

Wykorzystanie narzędzi komunikacji społecznej w budowaniu zewnętrznego wizerunku pracodawcy z wyboru

Magdalena Raczyńska

Katedra Organizacji i Zarządzania,
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Sylwia Stachowska

Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi,
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Działania z zakresu świadomego budowania wizerunku pracodawcy z wyboru coraz częściej zasilają wachlarz praktyk wspomagających zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach. Employer branding, który można określić jako długoterminową strategię przyciągania, angażowania i zatrzymywania w firmie najbardziej utalentowanych, wartościowych pracowników, uznawany jest za jeden z niezwykle ważnych czynników sukcesu organizacji. Celem niniejszego opracowania jest zwrócenie uwagi na rolę narzędzi komunikacji społecznej w procesie zewnętrznego budowania silnej, pozytywnej marki pracodawcy, ze szczególnym uwzględnieniem znaczenia narzędzi internetowych.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru, employer branding zewnętrzny, narzędzia komunikacji społecznej.

Wstęp

W uwarunkowaniach dynamicznego otoczenia społeczno-ekonomicznego, funkcjonujące na rynku organizacje zmuszone są do ciągłego poszukiwania nowych możliwości uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Zmieniające się mikro- i makrootoczenie przedsiębiorstw niesie za sobą konieczność modyfikacji sposobu myślenia menedżerów na temat najlepszych i najefektywniejszych

koncepcji zarządzania organizacjami, co dotyczy również wyboru metod bezpośrednio skierowanych na zarządzanie kluczowymi zasobami. Postępująca globalizacja skutkuje ciągłą konwergencją m.in. metod zarządzania firmą, czy sposobów produkcji i świadczenia usług. Prowadzi to do sytuacji, w której wyroby poszczególnych przedsiębiorstw są do siebie bardzo zbliżone w kategoriach jakości ich wykonania czy ceny, wobec czego wyróżnikiem dla organizacji staje się jakość ich kapitału ludzkiego, któremu przypisuje się coraz większe znaczenie w budowaniu trwałej przewagi nad konkurencją¹.

Menedżerowie chcący oprzeć budowanie swojej przewagi konkurencyjnej na dostępnym w ich organizacji kapitale ludzkim muszą nie tylko sprawnie i skutecznie stosować wybrane instrumenty zarządzania zasobami ludzkimi, ale powinni także mieć na uwadze fakt, iż to przede wszystkim dobrze zmotywowany i usatysfakcjonowany pracownik wносить będzie wymierną wartość do organizacji, poprzez m.in. podnoszenie jakości świadczenia usług klientom przedsiębiorstwa².

Metod podnoszenia motywacji i satysfakcji pracowników jest wiele, a celowość stosowania określonych instrumentów motywacyjnych zależy jest od wielu czynników różnicujących kapitał ludzki organizacji, wśród których należałoby wymienić m. in. wiek, płeć, pochodzenie etniczne, poziom i rodzaj wykształcenia, doświadczenia zawodowe czy zajmowane stanowisko w strukturze organizacyjnej³. W ostatnich latach coraz bardziej popularnym staje się pogląd, iż motywację pracowników przekładającą się na ich przywiązanie do danej organizacji, czy zaangażowanie w wykonywane zadania, można dodatkowo zwiększać poprzez wykreowanie silnej marki firmy jako dobrego i sprawiedliwego pracodawcy⁴. Idea konieczności budowania wizerunku organizacji jako atrakcyjnego pracodawcy powstała w latach 90. ubiegłego wieku, a za jej prekursora uważa się Simona Barrowa, autora książki „The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work”⁵. Natomiast wzrost zainteresowania tą problematyką, zarówno środowisk akademickich, jak i biznesowych, datuje się na świat, a także w Polsce, na wczesne lata poprzedniej dekady.

¹ A.I. Baruk, *Marketing personalny a kreowanie wizerunku firmy*, Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Lublinie, Lublin 2005, s. 22.

² R. Mosley, *Customer experience, organizational culture and the employer brand*, “Brand Management” 2008, Vol. 15, Nr 2, s. 123–134.

³ A. Niemczyk, A. Niemczyk, J. Mądry, *Motywacja pod lupą*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009, s. 249–250.

⁴ P. Berthon, M. Ewing, L.L. Hah, *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*, “International Journal of Advertising” 2005, nr 24(2), s. 151–172.

⁵ M. Kozłowski, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 13.

W Polsce przyjęło się kilka terminów na określenie działań związanych z kreowaniem pozytywnej marki pracodawcy. Do najpopularniejszych i najczęściej stosowanych należą „kreowanie lub budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru” oraz anglojęzyczny termin “employer branding”. Celem employer branding jest zbudowanie spójnego i pozytywnego wizerunku firmy jako pracodawcy w opinii pracowników, kandydatów na rynku pracy (zarówno tych aktywnych, jak i pasywnych) oraz partnerów biznesowych, klientów i innych kluczowych interesariuszy. Employer branding można określić jako długoterminową strategię przyciągania, angażowania i zatrzymywania w firmie najbardziej utalentowanych, wartościowych pracowników.

Wśród działań employer brandingowych wyróżnić można działania skierowane do wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Polegają one bowiem nie tylko na wykorzystywaniu instrumentów mających na celu wykreowanie marki organizacji jako dobrego pracodawcy wśród obecnych pracowników firmy, ale w równym stopniu są to działania ukierunkowane na przyciągnięcie do organizacji potencjalnych pracowników wyróżniających się pożądanym przez organizację zbiorem umiejętności, kwalifikacji, cech i wartości, najlepiej spójnych z wartościami cenionymi przez samą organizację. Dlatego w kreowaniu wizerunku pracodawcy „na zewnątrz” tak ważny jest wybór odpowiedniego kanału komunikacji, dostosowanego bezpośrednio do interesującej przedsiębiorstwo grupy docelowej⁶.

Celem niniejszego opracowania jest zwrócenie uwagi na rolę narzędzi komunikacji społecznej w procesie zewnętrznego budowania silnej, pozytywnej marki pracodawcy, ze szczególnym uwzględnieniem znaczenia narzędzi internetowych.

Znaczenie narzędzi komunikacji społecznej w budowaniu wizerunku pracodawcy

Analizując różnorodne kanały komunikacji z potencjalnymi kandydatami do pracy, powinno zacząć się od podkreślenia poglądu rozpowszechnionego wśród badaczy tematu. Mowa tu o przeświadczeniu, iż tworzenie zewnętrznej strategii świadomego kreowania wizerunku pracodawcy z wyboru należy rozpocząć od zbadania satysfakcji pracowników, którzy obecnie tworzą daną organizację oraz zbadania ich opinii na temat firmy jako pracodawcy. To oni bowiem są z reguły postrzegani jako najbardziej wiarygodne źródło informa-

⁶ Ibidem.

cji o firmie. Wyniki badań satysfakcji pozwolą rozpoznać postawy panujące wśród pracowników oraz zdiagnozować nie tylko najbardziej satysfakcjonujące obszary związane z pracą w danej organizacji, ale również obszary konfliktowe czy problematyczne, skutkujące najczęściej obniżeniem morale osób w niej zatrudnionych. Badanie opinii pracowników pozwoli w rezultacie określić, nośnikiem jakich informacji o firmie mogą być obecni pracownicy, będący jednym z najważniejszych kanałów komunikacyjnych dostarczających informacji o danej organizacji do otoczenia⁷.

Komunikując się z potencjalnymi pracownikami, organizacje mają do dyspozycji szereg różnorodnych kanałów i narzędzi, do których zaliczyć można, oprócz opinii zatrudnionych w nich osób, m. in. udział w targach pracy i konferencjach, organizowanie programów stażowych, publikowanie ogłoszeń rekrutacyjnych w prasie, w telewizji bądź Internecie (w tym na portalach społecznościowych), spełniających także rolę wizerunkową (za przykład takiego działania podać można wizerunkowe kampanie rekrutacyjne takich organizacji, jak Mc Donald's czy Wojsko Polskie), stworzenie atrakcyjnej i funkcjonalnej strony internetowej organizacji z aktualizowaną podstroną „kariera”, aktywną obecność na uczelniach, znajdującą wyraz np. we współpracy z ośrodkami badawczymi, czy samorządem studentckim, prowadzenie tzw. „dni otwartych” w firmach, a także promowanie się za pośrednictwem gier flashowych czy gier na portalach społecznościowych itp.⁸. Firmy chcące zaistnieć w świadomości potencjalnych pracowników jako pracodawcy posiadający silną, pozytywną markę, a także próbujące ów wizerunek wzmocnić wśród obecnych pracowników, dokładają również starań, by zaistnieć w corocznych rankingach najlepszych pracodawców, takich jak, np. ranking „Idealny Pracodawca” tworzony przez organizację Universum, czy rankingi tworzone przez Hewitt, GPTW czy AIESEC.

Wspomniany ranking „Idealny Pracodawca” firmy Universum⁹ rokrocznie (w Polsce w 2012 r. odbyła się szósta edycja konkursu) tworzony jest w oparciu o badanie przeprowadzone wśród studentów poszczególnych kierunków studiów wyodrębnionych w siedmiu kategoriach, tj. inżynieria, IT, biznes, nauki humanistyczne, nauki ścisłe, prawo, medycyna i farmacja¹⁰. Porównanie wyni-

⁷ S. Barrow, R. Mosley, *The employer brand. Bringing the best of brand management to people at work*, John Wiley&Sons Ltd., Chichester 2008, s. 86–99.

⁸ <http://hrstandard.pl/2009/11/03/employer-branding-czyli-jak-pracodawcy-kreuja-swoj-wizerunek> z 20.06.2012 r.

⁹ Organizacja świadcząca m.in. usługi konsultingowe dla firm wyłącznie w obszarze employer branding.

¹⁰ <http://www.universumglobal.com/IDEAL-Employer-Rankings/The-National-Editions/Polish-Student-Survey> z 20.06.2012 r.

ków rankingu sporządzonego na podstawie opinii studentów polskich uczelni w roku 2011 i 2012 przedstawia tabela 1.

W 2011 r. udział w badaniu wzięło ponad 15300 studentów ze stu wiodących uczelni w Polsce¹¹, a w roku 2012 próbę badawczą stanowiło 18119 respondentów¹². Na podstawie wskazywanych odpowiedzi, stworzono listę 100 najlepszych pracodawców w opinii studentów reprezentujących odpowiednio różne kierunki studiów.

Tabela 1. Zestawienie wyników rankingu „Idealny Pracodawca” w latach 2011 i 2012

Kategoria kierunków studiów	Rok 2011	Rok 2012
Inżynieria	1. Skanska Grupa 2. Budimex 3. KGHM Polska Miedź	1. Skanska Grupa 2. Volkswagen 3. Budimex
IT	1. Google Polska 2. Microsoft 3. IBM Polska	1. Google Polska 2. Microsoft 3. IBM Polska
Biznes	1. TVN S.A. 2. Ernst & Young 3. L'oreal Polska	1. Ernst & Young 2. Google Polska 3. TVN S.A.
Nauki humanistyczne	1. TVN S.A. 2. Empik 3. Telewizja Polska S.A.	1. TVN S.A. 2. Telewizja Polska S.A. 3. Google Polska
Nauki ścisłe	1. L'Oreal Polska 2. Polpharma 3. Nestle Polska	1. L'Oreal Polska 2. Polpharma 3. Nestle Polska
Prawo	kategoria niewyodrębniona	1. Ernst&Young 2. Deloitte 3. TVN S.A.
Medycyna i farmacja	kategoria niewyodrębniona	1. Polpharma 2. GlaxoSmithKline 3. Bayer

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.universumglobal.com/IDEAL-Employer-Rankings/The-National-Editions/Polish-Student-Survey> z 20.06.2012 r.

Biorąc pod uwagę różnorodne dostępne zestawienia wartościujące pracodawców na podstawie opinii studentów, w tym również zestawienie przed-

¹¹ <http://www.kariera.com.pl/Twoja-Kariera/Co-slychac-w-branzy/2011-05/Stabilni-i-inspirowacy-Idealni-Pracodawcy> z 20.06.2012 r.

¹² <http://www.universumglobal.com/IDEAL-Employer-Rankings/The-National-Editions/Polish-Student-Survey> z 20.06.2012 r.

stawione powyżej, postrzeganie poszczególnych organizacji jako dobrych pracodawców można uznać za trend raczej stały i niezmienny, co może być odzwierciedleniem praktyk owych firm w zakresie konsekwentnego wykorzystywania dostępnych narzędzi kreowania wizerunku pracodawcy z wyboru. Szczególnie wśród studentów reprezentujących kierunki studiów związanych z IT, czołówka wskazywanych najlepszych pracodawców we wszystkich poprzednich edycjach rankingu Uniwersum kształtowała się bardzo podobnie (w roku 2008, 2009 i 2010 pierwszą trójkę niezmiennie stanowiły przedsiębiorstwa typowane również w latach ujętych w tabeli 1).

Oczywistym jest, iż dobierając narzędzia, których organizacja będzie używać w tworzeniu pozytywnego wizerunku pracodawcy, nie należy kierować się tylko kosztami poniesionymi w związku z ich zastosowaniem. Czynnikiem kluczowym będzie w tym wypadku grupa docelowa, do której kierowany jest komunikat, a w dalszej kolejności treść, czy waga przekazywanego komunikatu. Sfera dotycząca komunikowania się organizacji z otoczeniem (wewnętrznym czy zewnętrznym), nie tylko w kontekście budowania przez nią marki pracodawcy, ale w kontekście budowania wizerunku firmy w ogóle, czy komunikowania marki oferowanych produktów i/lub usług, jest materiałą na tyle delikatną, że niejednokrotnie nietrafiony dobór kanału komunikacji może w konsekwencji przysporzyć przedsiębiorstwu dodatkowych, niezamierzonych kosztów, związanych z nadwyreżeniem pożądanego wizerunku oraz jego późniejszą ewentualną odbudową.

Przedsiębiorstwa, decydując się na wykorzystanie internetowych narzędzi komunikacji z potencjalnymi pracownikami, powinny przede wszystkim używać ich w komunikacji z osobami młodymi, które nie tylko najlepiej potrafią z nich korzystać, ale wręcz ich istnienie uważają za rzecz jak najbardziej naturalną i niezbędną. Odpowiednim odbiorcą treści podanej e-kanałem komunikacji będzie więc jednostka, którą można zakwalifikować do tzw. „generacji Y”, wychowanej i swobodnie poruszającej się w środowisku zaawansowanych technologii¹³.

Wychodząc na przeciw oczekiwaniom „generacji Y”, organizacje działające na polskim rynku, które chcą świadomie tworzyć silną markę dobrego pracodawcy, coraz częściej zauważają potencjał, jaki drzemie w portalach społecznościowych (w tym także w mikroblogach), takich jak np. *nasza-klasa*, facebook, czy portalach typowo ukierunkowanych na tworzenie społeczności skupionej

¹³ W. Cwalina, *Generacja Y – ponury mit czy obiecująca rzeczywistość*, w: *Internet- fenomen społeczeństwa informacyjnego*, red. T. Zasępa, Edycja Świętego Pawła, Częstochowa 2001, s. 29–42.

na rozwoju kariery i życia zawodowego, tj, np. goldenline czy profeo. Jeszcze do niedawna podstawowym celem tworzenia profili firm na portalach społecznościowych była promocja produktów i/lub usług, jednak dokonując porównania z korporacjami działającymi na rynkach zachodnich, również w Polsce zaczęto powoli przekonywać się do działań, które określić można jako chęć zaistnienia na portalach społecznościowych służąca m.in. zwiększeniu świadomości marki przedsiębiorstwa w ogóle (jak np. Google, Kompania Piwowarska, Shell Shared Service Centre Kraków i inne firmy na portalu goldenline), która z czasem powinna przekształcić się w świadome tworzenie społeczności wokół przedsiębiorstwa, sprzyjające celowemu budowaniu marki przedsiębiorstwa jako dobrego pracodawcy¹⁴.

Budowanie zewnętrznego wizerunku pracodawcy z wyboru – studium przypadku

W celu bardziej przejrzystego zobrazowania szeregu narzędzi kreowania zewnętrznego wizerunku pracodawcy, na potrzeby niniejszego opracowania postanowiono przeanalizować działania w tym zakresie prowadzone przez firmę PriceWaterhouseCoopers. Firma PriceWaterhouseCoopers obecna jest na rynku polskim od ponad 20 lat. Swoje oddziały posiada w 6 polskich miastach, zatrudniając łącznie ponad 1500 osób¹⁵.

Odwiedzając stronę internetową organizacji, można od razu przejść do zakładki „kariera”, kierującej użytkownika serwisu bezpośrednio do podstrony zawierającej wiele informacji przydatnych z punktu widzenia zarówno obecnego pracownika korporacji, jak i osoby zainteresowanej złożeniem dokumentów aplikacyjnych. W podstronie „kariera” znaleźć można bowiem informacje szczegółowo opisujące nie tylko strukturę organizacyjną firmy, ale również kulturę organizacyjną, ze szczególnym uwzględnieniem wyznawanych wartości, czy społecznego zaangażowania firmy w obszary związane z dbałością o pracowników, społeczności lokalne, czy środowisko naturalne. Można pokusić się o stwierdzenie, iż opis kultury organizacyjnej PricewaterhouseCoopers tworzony był świadomie w celu wykreowania pozytywnej marki pracodawcy. Opis ów bogaty jest bowiem w treści bezpośrednio adresowane do obecnych oraz potencjalnych pracowników, poprzez m.in. uwypuklenie dążeń firmy

¹⁴ M. Kozłowski, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku...*, op. cit., s. 21–28.

¹⁵ <http://www.pwc.pl/pl/o-nas/index.jhtml> z 20.06.2012 r.

ukierunkowanych na stworzenie przyjaznej, życzliwej oraz dość nieformalnej atmosfery pracy (analizując artefakty behawioralne kultury organizacyjnej opisywanej organizacji zauważyć można, że panuje tam zwyczaj zwracania się do siebie po imieniu), czy przedstawienie możliwości rozwijania kompetencji zawodowych przez pracowników firmy. Akcentowany jest również kultywowany zwyczaj traktowania pracowników z należyтым im szacunkiem, czy brak akceptacji dla jakiegokolwiek przejawu nietolerancji¹⁶.

Oprócz danych o firmie, potencjalni pracownicy są za pośrednictwem strony www informowani o dostępnych w określonym czasie ofertach pracy i praktykach, na które możliwa jest aplikacja drogą elektroniczną. Mogą także szczegółowo zapoznać się z etapami procesu rekrutacji i selekcji, przykładowym wynagrodzeniem, a także z późniejszymi możliwościami rozwoju zawodowego w ramach oferowanych przez korporację szkoleń, udostępnionej bazy e-learningowej, staży zagranicznych czy możliwości dofinansowania studiów oraz nauki języków obcych. Ponadto, ciekawymi inicjatywami skierowanymi do potencjalnych pracowników firmy są konkursy, w których wygrać można staż w korporacji oraz inne nagrody rzeczowe. Mowa tu nie tylko o szeroko zakrojonej inicjatywie „Grasz o staż” zapoczątkowanej w 1996 r. przez PricewaterhouseCoopers oraz Gazetę Wyborczą, w której obecnie bierze udział z ramienia pracodawców wiele innych przedsiębiorstw, ale również o programie „Experience PwC” czy „Let your talent grow”, skierowanych do studentów zainteresowanych bezpośrednio odbyciem praktyk w PricewaterhouseCoopers. W konkursie „Experience PwC” studenci chcący podjąć praktykę muszą wykazać się wiedzą ogólną z zakresu podatków, audytu czy doradztwa. W kolejnym etapie proszeni są o rozwiązanie konkretnego problemowego studium przypadku. Najlepsi zostają zaproszeni na konferencję, podczas której nie tylko stają przed wyzwaniem rozwiązania kolejnego case study, ale również próbie poddawana jest ich umiejętność pracy w zespole, w tym zespołowego rozwiązywania konfliktów. Dużym udogodnieniem dla kandydatów biorących udział w konkursach jest umożliwienie rozwiązywania testów oraz analiz przypadków drogą elektroniczną.

Oprócz działań employer brandingowych wykorzystujących narzędzia internetowe, PricewaterhouseCoopers aktywnie uczestniczy w innych inicjatywach skierowanych do swoich potencjalnych pracowników. Jedną z nich jest uczestnictwo w cyklicznie odbywających się od 19 lat „Dniach Kariery” organizowanych przez studencką organizację AIESEC, podczas których firmy mają nie tylko możliwość zaprezentowania oferty zatrudnienia, ale pośrednio

¹⁶ <http://www.pwc.com/pl/pl/kariera/poznaj-nas/kultura-organizacyjna.jhtml> z 20.06.2012 r.

również swoich produktów czy usług. Podczas tego typu wydarzeń, firmy poprzez swoich reprezentantów, mają także okazję do bezpośredniej komunikacji z potencjalnymi pracownikami, podczas której nierzadko poznać mogą ich oczekiwania odnośnie pracy zawodowej.

W ramach wewnętrznych działań employer brandingowych, firma PricewaterhouseCoopers organizuje cykliczne pracownicze imprezy integracyjne, zwane „Away Days”, czy inne tego typu wydarzenia, takie jak np. bal noworoczny. Ciekawą inicjatywą jest również „Nagroda 5–10–15” przyznawana pracownikom mogącym poszczycić się najdłuższym stażem pracy w organizacji. Oprócz wspomnianych działań, PricewaterhouseCoopers stara się (o czym również można wyczytać w podstronie „kariera”) na co dzień dbać o jak najlepsze samopoczucie swoich pracowników, oferując im benefity w postaci „małych przyjemności”, takich jak świeże owoce każdego dnia, czy umożliwiając im chwilowy odpoczynek od obowiązków w specjalnie zorganizowanych w tym celu pokojach usytuowanych na każdym piętrze biurowca¹⁷.

PricewaterhouseCoopers jest tylko jedną z wielu organizacji, które na tak dużą skalę podejmują działania służące świadomemu i celowemu kreowaniu wizerunku pracodawcy z wyboru. Analizując działania większości organizacji, które wyszczególnione zostały w rankingu „Idealny Pracodawca” Universum (tabela 1), napotkać można na szereg podobnych praktyk. Do takich firm zaliczyć można bez wątpienia Google, uznawaną za czołowego idealnego pracodawcę w rankingach światowych, firmę L’Oreal czy GlaxoSmithKline.

Z pewnością na tak szerokie spektrum stosowanych narzędzi wpływ ma nie tylko dobra kondycja finansowa przytoczonych przedsiębiorstw, pozwalająca na poniesienie często niemałych wydatków związanych z uczestnictwem w targach pracy, konferencjach, organizacją imprez integracyjnych czy nawiązywaniem współpracy z firmami konsultingowymi specjalizującymi się w świadczeniu usług employer brandingowych, ale także, a może przede wszystkim istniejąca w danych firmach kultura organizacyjna, upatrująca w potencjale kadrowym jeden z najważniejszych zasobów organizacji, dzięki czemu wydatkowanie sporych sum na przyciąganie, a następnie retencję pożądanej kadry staje się normą.

Strategia kreowania pozytywnego wizerunku pracodawcy wśród potencjalnych pracowników nie musi jednak zawsze oznaczać znacznego uszczuplenia aktywów organizacji. Przedsiębiorstwa mają obecnie dostęp do tanich, a czasami całkowicie bezpłatnych narzędzi komunikacji społecznej, służących budowaniu silnej pozytywnej marki pracodawcy. Mowa tu o narzędziach

¹⁷ <http://www.pwc.com/pl/pl/kariera/poznaj-nas/kultura-organizacyjna.jhtml> z 20.06.2012 r.

dostępnych w Internecie. Przez pojęcie narzędzi internetowych rozumie się tutaj, poza opisanym wcześniej przykładem użycia strony korporacyjnej przez PricewaterhouseCoopers, szereg innych narzędzi, takich jak np. intranet (stosowany w komunikacji z pracownikami zatrudnionymi w firmie), elektroniczne newslettery, które powoli wypierane są przez RSS'y, fora dyskusyjne, portale społecznościowe, czy blogi i mikroblogi, które służyć mogą dostarczaniu komunikatów zarówno obecnym, jak i potencjalnym pracownikom organizacji, w tym komunikatów ukierunkowanych na kreowanie wizerunku pracodawcy. Coraz częściej zauważa się również wykorzystywanie ogłoszeń rekrutacyjnych firm zamieszczanych w internetowych portalach pracy, czy na stronach www przedsiębiorstw, do celowego „przemycania” pozytywnych informacji o organizacji, np. poprzez praktykę umieszczania w ogłoszeniach rekrutacyjnych haseł mających zachęcić potencjalnych (pożądanych) kandydatów do odpowiedzi na określony anons i w konsekwencji do przyłączenia się do danej organizacji. Hasła te często odnoszą się do cenionych w firmie norm i wartości oraz nierzadko nakreślają profil osób zatrudnionych w firmie, dzięki czemu w szybki i łatwy sposób organizacja ma możliwość zakomunikowania swoich oczekiwania odnośnie pożądanych cech potencjalnych kandydatów.

Jako przykład organizacji wykorzystującej tego typu nowatorskie kanały budowania relacji z otoczeniem, w tym z potencjalnymi pracownikami, można znów podać PricewaterhouseCoopers, która na swojej stronie internetowej w 2008 r. wprowadziła podstronę z blogami pracowników firmy. Dziewięciu wybranych pracowników z różnych oddziałów firmy regularnie zamieszcza na niej wpisy, nie tylko promujące różnorodne inicjatywy podejmowane przez korporację, ale przede wszystkim ukazujące pracę w firmie „od kuchni”, nierzadko dołączając do opisów humorystyczne zdjęcia, czy cytaty z dialogów międzypracowniczych. Dzięki wykorzystaniu tego narzędzia, firma PricewaterhouseCoopers w łatwy i praktycznie nie generujący kosztów sposób, celowo „ociepla” swój wizerunek „sztywnej korporacji”. Innym przykładem firmy, która zdecydowała się na wprowadzenie takiej formy komunikacji z otoczeniem, jest bank BZW BK. Na blogu banku, prowadzonym, tak jak w przypadku PricewaterhouseCoopers, przez pracowników organizacji, można zasięgnąć informacji o firmie, głównie jednak na temat produktów finansowych oferowanych przez bank. Każdy post może być komentowany nawet przez niezalogowanych użytkowników serwisu, tak więc w łatwy sposób można otrzymać informację zwrotną od konsumentów na temat obecnej czy planowanej oferty. Być może w przyszłości w większym zakresie narzędzie to może być wykorzystywane jako instrument budowania wizerunku tej firmy jako pracodawcy.

Podsumowanie

Obserwując działania, jakie aktualnie podejmują pracodawcy, walcząc o utrzymanie najlepszych i pozyskanie najbardziej wartościowych pracowników, można dostrzec znaczący wpływ wizerunku firmy na jej przewagę konkurencyjną. Firma jako pracodawca powinna mieć mocną i rozpoznawalną markę, jeśli chce skutecznie konkurować z innymi organizacjami. Silna marka pracodawcy, dobra reputacja organizacji i wysokie zaangażowanie pracowników, pozycjonuje firmę wśród idealnych pracodawców i ułatwia przyciągnięcie i zatrzymanie talentów, pozwala na uzyskanie przewagi konkurencyjnej i osiągnięcie wysokich wyników finansowych.

Niezwykle istotną rolę odgrywają w tym zakresie działania ukierunkowane na kreowanie pozytywnej marki pracodawcy, określane mianem employer branding, które można podzielić na dwa rodzaje, w zależności od grupy, do której są adresowane. Employer branding wewnętrzny, skierowany do osób zatrudnionych w firmie, skupia się przede wszystkim na kreowaniu przyjaznej atmosfery pracy i możliwości rozwoju, natomiast employer branding zewnętrzny, adresowany głównie do potencjalnych pracowników, ma na celu stworzenie w otoczeniu wizerunku organizacji jako atrakcyjnego pracodawcy na rynku pracy.

Employer branding można niewątpliwie uznać za istotny czynnik sukcesu organizacji. Pomaga zapewnić wyższy poziom obsługi klienta i jest jednym z najważniejszych wskaźników wartości firmy. Przedsiębiorstwa posiadające pozytywny wizerunek pracodawcy mogą zatrudniać najbardziej utalentowanych pracowników, niejednokrotnie ponosząc przy tym niższe koszty zatrudnienia. Mają niższe wskaźniki fluktuacji i absencji, a przy tym bardziej zaangażowany i usatysfakcjonowany zespół pracowników, co w finale często oznacza również większe zyski.

Coraz więcej pracodawców uświadamia sobie ten fakt i firmy zaczynają inwestować w swój wizerunek, przygotowując strategię działań employer brandingowych przy współpracy działów HR, PR i marketingu lub współpracując z zewnętrznymi doradcami. Warto przy tym pamiętać, iż podstawą skutecznych działań w zakresie employer branding zewnętrznego jest efektywna komunikacja interpersonalna, dobrze opracowana strona internetowa oraz postrzeganie kandydata w perspektywie marketingowej.

Działania z zakresu świadomego budowania wizerunku pracodawcy z wyboru coraz częściej zasilają wachlarz praktyk wspomagających zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach funkcjonujących na polskim rynku.

Przedsiębiorstwa, wychodząc na przeciw dynamicznie ewoluującym potrzebom i oczekiwaniom społeczeństwa, coraz chętniej sięgają też po innowacyjne narzędzia kreowania tegoż wizerunku, w tym po narzędzia komunikacji społecznej wykorzystujące różnorodne kanały internetowe, co, wobec wciąż wzrastającej roli internetu w komunikacji przedsiębiorstw z otoczeniem, powinno okazać się trendem rozwojowym.

Prowadząc działania w zakresie employer branding zewnętrznego nie można jednak zapominać, że pierwszym i najważniejszym aspektem strategii wizerunkowej jest perspektywa pracowników oraz działania prowadzone w tym zakresie wewnątrz organizacji. Wdrażane na zewnątrz narzędzia komunikacji, w tym także narzędzia online mogą bowiem okazać się w pełni skuteczne tylko wtedy, gdy będą potwierdzeniem wewnętrznego wizerunku firmy – firmy, w której panuje sprzyjająca atmosfera pracy, są dostępne możliwości rozwoju, a pracownicy wykonują swoją pracę z wysokim zaangażowaniem. Należy bowiem pamiętać, że zasięg „marketingu szeptanego” jest silniejszy niż oddziaływanie najbardziej zaawansowanych narzędzi komunikacji społecznej.

Bibliografia

- Barrow S., Mosley R., *The employer brand. Bringing the best of brand management to people at work*, John Wiley&Sons Ltd., Chichester 2008.
- Baruk A. I., *Marketing personalny a kreowanie wizerunku firmy*, Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Lublinie, Lublin 2005.
- Berthon P., Ewing M., Hah L. L., *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*, "International Journal of Advertising" 2005, nr 24(2).
- Cwalina W., *Generacja Y – ponury mit czy obiecująca rzeczywistość*, w: *Internet – fenomen społeczeństwa informacyjnego*, red. T. Zasepa, Edycja Świętego Pawła, Częstochowa 2001.
- Kozłowski M., *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
- Mosley R., *Customer experience, organizational culture and the employer brand*, "Brand Management" 2008, Vol. 15, Nr 2.
- Niemczyk A., Niemczyk A., Mądry J., *Motywacja pod lupą*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009.
- <http://hrstandard.pl/2009/11/03/employer-branding-czyli-jak-pracodawcy-kreuja-swoj-wizerunek> z 20.06.2012 r.
- <http://www.kariera.com.pl/Twoja-Kariera/Co-slychac-w-branzy/2011-05/Stabilni-i-inspirujacy-Idealni-Pracodawcy> z 20.06.2012 r.
- <http://www.pwc.pl/pl/o-nas/index.jhtml> z 20.06.2012 r.
- <http://www.pwc.com/pl/pl/kariera/poznaj-nas/kultura-organizacyjna.jhtml> z 20.06.2012 r.

<http://www.universumglobal.com/IDEAL-Employer-Rankings/The-National-Editions/Polish-Student-Survey> z 20.06.2012 r.

Summary

Use of Social Communication Tools in Construction of External Image of Employer Choice

The range of the practices supporting human resource management in organizations is more often assisted by the activities in the area of conscious image-building of an employer of choice. Employer branding which can be defined as a long-term strategy to attract, engage and retain the most talented and valuable employees in the companies, is considered as one of the very important factors in the success of the organization. The aim of this study is to draw attention to the role of communication tools in the process of building a strong positive external employer brand, with the emphasis on the importance of the Internet tools.

Keywords: human resources management, image-building of an employer of choice, external employer branding, social communication tools.

Резюме

Использование инструментов общественной коммуникации в формировании внешнего имиджа работодателя по выбору

Действия в области сознательного формирования имиджа работодателя по выбору все чаще расширяют круг приемов, совершенствующих управление человеческим капиталом в организации. Employer branding, который можно определить как долгосрочную стратегию привлечения, приема на работу и удержания в штате фирмы талантливых и ценных работников, считается одним из необыкновенно важных факторов успеха организации. Цель настоящей работы – обратить внимание на роль инструментов коммуникации в процессе внешнего формирования сильного, положительного бренда работодателя, с особым учетом значения инструментов интернет-коммуникации.

Ключевые слова: управление человеческим капиталом, формирование имиджа работодателя по выбору, внешний employer branding, инструменты общественной коммуникации.

Mgr Magdalena Raczyńska

Absolwentka Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Zatrudniona na stanowisku asystenta w Katedrze Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie. Jej zainteresowania naukowo-badawcze koncentrują się wokół szeroko rozumianej problematyki zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem jej psychologicznego aspektu oraz wokół nowoczesnych trendów w kreowaniu wewnętrznego oraz zewnętrznego wizerunku organizacji. Prowadzi zajęcia dydaktyczne z zakresu zarządzania procesami, koncepcji zarządzania, nauki o organizacji i współczesnych tendencji w zarządzaniu.

Dr Sylwia Stachowska

Doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, absolwentka Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Zatrudniona na stanowisku adiunkta w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie. Jest autorką i współautorką kilkudziesięciu publikacji naukowych, w tym podręczników z dziedziny zarządzania, monografii, artykułów w czasopismach specjalistycznych. Jej zainteresowania naukowo – badawcze koncentrują się wokół szeroko pojętej problematyki zarządzania kapitałem ludzkim, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki motywowania pracowników i zarządzania wynagrodzeniami w przedsiębiorstwach, a także nowych trendów w zakresie realizacji funkcji personalnej w organizacjach. Jest konsultantem i szkoleniowcem w dziedzinie kierowania zespołami pracowniczymi w organizacjach. W latach 2008–2012 pełniła funkcję Prezesa Zarządu Regionu Warmińsko-Mazurskiego Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami. Jest opiekunem Studenckiego Koła Naukowego Zarządzania Zasobami Ludzkimi Creative.