

Marzena Frankowska¹

ZASTOSOWANIE KONCEPCJI EMPLOYER BRANDING W PRAKTYCE WYBRANYCH OPERATORÓW LOGISTYCZNYCH

Streszczenie

Employer Branding to stosunkowo nowa koncepcja, która ewoluuje zgodnie z potrzebami przedsiębiorstw w odniesieniu do zmieniających się wyzwań rynkowych. W artykule przedstawiono zmianę w postrzeganiu znaczenia marki pracodawcy: od procesu rekrutacji po konieczność pozyskiwania talentów przez firmy działające w ramach dynamicznych łańcuchów dostaw. Zaprezentowano model atrakcyjności pracodawcy oraz wykorzystywane narzędzia w komunikacji z obecnymi, a przede wszystkim potencjalnymi pracownikami. Zastosowanie koncepcji Employer Branding ukazano na przykładzie wybranych liderów branży usług logistycznych. Analizie poddano zarówno wykorzystywane przez nich narzędzia oraz sposób komunikacji, jak i formułowane komunikaty do obecnych i przyszłych kadr

Słowa kluczowe: Employer Branding, operator logistyczny, branża usług logistycznych, zarządzanie łańcuchem dostaw, zarządzanie zasobami ludzkimi

Wstęp

Badania nad znaczeniem kapitału ludzkiego dla funkcjonowania łańcuchów dostaw, chociaż znajdują miejsce w literaturze przedmiotu, nie należą do głównego nurtu zainteresowań badawczych naukowców. Do tej pory wysiłek badaczy koncentrował się przede wszystkim na aspektach związanych z zarządzaniem

¹ dr Marzena Frankowska – Katedra Logistyki, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego, e-mail: marzena.frankowska@wzieu.pl.

strumieniami fizycznymi i informacyjnymi oraz zapewnieniu efektywności tych przepływów w kontekście potrzeb rynku². John Gattorna zwrócił natomiast uwagę, że powodzenie skutecznego zarządzania łańcuchami dostaw zależy w dużej mierze od zatrudnionych kadr oraz tych pracowników, których przedsiębiorstwa chcą pozyskać. Stwierdził ponadto, że przyciąganie talentów ma ogromny wpływ na zdolności reagowania łańcuchów dostaw w sposób dynamiczny, co jest niezbędne w otoczeniu charakteryzującym się coraz większą zmiennością w skali globalnej³. Celem artykułu jest identyfikacja założeń koncepcji Employer Branding oraz analiza stosowania tej praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi u czterech wybranych operatorów. Warto tu wskazać, że w szerokim znaczeniu przez koncepcję Employer Branding rozumie się więcej niż tylko kreowanie marki pracodawcy, stąd termin ten nie jest tłumaczony na język polski. Dla zobrazowania tematyki oraz z uwagi na fakt, że jest to ważne zagadnienie dla przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach łańcuchów dostaw, w artykule zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych wśród wybranych operatorów logistycznych na podstawie treści i architektury ich witryn internetowych oraz aktywności na rynku pracy.

Istota i zakres koncepcji Employer Branding

Początkowo koncepcja Employer Branding była związana głównie z kreowaniem wizerunku marki pracodawcy na potrzeby procesu rekrutacji⁴. Chodziło o budowanie takiego wyobrażenia marki pracodawcy wśród potencjalnych pracowników, aby postrzegali oni przedsiębiorstwo jako pożądane miejsce pracy. Praktyki takie usprawniały proces rekrutacji i podnosiły ich skuteczność poprzez zachęcanie odpowiednich kandydatów do pracy⁵. Z czasem zrozumiano, że przedsiębiorstwa powinny stać się pracodawcami z wyboru, bo wtedy przyciągają najlepiej wykwalifikowanych kandydatów do pracy i o najwyższej motywacji.

² Ch.R. Gowen III, W.J. Tallon, *Enhancing supply chain practices through human resource management*, „Journal of Management Development” 2003, vol. 22, nr 1, s. 32–34.

³ J. Gattorna, X. Farrés, *Challenges of global fast fashion supply chains (Part IV)*, Supply Chain Movement 2014.09, <http://johngattorna.com/wp-content/uploads/2014/09/Challenges-of-global-fast-fashion-supply-chains-Part-IV.pdf> (dostęp 5.09.2014).

⁴ R. Maxwell, S. Knox, *Motivating employees to „live the Brand”: a comparative case study of employer Brand attractiveness within the firm*, „Journal of Marketing Management” 2009, vol. 25, nr 9–10.

⁵ P. Berthon, M. Ewing, L.L. Hah, *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*, „International Journal of Advertising, The Quarterly Review of Marketing Communications” 2005, vol. 24, nr 2, s. 151–172.

Zwrócono jednocześnie uwagę na potrzeby skoordynowania procesu komunikacji przedsiębiorstwa, które było realizowane na różnych poziomach:

- marki przedsiębiorstwa,
- marki produktu,
- marki pracodawcy.

Dodatkowo Bergstrom i in. wyróżnili pojęcie *internal branding* (kreowanie marki wewnątrz organizacji) i odnieśli je do trzech obszarów działań⁶:

- skutecznego komunikowania marki wobec pracowników,
- przekonania ich o wartości marki firmy,
- skutecznego łączenia każdej pracy wykonywanej na rzecz organizacji z dostarczaniem tzw. esencji marki.

W interesujący sposób ujął to cytowany przez powyższych autorów Sergio Zyman z Coca-Cola Company, który stwierdził: „Zanim pomyślisz o sprzedawaniu twojej marki konsumentom, musisz ją najpierw sprzedać swoim pracownikom”⁷.

Warto zwrócić uwagę, że w pewnym zakresie koncepcja Employer Branding odpowiada definicji marketingu wewnętrznego, określonego przez Philipa Kotlera jako zadanie polegające na zatrudnianiu, szkoleniu i motywowaniu personelu zdolnego do dobrej obsługi klientów (kontaktującego się z nabywcami oraz wszystkich innych pracowników – aby tworzyli zespół zaspakajający potrzeby nabywców)⁸. Okazuje się więc, że jednym z wyzwań jest zapewnienie takiego zachowania pracowników, które spełniają obietnicę marki przedsiębiorstwa (*company's brand promise*)⁹. Wiąże się to z odpowiednim sposobem świadczenia usług oraz dostarczania odpowiednich produktów, a są to nowe wyzwania, które trudno realizować w ramach tradycyjnego marketingu. W konsekwencji zachowania pracowników stają się istotnym komponentem oferty marketingowej organizacji, gdyż dostarczają zewnętrznym interesariuszom informacji na temat tożsamości organizacji i jeśli to nie jest zgodne z wartościami reklamowanymi przez markę przedsiębiorstwa, wiarygodność może zostać podważona. A zatem menedżerowie powinni rozumieć, jak mogą być dostosowane wartości i zachowania pracowników do pożądaných wartości marki¹⁰. Takie szerokie podejście

⁶ Tamże.

⁷ Tamże, s. 170.

⁸ Ph. Kotler i in., *Marketing Management*, Pearson Education, London 2009, s. 770.

⁹ R. Maxwell, S. Knox, *Motivating...*

¹⁰ F. Harris, L. de Chernatony, *Corporate branding and corporate brand performance*, „European Journal of Management” 2001, vol. 35, nr 3–4, s. 441.

do marki pracodawcy, a w konsekwencji zachowań jego pracowników ma być gwarancją świadczonych usług oraz dostarczanych przez firmę produktów.

Koncepcja Employer Branding a zarządzanie łańcuchem dostaw

Warto jednak zwrócić uwagę, że koncepcja Employer Branding oprócz powiązań z marketingiem wewnętrznym, zarządzaniem marką firmy oraz spełnianiem przez pracowników obietnicy marki ma we współczesnej gospodarce dużo bogatszy wymiar. Kształtowanie odpowiednich zachowań pracowników oraz pozyskiwanie tych o odpowiednich kwalifikacjach nabiera bowiem szerszego znaczenia, jeśli odnieść je nie tyle do pojedynczego przedsiębiorstwa, ile do łańcucha dostaw. Jedne z pierwszych badań przeprowadzonych w 1987 roku dowiodły, że zasoby ludzkie są krytycznym czynnikiem w osiągnięciu doskonałości logistycznej przez przedsiębiorstwa¹¹. Potwierdziły to kolejne badania przeprowadzone m.in. przez Bowersoxa i in. na próbie przedsiębiorstw *best-in-class* w zakresie osiągnięć łańcuchów dostaw. Z kolei na początku lat dziewięćdziesiątych badacze wskazywali na rosnące tempo zmian w otoczeniu, co podnosiło wymagania dla łańcuchów dostaw, a tym samym dla ich pracowników. Podkreślono, że w coraz trudniejszych uwarunkowaniach zarządzania łańcucha dostaw na znaczeniu zyskuje m.in. wysoka zdolność pracowników w zakresie elastyczności zarówno w pełnionych funkcjach, jak i zdobytych umiejętnościach, która umożliwia innowacyjne podejście do osiągnięcia produktywności. Konieczność współpracowania z wieloma podmiotami w łańcuchach dostaw w sposób coraz bardziej kompleksowy wymusza rozwijanie nowych umiejętności, np. szybkiego adoptowania się do nowych sytuacji czy komunikowania w ramach zróżnicowanych funkcji i jednostek organizacyjnych¹². Wspomniany już Gattorna stwierdza, że to jakość kadr wpływa na możliwość funkcjonowania w ramach dynamicznego łańcucha dostaw, który jego zdaniem, może zapewnić przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw¹³.

Ta duża niepewność otoczenia spowodowała powstanie konieczności przyciągania pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, określanych jako talenty oraz zapewnienie właściwego środowiska pracy i odpowiednich perspektyw. Stąd Peter Capelli zaproponował koncepcję zarządzania talentami, która wiąże się

¹¹ Ch.R. Gowen III, W.J. Tallon, *Enhancing supply...*, 33–36.

¹² Tamże, s. 35.

¹³ J. Gattorna, X. Farrés, *Challenges of global...*, s. 1–4.

z przewidywaniem potrzeb kapitału ludzkiego i określaniem planu ich zaspokojenia w warunkach niepewności gospodarczej oraz związana jest z faktem pełnienia funkcji ambasadora firmy przez jej pracowników¹⁴.

Pojawia się tu pojęcie atrakcyjności pracodawcy jako przewidywane korzyści, które potencjalny pracownik widzi w pracy dla określonej organizacji, co bezpośrednio badacze wiążą z postrzeganą wartością marki (*brand equity*)¹⁵.

EVP a postrzeganie atrakcyjności pracodawcy

Jak już stwierdzono, nowość koncepcji Employer Branding polega na łączeniu obszarów i działań przedsiębiorstwa, które nie tak dawno były traktowane przez firmy jako rozdzielne. Dopiero połączenie działań o charakterze wewnętrznym z tymi kierowanymi do otoczenia, w tym do potencjalnych pracowników, może przynieść odpowiedni efekt w postaci pożądanego wizerunku przedsiębiorstwa na rynku kształtowanego nie tylko w wyniku działań komunikacyjnych, lecz także jako konsekwencja jakości pracy zatrudnionych już kadr. A zatem przedsiębiorstwa powinny pracować nad takim spójnym przekazem, który będzie się ujawniał w oferowanej wartości dla pracowników (EVP – *Employee Value Proposition*). EVP to zbiór wartości i korzyści charakteryzujący pracodawcę i odróżniający go od konkurencji, które jest oferowany określonej grupie pracowników w zamian za podjęcie pracy¹⁶. Wypracowywanie EVP pomaga odpowiedzieć na pytanie, dlaczego osoba, którą firma pragnie zrekrutować, powinna wybrać właśnie tę organizację. Pomocny w zrozumieniu kryteriów postrzegania atrakcyjności pracodawcy może być Pięciodziesięcynnikowy Model Atrakcyjności Pracodawcy, który został opracowany na bazie pogłębionych badań oczekiwań kandydatów do pracy¹⁷. Model określa pięć głównych kategorii wartości, w których są zgrupowane oczekiwania wobec przyszłej pracy. Należą do nich:

- atrakcyjna organizacja (*interest value*), czyli zakres, w jakim pracodawca zapewnia interesujące środowisko pracy, nowoczesne narzędzia pracy, możliwości wykorzystania kreatywności pracownika do wytwarzania wysokiej jakości innowacyjnych produktów i usług,

¹⁴ P. Capelli, *Talent Management for Twenty-First Century*, „Harvard Business Review”, March 2008, p. 3, www.hbr.org (dostęp 5.09.2014).

¹⁵ P. Berthon, M. Ewing, L.L. Hah, *Captivating company...*, s. 151–172.

¹⁶ R.P. Finnegan, *Rethinking Retention in Good Times and Bad: Breakthrough Ideas for Keeping Your Best Workers*, Davies-Black, 2010, s. 168.

¹⁷ P. Berthon, M. Ewing, L.L. Hah, *Captivating company...*, s. 164.

- wartość społeczna (*social value*), czyli zakres, w jakim potencjalny pracownik jest przyciągany przez pracodawcę poprzez dostarczanie przyjaznego środowiska pracy, z akcentowaniem dobrych relacji międzyludzkich oraz pracy zespołowej,
- wartość ekonomiczna (*economic value*), czyli zakres, w jakim jednostka jest przyciągana przez pracodawcę m.in. w wyniku ponadprzeciętnego wynagrodzenia czy bezpieczeństwa pracy,
- wartość rozwoju (*development value*), czyli zakres, w jakim jednostka jest przyciągana przez pracodawcę poprzez dostarczania rozpoznawalności, wzrostu własnej wartości i zaufania, łączone z powiększaniem doświadczeń zawodowych, co może stać się trampoliną dla przyszłej kariery,
- wartość aplikacyjna (*application value*), czyli zakres, w jakim potencjalny pracownik jest przyciągany przez pracodawcę w wyniku dostarczenia mu możliwości zastosowania tego, czego się do tej pory nauczył oraz uczenia innych.

Relacje pomiędzy poszczególnymi kategoriami mogą ulegać zmianie w zależności od wielu czynników, tj. branży, wieku kandydatów czy wykształcenia. Warto natomiast zwrócić uwagę, jak wszechstronne mogą być oczekiwania kandydatów, stąd wielu autorów postuluje o interdyscyplinarne i międzyfunkcyjne podejście do kształtowania marki przedsiębiorstwa¹⁸.

Narzędzia wykorzystywane na potrzeby wdrażania koncepcji Employer Branding

Jak już wcześniej stwierdzono, w ramach koncepcji Employer Branding ważne jest działanie wielopłaszczyznowe i przekazywanie potencjalnym pracownikom wszechstronnej informacji na temat firmy. Co istotne, przedsiębiorstwa powinny wykorzystywać w tym celu zarówno tradycyjne sposoby, jak i te nowoczesne, realizowane przez internet. Stąd proponuje się dwie kategorie narzędzi komunikacyjnych Employer Branding (rysunek 1): – *offline* – klasyczne narzędzia komunikacyjne; – *online* – narzędzia wykorzystujące internet.

¹⁸ T. Brexendorf, J. Kernstock, *Corporate behavior vs brand behavior: towards and integrated view?*, „Brand Management” 2007, vol. 15, nr 1, s. 32–40.



Rysunek 1. Rodzaje narzędzi *offline* i *online* stosowanych w Employer Branding

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem <http://markapracodawcy.pl/sprawdzone-narzedzia-employer-branding/> (dostęp 5.09.2014).

Poniżej przedstawiono charakterystykę wybranych narzędzi komunikacji tradycyjnej Employer Branding¹⁹:

1. Targi pracy są doskonałą formą budowania relacji z kandydatami. Kandydat może na nich bezpośrednio porozmawiać z rekruterem bądź z pracownikami danej firmy. W przypadku takich wydarzeń większy nacisk stawia się na interakcję i rozmowy z uczestnikami niż tylko oferowanie im ulotek i gadżetów firmowych.
2. Akcje/eventy na uczelniach to najbardziej popularne formy aktywności pracodawców w środowiskach akademickich, zaliczają się do nich wykłady tematyczne, prezentacje, spotkania ze studentami, a ostatnio webinary i wideoseminaria. Dodatkowym, standardowym już narzędziem promocji na uczelniach są wszelkiego typu ulotki, broszury, plakaty. Aktywna obecność firmy na uczelniach przynosi dobre efekty pod warunkiem prowadzenia działań w sposób systematyczny i długofalowy.
3. Wydawnictwa prasowe zdecydowanie ustąpiły miejsca internetowym portalom pracy. Prasa wykorzystywana jest dziś głównie w poszukiwaniach bardzo wąskiej grupy specjalistów (magazyny branżowe) oraz

¹⁹ Opracowanie własne na podstawie <http://markapracodawcy.pl/sprawdzone-narzedzia-employer-branding/> (dostęp 5.09.2014).

w działaniach na rynku lokalnym w odniesieniu do stanowisk niższego szczebla, a także stanowisk produkcyjnych. Tę drugą rolę odgrywa prasa regionalna oraz lokalna. Dobrą formą promocji wizerunkowej są publikacje w periodykach, które pomagają docierać z przekazem do doświadczonych menedżerów i specjalistów.

4. Programy praktyk i staży cieszą się dużym uznaniem, ponieważ praktyki są najlepszym sposobem na poznanie przyszłego pracownika. Z kolei program stażowy promuje ambitne i zdolne osoby. Celem jest przygotowanie ich do pracy na samodzielnym stanowisku oraz wsparcie w skutecznym budowaniu początków własnej kariery zawodowej.
5. Dni otwarte/konkursy pozwalają potencjalnym pracownikom zapoznać się z firmą poprzez zobaczenie warunków, w których wykonywana jest praca. Powinno to być połączone z prezentacją ciekawych i istotnych informacji na temat firmy. Z kolei organizowane konkursy mają uatrakcyjnić proces rekrutacji oraz komunikacji z firmą. Pozwalają również dokonać selekcji kandydatów ze względu na kryteria związane z konkursem.

Najcenniejszymi z grupy działań *offline* są te, które oferują możliwość budowania bezpośrednich relacji (targi pracy, dni otwarte, seminaria i konkursy). Choć aktywność w internecie wydaje się dominować w działaniach z zakresu Employer Branding, walor interakcji kandydat–pracodawca stanowi bardzo ważną zaletę i dlatego narzędzia *offline* powinny równoważyć ofertę firmy.

Warto zatem przybliżyć, jakiego typu działania zaliczane są do narzędzi *online* stosowanych w Employer Branding²⁰:

1. Internetowa zakładka „kariera”/strona „kariera” to kluczowe narzędzie komunikacji w Employer Branding. Profesjonalna przygotowana strona kariera powinna mieć atrakcyjny, przyciągający, budzący zaufanie wygląd, a także zaktualizowane i ciekawie zaprezentowane informacje.
2. Ogłoszenie rekrutacyjne przygotowane w sposób wizualnie spójny z systemem identyfikacji wizualnej firmy (*corporate identity*) firmy powinno wyróżniać firmę wśród innych ogłoszeń.
3. Wyszukiwarki internetowe i SEO, promocja ofert pracy w wyszukiwarkach internetowych (m.in. Google) oraz optymalizacja zakładki „kariera” pod kątem zgodności z wyszukiwarkami to niezwykle skuteczne narzędzia komunikacji z kandydatami. Umożliwiają dotarcie do wyselekcjono-

²⁰ Tamże.

wanej grupy specjalistów. Zapewniają szybkie i bezpośrednie dotarcie do kandydata z ofertą i promocję firmowej strony „kariera”.

4. Media społecznościowe zarówno te związane z profesjonalistami (Goldenline, LikedIn), jak i masowe (Facebook, Twitter) stanowią doskonałą formę dla działań Employer Branding. Trzeba jednak pamiętać, że media społecznościowe to miejsce dla pracodawców odważnych, otwartych na dialog i argumenty. Jeśli firma nie jest przygotowana na otwartą dyskusję z internautami, lepiej, by skupiła się na innych metodach promocji.
5. Film rekrutacyjny może stanowić bardzo dobre wsparcie kampanii rekrutacyjnej lub prezentacji na targach pracy. Najlepiej by był nakręcony z udziałem pracowników, a nie aktorów.

Stosowanie Employer Branding w praktyce wybranych operatorów logistycznych

Dla zobrazowania problematyki oraz w celu zweryfikowania stosowania koncepcji Employer Branding w branży usług logistycznych badaniem zostali objęci wybrani operatorzy logistyczni. Należy nadmienić, że operatorem logistycznym określa się przedsiębiorstwo usługowe wyspecjalizowane w świadczeniu usług polegających na przejmowaniu od dostawcy lub/i odbiorcy realizacji jednej lub wielu funkcji logistycznych, w rezultacie następuje przepływy informacji i towarów pomiędzy dostawcą i odbiorcą w dowolnym fragmencie łańcucha dostaw²¹. Do badania wytypowano operatorów logistycznych będących liderami branży. Są to następujące firmy: DHL, DB Schenker Logistics Polska, Kuehne + Nagel Polska, UPS. Należy przy tym zaznaczyć, że dokonana analiza ma charakter wyłącznie poglądowy i nie jest reprezentatywna dla badanej branży. Przeprowadzono badanie własne na podstawie treści i architektury stron internetowych wskazanych przedsiębiorstw oraz ich aktywności na rynku pracy.

W pierwszej kolejności przeprowadzono analizę wykorzystywanych narzędzi Employer Branding (tabela 1 i 2). Okazuje się, że każda z wytypowanych firm miała zakładkę „kariera” lub osobną witrynę dedykowaną pracownikom obecnym i potencjalnym. Z uwagi na fakt, że do badania wskazano liderów rynkowych będących firmami globalnymi, każda z nich miała przekierowanie na stronę

²¹ I. Fechner, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2007, s. 236.

Tabela 1

Wykorzystywanie wybranych narzędzi *online* Employer Branding przez operatorów logistycznych

Narzędzia online	DHL	DB Schenker Logistics	UPS	Kuehne + Nagel
Strona kariera	zakładka strony głównej	zakładka strony głównej	osobna strona	osobna strona, w jęz. angielskim
Film rekrutacyjny	–	–	–	tak
Media społecznościowe	Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+, XING	–	tak, prawie 300	Twitter
Ogłoszenia rekrutacyjne	tak	tak	tak	tak
Wyszukiwarki	tak, pozycjonowanie strony	tak, pozycjonowanie strony	tak	tak
Prezentacja pracowników na stronie www	tak	–	tak	tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.dhl.com/pl/pl/kariera.html; www.logistics.dbschenker.pl/log-pl-pl/start/kariera-w-tsl/kariera-w-tsl.html; <http://pl.jobs-ups.com/pl/home.htm>; www.kn-portal.com/about_us/careers/ (dostęp 5.09.2014).

Tabela 2

Wykorzystywanie wybranych narzędzi *offline* Employer Branding przez operatorów logistycznych

Narzędzia offline	DHL	Schenker	UPS	Kuehne + Nagel
Program praktyk i staży	praktyki dla studentów i absolwentów	praktyki dla studentów i absolwentów	brak informacji	praktyki dla studentów i absolwentów
Dni otwarte – konkursy	brak informacji	konkurs pt. „Przejdź na lepszą stronę logistyki”	brak informacji	brak informacji
Akcje na uczelniach	współpraca z AISEC	tak, m.in. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie	brak informacji	współpraca z Wyższą Szkołą Logistyki

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.dhl.com/pl/pl/kariera.html; www.logistics.dbschenker.pl/log-pl-pl/start/kariera-w-tsl/kariera-w-tsl.html; <http://pl.jobs-ups.com/pl/home.htm>; www.kn-portal.com/about_us/careers/ (dostęp 5.09.2014).

główną w języku angielskim, jak również oferowała możliwość aplikowania na stanowiska w wymiarze globalnym, tzn. do placówek na całym świecie. Wszystkie firmy używają technik pozycjonowania swoich stron w internecie, choć robią to w różnym zakresie. Popularne są również prezentacje sylwetek pracowników

i/lub stażystów, co może być odbierane jako dowód treści przekazywanych na stronach tych firm. Z kolei korzystanie z mediów społecznościowych ma bardzo zróżnicowany charakter, poczynając od firmy UPS, która jest dostępna na wielu portalach, po firmę DB Schenker, która ma swój *fanpage* wyłącznie w wersji niemieckiej. Warto również podkreślić, że firmy chętnie współpracują z uczelniami i organizują praktyki dla studentów oraz absolwentów.

Ze względu na fakt, że wszystkie badane przedsiębiorstwa dbają o zakładki lub strony firmowe „kariera”, w następnej kolejności ocenie poddano treści kierowane zarówno do potencjalnych pracowników, jak i do obecnych kadr. W tym celu zastosowano kryteria Pięcioletniego Modelu Atrakcyjności Pracodawcy. Analizie poddano główne komunikaty kierowane przez strony firmowe. Wyniki analizy zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3

Analiza porównawcza głównych komunikatów Employer Branding
u wybranych operatorów logistycznych

Firma	Firma jako interesujące miejsce pracy	Wartości społeczne	Wartości ekonomiczne	Wartości związane z rozwojem	Wartości związane wdrożeniem umiejętności
1	2	3	4	5	6
DB Schenker	<p>Podjmij wyzwanie razem z DB Schenker</p> <p>DB Schenker to firma, która wierzy w potencjał młodych ludzi</p>	brak komunikatu	brak komunikatu	Zrób kolejny krok w swojej karierze – rozwijaj się logistycznie	brak komunikatu
DHL	DHL oferuje na całym świecie różne, ciekawe możliwości zrobienia kariery zawodowej – weź w tym udział!	DHL oferuje nie tylko pracę. Poznaj ducha pracy w DHL. Jesteśmy dumni z naszych wspólnych osiągnięć	brak komunikatu	<p>Osiągamy sukcesy dzięki naszym pracownikom</p> <p>Podjmij nowe wyzwania i rozwijaj się</p>	Na całym świecie zapewniamy wiele możliwości pracy ekspertom na stanowiskach operacyjnych i pomocniczych oraz specjalistom w wielu innych dziedzinach

1	2	3	4	5	6
Kuehne + Nagel	Nasza globalna strategia wzrostu oferuje Tobie wspaniałe możliwości Zapewniamy właściwe miejsce dla Twojej kariery	brak komunikatu	brak komunikatu	Najlepsze miejsce dla pracy i wzrostu Kuehne + Nagel mocno zachęca wszystkich pracowników, by dążyć do doskonałości Firmy oraz doskonalenia siebie każdego dnia	Jako jednostka lub jako zespół, możesz robić różnicę dla naszych klientów
UPS	Spełnianie marzeń sprawia, że cały świat funkcjonuje sprawniej	brak komunikatu	Ciężka praca w zamian za świetne świadczenia pozapłacowe	Spełnianie marzeń sprawia, że cały świat funkcjonuje sprawniej	Prawdziwa szansa na zaprezentowanie Twojego talentu globalnej publiczności

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.dhl.com/pl/pl/kariera.html; www.logistics.dbschenker.pl/log-pl-pl/start/kariera-w-tsl/kariera-w-tsl.html; <http://pl.jobs-ups.com/pl/home.htm>; www.kn-portal.com/about_us/careers/ (dostęp 5.09.2014).

Badanie głównych komunikatów na stronach „kariera” pozwala stwierdzić, że przedsiębiorstwa adresują przekaz do wielu kategorii potrzeb obecnych i potencjalnych pracowników. Powszechne jest prezentowanie się jako atrakcyjnego miejsca pracy oferującego duże możliwości rozwoju dla pracowników. Niektóre firmy zamieszczają listy kursów, w których będą uczestniczyć pracownicy lub mogą o nie aplikować. Firmy praktycznie nie zamieszczają informacji na temat warunków płacowych. Wyjątkiem jest tu firma UPS, która komunikuje świadczenia pozapłacowe jako atut dla pracowników magazynów. Można odnieść wrażenie, że firmą, która jednoznacznie oświadcza, że jej sukces jest efektem wspólnej pracy wszystkich pracowników, jest DHL. Firma ta wyraźnie określa swoje wysokie oczekiwania wobec pracowników oraz wyjaśnia ich wagę, oddziałując tym samym na osoby ambitne i odpowiedzialne. Świadczą o tym następujące komunikaty: „Nasz program First Choice, najważniejszy składnik naszej strategii wzrostu, ma na celu poprawienie wydajności w każdym punkcie kontaktu z naszymi klientami poprzez wkład każdego pracownika i pracy zespołowej [...]”. Od pojedynczych pomysłów i opinii, do spójnego sposobu doskonalenia proce-

sów: W DHL uznajemy, szanujemy i nagradzamy Twoje osobiste zaangażowanie oraz cenimy pracę zespołową, a także wymienianie się koncepcjami”²².

Z przedstawionej powyżej analizy wynika, że wszystkie badane firmy wykorzystują narzędzia Employer Branding i mają świadomość znaczenia pozyskiwania właściwych kadr dla budowania stabilnego biznesu. Jednak to firma DHL formułuje najbardziej czytelny przekaz i wydaje się, że w sposób najpełniejszy wykorzystuje koncepcję Employer Branding dla budowania strategii wzrostu rynkowego na podstawie doskonałości procesowej pracowników i ich inteligencji.

Zakończenie

Employer Branding to stosunkowo nowa koncepcja, która ewoluuje zgodnie z potrzebami przedsiębiorstw w odniesieniu do zmieniających się wyzwań rynkowych. Stąd początkowo były to stosunkowo proste działania związane z podniesieniem skuteczności procesu rekrutacji, by jednocześnie integrowały szerokie spektrum działań zogniskowanych wokół świadomości, że to zachowanie pracownika i jego opinia o przedsiębiorstwie są gwarancją jakości dostarczanych produktów i usług oraz wizerunku firmy powstającego w otoczeniu. Okazuje się również, że koncepcja Employer Branding ma szczególne znaczenie we wdrażaniu dynamicznych łańcuchów dostaw, w którym znaczenie różnicowanych kompetencji pracowników odgrywa coraz większą rolę w osiągnięciu przewagi rynkowej. Przeprowadzone badanie wskazuje, że liderzy globalni z branży usług logistycznych nie tylko rozumieją tę koncepcję, lecz także stosują ją z powodzeniem. Znakomitym przykładem okazała się firma DHL, która jakość i pozycję rynkową chce budować dzięki stawianiu wymagań i dostarczaniu wartości dla obecnych i przyszłych kadr.

Bibliografia

- Berthon P., Ewing M., Hah L.L., *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*, „International Journal of Advertising, The Quarterly Review of Marketing Communications” 2005, vol. 24, nr 2, s. 151–172.
- Brexendorf T., Kernstock J., *Corporate behavior vs brand behavior: towards and integrated view?*, „Brand Management” 2007, vol. 15, nr 1, s. 32–40.

²² www.dhl.com.pl/pl/kariera/sila_dhl.html (dostęp 5.09.2014).

- Capelli P., *Talent Management for Twenty-First Century*, „Harvard Business Review”, March 2008, www.hbr.org.
- Finnegan R.P., *Rethinking Retention in Good Times and Bad: Breakthrough Ideas for Keeping Your Best Workers*, Davies-Black, 2010.
- Gattorna J., Farrés X., *Challenges of global fast fashion supply chains (Part IV)*, Supply Chain Movement 2014.09, <http://johngattorna.com/wp-content/uploads/2014/09/Challenges-of-global-fast-fashion-supply-chains-Part-IV.pdf>.
- Gowen III Ch.R., Tallon W.J., *Enhancing supply chain practices through human resource management*, „Journal of Management Development” 2003, vol. 22, nr 1, s. 32–34.
- Harris F., Chernatony L. de, *Corporate branding and corporate brand performance*, „European Journal of Management” 2001, vol. 35, nr 3–4.
- Kotler Ph., Keller K.L., Brady M., Goodman M., Hansen T., *Marketing Management*, Pearson Education Ltd., London 2009.
- Maxwell R., Knox S., *Motivating employees to „live the Brand”: a comparative case study of employer Brand attractiveness within the firm*, „Journal of Marketing Management” 2009, vol. 25, nr 9–10.

Strongy internetowe

<http://markapracodawcy.pl/sprawdzone-narzedzia-employer-branding/>

<http://pl.jobs-ups.com/pl/home.htm>

www.dhl.com.pl/pl/kariera/sila_dhl.html

www.kn-portal.com/about_us/careers/

www.logistics.dbschenker.pl/log-pl-pl/start/kariera-w-tsl/kariera-w-tsl.html

APPLYING THE EMPLOYER BRANDING CONCEPT: THE EXPERIENCES OF LOGISTICS SERVICES PROVIDERS

Summary

Employer Branding is a relatively new concept, which evolves according to the needs of companies and with respect to changing market challenges. The article presents the change in the perception of the importance of employer brand: from recruitment to the need to attract talent by companies operating within the dynamic supply chains.

Consequently, the model of attractiveness of employer have been presented, as well as tools which are used to communicate with employees. The application of the Employer Branding concept is demonstrated at the example of selected logistics service companies.

Keywords: Employer Branding, logistics *services providers*, Supply Chain Management, Human Resource Management

Translated by Marzena Frankowska