



Julita Dąbrowska

Raport z badania jakościowego

7 wspomniałych w IT

Biznes to fascynująca część życia. Oferuje nieograniczone możliwości zarówno przedsiębiorcom, jak i konsumentom i użytkownikom. Jedni bez drugich nie mogą istnieć. Jedni i drudzy wciąż zmieniają się, tak by czerpać jak najwięcej zarówno z codziennych transakcji, jak i relacji.

Samo pojawienie się internetu jako sieci akademickiej nie wieszczyło jeszcze jak wielkie zmiany zaistnieją w świecie. Dopiero zastosowanie internetu w życiu codziennym, a co za tym idzie w biznesie, przyspieszyło zmiany techniczne, społeczne, ekonomiczne, polityczne i etyczne.

W ostatnich latach było kilka dat przełomowych. Z pewnością jedną z nich jest kryzys światowy z 2008 roku, nie tylko ekonomiczny, ale przede wszystkim społeczny – legło w gruzach zaufanie do biznesu i instytucji regulujących działalność biznesu. Wysoką cenę zapłacili wszyscy konsumenci.

Patrząc wstecz, do roku 2008, obecnie zdajemy sobie sprawę, że tak wielki kryzys musiał spowodować zmiany w świecie biznesu. Po roku 2009, także w Polsce, powstawały nowe firmy, które od razu w centrum uwagi stawiały zaufanie do wszystkich interesariuszy.

To właśnie po 2009 roku powstały nowe firmy, sektora IT/zaawansowanych technologii, zakładane przez profesjonalistów-programistów, którzy chcieli odciąć się od tego wszystkiego, co kojarzyło się z korporacjami. Obecnie szacuje się, że jest ich ponad 300. W Polsce określane są jako software house'y.

Z uwagą i niekłamanym podziwem można codziennie poszerzać swoją wiedzę jak właśnie polskie software house'y prowadzą swoje biznesy. To właśnie one stanowią źródło nowych idei i niewątpliwie są inspiracją dla wielu organizacji, komercyjnych, jak i nie nastawionych na zysk. Wypracowały swoje unikalne metody zarządzania ludźmi, jak również z sukcesem budują markę

pracodawcy, opartą na obopólnie korzystnych relacjach między pracodawcą i pracownikami. I zaiste nie jest to układ cukierkowy.

Niniejszy e-book ma na celu przybliżenie świata wybranych siedmiu polskich software house'ów, jakkolwiek w centrum uwagi rozważań jest unikalna kultura tych organizacji, budowana na zaufaniu i powszechnej odpowiedzialności oraz próba odpowiedzenia sobie na pytanie czy istnieje związek między kulturą organizacji a marką pracodawcy.

Ten e-book nie wyczerpuje tematu, omawia jedynie wyniki eksploracyjnego badania jakościowego, które mogą i powinny być kontynuowane w ramach dalszych badań zarówno jakościowych, jak i ilościowych.

Zadać dobre pytanie



Najczęściej inspiracją do badań jest zadanie ciekawego pytania. Tak też było w przypadku tego e-booka. Oto ono: - *Jak firmy odnoszące sukces, działające w warunkach niepewności, budują swoje marki pracodawcy?*

Jaki sektor rynku można uznać za branżę odnoszącą sukces? Czy istnieje ranking firm, które wyróżniają się spośród innych? Szybko okazało się, że tak. To Clutch.

Popularny wśród firm usługowych serwis Clutch¹ zbiera opinie klientów, a następnie opracowuje rankingi firm wyróżniających się w poszczegól-

¹ <https://clutch.co/methodology>

nych branżach i lokalizacjach. Pod uwagę bierze się: doświadczenie w branży, opinie klientów dotyczące zakończonych już projektów oraz sposób komunikacji i zarządzania projektami. Na tej podstawie serwis tworzy matryce liderów, a kluczowym kryterium są referencje klientów, podpisane nazwą firmy oraz imieniem i nazwiskiem osoby wypełniającej ankietę.

Opinie na temat poszczególnych usługodawców są publicznie dostępne. Zatem łatwo zidentyfikować firmy, które wyróżniają się na tle konkurentów. Analizując dane za 2018 rok okazało się, że Clutch wyróżnił w ten sposób 38 firm z Polski w kategorii software house'ów.

W ten sposób została zdefiniowana potencjalna grupa badanych firm. Zbyt mała, by zastosować ilościowe metody badawcze, ale wystarczająco liczna, by przeprowadzić badania jakościowe.

Niezwykle cenioną techniką badawczą są studia przypadków. Stosowane powszechnie na uczelniach amerykańskich i na studiach MBA dostarczają wielu cennych informacji na pytania – jak i dlaczego coś się dzieje.

Doświadczony naukowiec jak Kathleen M. Eisenhardt z Uniwersytetu Stanforda nakreśliła wytyczne dla badaczy, jakie warunki muszą spełniać studia przypadku, by na ich podstawie wyciągać wnios-

ski do dalszych badań. Zaznaczyła, że wystarczą 4 studia przypadków, by badania jakościowe miały sens.

Dlatego też studia przypadków stanowią integralną część niniejszego e-booka, dostarczając pogłębionych informacji na temat siedmiu wybranych organizacji. Opisują przykładowe praktyki z zakresu kultury organizacyjnej, które mogą stać się inspiracją dla innych pracodawców. Prezentują cenne informacje w badaniach eksploracyjnych, które były prowadzone wiosną 2019 roku.

Badanie zostało przeprowadzone zgodnie ze wskazówkami paradygmatu interpretatywno-symbolicznego, badano przede wszystkim zarządzanie znaczeniami i kształtowanie tożsamości organizacyjnej (tabela 1).

Selekcja firm uczestniczących w badaniu

Już w trakcie wstępnej dyskusji autorki projektu uzgodniły, że postarają się opisać siedem spośród trzydziestu ośmiu polskich wiodących software house'ów. Podstawowym narzędziem dotarcia był serwis LinkedIn, który gromadzi ponad 2,5 mln Polaków, w większości menedżerów i właścicieli firm. Skontaktowano się z przedstawicielami dziewięciu firm, siedem z nich pozytywnie odpowiedziało na prośbę wzięcia udziału w badaniu jakościowym.

Inicjując kontakt brano pod uwagę czy firma spełnia następujące warunki:

- zatrudnia co najmniej 30 osób,
- prowadzi rekrutację nowych osób,
- na swojej stronie internetowej publikuje informacje na temat swojego zespołu pracowników.

W badaniu uczestniczyły następujące firmy:

- 1Oclouds (Warszawa)
- BinarApps (Łódź)
- Boldare (Gliwice)
- Monterail (Wrocław)
- Pragmatists (Warszawa)
- SoftwareMill (firma działa zdalnie)
- STX NEXT (5 biur regionalnych: Poznań, Wrocław, Piła, Łódź, Gdańsk).

Materiał badawczy stanowiły nagrania (razem to ponad 10,5 godzin nagrań) i notatki z wywiadów przeprowadzonych z przedstawicielami firm w ich siedzibach (wyjątek stanowi firma SoftwareMill, która działa zdalnie, spotkanie miało miejsce w kawiarni), jak również materiały udostępnione przez poszczególne firmy oraz inne materiały dostępne online na temat tych wybranych firm.

Wybór zagadnień do analizy

Jakkolwiek o employer branding mówi i pisze się sporo w ostatnich kilku latach, to otwarte pozostaje pytanie – jak pracodawcy, którzy odnoszą sukcesy rynkowe, kształtują i dbają o swoje marki pracodawcy?

Punktem wyjścia było pojmowanie employer branding jako zestawu działań zmierzających do wykreowania marki pracodawcy, a równie interesującym wątkiem było poznanie odpowiedzi na pytanie czym jest i z jakich elementów składa się marka pracodawcy wiodących polskich software house'ów. Powszechna definicja marki pracodawcy pojmowana jako pakiet korzyści funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych związanym z zatrudnieniem u danego pracodawcy, wydawała się być zbyt ogólna i nie dawała wskazówek w jakim kierunku działać.²

Pojawiła się też pewna inna wątpliwość – czym jest employer branding, co jest punktem wyjścia (ang. inputs), a co rezultatem podejmowanych działań (ang. outcomes). Istnieje kilkanaście definicji employer branding, ponad piętnaście modeli procesu employer brandingowego, stworzonych jako koncept badawczy, a każdy autor głosi inną opinię na ten temat. Na szczęście rozważania na ten temat miały pojawić się dopiero na drugim etapie procesu, czyli na etapie analizy i interpretacji danych.

Cenną wskazówką T. Amblera i S. Barrowa, prekursorów pojęcia marki pracodawcy, było przeanalizowanie kultury organizacji jako elementu wpływającego na reputację firmy i zachowania pracowników mających kontakt z klientami ze-

tabela 1. Modele badania kultury organizacyjnej

Paradygmat	Znaczenie zmian kulturowych	Model zmiany kulturowej	Metody i techniki wprowadzania zmian kulturowych
Neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy	adaptacja do otoczenia	audyt kulturowy, model idealny kultury, identyfikacja luki, zmiana planowa kultury	ankiety i kwestionariusze, wywiady, fokusy, panele eksperckie, obserwacje, analizy dokumentacji, studia przypadków, planowane i kontrolowane działania liderów i agentów zmian w sferze strategii ZZL, reorganizacja struktury, szkolenia
	efektywność kultury organizacji	model kultury efektywnej, zmiana ewolucyjna lub rewolucyjna	
Interpretatywno-symboliczny	zarządzanie znaczeniami	tworzenie i zakorzenienie znaczeń (sensemaking, management of meaning, enactment)	wywiady pogłębione, fokusy, analizy dyskursu i tekstu, antropologiczne studia przypadków, spontaniczne działania liderów i agentów zmian w sferze zmiany tożsamości i praktyk oparte na intuicji i działaniach ad hoc
	zmiana tożsamości organizacyjnej	zmiana inkrementalna triady: wizja, kultura, tożsamość organizacyjna	
Nurt krytyczny	krytyka opresyjności kultury	dekonstrukcja, denaturalizacja	wywiady pogłębione, analizy krytyczne i refleksyjne tekstu
	emancypacja kultury organizacyjnej	wdrożenie kultury organizacyjnej	empowerment, parytety, action research, socjologia interwencji, działania liderów i agentów zmian w sferze strategii ZZL, reorganizacja struktury, szkolenia
Postmodernizm	dekonstrukcja kultury	pogłębienie refleksyjności, dyskursu i ironii	glossowanie, metaforyczne i paradoksalne odniesienie do organizacji
	metafory i paradoksy organizacyjne		

źródło: Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski, 2014, *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, wyd. Difin, s. 15-16.

² T. Ambler, S. Barrow, 1996, *The Employer Brand*, „The Journal of Brand Management”, vol. 4, nr 3, s. 185-206

wewnętrznymi. To pytanie z pewnością musiało pojawić się w trakcie rozmowy z przedstawicielami firm.

Po przeanalizowaniu wybranych konceptów employer brandingowych³ okazało się, że ze względu na różnice w podejściu – czy *outside-in*, czy

inside-out, a także po uwzględnieniu podejścia marki korporacyjnej – lista zagadnień, które należy brać pod uwagę jest znacząca.

Na tym etapie należało opracować ogólną listę pytań i/lub zagadnień do rozmów. Z uwagi na liczbę wskazań podawanych w przeanalizowanych modelach employer brandingowych (tabela 2.) kluczowe zagadnienia, o które należało zapytać dotyczyły:

- kultury organizacji,
- tożsamości organizacyjnej,
- liderów i menedżerów,
- wizerunku,
- celów i wartości.

Warto dodać, że celem eksploracyjnych badań jakościowych jest ciekawość i chęć poznania nowego tematu – tego jak funkcjonują wiodące polskie software house'y, a nie weryfikacja z góry postawionej tezy, jak to ma zazwyczaj miejsce w badaniach ilościowych. A sam wywiad nieustrukturyzowany bardziej przypomina rozmowę.

Po uporządkowaniu listy zagadnień, jednym z podstawowych pytań było poznanie historii powstania poszczególnych firm, przecież działają nie dłużej niż 10 lat, dowiedzenia się jakimi podbudkami i marzeniami kierowali się założyciele, czy działali w pojedynkę czy w grupie, jaki mieli pomysł na biznes i czy udało się go zrealizować.

Kolejne pytania dotyczyły wartości firmowych, sposobu identyfikowania ich oraz komunikowania wśród członków firmy, motywowania wewnętrznego i zewnętrznego, sprawdzonych rozwiązań komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, dyscyplinowania pracowników, praktyk dotyczących podnoszenia kwalifikacji i dzielenia się wiedzą oraz oczywiście kultury organizacji.

Z góry przyjęto też, że wywiady będą mieć miejsce w siedzibie pracodawców, by poczuć atmosferę firmy, zobaczyć w jakim otoczeniu pracują zespoły wysoko cenione przez klientów zewnętrznych.

Uzasadnienie wyboru obszaru badań

Odkąd w 1996 roku ukazał się artykuł *The Employer Brand* T. Amblera i S. Barrowa starano się zastosować marketingowe narzędzia i teorie na rynku pracy. Ten pionierski artykuł został opracowany na podstawie 27 wywiadów przeprowadzonych przez autorów z top menedżerami brytyjskich firm, którzy wyrazili zainteresowanie bardziej świadomym budowaniem marki firmy jako pracodawcy. Od tego czasu opublikowano już kilka tysięcy artykułów naukowych w języku angielskim i polskim, kilkanaście książek. Zdecydowana większość z nich skupia się na zastosowaniu marketingowych narzędzi do budowania marki pracodawcy, promowania pracodawcy wśród kandydatów i pracowników, kształtowania preferencji wyboru i większego angażowania pracowników, by żyć marką firmową.

Trudność sprawia jednak fakt, że dziedzina marketingu jest bogata i w trakcie swojej ponad 100-letniej historii wypracowała różnorodne podejścia do kwestii branding, czyli do kwestii kształtowania marek. Oczywiście zdecydowana większość marketerów przekonuje jak budować marki konsumenckie, nie można zapominać i o tych, którzy dbają o marki korporacyjne – dość powszechne wśród usługodawców i firm sektora B2B.

Pewnie naturalną konsekwencją tego jest fakt, że każdy marketer skupiłby się na innym podejściu, na innym wymiarze marki – jedni będą mieć w centrum uwagi świadomość marki, a inni atrakcyjność marki, kapitał marki, osobowość marki, tożsamość marki. W tym miejscu należy również wymienić wielkie korporacje jak Unilever, P&G, Coca-Cola, które mają znaczący wkład w rozwój marketingu i jako praktycy są autorami dobrze znanych narzędzi marketingowych jak choćby tzw. klucza marki (ang. *Brand Key*).

Dlatego też podejście jakościowe było tym bardziej uzasadnione, by nie wpaść w pułapkę weryfikowania procesu branding wśród polskich siedmiu wiodących software house'ów patrząc tylko z jednego punktu widzenia.

Kolejnym argumentem za podejściem eksploracyjnym jakościowym i zastosowaniem metody

studium przypadku jest doniosłość praktyki w rozwoju dziedziny branding. Materiały do analizy i do formułowania teorii są zdobywane przede wszystkim od praktyków, oraz z analizy przeprowadzanych akcji i kampanii brandingowych.

Wyniki badań – kolejność czynności

Pozyskane w wyniku wywiadów informacje i materiały zostały poddane analizie. W pierwszym kroku dokonano kodowania, tak by odnaleźć słowa klucze i kluczowe obszary. W drugim kroku weryfikowano fakty z dostępnymi teoriami, badaniami i raportami. W praktyce oznaczało to, że wielokrotnie wracano do pierwotnych źródeł informacji, by upewnić się jakie jest pierwotne znaczenie danego obszaru. Dopiero w kolejnym kroku podjęto próbę interpretacji pozyskanych wyników.

Jakie elementy tworzą markę pracodawcy siedmiu wiodących polskich software house'ów?

W wyniku analizy – kilkukrotnego wystuchania nagrań przeprowadzonych wywiadów i przestudiowania posiadanych materiałów na temat firm – szczególną uwagę zwracały dwa wątki. Pierwszym z nich był proces formowania firmy, a drugim to wartości firmowe.

Wszystkie badane polskie software house'y powstały w wyniku dojrzałych decyzji ich założycieli, którzy w momencie zakładania firm byli już doświadczonymi specjalistami (w przypadku sześciu firm byli to programiści) o ukształtowanych poglądach w jakich firmach nie chcą pracować i po co dana firma ma istnieć. Definiując **sens i cel istnienia firmy** założyciele nie odnosili się w żadnym przypadku do zdobycia pozycji lidera rynkowego, czy pokonania konkurencji, ale podkreślali, jaki rodzaj usług chcą świadczyć oraz nierzadko jaką korzyść ma odnieść społeczność z faktu istnienia danej firmy.

Monterail:

Pracujemy z ludźmi, z których jesteśmy dumni, nad rzeczami, z których jesteśmy dumni

tabela 2.
Lista zagadnień branych pod uwagę w procesach employer brandingowych

Model/ koncept	Elementy brane pod uwagę w modelu
K. Backhaus, S. Tikoo, 2004	tożsamość organizacyjna, kultura organizacji, lojalność wobec marki pracodawcy, skojarzenia z marką pracodawcy, wizerunek marki pracodawcy, atrakcyjność organizacyjna, produktywność pracowników
G. Martin, 2007	tożsamość organizacyjna, tożsamość korporacyjna, kultura organizacji, wizerunek marki pracodawcy, reputacja, atrakcyjność dla pracowników, jakość i liczba potencjalnych pracowników, wyniki organizacji
R. Mosley, 2005, 2007	marka korporacyjna, cele i wartości, przywództwo, wsparcie integracji organizacji, customer brand proposition, employer brand proposition
S.J. Miles, G. Mangold, 2004	system zarządzania HR, system zarządzania PR, kultura organizacji, liderzy i menedżerowie, wpływ współpracowników, wizerunek, kontrakt psychologiczny, satysfakcja pracowników, jakość obsługi, utrzymanie klientów, marketing szeptany
M.J. Hatch, M. Schultz, 2008	wizja, kultura organizacji, wizerunek, tożsamość organizacyjna
H.K. Aggerhol, S.E. Anderson, C. Thomsen, 2011	branding, HRM, CSR, strategiczny proces branding, współtworzenie wartości, budowanie odpowiedzialnych relacji między pracodawcą i pracownikami, oczekiwania pracowników i pracodawców co do marki pracodawcy

źródło: opracowanie własne

³ J. Dąbrowska, 2014, *Przegląd wybranych koncepcji employer brandingowych*, w: red. K. Kubiak *Employer Branding w teorii i praktyce*, Wyższa Szkoła Promocji, link, dostęp 31.5.2019.

SoftwareMills:

On one side, our aim is to create the best place to work for true engineers. We want to show that it is possible to build a place where you work with friends, not coworkers, with a flat organisation structure, self-organizing teams, challenging projects and reasonable use of new technologies. On the other, we want to deliver software that matters to our business clients. We build on the traditional engineering work ethics and values, which translate directly to the quality of our systems, helping the client discover their true needs.

Co można przetłumaczyć jako:

„Z jednej strony naszym celem jest stworzenie najlepszego miejsca do pracy dla prawdziwych inżynierów. Chcemy pokazać, że możliwe jest zbudowanie miejsca, w którym pracujesz z przyjaciółmi, a nie ze współpracownikami, z płaską strukturą organizacyjną, samoorganizującymi się zespołami, ambitnymi projektami i rozsądnym wykorzystaniem nowych technologii. Z drugiej strony chcemy dostarczać oprogramowanie, które ma znaczenie dla naszych klientów biznesowych. Opieramy się na tradycyjnej etyce i wartościach inżynierskich, które przekładają się bezpośrednio na jakość naszych systemów, pomagając klientowi odkryć ich prawdziwe potrzeby.”

10Clouds:

Driven by a set of values, we create a caring workplace for agile and responsible professionals, who believe in the need for constant evolution.

Co w wolnym tłumaczeniu może oznaczać: „Kierując się szeregiem wartości, tworzymy opiekuńcze miejsce pracy dla sprawnych i odpowiedzialnych profesjonalistów, którzy wierzą w potrzebę ciągłej ewolucji”.

Culture booki są opracowane w czterech z siedmiu badanych organizacji.

Powszechne jest również to, że próby skodyfikowania wartości firmowych to proces zajmujący kilka miesięcy, w którym biorą udział niemalże wszyscy pracownicy, a czasami także klienci zewnętrzni. Podkreśla to tylko rangę, jaką odgrywają wartości firmowe w życiu każdej opisywanej firmy.

Poszczególne firmy wymieniały od czterech do siedmiu wartości firmowych. Można zauważyć, że niektóre wartości są spójne i uniwersalne dla badanych firm. Są to mianowicie:

- zaufanie i odpowiedzialność,
- transparentność i uczciwość,
- praca zespołowa.

O sile poszczególnych wartości będzie mowa w kolejnym rozdziale.

Trzecim ważnym elementem marki pracodawcy jest **inspirujące przywództwo**. Jakkolwiek liderami firmy są założyciele, to musieli oni najpierw udowodnić, że się do tej roli nadają. Akurat w przypadku siedmiu opisywanych polskich software house'ów prawidłowością jest fakt, że żaden z założycieli w momencie zakładania firmy nie ukończył żadnej szkoły biznesu czy wydziału zarządzania. Zaczęli od praktyki, testowania swoich umiejętności przywódczych w praktyce, na żywym organizmie nowo powstającej firmy. Wszystkie te osoby wykazują ponad przeciętne umiejętności budowania relacji, kreślenia wizji i wyjaśniania sensu istnienia firmy oraz zachęca-

nia do podejmowania prób. Są konsekwentni. Sami wysoko cenią sobie zaufanie i obdarzają nim osoby, z którymi współpracują. Traktują innych jak osoby dojrzałe⁴, komunikują się klarownie i niezwykle bezpośrednio, wprost zachęcają do podejmowania wyzwań i codziennych decyzji operacyjnych, obdarzając siebie i innych odpowiedzialnością za firmę, ludzi pracujących w firmie oraz za jakość usług świadczonych na rzecz klientów zewnętrznych.

Co równie ważne nie działają sami. W kilku badanych firmach na pewnym etapie działalności powołano do życia ciała doradcze, składające się z doświadczonych i dojrzałych menedżerów którzy inicjują i realizują projekty operacyjne i strategiczne, kluczowe z punktu widzenia rozwoju firm. Nierzadko były to inicjatywy oddolne, wybrani menedżerowie identyfikujący się z firmą sami proponowali, że zajmą się konkretnym tematem lub projektem, by odciążyć założycieli. Szybko też otrzymywali zielone światło do działania i tym samym nowe pole uprawnień decyzyjnych.

Potwierdzeniem niech będą przykłady dwóch firm. BinarApps stworzył Radę Starszych, zaś firma Pragmatists ma Naradę – czyli 6-osobowy zespół top menedżerów.

Czwartym kluczowym elementem jest **kreowanie zespołu i otwarta dwustronna komunikacja**. Dynamikę pracy w przypadku polskich software

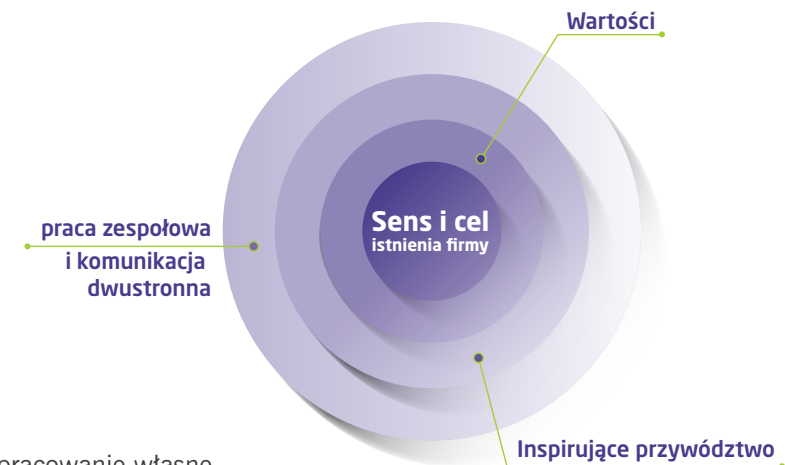
house'ów narzuca charakter świadczonych przez te firmy usług – programowanie nie może i nie odbywa się bez aktywnego udziału klienta zewnętrznego. Praca w zespole jest wpisana w DNA polskich software house'ów. Ręka w rękę idzie za tym i komunikacja – dwustronna, szczerza choć czasami dość szorstka, odnosząca się do sedna realizowanej pracy. (Rys.1)

Dlaczego kształtowanie marki pracodawcy należy rozpocząć od wyjaśnienia jaki jest sens i cel istnienia firmy?

Na podstawie przeprowadzonych rozmów z przedstawicielami polskich software house'ów widać było, że wszyscy rozmówcy przywiązują ogromną rolę do kwestii podstawowych założeń związanych z firmą – do wierności pierwotnym ideom, które przyświecały w momencie powoływania firmy do życia. **Zatem sens i cel istnienia firmy zdaje się być najważniejszym determinantem marki pracodawcy.**

Warto sięgnąć do innych publikacji i skonfrontować tę opinię. Czy sens firmy, a co za tym idzie sens pracy w takiej firmie jest ważny? Jaką opinię na ten temat mają pracownicy, kandydaci?

Raport *Spełnienie zawodowe Polaków*⁵ wskazuje na pierwszym miejscu, by pracodawcy umacniali poczucie sensu i użyteczności wykonywanych zadań wśród swoich pracowników, by tym



rysunek 1. Opracowanie własne

⁴ E. Berne, *W co ludzie grają*, 2005, wyd. PWN.

⁵ Raport Randstad, *Spełnienie zawodowe Polaków*, 2018, link, dostęp 31.05.2019.

Drugim niezwykle spójnym elementem wszystkich badanych firm jest postrzeganie **wartości** firmowych. Są żywe i stanowią niekwestionowany kodeks postępowania. Są zainicjowane przez założycieli, ale przez wiele lat nie były, a w niektórych firmach nadal nie są spisane. Nie można natknąć się na plakaty czy ulotki ze spisnymi wartościami, które dekorowałyby ściany biur. Jeśli są spisane to przyjmuje to często formę tzw. culture booka, pokazującego jak wartości firmowe pomagają na co dzień podejmować decyzje i kształtują postawy i zachowania wszystkich członków firmy, w tym założycieli. A celem samego culture booka jest pokazanie firmy nowym pracownikom, czy kandydatom – ponieważ niektóre firmy publikują je na swoich stronach internetowych i w mediach społecznościowych.

samym pracownicy spełniali się zawodowo, ponieważ to właśnie Polacy cenią sobie najbardziej w życiu zawodowym.

Inny raport *Cała Polska tworzy idealne miejsce pracy*⁶ odwołuje się do pojmowania sensu w pracy jako „pragnienia dołożenia swojej cegiełki do zmian w świecie bądź realnego wpływu na społeczność, robienie czegoś, co ma sens, nadaje wartości i znaczenie naszemu życiu”. Jeśli zatem tak pracownik postrzega swoją pracę, to znajduje się w odpowiednim dla niego miejscu.

Podobna opinia została sformułowana w książce *Employer branding. Marka pracodawcy w praktyce*.⁷ Poznanie misji życiowej firmy jest kluczowe dla zrozumienia tego, czym dana firma wyróżnia się, zarówno w relacjach z klientami zewnętrznymi, jak i w relacjach z pracownikami i kandydatami.

Autorki *Chcieć, móc, potrafić*⁸ doradzają, by zamiast uzgadniać misję firmy, lepiej uzgodnić poczucie sensu i celu wspólnego działania. Odkrycie tego w jakim stopniu zaspokojone jest poczucie celu stanowi efektywne źródło motywacji wewnętrznej pracowników.

Pytanie o sens pracy jest też od lat analizowane w ramach badań zaangażowania pracowników. Tu także nie ma jednomyślności co do podejścia badawczego. Wielu badaczy skupia się na trzech wymiarach: poznawczym, emocjonalnym i behawioralnym. *Zaangażowanie rozumiane jest powszechnie w kategoriach osobistej identyfikacji pracownika z celami i wartościami pracodawcy, gotowości do dołożenia wszelkich wysiłków na rzecz organizacji i chęci kontynuacji pracy u danego pracodawcy*.⁹

Nadawanie sensu jest przedmiotem badań od lat. Chyba najbardziej znane są prace K. Weicka¹⁰, który analizuje sencemaking w organizacjach. Proces ten zdefiniował jako stale rozwijający się zestaw idei wraz z ich różnymi wyjaśnieniami. Nie jest to wiedza zamknięta, ale jest to przedmiot bieżących rozmów w organizacji. Ludzie w organizacjach zadają sobie te pytania odnosząc się retrospektywnie i przypominając sobie konkretne sytuacje. W 2015 roku świat usłyszał o turkusowych orga-

nizacjach za sprawą F. Laloux¹¹. Autor twierdzi, że ewolucyjny cel potrafi zjednoczyć pracowników w firmie. Jedną z badanych firm – SoftwareMill – przedstawia się jako właśnie organizacja turkusowa.

Organizacje Turkusu postrzegane są jako byty posiadające własne życie i poczucie własnego kierunku. Zamiast prób przewidywania i kontrolowania przyszłości, członkowie organizacji zapraszani są, żeby wsłuchać się z uwagą w to, co się dzieje, i rozumieć czym chce się stać organizacja oraz jakiemu chce służyć celowi.

F. Laloux, *Pracować inaczej*, s. 72

Od lat znane jest też pojęcie zawodów misyjnych – jak pielęgniarstwo, żołnierz zawodowy, strażak – które wykonują osoby pragnące wypełniać swoją misję życiową.

Warto również wiedzieć, że od pewnego czasu opracowywany jest ranking marek, które oceniane są pod kątem tego, jak inspirują innych. To Corporate Value Index.¹² (tabela 3)

Od kilku lat funkcjonuje pojęcie marketingu z sensem (ang. marketing with meaning), a jego autorem jest Bob Glibreath, wieloletni pracownik Procter&Gamble.¹³ Celem tego podejścia jest zapraszanie konsumentów do angażowania się w działalność marek, co poprawia ich życie. Punktem wyjścia są rozwiązania z sensem obejmujące wartościowe informacje, benefity i usługi. A efektem poprawa życia konsumentów, ich rodzin i całego świata. Zatem marketing z sensem powinien kreować marki z sensem.

⁶ Raport EBI i EY, *Cała Polska tworzy idealne miejsce pracy*, 2018, link, dostęp 31.05.2019.

⁷ J. Dąbrowska, *Employer branding. Marka pracodawcy w praktyce*,

⁸ E. Jochheim, I. Kokoszka, *Chcieć, móc, potrafić*, 2019, wyd. Instytut Durkalskiego RMP.

⁹ Definicja za J. Dąbrowską, *Jak opracować propozycję wartości EVP, by wyróżnić pracodawcę? Vademecum dla menedżera*, 2018, wyd. Kalitero.

¹⁰ K. Weick, *Sencemaking in organizations*, 1995, wyd. Sage

¹¹ F. Laloux, *Pracować inaczej*, 2015, wyd. Studio Emka.

¹² Więcej na (link).

¹³ B. Gilbreath, *The next evolution of marketing*, 2010, wyd. McGrawHill.

tabela 3. Najwyżej ocenione marki według Corporate Value Index 2018

	Top 10 marek nie nastawionych na zysk (NGO) w 2018 roku	Top 10 marek komercyjnych w 2018 roku
1	Dziecięcy Szpital Kliniczny St. Jude	Amazon
2	Organizacja Czerwonego Krzyża	Google
3	Armia Zbawienia	National Geographic
4	Organizacja Dobrej Woli	Johnson & Johnson
5	Habitat for Humanity	Campbell's Soup
6	Lekarze Bez Granic	Dove
7	Boys and Girls Club	Netflix
8	Save the Children	Disney
9	Girl Scouts of the USA	FedEx
10	WWF	Microsoft
źródło: S. Buck, <i>Introducing Corporate Value Index 2018</i> , link dostęp 31.05.2019.		

Czy zatem software house'y, które mają ambicje działać z sensem realizują marketing z sensem? To pytanie pozostaje otwarte. Kto mógłby na nie odpowiedzieć. Może interesariusze, a zwłaszcza klienci zewnętrzni i wewnętrzni organizacji.

Jakie wartości i dlaczego są kluczowe w budowaniu marki pracodawcy software house'ów?



W 2014 roku ukazał się artykuł *Co się liczy dla firm?*,¹⁴ który zaprezentował ranking dziesięciu wartości organizacji cenionych w Polsce w porównaniu do danych światowych. Wśród trzech najważniejszych dla Polski znalazły się: jakość, innowacyjność i satysfakcja klienta. Odpowiedzialność i zaufanie zostały uwzględnione na 6. i 7. miejscu. O ile nie dziwi troska o satysfakcję klienta, to już innowacyjność tak, chyba, że zostanie potraktowana jako inspirację a nie stan obecny.

Jeden z najbardziej cenionych konsultantów HR J. Bersin¹⁵ uważa, że od 2018 roku organizacje zmierzają w kierunku coraz większego angażowania pracowników i obdarzania ich coraz większą odpowiedzialnością (ang. *empowerment*). Ten nowy trend zastępuje poprzednie, skupione odpowiednio na:

- integrowaniu pracowników (ang. *integrate*) – 2004-2012,

- angażowaniu pracowników (ang. *engage*) – 2012-2017,
- upełnomocnieniu pracowników (ang. *empower*) – od 2018 roku.

Idąc tym tokiem myślenia, nie dziwi zatem niemalże jednorodna deklaracja przebadanych siedmiu polskich software house'ów, że najwyżej cenione wartości firmowe to zaufanie i odpowiedzialność. Kierujący tymi organizacjami doskonale zdają sobie sprawę, że charakter oferowanych usług (dostarczanie oprogramowania) narzuca również swoisty styl pracy – stałą i otwartą współpracę między klientem zewnętrznym a wszystkimi osobami w firmie przypisanymi do danego projektu. Zaufanie jest w tym przypadku nie tylko przywilejem, ale przede wszystkim warunkiem niezbędnym istnienia firmy w ogóle.

Jak pojmowana jest odpowiedzialność w innych polskich firmach? W 2013 roku zostały przeprowadzone badania wśród 50 pierwszych firm z tzw. listy 500 według tygodnika „Polityka”. Mianowicie przestudiowano informacje zamieszczane na stronach firmowych tych firm. „Okazało się, że jedynie 12 proc. firm deklaruje, że odpowiedzialność jest ich wartością, a aż 40 proc.

¹⁴ K. Rek, *Co się liczy dla firm?*, „Harvard Business Review Polska”, 2014 marzec.

¹⁵ J. Bersin, *HR Technology Disruptions for 2018: Productivity, Design, and Intelligence Reign*, 2018, wyd. Deloitte & Bersin.

w ogóle nie deklaruje wartości ani nie nawiązuje do odpowiedzialności.”¹⁶

Puls Biznesu przytacza wyniki ciekawych badań. „Z badań Partners in Leadership wynika, że 68 proc. pracowników unika odpowiedzialności. 61 proc. zbyt długo zwleka z działaniem, stosując zasadę «jakoś to będzie». 93 proc. przyznaje, że wymyśla historie, by uniknąć oskarżeń o błędy i niedociągnięcia. 70 proc. kieruje się zasadą: «Jeśli nie rozumiem problemu lub sytuacji, to nikt nie może wymagać, żebym coś zrobił», a 88 proc. szuka okazji do zrzucenia winy na innych.”¹⁷

Można również zastanowić się jak odmienne jest stanowisko menedżerów działających w branżach nowych technologii, którym bliska jest kultura adhokracji, częściej można spotkać się z obdarzaniem zaufaniem wszystkich członków firmy. Natomiast w firmach o kulturze rynkowej – definiowanej zgodnie z klasyfikacją K. Camerona i R. Quinna¹⁸ – powszechniejsza jest chęć kontrolowania procesów, decyzji i ograniczanie obdarzania zaufaniem tylko do osób w wybranych obszarach firmy.

Realizacja wizji, misji i celu współczesnego przedsiębiorstwa wbrew różnym przeszkodom i trudnościom wymaga nie tylko wyzwolenia zaangażowania i lojalności pracowników, ale przede wszystkim wymaga wyzwolenia w pracownikach energii, która jest podstawą motywacji i powoduje, iż proces ten może być zadowalająco realizowany

Agata Stachowicz-Stanusch
Potęga wartości.
Jak zbudować nieśmiertelną firmę s. 16.

W ostatnich latach firmy IT narzuciły nowy standard komunikacji z kandydatami. Powszechne jest podawanie informacji na temat wynagrodzeń w ogłoszeniach o pracę. Bez tego niemożliwe jest publikowanie ogłoszeń w specjalistycznych serwisach ogłoszeniowych docierających do kandydatów zainteresowanych pracą w IT.

Postulat ten zresztą nie jest nowy. O jawność wynagrodzeń przede wszystkim członków zarządu i top menedżerów postulował R. E. Palmer, rek-

tor Wharton School i partner zarządzający firmą konsultingową Touche Ross (obecnie to Deloitte Touche).¹⁹

By jednak można było publikować na zewnątrz informacje o wynagrodzeniach, najpierw firmy muszą udostępnić te dane swoim pracownikom. To częsta praktyka przebadanych siedmiu polskich software house’ów aczkolwiek zastosowano w tym względzie różne rozwiązania. Są firmy, w których polityka finansowa, a nie tylko płacowa jest transparentna, w innych raczej można mówić o otwartości – jeśli pracownik jest zainteresowany pozyskaniem takich informacji, może je otrzymać.

W praktyce budowanie firmy na dwóch wartościach takich jak: odpowiedzialność i transparentność sprawia, że wszyscy członkowie firmy powinni troszczyć się o nią. Z jednej strony otwarcie informować o potencjalnych wąskich gardłach czy niepowodzeniach, kłopotach oraz kryzysach, z drugiej strony wychodzić z propozycjami rozwiązań, wspierać kolegów i dzielić się nowymi pomysłami. W jakże wielu firmach o odmiennych wartościach, strach przed odpowiedzialnością może paraliżować działania zaradcze na bardzo wstępnych etapach.

Można zaryzykować stwierdzenie, że odpowiedzialność to nowy paradygmat zarządzania. Według jednej z popularnych koncepcji odpowiedzialności, której autorem jest Hans Jonas są trzy podstawowe warunki zaistnienia odpowiedzialności:

- moc sprawcza, pracownik ma wpływ na działania (sfera możliwości),²⁰
- podleganie kontroli sprawcy działania (sfera decyzyjności),
- zdolność sprawcy do przewidywania skutków (sfera świadomości).²¹

Równie ważną wartością jest współpraca i/lub praca zespołowa. Jest doceniana w każdej z przeba-

¹⁶ J. Dąbrowska, *Odpowiedzialność a budowanie wizerunku pracodawcy*, „Vademecum Pracodawcy”, 2014, wyd. Wolters Kluwer.

¹⁷ D. Czerwińska, *Zarobieni, ale wyników brak*, „Puls Biznesu”, 2013, link, dostęp 31.05.2019.

¹⁸ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, 2003, wyd. Oficyna Ekonomiczna.

¹⁹ R.E. Palmer, *Przywództwo doskonałe*, 2010, wyd. Oficyna Ekonomiczna, s. 198.

²⁰ A. Kisil, *Zarządzanie przez odpowiedzialność*, 2013, wyd. Difin.

danych firm, aczkolwiek nadano tej wartości różne nazwy. Założyciele firm od początku chcieli stworzyć firmę, która będzie stopniowo się powiększać. Chcą wszystkich traktować fair, skracać dystans do władzy i dbać o pozytywną atmosferę twórczej pracy. W efekcie każdy badany software house chce utrzymać płaską strukturę organizacyjną, która sprzyja codziennej współpracy. Czy zaobserwowano inne wartości? Jak najbardziej. Jednak trudno uogólniać czy są to wartości typowe dla całej grupy software house’ów, mia-nowicie: etyka zawodowa, ewolucja, jakość, pokora, rozwój, uczciwość, win-win.

Potrzebne są dalsze badania, także te z wykorzystaniem technik ilościowych. Z pewnością indywidualne wartości zgodnie z którymi żyją poszczególne firmy pozwalają lepiej wyróżnić daną firmę na rynku pracy.

Czy zatem uprawnione jest stwierdzenie, że polskie software house’y wybrały zarządzanie ludźmi poprzez wartości? Warto rozwinąć tę tezę w dalszych badaniach. Dwie organizacje otwarcie o sobie mówią, że tak. Boldare wdraża kulturę holakracji, zaś SoftwareMill definiuje się jako organizacja turkusowa.

Dlaczego inspirujące przywództwo kształtuje markę pracodawcy?



Inspirujący menedżerowie budują fantastyczne zespoły, a najlepsi ludzie dają z siebie wszystko, by się do nich dostać, wiedzą bowiem, że menedżerowie ci zrobią dla rozwoju ich karier najwięcej

Judith Leary-Joyce *Inspirujący menedżer*²¹

Czy o menedżerach-założycielach siedmiu polskich software house’ów można mówić, że są inspirujący?

To oni zbudowali swoje firmy na zaufaniu i odpowiedzialności. Kiedy popełnią błąd, potrafią się do tego przyznać przed całą firmą. Ale przede wszystkim zależy im na rozwoju – nie tylko swojej firmy, ale i swoich pracowników. Rozwój nie stanowi już przywileju dla wybranych, ale obowiązek. Ba, pracownicy są skrupulatnie rozliczani z tego, co zrobili, by pozyskać nową wiedzę i doświadczenie. A mają do dyspozycji wiele roz-

wiązań, od klasycznych – takich jak studiowanie książek i uczestnictwo w szkoleniach zewnętrznych – po udział w wewnętrznych, szytych na miarę wydarzeniach poświęconych zarówno technicznemu, jak i tzw. miękkim aspektom. Zresztą w polskich software house’ach organizuje się różne spotkania gromadzące wszystkich pracowników, tzw. stand-upy (najczęściej do 2 godzin, raz w tygodniu), jak i krótsze 15-30 minutowe briefingi.



A. Bandura dostrzegł, że ludzie uczą się zachowań na dwa sposoby. Pierwszy to uczenie się przez konsekwencje zachowania, poprzez wzmocnienie. Drugi sposób to modelowanie społeczne przez obserwowanie. Ten drugi rodzaj to podstawowy sposób uczenia się „dzięki niemu przyswajamy sobie wiedzę o świecie społecznym, przede wszystkim zaś o normach i wartościach przyjętych w zbiorowości, do której należymy (w tym o zasadach regulujących nasze interakcje), oraz nabywamy różne, niezbędne sprawności – wśród nich szczególnie ważne sprawności komunikacyjne, umożliwiające rozumienie tego, co mówią do nas inni i konwersację, a także dostosowanie się do oczekiwań innych oraz wywieranie wpływu na ich postępowanie”.²²

Można przyjąć, że w przypadku software house’ów poszczególni członkowie organizacji uczą się poprzez obserwowanie przede wszystkim założycieli, a z chwilą kiedy zespoły stają się bardziej liczne, od wszystkich członków firmy.

²¹ J. Leary-Joyce, *Inspirujący menedżer*, 2010, wyd. Oficyna, s. 129.

²² A. Bandura, *Teoria społecznego uczenia się*, 2015, wyd. PWN, s. 10.

Przywódcy mają przede wszystkim wpływ na działania i wyczucie. Działania to robienie tego, co powinno być wykonane, a wyczucie to decyzje, jakie potrzeby powinny być zaspokojone.

Jaka jest kultura organizacyjna siedmiu badanych polskich software house’ów?

Przyjmując za E. Scheinem, że kulturę grupy można teraz zdefiniować jako wzorzec wspólnych podstawowych założeń, których grupa nauczyła się, gdy rozwiązywała swoje problemy związane z zewnętrzną adaptacją i integracją wewnętrzną, a które działają wystarczająco dobrze, aby uznać je za ważne. Są zatem założeniami dla nowo nauczanych członków jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania pomocny w rozwiązywaniu problemów adaptacyjnych i integracyjnych.²⁴

W dalszych rozważaniach warto przypomnieć poziomy kultury E. Scheina²⁵, które często są wykorzystywane w badaniach jakościowych kultur organizacyjnych, wskazując na widoczne i ukryte obszary kultury. Mianowicie:

- elementy widoczne (można je obserwować) to: artefakty,
- elementy częściowo widoczne, częściowo niewidoczne to: wartości i normy,
- elementy niewidoczne to: założenia podstawowe.

Wykorzystując ten sposób opisu kultury oraz dysponując posiadanymi informacjami na temat siedmiu polskich software house’ów, można zaproponować następujące podsumowanie. (tabela 4)

Jak można określić kulturę siedmiu polskich software house’ów?

Zgodnie z wytycznymi K. Camerona i R. Quinna²⁶ badane software house’y można określić jako **kultury adhokracji**. Cechy charakterystyczne to dynamika, przedsiębiorczość i kreatywność. Z uwagi na wyznawane wartości – zaufanie i odpowiedzialność – członkowie organizacji nie boją się ryzyka. Jej menedżerowie to wizjonerzy i innowatorzy, czyli inspirowający przywódcy. Organizacja stawia na rozwój, podejmowanie nowych wyzwań, zachęca swoich członków do innowacji i dzielenia się wiedzą.

Cz. Sikorski wyróżnia kultury: adaptacji, dominacji i rywalizacji. Można przyjąć, że badane software house’y to **kultury adaptacji**, w których panuje otwartość, spontaniczność, kreatywność i duża dynamika zmian, a jej ludzi cechuje myślenie pragmatyczne.²⁷ Taka kultura odrzuca pracę rutynową, wyzwala motywację wewnętrzną.

Od kilku lat można spotkać się z pojęciem **kultury sieciowej**.²⁸ W firmach o takiej kulturze liczą się wartości typowe dla siedmiu zbadanych firm, czyli odpowiedzialność i zaufanie. To zaś determinuje szczerą intencję, rzetelność i terminowość. „Zadaniem kultury organizacyjnej jest dbałość o zachowanie przez podmioty równorzędnych pozycji wobec siebie i tym samym eliminowanie praktyk zmierzających do nieuczciwego zdobywania przewagi przez jednego z kooperantów wobec pozostałych”.²⁹

Nasuwa się pytanie, czy kultury adhokracji/adaptacji/sieci odnajdą się w warunkach najbliższej przyszłości. Raport *Organizacja w okresie dojrzewania. Jakiej kultury organizacyjnej oczekują pracownicy?*³⁰ dostarcza ciekawych wskazań na ten temat. Wspomina o dziewięciu trendach, spośród których na uwagę zasługują: tęsknota za liderem-zbawcą, rosnące oczekiwania wobec menedżerów, coraz bardziej intensywne poszukiwanie wartości i sensu pracy i poszukiwanie przynależności. Cechy te można odnaleźć w kulturach badanych software house’ów.

Jak można patrzeć na proces employer brandingu wśród polskich software house’ów?

Przyjęto się, że na proces brandingu patrzymy z punktu widzenia **marketingu**. Dziedzina ta ma

²³ M. Thomas, G. Miles, P. Fisk, *Kompetentny CEO*, 2009, wyd. Oficyna, s. 141.
²⁴ E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 2004, wyd. John Wiley & Sons, s. 17.
²⁵ Tamże, s. 26.
²⁶ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, 2003, wyd. Oficyna Ekonomiczna.
²⁷ Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, 2006, wyd. C.H.Beck.
²⁸ J. Bieńkowska, *Kultura sieci*, [w:] *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, red. Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski, 2014, wyd. Difin.
²⁹ Tamże s. 163.
³⁰ Raport Wszechnicy UJ, *Organizacja w okresie dojrzewania. Jakiej kultury organizacyjnej oczekują pracownicy?*, 2018.

tabela 4. Elementy kultur organizacyjnych badanych software house’ów

Artefakty	Wartości i normy	Założenia podstawowe
językowe: słownictwo typowe dla branży i organizacji, anegdoty, opowieści firmowe związane z realizacją projektów dla klientów zewnętrznych	wartości: zaufanie i odpowiedzialność, transparentność i uczciwość, praca zespołowa i współpraca	założenia podstawowe: sens i cel istnienia firmy
behawioralne: zwyczaje firmowe (organizacja spotkań wewnętrznych i zewnętrznych, celebrowanie sukcesów), rytuały (wprowadzania nowych pracowników do firmy, parzenia kawy), mówienie sobie na ty, praca zgodna z metodyką agile/scrum	normy: etyka zawodowa profesjonalistów programistów, wysokie standardy pracy	znaczenie pracy w życiu człowieka i społeczności/świata
maturalne: wyposażenie miejsc pracy (starannie wyselekcjonowane budynki, gwarantujące i otwartość przestrzeni, i możliwość prac w mniejszych grupach, raczej nowoczesne, „z duszą”), swobodny strój	maksymy:	autorytety: inspirujący liderzy-założyciele

źródło: opracowanie własne

niekwestionowane zasługi związane z wnikliwą analizą tego procesu, zakłada jednak, że marki stanowią narzędzie ekonomiczne, wspierające firmy komercyjne i pomagające w sprzedaży produktów i usług. Inicjatorem działań jest właściciel marki, który po rozpoznaniu procesu podejmowania decyzji przez klientów indywidualnych i zbiorowych dba o poszczególne aspekty związane z brandingiem. Przełomowe koncepcje, jak 4P³¹ opracowana w 1964 roku, modyfikowana z czasem jako 4C³², czy ostatnie jak marketing 3.0 i 4.0³³, wskazywały na różne rozwiązania w tym zakresie i omawiały, jakie elementy (racjonalne, emocjonalne czy holistyczne) marek powinny być w centrum uwagi, a potem nagłaśniane.

Kształtowanie marki pracodawcy, w myśl podejścia marketingowego, oznacza poznanie, czym wyróżnia się dana marka od innych konkurencyjnych na rynku pracy. W tym celu opracowuje się tzw. zestaw atrybutów jako propozycję wartości EVP (ang. *Employer Value Proposition*). Kolejnym krokiem są działania nastawione na wzrost świadomości marki, zweryfikowanie wymiarów

atrakcyjności marki, troska o wizerunek i reputację marki, skojarzenia z marką, kapitał marki, by wymienić najpopularniejsze. Komunikacja inicjowana jest od pracodawcy, czyli właściciela marki, do odbiorców marki – przede wszystkim pracowników i kandydatów.

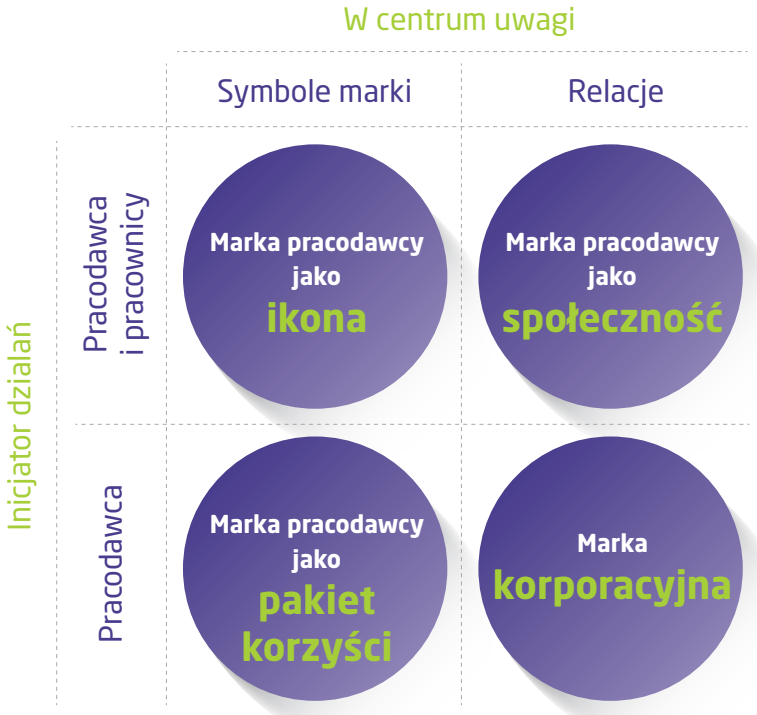
Podejście takie jest dobrze zweryfikowane w praktyce, jednak, co trzeba zaznaczyć, niezwykle popularne wśród pracodawców – szczególnie z branży tradycyjnych takich jak producenci dóbr szybko zbywalnych, handel, bankowość i usługi finansowe. I trzeba mieć też świadomość, że coraz trudniej jest faktycznie wyróżnić pracodawcę spośród swoich konkurentów.

Są organizacje, które budują jedną markę – **korporacyjną**. Jest ona jednocześnie marką praco-

³¹ E.J. McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 1964.
³² B. Lauterborn, *New Marketing Litany: Four Ps Passé: C-Words Take Over*, „Advertising Age”, 1990, 61(41), 26.
³³ Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 3.0*, 2010, wyd. MT Biznes oraz Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 4.0*, 2017, wyd. MT Biznes.

dawcy. Podejście to zostało opisane już w 1997 roku przez M. J. Hatch i M. Schultz, pracodawcy kreują tożsamość firmy w oparciu o triadę: wizji, kultury organizacyjnej i wizerunku. W ten sposób opisano sposób kształtowania marek takich jak: British Airways, Lego, Carlsberg. W podejściu tym inicjatorem działań również jest właściciel marki, głównie zarząd. W centrum uwagi jest weryfikowanie na bieżąco, czy nie ma rozdziewięku między wizją a kulturą organizacyjną, czyli czy firma wywiązuje się z tego, co obiecuje swo-

W tym podejściu odpowiedzialność za markę spoczywa na wszystkich członkach społeczności, w skład której wchodzi pracodawcy, pracownicy, a nawet w pewnym stopniu kandydaci. Fakt, że pracodawca nie jest stroną kontrolującą cały proces, może być też wąskim gardłem działań employer brandingowych – ponieważ raz zdefiniowane i żywe wartości firmowe trudno będzie zmienić radykalnie. Najpierw trzeba będzie przekonać wszystkich członków społeczności. Przykładami tak postrzeganych pracodawców są



rysunek 2. Opracowanie własne

im interesariuszom. Ponadto sprawdza się, czy jest rozdziewięk między wizją z wizerunkiem, oraz między kulturą organizacyjną a wizerunkiem (co oznacza, czy pracownicy rozumieją strategiczną wizję firmy i czy ją popierają).

Inne podejście, z punktu widzenia antropologii, postrzega markę pracodawcy jako **społeczność**. Prekursorami tego podejścia są A. M. Muniz Jr. oraz T. C. O’Guinn. Są trzy warunki, które marki postrzegane w ten sposób muszą spełnić:

- poczucie inności,
- wspólne rytuały i tradycje,
- poczucie moralnej odpowiedzialności.

firmy Harley-Davidson, browar Samuel Adams, linie lotnicze Southwest Airlines. Do tej grupy można zaliczyć również badane polskie software house’y.

Można wyróżnić również czwarte podejście, postrzegania marki pracodawcy jako **ikony kultury**. Oznacza to, że pracodawca jest przez niektórych utożsamiany jako bardzo prestiżowe miejsce pracy, niemalże spełnienie marzeń. Praca w takiej organizacji określa pracownika, jego suwerenność, wskazuje na powiązania symboliczne, które są niezwykle istotne dla pracowników

Pracodawcy z branży IT mają różne możliwości kształtowania marki pracodawcy: jako pakietu korzyści, jako marki korporacyjnej i jako społeczności. Biorąc pod uwagę fakt, że zdecydowana większość pracodawców (ze wszystkich sektorów) prezentuje się jako firma oferująca pakiet korzyści funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych, warto przyjrzeć się możliwościom kreowania marki jako społeczność. Wcale

tabela 5. Związek między kulturą organizacyjną a podejściem brandingowym

	Marka pracodawcy jako pakiet korzyści	Marka korporacyjna	Marka pracodawcy jako społeczność	Marka pracodawcy jako ikona kultury
Inicjator działań	pracodawca jako właściciel marki	pracodawca jako twórca założeń tożsamości organizacyjnej	pracodawca i pracownicy firmy, także byli, częściowo kandydaci jako ambasadorzy marki pracodawcy	pracodawca i pracownicy oraz kandydaci
Sposób opisanie kultury organizacji	kultura rynkowa	każdy rodzaj/typ kultury	kultura adhokracji, adaptacji, sieci, klanowa	kultura adhokracji, klanowa
W centrum uwagi	lista atrybutów wyróżniająca markę na rynku pracy	harmonia trzech składowych: wizji, kultury organizacji i wizerunku, relacje z interesariuszami	relacje zbudowane wokół wspólnych wartości, ponoszenie moralnej odpowiedzialności	wyjątkowość marki, podkreślanie wymiarów symbolicznych

źródło: opracowanie własne

i kandydatów. W tej grupie są firmy, które wywierają wpływ na życie nie tylko swoich pracowników, ale i na szerokie grono konsumentów. Do tej grupy należy zaliczyć pracodawców branży modowej – domy mody Gucci, Prada, wybrane kluby sportowe – FC Barcelona, oraz firmy sektora zaawansowanych technologii jak Google, Apple, a z polskich firm do tego grona pretenduje CD Projekt RED. (tabela 5)

to nie oznacza, że każda firma sektora IT z powodzeniem zbuduje markę pracodawcy jako społeczność, ale akurat siedem opisanych w badaniu software house’ów tak. Więzi między pracodawcą a pracownikami, a nawet kandydatami są wyjątkowo silne. **Prezentowane w niniejszym raporcie wnioski jakościowe warto pogłębić i dalej prowadzić badania dotyczące employer branding, także w innych sektorach gospodarki.**

³⁴ M. J. Hatch, M. Schultz, *Relations between organisational culture, identity and image*, „European Journal of Marketing”, 1997, vol. 31, nr 5/6, s. 356-365.
³⁵ M.J. Hatch, M. Schultz, *Taking Brand Initiative*, 2008.
³⁶ A.M. Muniz Jr., T.C. O’Guinn, *Brand Community*, „Journal of Consumer Research”, 2001, vol. 27, s. 412-432.
³⁷ D. Holt, *Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding*, „Journal of Consumer Research”, 2002, vol. 29, s. 70-90.

komentarz eksperta

dr Izabella Anuszevska



Badanie pt. „7 wspaniałych w IT” obraca się wokół zagadnień kultury organizacji i marki pracodawcy. Podejście zakładające przeprowadzenie wywiadów pogłębionych z przedstawicielami wybranych firm wpisuje się w często stosowany schemat badawczy, kiedy to w pierwszym etapie odtwarza się siatkę pojęciową adekwatną do specyfiki badanej zbiorowości, identyfikuje pewne klasy zjawisk oraz naturę powiązań pomiędzy nimi.

W tym ujęciu przeprowadzenie badania o charakterze jakościowym pozwala stworzyć podstawy do ewentualnych późniejszych badań o charakterze ilościowym, które dostarczą danych i wniosków uogólnianych na zdefiniowaną zbiorowość firm. Jest także niezbędnym etapem poprzedzającym prace nad kwestionariuszem (narzędziem do badania ilościowego), tak aby zawierał adekwatne pytania, jak również trafne propozycje kafeterii odpowiedzi. Ma to znaczenie dla wartości uzyskanych finalnie wyników, a zarazem sprawi, że uczestnicy – przedstawiciele firm – będą mieli poczucie, iż badacz zadał sobie trud zrozumienia specyfiki ich działalności.

Prowadzenie badań jakościowych umożliwia zidentyfikowanie odrębnych elementów służących do opisu badanego zjawiska (tu np. czynników kształtujących markę pracodawcy, kluczowych wartości firm). Ich wyodrębnienie nie byłoby możliwe bez pogłębionych wywiadów, które – dzięki narracyjnej formie – dostarczyły rozbudowanych informacji o sposobie funkcjo-

nowania firmy. Zgodnie z metodyką analizy danych jakościowych informacje te zostały poddane kodowaniu, tak aby możliwe było wyodrębnienie pewnych wspólnych kategorii (jak np. cele – wartości – przywództwo – sposoby współpracy) oraz zidentyfikowanie ew. elementów powtarzających się (np. kluczowych wartości).

Postulowany na podstawie badania jakościowego model marki pracodawcy może zostać następnie poddany ilościowej weryfikacji, jego elementy mogą zostać dodatkowo doprecyzowane, będzie też miejsce na ewentualne uzupełnienie modelu o aspekty, które mogą pojawić się w szerzej zakrojonym badaniu. Niewątpliwie, przeprowadzone badanie jakościowe nakreśliło obiecujący obszar dla dalszych studiów.



dr Izabella Anuszevska
Client Director, Kantar Polska

komentarz eksperta

Marek Wzorek



Gdy odkryłem turkusowe organizacje, zdałem sobie sprawę z tego, że mój styl zarządzania, do którego dochodziłem przez ostatnie 15 lat, w bardzo dużej części był właśnie turkusowy. Postanowiłem wtedy odejść z bardzo dobrego stanowiska prezesa zarządu firmy **igus® Sp. z o.o.** i zacząłem odwiedzać firmy w Polsce i w Europie, które były turkusowymi organizacjami lub ten model zarządzania był im bliski.

Moja fascynacja turkusowymi organizacjami pogłębiała się, kiedy poznawałem te firmy od środka. Dzięki odwiedzeniu kilkudziesięciu takich firm w Polsce i w Europie upewniłem się, że doszliśmy jako ludzkość do przełamania paradygmatu w zarządzaniu ludźmi. W efekcie tego przełamania może już niedługo hierarchiczne struktury organizacyjne wielu firm przestaną mieć rację bytu.

Odwiedzając turkusowe organizacje, prowadziłem wywiady z CEO i założycielami tych firm i poznawałem historię tego, jak dochodzili oni do turkusu, jak przeprowadzali transformację. Między innymi poznałem firmy **Boldare** i **SoftwareMill** wraz z ich historią dochodzenia do turkusu.

Z mojej perspektywy są to najlepsze przykłady turkusowych organizacji w Polsce. Cieszę się, że również analizy kultury organizacyjnej polskich

software house'ów podjęły się autorki e-booka **Julita Dąbrowska** i **Marta Smyrska**, ponieważ ta publikacja może rzucić dodatkowe światło na fakt, jak duża przepaść dzieli tradycyjnie zarządzane organizacje od tych, dla których hasła zwinność, samoorganizujący się zespół czy SCRUM to zwroty powszechne.

Z mojej perspektywy mogę bez większego ryzyka błędu powiedzieć, że w kilkudziesięciu najlepszych polskich software house'ach jest znacznie więcej innowacyjności w sposobie zarządzania niż w pozostałych kilkuset tysiącach firm, które działają na polskim rynku. Zachęcam do lektury *7 Wspaniałych w IT*.



Marek Wzorek
coach, autor książki: *Od hierarchii do turkusu, czyli jak zarządzać w XXI wieku*

Bibliografia:

1. T. Ambler, S. Barrow, 1996, *The Employer Brand*, The Journal of Brand Management, vol. 4, nr 3, s. 185-206
2. A. Bandura, 2015, *Teoria społecznego uczenia się*, wyd. PWN
3. E. Berne, 2005, *W co grają ludzie*, wyd. PWN
4. J. Bersin, 2018, *HR Technology Disruptions for 2018: Productivity, Design, and Intelligence Reign*, wyd. Deloitte & Bersin
5. J. Bieńkowska, Kultura sieci, w: Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski, 2014, *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, wyd. Difin
6. K.C. Cameron, R.E. Quinn, 2003, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, wyd. Oficyna Ekonomiczna
7. J.C. Collins, 2003, *Od wielkiego do dobrego*, wyd. SPM Project
8. D. Czerwińska, 2013, *Zarobieni, ale wyników brak*, Puls Biznesu
9. J. Dąbrowska, 2014, *Employer branding. Marka pracodawcy w praktyce*, wyd. Słowa i Myśli
10. J. Dąbrowska, 2014, *Odpowiedzialność a budowanie wizerunku pracodawcy*, „Vademecum Pracodawcy”, wyd. Wolters Kluwer
11. J. Dąbrowska, 2014, *Przegląd wybranych koncepcji employer brandingowych*, w red. K. Kubiak, „Employer Branding w teorii i praktyce”, wyd. Wyższa Szkoła Promocji
12. J. Dąbrowska, 2018, *Jak opracować propozycję wartości EVP, by wyróżnić pracodawcę?*, wyd. Kalitero
13. B. Gilbreath, 2010, *The next evolution of marketing*, wyd. McGrawHill
14. M. Gladwell, 2005, *Punkt przełomowy*, wyd. Świat Książki
15. M.J. Hatch, M. Schultz, 1997, *Relations between organisational culture, identity and image*, „European Journal of Marketing”, vol. 31, nr 5/6, s. 356-365
16. M.J. Hatch, M. Schultz, 2008, *Taking Brand Initiative*, wyd. John Wiley & Sons
17. D. Holt, 2002, *Why Do Brands Cause Trouble? A dialectical Theory of Consumer Culture and Branding*, „Journal of Consumer Research”, vol. 29, s. 70-90
18. E. Jochheim, I. Kokoszka, 2019, *Chcieć, móc, potrafić*, wyd. Instytut Durkalskiego RMP
19. A. Kisil, 2013, „Zarządzanie przez odpowiedzialność”, wyd. Difin
20. Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, 2010, *Marketing 3.0*, wyd. MT Biznes
21. Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, 2017, *Marketing 4.0*, wyd. MT Biznes
22. F. Laloux, 2015, *Pracować inaczej*, wyd. Studio Emka
23. B. Lauterborn, 1990, *New Marketing Litany: Four Ps Passed: C-Words Take Over*, „Advertising Age”, vol. 61(41), nr 26
24. J. Leary-Joyce, 2010, *Inspirujący menedżer*, wyd. Oficyna
25. E.J. McCarthy, 1964, *Basic Marketing, a Managerial Approach*
26. A.M. Muniz Jr, T.C. O'Guinn, 2001, *Brand Community*, Journal of Consumer Research, vol. 27, s. 412-432
27. R.E. Palmer, 2010, *Przywództwo doskonałe*, wyd. Oficyna Ekonomiczna
28. K. Rek, 2014, *Co się liczy dla firm?*, Harvard Business Review Polska, marzec 2014
29. E. Schein, 2004, *Organizational Culture and Leadership*, wyd. John Wiley & Sons
30. Cz. Sikorski, 2006, *Kultura organizacyjna*, wyd. C.H. Beck
31. A. Stachowicz-Stanusch, 2007, *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, wyd. OnePress
32. M. Thomas, G. Miles, P. Fisk, 2009, *Kompetentny CEO*, wyd. Oficyna
33. K. Weick, 1995, *Sencemaking in organisations*, wyd. Sage

Raporty:

1. EBI, EY, 2018, *Cała Polska tworzy idealne miejsce pracy*
2. Ranstad, 2018, *Spełnienie zawodowe Polaków*
3. Wszechnica UJ, 2018, *Organizacja w okresie dojrzewania. Jakiej kultury organizacyjnej oczekują pracownicy?*

Warunki licencji

Julita Dąbrowska i jej firma KALITERO są wyłącznymi właścicielami autorskich praw do niniejszej publikacji. Z chwilą otrzymania publikacji Zamawiający uzyskuje prawo do wykorzystania jej wyłącznie na wewnętrzne potrzeby Zamawiającego z wyłączeniem udostępniania jej w całości lub w częściach bądź w jakimkolwiek fragmencie podmiotom trzecim, odpłatnie lub nieodpłatnie. Żadna część niniejszej publikacji nie może być powielana, tłumaczona na obce języki, wykorzystywana jako materiał w trakcie konferencji, szkoleń, prezentacji, przechowywana w systemach, serwisach, bazach i wyszukiwarkach internetowych lub przesyłana, udostępniana w jakiegokolwiek formie lub za pomocą jakichkolwiek środków elektronicznych, mechanicznych, fotokopii, nagrywania lub w inny sposób, bez uprzedniej pisemnej zgody autorki Julity Dąbrowskiej. Wszelkie tego typu działanie będzie traktowane jako naruszenie praw autorskich. Cytowanie fragmentów publikacji nie może zmieniać sensu jej treści i jest dopuszczalne wyłącznie w materiałach sporządzanych przez Zamawiającego na własne potrzeby pod warunkiem opatrzenia cytowanych fragmentów: informacją o Julicie Dąbrowskiej jako autorce publikacji, tytułem oraz adresem strony internetowej.

www.julitadabrowska.pl

© Julita Dąbrowska, Kalitero, 2019