ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI ŚLĄSKIEJ 2016
Seria: ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE z. 95 Nr kol. 1961

Józef OBER
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Katedra Stosowanych Nauk Społecznych
e-mail: jozef.ober@polsl.pl

EMPLOYER BRANDING – STRATEGIA SUKCESU ORGANIZACJI W NOWOCZESNEJ GOSPODARCE

Streszczenie. Współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi staje przed licznymi wyzwaniami, dotyczącymi przede wszystkim przyciągnięcia i zatrzymania najbardziej utalentowanych pracowników w firmie, co staje się niezbędne do przetrwania organizacji. Aby zintensyfikować konkurowanie o talenty, organizacje muszą dostosować i odróżniać swoje komunikaty od komunikatów konkurencji. Employer branding nigdy wcześniej nie był tak istotnym elementem zarządzania kadrami oraz sukcesu organizacji. Co więcej rywalizacja o talenty staje się coraz bardziej intensywna.

Słowa kluczowe: employer branding, budowanie marki, marketing personalny, zarządzanie zasobami ludzkimi

EMPLOYER BRANDING – STRATEGY OF ORGANIZATION'S SUCCESS IN MODERN ECONOMY

Summary. At present human resources management faces numerous challenges concerning primarily attracting and retaining the most talented employees within a company, that becomes necessary for an organization to survive. In order to intensify competition for talents, organizations need to distinguish their communication from their competition. Employer branding has never before been that important part of human resources management and organization's success. Actually, competition for talents is getting even more intensive.

Keywords: employer branding, brand creation, personal marketing, human resources management

1. Wstęp

Celem niniejszego artykułu jest analiza literaturowa tematyki marketingowego zarządzania marką pracodawcy i omówienie czynników decydujących o atrakcyjności pracodawców. W pracy przyjęto tezę że pracodawcy coraz częściej angażują się w pozyskiwanie talentów, aby polepszyć swoją pozycję na rynku pracy. Wyróżników tożsamości marki jako pracodawcy najlepiej szukać między innymi w kulturze organizacyjnej, stylu zarządzania i misji firmy oraz pośród wartości cenionych przez aktualnych i przyszłych pracowników.

2. Rola marketingu w organizacji

Wiek XX to czas rozkwitu marketingu, którego celem było zaspokojenie wszelkich potrzeb konsumenckich, poprzez oferowanie szerokiej gamy produktów i usług oraz realizowanie celów biznesowych organizacji. Na początku działania marketingowe skupiały się wokół zamierzeń zmierzających do dopasowania produktów i usług do oczekiwań konsumentów oraz ich promocji. Jednakże kryzys, który nastąpił w latach 90. XX wieku radykalnie odmienił rzeczywistość prowadzenia działalności marketingowej, ze względu na zmniejszenie popytu na produkty oraz usługi, który był spowodowany nasyceniem rynku. Zmuszeni do zmiany strategii marketingowcy, zaczęli interesować się regułą opracowaną przez R. Lautenborna. 4C w centrum uwagi stawia konsumenta, a nie produkt jak w przypadku reguły 4P. To konsument determinuje wartość danego produktu, określa maksymalny koszt, po jakim mógłby kupić dany produkt, wskazuje, w jaki sposób chciałby go otrzymać, nie chce być anonimowym nabywcą i masowym odbiorcą reklamy – chce być dostrzeżony i wysłuchany. Stawia on na komunikację, wzajemną wymianę spostrzeżeń i pomysłów, a także rzetelność i szczerość. Wiele produktów w tym czasie stało się markami, dzięki wyrażanemu przez klientów poparciu, angażowaniu się w różnego rodzaju akcje i kampanie promocyjne. W 2008 roku nastąpił kolejny kryzys, a działania marketingowe zostały oparte na budowaniu relacji. To właśnie wtedy zainteresowano się kolejną regułą – 4R – autorstwa J.G. Barnesa. Zwracał on szczególną uwagę na rolę, jaką odgrywa poziom obsługi klienta i jego satysfakcja. Założenia 4R obejmują budowanie relacji z odbiorcami, utrzymanie klientów, znaczącą rolę rekomendacji oraz odbudowę nadszarpniętego zaufania.

Tabela 1

Porównanie koncepcji 4P, 4C, 4R

4P	4C	4R
product (produkt)	consumer (konsument)	relationships (relacje)
place (dystrybucja)	convenience (wygoda)	retention (utrzymanie klientów)
price (cena)	cost (koszt)	referrals (referencje)
promotion (promocja)	comunication (komunikacja)	recovery (odzyskiwanie zaufania)

Źródło: Dąbrowska J.: Employer branding marka pracodawcy w praktyce. Słowa i Myśli, Warszawa 2014, s. 54.

Patrząc na employer branding z teoretycznego punktu widzenia 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[1]. Powiązania EB z ZZL dotyczą przede wszystkim współdziałania na poziomie strategicznym organizacji, a także zaspokajania potrzeb tej samej grupy odbiorców. Początkowo funkcja personalna organizacji była traktowana jako pomocnicza, jednak wraz z rozwojem i wzrostem rangi zasobów niematerialnych, rozwojem nauki o zarządzaniu i funkcji kadrowej przypisano jej pozycję strategiczną, a obecnie jest immanentną częścią ogólnej strategii przedsiębiorstwa, gdzie ludzie stanowią łącznik pomiędzy wszystkimi funkcjami organizacji.

3. Employer branding – definicje i rys historyczny

Współczesna organizacja swoją pozycję wśród konkurencji zawdzięcza w znacznym stopniu potencjałowi zawodowemu swoich pracowników. Zarówno ich pozyskiwanie, jak i zaangażowanie w realizację celów firmy jest jednym z kluczowych czynników, które pozwalają przedsiębiorstwu skutecznie konkurować na rynku[2]. We współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi coraz większą popularność zyskuje kreowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy. Na rynkach światowych powstaje coraz więcej firm, które świadczą usługi w zakresie EB, a szeroko pojęty consulting ma od dawna tego typu doradztwo w swojej ofercie. Obserwując działania, które aktualnie podejmują pracodawcy, walcząc o zatrzymanie

[1] Wojtaszczyk K.: Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2012, s. 47.

[2] Budzanowska-Drzewiecka M., Lipińska A., Stańczyk I.: Ocena działań podejmowanych przez pracodawców w zakresie zewnętrznego Employer Branding w Internecie z perspektywy osób poszukujących pracy, [w:] Zarządzanie i finanse. „Journal of Management and Finance", rok 11, nr 1, cz. 3. Marzec 2013, s. 92.

najlepszych i pozyskanie najbardziej wartościowych pracowników, można dostrzec wpływ wizerunku firmy na jej przewagę konkurencyjną[3].

Sam termin employer branding jest stosunkowo nowy, został wprowadzony w latach 90. ubiegłego wieku i jest związany z praktyką zarządzania talentami i potrzebą zapewnienia oraz utrzymania utalentowanego personelu. Zaliczyć go trzeba do grupy najnowszych koncepcji zarządzania organizacją. W literaturze wskazuje się na co najmniej kilka dat powstania EB:

- 1990 rok – konferencja zorganizowana przez Chartered Institute of Personnel and Development,
- 1996 rok – S. Barrow, autor książki *The employer brand: Bringing the best of brand managment to people at work*, wraz z Amblerem opublikowali artykuł pt.: *The employer brand*. Prekursorki artykuł na temat Employer Brandingu ukazał się w 1996 roku w *Journal of Brand Management*,
- 2001 rok – firma McKinsey na łamach swojego kwartalnika ogłosiła, że trwa wojna o talenty.

W tym samym czasie tematyka employer branding była analizowana przez naukowców, takich jak: M. Jo Hatch, M. Schulz, G. Martin, K. Backhaus, S. Tikoo i D. Urlich. Również polscy naukowcy zajmowali się tą tematyką, przede wszystkim byli to: A.I. Baruk, U. Gołaszewska-Kaczan i K. Wojtaszczyk[4]. Pierwsza publikacja książkowa ukazała się w 2010 roku[5]. Trudno jednak wskazać jednoznacznie konkretny moment powstania tej idei lub przypisać ją tylko jednemu autorowi[6]. Wzrost zainteresowania employer brandingiem w środowiskach biznesowych i akademickich można zauważyć na początku XXI wieku[7]. Można przyjąć, że samo budowanie wizerunku pracodawcy miało miejsce jeszcze przed jego oficjalnym zdefiniowaniem, gdyż pracodawcy od zawsze stawiali na wykwalifikowaną załogę, dzięki której mogliby budować swoją przewagę konkurencyjną, ulepszyć oferowany produkt czy proces[8].

Mimo że ta koncepcja jest stosunkowa nowa jest używana w praktyce, jednak, jak podkreślają akademicy z całego świata liczba badań empirycznych, prowadzonych nad employer branding nie jest wystarczająca, aby dokładnie scharakteryzować jego istotę. Istnieje wiele niejasności, które są głównie związane z tym, że employer branding powinien opierać się na szerokiej wiedzy o organizacji, zarządzaniu zasobami ludzkimi i marketingu[9]. Próby

---

[3] Stachowska S., Zielińska A.: Budowanie zewnętrznego wizerunku pracodawcy z wyboru na przykładzie banku Citi Handlowy. „Zarządzanie i Finanse", nr 2013/11/1/1. Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2013, s. 593.
[4] Dąbrowska J.: op.cit., s. 49.
[5] Wojtaszczyk K.: op.cit., s. 5-6.
[6] Kozłowski M.: Employer branding budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku. Wolters Kluwer SA, Warszawa 2012, s. 13.
[7] Stachowska S., Zielińska A.: op.cit., s. 594.
[8] Kozłowski M.: op.cit., s. 14.
[9] Wojtaszczyk K.: op.cit., s. 6.

tłumaczenia angielskiego pojęcia na język polski jak dotąd nie odzwierciedlają znaczenia i nie znalazły zastosowania. Wśród prób tłumaczenia można odnaleźć takie jak:

- zarządzanie marką pracodawcy,
- budowanie marki pracodawcy,
- sterowanie marką pracodawcy,
- nadawanie cech pracodawcy,
- wizerunkowanie pracodawcy,
- markowanie pracodawcy.

Warto zaznaczyć, że takie pojęcia jak *employer brand, employer brand image, employer brand loyalty* doczekały się polskich odpowiedników i oznaczają odpowiednio – markę pracodawcy, wizerunek marki pracodawcy, lojalność (do) marki pracodawcy. Pojęciem zbliżonym do employer branding jest marketing personalny (personnel marketing), czyli *system pewnych sposobów postępowania i zachowania się przedsiębiorstwa skierowanego na oczekiwania pracowników, zarówno tych zatrudnionych, jak i potencjalnych. Konsekwencją tego nastawienia jest postrzeganie i traktowanie pracowników jako klienta wewnętrznego, którego interesy powinny być brane pod uwagę przez kierownictwo przedsiębiorstwa.* Najbardziej trafnym i zbliżonym do znaczenia oryginału employer brandingu wydaje się pojęcie *kreowanie wizerunku pracodawcy*, jednak nie jest ono stosowane zamiast angielskiego odpowiednika i nie oddaje w pełni innowacyjności oraz sensu pierwotnego pojęcia. Trudności, jakie stwarza przetłumaczenie tego pojęcia skłaniają do stosowania jego oryginalnej wersji, podobnie jak stosuje się to w przypadku wielu innych pojęć – marketing, human resources, public relations, assessment center czy development center itd.[10].

Definicji employer brandingu jest wiele, większość z nich skupia się wyłącznie na jego związku z działami personalnymi. W praktyce przekłada się to na zbudowanie spójnego i pozytywnego wizerunku firmy jako idealnego pracodawcy w opinii pracowników firmy, kluczowych kandydatów na rynku pracy (aktywni i pasywni kandydaci) oraz partnerów biznesowych, klientów lub innych kluczowych udziałowców i jest to główny cel employer brandingu[11]. Zasadnicze różnice w definiowaniu employer branding dotyczą przede wszystkim kwestii:

- używania wymiennego stosowania terminów, które w rzeczywistości nie są synonimami (budowanie marki, zarządzanie marką pracodawcy, kreowanie marki przez pracownika, budowanie marki wewnątrz organizacji);

[10] Molenda M.: Employer Branding jako nowe narzędzie budowania wizerunku przedsiębiorstw. Prace Naukowe, nr 50. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2009, s. 305.

[11] Kolenda E.: Wizerunek pracodawcy i jego rola w procesie rekrutacji (employer branding), http://wuplodz.praca.gov.pl/documents/58203/838306/Wizerunek%20pracodawcy%20i%20jego%20rola%20w%20procesie%20rekrutacji%20%28Employer%20branding%29.pdf?version=1.0&t=1406646459000, 26.05.2016.

- analizowania koncepcji na różnych poziomach ogólności (związek koncepcji z tożsamością organizacji, związek EB z funkcją marketingową, czy lokowanie employer branding na poziomie instrumentalnym – komunikacja i pozycjonowanie);
- jednostronności w odniesieniu tylko do jednej, wybranej dziedziny zarządzania.

Tworzenie wizerunku firmy, jako atrakcyjnego pracodawcy opiera się na podobnych założeniach, jak tworzenie wizerunku marek oferowanych na rynku. Szukając podobieństw można przyjąć, że budowanie marki wymaga ustalenia jej tożsamości, czyli wyróżniających ją atrybutów i wartości cenionych przez odbiorców, a następnie komunikowania ich za pomocą dostępnych narzędzi i technik. Działania te musi poprzedzać wybór grupy docelowej (targetu, grupy targetowej), do której potrzeb i preferencji muszą być dostosowane.

4. Employer branding wewnętrzny

Employer branding traktuje wewnętrzny rynek pracy oraz procesy w nim zachodzące podobnie jak marketing personalny. Pracodawca jest właścicielem określonych dóbr: miejsca pracy, wynagrodzenia dla pracowników, premii itp. Pracownik z kolei jest klientem, o którego pracodawca powinien szczególnie dbać[12]. Wewnętrzny employer branding skierowany jest do pracowników już zatrudnionych w organizacji i wiąże się z korzyściami, które wynikają z pracy dla określonego pracodawcy. 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, a także działania z zakresu Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR)[13]. Warto jednak wybierać te, które przyczynią się do rozwoju firmy, a nie posłużą jedynie chwilowej poprawie opinii. Na employer branding wewnętrzny składa się wiele procesów, a świadomość istnienia obu stron rynku – pracownika i pracodawcy jest bardzo istotna, ponieważ wpływa na postrzeganie organizacji.

Przy tym temacie warto podkreślić rolę komunikacji wewnętrznej w organizacji, ponieważ odgrywa ona olbrzymią rolę, a odpowiednio prowadzona może się stać podstawą nowoczesnego zarządzania. Buduje ona zaufanie wśród załogi i zmniejsza poczucie izolacji[14].

---

[12] Kozłowski M.: op.cit., s. 51.

[13] Brożyńska A.: Działania employer brandingu szansą na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa, [w:] Przedsiębiorczość w zarządzaniu i socjologii. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji, Lublin 2012, s. 230.

[14] Ibidem, s. 230.

Dobra komunikacja międzyludzka jest kluczem do sukcesu każdej organizacji[15] i pomaga bez trudu i skutecznie realizować zadania, ułatwia grupowe procesy decyzyjne, udrażnia przepływ informacji, usprawnia codzienne zadania, pomaga konstruktywnie rozwiązywać problemy, odgrywa znaczącą rolę w kształtowaniu atmosfery pracy, umożliwia budowanie więzi między pracownikami, pomaga w rozwiązywaniu konfliktów, wzmacnia zaufanie i lojalność[16].

Komunikacja wewnętrzna niewątpliwie jest narzędziem, które odgrywa ogromną rolę w budowaniu kultury organizacyjnej. Sposób, w jaki pracownicy postrzegają firmę ma duże znaczenie dla przedsiębiorstwa, ponieważ ludzie dzielą się informacjami, ocenami i poglądami ze swoim otoczeniem[17]. Dzisiejsza technologia pozwala na niemal natychmiastowe wyrażenie swojej opinii – wystarczy dostęp do Internetu. Bez komunikacji wewnętrznej zaangażowanie załogi znajduje się na niskim poziomie, a w skrajnych przypadkach może prowadzić do braku zrozumienia, na czym polega praca, jakie zadania należy wykonać i w jakim celu. Przy zadaniach wymagających osobistego zaangażowania pracownika, jego inwencji czy kreatywności brak wiedzy lub zrozumienia celu może prowadzić do podejmowania błędnych decyzji[18].

5. Employer branding zewnętrzny

Mimo że związki pomiędzy organizacją i jej otoczeniem zewnętrznym są dwukierunkowe, to dynamiczna sytuacja i zmienność otoczenie sprawiają, że organizacje są zmuszone stale monitorować sytuację firmy poza jej granicami oraz w odpowiednim czasie i we właściwy sposób reagować na zachodzące procesy[19]. Po przeanalizowaniu organizacji pod kątem wewnętrznego EB, wartości wewnętrzne powinny zostać przeniesione na zewnątrz organizacji. Pierwszym krokiem powinno być jasne określenie celów, które zostaną oparte na bazie strategii biznesowej. Dodatkowo należy jasno określić grupę docelową komunikacji zewnętrznej czy są to np. studenci, absolwenci czy może pracownicy z doświadczeniem[20].

---

[15] Rogacz-Paszkowska A., Brzezińska E.: Człowiek w firmie. Bez obaw i z ochotą. Difin, Warszawa 2014, s. 168.

[16] Makowiec M.: Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy, [w:] Mikuł B. (red.): Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2012, s. 94.

[17] Brożyńska A.: op.cit., s. 235.

[18] Bolek J.: Efektywne wykorzystywanie klasycznych i nowoczesnych narzędzi komunikacji wewnętrznej przez przedsiębiorstwo, [w:] Harasim W. (red.): Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 137.

[19] Wojtaszczyk K.: op.cit., s. 13.

[20] Berłowski P., Turłukowska J.: Zewnętrzny i wewnętrzny employer branding – korzyści z konsekwentnego budowania wizerunku firmy jako pracodawcy na przykładzie Mars Polska, http://www.kadry.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/zewnetrzny-i-wewnetrzny-employer-branding-korzysci-z-konsekwentnego-budowania-wizerunku-firmy-jako-pracodawcy-na-przykladzie-mars-polska, 12 kwietnia 2016.

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. Warto pamiętać, że w dobie mediów społecznościowych wieści bardzo szybko się rozchodzą zarówno te dobre, jak i złe. Zdarzało się, że niezadowoleni pracownicy na portalach społecznościowych organizowali spore manifestacje.

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. Prezentowana jest przewaga konkurencyjna czy realizacja Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR). Natomiast działania mające charakter rekrutacyjny mają na celu dotarcie do konkretnych kandydatów i spowodowanie złożenia przez nich aplikacji. Oba rodzaje działań można wykorzystywać jednocześnie, jednak wykorzystują one nieco inne narzędzia.

Działania wizerunkowe mają często duży zasięg, a ich celem jest dotarcie do jak największej grupy odbiorców i spowodowanie, że zapamiętają oni firmę, a w razie prowadzenia rekrutacji złożą swoją kandydaturę. Działania marketingowe natomiast są raczej punktowe i nastawione na wywołanie określonej reakcji przez odbiorców, to działania o mniejszym zasięgu i nastawione na wąskie grupy docelowe. Takie działania jak np.: sponsorowanie konferencji czy eventu wzmacniają pozytywny wizerunek firmy, dodatkowo wpływają na wzrost zainteresowania ofertą firmy, więc bardzo często są one powiązane z działaniami rekrutacyjnymi lub budowaniem bazy CV. W związku z tym, trudno jest wyznaczyć granicę między działaniami wizerunkowymi i rekrutacyjnymi. Dodatkowo działania wizerunkowe trudniej jest zmierzyć w krótkim czasie w porównaniu z działaniami rekrutacyjnymi. Poprawianie wizerunku jest raczej wzmacnianiem świadomości, prestiżu, wzbudzaniem ciekawości, a w szerszym horyzoncie czasowym są to działania, które obniżają koszt rekrutacji. W zewnętrznym employer brandingu prym wiodą nowoczesne technologie, innowacyjne rozwiązania oraz media społecznościowe, a także marketing szeptany. Opinia o firmie może również krążyć dzięki ambasadorom czy np. przez stworzenie autorskiego filmu na temat pracy w danej firmie. W centrum działań zewnętrznego employer brandingu są procesy rekrutacyjne, które powinny być wspierane przez te działania, powinny również obniżać ich koszt i trwanie, spowodować wzrost napływania nowych, lepszych i trafnych aplikacji. Działania te są prowadzone w ramach współpracy z portalami, które zajmują się profesjonalnie poszukiwaniem pracy, agencjami doradztwa personalnego, zarządzaniem strony zawierającej zakładkę kariera, dbanie o jakoś procesów rekrutacji przy korzystaniu

z potencjału własnego działu HR, a także szukanie najlepszych narzędzi, które służą do zarządzania projektami rekrutacyjnymi czy współpraca z mediami i doradcami z zakresu employer brandingu. Równie ważne jest, aby działania te były prowadzone przy współpracy z działami marketingowymi tak, aby firma mogła efektywniej realizować swoje cele biznesowe i zwiększać zyski. Warto dodać, że zewnętrzny employer branding wymaga zaangażowania aktualnych współpracowników. Jeśli firma chce wystosować jakiś komunikat, to wszyscy pracownicy powinni się pod tym podpisać i być przekonani o prawdziwości tego komunikatu.

6. Employee Value Proposition – propozycja wartości dla pracownika

Obecnie jednym z najważniejszych wyzwań, jakie stoi przed organizacją jest znalezienie, zatrudnienie i zatrzymanie odpowiednich pracowników z odpowiednimi umiejętnościami, doświadczeniem, wiedzą, które są zgodne z tym, czego oczekuje firma. Dodatkowo poszukuje się takiego pracownika, którego wartości są zgodne z tymi, które deklaruje przedsiębiorstwo. Oferta, którą rozważa kandydat na pracownika to nie tylko wynagrodzenie i świadczenia dodatkowe, lecz również zaangażowanie firmy w rozwój pracowników, możliwe do osiągnięcia ścieżki kariery, a nawet codzienne procedury i kultura organizacyjna firmy, a więc wszystko to, co składa się na środowisko pracy, wszystko, co go dotyczy, czemu musi stawić czoła oraz to, co pracownik otrzyma w zamian za wykonanie zadania i dążenie do celu. Każda firma, aby osiągnąć cel, czyli zatrudnić odpowiedniego kandydata, potrzebuje EVP (ang. *Employee Value Proposition*), czyli deklaracji, dlaczego bycie pracownikiem tej organizacji jest lepsze od zatrudnienia w innych firmach. EVP to zbiór atrybutów, które postrzegane są jako wartość w organizacji oraz poza nią. Są to powody, dla których ludzie decydują się podjąć nową pracę lub pozostać z aktualnym pracodawcą[21]. EVP obejmuje korzyści, jakie otrzyma pracownik za swoją pracę w danej organizacji, jeżeli suma tych korzyści w ocenie pracownika jest proporcjonalna (lub wyższa) do wysiłku, jaki włożył w jej wykonanie, jest on bardziej zadowolony i zmotywowany. Odwrotność tej sytuacji powoduje spadek efektywności i zadowolenia, a co za tym idzie zwiększenie rotacji kadr. Na EVP patrzymy głównie przez pryzmat unikatowych elementów, które wpływają na wartość marki jako pracodawcy.

Kształt konkretnego EVP zależy od bardzo wielu czynników zewnętrznych oraz wewnętrznych. Według praktyków, którzy na co dzień zajmują się zarządzaniem zasobami ludzkimi, podstawę do stworzenia wartościowego EVP powinny stanowić tożsamość organizacji, preferencje obecnych i przyszłych pracowników w zakresie ich kariery zawodowej, z którą chcieliby związać swoje życie zawodowe, a także plany organizacji, które

[21] Płosarek U.: O co chodzi z EVP?, https://uplosarek.wordpress.com/2012/04/20/ococho-z-evp/, 17.04.2016.

dotyczą kształtowania wizerunku i reputacji firmy; podstawa ta musi być zaprojektowana tak, aby pasowała do strategii biznesowej firmy, a jej głównymi celami powinny stać się przyciąganie, motywowanie i zatrzymanie najlepszych pracowników, a także zapobieganie rotacji wśród kadr[22].

7. Podsumowanie

Jak wynika z powyższych rozważań employer branding jest silnie związany z zarządzaniem zasobami ludzkimi i dąży do podobnych celów – przyciągnięcie i zatrzymanie najbardziej wartościowych pracowników, którzy zapewnią firmie sukces i rozwój, a także zmniejszenie kosztów rekrutacji i rotacji pracowników. Trendy employer brandingu należy rozpatrywać w kontekście danego kraju, jego ustroju politycznego, stanu gospodarki, dostępu do nowych technologii, poziomu bezrobocia itp. Głównym aspektem omawianego obszaru jest powiązanie ze wszystkimi elementami otoczenia, w którym dana organizacja funkcjonuje. Można wyróżnić główne obszary, w których employer branding zmienia powoli, lecz skutecznie swoją funkcję, a także narzędzia, które do tego celu wykorzystuje. W porównaniu z rynkami zagranicznymi, w Polsce mamy do czynienia z lekkim opóźnieniem, ale biorąc pod uwagę dostęp do informacji, nie są to różnice liczone w latach. Problem polega na tym, że rynek polski nie poradził sobie jeszcze z wykształceniem własnych specjalistów z dziedziny employer brandingu, w związku z tym nadal kopiuje trendy zagraniczne, co nie zawsze przynosi pozytywne efekty.

Bibliografia

1. Berłowski P., Turłukowska J.: Zewnętrzny i wewnętrzny employer branding – korzyści z konsekwentnego budowania wizerunku firmy jako pracodawcy na przykładzie Mars Polska, http://www.kadry.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/zewnetrzny-i-wewnetrzny-employer-branding-korzysci-z-konsekwentnego-budowania-wizerunku-firmy-jako-pracodawcy-na-przykladzie-mars-polska, 12.04.2016.
2. Bolek J.: Efektywne wykorzystywanie klasycznych i nowoczesnych narzędzi komunikacji wewnętrznej przez przedsiębiorstwo, [w:] Harasim W. (red.): Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej. Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.

[22] Wojtaszczyk K.: op.cit., s. 107-108.

3. Brożyńska A.: Działania employer brandingu szansą na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa, [w:] Przedsiębiorczość w zarządzaniu i socjologii. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji, Lublin 2012.
4. Budzanowska-Drzewiecka M., Lipińska A., Stańczyk I.: Ocena działań podejmowanych przez pracodawców w zakresie zewnętrznego Employer Branding w Internecie z perspektywy osób poszukujących pracy. „Zarządzanie i Finanse", nr 1, cz. 3. Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2013.
5. Dąbrowska J.: Employer branding marka pracodawcy w praktyce. Słowa i Myśli, Warszawa 2014.
6. Kolenda E.: Wizerunek pracodawcy i jego rola w procesie rekrutacji (employer branding). Uniwersytet Łódzki, Łódź 2012.
7. Kolenda E.: Wizerunek pracodawcy i jego rola w procesie rekrutacji (employer branding), http://wuplodz.praca.gov.pl/documents/58203/838306/Wizerunek%20pracodawcy%20i%20jego%20rola%20w%20procesie%20rekrutacji%20%28Employer%20branding%29.pdf?version=1.0&t=1406646459000, 26.05.2016.
8. Kozłowski M.: Employer branding budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku. Wolters Kluwer SA, Warszawa 2012.
9. Makowiec M.: Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy, [w:] Mikuła B. (red.): Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2012.
10. Molenda M.: Employer Branding jako nowe narzędzie budowania wizerunku przedsiębiorstw. Prace Naukowe, nr 50. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2009.
11. Płosarek U.: O co chodzi z EVP?, https://uplosarek.wordpress.com/2012/04/20/ococho-z-evp/, 17.04.2016.
12. Rogacz-Paszkowska A., Brzezińska E.: Człowiek w firmie. Bez obaw i z ochotą. Difin, Warszawa 2014.
13. Stachowska S., Zielińska A.: Budowanie zewnętrznego wizerunku pracodawcy z wyboru na przykładzie banku Citi Handlowy, „Zarządzanie i Finanse", nr 11/1/1. Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2013.
14. Wojtaszczyk K.: Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2012.

Abstract

Employer branding is heavily connected with human resources management and it has the same goals – attracting and retaining the most valuable employees, necessary for organization's success and development, as well as for recruitment and staff turnover cost-cutting. Trends in employer branding have to be analyzed concerning factors like country, political system, economy condition, availability of new technologies, unemployment rate, etc. The main point of that topic is connections with all elements of environment in which an organization is active.