

Brandul de angajator – cerință esențială pentru performanța durabilă în managementul organizației

Dr. Georgeta-Elvira Marinescu

Universitatea „Constantin Brâncoveanu” din Pitești

Abstract:

To meet the specificity of the labor market, especially in an international context, to be an important player in this market where they trade talent, knowledge, the employer brand can be definitive in their attraction. Initially, the employer brand was regarded only as a way to attract candidates, and thereafter, it expanded its area of application to the retention and motivation of employees.

Employer brand is the company's strategy to attract valuable candidates from the labor market, to solve the problems of retention of well trained specialists (which would involve high costs of replacing them) by obtaining their loyalty, providing them with proper working conditions and development opportunities so that, in time, the individuals within the organization become advocates and promoters of the employer brand.

Keywords: employer brand, corporate reputation, internal branding, attracting talent, employee retention, organizational performance, abilities

În condițiile în care angajații sunt considerați din ce mai mult resurse strategice ale unei companii, utilizarea unor tehnici cât mai complexe și diversificate pentru a atrage angajați cu potențial, a devenit o condiție *sine qua non*.

Piața muncii este reglată prin cererea și oferta de forță de muncă și se pune problema competiției pentru a-i atrage, a-i angaja și a-i reține pe cei mai buni candidați. Aceste constrângeri au impus apariția unei noi strategii, direcții, chiar concepții în managementul resurselor umane: *brandul de angajator*.

1. Delimitări conceptuale

Conceptul de *brand de angajator* este folosit de la începutul anilor '90 ai secolului trecut, cel care a introdus acest concept a fost autorul Simon Barrow, care definește brandul de angajator ca fiind: „*ansamblul de beneficii funcționale, economice și psihologice oferite de un angajator și care devin un factor ce diferențiază întreaga companie angajatoare*”. Principalul rol al brandului este să ofere un mediu de lucru coerent pentru ca managementul să simplifice și să își concentreze prioritățile, să crească productivitatea și să îmbunătățească recrutarea, retenția și dedicarea angajatului”¹.

The Chartered Institute of Personnel and Development definește brandul de angajator ca fiind „*un set de attribute care diferențiază organizația și o fac atractivă pentru anumiți oameni care își doresc să lucreze în cadrul ei și să obțină cele mai bune performanțe*”².

Autoarea Helen Rosethorn surprinde cu o definiție interesantă, spunând că: „*un brand de angajator este, în esență, o înțelegere cu două motivații între angajați sau potențiali angajați și angajator – motivația pentru care au decis să se alătore organizației și motivația pentru care au ales sau li s-a permis să rămână*”. Rolul brandului de angajator este să accentueze această înțelegere într-un mod distinctiv, convingător și relevant pentru individ, pe toată durata calității lui de salariat”³.

Brandul de angajator reprezintă imaginea pe care o companie o are pe piața forței de muncă de muncă și, în multe cazuri, reprezintă informația esențială pe care se bazează un candidat când are de făcut o alegere între anumite oportunități oferite. Întrucât procesul de

¹ S. Barrow; R. Mosley, *The Employer Brand: Bringing The Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley&Soons Ltd, 2005, p. 16.

² www.cipd.co.uk

³ Helen Rosethorn, *The Employer Brand: Keeping Faith With the Deal*, Grover Publishing Limited, Burligton, 2009, p. 20.

construire și gestionare a imaginii companiei pe piața de muncă este similar cu construirea brandului unui produs de către departamentul de marketing, această dimensiune a managementului resurselor umane este denumită de unii autori „marketing de resurse umane”. De asemenea, acesta poate fi considerat chiar un aspect al dezvoltării strategice a managementului resurselor umane și care derivă din ariile de acțiune ale marketing-ului, interferează, totodată, și cu domeniul relațiilor publice. Brandul de angajator își propune crearea unei bune reputații atât în interior (*față de salariați*) cât și în afara organizației (*față de potențialii angajați*).

Prin urmare, consider că brandul de angajator reprezintă strategia clar definită a companiei de a atrage candidați valoroși de pe piața forței de muncă, în timp util și fără costuri exagerate privind recrutarea, de a rezolva problemele de retenție a specialiștilor bine pregătiți, a căror înlocuire ar implica costuri considerabile, prin câștigarea atașamentului acestora, oferindu-le condiții de lucru propice și posibilități de dezvoltare, astfel ca, în timp, oamenii din organizație să devină susținători și promotori ai brandului de angajator.

Dimensiunile cele mai importante care contribuie la formarea unui brand de angajator puternic sunt:

- *Cultura organizațională și valorile companiei;*
- *Sistemele de evaluare a performanțelor și de recompensare a salariaților;*
- *Sistemul de gestionarea al carierei, posibilitățile și facilitățile oferite de avansare în companie;*
- *Mediul organizațional formal și informal;*
- *Modul în care se realizează comunicarea în companie;*
- *Programe de integrare a noilor angajați, de retenție și de retragere din cadrul companiei;*
- *Programe de responsabilitate socială cu privire la angajați și în care sunt implicați aceștia.*

Inclusiv în construirea brandului de angajator, nu numai în consolidarea acestuia, implicarea angajaților de la toate nivelurile ierarhice, pentru a dezvolta și îmbunătăți brandul este necesară, pentru ca acesta să reflecte realitatea și aspirațiile atât ale companiei cât și ale oamenilor care lucrează pentru ea.

Cu privire la rolul, locul, relevanța, notorietatea, utilitatea și responsabilitățile constituirii unui brand de angajator voi reda, în cele ce urmează o sinteză a unui studiu realizat în anul 2009, de către un institut care are atât în titulatura sa, cât și obiectul de activitate concentrat pe studii, analize, investigații privind brandul de angajator.

The Employer Brand Institute, cu sediul în Australia, este un institut specializat în activități privind brandul de angajator, efectuând numeroase studii în domeniu, beneficiind de expertiza unei rețele internaționale de specialiști în branding de angajator. În urma unui studiu global privind brandingul de angajator în rândul unor organizații de pe toate continentele, 46% dintre acestea fiind companii cu peste 1000 de angajați, companii din diferite domenii de activitate industrie, servicii financiare și bancare, telecomunicații, publicitate, media, IT, asigurări, transporturi, instituții guvernamentale, servicii educaționale, consultanță, rezultatele au relevat aspecte interesante privind strategiile companiilor referitor la inițierea realizării și dezvoltării unui brand de angajator.

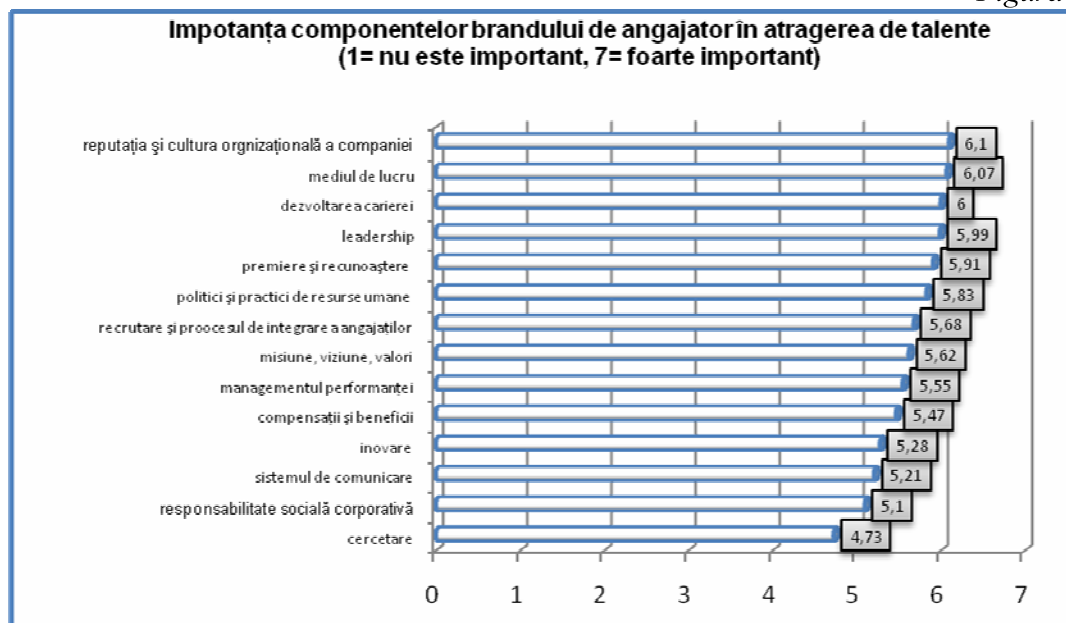
Un aspect foarte relevant desprins din rezultatele acestui studiu se referă la faptul că 43% din cei peste 2000 de respondenți (persoane cu funcții de conducere în organizațiile pe care le reprezentau) au nominalizat departamentul de resurse umane ca fiind responsabil cu dezvoltarea brandului de angajator. Cumulat, 47% au considerat că acest deziderat revine în sarcina unor specialiști din departamentele de Marketing sau Comunicare sau echipe formate de profesioniști din diferite departamente: resurse umane și marketing sau resurse umane și comunicare.

În ceea ce privește dezvoltarea clară a unei strategii de branding de angajator, doar 16% dintre companii au o strategie definită și funcțională la nivelul organizației privind brandingul de angajator; 31% au strategie, dar ea poate fi îmbunătățită; important este faptul că un procent destul de mare 37% dintre companii nu au dezvoltat o astfel de strategie, dar intenționează să inițieze demersuri în acest sens.

În urma implementării unui program de branding de angajator cele mai importante beneficii sunt conform studiului:

- 32% - recunoașterea ca angajator preferat
- 28% - ușurința în atragerea candidaților
- 25% - reducerea costurilor de recrutare

Figura nr. 1.



Sursa: prelucrare după – Employer Branding Global Research Study (Employer Brand Institute, 2009)

Cel mai important element al brandului de angajator în atragerea de noi talente pentru o companie îl reprezintă reputația și cultura organizațională, după cum rezultă din graficul de mai sus. Poate fi surprinzător, de asemenea, faptul că responsabilitatea socială a companiei nu atinge un scor atât de ridicat, în atragerea de noi talente, aceasta având o relevanță mai mare în companiile media.

2. Coordonatele brandului de angajator

Pe piața muncii din România conceptul de brand de angajator este unul relativ nou și reprezintă mai ales apanajul companiilor internaționale ce activează pe piața românească dar, cu toate acestea, este un aspect demn de luat în seamă și care face diferența, în mod vizibil, pe piață.

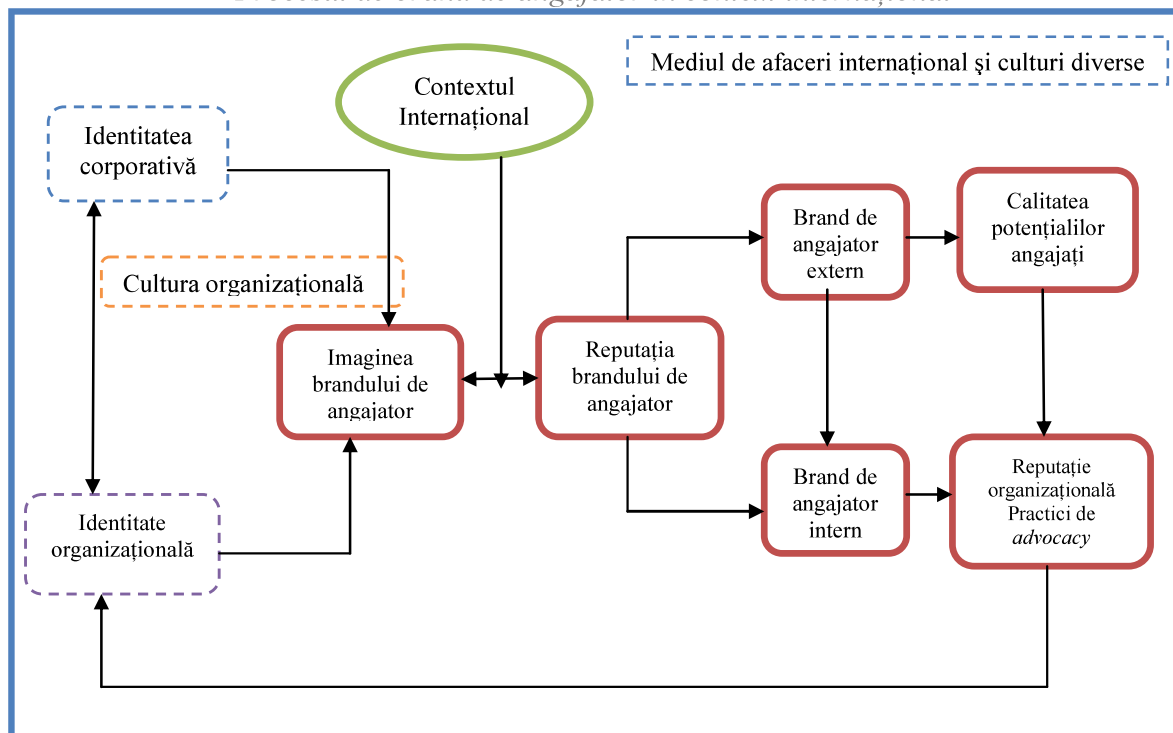
Pe piața internațională, conceptul a început să câștige popularitate, să se cristalizeze prin conceperea anumitor instrumente organizaționale de implementare și dezvoltare a unui astfel de demers, odată cu recunoașterea rolului brandului de angajator de a face diferența între companii și, nu de puține ori, de a înclina balanța în favoarea uneia, când se pune problema ca un potențial salariat să aleagă între două companii care îl oferă.

Specialiștii în domeniu consideră că un brand de angajator înglobează personalitatea unei organizații și ceea ce are ea de oferit, influențând modul în care este percepută din interior și din exterior. Pentru a reda dimensiunea brandului de angajator, poziția lui în cadrul culturii organizaționale, interferențe cu identitatea corporativă și organizațională,

toate acestea într-un context internațional, am ales să prezint procesul de branding de angajator, în viziunea autorului Paul Sparrow, după cum reiese din reprezentarea grafică următoare.

Figura nr.2.

Procesul de brand de angajator în context internațional



Sursa: Paul Sparrow, *Handbook of international human resource management: Integrating People, Process and Context*, John Wiley&Sons Ltd., Chichester, 2009, p. 295.

Pentru a face față specificității pieței forței de muncă, mai ales în context internațional, pentru a fi un jucător important pe această piață unde, uneori, se tranzacționează talent, cunoștințe, brandul de angajator poate fi definitiv în atragerea acestora. În vederea atingerii acestor obiective este necesar să se țină cont de anumite priorități¹:

- *construirea unui sistem fundamental aplicativ al inteligenței emoționale la afaceri și atragerea acelor specialiști în domeniu, promovarea practicilor de excelență.*
- *oficializarea poziționării de brand trebuie să ofere viziune și beneficii tuturor părților implicate;*
- *regândirea valorilor fundamentale în management și coordonarea managerială prin:*
 - *luarea în considerare a beneficiului proprietății intelectuale ca element strategic de vârf în relația cu competitorii;*
 - *dezvoltarea bazei piramidale a diseminării de informații strategice și specifice, în vederea creării viziunii de mâine, a înțelegerii și a acceptării ei.*
- *consolidarea alianțelor și promovarea practicilor de advocacy, indiferent de scopul activității: un raport de piață, o strategie pe termen lung sau un proiect de dezvoltare.*

Toate aceste aspecte pot influența capacitățile de facilitare a schimbării și ajută la identificarea acelor oportunități necesare, în locuri și în situații în care alții, poate chiar competitorii, nu le văd.

¹ Costea, C.; Popescu, C., Tașnadi, A., *Criza e în NOI*, Editura ASE, București 2010, p. 72.

Relația dintre brandul de angajator și cultura organizațională are aspecte multiple, dar pentru crearea unei *identități de brand de angajator* se pune accentul pe un aspect foarte relevant, pe care va încerca să-l impună în conștiința angajaților. Poate fi vorba de:

- *un stil de lucru de înaltă performanță;*
- *un mediu de lucru competitiv și elevat;*
- *investiții în noi tehnologii și training-uri de specialitate;*
- *structuri ierarhice bine determinate sau, dimpotrivă, structuri flexibile;*
- *reguli informale;*
- *multă libertate de acțiune;*
- *responsabilități multiple sau poate un mediu de lucru mai relaxat.*

Consolidarea unui astfel de brand presupune o investiție considerabilă în timp și în oameni și mai ales în reputație.

Compania SAS, ocupanta locului I, în anul 2011, în cunoscutul *Top al celor 100 de companii pentru care să lucrezi*, realizat de *Fortune Magazine*, este lider în soft de business și cel mai mare furnizor independent pe piața de business intelligence. Mesajul unui manager, redat de realizatorii topului respectiv este că: *Oamenii stau la SAS, în mare parte, pentru că sunt foarte mulțumiți de ce le oferă compania, iar într-o altă ordine de idei, oamenii nu pleacă de la SAS, deoarece se simt valorizați, apreciați, li se acordă atenția cuvenită,*¹ iar acest mesaj demonstrează că salariații sunt cei care aleg să rămână în companie pentru că aderă la valorile acesteia, dar și faptul că trăiesc brandul și nu pleacă tocmai datorită faptului că organizația își respectă angajamentul față de ei.

Dacă până acum poziția decisivă o avea angajatorul, care își permitea selectarea angajaților conform propriilor interese, mai nou angajații sunt cei care își vor selecta compania preferată. Bazat pe tehnici de marketing pentru a sprijini eforturile de recrutare în companie, promovat prin strategii de relații publice, brandul de angajator nu înseamnă doar reputația companiei, nu totdeauna compatibilă cu realitatea internă. De aceea, pentru a face din companie angajatorul preferat, râvnit, căutat este important ca mesajul pe care îl transmite brandul de angajator să fie în concordanță cu realitatea trăită de angajați².

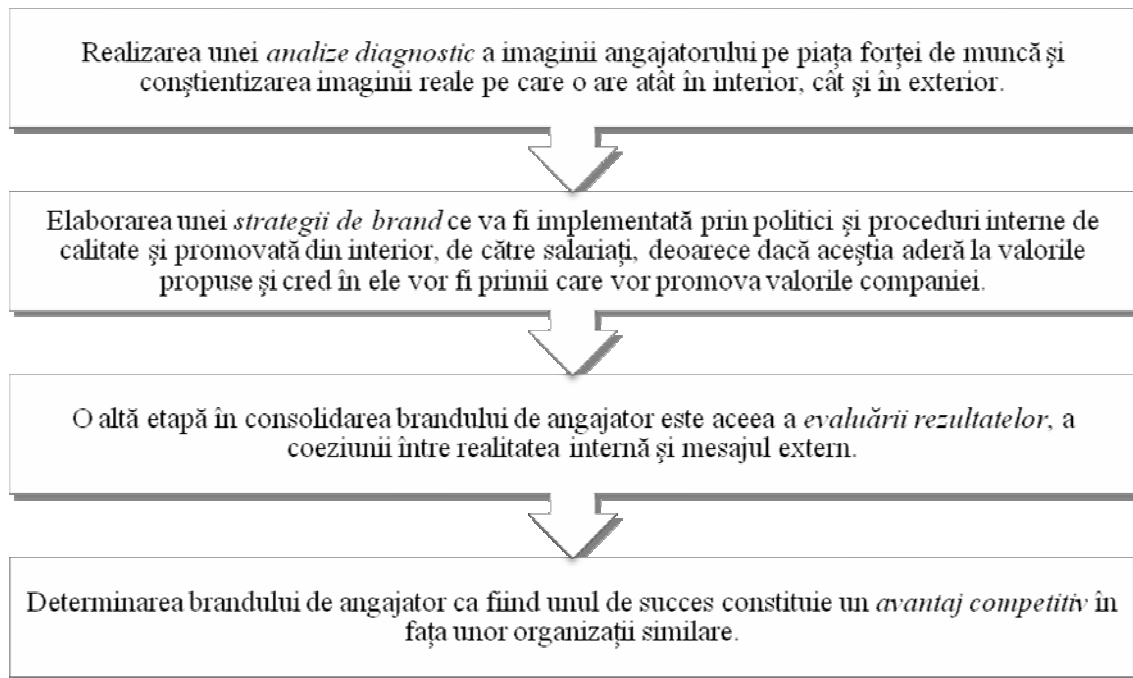
Astfel, în construcția unui brand de angajator se urmărește definirea și comunicarea următoarelor elemente:

- *personalitatea angajatorului:* cine este, ce oferă, ce misiune și valori caracterizează organizația;
- *promisiunea făcută:* oferta unică pentru oamenii din grupul țintă și respectarea acestei promisiuni de către organizație;
- *mesajul:* mesaje cheie specifice transmise fiecărui „consumator al brandului”, fie din exterior, fie din interior.

Crearea unui brand puternic de angajator reprezintă o strategie viabilă pe termen lung pentru managementul resurselor umane, cu efecte multiple, care se traduc, în principal, printr-o facilitare a recrutării, prin atragerea angajaților bine pregătiți și creșterea ratei de retenție. Etapele în realizarea brandului de angajator se referă la:

¹ <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2011/index.html>

² M.A. Ionescu., *Brandul de angajator sau strategia de a fi fair play*, în Markmedia, Revista de Marketing și Comunicare în Afaceri, ianuarie 2008.



Analiza metodelor și dificultăților în construirea brandului de angajator trebuie să pornească de la o înțelegere exactă a componentelor acestuia. La rândul lor, aceste elemente depind, în primul rând, de modul în care se interpretează brandul de angajator și funcțiile lui:

- *Brandul de angajator este înțeles în mod similar brandului de produs, cu deosebirea că marketingul de resurse umane se adresează unui client special, și anume angajatului sau potențialului angajat, încercând să îi vândă, nu un produs, ci participarea într-un anumit program salarial.*
- *Brandul de angajator nu este un produs concret, tangibil, material ci este constituit din elemente mentale: percepții, păreri, credințe despre o anumită companie.* Este practic ceea ce oamenii cred și simt despre o organizație anume. Tocmai din acest motiv, un brand de angajator poate fi privit și ca o relație strict emoțională între angajat și angajator.
- *Misiunea sa este fidelizarea angajatului, prin stabilirea unei legături afective între acesta și locul său bine determinat în cadrul organizației și aderarea la valorile acesteia.*

Prin urmare, brandul de angajator are câteva caracteristici esențiale: el trebuie să fie vizibil, relevant, rezonant și unic¹.

Brandul de angajator era privit doar ca o metodă de a atrage candidații, aria sa de aplicare s-a extins și la retenția și motivarea angajaților. Crearea unui sentiment de apartenență la o organizație cu o imagine pozitivă poate fi importantă în luarea deciziei unui angajat de a rămâne în companie.

În analiza brandului de angajator se pot folosi diferite tehnici cantitative și calitative care includ²:

- ❖ *explorarea pieței muncii – de unde pot fi identificați și atrași cei mai buni candidați;*
- ❖ *analiza cererii de pe piața muncii – ceea ce așteaptă oamenii de la angajatorii potențiali;*

¹ L. Moroko, D.M. Uncles, *Employer branding and market segmentation*, „Brand Management”, Vol. 17, 3, Palgrave Macmillan, 2009, p.78.

² R. Mosley, *Employer brand:e-article*, www.shouldersofgiants.com

- ❖ *cercetarea imaginii companiei în exterior – cum privesc oamenii compania în comparație cu alți angajatori;*
- ❖ *programe și analize privind noii angajați - care sunt așteptările acestora;*
- ❖ *analize interne privind implicarea și atașamentul angajaților față de companie;*
- ❖ *segmentarea – cât de mult variază nevoile și aspirațiile de la un grup de lucru la altul sau la diferite niveluri ierarhice;*
- ❖ *identitatea organizațională – ce diferențiază compania, ce o face unică pe piață;*
- ❖ *bunele practici – analiza strategiei de resurse umane a companiei comparativ cu companiile similare de pe piață.*

În ceea ce privește *riscurile în dezvoltarea unui brand de angajator*, cea mai sensibilă zonă este cea a așteptărilor. Astfel, imaginea creată înainte de angajare trebuie să fie conformă cu realitatea din interiorul companiei, altfel apare riscul creării unor așteptări prea înalte ale candidatului față de companie și cultura acesteia, iar dacă contractul psihologic între el și angajator a fost încălcat conduce la demotivare și scăderea performanțelor în activitatea profesională.

Alt risc care poate apărea, mai ales în cazul companiilor cu notorietate se referă la faptul că brandul de angajator trebuie să fie rezultatul unui proces conștient de definire, dezvoltare și diseminare, în mod contrar, există riscul ca imaginea să se construiască de la sine, prin natura relațiilor sociale, și să nu fie totdeauna în favoarea organizației sau să nu fie cea dorită de organizație.

3. Brandul de angajator – certificarea calității serviciilor pentru angajați și potențiali angajați

Procesul prin care se construiește un brand de angajator trebuie să fie unul bine definit de către toți cei implicați în crearea sa. Modul în care acesta este perceput de către salariați, potențiali angajați, sa parteneri de afaceri este foarte important și asta pentru că brandul trebuie înțeles ca valoare adăugată pentru afacere.

Brandul de angajator poate fi utilizat pentru obiective multiple, de la poziționarea unei firme ca *employer of choice (EOC) – angajator preferat*, la determinarea angajatului să trăiască brandul, să creadă în el – *brand engagement*¹.

De cele mai multe ori, adoptarea unei strategii în direcția brandului de angajator constă în determinarea exactă a veniturilor pe care le aduce investiția în resursele umane. Însă astăzi, când angajatorii sunt din ce în ce mai presați de nevoia de capital uman talentat, stabil, capabil să reprezinte firma în fața clienților, brandul de angajator devine o strategie pe care sunt obligați să o contureze.

Imaginea unui angajator preferat conferă în mod automat stabilitate, siguranța locului de muncă, aprecierea pentru efortul depus, posibilitatea dezvoltării unei cariere și un statut social foarte bun.

Pentru a deveni *angajatorul preferat – acesta trebuie să prezinte o identitate organizațională puternică, să dețină un sistem managerial competent, să ofere posibilități de dezvoltare a carierei, siguranța locului de muncă și numeroase beneficii pe care orice angajat și le dorește.*

Pentru organizațiile care au statut de angajator preferat *avantajele sunt multiple:*

- *pe de o parte*, pregătirea angajaților este ridicată, profesioniștii preferă să rămână în cadrul firmei, iar capacitatea de atragere a altor candidați valoroși este mult mai mare. Angajații sunt puternic motivați, datorită culturii organizaționale care le dezvoltă sentimentul de apartenență;

- *pe de altă parte*, atât clienții, cât și partenerii firmei sunt atrași de imaginea favorabilă a acesteia, care conferă un plus de siguranță în afaceri.

¹ M.A. Ionescu, *Cultură organizațională*, SNSPA, București, 2008, p. 153.

Crearea unei culturi organizaționale solide, bazate în special pe așteptările și dorințele angajaților, promovarea acestora, dezvoltarea sentimentului de apartenență și buna comunicare în interiorul firmei dau puterea unei mărci de angajator. Un angajator cu un brand bun nu numai că atrage oameni valoroși pentru organizației, dar, la rândul lor, angajații dau tot ceea ce au ei mai bun.

Pentru a întări cele spuse, am putea aminti aici exemplul companiei *Mercedes Benz*, companie ale cărei valori au fost stabilite încă de la înființare, în 1885 și care an de an își face angajații să creadă că fabrică cea mai bună mașină din lume. Atașamentul față de brand și considerarea companiei drept angajator preferat este redat de afirmația unui salariat: „*Acesta este cel mai dur și mai strict loc de muncă din lume. Dar suntem cei mai buni din lume și nu îmi doresc să fiu altundeva*”¹.

Brandul de angajator trebuie făcut vizibil în locuri pe care posibili candidați le frecventează sau există o posibilitate foarte mare să le frecventeze. Astfel, mesajul brandului de angajator trebuie să fie nelipsit de pe site-urile dedicate recrutării de personal, ale asociațiilor profesionale, adresele de web ale cotidianelor și ale motoarelor de căutare cele mai accesate. În plus, el trebuie să se regăsească în paginile ziarelor și ale revistelor de specialitate, pe care virtualii candidați le citesc².

4. Rolul brandului de angajator în procesul de recrutare și în strategia pentru retenția angajaților

Brandul de angajator constituie o preocupare constantă pentru firmele axate pe recrutarea candidaților pentru poziții de top și middle management, acesta fiind un element decisiv în activitatea pe care o desfășoară, sarcina lor fiind mult ușurată atunci când realizează recrutări pentru o companie cu o marcă de angajator puternică.

Spre exemplu, marca de angajator DACIA reprezintă, în primul rând, imaginea companiei văzută prin ochii angajaților săi. Exact ca o marcă de produs sau serviciu care generează încrederea, aprecierea și intenția de cumpărare a consumatorului, așa și angajatorul Dacia caută în permanență să ofere motive angajaților săi de a fi mândri că fac parte din această companie, precum și satisfacția meseriilor pe care ei le practică. Așa cum a afirmat, într-un interviu managerul de resurse umane al companiei Dacia Groupe Renault – strategia companiei este de dezvoltare durabilă, iar această dezvoltare este dorită atât din punct de vedere cantitativ (producție, vânzări, personal) cât și calitativ (performanțe ale produsului și ale personalului) și concluziona că „*planul este ambițios și nu poate fi dus la bun sfârșit decât cu implicarea oamenilor care dau suflet acestei organizații*”.

Brandingul intern este privit ca o abordare strategică cu efecte puternice în valorificarea superioară a capitalului uman și intelectual al organizației și în creșterea motivației angajaților. Există și un efect extern, vizibil, în special acolo unde angajații sunt cei care transmit valoarea brandului și dau personalitate acestuia (în servicii, de exemplu). Nu în ultimul rând, brandingul intern creează un avantaj greu de copiat³.

Conceptul de branding intern a căpătat contur pe la mijlocul anilor 1970 când marketingul a început să se centreze mai mult pe consumator și apoi pe produs⁴. Experiența arată că efectele acțiunilor de branding intern sunt vizibile în valorificarea resurselor umane ale companiei datorită creșterii motivației angajaților. Efectul cel mai vizibil din exterior este creșterea loialității consumatorului. Așa cum se vede în exterior, brandul este o oglindă a valorilor recunoscute în interiorul companiei.

¹ C.L. Farrell, *Cum să devii anteprenor. Dezvoltă-ți propria afacere!*, Editura Curtea Veche, București, 2011, p.63.

² www.hr-romania.ro

³ www.brandient.com/ro/servicii/brand_engagement.

⁴ www.sfin.ro, *Febra brandingului intern*

Perspectiva internă a brandului este esențială, mai ales când este vorba despre branduri de servicii, unde angajații interacționează frecvent cu consumatorii lor. Aceasta înseamnă construirea unei culturi organizaționale în spiritul personalității și promisiunii de brand, capabilă să transmită publicului țintă o experiență consistentă și coerentă cu mesajul brandului.

Scopul brandingului intern este de a ajuta angajați să înțeleagă că rolul lor este de a influența pozitiv experiențele clienților.

Brandingul intern este deja un element cheie în cadrul multor companii și face parte din strategia pe termen lung a acestora de a spori pârghiile de acțiune ale brandului de angajator. Acest lucru este deosebit de important, deoarece angajații sunt cei care transmit promisiunea brandului către clienți și alte părți interesate externe și este vital ca realitatea trăită în interiorul organizației să fie corect transmisă în exterior¹.

Se apelează la brandingul intern în situații precum:

- *Schimbare de identitate vizuală sau de poziționare*
- *Celebrarea unui succes*
- *În situația unor fuziuni sau achiziții*
- *Lansarea unor strategii*

5. Brandul de angajat; brandul personal

Când brandul de angajator este unul puternic, de impact, angajații întăresc brandul și cultura organizației, devin cei mai buni recrutori, nu numai pentru că împărtășesc experiențe frumoase despre organizație, ci și pentru că integrează în ei spiritul unic al companiei și setul de valori, atrăgând în cadrul organizației sau recomandând persoane care rezonează cu viziunea și valorile organizației.

De asemenea, există companii care își promovează brandul prin asocierea cu imaginea unor persoane competente și recunoscute ca adevărați profesioniști într-un anumit domeniu, atrăgând astfel candidați de valoare, aceasta mai ales dacă respectivele persoane ajung să joace rol de mentori pentru noii angajați.

Brandul de angajat este diferit de brandul personal, care presupune o imagine mentală asociată cu numele unei persoane.

Conceptul de „brand personal” este relativ recent, apărut în a doua jumătate a anilor 1990, mai precis în 1997, când Tom Peters a scris un articol intitulat *The Brand Called You!*, și în esență reprezintă o sumă de elemente intangibile care cresc valoarea unui individ percepută de către cei cu care intră în contact.

Specialiști din sfera resurselor umane care desfășoară activități în diferite agenții de consultanță în domeniul resurselor umane, consideră că în procesul de construcție al unui brand personal trebuie parcurse, sau trebuie avute în vedere anumite faze, etape general acceptate și omologate²:

- *Conceperea brandului personal.* Reprezintă stadiul inițial de analiză în care individul își identifică punctele tari și slabe, domeniul de expertiză și cele mai importante elemente de imagine pe care persoana dorește să pună accent.
- *Construcția brandului personal.* Este stadiul care determină strategia individului de poziționare și canalele de comunicare prin care va transmite pieței țintă propriile mesaje. Aceste canale de comunicare pot fi internetul, participarea la simpozioane, conferințe, evenimente, comunicarea prin email, telefon, mass-media, în funcție de domeniul de activitate al individului, fiind foarte important ca, în acest stadiu să se găsească nu doar canalele potrivite ci și măsura corectă de informație transmisă pe fiecare canal.

¹ C. Foster *et alii*, *The relationship between corporate, internal and employer branding*, „Journal of Product & Brand Management”, Volume 19, number 6, 2010, p. 408.

² www.andyszekely.ro/branding-personal

- *Consolidarea brandului personal.* Această etapă în care persoana controlează mediul în care își desfășoară activitatea profesională, pentru exprimarea brandului personal. Regula de bază în această etapă este coerența, de exemplu, felul în care se îmbracă o persoană corespunde cu modul în care vorbește, cu locurile pe care le frecventează, cu oamenii cu care interacționează, constituind elementele mediului în care își expune identitatea de marcă.
- *Contextualizarea brandului personal.* Este etapa în care brandul personal deja construit și consolidat poate fi folosit în diverse contexte. Este, de asemenea, și faza în care experiența personală se conectează cu experiența și expertiza altora pentru a crea proiecte comune.
- *Consacrarea brandului personal.* Este faza reinventării brandului personal - trecerea la un nivel superior de dezvoltare. Este trecerea naturală de la stadiul de discipol la cel de maestru, un exemplu concludent de consacrare a brandului personal ar fi cel al sportivilor de performanță care devin antrenori de succes.
- *Contribuția brandului personal.* Acesta este stadiul transcenderii brandului, momentul în care persoana devine independentă de brandul său și se poate dedica oricărui tip de proiect, în domenii conexe de activitate, față de cel de bază, întrucât brandul personal creat este suficient de puternic și flexibil și lucrează în favoare persoanei respective.

În condițiile globalizării, reconfigurarea strategiilor legate de angajați a devenit diferența specifică a organizațiilor de succes, reprezentând avantajul lor competitiv în fața celorlalte organizații. Investiția în crearea unui brand de angajator este asemenea investiției în publicitate, cu diferența că pentru a obține atașamentul angajatului față de brand, realitatea brandului trebuie să confirme promisiunea acestuia.

Bibliografie:

1. Barrow, S. Mosley, R., *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley & Sons, Chichester, 2005
2. Costea, C.; Popescu, C., Tașnadi, A., *Criza e în NOI*, Editura ASE, București, 2010
3. Domsch, M., Hristozova, E., *Human Resource Management in Consulting Firms*, Springer Berlin, Heidelberg, 2006
4. Farrell, C. L., *Cum să devii antreprenor. Dezvoltă-ți propria afacere!*, Editura Curtea Veche, București, 2011
5. Hatch, M.J., Schulz, M., *Organizational Identity: A Reader*, Oxford University Press, Oxford, 2004
6. Ionescu, M.A., *Cultură organizațională*, SNSPA, București, 2008
7. Rosethorn, H., *The Employer Brand: Keeping Faith With the Deal*, Grover Publishing Limited, Burlingon, 2009
8. Barrow, S., *The future of employer branding and HR? Employer branding: the latest fad or the future for HR?*, Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) *Guide, CIPD*, London, 2007
9. Foster, C et al., *The relationship between corporate, internal and employer branding*, „Journal of Product & Brand Management”, Volume 19, number 6, 2010
10. Martin, R. E., *An integrative review of employer branding and OB theory*, „Personnel Review”, Vol. 39 No. 1, Emerald Group Publishing Limited 2010
11. Moroko, L., Uncles D. M., *Employer branding and market segmentation*, „Brand Management”, Vol. 17, 3, Palgrave Macmillan, 2009
12. Ionescu, M.A., *Brandul de angajator sau strategia de a fi fair play*, „Markmedia”, *Revista de Marketing și Comunicare în Afaceri*, 2008
13. *** www.cipd.co.uk
14. *** www.hr-romania.ro
15. *** www.brandient.com
16. *** www.sfin.ro
17. *** www.business24.ro
18. *** www.andyszekely.ro/branding-personal