

1 LEKCJA

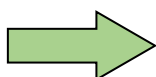
Wprowadzenie do tematyki employer brandingu

Po przeczytaniu tego rozdziału powinieneś umieć:



- ❖ Zdefiniować pojęcie employer brandingu.
- ❖ Wyjaśnić znaczenie employer brandingu w organizacji firmy.
- ❖ Wymienić głównych odbiorców employer brandingu.

Jak dowodzą badania, dobry wizerunek firmy na rynku pracy sprzyja pozyskiwaniu i utrzymywaniu utalentowanych, wartościowych dla firmy pracowników oraz budowaniu pozytywnych relacji z klientami, kontrahentami i otoczeniem. Kultura organizacyjna i przywództwo w istotny sposób wpływają na wizerunek organizacji, zarówno wśród już zatrudnionych, jak i kandydatów do pracy. Tworzenie marki firmy jako dobrego pracodawcy jest odpowiedzią na wyzwania współczesnego otoczenia, głównie te związane z rosnącym znaczeniem pracownika jako kluczowego zasobu organizacji (Knap-Stefaniuk, 2015).



Employer branding – rys historyczny

Termin employer branding jest stosunkowo nowy, został wprowadzony w latach 90. ubiegłego wieku i jest związany z praktyką zarządzania talentami i potrzebą zapewnienia oraz utrzymania utalentowanego personelu. Zaliczyć go trzeba do grupy najnowszych koncepcji zarządzania organizacją.

W literaturze wskazuje się na co najmniej kilka dat powstania EB:



- 1990 rok – konferencja zorganizowana przez Chartered Institute of Personnel and Development,
- 1996 rok – S. Barrow, autor książki *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*, wraz z Amblerem opublikowali artykuł pt.: *The employer brand*. Prekursorki artykuł na temat Employer Brandingu ukazał się w 1996 roku w *Journal of Brand Management*,
- 2001 rok – firma McKinsey na łamach swojego kwartalnika ogłosiła, że trwa wojna o talenty.

W tym okresie zagadnienie employer branding zaczęło wzbudzać zainteresowanie również w środowisku akademickim. Badania nad tą tematyką prowadzili m.in. M. JoHatch, M. Schulz, G. Martin, K. Backhaus, S. Tikoo oraz D. Ulrich.

W Polsce problematykę tę podejmowali przede wszystkim A.I. Baruk, U. Gołaszewska-Kaczan i K. Wojtaszczyk. Pierwsza książkowa publikacja poświęcona employer brandingowi pojawiła się w 2010 roku. Nie da się jednak jednoznacznie określić konkretnego momentu narodzin tej koncepcji ani wskazać jednego autora, któremu można by ją przypisać. Wyraźne nasilenie zainteresowania tematyką budowania marki pracodawcy w biznesie i nauce nastąpiło na początku XXI wieku.

Można uznać, że praktyki związane z kształtowaniem wizerunku pracodawcy istniały jeszcze zanim pojęcie employer branding zostało formalnie nazwane - pracodawcy od dawna dążyli do pozyskiwania wykwalifikowanych pracowników, aby rozwijać konkurencyjność firmy, ulepszać produkty oraz usprawniać procesy (Ober, 2016).



Employer branding na polskim rynku pracy

Employer branding na polskim rynku pracy to dziś jeden z kluczowych elementów strategii HR i komunikacji firm. W warunkach niskiego bezrobocia, starzejącego się społeczeństwa i silnej konkurencji o talenty, marki pracodawców realnie wpływają na możliwość pozyskania i utrzymania pracowników.

Na polskim rynku widać także coraz większe znaczenie employer branding wśród obowiązków rekruterów. Budowanie wizerunku pracodawcy staje się jednym z wyzwań w obszarze HR, gdzie następuje profesjonalizacja tego typu działań (Siwka, 2015).



Na employer branding w Polsce szczególnie wpływają: **rynek pracownika** w wielu branżach (IT, inżynieria, medycyna, logistyka), **duża rotacja** wśród młodszych pokoleń, **rosnące oczekiwania pozapłacowe**, **transparentność** (opinie na GoWork, LinkedIn), **regionalne różnice** (inne potrzeby w dużych miastach, inne w mniejszych ośrodkach).

Co to jest employer branding?

Employer branding to pojęcie, które może być rozumiane na różne sposoby. Niełatwo jest jednoznacznie i zwięźle określić, czym dokładnie jest. W zależności od przedsiębiorstwa, różne elementy mogą odgrywać kluczową rolę w kształtowaniu employer branding. Jak więc można zdefiniować employer branding?

Wybrane definicje employer branding z literatury



Autor / Źródło	Definicja employer branding
Kozłowski (2016)	Employer branding to długoterminowe działania mające na celu budowę wizerunku przedsiębiorstwa jako atrakcyjnego i pożądanego miejsca pracy – zarówno wśród potencjalnych jak i obecnych pracowników.
Gołaszewska-Kaczan (2009)	Employer branding to przemyślana, długofalowa koncepcja budowania wizerunku organizacji, jako wspaniałego miejsca pracy. To strategia tworzenia, w umysłach pracowników oraz potencjalnych kandydatów, pożądanego skojarzenia, odnoszących się do danej firmy, jako miejsca pracy.
Mayo (2001)	Employer branding można zdefiniować jako „wszystko to, co jest komunikowane (świadomie lub nie) każdemu obecnemu lub przyszłemu pracownikowi.



Autor / Źródło	Definicja employer branding
Wojtaszczyk (2012)	Employer branding to proces kreowania wartości dla interesariuszy, które powstają na skutek legitymowania się przez organizację silną marką pracodawcy. Marka pracodawcy to suma korzyści, jakie przynosi ona wszystkim podmiotom zaangażowanym jako nadawcy lub odbiorcy w proces jej budowania.
Baruk (2009)	Employer branding to obraz ukształtowany w świadomości aktualnych i potencjalnych pracowników na bazie ich osobistych doświadczeń (w przypadku osób zatrudnionych u niego) lub też informacji docierających do potencjalnych członków organizacji od osób zatrudnionych u danego pracodawcy (w ramach nieformalnego kształtowania wizerunku) oraz rozpowszechnianych przez niego za pomocą wszelkiego typu nośników masowego przekazu (w ramach formalnego kształtowania wizerunku).

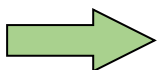
Zdaniem Wojtaszczyk (2012) „employer branding to proces kreowania wartości dla interesariuszy, które powstają na skutek legitymowania się przez organizację silną marką pracodawcy”.

W przytoczonej definicji pojęcie interesariuszy odnosi się zazwyczaj do aktualnych oraz potencjalnych pracowników (kandydatów do pracy). Podejście to wydaje się jednak niewystarczające - ponieważ równie istotną grupę powinni stanowić także byli pracownicy organizacji.

Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu stwierdza się, że w procesie employer branding klucową rolę odgrywają trzy grupy osób: kandydaci do pracy w organizacji, osoby aktualnie zatrudnione oraz byli pracownicy.

Aby budować przewagę konkurencyjną w obszarze employer branding, konieczne jest doprowadzenie do tego, by wszystkie wskazane grupy osób pełniły rolę nie tylko interesariuszy, lecz również ambasadorów marki.





Employer branding – kreowanie wizerunku marki pracodawcy

Głównym celem działań employer brandingu jest posiadanie **silnej marki firmy** jako pracodawcy. Warto więc odpowiedzieć na pytanie: czym jest marka?

Markę przeważnie definiuje się jako „nazwę, termin, symbol, wzór lub ich kombinację, stworzoną celem identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy lub ich grupy i wyróżnienia ich spośród konkurencji” (Kotler, 1994). Jednak employer branding ma na celu raczej wypracowanie wizerunku marki odnoszącego się do nabywców (czyli do potencjalnych i obecnych pracowników). Wizerunek marki stanowi syntezę wszystkich sygnałów emitowanych przez daną markę i jest rezultatem dekodowania znaczenia tych sygnałów przez konsumenta (Sojkin i in., 2003).

Z kolei w podejściu employer brandingu wizerunek marki pracodawcy jest sumą wszystkich sygnałów wysyłanych przez firmę (poprzez działania skierowane do pracowników obecnych i potencjalnych) i stanowi rezultat odszyfrowania tych sygnałów przez pracobiorców.

Zdaniem Knap-Stefaniuk (2015) kultura organizacyjna i przywództwo w istotny sposób wpływają na wizerunek organizacji, zarówno wśród już zatrudnionych, jak i kandydatów do pracy. Tworzenie marki firmy jako dobrego pracodawcy jest odpowiedzią na wyzwania współczesnego otoczenia, głównie te związane z rosnącym znaczeniem pracownika jako kluczowego zasobu organizacji.

Na podstawie wielu źródeł można wnioskować, że wyzwania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi - zwłaszcza te dotyczące rosnących oczekiwań pracowników i kandydatów - wymuszają stosowanie coraz bardziej efektywnych i odpowiednio dopasowanych do odbiorców działań w obszarze budowania wizerunku pracodawcy. Badania pokazują, że pozytywny obraz firmy na rynku pracy ułatwia zarówno pozyskiwanie i zatrzymywanie utalentowanych, cennych pracowników, jak i kształtowanie dobrych relacji z klientami, partnerami biznesowymi oraz otoczeniem.





Dlaczego employer branding jest ważny?

Budowanie wizerunku organizacji to nie tylko troska o przyciąganie i utrzymywanie w firmie najbardziej utalentowanych pracowników ani samo tworzenie unikalnych, atrakcyjnych ofert pracy. To także dbałość o tych, którzy z organizacją muszą się rozstać. Employer branding obejmuje więc zarówno promocję pracodawcy w internecie, przyciągające uwagę ogłoszenia rekrutacyjne, profesjonalnie przygotowany proces rekrutacji i selekcji, atrakcyjne zasady wynagradzania i planowania karier, jak i właściwie zaplanowany oraz przeprowadzony proces derekrutacji.

Employer branding ma kluczowe znaczenie, ponieważ:

- **przyciąga odpowiednich kandydatów** – dobrze zbudowana reputacja pracodawcy sprawia, że do firmy zgłaszają się osoby, które chcą pracować właśnie w takim środowisku,
- **podnosi motywację i satysfakcję zespołu** – pozytywny obraz organizacji wpływa na to, jak pracownicy postrzegają swoje miejsce pracy, co przekłada się na ich zaangażowanie,
- **zwiększa przewagę konkurencyjną** – firma z mocnym wizerunkiem pracodawcy wyróżnia się na rynku i ma łatwiejszy dostęp do najlepszych specjalistów,
- **buduje trwałe relacje z pracownikami** – skuteczne działania employer brandingowe sprzyjają większej lojalności i zmniejszeniu rotacji w firmie.



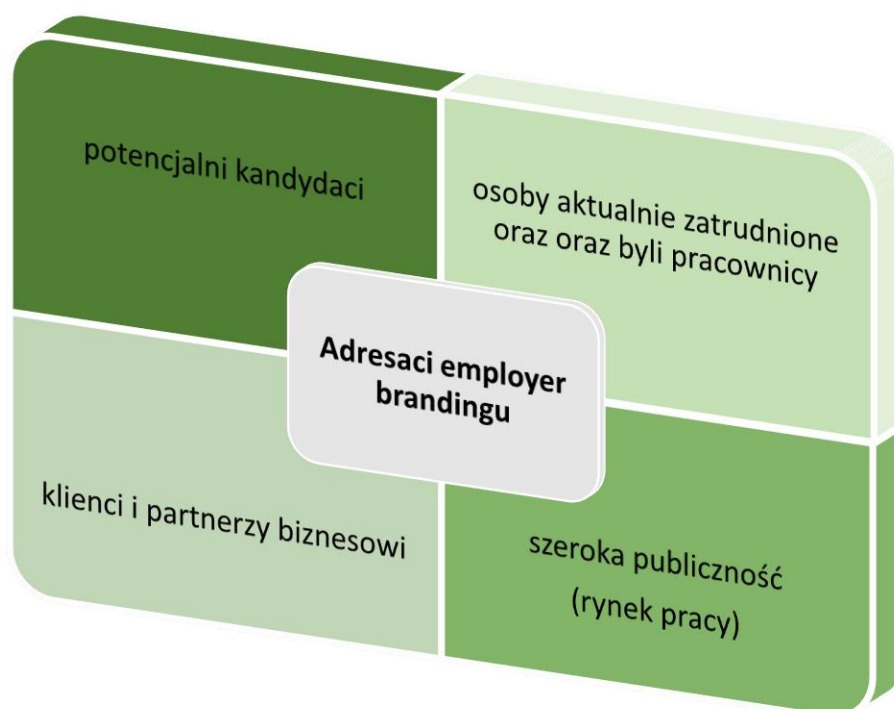
Adresaci employer brandingu

W procesie employer brandingu kluczowe znaczenie mają odgrywają trzy grupy osób: **kandydaci do pracy w organizacji, osoby aktualnie zatrudnione oraz byli pracownicy**, a także **potencjalni klienci i szeroka publiczność**, którzy kształtują wizerunek firmy, decydując o jej atrakcyjności na rynku pracy i w biznesie; to



strategiczne działania skierowane do tych grup, aby pokazać firmę jako miejsce, w którym warto pracować, rozwijać się i z którym warto się utożsamiać.

Odpowiednio prowadzony employer branding sprawia, iż wspomniane osoby stają się nie tylko interesariuszami, ale także ambasadorami marki.



źródło: opracowanie własne

Główne grupy odbiorców employer branding:

- **potencjalni kandydaci:** osoby aktywnie poszukujące pracy lub otwarte na nowe oferty, które oceniają firmę na podstawie jej wizerunku na zewnątrz (kampanie rekrutacyjne, media społecznościowe, strony kariery).
- **osoby aktualnie zatrudnione oraz byli pracownicy:** kadra, która jest ambasadorem marki, odczuwa kulturę firmy i doświadcza jej obietnic na co dzień, kluczowi dla utrzymania talentów i pozytywnych opinii.

- **klienci i partnerzy biznesowi:** pozytywny wizerunek pracodawcy wpływa na zaufanie do całej marki, co przekłada się na decyzje zakupowe i współpracę.
- **szeroka publiczność (rynek pracy):** osoby, które kształtują reputację firmy, dobre opinie rozchodzą się i wpływają na ogólne postrzeganie przedsiębiorstwa.



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018–2030 PROO