

reputacja kultura organizacji
rekrutacja kariera
employer of choice
employer
kontrakt psychologiczny strategia
branding
reputacja marka
etyka strategia pracodawcy
rekrutacja w praktyce
kariera kultura organizacji komunikacja
komunikacja
employer brand
wizerunek zarządzanie talentami
wizerunek zarządzanie talentami
motywowanie

JULITA DĄBROWSKA

SPIS TREŚCI

Wstęp.....	9
------------	---

Część I

Od czego zależy budowanie marki pracodawcy i dlaczego warto to robić?

1. Wzrost zainteresowania marką firmy oraz marką pracodawcy w ciągu ostatnich 20 lat	13
2. Historia employer brandingowej.....	49
3. Polska – oczekiwania firm w stosunku do pracowników.....	83

Część II

Jak budować markę pracodawcy?

4. Dwa podejścia do budowania marki pracodawcy	97
5. Proces opracowywania strategii employer brandingowej.....	131
6. Typy kampanii employer brandingowych i ich ocena	193
7. Kwalifikacje osób odpowiedzialnych za działania employer brandingowe.....	211
Przykłady z praktyki	213
Zachować zdrowy rozsądek	213
Odwaga to jedna z naszych czterech wartości	218



Employer branding

Marka pracodawcy w praktyce



Historia employer branding

W 1996 roku Simon Barrow i Tim Ambler opublikowali artykuł „The employer brand”¹. Dwa lata później firma konsultingowa McKinsey ogłosiła na łamach swojego kwartalnika, że trwa wojna o talenty². Kolejny raport McKinseya ukazał się w 2001 roku³, kiedy to już powszechnie kojarzono markę pracodawcy z zarządzaniem talentami.

W tym samym czasie temat był analizowany przez naukowców. Ważny wkład w rozwój idei employer branding mają m.in.: Mary Jo Hatch i Majken Schultz, Graeme Martin, Kristin Backhaus i Surinder Tikoo, Dave Ulrich, a w Polsce: Agnieszka Izabela Baruk, Urszula Gołaszewska-Kaczan i Katarzyna Wojtaszczyk.

Zarówno praktycy, jak i naukowcy szybko zdali sobie sprawę, że employer branding to dziedzina interdyscyplinarna łącząca komunikację zewnętrzną, marketing, public relations, sponsoring z komunikacją wewnętrzną, zarządzaniem personelem (kapitałem ludzkim), budo-

¹ Ambler T., Barrow S.: *The employer brand*. „The Journal of Brand Management” 1996; vol. 4, nr 3, ss. 185-206.

² Chambers E., Foulon M., Handfield-Jones H., Hankin S., Michaels E., III: *The war for talent*. „The McKinsey Quarterly” 1998; nr 3, ss. 44-57.

³ Axelrod E., Handfield-Jones H., Welsh T.: *War for talent (part 2)*. „The McKinsey Quarterly” 2001; nr 2.

waniem marki wewnętrznej firmy, opartą na niepowtarzalnej kulturze organizacji.

Zarówno praktycy, jak i naukowcy stosowali różne podejścia do tego nowego zjawiska. Dziś można mówić o podejściu zewnętrznym (*outside-in*) oraz wewnętrznym (*inside-out*). Ci pierwsi zauważyli, że rosną wymagania odbiorców względem firm produkcyjnych i tych świadczących usługi. Biorąc pod uwagę to, że coraz większy udział w PKB ma sektor usług kosztem produkcji, z racji charakteru usług coraz większe znaczenie odgrywa ocena, jaką odbiorca wystawia firmie usługowej: czy jest zadowolony, czy zechce ją polecić, a może jest rozczarowany. Tu warto zauważyć, że kwestia poziomu obsługi klienta dotyczy także firm produkcyjnych, które rozbudowują swoją ofertę usług okołosprzedazowych: pomagają klientom, co wybrać, edukują, jak korzystać z produktów oraz usług, oferują wygodny sposób dostawy oraz płatności. Coraz bardziej nasycony rynek, coraz ostrzejsza konkurencja oraz coraz większe oczekiwania odbiorców zmuszają firmy do zwrócenia uwagi na jakość obsługi klienta. Takie podejście jest typowe dla marketingu relacji (*relationship marketing*) oraz ekonomii doświadczeń i w praktyce oznacza, że firmy muszą być zainteresowane utrzymaniem jak najwyższego poziomu usług, w tym przede wszystkim właściwym doбором osób zatrudnionych w działach obsługi klienta, czyli osób pracujących na tzw. pierwszej linii kontaktu z klientami (*touch points*). W centrum uwagi jest świadome budowanie marki firmy jako świadczącej wysokiej jakości usługi oraz produkty. Koncepcja brandingowa ma bezpośrednie implikacje biznesowe.

Takie podejście do marki pracodawcy przede wszystkim skupia się na właściwym doborze właściwych pracowników, którzy są odpowiedzialni za działania aktualne i przyszłe. Psychologia społeczna wciąż bada, na ile człowiek może się zmieniać, co może być bodźcem zmian oraz jak wpływają one na ludzkie postawy i zachowania. Niestety już dziś wiadomo, że jako ludzie kształtujemy swój charakter oraz postawę przede wszystkim w dzieciństwie i w okresie dojrzewania, zatem kandydat na rynku pracy to osoba, która jest świadoma, co już może zaoferować pracodawcy, na ile chce się uczyć nowych rzeczy i na ile chce dopasować się do organizacji. Każda firma poszukuje na rynku pracy

pracowników, którzy zarówno pod względem umiejętności twardych, jak i miękkich będą pasować do firmy i staną się cennymi członkami zespołu.

Działaniom tym towarzyszy opracowanie tzw. oferty pracodawcy – *Employer Value Proposition* – zestawu atrybutów, które oferuje firma swoim aktualnym i potencjalnym pracownikom. Oferta ta jest weryfikowana przez rynek pracy.

Wewnętrzne podejście (*inside-out*) oparte jest na idei kontraktu psychologicznego, a kluczową rolę odgrywa kultura organizacji, co prowadzi do opracowania tzw. marki pracodawcy z wyboru (*employer of choice*). Nie jest tożsamy z marką pracodawcy rozumianej jako podejście *outside-in*, ale są firmy, które świadomie budują swoją markę zgodnie z tymi dwoma równoległymi podejściami.

Pracodawcy z wyboru to firmy, które są cenione przez aktualnych i byłych pracowników oraz stanowią obiekt pożądania potencjalnych pracowników. Praca w nich odpowiada oczekiwaniom pracowników, ich wyobrażeniom oraz przekonaniom. Punktem wyjścia analizy jest kultura organizacji, która determinuje warunki kontraktu psychologicznego.

To co wyróżnia podejście „pracodawcy z wyboru” to oparcie na budowaniu marki od wewnątrz, na tworzeniu takiej kultury organizacyjnej, która jest spójna i jest oparta na łatwo rozpoznawalnych wartościach i normach. Ważną rolę odgrywa komunikacja między pracodawcą a pracownikiem, jest ona obustronna. Narzędzia HR z zakresu motywacji, oceny pracowników, rozwoju i szkoleń są spójne z tym, co firma obiecuje wprost lub pośrednio oraz z tym, czego pracownicy oczekują.

Pracownicy takiej firmy są naturalnymi ambasadorami marki – jeśli są zadowoleni z pracy i czerpią z niej satysfakcję, to „widać, słysząc i czuć”. Komunikacja zewnętrzna, inicjowana przez działy komunikacji, jest często wtórna i ma na celu jedynie rozpowszechnić informacje o kulturze organizacyjnej firmy. Ale firma zdecydowanie większą wagę przywiązuje do działań wewnątrz niej.

Choć podejścia do rozumienia, czym jest marka pracodawcy i co ją kształtuje, są różne, to niezmiennie dotyczą one kwestii relacji pracowników i pracodawców.

● Wpływ marketingu – ewolucja roli marketingu w organizacji

W wieku XX nastąpił rozkwit marketingu. Jego celem od początku istnienia było zaspokajanie potrzeb konsumenckich poprzez oferowanie odpowiedniej gamy produktów i usług oraz realizowanie założonych celów biznesowych firmy. Definicji marketingu jest tak wiele, że wypełniłyby karty wielu podręczników. Z punktu widzenia marki pracodawcy ważniejsza jest natomiast przemiana marketingu w ciągu ostatnich stu lat.

Początkowo działania marketingowe skupione były wokół dopasowania produktów do oczekiwań odbiorców i ich promocji. Dla wielu niekwestionowanym guru był i jest Philip Kotler, autor i współautor wielu książek z tej dziedziny. Również dla wielu złotą regułą marketingu jest **4P** – koncepcja opracowana w 1960 roku przez E. Jerome’a McCarthy’ego⁴. Zakłada ona, że działania marketingu mix powinny skupić się wokół czterech obszarów: zdefiniowania produktu (np. doboru cech fizycznych, opakowania), określenia ceny (opartej na regule kosztowej uwzględniającej marżę, zyski i ewentualne rabaty), wyboru kanału dystrybucji (np. masowej czy selektywnej) oraz promocji. To ostatnie pojęcie obejmowało m.in.: reklamę, działania PR, promocje sprzedażowe, direct marketing, sponsoring. Reguła ta doskonale sprawdza się w przypadku promocji produktów, najlepiej w warunkach rynku nienasyconego. W Polsce warunki takie panowały na początku przemian, w latach 90. XX wieku. Wówczas to zarówno międzynarodowe, jak i polskie firmy powszechnie korzystały z niej, budując swoje

⁴ http://en.wikipedia.org/wiki/E._Jerome_McCarthy (dostęp: 8.07.2014).