

Budowanie wizerunku pracodawcy a sprawność zarządzania zasobami ludzkimi

KATARZYNA GADOMSKA-LILA

Katedra Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński

Zmiany zachodzące na rynku pracy i wiążące się z nimi trudności w pozyskiwaniu pracowników oraz angażowaniu ich w efektywne działanie na rzecz organizacji sprawiają, że przedsiębiorstwa szukają skutecznych sposobów, które zapewnią im potrzebne zasoby pracy. Jedną z koncepcji, która w ostatnim czasie istotnie zyskuje na znaczeniu jest budowanie wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy. Silny wizerunek pomaga w wielu aspektach funkcjonowania firmy, przynosi szereg korzyści, jednak jego kształtowanie wymaga intencjonalnych działań na różnych płaszczyznach. Wiąże się przede wszystkim z wartościami kultury organizacyjnej, działalnością marketingową, czy systemem komunikacji itp. Jednym z kluczowych obszarów jest polityka personalna i wynikające z niej praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, dedykowane pracownikom, którzy są najlepszym i najbardziej wiarygodnym źródłem informacji o firmie. Prezentowane wyniki badań wskazują, że budowanie wizerunku dobrego pracodawcy nie jest działaniem powszechnym, a jednocześnie w wielu przedsiębiorstwach obszar zarządzania zasobami ludzkimi zawiera znaczny potencjał zagospodarowania w procesie budowania wizerunku.

Słowa kluczowe: wizerunek pracodawcy, zarządzanie zasobami ludzkimi, przyciąganie i utrzymanie pracowników.

Wstęp

Różnorodność i dynamika zjawisk, jakie zachodzą na rynku pracy skłania przedsiębiorstwa do podejmowania działań, które zapewnią im potrzebne zasoby pracy. Zmiany demograficzne, niedobór talentów, migracje zawodowe itp. powodują, że firmy coraz częściej konkurują między sobą o pracowników. To sprawia, że kadra zarządzająca i specjaliści ds. zasobów ludzkich nieustannie poszukują

skutecznych metod przyciągania i zatrzymania wartościowych pracowników. W grupie tych metod coraz częściej znajdują się techniki budowania wizerunku przedsiębiorstwa jako atrakcyjnego pracodawcy. W wyniku tego, znajdująca się do niedawna na marginesie zainteresowań specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi koncepcja, obecnie coraz bardziej zyskuje na znaczeniu. Działania wizerunkowe mają wymiar zarówno zewnętrzny – skierowany do potencjalnych pracowników i innych interesariuszy zainteresowanych funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, jak i wewnętrzny – skierowany do obecnych pracowników. Jednym z kluczowych obszarów o decydującym znaczeniu dla budowania dobrego wizerunku pracodawcy jest polityka personalna i stosowane w jej ramach praktyki zarządzania zasobami ludzkimi.

Celem artykułu jest wykazanie korzyści z posiadania dobrego wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy oraz roli praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w procesie jego kształtowania. Kluczowe wnioski zostaną zaprezentowane na podstawie wyników badań własnych autorki.

Wizerunek pracodawcy – istota i znaczenie

Termin wizerunek pracodawcy sugeruje różnice w charakterystykach przedsiębiorstw jako pracodawców w stosunku do konkurentów i podkreśla unikatowe elementy, jakie oferują one pracownikom. Proces budowania wizerunku pracodawcy ma wymiar holistyczny i obejmuje liczne działania związane zarówno z ogólną polityką organizacji, jak i z polityką personalną (Minchington, 2007, s. 15). Odnosi się do systemu wartości organizacyjnych, polityki i praktyk mających na celu przyciągnięcie, motywowanie i zatrzymanie obecnych i potencjalnych pracowników firmy (Conference Board, 2001). Według F. Lievensa i in., budowanie wizerunku pracodawcy to określona forma zarządzania tożsamością przedsiębiorstwa przez kreowanie wewnątrz i na zewnątrz wyraźnego obrazu firmy jako pożądanego pracodawcy (Lievens, Van Hoye, Anseel, 2007, s. 48). Wizerunek może być zatem traktowany jako obraz przedsiębiorstwa jako wyjątkowego miejsca pracy w umysłach obecnych pracowników oraz kluczowych interesariuszy zewnętrznych (Minchington, 2006), jako promowanie wewnątrz i na zewnątrz firmy jasnej wizji tego, co czyni ją wyjątkowym i pożądanym pracodawcą (Ambler, Barrow, 1996), bądź też jako dynamiczny proces integrujący strategię firmy z jej marką, strategicznym zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz społeczną odpowiedzialnością biznesu (Aggerholm, Andersen, Thomsen, 2011). Wizerunek pracodawcy to zbiór charakterystyk i wyróżniających cech, które przyszli oraz obecni pracownicy postrzegają u danego pracodawcy i łączą z nim. Dotyczy to zarówno elementów mierzalnych, takich jak: wynagrodzenie,

nagrody, benefity, jak też niemierzalnych, typu kultura organizacyjna, styl zarządzania, możliwości rozwoju, prestiż firmy itp.

Silny wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy jest szczególnie przydatny w procesie rekrutacji (Wilden, Gudergan, Lings, 2010, s. 56). Stanowi element preselekcji, skłaniając do aplikowania tylko tych kandydatów, którzy akceptują sposób działania oferowany przez danego pracodawcę. Pomaga również nowym pracownikom zinternalizować wartości firmy, a dotychczas zatrudnionych angażuje w kulturę i strategię oraz pomaga zatrzymać ich w organizacji. Istotną korzyścią z posiadania dobrego wizerunku jest również podniesienie jakości zasobów ludzkich, w szczególności: wzrost motywacji pracowniczej, zmniejszenie rotacji i krótszy czas wakowania stanowisk. R.E. Herman i J.L. Gidia do korzyści wynikających z posiadania dobrego wizerunku jako pracodawcy zaliczają również: zmniejszenie kosztów pozyskiwania pracowników, zwiększenie efektywności wykonywanej przez nich pracy, poprawę poziomu kompetencji kandydatów ubiegających się o pracę, zmniejszenie fluktuacji przy jednoczesnym wzroście lojalności pracowników, wzrost zainteresowania inwestorów i klientów firmą oraz usprawnienie obsługi klientów (Herman, Gidia, 2001, s. 4–6). Zdaniem J. Stankiewicz i P. Łychmus, dobrze wykreowany wizerunek może wpływać na sferę personalną powodując m.in.: wzrost identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem oraz zwiększenie ich motywacji do wypełniania obowiązków zawodowych, a także nasilenie zaangażowania w przezwyciężanie sytuacji kryzysowych (Stankiewicz, Łychmus, 2009, s. 157). Badania potwierdzają, że przedsiębiorstwa, dla których budowanie dobrego wizerunku jako pracodawcy jest priorytetem (laureaci konkursów na najlepszych pracodawców) osiągnęły średni wskaźnik zaangażowania na poziomie 75%, podczas gdy na poziomie całej Polski wyniósł on 45%. Aktywność w zakresie działań wizerunkowych znalazła również odzwierciedlenie w poziomie satysfakcji pracowników, bowiem czterech na pięciu zatrudnionych deklarowało satysfakcję z miejsca pracy (Wyzwania HR, 2013).

Równoległe do korzyści sfery personalnej przedsiębiorstwo realizuje również korzyści w szerszym kontekście, gdyż umacniana jest jego marka, a także marka oferowanych produktów i usług (Wojtaszczyk, 2010, s. 21). Jest to wynik integracji różnych sfer działania przedsiębiorstwa – jako wytwórcy określonych produktów czy dostarczyciela usług, członka lokalnej społeczności, czy wreszcie pracodawcy. Troska o wizerunek mobilizuje do stałego monitorowania reakcji na podejmowane działania i sprawdzania, jak są one odbierane zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz przedsiębiorstwa. W konsekwencji efektywny wizerunek pracodawcy prowadzi do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (Backhaus, Tikoo, 2004, s. 501).

Wymierne korzyści z posiadania wizerunku dobrego pracodawcy motywują przedsiębiorstwa do podejmowania działań w tym kierunku. W konsekwencji

koncepcja ta zyskuje w ostatnim czasie na znaczeniu. Efektem tego są liczne programy i konkursy mające na celu promowanie dobrych pracodawców, m.in. „Najlepszy Pracodawca”, „Odpowiedzialny Pracodawca – Lider HR”, „Pracodawca Roku”, „Lider zarządzania zasobami ludzkimi”, „Inwestor w kapitał ludzki”. W 2010 r. powołano także Klub Dobrych Pracodawców, który zrzesza organizacje biorące udział we wszystkich edycjach badania Najlepsi Pracodawcy. Aktywny udział przedsiębiorstw w tym zakresie wskazuje, że firmy uważają za zasadne angażowanie się w działania wizerunkowe i doceniają ich znaczenie. Potwierdzają to badania przeprowadzone przez Deloitte (Raport Deloitte, Trendy HR, 2013), z których wynika, że nadawanie marki miejscu pracy znalazło się wśród kluczowych wyzwań HR w 2013 r. (59% wskazało, że trend ten jest obecnie bardzo istotny, a 28%, że będzie istotny w ciągu najbliższych trzech lat).

Proces budowania wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy

Budowanie wizerunku dobrego pracodawcy wiąże się z podejmowaniem działań na zewnątrz i wewnątrz firmy, gdyż jest to proces dedykowany zarówno odbiorcy zewnętrznemu (potencjalni kandydaci), jak i wewnętrznemu (dotychczasowi pracownicy). Według K. Backhaus i S. Tikoo, proces kształtowania wizerunku pracodawcy zawiera trzy podstawowe etapy (por. Backhaus, S. Tikoo, 2004, s. 502–503):

- definiowanie kluczowych wartości – przy uwzględnieniu charakterystyk kultury organizacyjnej, stylu zarządzania, czy właściwości zatrudnionych obecnie pracowników, należy wskazać, jakie szczególne wartości firma chce zaoferować pracownikom;
- marketing zewnętrzny – działania skierowane zazwyczaj do ściśle określonej grupy, ważne by były one spójne z działaniami wizerunkowymi podejmowanymi w innych obszarach;
- marketing wewnętrzny – działania ukierunkowane na rozwój pracowników zgodny z wartościami organizacji i celami jej działania.

W istocie budowanie wizerunku pracodawcy odnosi się do dwóch podstawowych działań: identyfikowania kluczowych wartości związanych z zatrudnieniem, które są cenione przez pracowników i które wyróżniają przedsiębiorstwo na tle jego konkurentów oraz komunikowania tych informacji docelowej grupie – pracownikom i kandydatom do pracy. Oznacza to usprawnianie zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do kluczowych wartości oraz promocji działań podejmowanych w tym zakresie wśród wewnętrznych i zewnętrznych odbiorców.

Proces budowania wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Proces kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy

Źródło: opracowanie własne.

W pierwszej kolejności należy zidentyfikować te cechy zatrudnienia, które z punktu widzenia pracownika są szczególnie cenne i pozwalają odróżnić danego pracodawcę od konkurentów. Należy w tym miejscu wskazać, co szczególnego jako pracodawca przedsiębiorstwo ma do zaoferowania pracownikom, czyli zdefiniować propozycję wartości dla pracownika (EVP) (zob. m.in. Katzenbach, 2000). W procesie kreowania wizerunku pracodawcy, firmy mogą budować swoją wartość wokół takich atrybutów, jak: prestiż, jakim cieszy się dana firma, bezpieczeństwo zatrudnienia, możliwość pracy za granicą, możliwość pracy w niewielkim, zgranym zespole, możliwość godzenia obowiązków zawodowych i rodzinnych, rozwój kariery zawodowej, wysokie wynagrodzenia itp.

Następnie należy skoncentrować się na efektywnym przekazywaniu komunikatów na ten temat zarówno obecnym pracownikom, jak i potencjalnym kandydatom do pracy. Na tym etapie podejmowane są różnorodne działania marketingowe służące rozpowszechnieniu przekazu. Zasadnicze znaczenie ma przy tym zapewnienie spójności między zewnętrznym i wewnętrznym wymiarem, co oznacza podejmowanie zabiegów, aby „obietnice” składane rekrutowanym pracownikom znajdowały odzwierciedlenie w codziennych praktykach organizacji. Badania potwierdzają, że zapewnienie spójności między działaniami wizerunkowymi prowadzonymi przez firmy a rzeczywistością, to jedno z kluczowych wyzwań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (Wyzwania HR. Raport serwisu Pracuj.pl, 2013). Niezgodność informacji o zakresie podejmowanych w obszarze budowania wizerunku pracodawcy działań z rzeczywistością rodzi negatywne

konsekwencje – często prowadzi do dobrowolnych odejść, obniżenia satysfakcji z pracy, ograniczenia zaufania czy obniżenia wyników.

Działania podejmowane w zakresie budowania wizerunku pracodawcy mogą mieć wymiar zewnętrzny i wewnętrzny. Wymiar zewnętrzny oznacza, że podejmowane inicjatywy są skierowane do otoczenia. Kluczową aktywnością przedsiębiorstw na tym polu są działania z obszaru społecznej odpowiedzialności (CSR), ale także narzędzia komunikacji zewnętrznej np. profil firmy w serwisach rekrutacyjnych, portalach społecznościowych, czy udział w targach pracy itp. Wymiar wewnętrzny dotyczy polityki personalnej i wiąże się z podejmowaniem działań z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, jak np. korzystanie podczas rekrutacji ze źródeł wewnętrznych, transparentne i konsekwentne przestrzeganie zasad awansu, rozszerzanie zakresów odpowiedzialności pracowników, tworzenie możliwości rozwoju zawodowego, poszanowanie czasu wolnego, sprawna polityka informacyjna, *outplacement* itp. Podejmowanie intencjonalnych działań skierowanych do obecnych pracowników jest bardzo ważne, głównie ze względu na to, że są oni najlepszym i najbardziej wiarygodnym źródłem informacji o firmie i pełnią funkcję jej ambasadorów.

Konkludując, w procesie budowania wizerunku dobrego pracodawcy ważne jest, aby mieć świadomość atrybutów wyróżniających przedsiębiorstwo spośród innych pracodawców oraz aby te atrybuty wszechstronnie demonstrować. Istotne znaczenie ma również zapewnienie ciągłości działań bez względu na sytuację ekonomiczną firmy, a także silne angażowanie w ten proces obecnych pracowników.

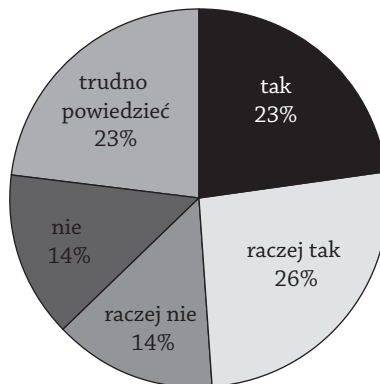
Podejście do budowania wizerunku pracodawcy – wyniki badań empirycznych

Kwestia działań związanych z budowaniem wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy była podejmowana w badaniach realizowanych przez autorkę w średnich i dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych województwa zachodniopomorskiego. Badania prowadzono od czerwca 2012 r. do stycznia 2013 r. Procedura badawcza była wieloetapowa i obejmowała zarówno badania ilościowe, jak i jakościowe, z wykorzystaniem narzędzi w postaci ankiet, wywiadów oraz analizy udostępnionej dokumentacji. Wyniki prezentowane w niniejszym artykule zostały uzyskane w drodze przeprowadzenia badań ilościowych. Narzędzie badawcze stanowił autorski kwestionariusz ankietowy. Ze względu na przedmiot badań oraz charakter zawartych pytań ankietę skierowano do dwóch osób: głównego decydenta (prezes, dyrektor generalny itp.) oraz osoby odpowiedzialnej za zarządzanie zasobami ludzkimi (dyrektor personalny, specjalista ds. zasobów ludzkich itp.).

Badania dotyczyły dopasowania organizacyjnego w aspekcie strategii, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi. W ramach obszaru związanego z zasobami ludzkimi, respondentów zapytano m.in. o stosowanie programu budowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy. W badaniach wzięło udział 76 przedsiębiorstw. Kwestionariusze wypełnione przez osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi otrzymano z 70 podmiotów i to one stanowią źródło prezentowanych wyników i wniosków.

Wyniki wskazują, że niespełna połowa przedsiębiorstw biorących udział w badaniach, stosuje program tworzenia wizerunku atrakcyjnego pracodawcy (wykres 1), który ma pomóc w przyciągnięciu do pracy dobrych kandydatów oraz zatrzymaniu dotychczasowych pracowników.

Wykres 1. Przedsiębiorstwa stosujące program budowy wizerunku atrakcyjnego pracodawcy



Źródło: opracowanie własne.

Badania przeprowadzone przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych również wskazują, że troska o wizerunek firmy jako pracodawcy nie jest powszechną praktyką w polskich firmach, nawet tych, które odznaczają się wysokim poziomem zarządzania zasobami ludzkimi – laureatów konkursów „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” i „Inwestor w Kapitał Ludzki” (Jawor-Joniewicz, 2010, s. 110). Wśród istotnych barier rozwoju działań budujących wizerunek pracodawcy często wymienia się: brak środków na wdrożenie odpowiednich rozwiązań, niedoceniając kwestii budowania wizerunku pracodawcy wewnątrz firmy oraz brak zrozumienia znaczenia tego typu działań ze strony kadry kierowniczej (Wyzwania HR. Raport serwisu Pracuj.pl, 2013). Biorąc jednak pod uwagę rosnącą konkurencyjność rynku pracy, należy prognozować, że z każdym rokiem sytuacja w tym

zakresie będzie ulegała poprawie, a działania wizerunkowe staną się powszechniejszą praktyką w wielu przedsiębiorstwach.

Badania zrealizowane w zachodniopomorskich przedsiębiorstwach wskazały na zależności między działaniami wizerunkowymi a polityką personalną i stosowanymi praktykami zarządzania zasobami ludzkimi. Wybrane zależności, ustalone z wykorzystaniem współczynnika korelacji rang Spearmana, który ma zastosowanie przy dowolnym rozkładzie porównywanych zmiennych, zestawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wybrane zależności między poszczególnymi zmiennymi na podstawie korelacji rang Spearmana (N=70; istotne z $p < 0,05$)

Etap ZZL	Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi	Stosuje się program tworzenia wizerunku atrakcyjnego pracodawcy
Dobór	Wdrożony jest model kompetencyjny.	0,34
	Model kompetencyjny jest wykorzystywany w procesie doboru pracowników.	0,29
	Stosuje się elastyczne formy pracy (np. elastyczny czas pracy, telepraca).	0,30
	Systematycznie bada się ryzyko odejścia poszczególnych pracowników.	0,48
Ocena	System ocen pracowniczych jest powiązany z modelem kompetencyjnym.	0,32
	Kryteria oceny są jasno sprecyzowane i znane pracownikom.	0,27
	Relatywne skale ocen (porównywanie pracowników między sobą) są stosowane częściej niż absolutne (porównywanie do określonego wzorca).	0,27
	Pracownicy otrzymują regularną informację zwrotną dotyczącą oceny swojej pracy.	0,25
Motywowanie	Szerokie zastosowanie ma system bodźców niematerialnych np. pochwały, awanse, swoboda działania.	0,36
	Porównuje się oferowane stawki płac z rynkowymi w celu zapewnienia konkurencyjności wynagrodzeń.	0,54
	System motywacyjny oraz zasady motywacji są znane pracownikom.	0,36
	System wynagrodzeń jest powiązany z modelem kompetencyjnym.	0,35
	System nagradzania uwzględnia proces poprawy indywidualnych wyników, a nie tylko końcowe efekty.	0,49

Etap ZZL	Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi	Stosuje się program tworzenia wizerunku atrakcyjnego pracodawcy
Rozwój	Stosuje się indywidualne ścieżki karier pracowniczych.	0,47
	Regularnie prowadzi się analizę luki kompetencyjnej w, kluczowych dla osiągnięcia celów strategicznych firmy, kompetencjach pracowników.	0,37
	Stale inwestuje się w rozwój kompetencji pracowników (szkolenia, rotacja stanowisk itp.)	0,48
	Wdrożone są plany sukcesji na szczeblach kierowniczych.	0,28
	Wdrożony jest program zarządzania talentami.	0,31
	Przeprowadza się ewaluację stosowanych programów rozwojowych (np. ocena wyników szkolenia).	0,35
	Działalność szkoleniowa jest powiązana ze strategią firmy, sprzyja budowaniu kluczowych kompetencji.	0,38

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Proces budowania wizerunku pracodawcy jest skorelowany z wieloma działaniami podejmowanymi na różnych etapach procesu kadrowego. Warto w tym miejscu wskazać takie praktyki jak: wykorzystywanie modelu kompetencyjnego w procesie doboru, oceny, motywowania i rozwoju pracowników, wykorzystywanie elastycznych form pracy, szacowania ryzyka odejścia kluczowych pracowników, przekazywania informacji zwrotnych, stosowania transparentnych zasad i czytelnych kryteriów oceny i wynagradzania, wykorzystywania programów rozwoju pracowników, zarządzania talentami, planowania sukcesji itp. Jednak zakres wykorzystania tych praktyk w badanej grupie przedsiębiorstw nie jest szeroki.

Wyniki badań pokazują, że kluczowe działania, jakie mają przyciągnąć nowych kandydatów oraz utrzymać dotychczasowych pracowników w badanych podmiotach odnoszą się do sfery motywacyjnej i wiążą się z wynagrodzeniem. Badane przedsiębiorstwa istotnie koncentrują się na tym obszarze – porównują oferowane stawki płac z rynkowymi w celu zapewnienia konkurencyjności wynagrodzeń (41% przedsiębiorstw odpowiedziało – tak, 28% – raczej tak), konstruują transparentne systemy wynagrodzeń (40% – tak, 32% – raczej tak), stosują wartościowanie stanowisk pracy (36% – tak, 23% – raczej tak), szeroko wykorzystują bodźce niematerialne (34% – tak, 37% – raczej tak), stosują system świadczeń pozapłacowych (21% – tak, 21% – raczej tak). Może to świadczyć o tym, że głównym atrybutem, który ma przyciągnąć nowych kandydatów oraz utrzymać dotychczasowych pracowników są wynagrodzenia.

Należy podkreślić, że w aspekcie budowania wizerunku pracodawcy bardzo duże znaczenie ma spójność podejmowanych działań. Zdecydowanie łatwiej będzie można ją osiągnąć, gdy w przedsiębiorstwie będzie solidna baza w postaci wyraźnie określonych wartości. Zdefiniowanie, co jest ważne i w jaki sposób zamierzamy to osiągnąć, stanowi podstawę dla nakreślenia kierunku polityki personalnej oraz doboru praktyk zarządzania. Jednocześnie należy pamiętać, aby wzajemnie integrować poszczególne etapy procesu kadrowego. Przykładem może być stosowanie modelu kompetencyjnego (połowa badanych przedsiębiorstw deklaruje, że wdrożyła model kompetencyjny), określającego kluczowe z punktu widzenia realizowanej strategii oraz pożądaną kulturę organizacyjną, kompetencje pracowników i wykorzystywanie go na różnych etapach procesu kadrowego, począwszy od doboru, gdzie stanowi kryterium selekcji, przez ocenę i motywowanie, po rozwój potrzebnych umiejętności pracowników (w badanych podmiotach nie jest to powszechnie stosowana praktyka). Spójność działań czyni przedsiębiorstwo wiarygodnym i świadczy o tym, że dobór narzędzi zarządzania nie jest przypadkowy. Wskazuje na strategiczną perspektywę w zarządzaniu zasobami ludzkimi i podmiotowe podejście do pracowników.

Zakończenie

Sytuacja na rynku pracy mobilizuje pracodawców do podejmowania różnorodnych działań mających na celu zapewnienie zasobów pracy. Wśród tych działań coraz większego znaczenia nabiera koncepcja kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa jako dobrego pracodawcy. Wpływa to na lepsze pozycjonowanie firmy jako pracodawcy na coraz bardziej konkurencyjnym rynku pracy. Istotą działań w ramach tej koncepcji jest wypracowanie i utrzymanie wyraźnego obrazu przedsiębiorstwa jako pracodawcy, stanowiącego efekt starań o przyciągnięcie, a następnie zatrzymanie efektywnych pracowników, którzy przyczyniają się do generowania wysokich wyników. Ma to głównie na celu rozwijanie zdolności organizacji do konkurowania o pracowników. Pełni również istotną rolę względem już zatrudnionych – przyczynia się do wzrostu ich zaangażowania, lojalności, poparcia dla działań firmy, satysfakcji z pracy, a w konsekwencji do zatrzymania ich w firmie. Wizerunek nie może być jednak traktowany wyłącznie jako jednostronne narzędzie wykorzystywane w procesach rekrutacji, zatrzymania, czy zwalniania pracowników, ale ma służyć jako strategiczny proces wspierający trwały rozwój i kreowanie wartości organizacji. Istotne jest, jakim rzeczywiście przedsiębiorstwo jest pracodawcą, co ma do zaoferowania obecnym i przyszłym pracownikom, czy jest w swoich działaniach konsekwentne i wiarygodne, czy

podejmowane inicjatywy ze sobą spójne, a działania wizerunkowe odpowiadają organizacyjnej rzeczywistości. Zaprezentowane wyniki badań wskazują, że celowe kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy nie jest powszechną praktyką. Analiza praktyk w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi prowadzi do wniosku, że dla badanej grupy przedsiębiorstw kluczowym atrybutem, wokół którego budują swój wizerunek jako pracodawcy jest wynagrodzenie. Wskazuje na to szeroki zakres działań podejmowanych w obszarze motywowania.

Warto jednocześnie podkreślić, że aktywne kształtowanie wizerunku wymaga opracowania kompleksowej strategii, stosowania szerokiego spektrum narzędzi wspierających działania wizerunkowe, zwłaszcza w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, a przede wszystkim zapewnienia spójności między deklaracjami a rzeczywistością. Wpływa to na *image* przedsiębiorstwa w otoczeniu, rozwija świadomość odnośnie jej kultury organizacyjnej, stosowanych praktyk zarządzania, stylu zarządzania, sposobów pracy itp. Intencjonalne budowanie wizerunku pracodawcy jest wymagające i czasochłonne, jednak korzyści, jakie można z tego tytułu uzyskać w pełni rekompensują poniesione nakłady.

Bibliografia

- Aggerholm, H.K., Andersen S.E., Thomsen, Ch. (2011), *Conceptualising Employer Branding in Sustainable Organisations*, "Corporate Communications: An International Journal", Vol. 16, No. 2
- Ambler, T., Barrow, S. (1996), *The Employer Brand*, "Journal of Brand Management", No. 4.
- Backhaus, K., Tikoo, S. (2004), *Conceptualizing and Researching Employer Branding*, "Career Development International", Vol. 9, No. 5.
- Conference Board 2001, *Engaging Employees Through Your Brand*, http://www.signals.ca/wp-content/uploads/2007/05/engaging-employees_through_your_brand.pdf.
- Herman, R.E., Gidia, J.L. (2001), *Helping Your Organization Become an Employer of Choice*, "Employment Relations Today", Vol. 28.
- Jawor-Joniewicz, A. (2010), *Kształtowanie wizerunku dobrego pracodawcy w firmach funkcjonujących w Polsce*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2.
- Katzenbach, J.R. (2000), *Peak Performance: Aligning the Hearts and Minds of Your Employees*, Harvard Business Press.
- Lievens, F., Van Hoye, G., Anseel, F. (2007), *Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework*, "British Journal of Management", Vol. 18.
- Minchington, B. (2006), *Your Employer Brand*, Collective Learning Australia.
- Minchington, B., Thorne K. (2007), *Measuring the Effectiveness of Your Employer Brand*, "Human Resources Magazine", październik–listopad.

Raport Deloitte, *Elastyczność i zmiana horyzontów. Trendy HR 2013*, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/pl_Raport_trendyHR%202013_PL.pdf.

Raport z badań przeprowadzonych na zlecenie serwisu Pracuj.pl „Wyzwania HR. Raport 2013” http://moznainaczej.com.pl/download/Wywiady/Wywiady2013/Wyzwania_HR_2013.pdf.

Stankiewicz, J., Łychmus, P. (2009), *Kształtowanie wizerunku zewnętrznego przedsiębiorstwa jako pracodawcy poprzez etyczne zarządzanie personelem*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 43.

Wilden, R., Gudergan, S., Lings, I. (2010), *Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment*, “Journal of Marketing Management”, Vol. 26.

Wojtaszczyk, K. (2010), *Employer branding – przesłanki i cele budowania marki pracodawcy*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.

Summary

Employer Brand Management vs. Human Resources Management

Changes in the labour market and related difficulties with, first, attracting new employees and next engaging them in efficient work for the organisation force enterprises to search for effective ways to provide them with the labour force they need. One of the concepts which has recently gained in significance is employer branding. A strong employer brand offers multiple benefits to the organisation, yet brand management requires intentional efforts in various dimensions. It involves mostly the organisation's values, its marketing, or communication system. The HR policy and related HR practices which address employees – the best and most reliable source of information about the organisation – are the key areas of brand management. The evidence from the research presented in this paper shows that intentional efforts within employer brand management are still rare among enterprises. On the other hand, the field of human resources management offers potential for substantial development in employer brand management.

Keywords: employer brand, human resources management, attracting and retaining employees.

Резюме

Формирование имиджа работодателя и эффективность управления человеческими ресурсами

Изменения, происходящие на рынке труда и связанные с ними проблемы привлечения персонала, а также вовлечения работников в эффективную деятельность, приносящую пользу организации, вызывают то, что предприятия ищут эффективные методы, которые позволят обеспечить их нужными трудовыми ресурсами. Одной из концепций, которая в последнее время начинает приобретать все более существенное значение, является формирование имиджа предприятия как работодателя. Сильный имидж помогает во многих аспектах функционирования фирмы, приносит ряд выгод, однако его формирование требует заранее продуманных действий в различных сферах. Это связано прежде всего с ценностями организационной культуры, маркетинговой деятельностью, системой коммуникаций и т. п. Одной из ключевых областей является кадровая политика и вытекающие из нее приемы управления человеческими ресурсами, приемы направленные на работников, являющихся лучшим и наиболее достоверным источником информации о фирме. Демонстрируемые результаты исследований показывают, что формирование имиджа хорошего работодателя не является повсеместным явлением, а одновременно на многих предприятиях сфера управления человеческими ресурсами содержит значительный потенциал, который может быть использован в процессе формирования имиджа.

Ключевые слова: имидж работодателя, управление человеческими ресурсами, привлечение и удержание персонала.

Dr Katarzyna Gadomska-Lila

Doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, adiunkt w Katedrze Organizacji i Zarządzania na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego. Autorka oraz współautorka kilkudziesięciu publikacji oraz prac badawczych z zakresu kultury organizacyjnej, zarządzania zasobami ludzkimi oraz zachowań organizacyjnych. Członek krajowych organizacji profesjonalnych, m. in. TNOiK oraz organizacji lokalnych m.in. Zespołu Badawczego „Integracja” oraz Klubu „Personalni na Pomorzu Zachodnim”.