

Procedury personalne kształtujące wizerunek pracodawcy

JACEK KOPEĆ

Katedra Zarządzania Zasobami Pracy, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

O sukcesie firmy na rynku w dużym stopniu decydują utalentowani pracownicy. Przyciągnięcie talentów do firmy jest istotnym wyzwaniem współczesnych organizacji. Sprostanie temu wyzwaniu jest możliwe dzięki podjęciu działań, związanych z koncepcją employer branding. W artykule ukazano procedury personalne, które budują pozytywny wizerunek pracodawcy. Do najważniejszych procedur personalnych w obszarze employer branding zaliczono: procedurę rekrutacji pracowników, wynagradzania pracowników, program świadczeń pracowniczych, program rozwoju personelu, program praca – życie, outplacement, program dla talentów, procedurę zarządzania różnorodnością.

Słowa kluczowe: procedury personalne, kształtowanie wizerunku pracodawcy.

Wstęp

Skuteczne funkcjonowanie przedsiębiorstw w dłuższej perspektywie czasowej jest uzależnione od wielu czynników. Ważnymi determinantami decydującymi o przetrwaniu przedsiębiorstwa w dobie turbulentnych zmian i o jego dalszym rozwoju są kompetentna kadra menedżerska oraz utalentowani i zaangażowani w wykonywanie swoich obowiązków pracownicy. Przyciągnięcie odpowiednich pracowników do firmy, ich umiejętne wykorzystanie do realizacji założonych celów i jak najdłuższe ich zatrzymanie jest istotnym wyzwaniem współczesnych organizacji. Wielce pomocnym w tym zakresie jest podjęcie przez przedsiębiorstwo działań związanych z koncepcją kształtowania wizerunku pracodawcy (*employer branding*). O tym, że wizerunek pracodawcy na rynku jest ważny i przekłada się na uzyskanie przewagi konkurencyjnej wie zdecydowana większość menedżerów firm i jest świadoma konieczności podejmowania działań związanych z jego kształtowaniem. Dbanie przez menedżerów przedsiębiorstwa o dobry wizerunek

pracodawcy ma wpływ na wizerunek firmy i uzyskanie przez nią owej przewagi albowiem świadczy o tym, że zarządowi firmy zależy na posiadaniu i utrzymaniu utalentowanych pracowników, którzy będą w stanie realizować cele firmy i jak najlepiej zaspokajać ciągle zmieniające się potrzeby klientów. W dobie kryzysu demograficznego i ekonomicznego charakteryzującego się m.in. wojną o talenty koncepcja employer branding zyskuje i w przyszłości zyskiwać będzie coraz bardziej na znaczeniu. Koncepcję wizerunku pracodawcy (*employer branding*) zinterpretować można jako subiektywne odczucia poszczególnych podmiotów w firmie związane ze strategicznymi działaniami firmy i jego pracowników, które zachęcają dotychczas zatrudnionych do pozostania w organizacji i wykazywania się wysokim zaangażowaniem w realizację celów firmy oraz potencjalnych utalentowanych kandydatów do starania się o zatrudnienie w przedsiębiorstwie.

Celem artykułu jest ukazanie jakie procedury personalne realizowane w firmie budują pozytywny wizerunek pracodawcy.

1. Konieczność kształtowania wizerunku pracodawcy

Dynamiczne zmiany zachodzące na krajowym czy regionalnym rynku pracy wymuszają od kadry menedżerskiej przedsiębiorstwa podejmowania adekwatnych działań zarówno w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, jak i marketingowym, produkcyjnym, finansowym czy też wprowadzanych innowacji.

W ostatnim okresie w Polsce można zaobserwować następujące zjawiska determinujące decyzje menedżerskie dotyczące zarządzania, a mianowicie:

- starzenie się społeczeństwa,
- pogłębiający się kryzys demograficzny,
- bezrobocie na poziomie 13–14% w kraju w skali roku,
- znaczące bezrobocie wśród ludzi młodych,
- duża migracja z Polski ludzi młodych,
- wzrastający odsetek osób z wykształceniem wyższym nie znajdujący zatrudnienia do roku po studiach,
- zmiana przepisów prawa pracy w kierunku większej elastyczności zatrudnienia,
- wzrastający odsetek umów o pracę w niepełnym wymiarze czasu pracy,
- wojna o talenty.

Uwzględnienie wymienionych zjawisk i sytuacji na danym rynku pracy w regionie może przyczynić się do bardziej racjonalnych decyzji menedżerów odnośnie pozyskania ponadprzeciętnych pracowników i ich zatrzymania w organizacji. Pozyskanie takich pracowników do firmy wiąże się z kosztami. Duży wpływ na

wielkość tych kosztów ma odpowiednio kształtowany wizerunek pracodawcy. Jak wynika z wielu wypowiedzi kandydatów do pracy, najczęściej chcieliby oni pracować w tych przedsiębiorstwach, które charakteryzują się dobrym wizerunkiem pracodawcy na rynku. Szczególnie ceniona jest stabilność zatrudnienia, wysoki poziom i systematyczność wynagradzania, tworzenie odpowiednich warunków pracy adekwatnych do potrzeb pracowników, stwarzanie szansy na rozwój talentów u zatrudnionych oraz posiadanie kultury organizacyjnej cechującej się zaufaniem do pracowników i dbanie o dobrą atmosferę wśród pracowników, ich lojalność i zaangażowanie.

Dzięki posiadaniu na rynku przez firmę dobrego wizerunku pracodawcy tańszym kosztem można pozyskać i zatrzymać osoby ponadprzeciętne. Dzięki odpowiedniemu wizerunkowi pracodawcy w mediach i wśród dotychczas zatrudnionych oraz tych, co odeszli z firmy, chętni do pracy w danej organizacji sami mogą aplikować do firmy lub gdy otrzymają propozycję pracy w niej to chętnie takie wyzwanie podejmą, a to może obniżyć koszty ich pozyskania. Jak zauważa M. Johnson (2001, s. 86) ważnym zadaniem firmy odnośnie przyciągnięcia do niej talentów jest posiadanie reputacji o wykonywaniu znaczącej pracy w specyficznych obszarach dla społeczeństwa.

Wizerunek pracodawcy kształtować można na wiele sposobów. Jednym z nich jest aktywna promocja w różnego rodzaju mediach. Szczególnie ważne jest posiadanie dobrze skonfigurowanej i ciągle uaktualnianej strony internetowej z odsyłaczami do publikacji o firmie wraz z podaniem źródła ich publikacji i odpowiednich linków do przeglądu internetowego oraz prowadzenie aktywnego dialogu z zainteresowanymi informacjami o firmie. Odnośnie tego ostatniego elementu czy narzędzia M. Kantowicz-Gdańska zauważa: „zapewnienie dostępu do wysokiej jakości zasobów ludzkich w długim okresie jest uzależnione również od umiejętności organizacji do kształtowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy z użyciem narzędzi komunikacji internetowej, a zwłaszcza jej form dialogowych wykorzystywanych w sieciach społecznych on-line” (Kantowicz-Gdańska 2012, s. 64). Prowadzenie dialogu z zainteresowanymi informacjami o organizacji poprzez komunikację internetową świadczy o dbaniu przez firmę o dobry wizerunek wśród potencjalnych utalentowanych kandydatów do pracy i możliwości sprostania ich wymaganiom. Podczas budowy wizerunku atrakcyjnego pracodawcy warto sobie uzmysłowić jak wiele firma może zyskać biorąc udział w badaniach naukowych prowadzonych przez pracowników naukowych i analityków różnych instytucji, a także studentów gromadzących materiał empiryczny przydatny do napisania pracy licencjackiej lub magisterskiej. Dzięki udziałowi w tych badaniach firma daje sygnał, że prowadzi transparentną działalność w badanej kwestii, co niektórych może zachęcić do starania się o pracę w tej właśnie firmie oraz wskazuje, jaki jest

poziom rozwiązań stosowanych na tle pozostałych badanych w odniesieniu do realizacji potrzeb zatrudnionych. Prowadzący badania dzięki uzyskanym informacjom w ramach rewanżu i zachęty dla przyszłych badanych firm i osób starają się zareklamować przedsiębiorstwo w poszczególnych opublikowanych artykułach czy monografiach, pisanych ekspertyzach, prowadzonych treningach i wykładach, podczas udziału w konferencjach, spotkań z zainteresowanymi organizacją i stosowanymi przez nią rozwiązaniami w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz dokonując wpisów na różnego rodzaju portalach. Ponadto zapoznanie się z wnioskami z badań, artykułu czy poszczególnych prac studentów może być inspiracją do tego, co i w jakim zakresie zmodyfikować, aby uzyskać przewagę konkurencyjną w obszarze *employer branding*.

2. Procedury personalne

Osoby utalentowane chcą podjąć pracę w organizacji starają się o niej dowiedzieć jak najwięcej. Sprawdzają informacje zawarte w Internecie oraz próbują bezpośrednio porozmawiać z byłymi i obecnymi pracownikami na temat istniejącej kultury organizacyjnej, podejścia przełożonych do podwładnych, realizowanych potrzeb pracowniczych oraz stosowanych procedurach personalnych. Analiza wykorzystywanych w przedsiębiorstwie procedur personalnych może zadecydować o pozytywnym lub negatywnym wizerunku pracodawcy zarówno wśród zatrudnionych, jak i potencjalnych kandydatów do pracy. Wielkość i jakość tych procedur determinuje w dużym stopniu realizację potrzeb personalnych poszczególnych pracowników, kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, relacje między przełożonym a podwładnym. Do najważniejszych procedur personalnych w obszarze *employer branding* zaliczyć można:

- a) procedurę rekrutacji pracowników,
- b) system wynagradzania pracowników,
- c) program świadczeń pracowniczych,
- d) program rozwoju personelu,
- e) program praca–życie,
- f) program zwolnień monitorowanych – *outplacement*,
- g) program dla talentów,
- h) procedurę zarządzania różnorodnością.

Profesjonalnie zorganizowana i przeprowadzona rekrutacja ma istotny wpływ nie tylko na to, kogo przyjmuje się do organizacji, ale też jaki wizerunek pracodawcy pozostaje w umysłach tych, którzy zostali odrzuceni na poszczególnych etapach selekcji kandydatów do pracy. W celu budowania dobrego wizerunku pracodawcy

w oparciu o procedury związane z procesem rekrutacji, powinny się one charakteryzować następującymi rozwiązaniami i zawartymi w nich postulatami:

- w ogłoszeniu o pracę jasno przedstawić wymagania kompetencyjne na danym stanowisku i jak najlepiej zareklamować z marketingowego punktu widzenia firmę,
- zrealizować kilka etapów selekcji pracowników, w czasie których promuje się kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa i wartości, jakimi się ono kieruje w swojej działalności,
- po wyborze danego kandydata do pracy poświęcić wiele uwagi jego adaptacji społeczno-zawodowej. Ważne jest tutaj poinformowanie go o zakresie obowiązków na stanowisku i w firmie, istniejących regulaminach, zwyczajach, wartościach, jakie są istotne dla organizacji oraz ustalenie osoby odpowiedzialnej za adaptację nowego pracownika. Okres wdrożenia się pracownika do zespołu i do firmy nie zawsze jest szybki i łatwy, bowiem część współpracowników dość często nie dzieli się wiedzą z pozostałymi, aby się nie okazało, że nowi pracownicy są lepsi od nich,
- poinformować pisemnie tych, co się nie zakwalifikowali do pracy w firmie, że być może w przyszłości nadarzy się taka okazja. Niejednokrotnie się okazuje, że osoba aplikuje równocześnie do kilku firm i w kilku też otrzymuje ofertę zatrudnienia, a może wybrać tylko jedną. Zdarzają się też przypadki odejścia z pracy tych, co niedawno zostali zatrudnieni czy to z powodów osobistych czy też innych i proces rekrutacji trzeba zacząć od nowa. O potrzebie informowania kandydatów do pracy o wynikach rekrutacji, a nie tylko osoby zatrudnianej i wpływie tych informacji na wizerunek pracodawcy zwraca uwagę wielu autorów. B. Olszewska i K. Olszewska zauważają w tej kwestii: „profesjonalizm przejawia się też w poinformowaniu kandydata do pracy o wynikach rekrutacji, szczególnie jeżeli są niepomyślne i ich odbiór wiąże się z określonym stresem” (Olszewska, Olszewska 2009, s. 179–180),
- wiele uwagi poświęcić zorganizowaniu e-rekrutacji. Będzie to wymagać co prawda pewnych kosztów związanych z opracowaniem programu komputerowego i jego administrowaniem. Z reguły prowadzenie e-rekrutacji będzie opłacalne dla średnich i dużych firm, które każdego roku przyjmują do pracy co najmniej kilkadziesiąt osób i planują się dalej rozwijać. Odpowiednio skonfigurowane oprogramowanie komputerowe pozwoli zgromadzić dane potencjalnych kandydatów do pracy i dzięki przeprowadzeniu ustalonych ćwiczeń, testów, sprawdzianów lepiej i szybciej wyselekcjonować tych kandydatów, których profil kompetencyjny jest najbardziej zbliżony do ustalonego profilu wymagań na stanowisko, a także szybko przekazywać zainteresowanym informację o wynikach selekcji, co może mieć wpływ na kształtowanie dobrego wizerunku pracodawcy.

Duży wpływ na wizerunek pracodawcy ma zakładowy system wynagradzania pracowników. Opracowanie tego systemu pozwalającego zarobić zatrudnionym na poziomie ponadprzeciętnym w kraju, regionie czy branży w dobie dużej konkurencji i częstych zmian zachodzących zarówno w gospodarce, jak i jego otoczeniu nie jest zadaniem łatwym i wymaga uwzględnienia szeregu czynników. Pomocnymi w tej kwestii mogą być propozycje J. Marciniaka. Autor proponuje (Marciniak 2011, s. 726):

- a) stałe doskonalenie systemu wynagradzania,
- b) przeprowadzanie badań ankietowych wśród pracowników na temat motywacji płacowej i pozapłacowej,
- c) stała analiza wynagrodzeń w kraju, regionie i w branży.

Szczegółowe rozwiązania dotyczące elementów składowych systemu wynagradzania pracowników powinny być modyfikowane w zależności od pojawiających się potrzeb i możliwości danego przedsiębiorstwa. Zadowoleni z istniejących rozwiązań pracownicy z pewnością będą się wykazywać większym zaangażowaniem w pracę, aby nie zostać zwolnionym oraz wypowiedziami o firmie wśród najbliższych członków rodziny czy znajomych, co ma wpływ na kształtowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy u innych osób i również w mediach.

Zaprojektowanie skutecznego systemu płac będzie wymagało skupienia uwagi na jego elementach. M. W. Kopertyńska do tych elementów zalicza (Kopertyńska 2009, s. 112):

- składniki płacowe stosowane w konkretnym przedsiębiorstwie,
- zasady doboru i kształtowania tych składników,
- formy płac według, których będą wynagradzani pracownicy,
- zasady awansu płacowego.

Opracowanie i wdrożenie do praktyki systemu wynagradzania personelu, który byłby dla nich motywacyjny wymaga uwzględnienia szeregu zaleceń. S. Borkowska proponuje osiem warunków skutecznego motywowania przez wynagrodzenia (Borkowska, 2012, s. 32–34):

1. Wielkość wynagrodzenia za pracę powinna być proporcjonalna do wymagań (trudności) i efektów pracy.
2. Narzędzia motywowania nie powinny być jednakowe dla wszystkich grup społeczno-zawodowych, lecz zróżnicowane stosownie do oczekiwań pracowników i organizacji przedsiębiorstw.
3. Wszystkie narzędzia motywowania powinny tworzyć wewnątrznie spójny system, ponieważ są adresowane zazwyczaj do tych samych ludzi.
4. System motywowania powinien być zrozumiały dla pracowników oraz przez nich akceptowany.
5. Motywowanie przez wynagrodzenia powinno mieć charakter pozytywny.

6. Odległość czasowa między wykonaniem zadania a uzyskaniem gratyfikacji z tego tytułu nie może być tak duża, by zacierała związek między pracą a płacą.
7. Niezbędne jest przestrzeganie zasady widoczności wpływu pracownika na wynagradzany efekt pracy.
8. Motywowanie w zakładzie pracy dotyczy konkretnego, nie zaś przeciętnego, nieokreślonego pracownika.

W szeroko pojętej definicji wynagrodzenia ważną rolę oprócz wynagrodzenia zasadniczego i bodźców krótko i długoterminowych odgrywają programy świadczeń pracowniczych. Najczęściej w praktyce dotyczą one rozwiązań dla wszystkich pracowników i dla kadry menedżerskiej i obejmują zarówno świadczenia materialne, jak i pozamaterialne. To, jakie konkretne rozwiązania zostaną zastosowane w ramach programu świadczeń pracowniczych przedsiębiorstwa zależy od dwóch czynników. Jednym są oczekiwania poszczególnych grup pracowniczych, a drugim rozwiązania prawne dotyczące opodatkowania wybranych rozwiązań. Dzięki odpowiednim w kraju rozwiązaniom podatkowym bardziej opłacalne dla firmy jest stosowanie w ramach części wynagradzania pracowników świadczeń pracowniczych niż wypłaty tej części wynagrodzenia w postaci gotówki. Zastosowanie w przedsiębiorstwie rozwiązań dotyczących świadczeń pracowniczych oprócz względów podatkowych ma też wpływ na kształtowanie wizerunku pracodawcy w kontekście dbałości o potrzeby swoich pracowników. W praktyce jest stosowanych wiele różnego rodzaju świadczeń pracowniczych wychodzących naprzeciw oczekiwaniom poszczególnych pracowników oraz podkreślające niekiedy ich specyficzny status dla firmy. Dość często firmy stosują: możliwość skorzystania przez pracownika i jego najbliższą rodzinę z ponadstandardowych świadczeń zdrowotnych, dofinansowanie studiów podyplomowych i MBA oraz staży zagranicznych, możliwość wykorzystania samochodu służbowego do celów prywatnych w ramach ustalonych norm, dodatkowe ubezpieczenie zdrowotne i na życie, zakup kart multisport i innych umożliwiających tańsze skorzystanie z urządzeń sportowych, wyjść do kina, teatru, dofinansowanie wczasów, możliwość zakupu produktów firmy z bonifikatą, ustalony pakiet świadczeń w ramach indywidualnego outplacementu w przypadku zwolnień pracownika przed końcem kontraktu, opłaty klubowe dla pracownika, zakładowy fundusz emerytalny, fundusz reprezentacyjny itp¹.

Duży wpływ na wizerunek atrakcyjnego pracodawcy mają programy rozwoju personelu. Stosowanie tego programu świadczy o tym, że organizacji zależy na

¹ O tym jakie świadczenia stosują najlepsi pracodawcy można się przekonać analizując publikację Top Employers Polska, wydawanych przez Instytut CRF co roku i dołączanych do czasopisma „Personel i Zarządzanie”.

rozwoju zatrudnionych, a to zawsze jest dobrze widziane przez obecnych i przyszłych pracowników. Ponadto, realizacja programu rozwoju pracowników sygnalizuje zatrudnionym, że skoro firma wydaje pieniądze na ich rozwój to znaczy, że nieźle funkcjonuje na rynku i myśli o dalszym rozwoju, bo przecież gdyby tak nie było to nie inwestowałaby w rozwój personelu. O tym, jaki wizerunek wśród pracowników posiada program ich rozwoju w dużym stopniu zależy od realizacji odpowiednich działań w ramach tego programu. Działaniami w tym zakresie są (Suchodolski 2006, s. 154):

- umożliwienie pracownikom zaspokojenia potrzeb samorealizacji,
- doskonalenie kwalifikacji pracowników,
- przemieszczenia pracowników.

Przedsiębiorstwo, aby uzyskać dobry wizerunek pracodawcy poprzez program rozwoju personelu powinno wykreować działania związane z motywowaniem do postaw prorozwojowych zarówno przełożonych, jak i podwładnych. M. Juchnowicz proponuje w tej kwestii zastosowanie kompleksu działań, a mianowicie (Juchnowicz 2007, s. 249):

- propagowania w systemie wartości potrzeby ustawicznego kształcenia oraz uświadamiania pracownikom korzyści, jakie z tego tytułu uzyskuje jednostka,
- pomocy w rozpoznaniu potencjalnych możliwości, identyfikacji mocnych i słabych stron pracowników oraz ich obiektywna ocena,
- opracowywania planu rozwoju osobistego, to znaczy indywidualnej ścieżki kariery,
- informowania o możliwościach rozwoju w firmie,
- stałego inspirowania u pracowników potrzeby rozwoju, za pomocą różnorodnych instrumentów zarządzania kapitałem ludzkim (np. tworzenia kadry rezerwowej, zastosowania planów sukcesji, opracowania planów rotacji), działań kierowniczych (np. mentoring, coaching) oraz instrumentów ze sfery wynagrodzeń.

Dla osób świadomych swoich uzdolnień i umiejętności ważnym programem z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim jest program określany nazwą praca-życie osobiste polegający na ułatwieniu zatrudnionym potrzeby godzenia życia osobistego i potrzeb pracownika ze specyfiką pracy i wymaganiami w przedsiębiorstwie. Stosowanie takiego programu przez pracodawcę daje sygnał potencjalnym kandydatom do pracy, że firma dba o potrzeby pracownicze i wywołuje u nich pozytywny wizerunek tego pracodawcy. Programy praca-życie realizowane przez firmę wpływają także na szereg korzyści. Z. Wiśniewski i K. Zawadzki podają następujące korzyści dla przedsiębiorstwa wynikające ze stosowania owego programu (Wiśniewski, Zawadzki 2007, s. 123):

- rośnie poziom zaangażowania pracowników i ich motywacja,
- uzyskuje się ograniczenie rotacji kadr,

- następuje redukcja kosztów rekrutacji, selekcji i szkolenia nowych pracowników,
- zapobiega utracie kontaktu pracownika z firmą i obowiązkami,
- redukuje ryzyko utraty wiedzy i umiejętności,
- pozwala stale poszerzać posiadane kwalifikacje,
- ogranicza koszty urlopów chorobowych, organizowania zastępstw i płacenia nadgodzin.

Bardzo trudnym momentem dla każdego zatrudnionego pracownika jest uzyskanie informacji o wypowiedzeniu mu umowy o pracę. Zachowanie pracodawcy w tym momencie jest niezwykle istotne dla wizerunku pracodawcy w oczach zwalnianych pracowników, ich krewnych i znajomych oraz pozostałych zatrudnionych. Wielce korzystnym rozwiązaniem w tej kwestii jest zaprojektowanie i wdrażanie działań związanych z programem zwolnień monitorowanych – *outplacement*. M. Gableta stwierdza: „jego stosowanie jest korzystne nie tylko ze względów społecznych, ale i ważnych dla przedsiębiorstwa aspektów finansowych, jeśli wziąć pod uwagę oddziaływanie *outplacementu* na wizerunek jednostek gospodarczych” (Gableta 2003, s. 39). Wdrożenie do praktyki rozwiązań służących pomocą dla zwalnianych pracowników wskazuje dotychczasowym i przyszłym pracownikom, że firma stara się pomagać pracownikom w trudnym dla nich momencie, jakim jest czas wypowiedzenia umowy o pracę. Wśród działań jakie są stosowane w praktyce przez poszczególne firmy wykorzystujące *outplacement* wyróżnić można: odpłaty pieniężne wyższe niż kodeksowe, pomoc psychologiczną i prawną, różnego rodzaju szkolenia i treningi, pomoc przy poszukiwaniu pracy u innych pracodawców, przekazanie poradnika gdzie i jak poszukiwać pracy, pomoc w przeprowadzce do innej miejscowości, doradztwo zawodowe, pomoc w sporządzeniu własnego bilansu kompetencji itp.

Niektóre firmy do pomocy zwalnianym pracownikom zatrudniają zewnętrznych ekspertów. Ma to duże znaczenie wizerunkowe na przyszłość. Eksperti zewnętrzni niejednokrotnie reklamują firmę w przyszłości w różnego rodzaju mediach, ekspertyzach, artykułach naukowych, co też ma wpływ na kształtowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy.

Istotne znaczenie w koncepcji *employer branding* mają programy dla talentów. W praktyce spotkać się można z różnymi nazwami takich programów np. Akademia talentów, Kuźnia talentów, Rozwój talentów, Zarządzanie talentami, Talent management program, Talent pool. Skupienie uwagi firmy i jej kadry menedżerskiej na talentach poszczególnych pracowników, jak również na wybranej grupie osób, które w myśl definicji można zaliczyć do talentów jest ważnym zagadnieniem albowiem ta grupa pracowników wraz z kadrą menedżerską może szybciej niż inni przyczynić się do osiągnięcia przez organizację przewagi

konkurencyjnej. Realizacja tych programów i szczegółowe informacje na ten temat zawarte na stronie internetowej firmy świadczą o tym, że organizacja dba o pozyskanie, rozwój i motywowanie osób uznanych w przedsiębiorstwie za talenty². Dla osób chcących rozwijać swoje talenty w przedsiębiorstwie i uczyć się od innych talentów wiadomość o takim programie znacząco buduje pozytywny wizerunek pracodawcy albowiem tych, co takie programy posiadają jest zdecydowanie o wiele mniej niż tych pozostałych. Posiadanie talentów i odpowiednie nimi zarządzanie daje nadzieję, że w przyszłości firma może szybciej i efektywniej uzyskać przewagę konkurencyjną. Ponadto jak zauważa J. A. Tabor: „zależność między wizerunkiem pracodawcy a zarządzaniem talentami przebiega dwutorowo. Z jednej strony zarządzanie talentami wzmacnia wizerunek pracodawcy, z drugiej – dobry wizerunek ułatwia pozyskiwanie talentów” (Tabor 2013, s. 72). W programach dotyczących talentów w kwestii budowania wizerunku pracodawcy ważne jest znaczące wydzielenie modułu dotyczącego rozwoju talentów bowiem daje sygnał zarówno obecnym, jak i przyszłym pracownikom, że firma dba o pracowników zaliczanych do grupy talentów i ich rozwój. Program rozwoju talentów najczęściej składa się z następujących elementów (Kopeć 2011, s. 51):

- a) planowane działania,
- b) przewidywany czas realizacji,
- c) wykorzystywane instrumenty,
- d) ustalenie podmiotów odpowiedzialnych za działania,
- e) planowane koszty.

Wzrastające zróżnicowanie socjodemograficzne pracowników i kandydatów do pracy w firmie wynikające z zachodzących przemian demograficznych, społecznych, politycznych, kulturowych powoduje konieczność zainteresowania się problematyką zarządzania różnorodnością. Posiadanie przez przedsiębiorstwo odpowiednich procedur personalnych dotyczących owego zarządzania wpływa znacząco na pozytywny wizerunek pracodawcy u osób zaliczanych do tzw. grup mniejszościowych, ich krewnych i znajomych. Najczęściej do grup tych zaliczani są: niepełnosprawni, przedstawiciele mniejszości etnicznych, starsi wiekiem pracownicy, wyznawcy odmiennych od większości zatrudnionych religii itp. W firmach globalnych funkcjonujących w wielu różnych krajach ważne jest to, czy istnieją procedury pozwalające zintegrować różnice kulturowe występujące w poszczególnych krajach czy regionach gdzie mieszczą się oddziały firmy. A. Woźniakowski podaje przykład firmy Citigroup i realizowane przez nią inicjatywy z zakresu zarządzania różnorodnością. W ramach tzw. miesięcy dziedzictwa w Citigroup

² Szeroki przegląd poglądów kogo zaliczyć do talentów w firmie w teorii i praktyce znaleźć można w: Kopeć (2012) i Tabor (2013).

odbywają się uroczystości poświęcone kulturze afroamerykańskiej (Black History Month), hiszpańskiej i krajów Ameryki Łacińskiej (Hispanic Heritage Month), azjatyckiej (Asian Heritage Month), kulturze rdzennej ludności amerykańskiej (Native American Month), roli kobiet w społeczeństwie i ich osiągnięciom (Women`s History Month), a także przedstawiające problemy i osiągnięcia osób niepełnosprawnych (Disability Awareness Month) oraz mniejszości seksualnych (Pride Month) (Woźniakowski 2005, s. 47).

Podsumowanie

W artykule starano się zaprezentować te procedury personalne, które dla wielu kandydatów do pracy świadczą o atrakcyjności przyszłego pracodawcy. Do najważniejszych procedur personalnych mogących kształtować wizerunek pracodawcy zaliczono: procedury związane z procesem rekrutacji pracowników, ich wynagradzania, programy świadczeń pracowniczych, program rozwoju personelu, program praca-życie, *outplacement*, program dla talentów i procedurę zarządzania różnorodnością.

Ilość stosowanych w firmie procedur personalnych może być jeszcze większa. Istotne jest aby były one systematycznie stosowane oraz udoskonalane. Wskazano by było, aby informacja o tych procedurach docierała zarówno do zatrudnionych, jak i potencjalnych kandydatów do pracy, co mogłoby kształtować pozytywny wizerunek pracodawcy. Poprzez badanie aplikujących do firmy można byłoby się zorientować, które procedury personalne przyciągają poszczególne grupy talentów do organizacji. Problematyka wpływu procedur personalnych na wizerunek pracodawcy powinna być permanentnym działaniem menedżera personalnego i jego podwładnych oraz być poddawana audytowi zewnętrznemu.

Bibliografia

- Borkowska, S. (2012), *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Gableta, M. (2003), *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Johnson, M. (2001), *Winning the people Wars. What it takes to acquire and retain the talent you need*, Financial Times, Prentice Hall, London, New York.
- Juchnowicz, M. (2007), *Motywowanie rozwoju kompetencji*, w: M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa.

- Kantowicz-Gdańska, M. (2012), *Kształtowanie marki i wizerunku pracodawcy w wirtualnych sieciach społecznych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 5.
- Kopeć, J. (2011), *Program rozwoju talentów instrumentem kształtowania wizerunku firmy*, w: J. Teczek, J. Czekaj, B. Mikuła, R. Oczkowska (red.), *Nauka i gospodarka w dobie destabilizacji*, Biuro Projektu Nauka i Gospodarka, Kraków.
- Kopeć, J. (2012), *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, ZN Seria Specjalna: Monografie nr 209, Wyd. UE w Krakowie, Kraków.
- Kopertyńska, M. W. (2009), *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wyd. Placet, Wyd. 2 uzupełnione, Warszawa.
- Marciniak, J. (2011), *Budowa wizerunku pracodawcy i marketing personalny*, w: J. Marciniak (red.), *Human Resources*, Wyd. ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Olszewska, B., Olszewska, K. (2009), *Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa jako atrakcyjnego pracodawcy*, w: M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, PN UE we Wrocławiu nr 43, Wrocław.
- Suchodolski, A. (2006), *Rozwój pracowników*, w: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wyd. C. H. Beck, Wyd. III uaktualnione i poszerzone, Warszawa.
- Tabor, J.A. (2013), *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Koncepcje, strategie, praktyka*, Wyd. Poltext, TNOiK, Warszawa.
- Wiśniewski, Z., Zawadzki, K. (2007), *Jakość pracy a sfera pozazawodowa*, w: A. Poczowski (red.), *W kierunku jakości kapitału ludzkiego*, IPiSS, Warszawa.
- Woźniakowski, A. (2005), *Globalizacja – różnorodność – zarządzanie talentami*, w: S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa.

Summary

Personnel Programs in Employer Branding

Talents have a significant impact on market success of a company. Attracting talents is a relevant challenge for contemporary successful organization. To meet this challenge it is important to focus on employer branding. The most important personnel programs in employer branding are: recruitment procedure, reward program, fringe benefits program, personnel development program, work-life balance program, outplacement, program for talent, diversity management program. They are described in detail in the article.

Keywords: personnel programs, employer branding.

Резюме

Кадровые программы, формирующие имидж работодателя

Успех фирмы на рынке в большой степени обеспечивают талантливые сотрудники. Привлечение в фирму талантов является существенным вызовом для современных организаций. Справиться с этим вызовом можно предпринимая действия, связанные с концепцией employer branding. В своей статье автор показывает, какие кадровые программы формируют положительный имидж работодателя. К важнейшим программам в рамках employer branding отнесены: процедура подбора персонала, программа вознаграждения сотрудников, программа социальной поддержки, программа развития персонала, программа работа-жизнь, outplacement, программа для талантов, программа управления разнообразием.

Ключевые слова: кадровые программы, формирование имиджа работодателя.

Dr hab. Jacek Kopec

Doroktor habilitowany nauk ekonomicznych w zakresie zarządzania. Pracuje w Katedrze Zarządzania Zasobami Pracy Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie na stanowisku adiunkta. Autor około 80 publikacji, w tym kilku opublikowanych w czterech krajach. Zainteresowania naukowe: zarządzanie talentami, zarządzanie zasobami ludzkimi.