

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

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 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 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 brandingu 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 brandingu 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 brandingów 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. Nielatwo 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 działami 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 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.

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&pcode=tsiem110&plugin=1>; GUS, *Roczne wskaźniki makroekonomiczne*, http://www.stat.gov.pl/gus/wskazniki_makroekon_PLK_HTML.htm.

W tym właśnie okresie – głównie ze względów politycznych – Polska niemalże zaprzestała handlu międzynarodowego z krajami bloku wschodniego, co wywarło dodatkowo negatywny wpływ na polską gospodarkę. Okazało się, że otwarcie polskiej gospodarki na zachód następowało stopniowo. Handel – głównie z Niemcami – zaczął się intensywnie rozwijać w połowie lat 90. i był jedną z głównych przyczyn przyspieszenia wzrostu gospodarczego w drugiej połowie dekady. Zmiana struktury handlu, która nastąpiła w wyniku przeobrażeń, znacznie poprawiła strukturę polskiej gospodarki. Deficyt handlowy nadal utrzymywał się na wysokim poziomie. Polska stała się jednak podmiotem obrotu handlowego – w latach 90. ciągle pozostawała głównie importerem ze względu na niedojrzałość i niekonkurencyjność polskich przedsiębiorstw, niemniej ten wskaźnik z roku na rok się poprawiał.

Indeks przedsiębiorczości w latach 90. był w Polsce jednym z najwyższych na świecie. Utworzono mnóstwo prywatnych przedsiębiorstw, które jednak miały tendencję do nietrwałości. Z jednej strony powstawało ich więc dużo, z drugiej – ze względu na niestabilność rynku i wykształconego systemu bankowego oraz systemu prawnego – znaczna ich część upadła. To także związane było z brakiem wiedzy w zakresie zarządzania. Był to czas niestabilności na rynku pracy dla profesjonalistów. Organizacje, mając tę świadomość, nie czuły potrzeby specjalnego promowania się jako pracodawcy, pozostając bardziej zaangażowanymi w walkę o klienta i swoją obecność na rynku. Jednocześnie był to czas, w którym – wskutek rozwoju technologicznego – powstawać zaczęło wiele nowych zawodów, szczególnie w dziedzinie IT, inżynierii czy telekomunikacji.

Lata 90. to także początek polskiej bankowości. Powstaje system finansowy oraz banki wspierające rozwój gospodarczy. Wtedy jednak nadal głównie korporacyjne. Rozwój odbywał się jednak w wolnym tempie, ponieważ cena pieniądza była niezwykle wysoka, a kursy walutowe bardzo niestabilne. W tym okresie powstał Bank Rozwoju Eksportu mający aktywnie wspierać polski eksport. Dziś jest to obecny na rynku BRE Bank. Równocześnie tworzyły się podwaliny polskiego rynku finansowego – powstała Giełda Papierów Wartościowych (GPW), która następnie stała się głównym katalizatorem prywatyzacji. W efekcie bardzo ekspansywnego rozwoju giełdy, dwadzieścia lat po swoim powstaniu, jest największa w Europie Środkowej. Zmiana systemowa pozwoliła też na znaczny wzrost inwestycji bezpośrednich. Niskie koszty pracy w Polsce (wysokie bezrobocie), szybko rosnący rynek wewnętrzny oraz powolna, ale postępująca stabilizacja systemowa sprawiły, że firmy zachodnie inwestują w Polskę. Związane to było również z wysokim popytem wewnętrznym oraz niską konkurencyjnością rodzimych przedsiębiorstw. W latach 1990–2000 (NBP 2003) bezpośrednie inwestycje zagraniczne (FDI – *foreign direct investment*) rosły średnio-

rocznie o blisko 37%. W 2000 roku osiągnęły poziom 10 334 mln EUR. Wzrost był liniowy, niemniej szczyt nastąpił pod koniec lat 90. ze względu na znacznie większą przewidywalność rynku. Istotną rolę odegrały działania wspierające te inwestycje, w tym strefy ekonomiczne, takie jak Katowice (1996), Wrocław (1997, Park Technologiczny) czy Szczecin (1998). Obserwowano wzrost inwestycji w tych lokalizacjach o ponad 300%, a to z kolei decydowało o przepływie siły roboczej do tych miejscowości. Pracodawcy nie widzieli wielu powodów, by promować w sposób szczególny miejsca pracy. Sama ich dostępność, a także siła, jaką dysponowały zachodnie marki, była wystarczającym magnesem dla osób poszukujących pracy. Rynek pracy w tym okresie bezwzględnie należał do pracodawcy.

Następny okres dla rynku, w tym pracodawców, wcale nie okazał się łatwiejszy. Był to okres kryzysu obejmujący lata 2001–2003. Rozpęd gospodarczy był szybszy niż rozwój społeczny i dlatego w latach 2000–2003 Polska zanotowała znaczne spowolnienie o charakterze strukturalnym. Częściowo przyczyny były także globalne. Polska, będąc już częścią gospodarki światowej odczuła kryzys azjatycki. Jak powiedziano, inwestycje zagraniczne stały się bardzo ważnym elementem polskiego rozwoju gospodarczego. Koncerny, odczuwając jednak kryzys globalny, zaczęły znacznie ograniczać swoje inwestycje, zmniejszając ryzyko, a tym samym starały się bardziej skupiać się na rodzimych rynkach. Do tego znaczne wahania kursowe w Azji wiązały się ze stratami koncernów, więc te musiały być pokryte najpierw. Doprowadziło to do tego, że w Polsce poziom FDI spadł o 70% i ten poziom utrzymał się przez kilka lat.

Dodatkowo, wahania kursów walutowych znacznie ograniczyły polski eksport. To z kolei, głównie ze względu na to, że polskie firmy eksportowe były małe, sprawiło, że znaczna ich część upadła. W efekcie bezrobocie wzrosło do poziomu prawie 20%, co z kolei znacznie ograniczyło popyt wewnętrzny, a jego redukcja przy zmniejszeniu handlu zagranicznego doprowadziła do największego po 1989 roku kryzysu gospodarczego. Wydarzenia te umocniły sytuację, w której pracodawca ma głos decydujący na rynku zatrudnienia, zwłaszcza że wiele ofert spotkało się wręcz z nadmiarem podań od kandydatów. Sytuacja na rynku światowym ustabilizowała się jednak i firmy na nowo zaczęły inwestować w Polsce. W 2004 roku FDI znalazły się na poziomie porównywalnym do 2000 roku. Ograniczono również wydatki rządowe, ale koszty stabilizacji gospodarczej zostały przeniesione na społeczeństwo. Brak reform systemowych oraz skupienie się rządu na akcesji Polski do UE sprawiło, że poziom bezrobocia się utrzymuje. Zabrakło odgórnego bodźca do zmian.

Sytuacja zmieniła się w 2004 roku, kiedy to Polska została przyjęta do UE. Z jednej strony krajowa gospodarka bardzo szybko się rozwijała. Rynek wewnętrzny zaczął intensywnie rosnąć, a społeczeństwo – bogacić się. In-

deks przedsiębiorczości wrócił na wysokie poziomy. Firmy polskie zaczęły się gwałtownie rozwijać i coraz częściej stawać liczącymi się eksporterami w Europie. Z drugiej strony dynamiczny rozwój Niemiec pozwolił na wzrost, jako że polski handel zagraniczny w tym okresie w ponad 80% to wymiana z tym właśnie krajem. Firmy coraz częściej mogły konkurować z zachodnimi koncernami zarówno na rynku polskim, jaki i europejskim. Istotna była także stabilizacja na rynku walutowym. Osłabiła się polska waluta, co ponownie umożliwiło rozwój eksportu. Był to też ważny element dla rynku bankowego oraz gospodarki ze względu na postrzeganie jej przez pryzmat stabilności. Kredyty hipoteczne w walutach obcych okazywały się tańsze niż w złotych ze względu na utrzymujące się wysokie stopy referencyjne mające ograniczać inflację. Dodatkowym katalizatorem wzrostu były dotacje unijne. Te w blisko 60% finansowały rozwój infrastrukturalny, w pozostałej części zaś wspierały przedsiębiorczość. Była to szansa dla polskich firm, z której te aktywnie korzystały.

Spółeczeństwo bardzo się bogaciło, co znacznie zwiększyło znaczenie rynku wewnętrznego. Konsumpcja wewnętrzna stała się równie ważnym czynnikiem wzrostu gospodarczego w Polsce. To z kolei umożliwiło dynamiczny rozwój sektora bankowego i powstanie nowoczesnej bankowości detalicznej. Bankowość detaliczna napędzana była – z jednej strony – zaspokajaniem potrzeb bieżących, w Polsce bowiem kredyty konsumpcyjne stały się połową bilansu sektora bankowego (dwa razy więcej niż na Zachodzie), z drugiej – przez inwestycje w nieruchomości, a tym samym dynamiczny rozwój kredytów hipotecznych. Sektor nieruchomości został jednym z wiodących pod względem wzrostu w Polsce. Popyt na mieszkania był jednym z najwyższych w Europie, co spowodowało wzrost cen, a dodatkowo poprawiło sytuację spółek w tym sektorze. Tymczasem banki chętnie udzielały kredytów hipotecznych – kredyt stał się ogólnodostępny, co dodatkowo kreowało popyt. Kredyty hipoteczne w tym okresie rosły najszybciej w sektorze bankowym. Istotne były też wspomniane już zmiany w sektorze infrastruktury. Spółki – także państwowe – poprawiały swój standing i mogły konkurować z zachodnimi graczami. Inwestycje nie pogarszały płynności w sektorze, ponieważ obecna nadpłynność sprawiała, że firmy miały zasoby na kolejne inwestycje.

Rozpędzona gospodarka wymagała jednak wielu zasobów – w tym ludzkich. Popyt na pracę stał się bardzo wysoki, a pracownicy poszukiwani jak w żadnym z poprzednich okresów. Powstała duża presja na wynagrodzenia, podczas gdy inflacja utrzymywana była pod kontrolą poprzez stopy referencyjne. Dodatkowo, wraz z odpływem siły roboczej do Anglii i Irlandii po otwarciu się granic, ta sytuacja sprawiła, że chętnych do zapelnienia wakatów było znacznie mniej. W rezultacie znacznie spadł poziom bezrobocia. Rynek pracy w końcu przechylił się na stronę pracownika. W tym okresie

pracodawcy rozpoczęli poszukiwania sposobów na uatrakcyjnienie swojej oferty. Sam wzrost wynagrodzeń był – co prawda – bardzo ważnym, ale niewystarczającym argumentem w wypadku decyzji rekrutacyjnych podejmowanych przez pracowników. Po latach niestabilności w sektorze pracy, pracownicy szukali firm dających im gwarancję zatrudnienia, pozapłacowe benefity oraz rozwój w ramach organizacji. W tym okresie employer branding zyskał największe znaczenie. Pojawiały się nawet ogłoszenia dotyczące rekrutacji specjalistów z tego obszaru, których jednak rynek nie wykształcił z powodu przeszłych uwarunkowań. Ogromnie wzrosło znaczenie Internetu, który zabierał prasie reklamodawców oraz oferował nietypowe rozwiązania promocyjne dla pracodawców.

Jednak „szczęście” pracowników nie trwało długo. Upadek Lehman Brothers pod koniec 2008 roku oznaczał koniec hossy w światowej gospodarce. Kryzys finansowy na świecie był przede wszystkim kryzysem płynności i doprowadził do upadku firmy, które nie dały rady generować gotówki na pokrycie bieżących zobowiązań. Nie dotyczyło to Polski, która i tak miała nadpłynność finansową. To, co stało się w Polsce, było efektem braku zaufania oraz niewiedzy co do rozwoju sytuacji (większość banków jest własnością zachodnich instytucji, więc decyzje zapadały poza Polską). Na rynku międzybankowym możliwość uzyskania finansowania znacznie się ograniczyła. Dodatkowo, jako że banki sprzedawały przede wszystkim kredyty walutowe, ich zobowiązania w bilansie znacznie wzrosły z powodu wysokiej ceny waluty. Konieczna była racjonalizacja *cash flow* w organizacjach. Co więcej, banki przestały sprzedawać kredyty walutowe, nie wiedząc, jak kursy się jeszcze zmieniają, co zaowocowało luką przychodową. Jednocześnie wiadomo było, że handel zagraniczny zostanie ograniczony. W obliczu wyższego ryzyka ograniczono ofertę kredytową dla przedsiębiorstw.

Zmiany te znalazły odzwierciedlenie w gospodarce. Niewielka część przedsiębiorstw upadła, gdyż nie mogła pokryć strat wynikających z różnic kursowych bądź ograniczenia sprzedaży. Firmy wprowadzały reformy ograniczające wydatki, czego efektem był wzrost bezrobocia. Jednocześnie, inwestycje utrzymywały się na wysokim poziomie w sektorze publicznym, wykorzystując fundusze unijne. Co bardzo istotne, poziom konsumpcji wewnętrznej znajdował się na wysokim poziomie. Polacy nie uwierzyli w kryzys. Przedsiębiorstwa skupiły się na wykorzystaniu tej szansy i nadal kreowały popyt. Dobrym przykładem jest utrzymanie podaży na kredyty hipoteczne na podobnym poziomie pomimo wyższych kosztów kredytu, ale z niższymi cenami mieszkań. Poziom inwestycji zagranicznych był nieco niższy niż w okresie boomu, ale zmiana była nieznaczna (około –30%). To bezpośrednio korelowało z inwestycjami infrastrukturalnymi. W rezultacie Polska była jedynym krajem w UE, który odnotował w 2009 roku przyrost PKB (1,8%), co w połączeniu z przeprowadzonymi w firmach zmianami

o charakterze strukturalnym (wyczyszczenie rynku) sprawiło, że prognozy na lata 2010–2012 były optymistyczne. Pracodawcy wykorzystali jednak sytuację na rynku zatrudnienia. Zaprzestali promocji swoich miejsc pracy, ale głównie na zewnętrznym rynku. Nadal zależało im na utrzymaniu kluczowych dla firmy pracowników. Jednak, odwołując się do kryzysu na Zachodzie i destabilizacji rynku finansowego, chętnie pozbywali się części swoich kadr. Istotną rolę odgrywała w tym okresie komunikacja wewnętrzna oraz zmiany w polityce zatrudnienia w firmach. Pracodawcy mieli już jednak świadomość employer branding, a wielu z nich, prognozując nadchodzące wzrosty, przygotowało sobie podwaliny pod nową pokryzysową strategię HR.

W 2010 roku Polska odnotowała 3,8% przyrostu PKB. Międzynarodowy Fundusz Walutowy (MFW) prognozuje utrzymanie 4-procentowego tempa w latach 2011 i 2012. Przedsiębiorstwa zaczynają znowu aktywnie inwestować. Dotychczas wykorzystywały nadwyżki finansowe zgromadzone do 2008 roku. Teraz ponownie sięgają po kredyty, co w efekcie będzie decydować o przyspieszeniu gospodarki. Utrzymuje się stabilny poziom FDI. Nowa transza funduszy unijnych jest dostępna do finansowania projektów infrastrukturalnych. Poziom popytu wewnętrznego utrzymuje się, wykazując tendencję delikatnie rosnącą. Nadal jednak obserwuje się lukę w zakresie nieruchomości, a banki stawiają na rozwój hipoteki. W Polsce nie strukturyzowano portfeli hipotecznych, dlatego trudno mówić o powieleniu sytuacji z Zachodu z 2008 roku. Do tego, ceny nieruchomości zaczynają nieznacznie rosnąć. Waluty się ustabilizowały, co poprawiło sytuację banków z dużą ekspozycją bilansową w walucie. Patrząc retrospektywnie, Polska zrobiła ogromny krok do przodu. Świadczy o tym struktura polskiej gospodarki: znaczny wzrost sektora usług w generowaniu PKB, ograniczenie rolnictwa i wytwórstwa. Prognozuje się, że udział sektora IT w generowaniu PKB podwoi się w ciągu najbliższych trzech lat. W efekcie kilka miesięcy temu Polska została zakwalifikowana jako gospodarka rozwinięta, a nie rozwijająca się. Employer branding ponownie zyskuje na znaczeniu. Powstają firmy oferujące doradztwo tylko w tym zakresie. Pracodawcy chętnie korzystają z nietypowych narzędzi, których dostarczył rozwój technologiczny oraz częściej szkolą własnych pracowników z zakresu marketingu personalnego. Rynek pracy nie należy obecnie do żadnej ze stron, zatem dialog między nimi przypomina raczej nowoczesne negocjacje niż dyktaturę.

1.2. Kontekst socjologiczny – nowe generacje nowymi wyzwaniami dla pracodawców

Rozpatrując zastosowanie jakichkolwiek narzędzi z zakresu employer branding, nie należy zapominać o grupach, wobec których rozwiązania te chcemy zastosować. Myśląc o grupach, trzeba jednak rozpatrywać dwa główne wymiary: grupy rozumiane jako *osoby o danym profilu zawodowym, wykształceniu czy kompetencjach* oraz grupy w szerszym ujęciu, a mianowicie *całe pokolenia*. Tej drugiej grupie należy się przyjrzeć bliżej, ponieważ postęp gospodarczo-ekonomiczny dokonywał się równocześnie z postępem technologicznym, ale przede wszystkim ze zmianami światopoglądowymi poszczególnych generacji. Zrozumienie sposobu myślenia, kontekstu kulturowego, przemian w społeczeństwie zachodzących czasem przez dekady, a czasem w ciągu zaledwie kilku lat, pozwoli na trafniejszą komunikację i skuteczniejsze działania w omawianym obszarze.

W literaturze najczęściej spotyka się podział na cztery pokolenia funkcjonujące we współczesnej organizacji (Marston 2007):

- 1) *mature*,
- 2) *baby boomers*,
- 3) generacja X,
- 4) generacja Y, inaczej *millenials*.

Postęp technologiczny jest tak szybki, że rozpoczęto już rozważania dotyczące wejścia na rynek pracy pokolenia Z i Alfa, ich postaw, oczekiwań czy systemu wartości budowanego w zupełnie nowej rzeczywistości, w tym głównie wirtualnej.

Pokolenie *mature* nie jest obecne na aktualnym rynku zatrudnienia w wymiarze większym niż 5%, gdyż są to osoby urodzone przed II wojną światową. Jednak o tych, które pozostały aktywne zawodowo, można powiedzieć, że są to osoby pilne, zorganizowane, cierpliwe, często jednak mało kreatywne. Czynnikiem motywującym to pokolenie jest praca sama w sobie, która stanowi dla nich wartość i gwarantuje godną egzystencję.

Generacja *baby boomers* stanowi za to liczniejszą grupę na rynku pracy. Osoby z tego pokolenia to urodzeni w roku, w którym narodziło się minimum 400 000 dzieci, zatem mniej więcej między rokiem 1946 a latami 60. Szacuje się, że jest to około $\frac{1}{3}$ populacji wszystkich pracowników w Polsce. Pokolenie to cieszy się pozytywnym wizerunkiem wśród pracodawców, ponieważ uchodzi za pracowite i związane ze swoim pracodawcą. Praca znajduje się często w centrum jego systemu wartości, podczas gdy inne ele-

menty życia, takie jak przyjaciele, rodzina czy własne zainteresowania spychane są na plan dalszy. Szczególnymi motywatorami z kolei są dla tego pokolenia finanse oraz obawa przed utratą zatrudnienia. Należą do niego zatem osoby, które nie mają problemu z pracą w godzinach nadliczbowych czy poświęcaniem czasu prywatnego dla pracodawcy.

Generację, która nastąpiła po *baby boomers*, odróżnia od poprzedników właśnie podejście do pracy. To *pokolenie X*, czyli osób urodzonych między 1965 a 1979 rokiem, a zatem w okresie wyżu demograficznego. Przedstawiciele tego pokolenia licznie je reprezentują na aktualnym rynku pracy. Właśnie dlatego należy poświęcić mu nieco więcej uwagi. Termin *generacja X* wszedł do powszechnego języka kultury masowej, pojawia się w literaturze marketingowej czy pracach z zakresu psychologii i socjologii. Osoby z tego pokolenia dorastały w okresie olbrzymich przeobrażeń, szczególnie jeżeli chodzi o Polskę. Ich młodości towarzyszył gwałtowny rozwój mediów, pojawienie się telefonu komórkowego oraz Internetu. Jednak był to też okres takich wydarzeń, jak stan wojenny, obalenie komunizmu czy rozpad ZSRR. To czas kryzysu tradycyjnych wartości, którego echa słyhać było w rytmach polskiego rocka zyskujących w owym czasie na popularności.

Charakterystyczne dla przedstawicieli tej grupy są: zmaganie się z problemami znalezienia swojego miejsca w nowej rzeczywistości, miejsca pracy, obawy przed samotnością i pytania o sens egzystencji (Coupland 1998). To postrewolucyjne pokolenie targane jest – z jednej strony – chęcią buntu, a z drugiej – poczuciem bezsilności i niemożności zmiany obecnego stanu. Postawy tej generacji widać również w stosunku do nowo powstałych wówczas, ale dynamicznie rozwijających się mediów – głównie telewizji, a nieco później Internetu. Dominowało nastawienie na dużą konsumpcję przekazów, zwłaszcza płynących z Zachodu, wypełnionych mnóstwem kolorowych reklam, mało ambitnych seriali czy licencjonowanych programów, a one stały się – mimo wszystko – pewnym wzorcem, według którego oceniano rzeczywistość. Pozornie, naśmiewając się z tego, co pokazywano na szklanym ekranie, jednocześnie ludzie ci dążyli do zasmakowania tych wszystkich dóbr i prostych schematów życia. W literaturze stawiane są tezy, że to brak ważnych wydarzeń historycznych był przyczyną takiego wchłaniania kolorowych gazet i programów (Coupland 1998), ale też poprzednie pokolenia nie były wystawiane na takiego typu zjawiska, więc trudno stwierdzić, czy jest to główna determinanta tego procesu.

Jeżeli chodzi o kwestie pracownicze, to jest to pokolenie, które – mimo powszechności i rodzącej się w tym czasie dostępności edukacji – wchodziło na rynek pracy zajęty przez poprzednią generację, a jednocześnie rynek z dużym bezrobociem. Po 1989 roku organizacje masowo otwierały w Polsce swoje przedstawicielstwa, kuśły wizją rozwoju i lepszego życia, ale wstęp mieli do nich głównie wybrani, najczęściej *baby boomers*. Rodziło