

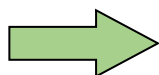
## 2 LEKCJA

### Rodzaje i narzędzia employer branding

Po przeczytaniu tego rozdziału powinieneś umieć:



- ❖ Wymienić rodzaje employer branding.
- ❖ Określić cele employer branding wewnętrznego i zewnętrznego.
- ❖ Wymienić narzędzia employer branding wewnętrznego i zewnętrznego.



#### Rodzaje employer branding w organizacji

Employer branding kojarzy się głównie z przyciągnięciem do firmy najbardziej utalentowanych pracowników, jednak bardzo ważnym jej elementem jest także utrzymanie obecnych. Z tego względu strategia ta dzieli się na dwa rodzaje - **wewnętrzną i zewnętrzną**.



#### EMPLOYER BRANDING WEWNĘTRZNY

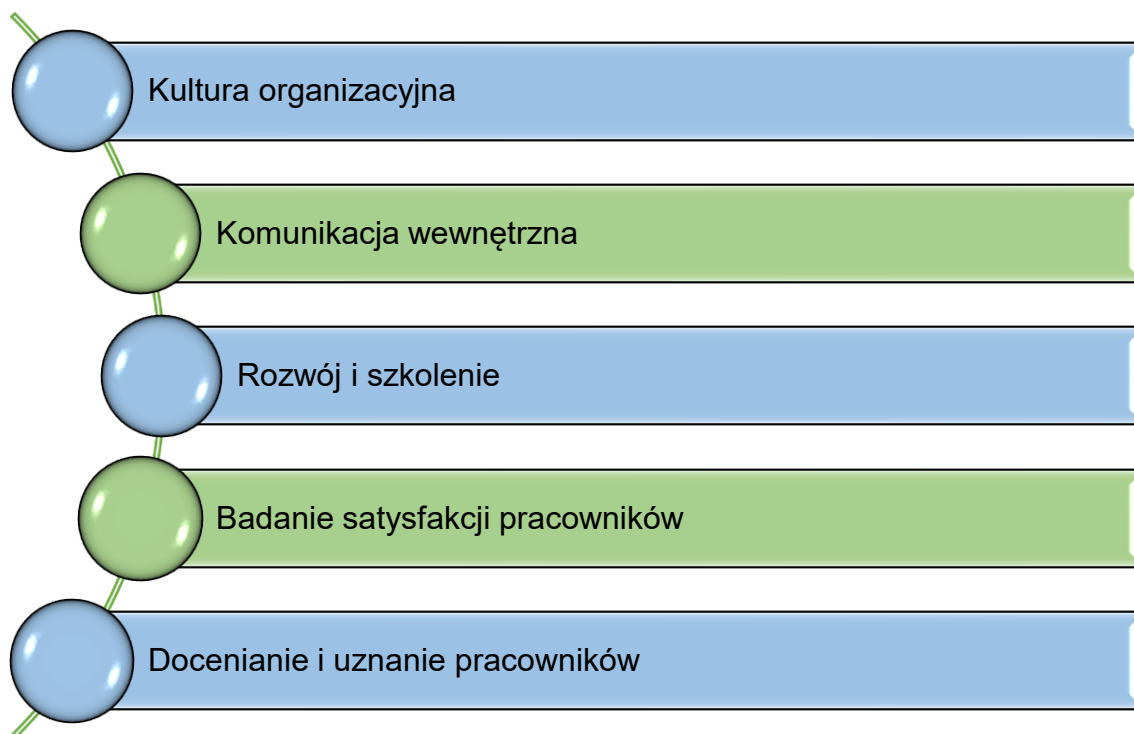
**Employer branding wewnętrzny** skierowany jest do pracowników już zatrudnionych w organizacji i wiąże się z korzyściami, które wynikają z pracy dla określonego pracodawcy, co z kolei przekłada się na finanse firmy (Kozłowski, 2012).

Celem działań employer branding wewnętrznego jest poprawa warunków pracy, które w rezultacie przekładają się na efektywność pracowników oraz finanse w firmie. Służy temu szeroki wachlarz narzędzi, które można wykorzystać w celu budowania pozytywnego wizerunku pracodawcy wewnątrz organizacji, są to np.: komunikacja



wewnętrzna, szkolenia, planowanie ścieżki kariery, badania satysfakcji, systemy oceny pracowniczej (Brożyńska, 2012).

### Kluczowe elementy employer branding wewnętrznego



### Kultura organizacyjna

W ramach employer branding wewnętrznego organizacje powinny zwrócić szczególną uwagę na **kulturę organizacyjną**.

Każde przedsiębiorstwo posiada własną, charakterystyczną kulturę organizacyjną, która w dużej mierze wpływa na to, jak obecni i potencjalni pracownicy będą się w nim czuli oraz czy poczują się częścią zespołu. Aby tak się stało, warto świadomie ją kształtować i podkreślać w komunikacji, zwracając uwagę na istotne wartości – takie jak praca zespołowa, swobodny dress code (np. możliwość pracy w kapciach) czy indywidualna odpowiedzialność za wspólny cel. Dzięki temu wzmacnia się więź pracownika z organizacją, buduje się jego lojalność oraz zwiększa satysfakcję z pracy.

## Rola komunikacji wewnętrznej w organizacji

Komunikacja wewnętrzna stanowi jedno z kluczowych narzędzi zarządzania i odgrywa istotną rolę w kształtowaniu kultury organizacyjnej. To, jak pracownicy postrzegają swoje miejsce pracy, ma ogromne znaczenie, ponieważ dzielą się oni wrażeniami i opiniami z bliskimi oraz znajomymi - a te przekazywane dalej wpływają na wizerunek firmy jako pracodawcy.



Komunikacja ma ogromne znaczenie w funkcjonowaniu każdej organizacji. Jeśli jest właściwie prowadzona, może stać się narzędziem nowoczesnego zarządzania — wzmacnia zaufanie wśród pracowników, ogranicza poczucie osamotnienia oraz pomaga lepiej zrozumieć sens wykonywanych zadań.



Odpowiednio prowadzona komunikacja buduje zaufanie, integruje zespół i wspiera efektywność pracy.



Kluczowe jest zapewnienie pracownikom dostępu do informacji o bieżących wydarzeniach w firmie poprzez właściwie dobrane kanały oraz umożliwienie im aktywnego udziału w wymianie komunikatów. Przekaz powinien być dopasowany zarówno do specyfiki odbiorców, jak i dostępnych narzędzi komunikacyjnych.

źródło: opracowanie własne

Współczesna technologia umożliwia niemal natychmiastowe dzielenie się opiniami, pod warunkiem dostępu do Internetu. W sytuacji, gdy komunikacja wewnętrzna jest niewystarczająca, zaangażowanie pracowników pozostaje na niskim poziomie, a w skrajnych przypadkach mogą pojawić się problemy ze zrozumieniem charakteru pracy, obowiązków oraz celu wykonywanych zadań. W przypadku działań wymagających osobistego zaangażowania, kreatywności lub inicjatywy pracownika, brak pełnej informacji o celu może prowadzić do podejmowania niewłaściwych decyzji (Bolek, 2012).

### **Badania satysfakcji pracowników**

Aby lepiej zrozumieć potrzeby pracowników, docenić ich wkład oraz podejmować trafne decyzje dotyczące ulepszania funkcjonowania organizacji, konieczne jest regularne prowadzenie **badania satysfakcji**. Poczucie bycia docenianym oraz możliwość realnego wpływania na życie firmy zwiększają poziom zadowolenia pracowników. Z kolei wyższe zaangażowanie przekłada się na większą efektywność pracy, co ostatecznie pozytywnie wpływa na wyniki przedsiębiorstwa.

**Badania satysfakcji** pracowników umożliwiają zwiększenie efektywności organizacji dzięki lepszemu wykorzystaniu potencjału kadry. Warto jednak pamiętać o kilku istotnych aspektach związanych z ich prowadzeniem. Kluczowe jest zapewnienie uczestnikom pełnej anonimowości, ponieważ tylko wtedy uzyskane odpowiedzi będą szczere i wiarygodne. Pracownicy muszą mieć pewność, że ich wypowiedzi nie zostaną powiązane z konkretną osobą, szczególnie jeśli wskazują na obszary wymagające poprawy.

Dodatkowo badania powinny być realizowane regularnie, aby umożliwić monitorowanie zmian i reagowanie na pojawiające się potrzeby. Co więcej, wyniki takich analiz powinny stanowić podstawę do podejmowania realnych działań ukierunkowanych na ulepszanie funkcjonowania firmy i tworzenie lepszych warunków pracy (Kozłowski, 2012).



## Oceny pracownicze

Warto również podkreślić znaczenie okresowych ocen pracowniczych, które - podobnie jak badania satysfakcji - powinny być realizowane regularnie. System ocen nie może budzić negatywnych skojarzeń, takich jak zagrożenie zwolnieniami czy kryzysem w firmie, dlatego ważne jest, aby funkcjonował w stałym, przewidywalnym cyklu. Dzięki temu możliwe jest porównywanie wyników z wcześniejszymi okresami oraz obiektywne omówienie postępów zarówno z perspektywy przełożonego, jak i samego pracownika.

Regularna informacja zwrotna pozwala pracownikowi lepiej zrozumieć swoje mocne strony, obszary do rozwoju oraz świadomie planować dalszą ścieżkę kariery w ramach organizacji.

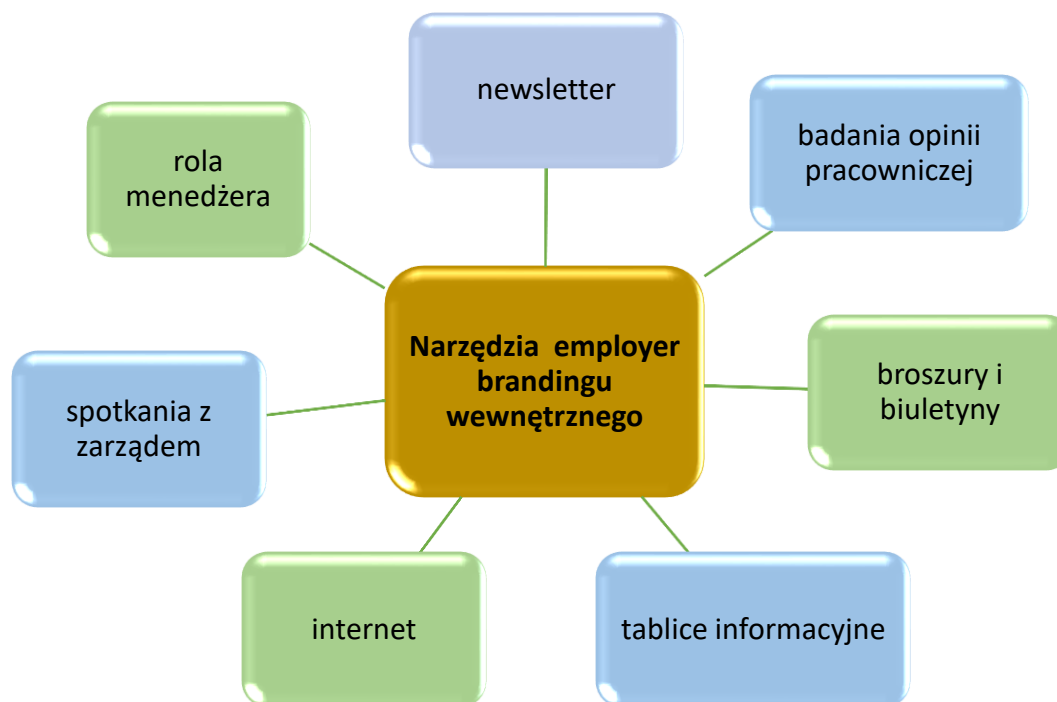
## Docenianie i uznanie pracowników

Wizerunek nie może być jednak traktowany wyłącznie jako jednostronne narzędzie wykorzystywane w procesach rekrutacji, zatrzymania, czy zwalniania pracowników, ale ma służyć jako strategiczny proces wspierający trwały rozwój i kreowanie wartości organizacji. Istotne jest, jakim rzeczywiście przedsiębiorstwo jest pracodawcą, co ma do zaoferowania obecnym i przyszłym pracownikom, czy jest w swoich działaniach konsekwentne i wiarygodne, czy podejmowane inicjatywy ze sobą spójne, a działania wizerunkowe odpowiadają organizacyjnej rzeczywistości. Analiza praktyk w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi może prowadzić do wniosku, że kluczowym atrybutem przedsiębiorstw, wokół którego budują swój wizerunek jako pracodawcy jest wynagrodzenie. Wskazuje na to szeroki zakres działań podejmowanych w obszarze motywowania (Gadomska-Lila, 2013).



## Narzędzia employer branding wewnętrznego

Pracodawcy korzystają z następujących narzędzi pozwalających na kreację swojego wizerunku wewnątrz organizacji



Opracowanie własne na podstawie źródła: Brożyńska, 2012.

- **newsletter** – elektroniczna informacja przesyłana wszystkim pracownikom (a także prenumeratorom, pod tym kątem może być też narzędziem działań skierowanych na zewnątrz organizacji) za pośrednictwem poczty elektronicznej, zamieszczone są w nim informacje oraz ważne wydarzenia z punktu widzenia firmy,
- **badania opinii pracowniczej** – pozwalają na kreowanie wizerunku pracodawcy innowacyjnego i demokratycznego, umożliwiają wykorzystanie potencjału pracowników i zwiększają efektywność załogi, pracownicy mają

poczucie wpływu na losy organizacji, dzięki czemu stają się bardziej zaangażowani w powierzone obowiązki,

- **broszury i biuletyny** – informacje na temat misji firmy, jej celów i wartości, powinny być dostępne szczególnie dla nowych pracowników, zwracają uwagę na pożądane w organizacji kompetencje,
- **tablice informacyjne** – wykorzystywane obecnie w organizacjach, w których pracownicy nie mają dostępu do komputera, tradycyjna forma informacji
- **intranet** – wewnętrzna (dostępna wyłącznie dla pracowników), elektroniczna sieć komunikacyjna, zamieszczane są tu ważne dla firmy wydarzenia, pracownicy mają zazwyczaj do dyspozycji forum oraz ważne informacje, z których skorzystać mogą w każdej chwili (np. pliki kadrowe, procedury, regulaminy),
- **spotkania z zarządem** – ich celem jest nawiązanie dialogu między zarządem a pracownikami, którzy na co dzień nie mają takiej możliwości, to nowoczesne narzędzie, które zwiększać może motywację pracowników,
- **rola menedżera** – menedżer dbać powinien nie tylko o relacje w swoim zespole, ale także o przepływ informacji, motywację pracowników, odgrywa on olbrzymią rolę w kreowaniu wizerunku firmy szczególnie dla nowych członków organizacji (Kozłowski, 2012).



Należy pamiętać, że wykorzystywanie wyżej omówionych narzędzi komunikacji wewnętrznej powinno być działaniem **przemyślanym i celowym**.

### Cele employer brandingu wewnętrznego

- Zwiększenie zaangażowania pracowników - ludzie zaangażowani są bardziej efektywni, kreatywni i lojalni.
- Zmniejszenie rotacji - pracownicy, którzy czują się doceniani i częścią firmy, rzadziej odchodzą.
- Budowanie pozytywnej kultury organizacyjnej - kultura, która wspiera wartości firmy, jest spójna i realnie odczuwalna.



- Wzmacnianie identyfikacji z marką - pracownik utożsamiający się z firmą staje się jej ambasadorem.
- Zwiększenie satysfakcji z pracy - to bezpośrednio przekłada się na wyniki organizacji.

### **Dlaczego employer branding wewnętrzny jest tak ważny?**

- Pracownik, który czuje się dobrze traktowany, staje się naturalnym ambasadorem firmy.
- Pozytywna opinia pracowników wpływa na reputację firmy na rynku pracy.
- Lojalni i zmotywowani pracownicy przekładają się na większą wydajność i lepsze wyniki finansowe.
- Silny employer branding wewnętrzny ułatwia również employer branding zewnętrzny - trudno jest przekonywać kandydatów, jeśli własna kadra nie jest zadowolona.

## **Pamiętaj!**

**Skuteczny employer branding wewnętrzny** wspiera więc budowanie pozytywnej atmosfery pracy, wzmacnia zaangażowanie pracowników i przyczynia się do osiągnięcia celów strategicznych firmy poprzez wykorzystanie potencjału i motywację jej zespołu.



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



## EMPLOYER BRANDING ZEWNĘTRZNY

**Employer branding zewnętrzny** są to wszystkie działania poza murami organizacji, na płaszczyźnie organizacja – potencjalny kandydat to, co o firmie zostało napisane oraz opinia o niej. Niezależnie od tego, czy pracodawca prowadzi działania świadomie czy nie, informacje na jego temat są powszechnie dostępne dla potencjalnych i obecnych pracowników, którzy są odbiorcami różnego rodzaju mediów.

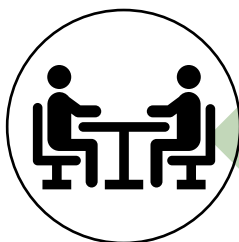
W praktyce employer branding zewnętrzny polega na świadomym kształtowaniu tego, jak firma jest postrzegana przez kandydatów. Ważną rolę odgrywa tutaj spójna i przemyślana komunikacja, która powinna odzwierciedlać rzeczywiste warunki pracy, kulturę organizacyjną oraz wartości firmy.

Zewnętrzne działania employer brandingowe można podzielić na dwie kategorie:

- działania wizerunkowe,
- działania rekrutacyjne.



**Wizerunkowe** - to takie, których celem jest zwiększenie świadomości kandydatów na temat marki i korzyści płynących z podjęcia pracy w danej organizacji.



**Rekrutacyjne** - mają na celu dotarcie do konkretnych kandydatów i spowodowanie złożenia przez nich aplikacji.

Opracowanie własne na podstawie źródła: Kozłowski, 2012.

Rodzaje wyżej wymienionych działań wizerunkowych i rekrutacyjnych można stosować jednocześnie, jednak trzeba pamiętać, że wykorzystują one nieco inne narzędzia.

Działania wizerunkowe zwykle mają szeroki zasięg i są prowadzone po to, by jak najwięcej osób poznało firmę, zapamiętało ją i - w razie pojawienia się rekrutacji - chętnie aplikowało. Z kolei działania stricte marketingowe są bardziej precyzyjne, skierowane do wybranych grup i mają skłonić odbiorców do podjęcia konkretnego działania.

Aktywności takie jak sponsorowanie konferencji czy wydarzeń sprzyjają budowaniu pozytywnego obrazu firmy, a jednocześnie zwiększają zainteresowanie jej ofertą. Dlatego często łączą się one z procesami rekrutacyjnymi lub działaniami mającymi na celu rozbudowę bazy CV.

W praktyce trudno jednoznacznie oddzielić działania wizerunkowe od rekrutacyjnych, ponieważ wzajemnie się przenikają. Ponadto efekty działań wizerunkowych są mniej uchwytne w krótkim okresie – dotyczą raczej budowania rozpoznawalności, prestiżu i zaciekania marką. W dłuższej perspektywie jednak znacząco przyczyniają się one do obniżenia kosztów rekrutacji (Ober, 2016).

Employer branding zewnętrzny to proces budowania wizerunku firmy jako pracodawcy w oczach osób znajdujących się poza organizacją. Obejmuje on wszystkie działania komunikacyjne i wizerunkowe skierowane do potencjalnych kandydatów, a także szerzej – do rynku pracy. Jego głównym celem jest zainteresowanie odpowiednich osób ofertą firmy, zachęcenie ich do aplikowania oraz wyróżnienie organizacji na tle konkurencji.

Employer branding zewnętrzny powinien być także oparty na autentyczności. Coraz większą rolę odgrywa pokazywanie prawdziwego życia firmy – jej pracowników, codziennych obowiązków, ale także wyzwań. Kandydaci oczekują realistycznego obrazu miejsca pracy, który pozwoli im ocenić, czy dana organizacja jest dla nich odpowiednia.



## Narzędzia employer branding zewnętrznego

Narzędzia employer branding zewnętrznego to szeroki zestaw działań i kanałów służących budowaniu pozytywnego wizerunku pracodawcy dla potencjalnych kandydatów.



Opracowanie własne na podstawie źródła: Brożyńska, 2012; Kozłowski, 2012; Ober, 2016.

W employer branding zewnętrznym prym wiodą **nowoczesne technologie**, innowacyjne rozwiązania oraz **media społecznościowe**, a także **marketing szeptany**. Opinia o firmie może również krążyć dzięki ambasadom czy np. przez stworzenie autorskiego filmu na temat pracy w danej firmie.

Działania employer branding na zewnątrz firmy obejmują współpracę z **portalami pracy i agencjami doradztwa personalnego**, rozwijanie i aktualizację firmowej zakładki firmy, dbałość o wysoką jakość procesu rekrutacyjnego realizowanego przez wewnętrzne działy HR, a także wykorzystywanie nowoczesnych narzędzi wspierających zarządzanie projektami rekrutacyjnymi. W zakres ten wchodzi również

**współpraca z mediami oraz ekspertami** specjalizującymi się w employer branding.

Kluczowe jest także ścisłe partnerstwo z **działem marketingu**, dzięki któremu działania wizerunkowe pracodawcy są spójne z komunikacją firmy, co pozwala skuteczniej realizować cele biznesowe i wpływać na wzrost zysków organizacji (Ober, 2016).

Istotnym obszarem employer branding zewnętrznego są kanały komunikacji, takie jak media społecznościowe, strona internetowa firmy (zwłaszcza zakładka „kariera”), ogłoszenia o pracę czy udział w wydarzeniach branżowych i targach pracy. Jednak same kanały nie decydują o skuteczności działań – znacznie ważniejsza jest treść przekazu oraz jego autentyczność. Kandydaci coraz częściej weryfikują informacje, korzystając z opinii innych pracowników, dlatego rozbieżność między komunikacją a rzeczywistością może negatywnie wpłynąć na wizerunek firmy.

Media społecznościowe – także te skierowane do profesjonalistów - oraz fora internetowe znacząco ułatwiają kontakt organizacji z otoczeniem zewnętrznym, w tym z potencjalnymi pracownikami, klientami czy partnerami biznesowymi. Do komunikacji można wykorzystać również zewnętrzne newslettery, w których oprócz kluczowych informacji o firmie zamieszcza się oferty staży, programów stypendialnych oraz zaproszenia na wydarzenia wzmacniające pozytywny obraz pracodawcy (Kozłowski, 2012).

W centrum employer branding zewnętrznego znajdują się **procesy rekrutacyjne**, które te działania mają wspierać, usprawniać i czynić bardziej efektywnymi. Ich celem jest skrócenie czasu rekrutacji, obniżenie jej kosztów oraz zwiększenie liczby napływających aplikacji – przede wszystkim lepiej dopasowanych i bardziej wartościowych.

Ponadto pracodawcy, którzy chcą budować wizerunek firm nowoczesnych i innowacyjnych, poza rozwijaniem unikatowych aplikacji oraz prowadzeniem rozbudowanych portali społecznościowych, coraz częściej starają się zaskoczyć kandydatów angażującymi formami rekrutacji. Popularne są m.in. gry i wyzwania



online, które nie tylko testują umiejętności kandydatów, ale również pozwalają im wirtualnie zwiedzić siedzibę firmy i poczuć jej atmosferę.



Więcej informacji na ten temat procesu rekrutacji w



**Lekcji 4.**



### Co obejmuje employer branding zewnętrzny?

Employer branding zewnętrzny obejmuje wszystkie działania, które firma kieruje na zewnątrz organizacji, aby budować swój **pozytywny wizerunek jako pracodawcy**.



źródło: opracowanie własne

#### 1. Komunikacja z kandydatami i rynkiem pracy

- tworzenie atrakcyjnych ogłoszeń o pracę,
- prowadzenie firmowych profili na LinkedIn, Facebooku, Instagramie, TikToku,



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

- publikowanie treści o kulturze organizacyjnej, wartościach i projektach.

## 2. Budowanie marki pracodawcy przez wydarzenia

- udział w targach pracy,
- sponsorowanie lub organizowanie wydarzeń branżowych,
- prelekcje, warsztaty, hackathony, meet-upy,
- współpraca z uczelniami i szkołami.

## 3. Kampanie employer brandingowe

- kampanie wizerunkowe przedstawiające firmę jako atrakcyjne miejsce pracy,
- kampanie rekrutacyjne ukierunkowane na konkretne role lub grupy kandydatów,
- storytelling – pokazywanie historii pracowników.

## 4. Współpraca z zewnętrznymi partnerami

- portale pracy,
- agencje rekrutacyjne,
- media branżowe,
- influencerzy rynku pracy.

## Pamiętaj!

Skuteczne działania w zakresie **employer branding** zewnętrznego pomogą firmie zwiększyć swoją atrakcyjność na rynku pracy, przyciągnąć wysokiej jakości kandydatów, zbudować silny zespół pracowników oraz wzmocnić swoją pozycję konkurencyjną.

Employer branding zewnętrzny to nie tylko promocja firmy jako pracodawcy, ale przede wszystkim długofalowe budowanie wiarygodnego i spójnego wizerunku na rynku pracy. Jego skuteczność zależy od autentyczności przekazu, jakości doświadczeń kandydatów oraz zgodności komunikacji z rzeczywistymi warunkami pracy w organizacji.



## »»» Podsumowanie

Z teoretycznego punktu widzenia employer branding jest on owocem ewolucji marketingowej, a także nauki o organizacji i zarządzaniu, której jedną z cech jest wzajemne przenikanie się wiedzy, która jest charakterystyczna dla jej dziedzin. Łączy takie metody zarządzania jak: marketing personalny, marketing stanowiska pracy czy budowanie marki wewnątrz organizacji – tzw. Internal branding. Employer branding czerpie także metody z takich dyscyplin jak kontrakt psychologiczny i zarządzanie relacjami z klientem (Wojtaszczyk, 2012).

### Employer branding wewnętrzny



- odnosi się do działań skoncentrowanych na budowaniu pozytywnego wizerunku pracodawcy wśród obecnych pracowników firmy
- celem jest kształtowanie korzystnej percepcji i zaangażowania zatrudnionych wobec swojego miejsca pracy

### Employer branding zewnętrzny



- ukierunkowany na budowanie pozytywnego wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy w oczach potencjalnych pracowników spoza organizacji
- obejmuje różnorodne działania mające na celu przyciągnięcie, zaangażowanie i zatrzymanie najlepszych talentów na rynku pracy

źródło: opracowanie własne