Anuarul Universității "Petre Andrei" din Iaşi
Fascicula: **Drept, Ştiințe Economice, Ştiințe Politice**
ISSN: 2248-1079 | e-ISSN: 2601-7008
Covered in: EconPapers, RePEc, CEEOL, ErihPlus, INDEX COPERNICUS, CrossRef, CrossCheck, Google Scholar, WorldCat, KVK, SOCIONET.

2021, Issue 28, pages: 90-99 | https://doi.org/10.18662/upalaw/69

The Role of Employer Branding in the Talent Acquisition Process

[Rolul brandingului de angajator în procesul de achiziție a talentelor]

Ecaterina CHIȚU[1]

[1] Ph.D Student in Economic Sciences, Faculty of Economics and Business Administration (FEBA) of "Alexandru Ioan Cuza" University of Iasi, Romania.
E-mail: chitu.ecaterina@gmail.com

Abstract: *The increasing emphasis of employers on the subject of talent has direct implications on the formalization of processes that aim at the selection of human resources in accordance with the typologies pursued. This formalization cannot be abstract, and for this, the attention is focused both on the aspects that need to be followed in relation to people, and on understanding how the potential employee forms an image about the employer and what he considers when manifests itself in favor of one or another of the competitors.*
The purpose of this paper is to identify the role of employer branding in the talent acquisition process, through a review of the literature.
Thus, the positive reputation is the result obtained by involving the employer branding in the talent acquisition process. Also, employer branding is not only effective in the talent management process but also helps to improve the overall performance of the organization.

Keywords: *employer branding, acquisition, talent, process.*

How to cite: Chițu, E. (2021). The Role of Employer Branding in the Talent Acquisition Process. *Anuarul Universității "Petre Andrei" din Iași, Fascicula: Drept, Ştiințe Economice, Ştiințe Politice*, *28*, 90-99. https://doi.org/10.18662/upalaw/69

1. Introducere

Achiziţia talentelor, ca obiectiv al eficienţei manageriale, implică din ce în ce mai activ brandul companiei, iar necesitatea de corelare a acestuia în raport de aşteptările din piaţa muncii se regăseşte ca misiune a brandingului de angajator.

Cunoaşterea tuturor componentelor ce determină adeziunea potenţialului angajat la un anumit profil de angajator poate fi cheia personalizării unui proces eficient de achiziţie a talentelor, dar şi de obţinere cumulată a nivelului de competenţă, aptitudine şi implicare presupus pentru poziţia vacantă din companie.

Gândirea strategică în selecţia şi recrutarea talentelor nu poate fi străină de însăşi strategia iniţiată şi urmărită pentru menţinerea, consolidarea ori dezvoltarea brandului întreprinderii, iar acesta din urmă se reflectă prin procese distincte în planul percepţiei interne şi externe legate de postura de angajator.

Specificul talentelor este dat nu numai de conştientizarea calităţilor de către indivizi, ci şi de faptul că aceştia sunt rari şi vânaţi, context care implică necesitatea de expunere a unei credibilităţi efective din partea angajatorului, a unei credibilităţi organizaţionale şi competiţionale.

Spre deosebire de angajatul care nu prezintă calităţile circumscrise talentului, individul talentat acordă o atenţie sporită faţă de modul în care este perceput public ori în nişa profesională angajatorul, el văzând o asociere cu imaginea acestuia din momentul unei potenţiale angajări, asociere care îi poate aduce beneficii ori care îl poate discredita.

Imaginea angajatorului este rezultatul direct al brandingului de angajator şi reprezintă o transpunere publică a culturii organizaţionale, a politicilor şi proiectelor, expunere strategică şi menită să furnizeze credibilitate, stabilitate competiţională şi adeziune, linii distincte de brandul de consum.

Această abordare nu exclude ca însăşi consumatorii să fie factori influenţatori în formarea unui brand de angajator, însă prin formalizarea etapizată a unui proces de branding în planul calităţii de angajator putem urmări selecţia dedicată a talentelor.

Achiziţia talentelor se dovedeşte a fi un veritabil motor în dezvoltarea companiilor, de la capacitarea acestora în retehnologizarea contra-cronometru, bazată pe iniţiativă şi creativitate, până la cucerirea unor pieţe ori recreionarea acestora.

Talentele reprezintă nu doar creativitate, ci eficienţă, stabilitate, garanţie a calităţii şi economie, supleţe a aparatului de specialitate, toate acestea fiind oglindirea fidelă a dictonului popular „omul potrivit la locul potrivit".

Selecţia resurselor umane, recrutarea talentelor, distribuirea sarcinilor ori menţinerea lor în interiorul companiei nu sunt simple procese administrative, ele

reprezintă o perfectă sincronizare între brandingul de angajator, procesul de selecţie a talentelor şi strategia de implementare şi exploatare eficientă a calităţilor şi competențelor în vedere îndeplinirii obiectivelor globale pe termen mediu şi lung.

2. Brandingul de angajator

Brandingul de angajator reprezintă inițiativa strategică formată dintr-un set divers cu privire la activităţile de marketing pe care le dezvoltă o organizaţie cu scopul de a atrage şi menţine angajaţi talentaţi (Mosley, 2007). Acest proces diferă de la construirea brandului de angajator, crearea propunerii de valoarea diferenţiate şi competitive, până la acţiunile specifice şi necesare atragerii, selecţiei şi menţinerii angajaţilor, prin implicarea tuturor departamentelor organizației (Sutherland & Karg, 2002). În cadrul acestui proces, angajamentul este privit ca un indicator cheie cu privire la relaţia dintre angajat şi brandul de angajator, devenind astfel un obiectiv ce trebuie îndeplinit (Gavilan & Fernandez-Lores, 2013).

De asemenea, conceptul de branding de angajator se poate încadra în sfera activităților clasice de marketing intern. Marketingul intern reprezintă procesul de dezvoltare prin care organizaţiile îşi aliniază, motivează şi împuternicesc angajaţi să ofere experienţe pozitive clienţilor, ajutând astfel la îndeplinirea obiectivelor organizaţionale (Asif & Sargeant, 2000). Cu alte cuvinte, marketingul intern trebuie utilizat ca instrument strategic cu scopul de a ajuta organizația să îşi îndeplinească obiectivele de afaceri. Cu toate acestea, acest concept nu încorporează conceptul de branding.

Aşadar, brandingul de angajator are la bază aplicarea conceptelor de marketing intern cu scopul de a evidenţia poziționarea unei organizații ca angajator. Intenţia acestuia este aceeaşi ca a unui brand comercial: atrage clienţi noi, menținându-i pe ce actuali, clienţii fiind angajaţii actuali şi/sau potențiali. De asemenea, la fel ca un brand de consum, brandul de angajator subliniază beneficiile emoţionale şi raţionale oferite de angajator (Barrow & Mosley, 2005).

Prin urmare, din cele enunţate anterior, cu privire la brandingul de angajator, reies trei elemente cheie şi anume:

- Reflectarea valorilor brandului faţă de consumatori datorită angajamentului angajaţilor;
- Realizarea transmiterii promisiunii brandului publicului intern şi extern al organizației;
- Necesitatea de aplicare a strategiilor de branding de angajator la toate nivelurile organizației pentru a realiza alinierea comportamentelor şi valorilor conducerii şi ale personalului.

Este important să subliniem că brandingul de angajator trebuie să fie compatibil cu celelalte branduri ale organizaţiei faţă de care împărtăşeşte puncte comune, dar menţine, de asemenea, două diferenţe cheie: în primul rând, este specific şi caracteristic locului de muncă, evidenţiind identitatea organizaţiei ca angajator şi, în al doilea rând, vizează audienţele interne şi externe ale organizaţiei, în timp ce eforturile de branding corporativ şi de produs se adresează în principal publicului extern (Backhaus & Tikoo, 2004).

Avantajele aduse de brandul de angajator organizaţiilor sunt evidente. În primul rând, acesta reprezintă una dintre puţinele soluţii pe termen lung cu privire la problema „deficitului de talente". Având în vedere că majoritatea strategiilor de angajare sunt pe termen scurt, crearea unui brand de angajator este o soluţie proactivă pe termen lung, concepută cu scopul de a oferi un flux constant de solicitanţi.

Aşadar, brandul de angajator oferă organizaţiei un avantaj competitiv greu de imitat, deoarece reprezintă un instrument eficient de atragere şi menţinere a angajaţilor talentaţi.

3. Despre branduri şi angajaţi

Potrivit lui Wilden, Gudergan şi Lings (2010), brandurile comune pun accent pe clienţi şi nu pe părţile interesate din cadrul organizaţiei, cum ar fi posibilii angajaţi ce sunt influenţaţi de mesajele transmise prin intermediul brandurilor. În esenţă, un brand reprezintă „promisiunea unui vânzător de a furniza în mod consecvent cumpărătorilor un set specific de caracteristici, beneficii şi servicii, fiind destinat bunurilor şi serviciilor cu scopul de a diferenţia un vânzător faţă de concurenţii săi" (Wilden et al., 2010).

Contextul marketingului şi al brandingului de angajator trebuie privit ca un ansamblu de imagini distinctive ale unui potenţial angajator care se manifestă în mintea potenţialilor angajaţi. Partea dificilă de realizat de către organizaţii este aceea de a avea capacitatea de gestionare a multiplelor branduri prezentate de diferitele părţi interesate, spre exemplu: brandurile de consum, brandul corporativ şi brandul de angajator.

Wilden şi colaboratorii (2010) afirmă că, în acest context, este important a se realiza o conexiune între funcţia de gestionare a resurselor umane şi marketing. Atât specialiştii în marketing, cât şi practicienii în resurse umane trebuie să fie conştienţi de impactul acţiunilor lor faţă de obiectivele de branding şi reciproc, fiind necesară alinierea eforturilor. Brandul de angajator este influenţat de celelalte branduri ale organizaţiei, iar mesajele externe ale brandului sunt primordiale (Wilden et al., 2010).

4. Brandingul corporativ şi managementul brandului

Conform lui Kapoor, definiția conform căreia un brand este ca un nume, semn sau simbol folosit cu scopul de a identifica produsele sau serviciile organizației și pentru a le diferenția de concurență este incompletă deoarece simbolurile reprezintă doar o parte din ceea ce este de fapt un brand (Kapoor, 2010).

Wallstroom şi colaboratorii au afirmat că un brand principal este utilizat de o organizație cu scopul de a transmite identitatea corporativă și, totodată, valorile părților interesate. De asemenea, au susținut că a devenit o obișnuință de a se investi efectiv în brandul corporativ, producându-se astfel o trecere de la brandul de produs la brandul corporativ de astăzi. Prin urmare, brandul corporativ este definit ca un grup de valori funcționale și emoționale prin care li se promite părților interesate o experiență specială (Wallstroom & Salehi-Sangari, 2008).

Potrivit lui Backhaus şi Tikoo, între un brand corporativ şi un brand de angajator există similitudini, funcționând adesea împreună, iar în cele mai multe situații este dificilă distincția între ele. Cu toate acestea, există două diferențe esențiale ce sunt importante pentru a putea înțelege cooperarea lor. Astfel, prima diferență este prezentată de faptul că brandul de angajator are ca scop unic comunicarea identității organizației ca angajator, nefiind utilizat deloc în comunicarea cu clienții, iar cea de a doua diferență constă în faptul că brandul de angajator are o parte atât internă, cât și externă, în timp ce brandul corporativ pune accent pe partea externă cu ajutorul părții interne (Backhaus & Tikoo, 2004).

5. Procesul brandului de angajator

Potrivit lui Maitri, menținerea şi satisfacția talentului reprezintă unul dintre aspectele gestionării talentelor, iar crearea unui brand de angajator bun reprezintă soluția pentru rezolvarea multor probleme. Dezvoltarea unei strategii de gestionare a talentelor începe prin crearea brandului de angajator, proces ce are în vedere pe de o parte talentul potențial, iar pe de altă parte talentul actual din organizație. Totodată, acesta susține că procedura de branding de angajator poate fi măsurată astfel (Maitri, 2011):

1. Etapa conceptului – auditul brandului la 360 de grade cu scopul de a stabili puterea brandului de angajator și nivelul său de interacțiune cu brandul corporativ, strategia și obiectivele de afaceri.

2. Etapa de proiectare – reprezintă procesul de articulare a planului strategic cu privire la brandul de angajator și include: definirea propunerii de

valoarea a angajatorului, a platformei brandului de angajator pentru angajaţi care cuprinde aspecte precum recrutarea şi selecţia, remunerarea şi beneficii, oportunităţi de avansare în carieră, programe de dezvoltare, programe de recompensare şi recunoaştere, sisteme de comunicare interne şi externe şi mediul de lucru general.

3. Etapa de integrare – cuprinde aspecte precum: un site dedicat carierei pentru achiziţionarea de talente, intranetul ca linie de comunicare internă, buletine informative ale organizaţiei, politici şi proceduri, publicitate privind recrutarea etc.

Platforma strategică a brandului de angajator cuprinde o serie de aspecte importante, după cum urmează:

- Prezentare generală, viziunea şi valorile organizaţiei;
- Responsabilitatea socială corporativă;
- Conducere;
- Cultura organizaţională;
- Politicile şi practicile de gestionare a angajaţilor;
- Managementul inovaţiei şi performanţei.

De asemenea, Maitri a menţionat că procesul şi procedurile de branding de angajator trebuie să fie destinate brandingului corporativ astfel încât să se poată înregistra progrese nu doar între angajaţii interni şi clienţi, ci şi pentru toţi factorii interesaţi de organizaţie, inclusiv acţionarii. Procesul brandului de angajator trebuie să aibă în vedere construirea unui aspect optimist al organizaţiei atât în mediul intern, cât şi în mediul extern (Maitri, 2011).

Potrivit lui Barrow şi Mosley, brandingul de angajator nu are un efect pozitiv doar faţă de capacitatea unei organizaţii de a concura pentru cel mai potrivit talent, individul reprezentând cheia. Un brand de angajator puternic ajută la formarea de angajaţi mulţumiţi şi fericiţi cărora le place să lucreze pentru organizaţie, fiind astfel motivaţi să atingă performanţă. Acest lucru ajută la creşterea productivităţii şi calităţii serviciilor şi/sau produselor pentru clienţi, generând, pe termen lung, clienţi mulţumiţi (Barrow & Mosley, 2005).

6. Beneficiile brandingului de angajator

Conform lui Taylor (2010), brandingul de angajator aduce numeroase beneficii faţă de achiziţionarea talentelor, păstrarea acestora şi performanţă în general. Beneficiul adus procesului de achiziţionare a talentelor este, în mod firesc, capacitatea de a atrage cel mai potrivit talent pentru organizaţie. O strategie puternică de branding de angajator va ajuta organizaţia să promoveze oportunităţile

de angajare prin transmiterea unor mesaje adecvate atragerii celui mai relevant talent. Astfel, scopul nu este cel de a atrage cât mai mult talent posibil, ci acel talent care prezintă un set de abilităţi şi cunoştinţe astfel încât să adauge valoarea organizaţiei. Dacă o organizaţie dezvoltă un brand de angajator suficient de puternic, va fi atât de atractivă ca angajator încât nu trebuie să caute angajaţi talentaţi, ci aceştia vor căuta organizaţia (Taylor, 2010).

Totodată, beneficiile pe care le oferă strategia de branding de angajator sunt diverse şi nu se limitează doar la reducerea costurilor sau îmbunătăţirea strategiilor de recrutare, ci mai au în vedere şi îmbunătăţirea procesului de menţinere a talentelor şi crearea unui angajament sporit al angajaţilor (Meier, 2006). Potrivit lui Barrow şi Mosley, există suficiente dovezi care să arate că aceste beneficii contribuie semnificativ la performanţa generală a organizaţiei (2005).

Meier a întocmit o listă exhaustivă de beneficii asociată cu implementarea iniţiativelor de branding de angajator, clasificându-le astfel (Meier, 2006):

1. Beneficii multidisciplinare

a) În raport cu procesele interne

- Creează o legătură comercială eficientă între resurse umane şi marketing.
- Transformă valorile brandului în procese cheie.
- Îmbunătăţeşte procesul de comunicare de marketing.
- Construieşte capacitate organizaţională bazată pe resurse sigure de capital uman.
- Acumulează talent prin intermediul unei gestionări corecte a acestuia.
- Aliniază şi gestionează marketingul intern şi extern al brandului.
- Îmbunătăţeşte performanţa managementului.

b) În raport de angajaţi:

- Îmbunătăţeşte procesul de menţinere a angajaţilor.
- Creşte satisfacţia şi implicarea angajaţilor.
- Ajută angajaţii să se alinieze la valorile organizaţiei.
- Ajută angajaţii să înţeleagă obiectivele organizaţiei, dedicându-se procesului de îndeplinire a lor.

2. Beneficii financiare

a) În legătură cu performanţa organizaţională:

- Creştere productivităţii angajaţilor.
- Îmbunătăţeşte performanţa generală a organizaţiei.

b) În legătură cu reducerea costurilor:

- Reduce costurile de recrutare a talentelor.
- Reduce numărul talentelor care părăsesc organizaţia.

3. Beneficii externe

- Creează o imagine pozitivă ca angajator.
- Recrutează şi menţine angajaţii talentaţi.
- Creşte satisfacţia clienţilor (prin satisfacţia angajaţilor).
- Diferenţiază organizaţia de concurenţă ca brand de angajator pe piaţa muncii.
- Transformă elementele intangibile ale experienţei de lucru în elemente tangibile.
- Dezvoltă o experienţă de lucru captivantă şi convingătoare pentru potenţialii angajaţi.
- Convinge angajaţii organizaţiei să o recomande ca fiind un loc atractiv de lucru.
- Transformă angajaţii în ambasadori ai companiei.

În contextul arătat, valoarea fiecărui salariat nu este una limitată la activitatea sa profesională din cadrul companiei, acesta este valorizat implicit prin capacitatea sa manifestată în expunerea publică a experienţelor de lucru, a perspectivelor pozitive şi a trăirilor sale personale în acord cu valorile cele mai înalte, în final obţinându-se un plus valoare organizaţiei în planul imaginii de angajator ţintă, credibil şi ideal.

7. Concluzii

Ideea conform căreia părerea salariaţilor formează brandul de angajator ar putea fi sintetizată simplist prin implicarea brandingului de angajator în procesul de achiziţie a talentelor, însă, aşa cum am putut observa mai sus, rolul brandingului este unul important şi înglobează procese şi mecanisme proprii, particularizate poziţiei şi vechimii companiei.

Brandingul de angajator se dovedeşte a fi integrat în procesul de achiziţie a talentelor, iar formarea brandului de angajator impune adaptări şi actualizări continue, pliate perfect pe profilul angajatului, dar şi pe investiţia urmărită în potenţarea talentelor sale.

Cum între brandul corporativ şi brandul de angajator regăsim similitudini în sensul punctului final urmărit – imaginea pozitivă, credibilă şi asociată calităţii, între

procesele premergătoare observăm o diferenţă clară de ţintă – primul urmăreşte orice client şi fidelizarea sa, pe când brandul de angajator se focalizează pe o categorie specială de potenţiali salariaţi, nevoia de aceştia reieşind din însăşi planificarea afacerilor şi corelarea acestora cu resursele şi tehnologia.

Observăm că brandul de angajator este vital în cristalizarea opţiunii de angajare a talentului, el este atent cu cine se asociază şi pentru ce motive o face, dacă este o asociere de durată sau vremelnică, atitudini care pot fi influenţate doar prin abordarea unui branding de angajator eficient şi corelat cu realităţile pieţei.

Resursa umană devine sinonimă ca importanţă cu tehnologia, astfel strategia de recrutare trebuie privită cu aceeaşi importanţă cu care este privită competiţia comercială, concentrarea pe talente se poate dovedi mult mai profitabilă decât cea axată pe clienţi.

Implicarea brandingului de angajator în procesul de recrutare a resurselor umane într-o organizaţie şi departajarea clară a ţintelor asupra talentelor presupune manageri care au capacitatea de a proiecta strategii aplicate pe cultivarea activelor umane şi potenţarea acestora spre asigurarea unui climat de stabilitate şi confort.

Cele mai frecvente obstacole întâlnite în procesul de achiziţie a talentelor pornesc de la lipsa preocupării faţă de imaginea companiei ca angajator şi punerea semnului egalităţii cu imaginea comercială, atitudine total greşită – calitatea produsului ori serviciului furnizat nu poate echivala cu un climat atractiv în cadrul organizaţiei, cu interesul managementului faţă de salariat, dezvoltarea sa personală şi profesională ori faţă de proiectarea sa individuală în constructul general de business.

Prin brandingul de angajator se poate obţine o imagine credibilă, efectivă, stabilă şi vizibilă în piaţa muncii care să rezoneze, să reflecte şi să atragă talente spre oferta de lucru ca şi cum aceasta reprezintă o ocazie de dezvoltare şi prosperare într-un peisaj viu şi complet.

Relaţia angajatorului cu candidaţii constituie o valenţă a marketingului în recrutare şi un factor ce reprezintă rolul brandingului de angajator în procesul de achiziţie a talentelor, mai cu seamă că, atunci când vorbim de recrutare, ne referim şi la manageri, la tinerii absolvenţi ori la talentele care se află deja integrate în actorii competiţionali.

References

Asif, F., & Sargeant, A. (2000). Modelling internal communications in the financial services sector. *European Journal of Marketing, 34*(3/4), 299-317. https://doi.org/10.1108/03090560010311867

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International, 9*(4/5), 501-517. https://doi.org/10.1108/13620430410550754

Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. Editorial Chichester.

Gavilan, D. A., & Fernandez-Lores, S. (2013). Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo [Employer branding: the experience of the employer brand and its effect on affective commitment]. *International Journal of Communication Research, 7*(7), 58-75. https://doi.org/10.7263/adresic-007-04

Kapoor, V. (2010). Employer Branding: A study of its relevance in India. *Journal of Brand Management, 7*(1), 51-75.

Maitri, S. (2011). Talent Retention through employer branding. *Journal of Marketing and Communication, 6*(3), 30-33.

Meier, B. (2006). *Employer Branding: A holistic concept of Strategic Brand Management for attracting and retaining a companys Right Potentials-with the example of Degussa*. Diplomica GmbH.

Mosley, R. (2007). Customer experience, organisational cul ture and the employer brand. *Journal of Brand Management, 15*(2), 123-134. https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124

Sutherland, M. M., & Karg, R. F. (2002). Employer-of-choice branding for knowledge workers. *Journal of Business Management, 33*(4), 13-20. https://doi.org/10.4102/sajbm.v33i4.707

Taylor, S. (2010). *Resourcing and Talent Management*. Chartered Institute of Personnel and Development.

Wallstroom, A. K., & Salehi-Sangari, E. (2008). Building a corporate brand: the internal brand building process in Swedish service firms. *Journal of Brand Management, 16*(1), 40-50. https://doi.org/10.1057/bm.2008.18

Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I., & Lings, I. (2010). Employer branding : strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management, 26*(1), 56-73. https://doi.org/10.1080/02672570903577091