pracodawcy, natomiast kontakty osobiste jako narzędzie pozyskiwania tego typu wiedzy były wykorzystywane przez 51% osób<sup>14</sup>. Sprawia to, że jak nigdy wcześniej niezbędne jest dbanie o reputację przedsiębiorstwa. Według badania HRM Institute z 2018 roku 81%

<sup>9</sup> *Badanie niedoboru talentów 2018. Jak rozwiązać problem niedoboru talentów? Przygotuj, pozyskuj, pożyczaj i przenoś*, [http://www.manpowergroup.pl/wp-content/uploads/2018/08/NiedoborTalentow\\_2018\\_Polska.pdf](http://www.manpowergroup.pl/wp-content/uploads/2018/08/NiedoborTalentow_2018_Polska.pdf) (dostęp: 1.07.2020).

<sup>10</sup> *Raport employer branding w Polsce 2018*, HRM Institute, [https://funatwork.pl/wp-content/uploads/2019/01/Raport\\_EB\\_w\\_Polsce2018.pdf](https://funatwork.pl/wp-content/uploads/2019/01/Raport_EB_w_Polsce2018.pdf) (dostęp: 1.07.2020).

<sup>11</sup> *Employer Brand Research 2019. Raport Krajowy Polska*, Randstad, [https://www.randstad.pl/dla-pracodawcy/rebr-2019-raport-krajowy\\_pl.pdf?hsCtaTracking=88e77ea4-5039-4c4e-b94a-123d13ee1b6b|626c7308-f047-4a27-b1b9-b360fb726b17](https://www.randstad.pl/dla-pracodawcy/rebr-2019-raport-krajowy_pl.pdf?hsCtaTracking=88e77ea4-5039-4c4e-b94a-123d13ee1b6b|626c7308-f047-4a27-b1b9-b360fb726b17) (dostęp: 1.07.2020).

<sup>12</sup> I. Warwas, J. Wiktorowicz, A. Jawor-Joniewicz, *Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 28–32.

<sup>13</sup> *Employer Brand Research 2019, op. cit.*

<sup>14</sup> *Ibidem.*

respondentów stwierdziło, że renoma firmy jest ważnym atrybutem marki pracodawcy, pozwalającym przyciągnąć talenty do organizacji<sup>15</sup>.

Wejście na rynek pracy kolejnych generacji sprawia również, że istnieje szczególna potrzeba dostosowywania działań promocyjnych do zatrudnionych oraz potencjalnych pracowników ze względu na ich wiek. Jedną z praktyk skierowaną do konkretnej grupy osób są studenckie programy ambasadorskie. Jest to jedno z narzędzi employer branding u polegające na realizacji przez wybranych studentów (ambasadorów) działań na uczelniach na rzecz promowania marki danego przedsiębiorstwa. Działania takich osób rzeczywiście przyczyniają się do wzmocnienia wizerunku pracodawców wśród studentów<sup>16</sup>. Głównym odbiorcą studenckich programów ambasadorskich jest obecnie tzw. generacja Z.

## Charakterystyka pokolenia Z

Granice lat narodzin przyjęte dla przedstawicieli pokolenia Z różnią się od siebie w zależności od opracowania<sup>17</sup>. Można przyjąć, że są to ludzie urodzeni w latach 1998–2016<sup>18</sup> lub osoby urodzone po 1995 roku. Jednak bardziej trafną charakterystyką tego pokolenia jest to, że jego przedstawiciele dorastali w otoczeniu nowych technologii z powszechnym dostępem do Internetu<sup>19</sup>. Przedstawiciele pokolenia Z nie tyle korzystają z globalnej sieci, co niemal „żyją online”. Zasoby wirtualne wykorzystują również w celu śledzenia marek w mediach społecznościowych. Uważają, że bardziej niż poprzednie pokolenia są pod wpływem wywieranym przez celebrytów oraz znajomych. Inaczej niż wcześniejsze pokolenia odkrywają nowe marki za sprawą znajomych (głównie w wyniku komunikacji za pośrednictwem nowych mediów), za to w zdecydowanej mniejszości poznają je dopiero podczas zakupów<sup>20</sup>. Przy wykorzystaniu podobnej metodyki poszukują zatrudnienia. Według badania Randstad z roku 2019 pokolenie Z w największym stopniu (w porównaniu z pokolenia-

<sup>15</sup> *Raport employer branding, op. cit.*

<sup>16</sup> A. Weinert, T. Warzybok, *Employer Branding – dylematy zarządzania wizerunkiem pracodawcy na polskich uczelniach* [w:] B. Żurkowska, K. Ziętek (red.), *Dilemmas of Modern Management*, Politechnika Lubelska, Lublin 2013, s. 12.

<sup>17</sup> *Zawodowy alfabet pokolenia, czyli młodzi w pracy*, ATERIMA HR, <https://www.aterima.hr/raport-pokolenie-z> (dostęp: 1.07.2020).

<sup>18</sup> *Pokolenie bez granic. Zrozumieć pokolenie Z*, OC&C Strategy Consultants, 2019, <https://www.ocstrategy.com/media/1947/pokolenie-bez-granic.pdf> (dostęp: 1.07.2020).

<sup>19</sup> K. Mierzejewska, *Elastyczność i mobilność zawodowa pokolenia „Z”* [w:] K. Pujer (red.), *Humanistyka i nauki społeczne. Doświadczenia. Konteksty. Wyzwania. Tom 5*, Exante, Wrocław 2018, s. 68.

<sup>20</sup> *Pokolenie bez granic, op. cit.*

mi Y, X oraz BB<sup>21</sup>) poszukuje pracy za pośrednictwem mediów społecznościowych oraz kierując się rekomendacjami znajomych<sup>22</sup>. Kolejną charakterystyczną cechą osób z pokolenia Z związana jest z ich orientacją społeczną. Ludzie młodzi pragną raczej działać w takich obszarach, jak zwalczanie nierówności, wspieranie praw człowieka czy promowanie różnorodności<sup>23</sup>. Również przy poszukiwaniu przyszłego pracodawcy starają się zwrócić uwagę na to, czy jest on odpowiedzialny społecznie.

Jak już sygnalizowano, osoby z generacji Z dopiero weszły albo w najbliższych latach wejdą na rynek pracy, co oznacza, że działania employer brandingowe powinny dotyczyć również i tej generacji. Pokolenie Z na rynku pracy budzi pewne obawy wśród pracodawców, ponieważ w znacznie mniejszym stopniu niż dla poprzednich pokoleń jest dla niego ważna stabilność zatrudnienia<sup>24</sup>, a ponadto charakteryzuje się je jako mniej lojalne wobec pracodawcy. Ten ostatni musi włożyć więcej wysiłku, by zatrzymać jego przedstawicieli w organizacji<sup>25</sup>. W badaniu przeprowadzonym w 2019 roku przez serwis rekrutacyjny pracuj.pl aż połowa respondentów pozytywnie odniosła się do perspektywy zmiany zawodu w przyszłości. Co więcej, ludzie młodzi oczekują zwracania uwagi na efekty ich pracy na przykład poprzez ocenę okresową czy słowną pochwałę<sup>26</sup>. Nadal jednak w największym stopniu ma dla nich znaczenie motywacja finansowa, podobnie jak u poprzednich pokoleń<sup>27</sup>. Według raportu przygotowanego przez pracuj.pl aż 37% badanych jest gotowa, aby zmienić specjalizację w celu otrzymania awansu<sup>28</sup>. Wyniki te mogą być szczególnie użyteczne dla organizacji w trakcie konceptualizacji i realizacji strategii ukierunkowanej na pozyskanie jako pracowników osób z pokolenia Z.

<sup>21</sup> Datowanie poszczególnych generacji nie jest jednolite i może nieznacznie się różnić w zależności od opracowania. W prezentowanym badaniu posłużono się następującą klasyfikacją na rok 2019: pokolenie Z to osoby w wieku 18–24 lata, Y w wieku 25–34 lata, X w wieku 35–54 lata, BB w wieku 55–65 lat.

<sup>22</sup> *Employer Brand Research, op. cit.*

<sup>23</sup> *Pokolenie bez granic, op. cit.*

<sup>24</sup> *Generacja dobrej kariery. Pokolenia o pracy w Polsce*, Pracuj.pl, 2019, <http://media.pracuj.pl/74299-pokolenia-o-pracy-w-polsce-raport-pracujpl> (dostęp: 1.07.2020).

<sup>25</sup> *Pokolenie Z w finansach i na rynku pracy. Jak pokolenia Z, X i Y różnią się w świetle danych i badań*, [https://www.pb.pl/pokoleniez/download/pokolenie\\_z\\_raport\\_spotdata.pdf](https://www.pb.pl/pokoleniez/download/pokolenie_z_raport_spotdata.pdf) (dostęp: 1.07.2020).

<sup>26</sup> *Generacja dobrej kariery, op. cit.*

<sup>27</sup> J. Ratajczak, *Rekrutacja pokolenia Z w kontekście zmian demograficznych*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze” 2018, nr 8, s. 131.

<sup>28</sup> *Generacja dobrej kariery, op. cit.*

W roku akademickim 2017/2018 około 1/3 osób w Polsce w wieku 19–24 lata kształciła się na studiach wyższych<sup>29</sup>. W 2018 roku w Polsce naukę na uczelniach wyższych pobierało 1 228 667 studentów<sup>30</sup>. Jest to liczna grupa potencjalnych pracowników. Według badania HRM Institute z 2019 roku nadal najważniejszymi kandydatami dla pracodawców są młodzi specjaliści (staż pracy od roku do 6 lat). Jednak okazuje się, że aż dla 11% ankietowanych to studenci i absolwenci byli najważniejszą grupą kandydatów<sup>31</sup>. Biorąc pod uwagę, że nadal większość pracodawców wymaga od kandydatów wykształcenia wyższego, istnieje potrzeba inwestowania w kreowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy wśród młodych osób – przede wszystkim z pokolenia Z|, tworząc na przykład tytułowe studenckie programy ambasadorskie.

### Ocena programów ambasadorskich wśród studenckich ambasadorów

Celem przeprowadzonych badań ilościowych było poznanie opinii ambasadorów na temat funkcjonowania programów ambasadorskich na uczelniach oraz doświadczeń wynikających z piastowania stanowiska ambasadora. Zbadano, jak programy ambasadorskie są postrzegane wśród studentów ambasadorów oraz czy ich zdaniem przynoszą zamierzone korzyści wizerunkowe, tzn. czy wpływają na polepszenie renomy organizacji. Badanie zostało przeprowadzone w lipcu 2020 r. metodą CAWI (ang. *Computer Assisted Web Interviews*) przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety utworzonego za pośrednictwem Google Forms. Objęto nim 69 osób w wieku od 20 do 26 lat, z czego 70% stanowiły kobiety (48 osób). Badanie zrealizowano wśród studentów i absolwentów, którzy mieli w przeszłości lub mają obecnie możliwość bycia ambasadorem na jednej z uczelni – tabele 1 i 2.

**Tabela 1.** Struktura ankietowanych ze względu na płeć ( $N = 69$ )

Płeć	Liczba	Procent
Kobieta	48	69,6
Mężczyzna	21	30,4

Źródło: opracowanie własne.

<sup>29</sup> *Pokolenie Z w finansach, op. cit.*

<sup>30</sup> GUS, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/start> (dostęp: 9.07.2020).

<sup>31</sup> *Raport employer branding w Polsce 2019*, HRM Institute, <https://www.hrminstitute.pl/wp-content/uploads/2019/12/Raport-Employer-Branding-w-Polsce-2019.pdf> (dostęp: 1.07.2020).

**Tabela 2.** Struktura ankietowanych ze względu na wiek ( $N = 69$ )

Wiek	Liczba	Procent
20 lat	2	2,9
21 lat	16	23,2
22 lata	18	26,1
23 lata	14	20,3
24 lata	12	17,4
25 lat	5	7,2
26 lat	2	2,9

Źródło: opracowanie własne.

Kwestionariusz składał się z trzech części:

1. Oczekiwania ambasadorów przed przystąpieniem do programu.
2. Działania zrealizowane w trakcie i po zakończeniu programu.
3. Metryczka (informacje o przynależności społeczno-demograficznej, w tym dotyczące branży, do jakiej należała firma, której uczestnik badania był ambasadorem).

Ambasadorzy decydowali się na udział w programach głównie ze względu na potrzebę: zdobycia nowych doświadczeń (82,6%), rozwoju (76,8%), wzbogacenia CV (71%) oraz poznania nowych ludzi (69,6%). Mniej istotnym powodem było atrakcyjne wynagrodzenie (10,1%) – tabela 3. Badani mieli również możliwość wpisania własnych motywów i jednym z nich była współorganizacja wydarzeń na uczelni razem z reprezentowaną organizacją.

Oczekiwania przed uczestnictwem w programie, które zrodziły się na bazie informacji ogólnodostępnych, czyli lektury treści stron internetowych firm, uczestnictwa w dniach otwartych, bezpośredniego kontaktu z innymi ambasadorami lub kontaktów z pracownikami firmy w czasie rekrutacji, są bardzo różnorodne. Najwięcej badanych oczekiwało zdobycia doświadczenia (29%), co potwierdza wyżej wymienione informacje dotyczące potrzeby spełnienia oczekiwań pracodawcy i zdobycia doświadczenia już na etapie kształcenia na studiach wyższych<sup>32</sup>. Drugi wynik zajęła chęć poznania firmy „od wewnątrz” (22%). Większość studentów posiada doświadczenia zawodowe, jednak zwykle zdobyte m.in. w trakcie pracy w gastronomii lub małych i średnich przedsiębiorstwach. Brakuje im natomiast doświadczenia w pracy w dużych przedsiębiorstwach i korporacjach międzynarodowych. Programy ambasadorskie umożliwiają w pewnym stopniu zdobycie wiedzy zarówno teoretycznej, jak i praktycznej dotyczącej zebrania doświadczenia w pracy wewnątrz dużej

<sup>32</sup> *Raport employer branding, op. cit.*

organizacji<sup>33</sup>. Pojawiły się również oczekiwania względem prowadzenia networkingu, rozwijania kompetencji miękkich oraz zderzenia z rzeczywistością wszystkich „legend” dotyczących pracy w korporacji. Co zaskakujące, aż 13% respondentów nie miało względem programu żadnych oczekiwań. Można więc zauważyć zupełnie inne podejście pokolenia Z. Wcześniejsze pokolenia pragnęły stabilizacji, a przedstawiciele pokolenia Z dość pochopnie podejmują się różnych działań „z ciekawości”.

**Tabela 3.** Powody udziału w programie ambasadorskim ( $N = 69$ )

Odpowiedź	Liczba	Procent
Wzbogacenie CV	49	71,0
Zdobycie doświadczenia	57	82,6
Potrzeba rozwoju	53	76,8
Potrzeba poznania nowych ludzi	48	69,6
Atrakcyjne wynagrodzenie	7	10,1

*Pytanie wielokrotnego wyboru*

Źródło: opracowanie własne.

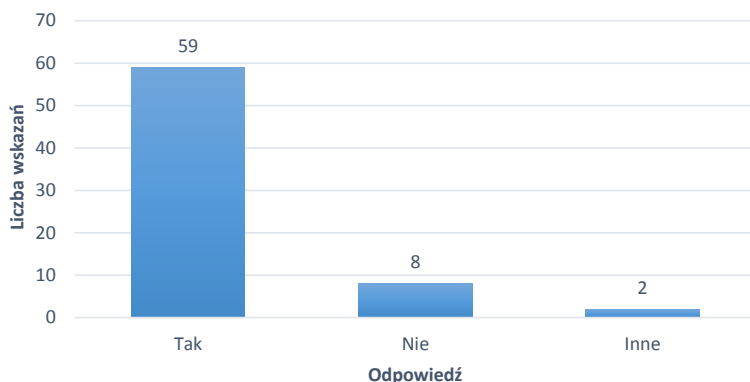
Firmy realizujące programy ambasadorskie<sup>34</sup>, tj. np. „Ambasadorskie duety” prowadzone przez BNB Paribas Bank Polska S.A. lub „Program Ambasador PZU” realizowany przez Powszechny Zakład Ubezpieczeń S.A., przed rozpoczęciem roku akademickiego przygotowują spotkanie wszystkich ambasadorów z całej Polski, w trakcie którego uczestnikom zostają przekazane informacje dotyczące danej organizacji. Odbywają się również szkolenia i warsztaty oraz ma miejsce zapoznanie z innymi ambasadorami, a także zaplanowanie bieżących działań na podstawie przeprowadzonych szkoleń informacyjnych. Większość (85,5%) uczestników badania odpowiedziało, że byli dobrze przygotowani do prowadzenia działań promocyjnych – wykres 1.

Nieliczni wskazali na deficyt kontaktu z przedstawicielami firm lub brak bezpośredniego wpływu na przebieg działań, które były prowadzone na uczelni. Również zdecydowana większość (84,1%) była zadowolona z przeprowadzonych akcji promocyjnych, takich jak: warsztaty, standy informacyjne, dni otwarte czy konkursy z nagrodami – wykres 2.

<sup>33</sup> Badanie własne autorek dotyczące opinii studenckich ambasadorów na temat programów ambasadorskich.

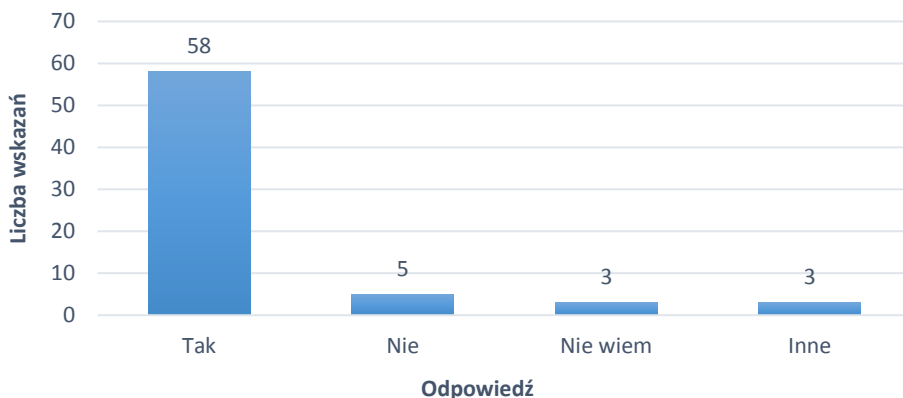
<sup>34</sup> Inne firmy realizujące programy ambasadorskie w roku akademickim 2019/2020 to np.: „Program ambasadorski ING” w ING Banku Polskim S.A., „Campus Ambassador” w Jerónimo Martins SGPS, S.A., „Program Ambasador” w Deloitte.





**Wykres 1.** Ocena ambasadora dotycząca przygotowania przez organizację do pełnienia obowiązków studenckiego ambasadora. Odpowiedzi na pytanie: *Czy byłeś dobrze przygotowany do promocji firmy w wyniku odbytych szkoleń i uzyskanych od organizacji informacji?* (N = 69)

Źródło: opracowanie własne.

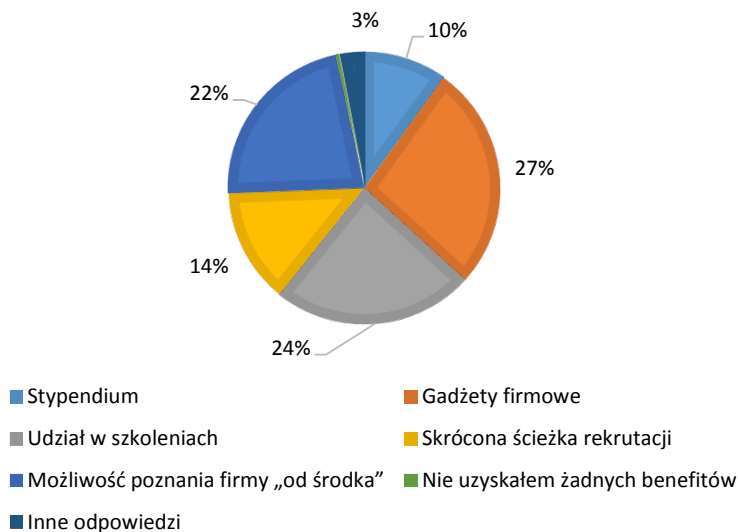


**Wykres 2.** Zadowolenia ambasadora z przeprowadzonych działań mających na celu promowanie reprezentowanej przez ambasadora organizacji. Odpowiedzi na pytanie: *Czy byłeś zadowolony z wydarzeń, które przeprowadziłeś?*

Źródło: opracowanie własne.

W związku z terminem, w jakim przeprowadzone zostało badanie i sytuacją panującą na świecie (pandemia SARS-CoV-2) oraz zmianą trybu nauki na zdalny do środowiska wirtualnego przeniesione zostały również działania ambasadorów. Dzięki temu powstały nowe formy promocji wymieniane przez badanych, m.in. promocja w mediach społecznościowych, prowadzenie webinarów (e-szkoleń), jak i kampanie *online*.

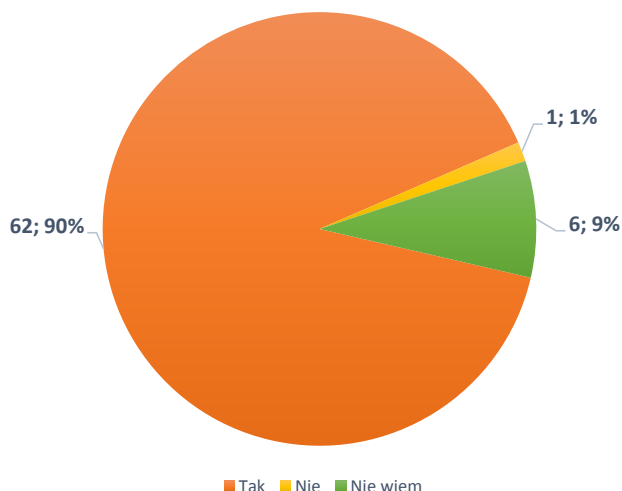
Programy ambasadorskie to nie tylko promocja i praca na rzecz organizacji. Oprócz szkoleń dotyczących samego programu są również prowadzone warsztaty i szkolenia dla ambasadorów (84,1%), dzięki którym zwiększają oni swoje umiejętności i mogą wykorzystać je w czasie realizacji programu. Dodatkowymi benefitami, które otrzymali ambasadorzy biorący udział w programie, były stypendium lub inne gratyfikacje pieniężne (41%), gadzety firmowe (94,2%) oraz skrócona ścieżka rekrutacji (47,8%) albo mniej typowe rozwiązanie, wskazane przez jednego respondenta, a mianowicie opłacony semestralny bilet komunikacji miejskiej – wykres 3.



**Wykres 3.** Benefity z tytułu udziału w programie ambasadorskim ( $N = 69$ )  
Źródło: opracowanie własne.

Jednym z celów tworzenia studenckich programów ambasadorskich jest budowanie marki pracodawcy wśród studentów. Taki potencjał widzą sami uczestnicy programu.

W opinii 88,9% ambasadorów ich aktywność w ramach realizowanych programów ambasadorskich przyniosła pozytywne efekty, tj. przeprowadzone działania miały wpływ na zwiększenie rozpoznawalności firmy na uczelni, a tylko jeden respondencja miał odmienne zdanie. Większość (72,5%) respondentów poleciłoby pracę w organizacji, którą promowało, 10,1% pracuje w niej, a 27,5% zamierza podjąć w niej zatrudnienie po programie ambasadorskim. Oznacza to dla pracodawcy budowanie dobrego wizerunku, ograniczenie kosztów rekrutacyjnych i liczne ułatwienia w pozyskaniu ambitnych, młodych studentów i absolwentów, którzy z chęcią będą pracować i się rozwijać – wykres 4.



**Wykres 4.** Wpływ działań studenckiego ambasadora na zwiększenie rozpoznawalności organizacji na uczelni w ocenie ambasadorów ( $N = 69$ )

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 4 ujęto zestawienie odpowiedzi ankietowanych udzielone na pytania zamknięte.

**Tabela 4.** Odpowiedzi respondentów na pytania zamknięte ( $N = 69$ )

Pytanie	Odpowiedź, liczba			
	Tak	Nie	Nie wiem	Inne
Czy polecisz/polecilibyś pracę w firmie, w której byłeś/jesteś ambasadorem?	50	7	12	0
Czy zamierzasz w przyszłości pracować w firmie, w której jesteś/byłeś ambasadorem?	19	15	28	7
Czy program ambasadorski spełnił Twoje oczekiwania?	47	11	5	6

Źródło: opracowanie własne.

Ponad połowa (68,1%) badanych ambasadorów przyznało, że program ambasadorski spełnił ich oczekiwania, a tylko 15,9% było zdecydowanie niezadowolonych. Pozostali uczestnicy badania nie mieli konkretnych oczekiwań lub nie potrafili jednoznacznie stwierdzić, czy program spełnił ich oczekiwania (odpowiednio 8,7% i 7,2%).

## Podsumowanie

Koncepcja employer branding jest istotna w strukturze organizacji. Przez następującą zmianę pokoleniową działania employer brandingowe muszą być dopasowywane również do potrzeb generacji Z. Jednym z narzędzi umożliwiających realizację tej potrzeby są studenckie programy ambasadorskie, które to zyskują coraz większą popularność wśród studentów. Jest to korzystne rozwiązanie dla wszystkich stron: dla organizacji, która zyskuje renomę wśród studentów; dla ambasadorów, którzy zdobywają doświadczenie i możliwość rozwoju oraz dla studentów, do których działania są skierowane i którzy mają możliwość uczestniczenia w praktykach, stażach oraz ciekawych wydarzeniach na uczelni. Efekty badań ilościowych (przyczynkarskich), które zaprezentowano na kartach niniejszego opracowania są jedynie wstępem do przeprowadzenia dalszych, bardziej szczegółowych badań i analiz. Pogłębione badania empiryczne z pewnością pozwolą na zwiększenie efektywności i trafności w przeprowadzaniu działań z zakresu employer branding, w tym programów ambasadorskich.

## Bibliografia

- Kozłowski M., *Employer branding – budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Mierzejewska K., *Elastyczność i mobilność zawodowa pokolenia „Z”* [w:] Pujer K. (red.), *Humanistyka i nauki społeczne. Doświadczenia. Konteksty. Wyzwania. Tom 5*, Exante, Wrocław 2018.
- Ratajczak J., *Rekrutacja pokolenia Z w kontekście zmian demograficznych*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze” 2018, nr 8.
- Sobczak M., *Employer branding XXI wieku jako trend biznesowy* [w:] Śnieżek E. (red.), *Trendy w biznesie. Tom II*, Wydawnictwo SIZ, Łódź 2018.
- Szymańczak J., *Starzenie się polskiego społeczeństwa – wybrane aspekty demograficzne*, „Studia BAS” 2012, nr 2(30).
- Warwas I., Wiktorowicz J., Jawor-Joniewicz A., *Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.
- Warzybok T., Weinert A., *Employer branding – dylematy zarządzania wizerunkiem pracodawcy na polskich uczelniach* [w:] Żurkowska B., Ziętek K. (red.), *Dilemmas of Modern Management*, Politechnika Lubelska, Lublin 2013.
- Wojtaszczyk K., *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwaga*

*runkowania, procesy, pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.

*Badanie niedoboru talentów 2018. Jak rozwiązać problem niedoboru talentów? Przygotuj, pozyskuj, pożyczaj i przenoś*, [http://www.manpowergroup.pl/wp-content/uploads/2018/08/NiedoborTalentow\\_2018\\_Polska.pdf](http://www.manpowergroup.pl/wp-content/uploads/2018/08/NiedoborTalentow_2018_Polska.pdf) (dostęp: 1.07.2020).

*Employer Brand Research 2019. Raport Krajowy Polska*, Randstad, [https://www.randstad.pl/dla-pracodawcy/rebr-2019-raport-krajowy\\_pl.pdf?hsCtaTracking=88e77ea4-5039-4c4e-b94a-123d13ee1b6b|626c7308-f047-4a27-b1b9-b360fb726b17](https://www.randstad.pl/dla-pracodawcy/rebr-2019-raport-krajowy_pl.pdf?hsCtaTracking=88e77ea4-5039-4c4e-b94a-123d13ee1b6b|626c7308-f047-4a27-b1b9-b360fb726b17) (dostęp: 1.07.2020).

*Generacja dobrej kariery. Pokolenia o pracy w Polsce*, Pracuj.pl, 2019, <http://media.pracuj.pl/74299-pokolenia-o-pracy-w-polsce-raport-pracujpl> (dostęp: 1.07.2020).

*Global Human Capital Trends 2013, 2014, 2017, 2019*, <https://www2.deloitte.com> (dostęp: 01.07.2020).

GUS, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/start> (dostęp: 9.07.2020).

*Pokolenie bez granic. Zrozumieć pokolenie Z*, OC&C Strategy Consultants, 2019, <https://www.occstrategy.com/media/1947/pokolenie-bez-granic.pdf> (dostęp: 1.07.2020).

*Pokolenie Z w finansach i na rynku pracy. Jak pokolenia Z, X i Y różnią się w świetle danych i badań*, [https://www.pb.pl/pokoleniez/download/pokolenie\\_z\\_raport\\_spotdata.pdf](https://www.pb.pl/pokoleniez/download/pokolenie_z_raport_spotdata.pdf) (dostęp: 1.07.2020).

*Raport employer branding w Polsce 2018*, HRM Institute, [https://funatwork.pl/wp-content/uploads/2019/01/Raport\\_EB\\_w\\_Polsce2018.pdf](https://funatwork.pl/wp-content/uploads/2019/01/Raport_EB_w_Polsce2018.pdf) (dostęp: 1.07.2020).

*Raport employer branding w Polsce 2019*, HRM Institute, <https://www.hrminstitute.pl/wp-content/uploads/2019/12/Raport-Employer-Branding-w-Polsce-2019.pdf> (dostęp: 1.07.2020).

*Zawodowy alfabet pokolenia, czyli młodzi w pracy*, ATERIMA HR, <https://www.aterima.hr/raport-pokolenie-z> (dostęp: 1.07.2020).

## STUDENT AMBASSADOR PROGRAMS AS A FORM OF EMPLOYER BRANDING

### Summary

The term employer branding (building the employer's brand image, hereinafter also referred to as EB) is constantly gaining on popularity. External activities related to it are aimed at people, who may be potential employees of the organization, including students, who are mostly representatives of the Z generation. The purpose of this study is to analyze student ambassador programs as part of the practice of creating the employer and the place of employment image.

Key words: employer branding, employer brand, ambassador program.