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 odpowiednemu 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 doskonale się, budując przewagi konkurencyjnej, zwiększanie zysków oraz osiąganie celów, które powinny przyświecać każdemu innowacyjnemu przedsiębiorstwu.

W książce szczegółowo omówiono:
- ideę i kształtowanie się employer brandingu,
- zmiany w podejściu do narzędzi wizerunkowych w świetle ostatnich przemian gospodaro-ekonomicznych,
- kontekst socjologiczny koncepcji budowania wizerunku pracodawcy,
- trendy w employer brandingu na polskim rynku,
- główne obszary zainteresowań ekspertów od employer brandingu,
- sposoby uwzględnienia koncepcji employer brandingu w strategii organizacji,
- zagadnienia zwrotu z inwestycji w employer branding,
- analizę wizerunku firmy na podstawie monitoringu mediów,
- najważniejsze obszary employer brandingu wewnątrz przedsiębiorstwa,
- problematykę employer brandingu zewnętrznego,
- koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu i korzyści z jej wdrażania,
- najważniejsze działania w zakresie employer brandingu,
- 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 przykładow i praktycznych wskazówek.
marek kozłowski

employer branding
budowanie wizerunku pracodawcy
krok po kroku

wydanie II uzupełnione

WARSZAWA 2016

Zamów książkę w księgarni internetowej profinfo.pl
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, rob to jedynie na użytek osobisty.

**Szanujmy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki**
Spis treści

O autorze ............................................................................................................ 7
Podziękowania .................................................................................................... 9
Wstęp .................................................................................................................. 11

Rozdział 1. Wprowadzenie do idei employer brandingu ..................................... 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 brandingu .................................................................................. 34

Rozdział 2. Ujęcie employer brandingu 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 brandingu wewnątrz przedsiębiorstwa.......................................................... 51
  3.2. Implementacja badań satysfakcji, zaangażowania i ocen pracowników 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
Spis treści

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 pamiętać? ............................................. 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
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 brandingu 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 zaинтересowanych stosunkowo nową w Polsce dziedziną. Ukazuje, na jak wiele kwestii może wpływać employer branding i jak wiele firma może zyskać dzięki odpowiednemu 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 brandingu postanowiono się skupić na tym, co rzeczywiście prynosi 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 zasadami 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 brandingu w Polsce i coraz to nowsze dobre praktyki w tym zakresie, polecam tę książkę każdemu, kogo interesują te gałązki wiedzy.
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 brandingu dla organizacji, należy wziąć pod uwagę wiele zmienności, 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 brandingu i tym bardziej będą one adekwatne i związane z zaspokojaniem realnych potrzeb organizacji, a także tym większy zwrot z inwestycji przyniosą. Warto pamiętać, że employer branding to jedne ze niewielu działań w firmie, które dotyczą najwrażliwszych jej obszarów: finansów, branży 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 brandingu, należy całość rozpatrywać w kontekście gospodarczym. Firmy to nie bezludne wyspy zawieszone 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.


Tabela 1.1. Bezrobocie w krajach postsocjalistycznych

<table>
<thead>
<tr>
<th>Rok</th>
<th>Kraj</th>
<th>Polska</th>
<th>Czechy</th>
<th>Słowacja</th>
<th>Węgry</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1990</td>
<td>Polska</td>
<td>6.5</td>
<td>3.8</td>
<td>9.6</td>
<td>6.1</td>
</tr>
<tr>
<td>1991</td>
<td>Polska</td>
<td>12.2</td>
<td>2.6</td>
<td>10.6</td>
<td>11.8</td>
</tr>
<tr>
<td>1992</td>
<td>Polska</td>
<td>14.3</td>
<td>3.2</td>
<td>13.9</td>
<td>12.9</td>
</tr>
<tr>
<td>1993</td>
<td>Polska</td>
<td>16.4</td>
<td>3.2</td>
<td>14.5</td>
<td>10.9</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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 odpowiednim 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 doskonale się, budowanie przewagi konkurencyjnej, zwiększanie zysków oraz osiąganie celów, jakie powinny przyświecać każdemu innowacyjnemu przedsiębiorstwu.

W książce szczegółowo omówiono:
- ideę i kształtowanie się employer brandingu,
- zmiany w podejściu do narzędzi wizerunkowych w świetle ostatnich przemian gospodarczo-ekonomicznych,
- kontekst socjologiczny koncepcji budowania wizerunku pracodawcy,
- trendy w employer brandingu na polskim rynku,
- główne obszary zainteresowań ekspertów od employer brandingu,
- sposoby uwzględnienia koncepcji employer brandingu w strategii organizacji,
- zagadnienia zwrótu z inwestycji w employer brandingu,
- analizę wizerunku firmy na podstawie monitoringu mediów,
- najważniejsze obszary employer brandingu wewnątrz przedsiębiorstwa,
- problematykę employer brandingu zewnętrznego,
- koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu i korzyści z jej wdrażania,
- najważniejsze działania w zakresie employer brandingu,
- 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.