



# Lepszy praco dawca

Jak autentyczny **employer branding**  
zmienia biznes, rynek pracy i ludzi

---

Zyta  
Machnicka

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon-Philipczyk

Projekt okładki: Jan Paluch

Zdjęcie autorki na skrzydełku: Tomek Prokop, [www.tomekprokop.com](http://www.tomekprokop.com)

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/leppra>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-5422-7

Copyright © Zyta Machnicka 2020

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

<b>Od czego to się zaczęło</b>	<b>9</b>
<b>Rozdział 1. Rynek pracy potrzebuje prawdy</b>	<b>13</b>
1.1. Pierwsze rymy o autentycznej komunikacji	15
1.2. Komu ufają kandydaci i pracownicy	21
1.3. Jawność wynagrodzeń i inne trudne sprawy	25
1.4. Autentyczna synergia marek	30
1.5. Pracodawca to ja i Ty	38
<b>Rozdział 2. Autentyczny employer branding</b>	<b>41</b>
2.1. Anielskie skrzydło pracodawców	43
2.2. Czym naprawdę jest autentyczne EB	45
2.3. Luka wartości	46
2.4. Wszyscy jesteście kandydatami	47
2.5. Rynek pracownika, którego nigdy nie będzie	49
<b>Rozdział 3. Ludzie, których nie widać</b>	<b>53</b>
3.1. Sposób na pokoleniowe iluzje	55
3.2. Praca nie do pojęcia dla rodziców	59
3.3. Ageizm kontra Aktywni Seniorzy	63
3.4. (Nie)zwykła niepełnosprawność	67
3.5. Pracownik z chorobą nowotworową	69
3.6. Mama też może pracować	70
3.7. Test na odpowiedzialność	72

<b>Rozdział 4. Wielka moc mikrodoświadczeń</b>	<b>73</b>
4.1. Candidate experience, czyli wrażenia z rekrutacji	75
4.2. Employee experience, czyli wrażenia Twoich pracowników	92
4.3. Candidate & employee experience w praktyce	106
4.4. Zaskakujące wnioski i błyskawiczne efekty	115
<b>Rozdział 5. Culture thinking</b>	<b>117</b>
5.1. Kultura, której nie rozumiemy	119
5.2. Od culture fit do culture add	123
5.3. Jak sprawdzić, czy ludzie pasują do organizacji?	124
5.4. Dlaczego ludzie angażują się w naszą kulturę?	126
5.5. Kultura rekrutacyjna i zaangażowanie w candidate journey	130
<b>Rozdział 6. Strategia EB z elementami design thinking</b>	<b>137</b>
6.1. Strategia potrzebna od zaraz	139
6.2. Wykorzystaj design thinking	144
6.3. Zrozum kontekst	152
6.4. Celuj w potrzeby biznesu	162
6.5. Odkryj prawdę o swoich odbiorcach	165
6.6. Wybierz mądrze EVP	179
6.7. Znajdź pomysł na employer branding	188
6.8. Przygotuj skuteczny i realny media plan	194
6.9. Wykorzystaj synergę marek	197
6.10. Określ wskaźniki, budżet i realność planów	205
6.11. Testuj i wyciągaj wnioski	208
<b>Rozdział 7. Pracodawca, agencja pracy i współmarka</b>	<b>211</b>
7.1. Wizerunek agencji	213
7.2. Wykorzystaj nowy model współpracy	215
7.3. Podwójna rola, podwójna odpowiedzialność	216

<b>Rozdział 8. Człowiek, zespół i społeczność</b>	<b>223</b>
8.1. Pomysł, który zmienił rynek HR•	225
8.2. Od projektu do społeczności	227
8.3. Ile może jeden człowiek	229
<b>A co, jeśli się uda?</b>	<b>235</b>
<b>Dziękuję za to, że pomogliście mi zacząć i skończyć</b>	<b>237</b>



# Od czego to się zaczęło

**Cześć, nazywam się Zyta Machnicka i wierzę, że każdą firmę stać na bycie lepszym pracodawcą.**

Gdy w pewne listopadowe popołudnie jechałam przez Warszawę taksówką, kierowca zapytał mnie, czym zajmuję się w pracy. Odpowiedziałam mu, że pomagam firmom być lepszymi pracodawcami — uczę ich skuteczniej rekrutować kandydatów i angażować aktualnych pracowników. A także lepiej komunikować się z jednymi i drugimi. Sędziwy pan taksówkarz chwilę się zamyślił, po czym powiedział z uśmiechem: „Powinna pani zatem jak najszybciej porozmawiać z moim szefem”.

Podobnych rozmów miałam w swoim życiu jeszcze wiele. I to nie tylko podczas służbowych podróży. Od swoich studentów słyszałam o nieskończenie długich rekrutacjach, których wyniku nie poznali do dziś. I o pracodawcach, którzy nie dotrzymali obietnic złożonych w ogłoszeniach i na targach pracy. Przyjaciele opowiadali mi o firmach, w których benefity leżą odłogiem, bo nie dopasowano ich do potrzeb aktualnych pracowników. I o szefach, którzy pytali ich o zdanie, a potem nie mieli czasu lub odwagi, by wprowadzić w swoich firmach zalecane zmiany.

Do końca swoich dni będę też pamiętać zdanie pewnej młodej fryzjerki z eleganckiego salonu w Krakowie: „Jeszcze nigdy nie miałam pracodawcy, który by mi pokazał, jak być lepszym pracownikiem”.

Te niby zwykłe rozmowy z równie zwykłymi ludźmi uświadomiły mi, że rynek pracy potrzebuje zmiany. I że ta zmiana jest w zasięgu absolutnie każdej firmy. Bo historie o tzw. złych pracodawcach są zazwyczaj historiami ludzi i ich bardzo prostych błędów z zakresu komunikacji.

Może je popęlnić każdy z nas. Pracując przez ponad dekadę z największymi i najmniejszymi firmami w Polsce, a także realizując ponad 200 projektów edukacyjnych z obszaru autentycznego *employer branding* zdałam sobie sprawę, że przyczyna tych błędów nieustannie się powtarza. Jako pracodawcy zapominamy czasem, co jest naprawdę ważne dla kandydatów i pracowników, którymi sami byliśmy jeszcze chwilę temu.

**Ta książka jest po to, żebyśmy zapominali rządziej.**

Zapraszam Cię w podróż do świata, w którym żyję od lat. To świat lepszych pracodawców, czyli firm, które małymi krokami wdrażają wielkie zmiany. To świat dobrych praktyk, obserwacji i osobistych przemyśleń na temat zmian na rynku pracy, siły kultury oraz autentycznego *employer branding*, który pozwala pokazać firmę taką, jaką jest naprawdę. I dzięki temu przyciąga i zatrzymuje w niej właściwych ludzi.

Podczas tej podróży wspólnie pokonamy trasę, którą na co dzień przemierzają Twoi kandydaci i pracownicy. Jeśli dobrze przestudiujesz mapę i zrozumiesz jej kluczowe etapy, przeniesiesz swoją komunikację na zupełnie inny, prawdziwie angażujący poziom. Nauczysz się wykorzystywać potencjał kultury organizacyjnej oraz elementów *design thinking* do zaprojektowania skutecznej i przede wszystkim realnej oraz wiarygodnej strategii komunikacji pracodawcy. Poznasz moc niezwykle prostych działań z zakresu *candidate experience* i *employee experience*, coraz wyraźniej obecnych także na polskim rynku. Działań, które mają solidną wartość dla każdego biznesu.

Po drodze poznasz również mnie i moje osobiste doświadczanie rynku pracy, a także podejmowane przeze mnie próby jego zmiany na lepsze. Opowiem Ci o własnych inspiracjach, małych i wielkich projektach *employer brandingowych*, a także o błędach, które stały się dla mnie ważnymi lekcjami na przyszłość. To właśnie dzięki nim dziś dużo lepiej rozumiem świat kandydatów, pracowników i pracodawców. I mam dowody, że naprawdę niewiele potrzeba, żeby stał się lepszy.

W naszej wspólnej podróży ważny jest każdy etap. Aby zrozumieć potencjał autentycznego *employer branding* i przekuć go na własne działania, książkę tę najlepiej jest więc czytać rozdział po rozdziale. Spe-



## OD CZEGO TO SIĘ ZACZĘŁO

cialnie dla Ciebie przygotowałam też multimedialne uzupełnienie do zagadnień tutaj poruszanych. Znajdziesz je na stronie [www.lepszypracodawca.pl/extra](http://www.lepszypracodawca.pl/extra). Zachęcam Cię również do podzielenia się ze światem wnioskami, które będziesz mieć w trakcie czytania. W mediach społecznościowych śmiało używaj do tego oficjalnego hasztagu [#lepszypracodawca](https://twitter.com/lepszypracodawca). Niech społeczność osób, które chcą zmieniać rynek pracy na lepsze wie, że Ty też do niej należysz.

Ruszajmy w drogę. Tylko zapnij pasy, bo czasem nami zatrzęsie.





1.

# Rozdział

Rynek pracy  
potrzebuje prawdy



*W świecie fake newsów, społecznych konfliktów i politycznych zawodów potrzebujemy autentycznych pracodawców.*

## **1.1. Pierwsze rymy o autentycznej komunikacji**

18 marca 2013 r. do internetu trafił film z roślami tapicerami w rolach głównych. Uśmiechnięte „osiłki, co nie potrzebują siłki” w hip-hopowym rytmie przez niespełna 3 minuty opowiadały w nim o urokach pracy na stanowisku tapicera. I być może nie byłoby w tym nic dziwnego, gdyby nie fakt, że wspomniana kreacja nie pochodziła z płyty któregoś z raperskich guru, lecz była reklamą Fabryki Mebli Tapicerowanych Tombea, zlokalizowanej w wielkopolskim Swarzędzu.

Gdy po raz pierwszy zobaczyłam na Facebooku ten teledysk, poczułam, że coś bardzo ważnego zaczyna się dziać na polskim rynku pracy. Oto bowiem reprezentanci jednej z najmniej wtedy „sexy” profesji starali się zawalczyć o uwagę nastolatków stających przed koniecznością wyboru swojej zawodowej przyszłości. I nie robili tego w typowy dla pracodawców sposób, umieszczając ogłoszenie w portalu pracy czy nagrywając film z „gadającymi głowami”. Oni przygotowali najprawdziwszy teledysk! Coś, co można było zarapować, choć nie dało się tego usłyszeć w radiu ani obejrzeć na żadnym kanale muzycznym. Do czasu.

Wideoklip ten rozprzestrzenił się w sieci z prędkością błyskawicy i zdobył większą popularność niż niejeden utwór profesjonalnych raperów. A jego siła oddziaływania była na tyle duża, że doprowadziła m.in. do wzmianek o firmie Tombea w Gazecie Wyborczej, w Radiu ESKA, a nawet... na plotkarskim Pudelku.

**Tombea, *Era tapicera***<sup>1</sup>

Kiedy jesteś już, człowieku, w takim megacudnym wieku,  
 Gdy wybierać masz, co dalej,  
 A ty nie wiesz, to nie szalej!  
 Więc panowie, panie, dobre mam tu rozwiązanie!  
 Jak ukrócić twe udręki wnet się dowiesz z tej piosenki.  
 A więc mnie uważnie słuchaj i w banieczkę się nie pukaj,  
 Lecz w swej mądrej głowie dobrze przemyśl, co ci powiem;  
 Bo to jest opowieść szczerza o karierze tapicera.  
 Bo ten zawód, przyjaciele, ma swych zalet bardzo wiele.  
 Więc po pierwsze — to osiłki, co nie potrzebują siłki.  
 No i nawet ci dojrzały mięśnie mają jak ze stali.  
 Jeśli chcesz potrenować, swe mięśnie rozbudować,  
 To bądź pewien, że ta praca jest dla Ciebie.  
 A po drugie — to ziomale, którzy ludziom służą stale.  
 Wszak to tapicera ręce robią wypoczynek miękki.  
 Dzięki tapicera pracy w domach mamy swe kanapy.  
 Gdyby nie ich ścisła wiedza, to byś na podłodze siedział!

Wybierz swoją przyszłość, wstąp do Tombea!

Postaw na jutro już teraz!

Zostać w kraju, czy na Wyspy wyjechać?

Zostań tapicerem, nie ma na co czekać!

/2x

Zaś po trzecie — to chłopaki, które nie dla draki

Co dzień mają styczność z bardzo ostrą amunicją.

Jak Commando czadu dają, pistoletami szaleją,

Zszywek robią linie równe. Myślisz, że to nie jest trudne?

Tak do czwórki dotarliśmy — tu usłyszysz nowe myśli:

Jak coś jest skonstruowane od dzieciństwa pytasz mamę.

Możesz zmieniać i budować, młotkiem stukać, kombinować.

Czujesz wtedy się jak w niebie? — to tapicer jest dla ciebie!

---

<sup>1</sup> Tombea, *Era tapicera*, <https://teksciory.interia.pl/tombea-era-tapicera-tekst-piosenki,t,640192.html> (dostęp: 22.08.2019). Wideoklip możesz obejrzeć na [www.lepszypracodawca.pl/extra](http://www.lepszypracodawca.pl/extra) pod hasłem *Tombea*.

Piąty punkt, nie mniej ważny, i dotyka spraw poważnych,  
Wyjaśnijmy dla jasności: chodzi o kwestię pewności.  
Bo po tapicerskiej klasie w mig robotę znaleźć da się!  
Gmina Swarzędz w całym świecie z tapicerów znana przecież!  
Żadnej sofy się nie zrobi bez udziału ludzkich dłoni.  
Ludzie kanap potrzebują, tapicerów poszukują,  
Więc skóra i komóra oraz całkiem niezła fura  
Bez szukania pracy męki są w zasięgu twojej ręki!

Wybierz swoją przyszłość, wstąp do Tombea!

Postaw na jutro już teraz!

Zostać w kraju, czy na Wyspy wyjechać?

Zostań tapicerem, nie ma na co czekać!

/2x

Jeśli już się zdecydujesz i do szkoły powędrujesz

Złożyć swoją aplikację, nowa się przygoda zacznie.

W pierwszej klasie na praktyki trafisz do naszej fabryki.

Poznasz tu tajniki wszystkie: jak być majstrem, jak być  
mistrzem.

A gdy dobrze się już wdrożysz i do pracy się przyłożysz,

I pokażesz swoją wiedzę, to cię zauważy prezes.

Gdy pochwalisz się wynikiem, to zostaniesz kierownikiem.

Twoja pensja wzrośnie, nowy rozdział się rozpocznie.

A więc do mej grupy dołącz, z nami siły połącz,

Bo nadchodzi nowa era, era tapicera!

/2x

Wybierz swoją przyszłość, wstąp do Tombea!

Postaw na jutro już teraz!

Zostać w kraju, czy na Wyspy wyjechać?

Zostań tapicerem, nie ma na co czekać!

## Na czym polegał ten fenomen?

„Bo to jest opowieść szczerą o karierze tapicera / Bo ten zawód, przyjaciele, ma swych zalet bardzo wiele” — te trochę naiwne rymy z *Ery tapicera* zawierały coś bardzo ważnego: zachętę do poznania prawdy o pracy. I właśnie na tym polegała magia tego filmu: przez prawie 3 minuty odbiorca mógł poczuć, jak wygląda zawodowa codzienność w fabryce mebli — od momentu przyjazdu typowego tapicera do firmy i spotkania ze współpracownikami, przez kluczowe etapy pracy nad produktem, a także dopinanie formalności w biurze i kontakt z przełożonymi, aż do zakończenia pracy i wyjazdu do domu. Mógł także przypatrzeć się dość swobodnym relacjom między pracownikami i poczuć atmosferę luzu i dobrej zabawy, która im towarzyszy. A także obejrzeć park technologiczny i narzędzia, z wykorzystaniem których pracują, oraz poznać ścieżkę rozwoju i awansu na stanowisku tapicera.

Choć tapicerski hymn składał się z 3 zwrotek, tak naprawdę był podzielony na aż 5 części. Wymieniono w nich powody, dla których warto postawić właśnie na zawodową przyszłość w roli tapicera.

### Firma Tombea podkreśliła takie argumenty, jak:

- rozwój muskulatury („Jeśli chcesz potrenować, swe mięśnie rozbudować, to bądź pewien, że ta praca jest dla Ciebie”),
- poczucie sensu i możliwość spełniania się w pracy („A po drugie — to ziomale, którzy ludziom służą stale. Wszak to tapicera ręce robią wypoczynki miękkie”),
- prestiż wynikający z radzenia sobie z bardzo wymagającymi zadaniami („Zaś po trzecie — to chłopaki, które nie dla draki, co dzień mają styczność z bardzo ostrą amunicją”),
- poczucie sprawczości i możliwość kreatywnego wyżycia się („Możesz zmieniać i budować, młotkiem stukać, kombinować”),
- a także pewność szybkiego zatrudnienia, awansu oraz wynagrodzenia pozwalającego żyć na satysfakcjonującym poziomie („skóra i komóra oraz całkiem niezła fura”).



W swojej pracy zawodowej do tego teledysku wracałam setki razy, najczęściej podczas prowadzonych przeze mnie warsztatów inspiracyjnych z autentycznego *employer branding* (w skrócie: EB), definiowanego przeze mnie jako komunikowanie prawdy o firmie jako pracodawcy w sposób atrakcyjny i wzbudzający zaangażowanie jej kluczowych grup docelowych, za pośrednictwem narzędzi i kanałów, w których te grupy są obecne i aktywne<sup>2</sup>. Reakcje na film były skrajnie różne — od zachwytyłów po hasła „dramat”, „obciach”, „to nie dla mnie”. Za każdym razem wracał jednak wniosek, że rzecz, która miała największy wpływ na odbiór filmu, związana była z tym, kto go w danej chwili oglądał. Kreację przygotowano bowiem z myślą o jednej, bardzo konkretnej grupie docelowej — gimnazjalistach: młodych chłopakach, którzy decydują o wyborze swojej ścieżki zawodowej. To oni w 2013 r. byli kuszeni wyjazdem na Wyspy i to właśnie im w zamierzeniu twórców miał on się podobać. I choć wideo miało sporo niedociągnięć, jak słaba dykcja rapera, długość spotu czy bardzo dwuznaczne gilgotanie jednej z pracownic, które dziś, w czasach akcji typu #MeToo, nie tylko nie mogłoby się pojawić w oficjalnym materiale firmowym, ale też absolutnie nie powinno mieć miejsca w żadnej firmie, to bardzo łatwo można było uwierzyć w jego przekaz.

Niezależnie od tego, czy odbiorcy filmu byli w jego targacie, setki razy słyszałam wniosek, że tym, co w nim najciekawsze, jest postawienie przez Tombea w roli głównej ich szeregowego pracownika. Firma jako pierwsza tak mocno doceniła na rynku autentyczną wartość zawodu tapicera. Sprawiała tym samym, że nie tylko aktualni pracownicy fabryki ze Swarzędza mogli poczuć dumę z wykonywanej pracy. Mogli poczuć ją wszyscy, którzy kiedykolwiek z tą profesją mieli do czynienia.

## **Każda era ma swoich tapicerów**

Przez ponad dekadę pracy nad projektami z zakresu *employer branding* przekonałam się, że zarówno jako pracownicy, jak i szefowie, absolutnie wszyscy potrzebujemy czuć dumę z miejsca pracy, w którym jesteśmy. Podobnie jak z pracy, którą kiedyś wykonywaliśmy. A sposób, w jaki pracodawca się komunikuje z pracownikami i docenia ich oraz poten-

---

<sup>2</sup> Więcej na temat definicji pojęcia *employer branding* przeczytasz w rozdziale 2.

cjalnych kandydatów, bardzo dużo mówi o kulturze organizacyjnej i firmowych priorytetach.

Tak się jednak składa, że nasze chęci nie zawsze idą w parze z działaniami w przedsiębiorstwach. Jak wynika z 5. edycji badania<sup>3</sup> *Candidate Experience w Polsce 2019*, realizowanego przez markę eRecruiter przy współpracy z firmą Great Digital, w dalszym ciągu 42 proc. kandydatów w Polsce uważa, że pracodawcy nie dbają o relacje z nimi. Gdy natomiast popatrzymy na rynkowe informacje na temat zaangażowania pracowników, możemy mieć co najmniej mieszane uczucia. Bo według badania *Aon Best Employers*<sup>4</sup> z 2018 r. jedynie połowa Polaków czuje się zaangażowana w wykonywaną pracę. I choć widać tu tendencję wzrostową i jeszcze wyższe zaangażowanie u najlepszych pracodawców (aż 77 proc.), to jednak wygląda na to, że nadal co drugi pracownik z typowej firmy w Polsce nie czuje więzi ze swoim pracodawcą, nie widzi sensu wykonywanej pracy i/lub uważa, że nie jest w niej doceniany.

Jeden z powodów, dla których powstała ta książka, znajduje się właśnie w wyżej wymienionych danych. Na rynku mamy zdecydowanie zbyt wielu sfrustrowanych kandydatów, pracowników oraz pracodawców. A przecież żeby umieć się nawzajem doceniać, wszyscy potrzebujemy zrozumienia. I potrzebujemy do tego komunikacji pozbawionej fałszu.

## **Prawda (nie zawsze) się obroni**

Sześć lat po publikacji filmu z tapicerami dalej można go odnaleźć w sieci. Jednak firma, której on dotyczy, dziś już inaczej się nazywa, ma też inną stronę internetową. Takie jest bowiem prawo każdej organizacji — może zmienić swą nazwę, identyfikację, przestrzeń, ludzi i kulturę. A co za tym idzie, mogą się też zmienić opinie i emocje związane z pracą w tym miejscu. I wtedy nawet najlepsza kreacja sprzed lat może tego nie obronić.

---

<sup>3</sup> Raport „Candidate Experience w Polsce 2019”, [https://go.erecruiter.pl/raport-candidate-experience-2019-BW?fbclid=IwAR1QIj5Ij5p\\_eOr1031b9pjKZm\\_UKVHS4\\_sLLR4ox5gIVw-gcd53ZKW4qTI](https://go.erecruiter.pl/raport-candidate-experience-2019-BW?fbclid=IwAR1QIj5Ij5p_eOr1031b9pjKZm_UKVHS4_sLLR4ox5gIVw-gcd53ZKW4qTI) (dostęp: 09.10.2019).

<sup>4</sup> Aon Best Employer 2018. Znamy najlepszych pracodawców w Polsce, <https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/aon-best-employers-2018-znamy-najlepszych-pracodawcow-w-polsce,59137.html> (dostęp: 22.08.2019).

Wielu pracodawców o tym jednak zapomniało. Ci, którzy w drugiej dekadzie XXI wieku nie mierzyli się z brakami kadrowymi i stałą rotacją, nie musieli też szukać nowych sposobów na rekrutację i angażowanie pracowników. A jeżeli czegoś nie trzeba, to zwykle się tego nie robi. W efekcie część z nas obudziła się pewnego dnia z dojmującym poczuciem wyobcowania. Inaczej niż dotąd wyglądała komunikacja z kandydatami i pracownikami, inne były kanały i narzędzia dotarcia do najlepszych ludzi. I inne były oczekiwania względem tego, na co pracodawcy mogą — i powinni — sobie pozwolić. Ale jest jedna rzecz, która przez te lata się nie zmieniła. Jest nią potrzeba prawdy na rynku pracy.

## 1.2. Komu ufają kandydaci i pracownicy

Według wyników badania Edelman Trust Barometer<sup>5</sup> opublikowanego w 2019 r., ludzie kierują swoje zaufanie w stronę relacji, nad którymi mogą sprawować kontrolę. Oznacza to m.in., że swoim pracodawcom ufa aż 3/4 badanych! Co ciekawe, w krajach europejskich wyszukiwarkom ufa dużo mniej, bo 59 proc. respondentów, a mediom tradycyjnym tylko 60 proc. badanych.

Na pierwszy rzut oka dane te wydają się zaskakujące. I można mieć do nich dystans, ponieważ pierwszy raz od lat nie zawierają wyników z Polski. Jeżeli jednak zastanović się nad nimi głębiej, pojawia się wniosek, że przecież także w naszym kraju musimy pokładać nadzieję w ludziach, którzy nas zatrudniają. W końcu typowy pracownik spędza w swojej pracy około 40 godzin w tygodniu i ma ona wpływ nie tylko na jego finanse, ale również na to, gdzie mieszka, z kim się widuje oraz czy i na ile czuje się szczęśliwy i spełniony. Pracownik oczekuje również, że jego szef dotrzyma słowa złożonego w ofercie pracy, podczas rozmowy kwalifikacyjnej i przede wszystkim w momencie podpisywania umowy. Ufa, że cele, obowiązki i zadania będą takie, jakie mu zagwarantowano. Wierzy, że pracodawca wypłaci mu na czas wynagrodzenie i że także ono będzie zgodne z wcześniejszymi obietnicami. I ma nadzieję, że nie zo-

---

<sup>5</sup> Coraz więcej osób na świecie nie ufa rządowi i mediom, <https://www.wirtualnemediam.pl/artykul/coraz-wiecej-osob-na-swiecie-nie-ufa-rzadow-i-mediom> (dostęp: 22.08.2019).

stanie skrzywdzony i oszukany. Jeżeli nie polegałby na swoim pracodawcy, zakwestionowałby przecież sensowność pracy w miejscu, w którym jest obecnie.

### **Prawda to zgodność faktów z rzeczywistością**

W naszym przypadku zaufanie jest więc uzasadnioną wiarą w to, że druga strona mówi prawdę i dotrzyma złożonych obietnic. I, co szczególnie ważne, nie jest ono dane raz na zawsze, tylko jest bardzo mocno uzależnione od codziennych decyzji i działań pracodawcy. Dlatego już dziś warto odpowiedzieć sobie szczerze na pytania:

- ◆ Czy ludzie, których szukasz do pracy i którymi w niej zarządzasz, mają solidne podstawy, by Ci ufać?
- ◆ Czy jako pracodawca dotrzymujesz obietnic, które składasz?
- ◆ Czy informacje i materiały, które dostarczasz kandydatom i pracownikom, opierają się na prawdzie?
- ◆ Czy masz odwagę rozmawiać ze swoimi ludźmi nie tylko o sukcesach, ale i o realnych zagrożeniach, problemach i wyzwaniach, przed którymi staje Twoje przedsiębiorstwo?
- ◆ Czy podpisałbyś się pod stwierdzeniem, że komunikacja w Twoim przedsiębiorstwie jest systematyczna i transparentna?
- ◆ Czy znasz problemy, wyzwania i wątpliwości swoich kandydatów i pracowników? I czy potrafisz nimi zarządzać?
- ◆ Czy Ty i współpracujący z Tobą menedżerowie ufacie sobie nawzajem oraz ludziom, którzy z Wami i dla Was pracują?

Jeżeli na większość powyższych pytań odpowiedziałeś przecząco, masz solidną lekcję do odrobienia jako pracodawca. I jest to lekcja, której nie możesz zostawić na później. Bo transparentna i wartościowa komunikacja jest dziś podstawą do budowania poczucia przywiązania do przedsiębiorstwa. Pracodawcy, którzy nie znajdują czasu na jej usprawnienie, pewnego dnia zostają na biznesowym placu boju zupełnie sami.

## Jak Adar wzbudził zaufanie i rozjechał innych pracodawców

To, jak bardzo autentyczna komunikacja ze strony pracodawców jest istotna i oczekiwana, udowodnił opublikowany jesienią 2017 r. film firmy Adar pt. *Najtrudniejsza branża świata*<sup>6</sup>. Podczas niespełna 2 minut można w nim było zobaczyć, z czym na co dzień mierzą się pracownicy transportu i spedycji, a szczególnie kierowcy tirów. Mamy więc w tej kreacji nie tyle piękne widoki za oknem, towarzyszące dalekim trasom, co przede wszystkim niekiedy ekstremalnie trudne sytuacje na drodze, momenty zmęczenia i frustracji wynikające z warunków, w których kierowca musi sobie codziennie radzić z zaspokajaniem podstawowych potrzeb, wreszcie stałą walkę z czasem. I to właśnie czas jest głównym bohaterem powieści lektora, którego słyhać w filmie:

Czas. Powiem ci, czym jest czas.  
 Czas to chwila zawahania na ostatnim zjeździe.  
 To ciągła walka ze snem.  
 To śniadanie, obiad, kawa. I kolacja.  
 Czas to deszcz.  
 Czas to śnieg, mróz, upał. Horyzont.  
 Czas to nowe miejsce. I moment nieuwagi.  
 Czas to krzywe spojrzenie.  
 To równi i równiejsi.  
 To przespana noc i nieprzespana noc.  
 Czas to moment słabości.  
 I bycie tylko człowiekiem.

Tym, co jest szczególnie ciekawe w przytaczanym filmie, jest sposób, w jaki się on kończy. Nie ma w nim bowiem ani zachęty do zaaplikowania do pracy w firmie Adar, ani próby udowodnienia, że przedstawiony świat ma też swoje plusy. Twórcy zamknęli swoje dzieło w hasle: „Witaj w najtrudniejszej branży świata”, w pewnym sensie zamykając też usta wszystkim, którzy pracę kierowców tirów i ludzi z nimi współpracujących postrzegają w różowym świetle. I właśnie na tę prawdę o profesji najbardziej zwrócili uwagę internauci, którzy na YouTube wyświetlili film

---

<sup>6</sup> Film możesz obejrzeć na [www.lepszypracodawca.pl/extra](http://www.lepszypracodawca.pl/extra) pod hasłem *Adar*.

już ponad 2 miliony razy. Podczas przewijania pojawiających się pod nim komentarzy co rusz można trafić na polskie i zagraniczne wpisy typu „Piękny film, ukazujący całą prawdę i tylko prawdę o tym zawodzie”. Nie brak też oczywiście hejtu, szczególnie ze strony osób, które — czasem bazując na swoich doświadczeniach, a czasem na zasłyszanych opowieściach — z kierowcami ciężarówek mają złe wspomnienia. Lecz to komentarzy pozytywnych, w pełni identyfikujących się z tym, co widać na ekranie, jest najwięcej.

Co zresztą równie ciekawe, niedługo później firma Adar wypuściła na rynek kolejną kreację<sup>7</sup> — tym razem bazującą właśnie na swoistym rozliczeniu się z negatywnymi komentarzami, które część internautów opublikowała pod pierwszym filmem. Zrobiono coś, czego w Polsce nie zrobił żaden pracodawca z tej branży — zestawiono hejt na temat zawodu kierowcy z tym, jak wpływa on na jego adresatów. I przy okazji wywołano całkiem zabawną dyskusję w branży HR, która długo nie mogła pojąć, że można wypuścić na rynek kreację tak mocno eksponującą negatywne aspekty danego zawodu i robić to w celach wizerunkowych. A przecież to właśnie prawda jest tym, co najbardziej przekonuje odbiorców.

Gdybym miała dziś odpowiedzieć na pytanie, w jakiej erze żyłam na przełomie 2017 i 2018 r., powiedziałabym, że była nią zdecydowanie era kierowców tirów. Bo podobnie jak to zrobiła kilka lat wcześniej Tombea, firma Adar postawiła na pierwszym planie swoich pracowników, nie tylko mówiąc prawdę o ich zmaganiach, ale przede wszystkim doceniając ich wysiłek. I w dodatku zrobiła to ze zdecydowanie większym rozmachem, w większej skali i z jeszcze lepszym efektem. Bo zawłaszczyła komunikacyjnie na rynku nie tylko jedno stanowisko, ale całą branżę. I jestem przekonana, że jeszcze przez lata będzie inspiracją dla innych firm — i to nie tylko z Polski.

---

<sup>7</sup> Film możesz obejrzeć na [www.lepszypracodawca.pl/extra](http://www.lepszypracodawca.pl/extra) pod hasłem Adar.

# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 



## Autentyczny **employer branding**, na który stać Cię już dziś

Firmy inwestują potężne środki w reklamę i marketing, ale z jakiegoś powodu zbyt mało uwagi poświęcają komunikacji z pracownikami i kandydatami do pracy. Albo robią to nieudolnie, udając na rynku kogoś, kim nie są. W efekcie, zamiast budować wizerunek solidnego pracodawcy, tworzą jego protezę.

A przecież autentyczny **employer branding** ma dziś ogromny potencjał i wcale nie musi być drogi. Jakość komunikacji wypracowana przez pracodawcę wpływa nie tylko na skuteczność rekrutacji i poziom retencji, ale również na markę produktów i usług. Klienci bowiem chcą kupować od organizacji, w których absolutnie wszystkich traktuje się należycie. I w których **candidate experience** i **employee experience** to coś więcej niż tylko mądre terminy w HR-owych prezentacjach.

Wybierz się w podróż do świata, w którym Żyta Machnicka – czołowa postać **employer branding** w Polsce – żyje od lat. To świat lepszych pracodawców, czyli firm, które małymi krokami wdrażają wielkie zmiany w swojej komunikacji z pracownikami i kandydatami. To świat dobrych praktyk, obserwacji i przemyśleń na temat aktualnych wyzwań na rynku pracy. Wreszcie: to przestrzeń na autentyczny **employer branding**, z domieszką **design thinking**, pozwalający pokazać firmę taką, jaką jest naprawdę. Podczas tej podróży nauczysz się przyciągać i zatrzymywać właściwych ludzi. I osiągać w biznesie to, co jeszcze wczoraj wydawało się nie do osiągnięcia.

PARTNER WYDANIA

**Helion** SZKOLENIA  
AKADEMIA IT & BUSINESS

**NASBI**

**onepress**



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



**HELION SA**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

książki **klasybusiness**

Sprawdź nasze szkolenia!



AKADEMIA IT & BUSINESS

[HELIONSZKOLENIA.PL](http://HELIONSZKOLENIA.PL)

ebook dostępny na:

**ebookpoint**



ISBN 978-83-283-5422-7



9 788328 354227

Cena: 54,90 zł