



employer branding

**budowanie wizerunku pracodawcy
krok po kroku**

marek kozłowski



 Wolters Kluwer

wydanie II
uzupełnione

marek kozłowski

employer branding

**budowanie wizerunku pracodawcy
krok po kroku**

wydanie II uzupełnione

 Wolters Kluwer

WARSZAWA 2016

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

Wydawca
Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący
Janina Burek

Opracowanie redakcyjne
Anna Maria Thor

Korekta i łamanie
Firma VERSO
Wydawnictwo JAK

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© *iStockphoto.com/Aldo Murillo*

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

Szanujemy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2012
© Copyright by Wolters Kluwer SA, 2016

Wydanie II uzupełnione

ISBN 978-83-8092-484-0

Redakcja Książek
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

O autorze	7
Podziękowania	9
Wstęp	11
Rozdział 1. Wprowadzenie do idei employer branding	13
1.1. Rys historyczny – employer branding dawniej i dziś. Zmiany w podejściu do narzędzi wizerunkowych w świetle ostatnich przemian gospodarczo-ekonomicznych	15
1.2. Kontekst socjologiczny – nowe generacje nowymi wyzwaniami dla pracodawców	21
1.3. Trendy w Polsce oraz na świecie. Dokąd zmierzamy i dlaczego?.....	30
1.4. Główne obszary zainteresowań ekspertów od employer branding.....	34
Rozdział 2. Ujęcie employer branding w strategii organizacji	39
2.1. Proces budowania strategii	40
2.2. SWOT EB – uważnie przyjrzyj się swojej firmie	43
2.3. Zwrot z inwestycji w employer branding. Jak zmierzyć, policzyć i sprawdzić skuteczność naszych działań?	46
2.4. Analiza wizerunku firmy na podstawie monitoringu mediów.....	48
Rozdział 3. Najważniejsze obszary employer branding wewnątrz przedsiębiorstwa	51
3.1. Komunikacja wewnętrzna. Czy wiemy co z nią robić?	53
3.2. Implementacja badań satysfakcji, zaangażowania i ocen pracowniczych i ich wpływ na zasoby ludzkie	64
3.3. Programy rozwojowe, szkolenia, programy lojalnościowe	69
3.4. Zbudowanie kultury organizacyjnej opartej na wartościach i ich przestrzeganiu w codziennym życiu firmy. Czy to w ogóle możliwe?	74
3.5. Mapowanie stanowisk i planowanie sukcesji – znajdź źródło swojej przewagi konkurencyjnej, opierając się na kluczowych zasobach ludzkich organizacji	76

3.6. Waga motywowania podczas budowania dobrego wizerunku	77
3.7. Jedziemy na teambuilding. Integracja i eventy jako element wizerunku	84
3.8. Pożegnanie z pracownikiem.....	86
3.9. Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna – spójność w budowaniu dialogu z rynkiem pracy	88
Rozdział 4. Employer branding zewnętrzny	92
4.1. Nowe formy komunikacji na rynku. Employer branding w wyszukiwarkach.....	94
4.2. Dobór mediów do grup docelowych.....	108
4.3. Jak komunikować markę pracodawcy, by o niej pamiętano?	111
Rozdział 5. CSR – wymiar pracowniczy społecznej odpowiedzialności biznesu ...	136
Rozdział 6. Wsparcie głównego biznesu firmy jako kluczowy element działań employer brandingowych	142
Rozdział 7. Nowoczesny HR w chmurze.....	145
Rozdział 8. Studia przypadków. Opisy dobrych praktyk prowadzonych przez firmy na polskim rynku.....	157
8.1. Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris	157
8.2. JTI Polska Sp. z o.o.	169
8.3. Kompania Piwowarska SA	182
8.4. BRE Bank SA.....	188
8.5. Mars Polska Sp. z o.o.	202
Zakończenie	211
Literatura	213
Indeks	219

O autorze

Marek Kozłowski – psycholog, absolwent Uniwersytetu Warszawskiego oraz studiów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w Szkole Głównej Handlowej.

Ma ponad piętnastoletnie doświadczenie w biznesie, w tym w obszarze HR, mediów oraz wdrażania aplikacji chmurowych z zakresu HCM. Pracował jako ekspert w Departamencie Zarządzania Kapitałem Ludzkim PKP SA, attraction and recruitment assistant manager w PwC oraz szef Zespołu Employer Branding w Ringier Axel Springer Polska. Realizował projekty z zakresu rekrutacji, komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej, tworzenia strategii personalnych oraz zarządzania zasobami ludzkimi w środowiskach zróżnicowanych kulturowo, a także budowania marek pracodawców w różnych branżach. Ma również kilkuletnie doświadczenie sprzedażowe w Monster Polska jako international sales manager.

Obecnie związany z obszarem wdrożeń oraz consultingu sprzedażowego rozwiązań chmurowych wspierających zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach.

Autor wielu artykułów z zakresu employer branding opublikowanych zarówno w prasie, jak i na branżowych stronach internetowych.

Podziękowania

Pragnę podziękować przedstawicielom firm za udostępnienie informacji i przekazanie materiałów, które posłużyły do opracowania studiów przypadków zamieszczonych w rozdziale 8 niniejszej publikacji. Stanowią one cenne uzupełnienie rozważań teoretycznych zawartych w mojej książce. Słowa podziękowania kieruję do firm:

- BRE Bank SA
- JTI Polska Sp. z o.o.
- Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris SA
- Kompania Piwowarska SA
- Mars Polska Sp. z o.o.
- Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o.
- Triple PR
- HRlink.pl

Marek Kozłowski

Wstęp

Książka ta powstała przede wszystkim po to, żeby inspirować wszystkich zainteresowanych stosunkowo nową w Polsce dziedziną. Ukazuje, na jak wiele kwestii może wpływać employer branding i jak wiele firma może zyskać dzięki odpowiedniemu zarządzaniu swoją marką jako pracodawca. Materiał ten jest więc przeznaczony głównie dla pracowników działów zasobów ludzkich, ale także dla menedżerów czy właścicieli firm.

Publikację podzielono na dwie części: *teoretyczną* (rozdziały 1–7) oraz *praktyczną*, zawierającą opisy dobrych praktyk na polskim rynku. Mimo wielu przykładów dobrego employer branding u postanowiono się skupić na tym, co rzeczywiście przynosi pożądane rezultaty w polskich realiach, nie zapominając o najnowszych trendach, których wybrane przykłady opisano w części teoretycznej. Każdy rozdział to tak naprawdę temat na osobną książkę, gdyż employer branding przenika bardzo wiele obszarów HR, jeżeli nie je wszystkie, jednakże na rynku można już znaleźć wiele publikacji opisujących dobre praktyki z poszczególnych dziedzin. Tu skupiono się głównie na ich wymiarze i powiązaniach z budowaniem wizerunku dobrego pracodawcy. W części teoretycznej przedstawiono syntetycznie główne elementy zarządzania zasobami ludzkimi, na które spojrzenie przez pryzmat marki i wprowadzenie pewnych innowacji może wywrzeć zaskakująco korzystny wpływ zarówno dla organizacji, jak i jej pracowników. Układ części teoretycznej znalazł odzwierciedlenie w strukturze części poświęconej studiom przypadków. Praktyki w nich opisane mają podobny porządek jak część teoretyczna.

Czytając tę książkę, warto przyjrzeć się własnej organizacji, gdyż czasem niewielka zmiana, niewymagająca dużych nakładów finansowych, może przynieść duży zysk. Mając nadzieję na dalszy rozwój employer branding u w Polsce i coraz to nowsze dobre praktyki w tym zakresie, polecam tę książkę każdemu, kogo interesuje ta gałąź wiedzy. Pozwala ona bowiem organizacjom doskonalić się, z korzyścią dla ludzi w niej pracujących, ułatwiając budowanie nowych przewag konkurencyjnych, przynosząc zysk i pomagając realizować główne cele każdego innowacyjnego przedsiębiorstwa.

Wprowadzenie do idei employer branding

Employer branding to hasło, które pojawia się dziś w mediach coraz częściej. Niewątpliwie zyskuje na popularności zwłaszcza w zarządzaniu zasobami ludzkimi, ale nie tylko. W różnego rodzaju publikacjach o charakterze ogólnobiznesowym równie chętnie się je przywołuje. Także firmy świadczące usługi wyłącznie z zakresu employer branding powstają na rynku usług doradczych, a szeroko pojęty consulting ma tego typu doradztwo w swoim portfolio już od dawna. Powstaje więc pytanie, kiedy employer branding powstał oraz czym właściwie jest. Co kryje się za tymi dwoma, chętnie używanymi ostatnio słowami. Należy zacząć od samego terminu, który jest stosunkowo nowy, ponieważ wprowadzono go dopiero w latach 90. ubiegłego wieku. Za prekursora idei uważa się Simona Barrowa, autora książki *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work* (Barrow, Mosley 2006). Trudno jednak wskazać dokładnie moment powstania samej idei lub przypisać ją tylko jednemu autorowi. Niełatwo również przetłumaczyć termin *employer branding* na język polski. Zwykle rozumie się przezeń *budowanie wizerunku pracodawcy*. W niniejszej publikacji przyjmuje się następującą definicję tego terminu: są to *wszystkie działania, jakie podejmuje organizacja, skierowane do obecnych oraz potencjalnych pracowników, mające na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, a także wspierające jej strategiczne cele biznesowe*. W ramach tej definicji zakłada się, że działania prowadzone przez firmę nie zawsze z założenia muszą zostać nazwane employer brandingiem, żeby do takich mogły zostać zaliczone. Employer branding dzieli się również na *wewnętrzny* i *zewnątrzny*, ponieważ innego rodzaju aktywności podejmowane są wobec osób już zatrudnionych, a inne poza organizacją. Osiąganie założonych celów w ramach obu powyższych części składa się na całościowy sukces w budowaniu wizerunku firmy. Większość dostępnych definicji terminu *employer branding* skupia się wyłącznie na jego związku z działaniami personalnymi. Aspekt biznesowy niesłusznie się pomija, choć jest on równie istotny. Firmy świadomie pracujące na ukształtowanie swojego dobrego wizerunku jako pracodawcy są lepiej postrzegane zarówno przez swoich partnerów biznesowych, jak i konsumentów. Dopiero dodanie tej

ostatniej składowej definicji w pełni ją wyczerpuje, a jednocześnie wskazuje na wpływ działań wizerunkowych na środowisko wewnętrzne i zewnętrzne przedsiębiorstwa oraz ich wagę.

A jak rozwijał się employer branding na przestrzeni lat? Wiemy już, że nie narodził się z dnia na dzień. Można przyjąć, iż samo budowanie swojego wizerunku przez pracodawców odbywało się jeszcze przed jego powstaniem. Nawet nie mając zdefiniowanych w całości teorii czy definicji, pracodawcy zawsze stawiali na wykwalifikowanych ludzi, specjalistów czy ekspertów, przy pomocy których mogliby budować swoją przewagę konkurencyjną, ulepszać produkt lub procesy. Employer branding powstał więc, zmienia się i rozwija razem z szeroko rozumianym rynkiem biznesowym. Trudno też mówić o budowaniu wizerunku pracodawców w oderwaniu od środowiska gospodarczo-ekonomiczno-kulturalnego, w którym dani pracodawcy funkcjonują. A ponieważ zupełnie inaczej podchodzi się do budowania wizerunku pracodawcy w różnych realiach otoczenia biznesowego, skupimy się głównie na rynku polskim lub na rozwiązaniach, które na tym rynku mogłyby znaleźć zastosowanie.

Mimo że część rozwiązań pochodzących chociażby z rynku amerykańskiego mogłoby się wydawać atrakcyjnymi czy innowacyjnymi, niekoniecznie spotkałyby się one z dobrym przyjęciem przez rynek europejski, w tym polski. Podążając dalej tym tropem, powinno się pamiętać, iż tworząc strategię employer brandingową dla organizacji, należy wziąć pod uwagę wiele zmiennych, takich jak: najbliższe otoczenie firmy; moment, w jakim organizacja się znajduje; działania biznesowe, które firma planuje, a nawet lokalizację przedsiębiorstwa. Im dokładniejszej ocenie poddamy aktualną sytuację firmy, tym lepiej będziemy mogli zaplanować działania employer brandingowe i tym bardziej będą one adekwatne i związane z zaspokajaniem realnych potrzeb organizacji, a także tym większy zwrot z inwestycji przyniosą. Warto pamiętać, że employer branding to jedno ze niewielu działań w firmie, które dotyczą najwrażliwszych jej obszarów: finansów, brandu oraz zasobów ludzkich – finansów, ponieważ trudno jest traktować je rozłącznie chociażby z polityką wynagrodzeń czy marketingiem firmy. Nie sposób nie zauważyć także wpływu tychże działań na całkowity wizerunek marki firmy, jej usług bądź produktów, a tym bardziej mówić o budowaniu wizerunku firmy na rynku pracy w oderwaniu od zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

1.1. Rys historyczny – employer branding dawniej i dziś. Zmiany w podejściu do narzędzi wizerunkowych w świetle ostatnich przemian gospodarczo-ekonomicznych

Żeby właściwie zrozumieć rozwiązania wizerunkowe, na które decydowały się organizacje w ubiegłych latach, czy też pojąć, jak kształtowało się podejście do tychże rozwiązań oraz czego wynikiem są dzisiejsze postawy wobec employer branding, należy całość rozpatrywać w kontekście gospodarczym. Firmy to nie bezludne wyspy zawieszona w bliżej nieokreślonej przestrzeni. To podmioty, na które największy wpływ ma otoczenie ekonomiczne, w jakim funkcjonują. Ponieważ zajmujemy się przede wszystkim rynkiem polskim, musimy się temu właśnie otoczeniu dobrze przyjrzeć.

Narodziny pierwszych działań wizerunkowych firm w Polsce to jednocześnie narodziny gospodarki wolnorynkowej, czyli lata 90. Plan Balcerowicza rozpoczął reformę gospodarczą Polski po zmianie ustrojowej. Reforma ta skupiała się z jednej strony na zmniejszeniu niedoborów rynkowych (odejście od gospodarki centralnie sterowanej), z drugiej zaś – na obniżeniu inflacji i deficytu budżetowego. Reforma Balcerowicza pozwoliła na zbudowanie podstaw gospodarki rynkowej w Polsce, co przy jednoczesnym bardzo rygorystycznym zarządzaniu finansami publicznymi dało podstawy do realnego wzrostu gospodarczego. Jednocześnie koszty społeczne reformy były bardzo wysokie – na początku lat 90. PKB mierzone parytetem siły nabywczej spadło o prawie 10% w 1990 oraz blisko 7% w 1991 roku. Od 1992 roku realne PKB w takim ujęciu rosło. Reforma uruchomiła proces prywatyzacji w polskiej gospodarce, co doprowadziło do znacznych restrukturyzacji, a także likwidacji bądź bankructw niedochodowych przedsiębiorstw państwowych. W wyniku tych przemian w 1993 roku bezrobocie wzrosło do poziomu 16,4% (tabela 1.1).

Tabela 1.1. Bezrobocie w krajach postsocjalistycznych

Rok \ Kraj	Polska	Czechy	Słowacja	Węgry
1990	6.5	3.8	9.6	6.1
1991	12.2	2.6	10.6	11.8
1992	14.3	3.2	13.9	12.9
1993	16.4	3.2	14.5	10.9

Opracowano na podstawie: EUROSTAT, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&ocode=tsiem110&plugin=1>; GUS, *Roczne wskaźniki makroekonomiczne*, http://www.stat.gov.pl/gus/wskazniki_makroekon_PLK_HTML.htm.

Employer branding to stosunkowo nowa, interesująca koncepcja w dziedzinie HR, obejmująca te działania podejmowane przez organizację, które mają na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, a także wspierają jej strategiczne cele biznesowe. Autor pokazuje, jak wiele firma może zyskać dzięki odpowiedniemu zarządzaniu swoją marką, i udowadnia, że czasem nawet niewielka zmiana, niewymagająca dużych nakładów finansowych, może przynieść zaskakująco dobre rezultaty. Zastosowanie tej koncepcji w praktyce ułatwi organizacjom doskonalenie się, budowanie przewagi konkurencyjnej, zwiększanie zysków oraz osiąganie celów, jakie powinny przyświecać każdemu innowacyjnemu przedsiębiorstwu.

W książce szczegółowo omówiono:

- ideę i kształtowanie się employer branding,
- zmiany w podejściu do narzędzi wizerunkowych w świetle ostatnich przemian gospodarczo-ekonomicznych,
- kontekst socjologiczny koncepcji budowania wizerunku pracodawcy,
- trendy w employer branding na polskim rynku,
- główne obszary zainteresowań ekspertów od employer branding,
- sposoby uwzględnienia koncepcji employer branding w strategii organizacji,
- zagadnienia zwrotu z inwestycji w employer branding,
- analizę wizerunku firmy na podstawie monitoringu mediów,
- najważniejsze obszary employer branding wewnątrz przedsiębiorstwa,
- problematykę employer branding zewnętrznego,
- koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu i korzyści z jej wdrażania,
- najważniejsze działania w zakresie employer branding,
- aplikacje chmurowe dające dostęp do najnowszych rozwiązań w dziedzinie HR.

Książka została wzbogacona o przykłady dobrych praktyk w dziedzinie budowania wizerunku pracodawcy na polskim rynku. Pracownicy działów zasobów ludzkich, a także menedżerowie i właściciele firm znajdą w niej wiele inspirujących przykładów i praktycznych wskazówek.



9788380924840 W02P01

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01
zamowienia@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

cena 89 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-8092-484-0



9 788380 924840

wydanie II
uzupełnione