

Anca Maria CLIPA,
Catalin Ioan CLIPA
Alexandru Ioan Cuza University of Iasi, Romania

EMPLOYER BRAND SCALE DEVELOPMENT. THE CASE OF IT COMPANIES IN ROMANIA

Case
Study

Keywords

*Employer brand,
Functional, economic and psychological benefits,
IT Romanian Service Industry*

JEL Classification

M12, M14

Abstract

The employer brand is an important element to be taken into consideration by the management due to its influence in the attraction and retention of talented employees. The purpose of this paper is to explore the dimensions of the employer brand from the perspective of Romanian employees in the IT industry. In order to identify functional benefits components, economic benefits components and psychological benefits components we conducted an exploratory factor analysis using the Principal Component technique and Varimax rotation with Kaiser Normalization method. The 2 factors of the functional benefits component are company values and factor 2 training and development. The economic factors are bonuses and other economic benefits and the second factor insurances. The psychological benefits also include 2 factors: employees' recognition and good working conditions.

INTRODUCERE

Dezvoltarea unui brand de angajator devine necesară în special în industria IT, unde, la nivelul regional și mondial, există o cerere ridicată pentru angajați. Este important ca o companie să fie un angajator atractiv și dorit de către proprii angajați și în ochii candidaților vizați în procesul de recrutare și selecție.

Brand-ul de angajator a fost definit de Ambler și Barrow ca "pachetul de beneficii funcționale, economice și psihologice oferite la angajare și atribuite companiei angajatoare" (Ambler și Barrow, 1996, p.187). Aceștia introduc conceptul de branding al firmei către angajați, potențiali și existenți, pentru a dezvolta diferențiere pe piața forței de muncă. Ca și în cazul oricărei alte mărci, brand-ul angajatorului oferă avantaje similare celor convenționale: activități de dezvoltare și / sau utile (funcționale); materiale sau recompense monetare (economice); sentimente, cum ar fi apartenența, direcția și scopul (psihologice) (Ambler și Barrow, 1996).

În construirea brand-ului angajator, marketingul intern, ce vizează atragerea, motivarea și menținerea angajaților, necesită eforturi sporite. Brand-ul de angajator este valoros pentru a contribui la disponibilitatea de a interacționa în viitor în negocieri, la satisfacția angajaților, la recomandarea angajaților privind compania ca angajator și la creșterea încrederii în angajator. Acestea contribuie la consolidarea angajamentului și a loialității.

Îndeplinirea constantă a promisiunilor brand-ului duce la încredere și loialitate și asigură o ofertă constantă de candidați, menține angajamentul și performanța ridicată în rândul angajaților și, în cele din urmă, conduce la eficiența organizațională, prin promovarea credibilității organizației în rândul angajaților. Ea atrage astfel candidații ce împărtășesc cultura potrivită profilului companiei. Spre deosebire de alte negocieri, în cazul negocierilor contractelor individuale de muncă, beneficiile brandului de angajator sunt importante; acestea influențează disponibilitatea negocierii viitoare cu angajatorul (Clipa și Postolea, 2017). Construirea unui brand de angajator puternic oferă o coerență și un cadru clar pentru simplificarea și concentrarea managementului asupra priorităților pentru angajați, creșterea productivității și îmbunătățirea recrutării, retenției și angajamentului (Ambler și Barrow, 1996; Backhaus și Tikoo, 2004). Punctul de vedere al angajaților privind brand-ul angajatorului este: atunci când lucrezi pentru o companie care are un brand de angajator puternic, se îmbunătățește stima de sine și se consolidează ideea de apartenență pentru fiecare angajat (Lievens et al., 2005).

Brand-ul de angajator se concentrează pe gestionarea identității corporatiste (Srivastava și

Bhatnagar, 2010), atât în cadrul companiei, cât și în afara acesteia. Acțiunile sunt orientate spre a influența pozitiv angajații actuali (promovare internă a brand-ului de angajator) și potențialii angajați (promovare externă a brand-ului de angajator) (Christiaans, 2013). Branding-ul de angajator este asociat cu imaginea companiei (Knox și Freeman, 2006, Christiaans, 2013, Shaker și Ahmed, 2014), precum și cu identitatea sa (Backhaus și Tikoo, 2004) și reprezintă capacitatea sa de a se deosebi de ceilalți angajatori, pentru a atrage angajați talentați și pentru a-i reține (Srivastava și Bhatnagar, 2010).

Studiul din care au rezultat cinci dimensiuni ale brand-ului de angajator dezvoltat de Tanwar și Prasad (2017) poate fi considerat o prelungire și o îmbunătățire a cadrului teoretic propus de Ambler și Barrow (1996). În timp ce aspectele privind compensațiile și beneficiile oferite salariaților pot fi incluse în "categoria economică", prevalența unei atmosfere sănătoase de muncă poate fi alocată "categoriei psihologice", în care organizația satisface nevoile sociale ale angajaților prin implementarea politicilor de securitate. Aspectele privind formarea și dezvoltarea, pe de altă parte, pot fi clasificate sub categoria funcțională care poate include și etica și R.S.C. (responsabilitatea socială corporativă), ambele reflectând atitudinea organizației față de angajați și comunitate. Brand-ul de angajator influențează cel mai puternic dimensiunea *atmosferă de lucru sănătoasă* (Tanwar și Prasad, 2017).

METODOLOGIE

După analiza scalelor din literatura de specialitate am constatat că itemii considerați de Tanwar și Prasad (2017) sunt similari celor rezultați din interviurile derulate în studiul Exploring Employer Brand For The IT Industry: A Qualitative Approach (2017), A Clipa, C Stoian, M Danileț, O Tugulea. Cercetarea K., Tanwar, A., Prasad, *Employer brand scale development and validation: a second order factor approach*, Personnel Review, 46 (2), (2017), p.389-409, a fost realizată tot pe angajații din IT. În acest studiu am identificat 2 aspecte asupra cărora am revenit: apar 3 itemi noi (în scala finală) care nu au fost menționați în prezentarea demersului și împărțirea în cele 3 categorii de beneficii este diferită de cea împărțită de experții români. De exemplu, în studiul realizat de Tanwar și Prasad, (2017) tehnologiile sunt trecute la beneficii psihologice și nu la cele funcționale, după cum consideră, în unanimitate, cei 12 experții români consultați pentru testarea validității de conținut și construct a itemilor analizați. Astfel că am decis reluarea demersului de a dezvolta scale pentru constructul *brand de angajator* pentru ca

dimensiunile rezultate să fie împărțite pe cele 3 categorii din literatura de specialitate (beneficii funcționale, economice și psihologice).

În urma documentării și a interviurilor derulate (Clipa și Postolea, 2017), am generat un instrument de măsurare format din 47 de itemi. Construirea scalelor de măsurare pentru constructul brand de angajator a început prin testarea validității de conținut și de construct prin consultarea a 12 experți. Am realizat apoi o analiză factorială exploratorie pe un eșantion de 240 de angajați în IT din Iași, România.

Pentru a identifica componentele beneficiilor funcționale, a celor economice și psihologice, am efectuat analiza componentelor principale (PCA).

REZULTATE

Analiza statistică a beneficiilor funcționale (Tabelul 1 din Anexă)

Pentru analiza statistică a beneficiilor funcționale s-au respectat următoarele etape: aflarea atriceii de corelații (inclusiv testul KMO și Bartlett), extragerea factorilor, rotația factorilor (Varimax with Kaiser Normalization), calcularea scorurilor factorilor. Doar valorile mai mari de 0,4 au fost ilustrate. PCA, este prezentă mai jos și ilustrează existența a doi factori dominanți pentru beneficiile funcționale : primul factor (alpha Cronbach 0,915) și cel de-al doilea (alpha Cronbach 0,866). Primul factor constă din 6 elemente și explică 61,181% din variația totală. Al doilea factor constă din 5 elemente și explică 9,636%. Scala are o fiabilitate excelentă pentru primul factor și una acceptabilă pentru cel de-al doilea (George și Mallery, 2003). Valoarea testului KMO este 0,929 , valoare considerată foarte bună.

Analiza statistică a beneficiilor economice (Tabelul 2 din Anexă)

Analiza PCA pentru beneficiile economice este prezentă mai jos și ilustrează existența a doi factori dominanți pentru beneficiile funcționale : primul factor (alpha Cronbach 0,802) și cel de-al doilea (alpha Cronbach 0,864). Primul factor constă din 5 elemente și explică 49,714 % din variația totală. Al doilea factor constă din 2 elemente și explică 15,597. Valoarea testului KMO este 0,744 (**Error! Reference source not found.**), valoare considerată bună.

Analiza statistică a beneficiilor psihologice (Tabelul 3 din Anexă)

Pentru analiza statistică a beneficiilor funcționale s-au respectat următoarele etape: calculul matricei de corelații (inclusiv testul KMO și Bartlett), extragerea factorilor, rotația factorilor (Varimax with Kaiser Normalization), calcularea scorurilor factorilor. Matricea Componentelor este considerată a fi cea mai bună soluție (cea mai des întâlnită). Doar valorile mai mari de 0.4 au fost ilustrate. PCA, este

prezentă mai jos și ilustrează existența a doi factori dominanți pentru beneficiile funcționale: primul factor (alpha Cronbach 0,950) și cel de-al doilea (alpha Cronbach 0,822).

Primul factor constă din 9 elemente și explică 56,415% din variația totală. Al doilea factor constă din 7 elemente și explică 6,423%. Valoarea testului KMO este 0,938 , valoare considerată foarte bună.

CONCLUZII

Factorii categoriei beneficii funcționale analizați: *valorile companiei și training și dezvoltare* subliniază necesitatea dezvoltării abilităților și oportunităților angajaților pentru funcțiile lor curente, precum și viitoare.

Cei doi factori identificați în categoria beneficii economice reflectă importanța beneficiilor salariale și asigurările oferite de organizație angajaților săi. Beneficiile psihologice întăresc apartenența, direcția și scopul. Atmosfera de lucru, echilibru viață personală-viață profesională, combinația de beneficii din fiecare organizație pot fi folosite ca avantaj al angajatorului, pentru a-l distinge de firmele concurente.

Toate aceste beneficii prezentate ajută o companie să fie competitivă și să atragă și să păstreze talente.

REFERINȚE

- [1] Ambler, T. , Barrow, S. (1996). The employer brand, *The Journal of Brand Management*, 4(3), p. 185 – 206
- [2] Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*, 9, (5), p.501-517
- [3] Clipa, A. M., Postolea, S. (2017). Investigating What Romanian It Recruiters And Employees Value When They Negotiate Employment Contract *SEA-Practical Application of Science*, pp. 321-329
- [4] Clipa, A., Stoian, C., Danilet, M., Tugulea, O., (2017). Exploring Employer Brand For The IT Industry: A Qualitative Approach. Paper presented at the *Entrepreneurship and Family Enterprise Research International Conference*
- [5] Christiaans, L. (2013). “International Employer Brand Management -A Multilevel Analysis and Segmentation of Students' Preferences” Springer Fachmedien Wiesbaden.
- [6] George, D., & Mallery, P. (2003). Using SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference (4th ed.). London: Pearson Education.
- [7] Knox S., Freeman C. (2006). *Measuring and Managing Employer Brand Image in the*

- Service Industry*, Journal of Marketing Management, 22 (7-8), p. 695-716
- [8] Lievens, F., Hoye, G. și Schreurs, B. (2005), "Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: an application in a military context", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 78 No. 4, pp. 553-572.
- [9] Shaker, F., Ahmed, N. (2014). Influence of Employer Brand Image on Employee Identity, *Global Disclosure of Economics and Business*, Volume 3, No 3, pp. 51-59
- [10] Srivastava, P. & Bhatnagar, J. (2010). Employer brand for talent acquisition: An exploration towards its measurement. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 14(1-2), p. 25-34.
- [11] Tanwar, K., Prasad, A. (2017). "Employer brand scale development and validation: a second order factor approach", *Personnel Review*, 46 (2), p.389-409

ANEXE

Tabel 1. Brand-ul de angajator
Matricea finală a componentelor beneficiilor funcționale

Itemii	Factorul	
	1	2
FACTORUL 1: Beneficii funcționale - VALORILE COMPANIEI		
▪ În companie viteza cu care se întâmplă lucrurile este mare.	0,799	
▪ Compania răspunde prompt la solicitările angajaților săi.	0,794	
▪ Compania are o atitudine corectă față de angajați.	0,787	
▪ Compania este o organizație etică.	0,733	
▪ Dezvoltarea abilităților este un proces continuu în companie.	0,678	
▪ Compania comunică clar modalitățile de avansare pentru angajații săi.	0,633	
FACTORUL2: Beneficii funcționale - TRAINING SI DEZVOLTARE		
▪ Compania oferă cursuri de formare online.		0,812
▪ Compania oferă oportunități de învățare pentru a lucra pe diferite proiecte.		0,809
▪ Compania organizează în mod regulat diverse conferințe, ateliere și programe de formare.		0,732
▪ Compania investește foarte mult în formarea și dezvoltarea angajaților săi		0,720
▪ Compania oferă oportunități de lucru pe proiecte din străinătate.		0,619

Metodă: PCA, Varimax with Kaiser Normalization
a. Rotation converged in 3 iterations.

Tabel 2. Brand-ul de angajator
Matricea finală a componentelor beneficiilor economice

Itemii	Factorul	
	1	2
Beneficii economice - BONUSURI ȘI ALTE BENEFICII ECONOMICE		
▪ În general, salariul oferit de compania este mare.	0,847	
▪ Compania oferă posibilitatea de a câștiga mulți bani (bonusuri pe bază de vechime, rezultate).	0,833	
▪ Compania oferă perioade echitabile de vacanță.	0,777	
▪ Locul de muncă este amplasat într-o locație bună.	0,643	
▪ Compania oferă ore suplimentare plătite.	0,534	
Factor 2 Beneficii economice – ASIGURARI		
▪ Compania oferă asigurare privată avantajoasă de sănătate.		0,919
▪ Compania oferă acoperire prin asigurare pentru angajați și dependenții acestora.		0,902

Metodă: PCA, Varimax with Kaiser Normalization
a. Rotation converged in 3 iterations.

Tabel 3. Brand-ul de angajator

Matricea finală a componentelor beneficiilor psihologice

Itemi	Factor	
	1	2
Factorul 1: CONSIDERAȚIE ȘI RECUNOAȘTERI PENTRU ANGAJAȚI		
▪ În companie se ține cont de părerile angajaților.	0,884	
▪ Compania are încredere în angajații săi.	0,851	
▪ Compania este cunoscută pentru oferirea autonomiei angajaților săi în luarea deciziilor.	0,850	
▪ Compania recunoaște când fac o treabă bună.	0,836	
▪ Compania oferă sprijin angajaților în probleme personale și familiale.	0,749	
▪ Compania are o abordare dinamică și orientată spre viitor.	0,725	
▪ Compania oferă oportunități de a ne bucura de atmosfera de grup.	0,690	
▪ Compania are grijă de angajații săi în mod individual	0,653	
▪ Proiectele la care lucrează angajații companiei aduc o valoare semnificativă.	0,568	
Factorul 2: CONDIȚII BUNE DE MUNCĂ		
▪ Compania oferă activități sportive în locația sa.		0,735
▪ Compania mea este responsabilă social, se implică în comunitate		0,677
▪ Compania oferă un orar de lucru flexibil.		0,640
▪ În companie mediul de lucru are un nivel de stres relativ scăzut.		0,573
▪ Angajații au șansa de a-și împărtăși cunoștințele cu colegii.		0,552
▪ Compania mea oferă oportunitatea de a lucra de acasă.		0,534
▪ Am sentimentul securității locului de muncă în cadrul companiei.		0,522

Metodă: PCA, Varimax with Kaiser Normalization

a. Rotation converged in 3 iterations.