

Urszula ZAJĄC-PAŁDYNA

EMPLOYER BRAN DING

po polsku

onepress

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autorka oraz Helion SA dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autorka oraz Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Grzegorz Krzystek
Projekt okładki: Maciej Grzegorek

Helion SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
<http://onepress.pl/user/opinie/empbra>
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-5931-4

Copyright © Urszula Zając-Pałdyna 2020

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
Rozdział 1. Słów kilka o employer brandingu	15
1.1. Kluczowe definicje i pojęcia związane z employer brandingiem	17
1.2. Modele EB	26
1.3. Interesariusze działań EB	30
Rozdział 2. Od czego rozpocząć przygodę z EB?	37
2.1. Na czym stoimy?	40
2.2. Odkrywanie EVP	49
2.3. Transparentność wynagrodzeń	55
2.4. Strategia komunikacji	57
2.5. Mierzenie działań EB	60
Rozdział 3. Kandydat w centrum uwagi	63
3.1. Ogłoszenie o pracy	67
3.2. Strona Kariera	77
3.3. Targi pracy	103
3.4. Współpraca z uczelniami	105
3.5. Social media	106
3.6. Personal branding jako składowa EB	113
3.7. Akcja rekrutacja	115
3.8. Wideo w employer brandingu	132
3.9. Opinie w sieci	139
3.10. Agencja pracy/headhunter — rola w budowaniu marki pracodawcy	144

Rozdział 4. Osoba ubiegająca się o pracę	147
4.1. Doświadczenie na wagę złota	151
4.2. Odpowiadanie na ofertę pracy	153
4.3. Informacja zwrotna	154
4.4. Spotkanie	157
4.5. Komunikacja	163
4.6. Rola osób rekrutujących oraz hiring managerów	166
4.7. Ambasador za 0 zł	168
Rozdział 5. Osoba, która przyjęła ofertę	171
5.1. Pre-boarding	174
Rozdział 6. Pracownik	179
6.1. On-boarding	181
6.2. Re-boarding	185
6.3. Employee experience	186
Rozdział 7. Były pracownik	195
7.1. Rozstanie z pracownikiem	198
7.2. Off-boarding	202
7.3. Exit interview	204
Rozdział 8. Kadra zarządzająca	207
Rozdział 9. Klient	213
Podsumowanie	217
Bibliografia	221

Rozdział 1.

Słów kilka o employer brandingu

„Istnieje różnica pomiędzy znajomością drogi
a podążaniem nią”.

Morfeusz

Kiedy mówimy o marce pracodawcy, możemy spotkać się z wieloma, często zupełnie nietożsamymi, terminami. Mamy więc do czynienia z takimi określeniami, jak *wizerunek pracodawcy*, *marka pracodawcy*, *employer branding*, *employer brand* czy *employee branding*. Zanim przejdziemy dalej, powinniśmy więc wytłumaczyć, czym tak naprawdę jest marka pracodawcy i skąd ten chaos terminologiczny. Nie będę zamęczała Cię całą historią employer branding, jednak uważam, że zanim zajmiemy się konkretnymi przykładami dobrych praktyk, powinniśmy wyjaśnić kluczowe kwestie.

1.1. KLUCZOWE DEFINICJE I POJĘCIA ZWIĄZANE Z EMPLOYER BRANDINGIEM

Termin employer branding¹ został użyty po raz pierwszy w 1990 roku podczas konferencji zorganizowanej przez *Chartered Institute of Personnel and Development*, a pierwsza definicja EB została skonstruowana kilka lat później, w 1996 roku, przez Tima Amblera i Simona Barrowa², których uznaje się za

¹ Z jęz. ang. employer — pracodawca, brand — marka, branding — cechowanie.

² T. Ambler, S. Barrow, *The employer brand*, „The Journal of Brand Management”, 1996, 3(4).

prekursorów idei kształtowania marki pracodawcy. To oni nazwali pracowników klientami, czyniąc pierwszy krok w kierunku połączenia zasobów marketingu oraz HR. Pomimo tego, że sama koncepcja marki pracodawcy powstała w latach 90. XX wieku, jej podstaw możemy doszukiwać się w literaturze dotyczącej ogólnie marki, w szczególności zaś marketingu relacji oraz personal branding. Ambler oraz Barrow słusznie zauważyli, że łatwiej jest zatrzymać pracowników aniżeli ich rekrutować. Posłużyli się oni przykładem sklepu, który został zaprezentowany na rysunku poniżej (rysunek 1.1)³.



RYSUNEK 1.1. ZWIĄZEK POMIĘDZY JAKOŚCIĄ PRACOWNIKÓW
A JAKOŚCIĄ PRODUKTU/USŁUGI NA PODSTAWIE PUBLIKACJI
T. AMBLERA I S. BARROWA (1996)

³ R.W. Mosley, *Customer experience, organisational culture and the employer brand*, „Brand Management”, 2007, Vol. 15, No. 2.

Jeśli mamy najlepsze sklepy z najlepszymi ludźmi, otrzymujemy najlepsze rekomendacje, a co za tym idzie — aplikacje najlepszych kandydatów, i mamy dalej najlepsze sklepy. Oczywiście przykład sklepów poprzez analogię możemy odnieść praktycznie do każdego typu pracodawcy, nawet takiego, który nie wypuszcza produktów czy nie oferuje usług na otwartym rynku. Sama styczność z pracownikami może generować rekomendacje, o które przecież jako pracodawcy tak mocno zabiegamy. Badania pokazują, że zaangażowani i zadowoleni pracownicy są bardziej skłonni do wytworzenia pozytywnych wrażeń klientów z obsługi nie tylko poprzez własne pozytywne nastawienie do niej, ale także poprzez wartości emocjonalne, które są wywoływane szczególnie przez charakterystyczny styl obsługi.

Tworząc definicję marki pracodawcy, jej autorzy posiłkowali się wiedzą z zakresu marketingu, w szczególności marketingu relacji, którego celem jest dostarczenie klientom długoterminowej wartości, a kluczową miarą sukcesu jest długoterminowa satysfakcja klienta. Profitami, które wynikają z zakupu produktu czy usługi, są korzyści funkcjonalne, ekonomiczne oraz psychologiczne. I właśnie na tych filarach oparto pierwszą definicję EB.

Zgodnie z założeniami prekursorów EB, termin *employer brand*, czyli marki pracodawcy, został zdefiniowany jako **suma funkcjonalnych, ekonomicznych oraz psychologicznych korzyści z bycia zatrudnionym i z identyfikowania się z organizacją**. Autorzy definicji podkreślili również, że relacje pomiędzy firmą a pracownikami tworzą szereg wzajemnych pożytków, które stanowią integralną część całej sieci biznesowej firmy. Pierwsza interpretacja pojęcia *employer brand* odnosiła się do dwóch grup interesariuszy — pracowników oraz potencjalnych

pracowników. W dalszej części książki wyjaśnię, dlaczego powinniśmy zdecydowanie poszerzyć to grono.

Od lat 90. powstało wiele definicji zarówno marki, jak i wizerunku pracodawcy. Przytoczę tylko jedną, która — w mojej ocenie — idealnie oddaje charakter konstruktu, jakim jest EB, a jednocześnie traktuje go wystarczająco szeroko. Jej autorką jest prof. Katarzyna Wojtaszczyk, która swoją rozprawę habilitacyjną poświęciła właśnie marce pracodawcy. Jej zdaniem employer branding to **proces kreowania wartości dla interesariuszy, które powstają na skutek legitymowania się przez organizację silną marką pracodawcy. Z kolei marka pracodawcy to suma korzyści, jakie przynosi ona wszystkim podmiotom zaangażowanym jako nadawcy lub odbiorcy w proces jej budowania**⁴. Prof. Wojtaszczyk, definiując EB, określa go szeroko i daje nam, osobom zajmującym się marką pracodawcy, pole do popisu. Autorka nie przedstawia interesariuszy jako katalogu zamkniętego, dzięki czemu, pomimo wciąż rozwijającego się rynku pracy, jej definicja może być uznawana za ponadczasową i jeszcze przez długi czas się nie zdezaktualizuje.

Rozmawiając o employer branding, powinniśmy sięgnąć do wiedzy z zakresu marketingu, aby wyjaśnić, czym różni się marka od wizerunku i jaką rolę odgrywa w tym wszystkim tożsamość. Wiem, że terminy marka pracodawcy, wizerunek pracodawcy oraz tożsamość bywają używane naprzemiennie, dlatego pora na wyjaśnienie, co w rzeczywistości oznaczają. Wizerunek oraz marka są niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa,

⁴ K. Wojtaszczyk, *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.

będącymi rezultatem prowadzonej działalności marketingowej, zorientowanej na budowanie względnie trwałej przewagi konkurencyjnej⁵.

Tożsamość jest pewnym zespołem atrybutów, czyli wyróżników, nadających przedsiębiorstwu, produktowi lub usłudze unikalną wartość w opinii różnych grup społecznych. Tożsamość jest zatem celową kompozycją elementów, które identyfikują przedsiębiorstwo, produkt czy usługę, wyróżniają je spośród innych, w szczególności spośród bezpośrednich konkurentów⁶. Pomimo tego, że tożsamość jest dla przedsiębiorstwa czymś wewnętrznym, jej oddziaływanie przebiega dwukierunkowo. Jest ono skierowane do otoczenia wewnętrznego — pracowników, kierownictwa — i wpływa na identyfikację pracowników z przedsiębiorstwem. Będąc rezultatem wewnętrznej spójności, oddziałuje również na otoczenie zewnętrzne. Nadrzędnym celem tożsamości jest zajęcie przez firmę określonej pozycji na rynku, aby uzyskać dzięki temu przewagę konkurencyjną. Odkrywanie tożsamości oraz określenie wyróżników może być łatwiejsze, jeśli posłużymy się teorią archetypów.

Pojęcie **archetypu** do psychologii wprowadził Carl Gustav Jung, który wywodził je z wielokrotnie powtarzanych obserwacji. Według niego archetypami są pewne uniwersalne, archaiczne wzory, obrazy, elementy nieświadomości zbiorowej, które rozpoznajemy w otaczającym nas świecie. W bajkach i mitach spotykamy ściśle określone motywy, które pojawiają się także w snach

⁵ O. Witczak, *Nowe media w budowaniu marki i wizerunku przedsiębiorstwa*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2013, nr 140, s. 83 – 86.

⁶ J. Altkorn, *Wizerunek firmy*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2004.

oraz fantazjach⁷. W roku 2001 pojęcie archetypu zostało wykorzystane w publikacji Margaret Mark oraz Carol S. Pearson i od tego momentu z powodzeniem teoria archetypów jest wykorzystywana w marketingu, a także employer branding.

Wizerunek jest holistycznym obrazem, wyobrażeniem, zbiorem przekonań wykreowanym w świadomości podmiotów otoczenia. Słownik języka polskiego definiuje wizerunek jako „sposób, w jaki dana osoba lub rzecz jest postrzegana i przedstawiana”⁸. Wizerunek przedsiębiorstwa jest efektem wspólnie wyznawanych przez jego członków wartości, komunikowanych otoczeniu w postaci celowo zaprojektowanych i przekazywanych informacji. Tożsamość jest zespołem atrybutów, które przedsiębiorstwo przekazuje otoczeniu, natomiast wizerunek stanowi w tymże otoczeniu realną projekcję. Tożsamość, „produkując” wizerunek, pozycjonuje go w świadomości otoczenia. Dlatego też — niezależnie od tego, czy chcemy, czy też nie — każde przedsiębiorstwo ma pewien wizerunek w otoczeniu, w którym funkcjonuje. Brak wizerunku również jest odbierany jako wizerunek. Co istotne, wizerunek firmy jest subiektywnym wyobrażeniem o niej, ma wiele wspólnego z wartościami, nastawieniem, życzeniami, doświadczeniami oraz przesądami osób, do których jest kierowany. Pojęcia „tożsamość” i „wizerunek” są często traktowane jako równoznaczne, co jest błędem. Tożsamość jest bowiem samoświadomością organizacji, natomiast wizerunek jest jej obrazem oraz konsekwencją.

⁷ *Archetyp (psychologia)*, Wikipedia, [https://pl.wikipedia.org/wiki/Archetyp_\(psychologia\)](https://pl.wikipedia.org/wiki/Archetyp_(psychologia)), 2019, dostęp: 25.01.2020

⁸ *Wizerunek*, Słownik języka polskiego PWN online, <https://sjp.pwn.pl/sjp/;2579940>.

Marka w najczęściej przytaczanej definicji zaproponowanej przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu (*American Marketing Association, AMA*) jest określana jako nazwa, termin, znak, symbol lub projekt bądź ich kombinacja, mające na celu identyfikację towarów lub usług sprzedawcy bądź ich grupy i odróżnienie ich od oferty konkurencji⁹. Marka jest więc sposobem na odróżnienie się od aktualnych lub przyszłych konkurentów. Słowo marka (ang. *brand*) pochodzi najprawdopodobniej z okresu średniowiecza i związane jest ze staronordyckim określeniem *brandr*, które oznaczało znakowanie bydła za pomocą rozżarzonego żelaza. Znak wypalony na skórze pozwalał na ustalenie pochodzenia zwierząt — rozróżnienie poszczególnych sztuk w stadach. Podobnie czynili pierwsi hodowcy na terenach obecnych Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej, dla których wypalony znak świadczył nie tylko o pochodzeniu zwierząt, ale także informował o ich jakości i klasie¹⁰. Marka pokazuje źródło pochodzenia danego produktu czy oferty. Dzięki niej z pozoru identyczne produkty, usługi czy oferty mogą być odbierane zupełnie inaczej. Wiarygodna marka wysyła do klienta sygnał — mój produkt jest wartościowy, dlatego wybierz go ponownie. Lojalność wobec marki zapewnia przedsiębiorstwom przewidywalność i bezpieczeństwo oraz tworzy bariery dla nowych marek oraz takich, które nie mają silnej pozycji na rynku. Przekładając to na obszar EB, wiarygodna marka pracodawcy tworzy obraz (wizerunek) przedsiębiorstwa, w którym warto pracować, przedsiębiorstwa, do którego warto wysłać swoje CV.

⁹ U.K. Mayura, P. Mishra, *What is a brand? A Perspective on Brand Meaning*, „European Journal of Business and Management”, 2012, Vol. 4, No. 3.

¹⁰ M. Daszkiewicz, S. Wrona, *Kreowanie marki korporacyjnej*, Difin, Warszawa 2014.

Warto pamiętać, że marka nie jest już tylko znaczkiem, znanym logo. Jest ona pewnego rodzaju przyrzeczeniem i obietnicą, a jak doskonale wiemy, zarówno kandydaci, jak i pracownicy bardzo chętnie punktują niezgodność działań firmy z przyrzeczoną obietnicą.

Branding należy rozumieć jako proces nadawania marki produktowi, usłudze, idei¹¹, a w przypadku naszej tematyki będzie to nadawanie marki pracodawcy. Według Kotlera i Lee branding jest procesem kształtowania zamierzonej tożsamości marki¹².

Wizerunek marki to skomplikowany układ obrazów i myśli istniejących w ludzkiej świadomości, wyrażających informacje dotyczące marki oraz zasadnicze w stosunku do niej nastawienia. Na wizerunek marki składają się zarówno obiektywne, jak i subiektywne elementy. Do elementów obiektywnych należą informacje o marce, natomiast do elementów subiektywnych — osobiste odczucia kupującego¹³. Wizerunek marki rozumiany jako jej znaczenie dla nabywców jest, obok świadomości marki, źródłem jej siły. Silne marki to te, które cieszą się wysokim wskaźnikiem świadomości oraz silnym, korzystnym i wyjątkowym wizerunkiem. Wizerunek marki powstaje w wyniku skojarzeń odwołujących się do:

- sytuacji zakupu lub użycia;
- typu użytkownika;

¹¹ J. Pogorzelski, *Marka na cztery sposoby. Branding percepcyjny, emocjonalny, społeczny i kulturowy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.

¹² P. Kotler, N. Lee, *Social Marketing: Improving the quality of life*, 3rd edition, Sage, New York 2008.

¹³ W. Budzyński, *Wizerunek firmy: kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa 2003.

- cech produktu;
- korzyści funkcjonalnych;
- korzyści związanych z doświadczeniami towarzyszącymi używaniu marki;
- korzyści symbolicznych;
- osobowości marki.

Nabywcy mogą oceniać markę na podstawie każdego z siedmiu wymiarów i w ten sposób podejmować decyzje zakupowe¹⁴.

Employer branding czerpał, czerpie i będzie czerpał z zasobów marketingu. I bardzo dobrze! Uważam, że jako HR-owcy powinniśmy jak najwięcej korzystać z wiedzy marketingowej oraz praktyki osób zajmujących się marketingiem. Jeśli więc zajmujesz się obszarem HR-u, employer branding, czerp jak najwięcej od swoich koleżanek i kolegów z działu marketingu. Pytaj, proś o feedback, konsultuj swoje działania. Bo wiesz, employer branding jest tak naprawdę małżeństwem HR-u i marketingu właśnie (rysunek 1.2)!



RYSUNEK 1.2. ZALEŻNOŚĆ POMIĘDZY OBSZAREM HR I MARKETINGU
W EMPLOYER BRANDINGU. OPRACOWANIE WŁASNE

¹⁴ J. Kall, R. Kleczek, A. Sagan, *Zarządzanie marką*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

1.2. MODELE EB

Koncepcja employer brandingu doczekała się kilku ujęć modelowych, które prezentują różnorodność podejść do koncepcji budowania marki pracodawcy. Z jednej bowiem strony ich autorzy koncentrują się na czynnikach zewnętrznych w budowaniu marki pracodawcy, z drugiej natomiast są i tacy, którzy nacisk kładą na czynniki wewnętrzne (ang. *employee branding*)¹⁵. Przedstawię Ci dwa najbardziej znane modele, które powstały po 2000 roku.

MODEL BACKHAUSA I TIKOO

Jednym z najczęściej przytaczanych jest model Backhausa i Tikoo. Według jego autorów employer brandingiem możemy nazwać proces budowania identyfikowalnej i unikalnej tożsamości pracodawcy, której celem jest odróżnienie firmy od konkurencji. Proces budowania marki pracodawcy składa się z trzech etapów: stworzenia propozycji wartości (ang. *employee value proposition*, EVP), marketingu zewnętrznego marki pracodawcy oraz marketingu wewnętrznego, czyli skierowanego do aktualnych pracowników firmy (rysunek 1.3)¹⁶.

¹⁵ J. Dąbrowska, *Przegląd wybranych koncepcji employer brandingowych*, w: *Employer Branding w teorii i praktyce*, pod red. K. Kubiaka, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014.

¹⁶ K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing and researching employer branding*, „Career Development International”, 2004, vol. 9, no 5.



RYSUNEK 1.3. RAMY KONCEPCYJNE EMPLOYER BRANDINGU
WG BACKHAUSA I TIKOO (2004)

Propozycja wartości jest ucieleśnieniem marki, jej centralnym przekazem, realnym odzwierciedleniem tego, co pracodawca oferuje. Powstaje ona na podstawie cech kultury organizacji, stylu zarządzania, cech pracowników, aktualnego wizerunku oraz oceny produktów i usług firmy. Propozycja wartości jest „sprzedawana” potencjalnym pracownikom, czyli kandydatom, oraz agencjom rekrutacyjnym w celu przyciągnięcia do firmy grupy docelowej. Dodatkowym atutem marki pracodawcy jest wsparcie marki produktu czy usługi, gdyż marka pracodawcy powinna być spójna z pozostałymi działaniami w zakresie branding firmy. Trzeci aspekt EB, a więc marketing wewnętrzny marki pracodawcy, niesie ze sobą obietnicę, która została złożona kandydatom, oraz ma wpływ na kulturę organizacyjną. Według autorów modelu przedstawia on ramy koncepcyjne rozumienia marki pracodawcy, uwzględniające aspekty marketingowe oraz te, które dotyczą zasobów ludzkich. Employer branding tworzy dwa zasadnicze aktywa w postaci skojarzeń z marką pracodawcy oraz lojalności wobec marki pracodawcy. Skojarzenia z marką pracodawcy kształtują wizerunek pracodawcy, a to wpływa na atrakcyjność firmy w oczach potencjalnych pracowników.

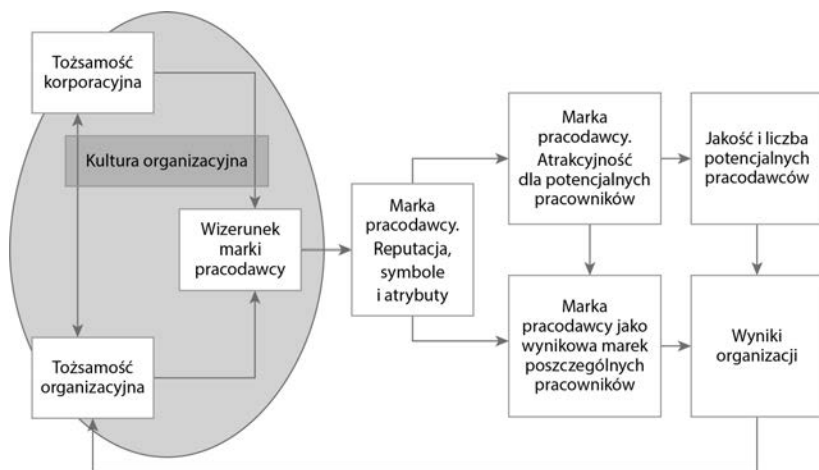
Employer branding oddziałuje także na tożsamość oraz kulturę organizacji, czego efektem jest lojalność w stosunku do marki pracodawcy. Sama kultura wpływa również na employer branding. Lojalność w stosunku do marki pracodawcy przyczynia się do wzrostu wydajności pracowników.

Zdaniem autorów modelu istnieje sporo podobieństw pomiędzy marką pracodawcy a marką produktu czy też marką korporacyjną. Są jednak dwie istotne różnice. Po pierwsze, marka pracodawcy jest specyficzna dla zatrudnienia i charakteryzuje tożsamość firmy jako pracodawcy. Po drugie, działania dotyczące marki pracodawcy są kierowane do wewnątrz oraz na zewnątrz, natomiast aktywności związane z marką korporacyjną oraz produktową są skoncentrowane w głównej mierze na zewnętrznych odbiorcach. Nie wyklucza to oczywiście wspólnego prowadzenia kampanii produktowych i tych, które dotyczą marki pracodawcy.

MODEL MARTINA

Według autora tego modelu istotą budowania marki pracodawcy jest przyciągnięcie utalentowanych kandydatów oraz upewnienie się, że zarówno oni, jak i aktualni pracownicy identyfikują się z organizacją, jej marką oraz misją generowania pożądanych rezultatów dla organizacji (rysunek 1.4)¹⁷.

¹⁷ G. Martin, *Employer branding — time for some long and ‘hard’ reflections?*, w: *Employer branding. The latest fad or the future for HR?*, Chartered Institute of Personnel and Development, 4185, 2007.



RYSUNEK 1.4. MODEL MARKI PRACODAWCY MARTINA (2007)

Branding pracodawcy ma swoje początki w wizerunku marki pracodawcy — menedżerowie przekazują pracownikom ofertę wartości, w skład której wchodzi korzyści funkcjonalne, ekonomiczne i psychologiczne. Oferta wpływa także na postrzeganie organizacji na zewnątrz przez potencjalnych pracowników. Pierwszym z dwóch kluczowych czynników wizerunku marki pracodawcy jest tożsamość organizacyjna, a więc de facto odpowiedź pracowników i menedżerów na pytanie: „Kim jesteśmy?”, ujawniona we wspólnej wiedzy, przekonaniach, języku oraz zachowaniach. Drugim kluczowym czynnikiem jest tożsamość korporacyjna, a zatem obraz organizacji wyrażony w postaci logo, wypowiedzi medialnych, a także misji, strategii, kultury. Jeśli założymy, że wizerunek marki pracodawcy jest autobiograficznym opisem tego, kim chce być firma jako pracodawca, reputacja marki pracodawcy jest również takim opisem, jednak napisanym przez potencjalnych oraz obecnych pracowników.

Modeli EB powstaje coraz więcej, samych badań naukowych na temat marki i wizerunku pracodawcy również. Dzięki nim otrzymujemy niepodważalne dowody na to, że działania w zakresie budowania marki oraz wizerunku pracodawcy przekładają się na realne wyniki biznesowe w postaci szybszych rekrutacji, bardziej jakościowych kandydatur, większego zaangażowania pracowników oraz lepszych wyników finansowych. Dzięki osiągnięciom nauki wiemy także, jakie korzenie ma EB oraz z jakich źródeł czerpie. Zachęcam Cię do tego, żeby sięgać nie tylko po opracowania biznesowe dotyczące marki pracodawcy, ale także szukać potwierdzenia swoich przemyśleń w badaniach naukowych. Bez problemu znajdziesz interesujące Cię informacje w wyszukiwarce Google Scholar¹⁸.

1.3. INTERESARIUSZE DZIAŁAŃ EB

Pierwszą książką o marce pracodawcy, która trafiła w moje ręce, była publikacja Marka Kozłowskiego pt. *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*¹⁹. Pamiętam, że autor podzielił działania, których celem jest budowanie marki pracodawcy, na skierowane do wewnątrz i na nastawione na zewnątrz organizacji. Oczywiście nie był jedyny, bo tego typu podziałów w literaturze zarówno biznesowej, jak i naukowej jest dziś sporo. I muszę przyznać, że kiedyś ten podział mi się podobał, bo dla osoby niemającej doświadczenia w EB był drogowskazem, co robić w stosunku do kandydatów, a co w sto-

¹⁸ Google Scholar, www.google.scholar.com.

¹⁹ M. Kozłowski, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

sunku do pracowników, aby zbudować silną markę pracodawcy. Trochę taka recepta „na już”. Dziś wiem jednak, że taki podział jest sztuczny. Cokolwiek nie robisz w kontekście marki pracodawcy, jesteś oceniany(-na) przez potencjalnych, aktualnych, a także byłych pracowników. Nieważne, do kogo adresujesz swoje działania, będą one miały swoje konsekwencje (negatywne i pozytywne) w każdej grupie interesariuszy — potencjalnych, obecnych, a także byłych pracowników.

Interesariuszami (ang. *stakeholders*) w latach 60. ubiegłego wieku określano „grupy, bez wsparcia których organizacja przestałaby istnieć”²⁰. Podobnie jak w przypadku autora mojej pierwszej przeczytanej książki o EB, autorzy jednej z definicji interesariuszy dzielą ich na interesariuszy wewnętrznych (ang. *internal stakeholders*) oraz interesariuszy zewnętrznych (ang. *external stakeholders*). Mnie osobiście bardziej podoba się podział zaproponowany przez M.A. Rodriguez i J.E. Ricarta²¹:

- interesariusze substanowiący;
- interesariusze kontraktowi;
- interesariusze kontekstowi.

Interesariuszami substanowiącymi są pracownicy i właściciele, bez których przedsiębiorstwo nie może funkcjonować.

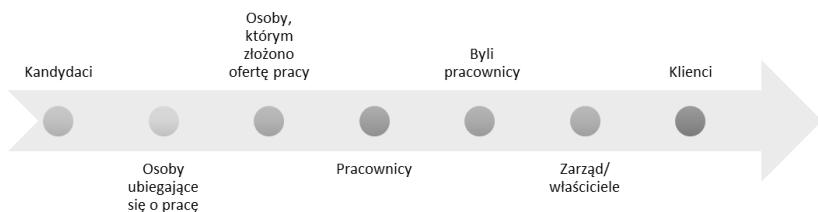
Interesariusze kontraktowi są związani z firmą na podstawie formalnej bądź nieformalnej umowy. Możemy do nich zaliczyć klientów, dostawców, konkurentów oraz instytucje finansowe.

²⁰ Stanford Research Institute, *Stakeholders*, 1963, cyt. za: Wikipedia: wolna encyklopedia, <https://pl.wikipedia.org/wiki/Interesariusz>, 2019 (dostęp 28.01.2020).

²¹ M.A. Rodriguez, J.E. Ricar, *Towards the sustainable business*, w: IESE Universidad Navarra, „Revista de Antiguos Alumnos”, 2002, 86.

Interesariusze kontekstowi wpływają na osiągnięcie renomy i społecznego uznania dla działalności firmy. Z założenia zalicza się do nich administrację lokalną, regionalną i narodową oraz media.

Przekładając to na nasz employer branding, interesariuszami substanowiącymi będą aktualni pracownicy oraz zarząd/właściciele, interesariuszami kontraktowymi — klienci i współpracownicy, a interesariuszami kontekstowymi — potencjalni pracownicy, kandydaci, którzy mieli styczność z naszą organizacją, byli pracownicy oraz byli kandydaci. Kiedy myślę o interesariuszach działań employer brandingowych, dzielę ich na siedem grup, które obrazuje rysunek 1.5.



RYСУNEK 1.5. INTERESARIUSZE DZIAŁAŃ EB, OPRACOWANIE WŁASNE

Kiedy więc myślimy o interesariuszach działań EB-owych, powinniśmy brać pod uwagę aż siedem ich grup, przy czym żadna z nich nie powinna być bardziej czy mniej istotna w kontekście naszych działań. Pewnie się zastanawiasz, dlaczego wyróżniam dwie grupy wśród potencjalnych pracowników, a mianowicie kandydatów oraz osoby ubiegające się o pracę. Poprzez kandydatów rozumiem tę grupę osób, która spotyka się z naszymi ofertami pracy, wchodzi na naszą zakładkę kariery, przegląda opinie o nas jako pracodawcy. Jest to grupa osób, które nie zaangażowały się jeszcze w proces rekrutacyjny, nie wysłały

swojego CV, a zatem nie ubiegają się o pracę u nas. Jednak mają już wyrobioną opinię o nas jako pracodawcy. Jest to osąd dotyczący wyglądu naszych ofert pracy, naszej zakładki Karier, naszej strony WWW, a nawet opinii o naszej firmie w sieci czy też wypowiedzi naszych pracowników w serwisach takich jak LinkedIn. Wśród kandydatów możemy wyróżnić kandydatów aktywnych, których celem jest znalezienie nowego zatrudnienia i podjęcie współpracy oraz kandydatów pasywnych, którzy są zatrudnieni i nie poszukują nowej pracy. Zarówno jedni, jak i drudzy powinni być dla nas istotną grupą. Kandydaci aktywni na rynku właśnie po wyrobieniu sobie opinii o naszej marce pracodawcy podejmą decyzję o tym, czy warto złożyć nam swoją ofertę. Kandydaci pasywni zaaplikują dopiero wtedy, gdy coś przykuje ich uwagę, gdy coś ich zachwyci na tyle, że wyjdą ze swojego komfortowego pudełka w postaci obecnej pracy.

Osoby ubiegające się o pracę w naszej firmie to te, które nie tylko reagują na naszą ofertę pracy, zapoznają się z opiniami czy przeglądają stronę kariery, ale także odpowiadają na ogłoszenie o rekrutacji, czekają na informację zwrotną, odbywają z przedstawicielami naszej firmy rozmowy bezpośrednie lub telefoniczne i na tej podstawie wyrabiają sobie zdanie o nas jako pracodawcy. Parę ładnych lat temu sama przechodziłam przez proces rekrutacji w jednej z firm — rozmawiałam z rekruterem i hiring managerem przez telefon, byłam na spotkaniach rekrutacyjnych, czekałam na feedback. Kiedy wyszłam z ostatniej rozmowy, zadzwoniłam do swojego męża i powiedziałam dokładnie takie słowa: „O mamó! To była najlepsza rozmowa kwalifikacyjna w moim życiu! Ci ludzie, atmosfera, nawet pracownicy recepcji mnie zachwycili. Wiesz, nieważne, czy dostanę tę pracę! To i tak był najlepszy proces rekrutacji w moim życiu”.

Pracę na szczęście dostałam i robiłam wszystko, żeby moi kandydaci mieli dokładnie takie same odczucia jak ja. Osoby ubiegające się o pracę w Twojej firmie na podstawie przebytego procesu decydują, czy przyjmą ofertę pracy, czy też ją odrzuca. Nie mniej istotne jest też to, co będą mówili o firmie po zakończeniu procesu rekrutacji. Jeśli zostaną niewłaściwie potraktowani, istnieje duże prawdopodobieństwo, że podzielą się swoimi wrażeniami w sieci oraz wśród znajomych i rodziny.

Osoby, którym złożono ofertę pracy, są często pomijane w działaniach employer brandingowych, co najczęściej kończy się tym, że pierwszego dnia pracy nie pojawiają się w biurze. Dlaczego tak bardzo istotna jest akurat ta grupa? Przede wszystkim dlatego, że nie po to rekrutujemy, poświęcamy swój czas i pieniądze, aby naszego potencjalnego pracownika przejęła konkurencja. Kandydaci, którzy przyjęli ofertę pracy, a nawet podpisali list intencyjny, są łakomym kąskiem dla innych organizacji. Nie czują presji, bo są zwykle w okresie wypowiedzenia i czekają na nowe miejsce pracy. Nie są jednak jeszcze związani z nową firmą, bo nie przepracowali w niej ani jednego dnia. List intencyjny również nie jest gwarantem tego, że kandydat stawi się w pracy w umówionym dniu. Warto pamiętać o tej grupie, pracując nad działaniami mającymi wspierać naszą markę pracodawcy.

Pracownicy są raczej oczywistymi interesariuszami działań EB. To oni najlepiej wiedzą, jakim pracodawcą jest firma, sprawdzają, czy obietnice składane na zewnątrz mają pokrycie w rzeczywistości i chętnie dzielą się swoimi przemyśleniami z otoczeniem. Aktualni pracownicy mogą też pełnić funkcję naturalnych ambasadorów firmy, którzy nie tylko dobrze mówią o swoim pracodawcy, ale też mogą być źródłem cennych kandydatów

z zewnątrz. Projektując działania employer brandingowe skierowane do kandydatów, osób poszukujących pracy czy też osób, które przyjęły Twoją ofertę pracy, pamiętaj, że pracownicy nie powinni, a nawet nie mogą być traktowani gorzej od osób, o które zabiegasz.

Byli pracownicy to kopalnia wiedzy o nas jako firmie. To oni mogą być ambasadorami naszej marki pracodawcy albo wręcz przeciwnie — stać się osobami punktującymi nas negatywnie. Dlatego tak ważne jest, abyśmy zadbali o pracowników nie tylko na początku ich przygody w naszej organizacji, ale także — a może przede wszystkim — wtedy, gdy wychodzą na rynek pracy i chętnie dzielą się informacjami o nas. Bardzo często w trakcie rozmów rekrutacyjnych słyszę opinie o poszczególnych pracodawcach, bardzo często też czytam negatywne oceny, pochodzące od byłych pracowników, w sieci. Zadowolony były pracownik to nie tylko dobra opinia na rynku, ale także szansa na potencjalnie dobre polecenia, które — jak wiemy — są na wagę złota.

Kadra zarządzająca firmy nie powinna być wykorzystywana do działań EB tylko wtedy, gdy potrzebny jest nam budżet albo oczekujemy akceptacji naszych pomysłów. To właśnie ona powinna nadawać ton działaniom wspierającym budowę marki pracodawcy. To ona stanowi trzon i niejako drogowskaz działań EB. Rzadko widuję na polskim rynku pracy naprawdę dobre wykorzystanie zarządów czy właścicieli do działań związanych z marką pracodawcy, a szkoda.

Klienci również powinni być postrzegani jako interesariusze naszych działań z zakresu budowy marki pracodawcy. Ich dobra opinia o nas jako pracodawcy roznosi się po rynku, a efektem są rekomendacje kandydatów oraz dobre słowo. Nasze drogi

zawodowe się przeplatają, dziś jesteśmy klientami, jutro możemy stać się pracownikami czy współpracownikami. Dbłość o klientów jako grupę interesariuszy działań EB przekłada się na korzyści HR-owe oraz biznesowe.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

TO COŚ, co przyciąga do firmy najlepszych ludzi

EMPLOYER BRANDING — kolejne modne obco brzmiące określenie wymyślone przez dział HR po to, by wyciągnąć od zarządu pieniądze na następne niewiele wnoszące szkolenie? Absolutnie nie! Właściwie przeprowadzone działania z zakresu employer branding wcale nie muszą być drogie. Ba, przykład wielu rodzimych firm pokazuje wręcz, że koszty mogą być równe zeru, a i tak przedsiębiorstwo staje się pracodawcą z wyboru. Albo inaczej — pracodawcą pierwszego wyboru. Firmą, w której ludzie chcą pracować.

Dostrzegasz korzyści takiego stanu rzeczy, prawda? Szczególnie dziś, gdy — mówiąc językiem biznesu — spory popyt na pracownika nie spotyka się z odpowiednią podażą, a na rynku pracy wygrywają te firmy, które oferują ludziom **TO COŚ**. Coś więcej niż pensję, owocowe poniedziałki, pizzę w czwartek, strefę relaksu i pakiet MultiSport. Coś, dla czego warto wstawać z łóżka w poniedziałkowy poranek. Coś, dla czego można od czasu do czasu zostać w biurze godzinę dłużej. Coś, co sprawia, że chce się działać dla szefa, zespołu, klientów i samego siebie.

Chcesz wiedzieć, czym jest **TO COŚ**? Chcesz z tego korzystać we własnej firmie? Zaczynaj zatem czytać — i dowiedz się, jak robić skuteczny **EMPLOYER BRANDING po polsku**.

PARTNER WYDANIA

/// BIBLIO
ebookpoint

Helion
AKADEMIA IT & BUSINESS

onepress



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



HELION SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książki klasy business

Sprawdź nasze szkolenia!



AKADEMIA IT & BUSINESS

HELIONSZKOLENIA.PL

ebook dostępny na:

ebookpoint



ISBN 978-83-283-5931-4



9 788328 359314

Cena: 49,00 zł