

Prof. dr hab. Joanna M. Moczyłowska

Politechnika Białostocka
ORCID 0000-0003-1123-2555
e-mail: joanna@moczyłowska.pl

mgr Anna Kwoka

DBA, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN
e-mail:

Rzecznictwo pracowników — pracownicy w roli ambasadorów marki

Employee advocacy — employees as brand ambassadors

Streszczenie

Tematem artykułu jest rzecznictwo pracowników definiowane jako promocja organizacji przez ludzi, którzy dla niej pracują. Celem naukowym artykułu jest systematyzacja wiedzy na temat rzecznictwa pracowników oraz identyfikacja obszarów przyszłych badań nad tym zagadnieniem. Jako metodę badawczą autorki przyjęły przegląd narracyjny literatury. Celem utylitarnym publikacji jest promowanie zmian w sposobie myślenia o roli pracowników w działalności marketingowej organizacji. Wskazano kluczowe korzyści wynikające z występowania pracowników w roli ambasadorów marki. Przedstawiono argumenty potwierdzające tezę, że programy rzecznictwa pracowniczego mają niemal nieograniczony potencjał promocyjny, ale pracownicy mogą być wartościowymi ambasadorami marki tylko wtedy, gdy mają wiedzę na temat potrzeb marki oraz mechanizmów rzecznictwa pracowniczego.

Słowa kluczowe

rzecznictwo, ambasador marki, reputacja, marketing cyfrowy, social media

Abstract

The subject of the article is employee advocacy defined as the promotion of an organization by the people who work for it. The scientific aim of the article is to systematize knowledge about employee advocacy and to identify areas for future research on this issue. A narrative review of literature was used as a research method. The utilitarian goal of the publication is to promote changes in the way of understanding the role of employees in the organizations' marketing activities. The key benefits of employing employees as brand ambassadors were presented. Arguments were prepared to support the thesis that employee advocacy programs have almost unlimited promotional potential, but employees can be valuable brand ambassadors only if they have knowledge of the brand's needs and employee advocacy mechanisms.

Keywords

advocacy, brand ambassador, reputation, digital marketing, social media

JEL: M31, M38, K39

Wstęp

Szacuje się, że około 40% wyników rynkowych organizacji może być przypisane czynnikom niefinansowym związanym z jej reputacją (Harrison, 2011). Wielu autorów podkreśla, że zatrudnieni pracownicy mają duży wpływ na sposób, w jaki marka jest postrzegana przez interesariuszy zewnętrznych (Punjaisri i Wilson, 2011, s. 1521–1537). Pracownicy bezpośrednio i pośrednio wpływają na budowanie reputacji i sukces mar-

ki poprzez postawy i zachowanie, przekazywanie komunikatów i przede wszystkim przez dostarczenie doświadczeń. Znaczenie wpływu pracowników na percepcję klienta jest szczególnie istotne w sektorze usług, gdzie nie da się przekonać klientów do marki poprzez namacalne cechy, więc kontakt pracownika z konsumentem jest tu kluczowy (Kimpakorn i Tocquer, 2009, s. 532–544). Rola pracowników jako nieformalnych rzeczników i ambasadorów marki organizacji jest przedmiotem badań naukowych od wielu lat, jednak wcześniej była najczęściej

podejmowana głównie w ramach problematyki public relations (Dozier i Grunig, 1995, s. 56), czyli była traktowana jako część działalności organizacji ukierunkowanej na tworzenie i utrzymywanie jej pozytywnego wizerunku. Dziś rzecznictwo pracowników staje się niezależnym przedmiotem badań, a także zainteresowań praktyków zarządzania wizerunkiem. Wynika to głównie z faktu, że osiem na dziesięć osób (klientów, potencjalnych kandydatów na pracowników) ufa rekomendacjom pracowników danej organizacji. Na potrzeby tego artykułu przyjmujemy szeroką definicję rzecznictwa pracowników, traktując je jako promocję organizacji przez ludzi, którzy dla niej pracują (Thomas, 2020, s. 178–192).

Celem naukowym artykułu jest systematyzacja wiedzy na temat rzecznictwa pracowników oraz identyfikacja obszarów przyszłych badań nad rzecznictwem. Jako metodę badawczą autorki przyjęły przegląd narracyjny, który pozwala badaczom skupić się na relatywnie małej liczbie opracowań, a także sformułować wnioski odwołując się do studiów empirycznych, jak i teoretycznych (van Knippenberg, 2012, s. 185–188). Metoda ta jest szczególnie polecana, gdy obszar badań jest dość młody i istnieje relatywnie mało badań naukowych na dany temat. W efekcie formułowanie wniosków bazujących na takim przeglądzie jest wykonalne nawet dla pojedynczego naukowca (Takeuchi i Chen, 2013). Przegląd narracyjny pozwala uchwycić jakościowe różnice między badaniami, łączyć różne koncepcje i wskazywać na kontekst problemu, co stanowi o przewadze tej metody w stosunku do przeglądu systematycznego (Draman i Edmondson, 2012). Celem użytecznym tej publikacji jest promowanie zmian w sposobie myślenia o roli pracowników w działalności marketingowej organizacji. W dobie ogromnej konkurencji konieczne jest postrzeganie pracow-

ników jako osób, które mogą pomóc w utrzymaniu i pielęgnowaniu obecnych relacji biznesowych, jednocześnie przyciągając nowych klientów (Wang, Tong, Takeuchi i George, 2016, s. 534–544).

Rzecznictwo pracowników — istota pojęcia

Rzecznictwo pracownicze jest jednym ze sposobów informowania, przypominania, przekonywania oraz motywowania konsumentów do wyboru produktu lub usługi oferowanej przez daną markę. To marketingowa strategia promocji polegająca na budowaniu świadomości marki wśród konsumentów zmierzająca do uczynienia ich lojalnymi klientami poprzez odróżnienie produktów lub usług od konkurencji (Ki i Hon, 2007, s. 1–23). To, co wyróżnia rzecznictwo na tle innych narzędzi promocji, to zaangażowanie w ten proces pracowników organizacji.

Z badań wynika, że duża część przedsiębiorstw nie wykorzystuje tego swoistego zasobu marketingowego, którym są ich pracownicy (Kocak, 2020, s. 179–192), a przecież mogą być oni najpotężniejszymi ambasadorami marki (Meng i Berger, 2013, s. 141–167). Rzecznictwo pracowników wymaga kształtowania ich postaw zbudowanych na satysfakcji z pracy i lojalności wobec pracodawcy, bo tylko w warunkach pozytywnych więzi emocjonalnych między pracownikami i pracodawcą możliwe jest efektywne zaangażowanie pracowników w proces promocji marki. Przegląd definicji rzecznictwa pracowniczego przedstawiony w tabeli 1 potwierdza, że jego istotą jest promowanie organizacji przez pracowników i uczynienie z nich swoistych ambasadorów marki.

Tabela 1. Rzecznictwo pracowników — przegląd definicji

Źródło	Definicja
T. Thomas, 2020	Promocja organizacji przez ludzi, którzy dla niej pracują
L. R. Men, D. W. Stacks, 2013	Promowanie przedsiębiorstwa przez pracowników z wykorzystaniem sieci społecznościowych
J. Meng, B. Berger, 2013	Uczynienie pracowników ambasadorami marki
L. Russel, R.M. Morgan, 2009	Bycie wiarygodnym rzecznikiem organizacji przez pracowników
E.J. Ki, L.C. Hon, 2007	Marketingowa strategia promocji świadomości marki przez pracowników wśród konsumentów
F.F. Reichheld, 2003	Dobrowolne działania zadowolonych i lojalnych pracowników, którzy podziwiają wartości organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Thomas, T. (2020). Employee advocacy as a marketing strategy to power brand promotion: an employee perspective. *Marketing and Management of Innovation*, 2, s. 178–181.

Rysunek 1. Modelowe ujęcie rzecznictwa pracowników



Źródło: Thomas, T. (2020). Employee advocacy as a marketing strategy to power brand promotion: an employee perspective. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 167–192.

Istotą rzecznictwa pracowniczego jest promowanie organizacji przez jej pracowników, którzy stają się adwokatami marki poprzez:

- generowanie pozytywnych skojarzeń i podnoszenie świadomości marki za pośrednictwem mediów cyfrowych lub kanałów offline,
- polecenie produktów lub usług osobom z kręgu znajomych lub członków rodziny,
- reprezentowanie interesów marki zarówno wewnętrznie, jak i zewnętrznie,
- współdzielenie wartości i przejawianie ich w swoim zachowaniu,
- bycie wiarygodnym rzecznikiem organizacji (Russel i Morgan, 2009, s. 3–13).

Rzecznictwo pracowników ma miejsce, gdy pracownicy korzystają z własnych sieci społecznościowych lub innych kanałów informacyjnych w celu promowania przedsiębiorstwa (Men i Stacks, 2013, s. 171–192). Dzieląc się odpowiednimi treściami, lubiąc aktualizacje, a nawet tworząc własne treści związane z organizacją, szerzą pozytywną świadomość marki i stają się jej ambasadorami. Ponieważ ta „reklama szeptana” jest bardziej autentyczna i organiczna, potencjalni konsumenci ufają jej bardziej, traktując ją jako naturalne i wiarygodne źródło (Walz i Celuch, 2010, s. 95–110). Ta obserwacja jest szczególnie aktualna w erze mediów społecznościowych, kiedy technologie cyfrowe ułatwiają nie tylko komunikację między pracownikami, ale także interakcje między pracownikami i potencjalnymi klientami. Interakcje pracowników z otoczeniem wpływają na reputację organizacji oraz na jakość jej relacji z otoczeniem (Werder i Holtzhausen, 2009, s. 404–427).

Rzecznictwo pracownika jest czymś więcej niż pozytywną formą przekazu ustnego (Urban, 2005,

s. 155). Obejmuje pozytywne wypowiadanie się o marce, ale jest również uważane za wynik silnej relacji, w której pracownik broni organizacji lub marki przed krytyką. Dlatego rzecznictwo jest uważane za bardziej wpływową formę wsparcia behawioralnego niż pozytywne wypowiadanie się na temat marki (Reichheld, 2003, s. 46–54). To dobrowolne działania zadowolonych i lojalnych pracowników, którzy swoim zachowaniem podzielają wartości organizacji. Strategia zrównoważonego promowania marek, w której wewnętrzny zespół promuje treści i udostępnia je za pośrednictwem swoich prywatnych kont w mediach społecznościowych, zakłada, że organizacje powinny tworzyć i aktywować lojalną grupę pracowników, która weźmie czynny udział w działaniach promocyjnych marki (Thomas, 2020, s. 178–181).

Rysunek 1 przedstawia trzy kluczowe filary rzecznictwa pracowniczego, szerzej opisanego w literaturze obcojęzycznej pod pojęciem employee advocacy (Boukis i Christodoulides, 2020, s. 11–43). Ambasadorzy marki powinni uosabiać wartości organizacji, którą reprezentują, dlatego nie oczekuje się, że wszyscy pracownicy tak samo sprawdzą się w rzecznictwie. Zmuszanie kogokolwiek do tego typu aktywności z pewnością negatywnie wpłynęłoby na reputację marki, a materiały pracowników „zmuszonych” do bycia ambasadorem marki, zamieszczane np. w mediach społecznościowych, nie wyglądałyby autentycznie (Korzyński, Mazurek i Haenlein, 2020, s. 204–212).

Jak podkreśla K. Harrison (2011), wykorzystanie rzecznictwa pracowników w działaniach marketingowych organizacji wymaga przyjęcia odpowiedniej polityki w zakresie mediów społecznościowych. Pracownikom należy zapewnić niezbędną

wiedzę na temat efektywnej promocji marki i zabezpieczyć się przed ryzykiem związanym z udostępnianiem treści na jej temat. Niezbędnym elementem takiej polityki jest otwarta komunikacja pozwalająca pracownikom rozumieć najnowsze trendy w mediach społecznościowych. Jako ambasadory marki powinni otrzymać konieczne wsparcie, a ich autentyczne zaangażowanie w promocję marki powinno być odpowiednio doceniane.

Według R. Baumruka (2006, s. 24–27) ambasadory przejawiają trzy podstawowe zachowania, które korzystnie wpływają na efektywność całej organizacji. Zachowania te, określane mianem „3S” (say, stay, strive — mówić, pozostać, starać się), w znacznym stopniu poprawiają sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa, ponieważ zaangażowani w rzecznictwo pracownicy:

- pełnią rolę adwokatów organizacji — bronią jej w rozmowach z współpracownikami oraz polecają jej produkty znajomym, którzy są potencjalnymi nowymi klientami;
- pomimo możliwości pracy w innych miejscach, gdzie mogliby mieć większe korzyści ekonomiczne, decydują się na pozostanie w organizacji;
- dokładają wszelkich starań, by przedsiębiorstwo, którego są częścią, odniosło sukces, a nawet są w stanie poświęcić swój wolny czas i wykonać dodatkowy wysiłek, aby przyczynić się do tego sukcesu.

Rzecznictwo pracowników wymaga nie tylko prowadzenia świadomej polityki promocji, ale także efektywnej polityki personalnej. Ambasadory marki zostaną tylko ci pracownicy, którzy przejawiają wysoki poziom zaangażowania organizacyjnego. Wiąże się ono z lojalnością wobec pracodawcy oraz poczuciem zadowolenia z warunków pracy (Moczydłowska, 2013, s. 162–171). Ba-

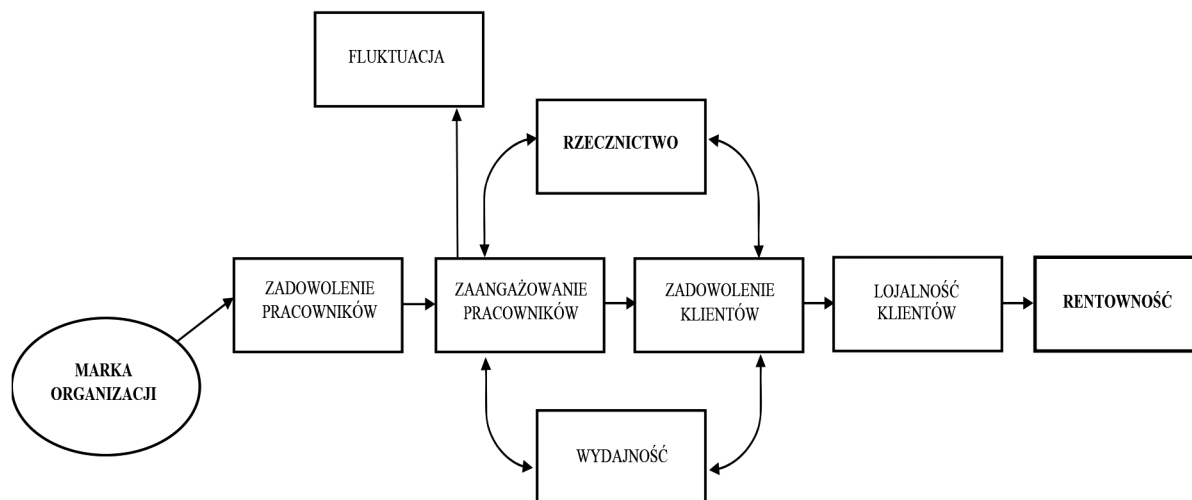
dania potwierdzają ścisły związek między pozytywnymi relacjami organizacji z pracownikami, opartymi na zadowoleniu z pracy, a jej rentownością (por. rysunek 2).

Zaangażowanie organizacyjne pracowników poprawia wskaźnik rotacji zespołu, czyniąc pracowników lojalnymi wobec organizacji przez dłuższy czas (Mosley, 2007, s. 123–134), dlatego nie ma przesady w stwierdzeniu, że pracodawca dbający o tych, którzy lubią pracować w organizacji, podświadomie czyni ich ambasadory marki (Allen, Bryant i Vardaman, 2010, s. 48–64). Zarządzający organizacją powinni stale zwiększać kompetencje pracowników poprzez szkolenia i rozwój umiejętności w celu osiągnięcia przez pracowników niezbędnej wiedzy pozwalającej dostarczać klientom wysokiej jakości usługi i budować z nimi mądre i silne relacje. Wykwalifikowane i utalentowane jednostki prowadzą do większej liczby innowacyjności w organizacji, dzięki czemu poprawia się jej wydajność i reputacja korporacyjna (Melewar, Gotsi, Andriopoulos, Fetscherin i Usunier, 2012, s. 733–755). Pracownicy, którzy są pozytywnie nastawieni do organizacji i mają poczucie kompetencji, są silnymi ambasadory marki w codziennym życiu. Jak wynika z badań U. Bekolli (2019, s. 174–178), tworzenie kultury wsparcia i inspiracji organizacyjnej to ważny krok do uczynienia pracowników rzecznikami marki.

Rzecznictwo pracowników w social mediach

Pojęcie rzecznictwa pracowniczego pojawiło się na długo przed tym zanim Internet i media społecznościowe stały się popularne (Akgunduz i Sanli,

Rysunek 2. Miejsce rzecznictwa pracowników w procesie osiągnięcia rentowności



Źródło: Gaddam, S. (2008). Modelling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1), s. 47.

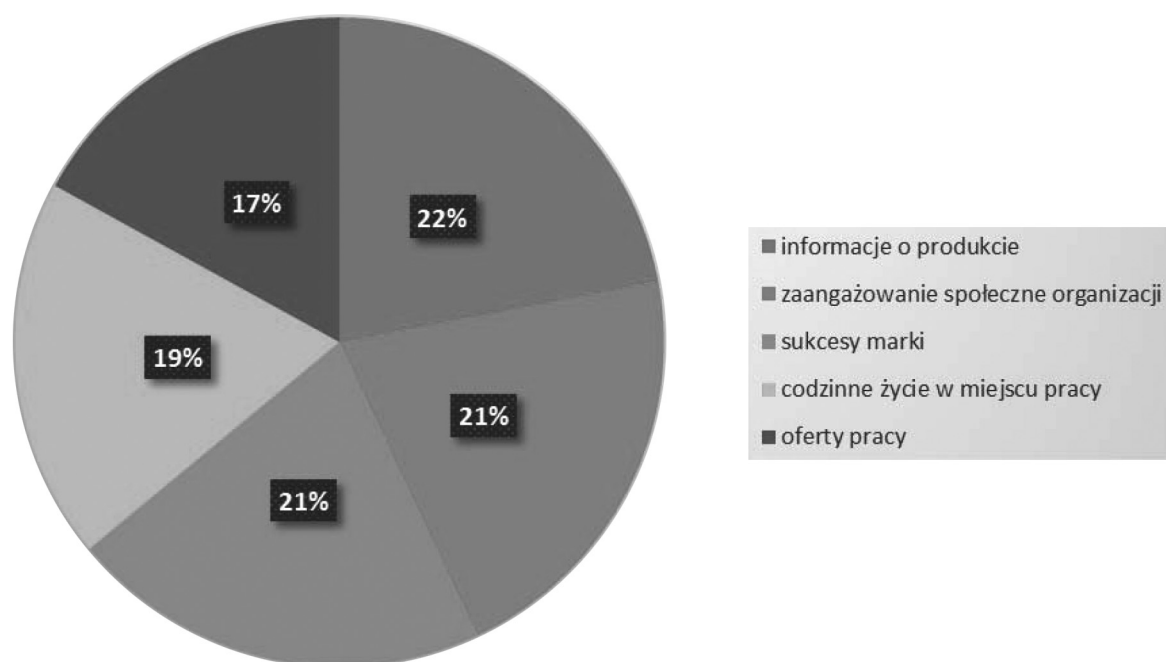
2017, s. 118–125), jednak to rozwój social mediów stworzył podstawę do wykorzystywania rzecznictwa pracowników na szeroką skalę. Media społecznościowe stały się największą platformą komunikacji, także komunikacji marketingowej (Kohli, Suri i Kapoor, 2010, s. 60). Przy minimalnych kosztach dowolny rodzaj treści: tekst, obraz, film i inne materiały multimedialne mogą być łatwo przesyłane i masowo rozpowszechniane. Główne sieci społecznościowe, takie jak Facebook, YouTube, WhatsApp, WeChat, Instagram, LinkedIn, Tik Tok itp., dają niemal nieograniczone możliwości w zakresie marketingu produktów i usług (Kaplan i Haenlein, 2010, s. 60). Chociaż pierwotnym przeznaczeniem mediów społecznościowych miało być łączenie przyjaciół, a nie klientów czy pracowników, obie grupy korzystają z mediów społecznościowych, między innymi publikując komentarze związane z pracą. Pracownik już przez sam fakt przynależności do danej organizacji i posiadania profilu społecznego może wpływać na spostrzeżenia interesariuszy dotyczące marki i jej reputacji (Kogler, Rokka i Hemetsberger, 2017, s. 104; Zhu i Zhang, 2010, s. 133–148). Dlatego rzecznictwo pracowników jest integralnym elementem nowoczesnego marketingu cyfrowego (Li, Wu i Mai, 2019, s. 172–184).

Rozpowszechnianie pozytywnych ocen i doświadczeń związanych z marką poprzez media społecznościowe buduje lojalność wobec marki i ma istotny wpływ na jej reputację (Tajvidi, Richard, Wang i Hajli, 2018, s. 479). Badania potwierdzają, że złe komentarze i niższe oceny online zmniejsza-

ją potencjał sprzedażowy danego przedsiębiorstwa, dlatego wymogiem czasów jest przebywanie w środowisku cyfrowym i zarządzanie reputacją online (Rokka, Karlsson i Tienari, 2014, s. 802–827). Konsumenci zdecydowanie mniejszym zaufaniem darzą wiadomości od organizacji w porównaniu do rekomendacji osób, które znają. W ten sposób skuteczne kampanie informacji zwrotnej za pośrednictwem platform mediów społecznościowych przez pracowników pomagają budować zaufanie konsumentów do marek (Castello, Etter i Nielsen, 2016, s. 402–432). Rzecznictwo pracownicze bazuje na chęci pracowników do dzielenia się wartościami marki i komunikacji na temat usług, produktów za pośrednictwem serwisów społecznościowych (Pitt, Botha, Ferreira i Kietzmann, 2018, s. 635–642). Media społecznościowe umożliwiają przyciąganie i zatrzymywanie klientów, stwarzają większe możliwości angażowania pracowników i dzięki temu zwiększają zaufanie konsumentów do marek (Rokka, Karlsson i Tienari, 2014, s. 802–827; Sias i Duncan, 2018, s. 1–21). Jak wynika z badań (por. rysunek 3), treści udostępniane przez pracowników w social mediach dotyczą głównie informacji o produktach, a także zaangażowania społecznego pracodawcy i sukcesów marki.

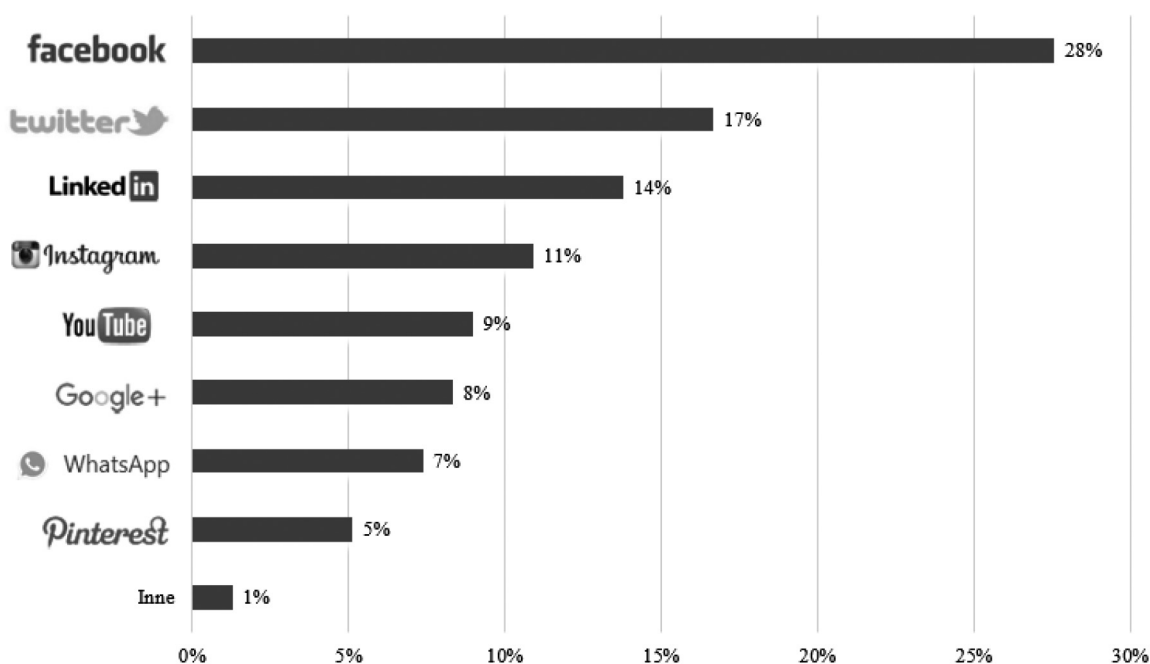
Analiza aktywności w social mediach pokazuje, że w zależności od roli, jaką pracownicy pełnią w organizacji, rodzaj treści, którymi się dzielą, jest inny. Menedżerowie zazwyczaj promują treści dotyczące działalności CSR, ofert pracy i osiągnięć marki. Kierownicy sprzedaży koncentrują się na

Rysunek 3. Treści udostępniane przez pracowników w social mediach



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Terpening (2019). *Social Media Employee Advocacy: Tapping into the power of an engaged social workforce*. Terpening, s. 18. *Journal of Soft Skills*, 2(1), s. 47.

Rysunek 4. Platformy społecznościowe najczęściej wybierane przez pracowników w ramach rzecznictwa pracowniczego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Altimeter, Employee Survey, Global Average, Q1 2016.

informacjach dotyczących produktu, podczas gdy pracownicy biurowi skupiają się na pokazywaniu codziennego życia w miejscu pracy. Wynika z tego, że pracownicy wykazują zainteresowanie udostępnianiem treści za pośrednictwem osobistych kont w mediach społecznościowych niezależnie od ich przeznaczenia oraz zajmowanych stanowisk, natomiast różnice ujawniają się na poziomie treści przekazu.

Media społecznościowe są profesjonalnie wykorzystywane do dzielenia się pomysłami i przemyśleniami prywatnie lub publicznie, do poznawania tego, co dzieje się na świecie i reakcji ludzi wobec wydarzeń i problemów w szybszym tempie niż tradycyjne media, do interakcji z obserwującymi i grupą docelową oraz do marketingu treści organizacji (Piskorski, 2014; Korzyński, Mazurek i Haenlein, 2020, s. 204–212). Rysunek 4 przedstawia najczęściej wybierane media społecznościowe przez pracowników. Wśród wybieranych narzędzi pozycję lidera jako wiodąca sieć społecznościowa zajmuje Facebook. Nawet jeśli pracownicy udostępniają treści związane z pracą, nie czują się ograniczeni do profesjonalnych sieci, takich jak LinkedIn. Popularność Facebooka jako medium dla rzecznictwa pracowników wskazuje, że ambasadorzy marek czują się komfortowo „mieszając” doświadczenia osobiste i zawodowe (Bekolli, 2019, s. 174–178).

Przedsiębiorstwa, które wprowadzają działania rzecznictwa pracowniczego w sposób zaplanowany

i systemowy, nie mogą myśleć wyłącznie o uzyskaniu widocznych korzyści dla siebie, ponieważ w rzeczywistości głównymi beneficjentami powinni być sami pracownicy. Jeżeli zatrudnieni będą mogli rozwijać się w swojej pracy i dostrzegą, że organizacja wspiera ich karierę, istnieje większe prawdopodobieństwo, że będą bardziej zaangażowani, a tym samym zaczną osiągać lepsze wyniki w wykonywanych zadaniach. Skuteczny program rzecznictwa pracowników musi bazować na tym, że to organizacja wspiera pracowników w osiąganiu ich celów, a korzyści biznesowe będą dodatkowym bonusem dla całego przedsiębiorstwa. Program rzecznictwa pracowniczego powinien angażować osoby z różnych działów i poziomów w strukturze organizacyjnej. Warto podkreślić, że zarząd również odgrywa istotną rolę w tym procesie (Aichner i Jacob, 2015, s. 257–276).

Korzyści płynące z rzecznictwa pracowników

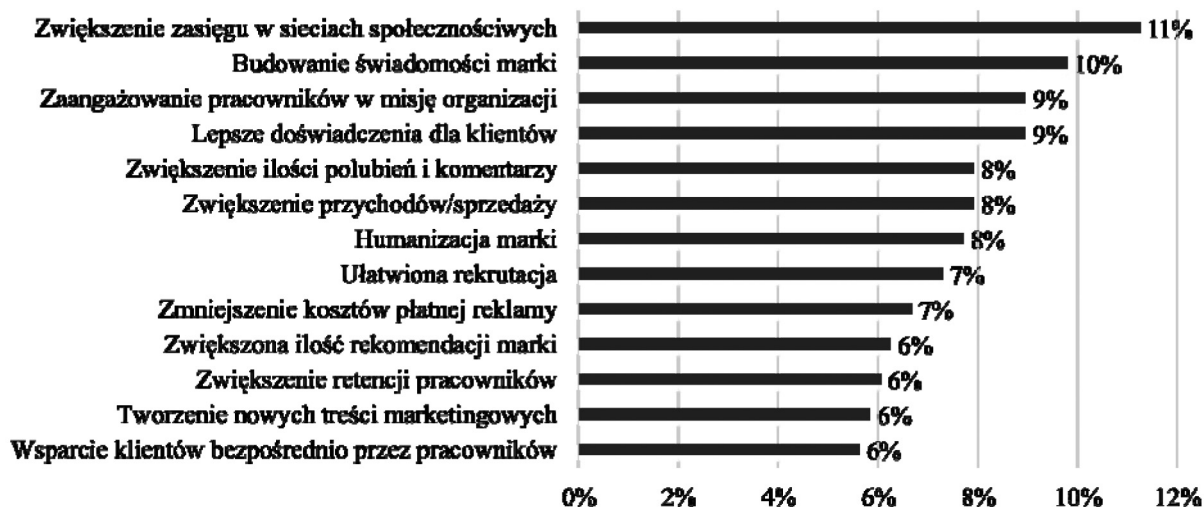
Skuteczny program rzecznictwa pracowników kreuje sytuację, w której wszyscy interesariusze mogą osiągnąć określone korzyści. Wzmacniane są relacje między jednostką i organizacją, a organizacja może zwiększyć swoją wiarygodność z pomocą wewnętrznych ambasadorów (Kogler, Rokka i He-

metsberger, 2017, s. 104). Opinie pracowników w mediach społecznościowych o marce to jedno z najbardziej wiarygodnych źródeł informacji o pracodawcy (Sias i Duncan, 2018, s. 1–21). Posty pracowników dotyczące organizacji to także swoisty „magnes” dla partnerów biznesowych i kandydatów do pracy. Publikowanie treści przez pracowników w formie postów w social mediach lub artykułów na blogu dedykowanym marce trafia do większej liczby odbiorców niż reklama na głównym kanale marki, ponieważ pracownicy mają więcej kontaktów. Należy podkreślić, że przejście mediów społecznościowych z modelu organicznego na płatny (reklamy społecznościowe) wywarło znaczny wpływ na proces postrzegania roli rzecznictwa pracowników, ponieważ na przykład na Facebooku tylko 3% wiadomości marki dociera dziś do konsumentów bez wsparcia płatnej reklamy. Badania pokazują, że pracownicy mają łącznie znacznie większy zasięg niż oficjalne strony marki w mediach społecznościowych (Frederiksen, 2016, s. 34).

Rzecznictwo pracownicze to efektywny sposób promocji treści i motywowanie konsumentów do pozytywnego reagowania na daną markę (Bekolli, 2019, s. 174–178). To ciekawa odpowiedź na wyzwania, które stawia przed przedsiębiorstwami cyfrowy rynek. Zwiększone użycie blokerów reklam, kosztowne reklamy w mediach społecznościowych czy mniej skuteczne strategie e-mail marketingu i brak zaufanych rekomendacji to jedynie przykłady problemów, z którymi muszą radzić sobie organizacje korzystające z marketingu cyfrowego (Kohli, Suri i Kapoor, 2015, s. 38). Dlatego rzecznictwo pracowników stało się czymś więcej niż tylko modnym hasłem. Rysunek 5 pokazuje, jakie korzyści może przynieść dobrze zaprojektowany program

rzecznictwa pracowników. Aż 92% konsumentów bardziej ufa rekomendacjom rodziny i znajomych niż wszelkim formom reklamy i deklaruje, że dokonałoby zakupów po usłyszeniu pochwał od zaufanej osoby. Chociaż marka może być rozpoznawalna, jest mało prawdopodobne, że osiągnie ten sam poziom wiarygodności, który może zostać osiągnięty dzięki rekomendacjom osób mających z klientem powiązania osobiste. Jak obrazowo piszą S.J. Miles i W.G. Mangold, (2014, s. 401–411), konsumenci wybierają treści, które są osobiste, a więc pracownicy mówiący w imieniu marki „uczłowieczają” jej głos. Dlatego analizując potencjalne korzyści wynikające z rzecznictwa pracowników trzeba przede wszystkim podkreślić jego znaczącą skuteczność i wpływ na wyniki sprzedażowe (Chen, Lu i Wang, 2017, s. 627–638). Badania potwierdzają, że kontakty pozyskane dzięki marketingowi społecznościowemu pracowników konwertują 7 razy częściej niż kontakty pozyskane na drodze płatnych kampanii marki (Naylor, Lamberton i West, 2012, s. 105–120). Zaangażowanie pracowników w rzecznictwo pozwala także na budowanie marki organizacji jako interesującego pracodawcy. Aż 37% pracowników dzieli się informacjami o swoim miejscu pracy (Bekolli, 2019, s. 174–178). Wyniki LinkedIn pokazują, że przedsiębiorstwa, w których pracownicy udostępniają treści swojej marki, odnotowują wzrost oglądalności publikowanych ofert pracy (Aichner i Jacob, 2015, s. 257–276; Godey, Manthiou, Pederzoli i Rokka, 2016, s. 5833–5841). Pracownicy zaangażowani w rzecznictwo są bardziej skłonni do pozostania w organizacji, optymistycznie patrzą w przyszłość i wierzą, że marka, dla której pracują, jest bardziej konkurencyjna. Pracownicy, którzy są optymistycznie nastawieni do swojej

Rysunek 5. Korzyści płynące z programów rzecznictwa pracowniczego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Statista, Brand Survey, Q3 2019; 212 przedsiębiorstw z liczbą pracowników > 250 osób.

pracy, są bardziej zaangażowani, przez co zmniejsza się wskaźnik rotacji, a efektywność pracy wzrasta, wpływając na wzrost zysków organizacji (Pitt, Botha, Ferreira i Kietzmann, 2018, s. 635–642).

Korzyści wynikające z zaangażowania w rzecznictwo osiągają także sami pracownicy. Przedsiębiorstwa świadomie wykorzystujące to narzędzie pomagają pracownikom rozwijać markę osobistą dostrzegając jej wpływ na markę pracodawcy. Obie strony korzystają z pozycjonowania pracowników jako zaufanych ekspertów w swojej dziedzinie.

Podsumowanie

Programy rzecznictwa pracowniczego mają niemal nieograniczony potencjał promocyjny, ale pracownicy mogą być wartościowymi ambasadorami marki i skutecznie komunikować się z rynkiem tylko wtedy, gdy posiadają wiedzę na temat potrzeb marki oraz mechanizmów rzecznictwa pracowniczego. Umożliwienie pracownikom zabierania głosu w imieniu marki pozwala im tworzyć nowe źródła przychodów, docierać do nowych poten-

cjalnych klientów i zwiększać zainteresowanie organizacją jako pracodawcą. W związku z ciągłym spadkiem widoczności marek w mediach społecznościowych, rzecznictwo pracowników oferuje proste i efektywne rozwiązanie problemu z ograniczoną komunikacją marki z potencjalnymi klientami. Organizacje powinny zatem wykorzystywać popularność mediów społecznościowych i sformalizować proces dzielenia się informacjami o marce przez pracowników.

Rzecznictwo pracowników jest stosunkowo młodym tematem badawczym, dlatego wiele pytań związanych z tym zagadnieniem to pytania wciąż otwarte. Na przykład, w ocenie autorek tego artykułu istnieje potrzeba pogłębionej eksploracji naukowej czynników stymulujących aktywność pracowników w obszarze rzecznictwa w sytuacjach kryzysów wizerunkowych. Brakuje też badań nad zależnościami pomiędzy rzecznictwem a branżą, którą reprezentuje organizacja, oraz cechami demograficznymi i psychologicznymi pracowników. Interesującym obszarem badań wydaje się także przeciwieństwo rzecznictwa, czyli zaangażowanie pracowników w tzw. czarny PR i inne formy antypromocji.

Bibliografia/References

- Aichner, T. i Jacob, F. (2015). Measuring the degree of corporate social media use. *International Journal of Market Research*, 57, 257–276. <https://doi.org/10.2501/IJMR-2015-018>
- Akgunduz, Y. i Sanli, S. C. (2017). The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism*, 31, 118–125. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.12.002>
- Allen, D., Bryant, P. i Vardaman, J. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions with Evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.51827775>
- Bekolli, U. (2019). How to Transform Employees Into Powerful Brand Advocates. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 174–178.
- Boukis, A. i Christodoulides, G. (2020). Investigating key antecedents and outcomes of employee-based brand equity. *European Management Review*, 10, 1–43. <https://doi.org/10.1111/emre.12327>
- Baumruk, R. (2006). Why managers are crucial to increasing engagement: Identifying steps managers can take to engage their workforce. *Strategic HR Review*, 5, 24–27. <https://doi.org/10.1108/14754390680000863>
- Castello, I., Etter, M. i Arup Nielsen, F. (2016). Strategies of legitimacy through social media: The networked strategy. *Journal of Management Studies*, 53, 402–432. <https://doi.org/10.1111/joms.12145>
- Chen, A., Lu, Y. i Wang, B. (2017). Customers' purchase decision-making process in social commerce: A social learning perspective. *International Journal of Information Management*, 37, 627–638. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.05.001>
- Dozier, D. M. i Grunig, J. E. (1995). *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Draman, R. H. i Edmondson, V. C. (2012). Why a new approach is needed to solve to day's. *Review of Management Innovation Creativity*, 5(14), 88–104.
- Frederiksen, I. (2016). Make your employees your advocates. *Accounting Today*, 30, 34.
- Gaddam, S. (2008). Modelling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1), 45–57.
- Godey, B., Manthiou, A., Pederzoli, D. i Rokka, J. (2016). Social media marketing efforts of luxury brands: influence on brand equity and consumer behavior. *Journal of Business Research*, 69, 5833–5841. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.181>
- Harrison, K. (2011). Why a good corporate reputation is vital to your organization. <https://bdrdigital.wordpress.com>
- Kaplan, A. M. i Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! the challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Ki, E. J. i Hon, L. C. (2007). Testing the linkage among the organization — public relationship and attitude and behavioral intentions. *Journal of Public Relations Research*, 19, 1–23. <https://doi.org/10.1080/10627260709336593>
- Kimpakorn, N. i Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16(8), 532–544. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550140>
- van Knippenberg, D. (2012). What makes for a good review article in organizational psychology? *Organizational Psychology Review*, 2(3), 185–188. <https://doi.org/10.1177/2041386612452220>
- Kocak, D. (2020). The Relationship between Employee Advocacy and Psychological Well-Being: Mediating Role of Perceived Insider Status and Moderating Role of Power Distance. *Ege Academic Review*, 20, 179–192. <https://doi.org/10.21121/eab.795950>

- Kogler, S., Rokka, J. i Hemetsberger, A. (2017). Creating Brand Reputation: How Employees Express Their Brand in Social Media Networks. *ACR North American Advances*, 45, 88–104.
- Kohli, C., Suri, R. i Kapoor, A. (2015). Will social media kill branding? *Business Horizons*, 58(1), 35–44. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.08.004>
- Korzyński, P., Mazurek, G. i Haenlein, M. (2020). Leveraging employees as spokespeople in your HR strategy: How company-related employee posts on social media can help firms to attract new talent. *European Management Journal*, 38, 204–212. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.08.003>
- Li, X., Wu, C. i Mai, F. (2019). The effect of online reviews on product sales: A joint sentiment-topic analysis. *Information & Management*, 56, 172–184. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.04.007>
- Melewar, T. C., Gotsi, M., Andriopoulos, C., Fetscherin, M. i Usunier J. C. (2012). Corporate branding: an interdisciplinary literature review. *European Journal of Marketing*, 46(5), 733–755. <https://doi.org/10.1108/03090561211212494>
- Men, L. R. i Stacks, D. W. (2013). Measuring the impact of organizational leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 17, 171–192. <https://doi.org/10.1108/13632541311318765>
- Meng, J. i Berger, B. (2013). An integrated model of excellent leadership in public relations: Dimensions, measurement, and validation. *Journal of Public Relations Research*, 25, 141–167. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2013.758583>
- Miles, S. J., Mangold, W. G. (2014). Employee voice: Untapped resource or social media time bomb? *Business Horizons*, 57, 401–411. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.12.011>
- Moczyłowska, J. M. (2013). Zaangażowanie pracowników — aspekty psychologiczne i organizacyjne. *Mysl Ekonomiczna i Polityczna*, 4(42), 162–171.
- Mosley, R. (2007). Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123–134. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124>
- Naylor, R. W., Lambertson, C. P. i West, P. M. (2012). Beyond the „like” button: The impact of mere virtual presence on brand evaluations and purchase intentions in social media. *Journal of Marketing*, 76, 105–120. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0105>
- Piskorski, M. J. (2014). *A social strategy: How we profit from social media*. Nowy Jork: Princeton University Press.
- Pitt, C. S., Botha, E., Ferreira, J. J. i Kietzmann, J. (2018). Employee brand engagement on social media: Managing optimism and commonality. *Business Horizons*, 61(4), 635–642. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.04.001>
- Punjaisri, K. i Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1521–1537. <https://doi.org/10.1108/03090561111151871>
- Rokka, J., Karlsson, K. i Tienari, J. (2014). Balancing acts: Managing employees and reputation in social media. *Journal of Marketing Management*, 30, 802–827. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.813577>
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need. *Harvard Business Review*, 81, 46–54.
- Russel, L. i Morgan, R. M. (2009). Customer advocacy and the impact of B2B loyalty programs. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24, 3–13. <https://doi.org/10.1108/08858620910923658>
- Sias, P. M. i Duncan, K. L. (2018). Not just for customers anymore: Organization Facebook, employee social capital, and organizational identification. *International Journal of Business Communication*, 57(4), 1–21. <https://doi.org/10.1177/2329488418765930>
- Tajvidi, M., Wang, Y. i Hajli, N. (2018). Brand co-creation through social commerce information sharing: The role of social media. *Journal of Business Research*, 121. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.008>
- Takeuchi, R. i Chen, J. (2013). The impact of international experiences for expatriates' cross-cultural adjustment: A theoretical review and a critique. *Organizational Psychology Review*, 3(3), 125–145. <https://doi.org/10.1177/2041386613492167>
- Thomas, T. (2020). Employee advocacy as a marketing strategy to power brand promotion: an employee perspective. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 167–192. <https://doi.org/10.21272/mmi.2020.2-12>
- Urban, G. L. (2005). Customer advocacy: A new era in marketing? *Journal of Public Policy & Marketing*, 24, 155–159. <https://doi.org/10.1509/jppm.24.1.155.63887>
- Walz, A. M. i Celuch, K. G. (2010). Customer advocacy: The moderating role of trust. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction & Complaining Behavior*, 23, 95–110.
- Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R. i George, G. (2016). Corporate social responsibility: An overview and new research directions thematic issue on corporate social responsibility. *Academy of Management Journal*, 59, 534–544. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.5001>
- Werder, K. P. i Holtzhausen, D. (2009). An analysis of the influence of public relations department leadership style on public relations strategy use and effectiveness. *Journal of Public Relations Research*, 21, 404–427. <https://doi.org/10.1080/10627260902966391>
- Zhu, F. i Zhang, X. (2010). Impact of online consumer reviews on sales: The moderating role of product and consumer characteristics. *Journal of Marketing*, 74, 133–148. <https://doi.org/10.1509/jm.74.2.133>

Prof. dr hab. Joanna M. Moczyłowska

Profesor zwyczajny, pracownik Politechniki Białostockiej, kierownik Katedry Zarządzania, Ekonomii i Finansów na Wydziale Inżynierii Zarządzania. Autorka licznych publikacji z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości.

Mgr Anna Kwoka

Absolwentka Uniwersytetu Jagiellońskiego, słuchaczka EDDBA w Instytucie Nauk Ekonomicznych PAN. Posiada 14-letnie doświadczenie w branży retail. Pracuje dla francuskiej marki L'Occitane en Provence. W obszarze jej zainteresowań znajdują się turkusowe koncepcje zarządzania oraz psychologia tłumy.

Prof. dr hab. Joanna M. Moczyłowska

Professor at the Białystok University of Technology, head of the Department of Management, Economics and Finance at the Faculty of Management Engineering. Author of publications in the field of management and quality sciences.

Mgr Anna Kwoka

Has graduation of the Jagiellonian University. Is EDDBA student at the Institute of Economics of the Polish Academy of Sciences. Has 14 years of experience in the retail industry. Works for the French brand L'Occitane en Provence. Her interests include turquoise management concepts and crowd psychology.