

Katarzyna Wojtaszczyk

Employer branding **czyli zarządzanie marką pracodawcy**

Uwarunkowania, procesy, pomiar



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

Katarzyna Wojtaszczyk

Employer branding
czyli zarządzanie marką
pracodawcy

Uwarunkowania, procesy, pomiar



WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2012

[Kup książkę](#)

Katarzyna Wojtaszczyk – Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

Marta Juchnowicz

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

Ewa Siwińska

SKŁAD I ŁAMANIE

ESUS – Agnieszka Buszewska

PROJEKT OKŁADKI

Maciej Brodecki

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2012

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. 5089/2012

ISBN (wersja drukowana) 978-83-7525-747-2
ISBN (ebook) 978-83-7969-247-7

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

[Kup książkę](#)

SPIS TREŚCI

Wstęp	5
Część I. Uwarunkowania <i>employer branding</i>	11
Rozdział 1. Zewnętrzne determinanty rozwoju koncepcji <i>employer branding</i>	13
1.1 Przemiany demograficzne	14
1.2 Pokolenie Y i jego oczekiwania wobec pracy	21
1.3 Wojna o talenty	33
Rozdział 2. <i>Employer branding</i> w kontekście ewolucji nauki o zarządzaniu i przeobrażeń wewnątrz organizacji	47
2.1. Tożsamość organizacji podstawą budowy <i>employer brand</i>	48
2.2. Zmiany w podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi	53
2.3. Marka i siła jej oddziaływania	65
Część II. Zarządzanie marką pracodawcy	75
Rozdział 3. Istota <i>employer branding</i>	77
3.1. Cele i pojęcie <i>employer branding</i>	78
3.2. Pracodawca z wyboru jako organizacja z silną marką	89
3.3. Skala wykorzystania <i>employer branding</i> w praktyce gospodarczej	98
Rozdział 4. Funkcje i narzędzia <i>employer branding</i>	105
4.1. Planowanie i organizowanie działań w obszarze <i>employer branding</i>	105
4.2. Angażowanie pracowników w budowanie marki – <i>employee branding</i>	114
4.3. Kontrola siły <i>employer brand</i>	122
4.4. Zarządzanie zasobami ludzkimi instrumentem umacniania <i>employer brand</i>	134
Część III. Pomiar siły <i>employer brand</i>	149
Rozdział 5. Wizerunek marki pracodawcy działającego na polskim rynku i moc jego oddziaływania	151
5.1. Koncepcja badań własnych i metodologia badawcza	152
5.2. Badani o swoich pracodawcach	162
5.3. Lojalnościowe postawy i zachowania pracowników jako pochodna wizerunku <i>employer brand</i>	179
Rozdział 6. Praktyka <i>employer branding</i>	187
6.1. Propozycja wartości dla pracownika oraz stopień zaspokojenia oczekiwań wobec pracy	187
6.2. <i>Employee branding</i> w organizacjach zatrudniających respondentów	195
6.3. Wizerunek <i>employer brand</i> i wybrane narzędzia zarządzania marką a przywiązanie do pracodawcy	200
6.4. Wnioski z badań	208

Zakończenie	213
Bibliografia	219
Netografia.....	233
Spis tabel.....	237
Spis rysunków	241
Aneks. Kwestionariusz ankiety zastosowanej w badaniach własnych	243
Od Redakcji	251

WSTĘP

Większość współczesnych organizacji działa w warunkach zmiennego i niezwykle złożonego otoczenia. Zachodzące przemiany dotyczą wszelkich jego wymiarów, widoczne są więc także w sferze społeczno-kulturowej. Wiążą się one ze zmianami w strukturze kompetencyjnej zasobów ludzkich oraz zmianami postaw człowieka wobec pracy. Skutkują narastającymi trudnościami z pozyskaniem i zatrzymaniem „właściwych” pracowników, a ich głównymi powodami są: kurcząca się zasoby pracy w wieku uznawanym tradycyjnie za produkcyjny; odmienne postrzeganie, głównie przez najmłodsze z pokoleń, roli pracy w życiu człowieka; trwająca od lat wojna o utalentowane kadry.

Oznacza to konieczność dostosowywania się instytucji do nowych wyzwań, a jednym z nich jest z pewnością swoista rewolucja w podejściu do zasobów organizacji. Z roku na rok w coraz mniejszym stopniu o konkurencyjności przedsiębiorstwa decydują czynniki materialne, wzrasta jednocześnie rola składników o charakterze niematerialnym. W odniesieniu do wnętrza organizacji mówi się zatem o zarządzaniu czasem, jakością, kompetencjami czy wiedzą. Szczególnej rangi nabierają też relacje instytucji z otoczeniem oraz przedstawicielami poszczególnych jego sfer. W stosunkach tych podstawowe znaczenie nadaje się ludziom oraz marce, zasobom, na których podstawie interesariusze szacują wartość organizacji.

Podejściem łączącym zarządzanie tymi dwoma zasobami: ludzkim oraz marką jest *employer branding*, czyli zarządzanie marką organizacji jako pracodawcy¹.

Employer branding zaliczyć należy do grupy najnowszych koncepcji zarządzania organizacją. W literaturze wskazuje się na co najmniej kilka dat jego powstania. Jedne źródła podają, iż po raz pierwszy sformułowaniem tym posłużono się ponad 20 lat temu (rok 1990) na konferencji organizowanej przez Chartered Institute of Personnel and Development². Kolejne uznają, że kategorię tę stworzył S. Barrow w roku 1996³. Jeszcze inne autorstwo terminu przypisują firmie

¹ Pojęcia te traktowane są w pracy jak synonimy.

² S. Barrow, R. Mosley, *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley & Sons, Chichester 2005, s. 7.

³ P. Berthon, M. Swing, L. L. Hah, *Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding*, „International Journal of Advertising” 2005, no 24(2), s. 151.

McKinsey i datują jego początki na rok 2001⁴. Prekursorski artykuł o *employer branding* ukazał się na łamach „Journal of Brand Management” w 1996 r., a pierwsza publikacja książkowa poświęcona tej tematyce powstała dziewięć lat później. Od roku 2008 Chartered Institute of Personnel and Development organizuje coroczne sympozja dotyczące tej tematyki⁵.

Employer branding, choć jest stosunkowo nowym podejściem do zarządzania, stosowany jest w praktyce. Niestety, co podkreślają akademicy z różnych stron świata, zbyt mała liczba badań empirycznych nie pozwala jak na razie na dokładne scharakteryzowanie jego istoty. A jest to o tyle ważne, że istnieje wiele niejasności z metodą tą związanych. Wynikają one głównie z faktu, że *employer branding* wymaga oparcia się na szeroko rozumianej wiedzy o organizacji oraz wiedzy specjalistycznej z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i marketingu. Obecnie, zarówno w świecie nauki, jak i praktyki, mamy do czynienia z pogłębiającą się specjalizacją. Zdarza się zatem, że i w badaniach, i w praktyce funkcjonowania instytucji pomijany jest kontekst organizacyjny, a analizy przybierają charakter wyrwywkowy.

Dlatego też, mimo iż liczba publikacji traktujących o *employer branding* stale rośnie, wiele opracowań poświęconych tej tematyce jest bardzo ogólnikowych lub ujmuje tę problematykę jednostronnie (zwykle pod kątem zarządzania zasobami ludzkimi lub marketingu). Podobnie sprawa ma się z kwestią pomiaru siły marki pracodawcy. Chociaż od lat sporządza się rankingi pracodawców, to większość z nich dotyczy opinii studentów lub absolwentów na temat miejsc, w których chcieliby pracować. Są to oczywiście cenne badania, lecz koncentrują się zwykle tylko na jednym źródle siły marki pracodawcy, jakim jest jej świadomość wśród potencjalnych zatrudnionych. Większość tego typu analiz pomija kwestię oceny wizerunku marki pracodawcy w oczach aktualnych członków organizacji, wizerunku będącego drugim obszarem siły *employer brand*.

Zaznaczyć trzeba, iż każda organizacja, która występuje w roli zatrudniającego, ma swoją, mocniejszą lub słabszą, markę pracodawcy. W przypadku Polski, o czym świadczyć mogą liczne doniesienia medialne lub doświadczenia dużej części pracujących rodaków, dbałość o markę pracodawcy nie należy do grupy priorytetowych działań organizacji. W efekcie, w sytuacji spadającego poziomu bezrobocia (jak przykładowo w roku 2008), wiele podmiotów gospodarczych ma kłopoty nie tylko z zatrzymaniem w firmie obecnych pracowników, ale i pozyskiwaniem nowych kadr.

To właśnie powyższe przesłanki stanowiły główny powód zainteresowania się autorki problematyką *employer branding*, koncepcją, która, gdy stosowana

⁴ M. Filipkiewicz, *Employer branding – pracodawca z wyboru*, http://businessman.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=1868:employer-branding--pracodawca-z-wyboru&catid=142:aktualnoci&Itemid=207 [27.08.2008].

⁵ B. Scaglia, *Marketing Manual: Focus on Employer Branding, with Other Marketing Aspects*, Webster's Digital Services, 2010, s. 12.

jest w praktyce, stanowić może remedium na problemy organizacji z utrzymywaniem, zatrudnianiem czy motywowaniem pracowników.

Niniejsze opracowanie ma głównie charakter poznawczy. Zaprezentowane tu treści mają na celu odpowiedzieć na dwa zasadnicze pytania: po pierwsze, dlaczego stosować *employer branding*; po drugie, w jaki sposób zarządzać marką organizacji jako pracodawcy. Odpowiedzi na pierwsze z pytań szukano w charakterze przemian, dokonujących się we współczesnych organizacjach i ich otoczeniu. Wskazówek, dotyczących kreowania marki pracodawcy oraz umacniania jej siły, dostarczył z kolei dorobek nauki w zakresie zarządzania, a w szczególności zarządzania zasobami ludzkimi oraz marketingu.

Aby jak najdokładniej wyjaśnić istotę omawianej koncepcji, wyniki studiów literaturowych uzupełniono rezultatami badań empirycznych. W ramach badań opracowano instrumentarium badawcze, służące pomiarowi wizerunku marki pracodawcy i określeniu efektów tej siły w postaci postaw i zachowań pracowniczych zaliczanych do grupy lojalnościowych oraz przeprowadzono dogłębną analizę zależności zachodzących między wymiarami wizerunku marki pracodawcy oraz powiązań w układzie: wizerunek marki pracodawcy a lojalność wobec pracodawcy, wykorzystanie narzędzi kształtowania marki pracodawcy a wizerunek *employer brand* i lojalność pracownicza (metodologiczne aspekty pracy badawczej). W efekcie udało się poznać naturę marki organizacji jako pracodawcy (teoretyczny cel badań) oraz opracować wskazówki w zakresie zarządzania, których wdrożenie pozwoli organizacjom wzmacniać siłę ich *employer brands* (praktyczne efekty badań empirycznych).

Rozprawa ma zatem układ teoretyczno-empiryczny. Zbudowana jest z trzech części problemowych, wyróżnionych odpowiednio do trzech składowych jej podtytułu, z których każda składa się z dwóch rozdziałów.

Rozdział pierwszy dotyczy zewnętrznych uwarunkowań stanowiących bodziec do angażowania się instytucji w świadome budowanie marki pracodawcy. Poruszono tu problemy zmian demograficznych oraz postaw najmłodszego pokolenia w stosunku do pracy. Pokolenie to, nazywane generacją Y lub milenijną, jest wyzwaniem dla zarządzających, a będąc bardzo wymagające w kwestii warunków pracy, z pewnością, zmieni nie tylko sposób postrzegania roli pracy w życiu człowieka, lecz i wprowadzi rewolucję w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Pokolenie Y uznawane jest za najlepiej wykształconą generację w historii. Młodzi ludzie mają umiejętności, wiedzę, są otwarci na zmiany i indywidualne różnice. Można powiedzieć, że generację tę tworzą ludzie utalentowani, lecz ze względu na przemiany demograficzne i pogłębiający się niedostatek ich talentu nasila się trwająca od lat „wojna” o niego.

W rozdziale drugim skoncentrowano się na organizacyjnym kontekście budowania marki pracodawcy. Uznając *employer branding* za holistyczne podejście do zarządzania organizacją oraz przyjmując, że pojęcie marki wiąże się z takimi kategoriami, jak reputacja czy wizerunek, a te stanowią pochodną tożsamości

organizacji, rozważania rozpoczęto od omówienia właśnie tych zagadnień. Następnie, jako że *employer branding* kojarzony jest zwykle z dwoma aspektami zarządzania: zarządzaniem zasobami ludzkimi i budowaniem marki, wskazano na najważniejsze przeobrażenia w obszarze funkcji personalnej oraz odwołano się do problematyki kreowania siły marki.

Kolejny, trzeci rozdział opracowania traktuje o istocie omawianej koncepcji. Analizując celowość działań podejmowanych w ramach budowania marki pracodawcy, najpierw starano się zdefiniować pojęcie *employer branding*. Wskazano także na cechy pracodawcy z wyboru, czyli organizacji legitymującej się silną marką jako podmiot zatrudniający. Rozważania zakończono prezentacją danych dotyczących wykorzystania koncepcji *employer branding* w praktyce gospodarczej.

W czwartym rozdziale rozprawy scharakteryzowano poszczególne działania składające się na proces *employer branding*. W odniesieniu do podstawowych funkcji zarządczych wskazano tu na: planowanie i organizowanie *employer brand*, motywowanie kadr do budowy marki poprzez członków organizacji, kontrolę oraz ewaluację siły *employer brand*. Następnie, pokazując wybrane aspekty zarządzania zasobami ludzkimi (przyciąganie kandydatów do pracy, szkolenie kadr, motywowanie pracowników, odchodzenie z firmy), omówiono najważniejsze, z punktu widzenia budowy marki pracodawcy, sposoby realizacji każdej z wymienionych subfunkcji.

Pierwsze dwie części pracy mają w zasadzie charakter teoretyczny. „W zasadzie”, gdyż wszędzie tam, gdzie było to możliwe i uzasadnione wartościami poznawczymi, prezentowane zagadnienia uzupełniono przykładami i danymi pochodzącymi zarówno ze świata, jak i z kraju. W tych częściach pracy występują liczne odwołania do literatury. Z uwagi na fakt, że problematyka *employer branding* (jak na razie) nie jest szeroko poruszana w publikacjach polskojęzycznych, skorzystano także z opracowań w języku angielskim.

Ponieważ książka przeznaczona jest dla polskiego czytelnika, aby zaprezentowane treści nie stanowiły jedynie suchych faktów, argumenty przemawiające za stosowaniem *employer branding* uzupełniono wynikami badań diagnozujących siłę marki rodzimych pracodawców (rozdział piąty i szósty). Oceny dokonano na podstawie informacji pozyskanych w ramach badań własnych. Skoncentrowano się w nich na pomiarze wizerunku marki polskich pracodawców. Na potrzeby analizy „przeniesiono” metodologię marketingu (w zakresie pomiaru wizerunku marki) na grunt zarządzania zasobami ludzkimi (wymiary wizerunku marki pracodawcy zostały opisane zmiennymi charakteryzującymi szeroko rozumiane: treść i warunki pracy), stanowiącego jedno z ważniejszych z narzędzi kreowania marki pracodawcy.

Autorka ma nadzieję, że zastosowane na potrzeby badania narzędzie zostanie spopularyzowane i będzie używane przez organizacje w celu określania ich pozycji konkurencyjnej na polskim rynku pracy. Stąd publikacja obok kontekstu teoretycznego ma wymiar praktyczny. Jednak przeznaczona jest nie tylko dla

osób kierujących organizacjami. Może stanowić źródło informacji dla każdego, kto zainteresowany jest działalnością współczesnych organizacji i dokonującymi w nich przemianami. W końcu niemal wszyscy jesteśmy obecnie, byliśmy lub będziemy pracownikami jakiejś instytucji, tak więc to, co się w organizacji dzieje, znajduje się w obszarze zainteresowań praktycznie każdego z nas.

Podczas pisania rozprawy, a szczególnie w pierwszym okresie pracy, autorce towarzyszył niepokój o zasadność podejmowanego tematu w kontekście kryzysu ekonomicznego. Obecnie jednak jest ona przekonana, że tendencje charakteryzujące współczesną organizację oraz rynek pracy są zbyt silne, by ulec miały całkowitej zmianie na skutek recesji gospodarczej. Z drugiej strony, to właśnie zła koniunktura stać się może powodem jeszcze większego zainteresowania organizacji budowaniem marki pracodawcy. Po pierwsze, ponieważ w czasach kryzysu dostępność wszelkich zasobów maleje. Jednym z zadań *employer branding* jest motywowanie pracowników do pozostania w organizacji, a tym samym zapobieganie odpływowi talentów. Po drugie, co chyba jeszcze istotniejsze w okresie dekonunktury, celem *employer branding* jest kreowanie konkretnych wartości (w tym także tych o charakterze finansowym) dla wszystkich interesariuszy organizacji. Dlatego też trzeba zgodzić się z B. Minchingtonem⁶, uważanym za eksperta w dziedzinie budowania marki pracodawcy, że światowa recesja jest dobrym momentem, aby *employer branding* rozwijał się dalej i koncentrował nie tylko na sprawach związanych z pozyskiwaniem kadr, ale obejmował pełen cykl zatrudnienia pracownika.

⁶ R. Knap, *Sila marki. Rozmowa z Brette Minchingtonem, międzynarodowym ekspertem w dziedzinie budowania marki pracodawcy*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 10, s. 21.

CZĘŚĆ I

UWARUNKOWANIA *EMPLOYER* *BRANDING*

ROZDZIAŁ 1

ZEWNĘTRZNE DETERMINANTY ROZWOJU KONSEPCJI *EMPLOYER BRANDING*

Z punktu widzenia praktyki zarządzania, zasadniczym powodem wzrostu zainteresowania budowaniem marki organizacji jako pracodawcy są zachodzące współcześnie zmiany. Część z nich ma miejsce w otoczeniu organizacji, część związana jest z przemianami wewnątrz instytucji (tym uwarunkowaniom poświęcono rozdział drugi niniejszego opracowania), przy czym, ze względu na charakter zależności zachodzących pomiędzy organizacją a jej otoczeniem (wzajemność oddziaływania), nie można stwierdzić, które z determinant są pierwotne w stosunku do pozostałych.

Mimo że związki między organizacją a jej środowiskiem zewnętrznym są dwukierunkowe, to coraz większa złożoność i zmienność otoczenia sprawia, że instytucje stale muszą monitorować, co dzieje się poza ich granicami oraz reagować odpowiednio do zachodzących przemian. Dodatkową komplikacją jest systemowy charakter otoczenia, który powoduje, iż ewolucja w jednym z jego obszarów wymusza przemiany w pozostałych. Trudno jest zatem jednoznacznie wskazać na jedną zasadniczą determinantę rozwoju koncepcji *employer branding*. Dokonując jednak pewnego uproszczenia, przyjąć można, że wzrost zainteresowania zarządzaniem marką pracodawcy jest odpowiedzią firm na zmiany zachodzące na rynku pracy. Rynek ten, będąc pod silnym wpływem sfery demograficznej oraz społeczno-kulturowej, przeobraża się zarówno od strony popytowej, jak i podażowej, a mająca miejsce transformacja ma charakter ilościowy oraz jakościowy. W efekcie, to sytuacja na rynku pracy coraz częściej decyduje o możliwościach rozwojowych instytucji.

I tak, jeśli odnieść się do wymienionych sfer otoczenia dalszego organizacji, to zasadnicze znaczenie z punktu widzenia rozwoju omawianej koncepcji mają: zmiany demograficzne, przekształcenia w strukturze kompetencyjnej zasobów ludzkich oraz zmiany postaw wobec pracy. Przemiany te skutkują narastaniem trudności z pozyskaniem i zatrzymaniem „właściwych” pracowników, a ich głównymi powodami są: kurczące się zasoby pracy w wieku uznawanym tradycyjnie za produkcyjny, odmienne postrzeganie przez najmłodsze z pokoleń roli pracy w życiu człowieka, trwająca od lat wojna o utalentowane kadry.

1.1. Przemiany demograficzne

Obecnie, zdecydowanie dokładniej i rzetelniej niż jeszcze dziesięć lat temu, organizacje śledzą rynek, na którym towarem jest praca. Rynek pracy, pozostając pod silnym wpływem, z jednej strony – ewolucji w systemach organizacyjnych, z drugiej – zmian o charakterze demograficznym, wywiera znaczący wpływ na przedsiębiorstwa, a szczególnie działania realizowane w sferze personalnej. Rynek ten determinuje bowiem stan i strukturę zatrudnienia, mobilność zawodową i przestrzenną pracobiorców, formy zatrudnienia, metody pozyskiwania kadr, motywowania i oceny pracowników oraz sposoby derekrutacji. Dostarcza ponadto pracodawcom i pracobiorcom określonych informacji oraz kształtuje ich wzajemny stosunek do siebie⁷.

Obserwowane tendencje wewnątrz instytucji, takie jak odchudzanie organizacji, odchodzenie od zatrudnienia w pełnym wymiarze czasu czy umacnianie się idei rozwoju zawodowego opartego na samym sobie, powodować mogą zmniejszanie zatrudnienia. Już w 2007 r., utrzymywana od lat tendencja, dotycząca wzrostu zatrudnienia w skali globalnej, załamała się. Zgodnie z wynikami analiz Międzynarodowej Organizacji Pracy⁸, w roku 2007 zatrudniano mniej niż 70% światowej populacji w wieku produkcyjnym. Stopa bezrobocia wynosiła 6,0%, a szacuje się, że ma ona wzrosnąć.

Te dane potwierdzać mogą katastroficzne⁹ przewidywania dotyczące pracy. Według tego nurtu, w przyszłości zatrudnionych będzie o połowę mniej osób niż obecnie, lecz, ponieważ ich praca będzie przynosiła trzy razy lepsze wyniki, pracownicy ci będą dwukrotnie lepiej opłacani. Jeszcze bardziej pesymistyczne prognozy zakładają, właściwie dla zasady Pareto, iż stały rozwój gospodarki światowej utrzymywać będzie jedynie 20% populacji zdolnej do pracy.

Drugą stronę medalu, jakim jest rynek pracy, opisać można w kategoriach zmian demograficznych. Chodzi tu przede wszystkim o tzw. *under-population* – zdaniem P. Druckera czynnik, który przez następne dwie dekady będzie dominującym problemem organizacji w krajach rozwiniętych, takich jak państwa europejskie, północnoamerykańskie i Japonia¹⁰.

Zgodnie z wyliczeniami Komisji Wspólnot Europejskich¹¹ do roku 2025 ludność Unii nieznacznie wzrośnie (przede wszystkim dzięki napływowi imigrantów)

⁷ M. Król, *Rynek pracy jako uwarunkowanie zarządzania kapitałem ludzkimi*, [w:] A. Pocztowski [red.], *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 211.

⁸ *Global Employment Trends. January 2008*, International Labour Organization, 2008, s. 9–10.

⁹ H. Król, A. Ludwicyński [red.], *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 22–23.

¹⁰ P. Drucker, *The Future that Has Already Happened*, „The Futurist Magazine”, November 1998, s. 16–18.

¹¹ *Zielona Księga. Wobec zmian demograficznych: nowa solidarność między pokoleniami*, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela, 16.03.2005, COM(2005) 94 końcowy, ec.europa.eu/employment_social/news/2005/mar/comm2005-94_pl.pdf [21.01.2009].