

Capitolul 1

O abordare strategică a Brandului de Angajator

1. Răsturnarea balanței puterii în piața muncii

În general, oamenii de marketing se concentrează profesional asupra piețelor în care tranzacțiile au ca obiect produse, servicii sau celebrități (de la artiști și politicieni, până la lideri spirituali sau oameni de știință). Piața muncii nu a reprezentat un obiect al atenției pentru specialiștii în marketing deoarece, de obicei, în acest spațiu concurența și competiția se derulau între candidați, nu între companii. Oamenii se străduiau să își construiască strategii personale de marketing, în general fără asistența unor experți, pentru a câștiga atenția recrutorilor și, în consecință, cele mai atractive poziții de lucru în organizații de top.

În ultimele două decenii, piața muncii a fost complet bulversată, iar acum jocul competitiv despre cerere și ofertă este practicat nu doar de oameni, ci mai ales de către organizații. Companiile și instituțiile dezvoltă strategii și desfășoară deja de multă vreme activități de angajare pentru a reuși atragerea și menținerea în interiorul lor a celor mai valoroase și calificate creiere. Într-o carte¹

¹ M. Petkovic, *Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl*, Rainer Hampp Verlag, München, 2007, p. 11. (N. a.) Traducerea surselor citate pe parcursul cărții aparține în integralitate autorului. (N. red.)

publicată la München în 2007, economistul sârb Mladen Petkovic a exprimat cea mai limpede definiție pentru situația actuală: începând cu cele mai competitive și profitabile industrii ale economiei și continuând cu celelalte sectoare, puterea, dominația și capacitatea de a dicta direcția și ritmul în piața muncii „se mută de la cumpărători la vânzători“.

Acest lucru înseamnă că acum competiția foarte intensă din piață se duce între cei care cumpără muncă (organizații, adică angajatori), mai mult decât între cei care vând muncă (profesioniști și experți, fie ei angajați pe bază de contract de muncă, colaboratori temporari sau freelanceri).

Astăzi, forța de muncă dictează prioritățile și tendințele pe piața muncii, atât la nivel global și local, în special în industriile cele mai noi și performante din economia cunoașterii. Lipsa sau insuficiența oamenilor care dețin competențele și abilitățile cerute de angajatori este o tendință globală, care afectează multe sectoare avansate din economie și care are la origine foarte mulți factori de ordin social, economic, tehnologic, politic sau legislativ.

În general, dezechilibrul pieței muncii este cauzat de dezvoltarea economică foarte rapidă și de evoluția incredibilă a tehnologiilor, dar și de o schimbare a generațiilor și a valorilor, culturii, sentimentelor și priorităților personale ale oamenilor. Sute de meserii dispar peste noapte, lăsând mulți oameni fără locuri de muncă, în special în sectoarele economice tradiționale, rudimentare, mai puțin tehnologizate.

Dar, simultan, apar și alte sute de profesii noi, complexe și cu cerințe specifice tot mai diversificate, pentru care sistemele educaționale nu au fost pregătite să califice suficienți absolvenți ai școlilor tradiționale. Oamenii care dețin seturile de abilități și competențe implicate de aceste noi meserii sunt greu de creat peste noapte, deci și dificil de recrutat și de păstrat în volumele și la nivelul de calitate dorit de angajatori.

De mai bine de un deceniu, decalajul dintre oferta și cererea de forță de muncă, mă refer la cea calificată, este extrem de vizibil în ingineria software și în multe alte sectoare de înaltă tehnologie și se extinde serios și rapid inclusiv în alte industrii și domenii profesionale. Numărul specialiștilor care dețin abilitățile, expertiza și experiența dorite de organizațiile de top este încă foarte mic, în timp ce companiile și rolurile profesionale care necesită aptitudini speciale și rare se înmulțesc într-un ritm rapid.

În economia cunoașterii, tehnologia informației și industriile direct legate de tehnologia digitală, concurența pentru angajații cu înaltă calificare este deja la fel de acerbă sau chiar mai intensă decât competiția pentru clienți, iar acest lucru este de așteptat să evolueze și să se extindă la alte sectoare și medii profesionale.

În consecință, dificultățile resimțite de companii și instituții în recrutarea, selecția și păstrarea resurselor umane urmează o tendință ascendentă. Pe piețele forței de muncă extraordinar de competitive, managerii trebuie să se concentreze atât pe satisfacerea nevoilor și dorințelor angajaților existenți, cât și în atragerea de noi candidați care au abilități rare și valoroase.

Organizațiile capabile să atragă cele mai bune minți creative au descoperit rapid că își creează astfel un avantaj competitiv puternic nu numai pe piața muncii, ci și pe piețele lor comerciale. Capacitatea de inovare este cea care generează valoare economică, duce la cucerirea și consolidarea poziției de lider de piață și crește spectaculos valoarea pe bursă și profitabilitatea companiilor.

Managementul resurselor umane (HRM) a fost deseori descris ca un concept cu două forme distincte și opuse: „soft“ și „hard“. Modelul „soft“, dezvoltat de teoreticienii de la Harvard, pune accentul pe oameni și pe aptitudinile lor și poziționează în centrul oricărei abordări strategice legate de oameni câteva elemente fundamentale: motivația intrinsecă, angajamentul personal (implicare, interes și atitudine proactivă), încrederea, autonomia și autocontrolul.

În contrapartidă, sistemul HR „dur“ sau „hard“ este o metodă de management al personalului în care angajații sunt văzuți ca o resursă care trebuie controlată și administrată pentru a obține cel mai mare profit și un avantaj competitiv, atenția fiind focalizată pe sarcinile care trebuie executate, pe controlul costurilor și atingerea obiectivelor organizaționale.

Cum este lesne de intuit, modelul „hard“ este unul potrivit mai degrabă pentru companiile tradiționale de producție, care aglomerează un număr mare de lucrători (ceea ce numim „blue-collars“ – gulere albastre, oamenii de pe liniile de producție din fabrici și șantiere), dar și pentru alte sectoare, unde aptitudinile și educația angajaților nu sunt neapărat unele rare, valoroase și complexe. În vreme ce modelul „soft“ este construit având în vedere organizațiile și echipele care grupează oameni cu un nivel de educație și expertiză superior mediei (așa-numiții „white-collars“ – gulere albe, cei care muncesc de regulă în birouri elegante și confortabile) și în care motivația este rezultatul apelării și activării tuturor celor cinci etaje ale piramidei lui Maslow.

În modelul „Soft HR Management“ de la Harvard, angajații sunt considerați cel mai important avantaj competitiv și capital generator de diferențiere al organizației. Capitalul uman este definit ca suma cunoștințelor și abilităților persoanelor care lucrează într-o organizație. Acesta reprezintă un element-cheie al valorii de piață a unei companii și este din ce în ce mai important în ceea ce privește poziționarea strategică, diferențierea și concurența în economia cunoașterii, creativității și inovației.

Războiul efectiv dus de companii în piața muncii pentru atragerea oamenilor talentați și valoroși și mediul economic tot mai competitiv a determinat organizațiile să se angajeze conștient și cu toate forțele în campanii strategice de construire și consolidare a propriului capital uman.

Sunt tot mai multe vocile care afirmă, foarte îndreptățit, că în economia modernă am depășit deja momentul în care informația

era considerată a fi cel mai important capital strategic. Volume uriașe de informație sunt deja produse, capturate, înregistrate și interpretate, însă modalitățile în care această informație poate fi modelată și folosită ca să creeze valoare economică sunt încă descurajant de sărace și rudimentare, iar oportunitățile din această zonă sunt uriașe și foarte puțin explorate și exploatare. Informație avem deja în cantități astronomice, provocarea este să știi ce să faci cu acea informație, mai precis ce valoare nouă poți genera administrând, conectând și interpretând acele date.

În mințile oamenilor, acolo se află azi valoarea reală de business pe termen lung. Avem deja *big data*, dar nu prea știm deocamdată cum să scoatem valoare consistentă și durabilă din această resursă, semn că, cel puțin de aici înainte, înțâietatea va aparține creativității și imaginației pentru manipularea informației, iar nu informației în sine. În economia modernă a cunoașterii, dincolo de capitalul informațional, este necesar mai degrabă aportul de capital intelectual, de capacitate creativă, imaginativă și inovativă, o resursă mult mai sensibilă și volatilă, mai puțin predictibilă și mai greu de mobilizat cu metode clasice și mijloace tradiționale.

Cel mai important capital al unei organizații stă azi în oameni, cu intelectul, ideile și emoțiile lor. Competiția economică pe termen lung va fi câștigată de organizațiile care vor ști să atragă, să motiveze și să pună laolaltă capacitățile creative ale oamenilor, într-un climat sigur, flexibil și prietenos, caracterizat de pasiune, profesionalism, colaborare și inovație, dar și de orientarea către un scop comun important și generos.

Într-o piață atât de dinamică și dificilă, Employer Brandingul („managementul reputației angajatorilor“) este acceptat în zilele noastre ca o strategie de răspuns eficientă, capabilă să promoveze organizațiile ca angajatori, folosind tehnici de marketing, pentru a aborda și convinge prospecții, pentru a atrage angajații și a-i menține în organizație după angajare.

Pe o piață a muncii foarte competitivă, companiile cele mai puternice au înțeles repede că trebuie să investească în dezvoltarea propriului Brand de Angajator, să se definească în ochii publicului larg ca „locuri minunate în care ai vrea să lucrezi“, să își creeze avantaje competitive durabile în piața muncii și să păstreze profesioniștii de valoare în echipele lor cât mai mult timp posibil.

Compania de consultanță în relații publice Hill & Knowlton a publicat în 2008 rezultatele unui chestionar aplicat pe 527 de cursanți MBA de la 12 școli de afaceri de nivel înalt din întreaga lume (din SUA, Europa și Asia). În acest sondaj, 96% dintre respondenți (profesioniști cu minimum trei ani de experiență în management) au spus că reputația organizației este un factor esențial în alegerea unui angajator.

Raportul de cercetare adaugă că oportunitățile de carieră și potențialul de dezvoltare personală, cultura și guvernanta corporativă, compensațiile și beneficiile oferite, performanțele financiare ale companiei, calitatea produselor și serviciilor și etica organizației sunt, de asemenea, foarte importante pentru majoritatea respondenților.

Într-un studiu² realizat în 2016, LinkedIn a calculat că o companie americană cu o reputație de angajator proastă trebuie să ofere un salariu în medie cu 10% mai mare decât al competitorilor cu reputație bună, ca să reușească să angajeze oameni pentru orice poziție deschisă în organizație. Vicepreședintele global al LinkedIn, Wade Burgess, precizează că peste 50% dintre respondenții sondajului au spus că ar refuza să accepte un loc de muncă în organizații care au probleme legate de securitatea locului de muncă, operează cu echipe disfuncționale sau au lideri de calitate slabă, chiar dacă oferta lor financiară este cu 10% mai mare în

2 W. Burgess, „A bad reputation costs company at least 10% more per hire“, *Harvard Business Review*, 29 martie 2016 [Online]: <https://hbr.org/2016/03/a-bad-reputation-costs-company-at-least-10-more-per-hire>. (N. a.)

comparație cu organizațiile care oferă stabilitate, planuri de creștere profesională și oportunitate de lucru cu echipe de top.

Un raport al companiei de consultanță McKinsey arată că marile corporații multinaționale și-au pierdut încă din 2012 superioritatea în piața globală a muncii, în ceea ce privește atragerea de talente, în timp ce organizațiile locale au reușit să dezvolte oferte foarte atractive pentru cei mai buni profesioniști.

Raportul arată că, pentru a-și consolida brandul de angajator, corporațiile trebuie să ofere acum mai mult decât un pachet financiar foarte consistent. Ele trebuie să adauge în propunerea lor de valoare condițiile de muncă atrăgătoare, managerii competenți și dispuși să ofere mentorat, sprijin activ în dezvoltarea personală și profesională a angajaților, dar și o comunicare internă excelentă, bazată pe transparență și onestitate.

2. Cât costă când pierzi un angajat?

Proporția în care oamenii părăsesc voluntar o organizație („rata de înlocuire“, „atriton“ sau „turnover“ – în limbajul specialiștilor HR) poate perturba activitatea unei afaceri și îi poate distruge profitabilitatea. Un studiu efectuat în 2016 de Valoria și Business Mark arată că 60% dintre companiile românești active consideră că cea mai importantă provocare strategică în domeniul resurselor umane este plecarea voluntară a angajaților, având ca urmare dificultatea de a găsi înlocuitori de calitate.

Un raport transnațional realizat de PricewaterhouseCoopers arată că rata de reziliere a contractelor de muncă la inițiativa angajaților în România a fost de 16,4% în 2014, cu 2% mai mare decât media europeană, iar sectorul IT de la noi este unul dintre puținele sectoare cu șomaj zero de mai bine de un deceniu. De

aceea, companiile românești spun că își concentrează eforturile pe menținerea angajaților cu potențial ridicat de performanță.

Ai calculat vreodată cât te costă când pierzi un angajat?

Organizațiile nu par a fi conștiente de valoarea economică reală care li se scurge printre degete atunci când un profesionist decide să abandoneze poziția, ca să accepte un rol în altă organizație sau pentru a se ocupa de alte lucruri pe care le consideră mai importante la acel moment.

Organizația profesională britanică CIPD (Chartered Institute of Personnel Development) a calculat în 2008 costul mediu pentru un angajat care părăsește o organizație britanică: 5 800 de lire sterline. Dar suma poate să ajungă până la 20 000 de lire sterline pentru rolurile de conducere a echipelor sau cele care presupun calificări și abilități mai rare. Și cu siguranță suma calculată de CIPD a crescut semnificativ din 2008 până astăzi, nu doar din pricina inflației, ci mai ales din cauza faptului că ansamblul cunoștințelor, abilităților și capabilităților unui angajat modern este tot mai complex, mai valoros și mai prețuit în piața muncii.

* * *

Dezbat, de obicei, acest subiect alături de cursanții de la Employer Branding 100% Masterclass, chiar în deschiderea cursului, și reușim de fiecare dată, împreună, să facem un inventar destul de amplu al daunelor economice produse unei companii de plecarea unui angajat bun. În general, lista noastră include (fără a avea pretenția de a fi exhaustivă) următoarele categorii de costuri, care ar trebui să fie calculate de fiecare organizație, pentru a evalua în mod real dimensiunile lipsei de performanță financiară care sunt consecința logică a încetării voluntare a unui contract de muncă:

-
- costurile recrutării și selecției unui înlocuitor, incluzând timp, salarii, publicitate și comisioane pentru recrutori, fie aceștia interni sau externi;
 - costurile aferente perioadei în care poziția nu este ocupată și nu produce valoare economică, deci nici venituri;
 - costurile de scădere temporară a performanței generale a echipei din care acesta făcea parte;
 - costurile de învățare și training ale nou-venitului;
 - costurile temporare de lipsă de performanță ale nou-venitului, care are nevoie de timp pentru a egala și eventual depăși productivitatea celui plecat;
 - costurile cu pierderea cunoștințelor, informațiilor și conexiunilor personale utilizate de fostul angajat în beneficiul angajatorului;
 - costurile cu pierderea unor informații strategice, în favoarea competitorilor care recrutează angajatul plecat (proceduri și procese interne, contracte, date confidențiale, liste de clienți/furnizori, prețuri etc.);
 - costurile cu pierderea unor parteneri (clienți, furnizori, alți stakeholderi) gestionați de cel plecat, atunci când acesta se alătură unui competitor;
 - costurile de motivație și loialitate ale echipei care pierde un om important în ansamblul echipei;
 - costurile ulterioare de pierdere a altor oameni din organizație, recrutați poate de angajatul demisionar;
 - costurile de insatisfacție ale clienților cu care acea poziție (nu mai) interacționează o vreme;
 - costurile de credibilitate/reputație ale companiei în piața muncii;
 - costurile de credibilitate/reputație ale companiei în relația cu furnizorii și clienții săi;
 - costurile cu beneficiile și alte facilități personalizate achiziționate deja pentru acel angajat, care rămân neutilizate.
-

* * *

Fiecare companie ar putea face, măcar de curiozitate, o estimare financiară a acestor costuri, pentru a putea calcula ulterior ce

economie realizează dacă investește mai mult în oamenii pe care deja îi are ca angajați și care s-au dovedit potriviți cu cerințele și cultura organizației. Costurile cauzate unei companii de pierderea unui angajat bun sunt mult mai mari decât și le imaginează șefii superficiali.

Asta înseamnă că organizațiile ar trebui să investească o mare parte din bugetele de HR nu în campanii de recrutare sau bonificatii de instalare pentru nou-veniți, ci în fidelizarea oamenilor buni pe care îi au. Pentru asta au nevoie de o strategie bună de Employer Branding, care începe obligatoriu cu formularea unei Propuneri de Valoare Unice, capabilă să ofere diferențiere și să producă rezultate convingătoare în obținerea loialității.

Atenție, am spus loialitate, nu retenție. Dar despre această diferență semantică fundamentală în plan strategic discutăm într-un capitol special al cărții, ceva mai încolo.

3. Brand. Branding. Un scurt ghid al conceptelor fundamentale

Înainte de a discuta despre Employer Branding, se cuvine să facem o scurtă incursiune în literatura de marketing, pentru a înțelege conceptele de *brand* și *branding*, dar și pe cele de *poziționare* și *diferențiere*, care sunt direct legate de primele și care au o contribuție esențială în succesul oricărei inițiative de construire a unui brand. Înainte de orice, o precizare și o rugăminte.

Precizare: brandul nu este un logo. Repet: brandul nu este un logo. Iar băieții și fetele care scriu pe internet că se pricep la branding și de fapt desenează frumos niște simboluri grafice și un logotip nu fac branding. Dacă ai o poză și un nume trecute pe un document se cheamă că ai un act de identitate. Dar faptul că ai