

MGR WOJCIECH KOLASA

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych
e-mail: wojciech.jakub.kolasa@gmail.com

KREOWANIE WIZERUNKU PRACODAWCY JAKO ISTOTNE NARZĘDZIE WPŁYWAJĄCE NA KWESTIE ZATRUDNIENIA W ORGANIZACJI

Słowa kluczowe: pracownik, pracodawca, employer branding, rekrutacja, derekrutacja, CSR

Abstrakt. We współczesnym świecie zarówno ze strony pracodawców, jak i firm zajmujących się pozyskiwaniem określonej kadry dla swoich zleceniodawców, coraz częściej pojawiają się głosy mówiące o problemach ze znalezieniem odpowiedniego pracownika. Kwestia ta dotyczy nie tylko pracowników o wysokich kwalifikacjach i nietypowych, rzadkich umiejętnościach, ale również tych osób, które specyficznych umiejętności nie muszą mieć, gdyż ich zadaniem byłoby wykonywanie prostych, rekursywnych czynności. Szczególnie trudne, z punktu widzenia pracodawcy, jest znalezienie nowego pracownika na rynku, gdzie mamy do czynienia z niskim poziomem bezrobocia, a pracownicy mają coraz większą możliwość dyktowania warunków. W tej sytuacji organizacje różnego rodzaju coraz częściej muszą dbać o kreowanie pozytywnego wizerunku swojego przedsiębiorstwa w oczach obecnych, jak i przyszłych, potencjalnych pracowników. Obszar, gdzie można stosować działania zmierzające do budowania pozytywnego wizerunku pracodawcy jest bardzo rozległy. Do takich działań można zaliczyć np. sposób rekrutowania nowych pracowników, politykę kadrową wobec już zatrudnionych, kwestie związane z derekrutacją czy szeroko rozumianą społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw, czyli CSR. Niniejszy artykuł ma charakter teoretyczny, a jego celem jest usystematyzowanie aktualnych zagadnień związanych z kreowaniem pozytywnego wizerunku pracodawcy.

Employer branding as an important tool affecting employment in a company

Key words: employ, employer, employer branding, recruitment, downsizing, CSR

Abstract. The present article depicts the influence of employer branding on employment in a company as well as processes where employer branding (EB) is very often applied. First, employer branding is explained. A short history of EB and its influence on organization is presented. Then the field where EB can be applied is described. Four essential processes in which EB is the most frequently implemented (communication process, recruitment process, implementation and development process, downsizing process) are characterized. Further-

more, the relationship between this type of management and CSR is described. Finally, in a brief summary it is shown that EB has a huge influence on the functioning of a company and issues related to employment.

Wprowadzenie

XXI wiek to czas olbrzymich przemian w sferze gospodarczej i społecznej. To czas, kiedy w wielu krajach rozwiniętych pojawia się problem ze znalezieniem odpowiedniego pracownika i dopasowania jego umiejętności, kompetencji i oczekiwań do wymagań potencjalnego pracodawcy. W niniejszym artykule starano się pokazać, jak duży wpływ ma kreowanie wizerunku pracodawcy na kwestie związane z zatrudnieniem i utrzymaniem pracownika w strukturach firmy. Celem opracowania jest przedstawienie działań z zakresu *employer branding* (EB), a także ukazanie narzędzi które wykorzystywane mogą być do kreowania wizerunku pracodawcy.

1. *Employer branding* – pojęcie i historia

Kreowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy, czyli *employer branding* coraz częściej pojawia się w różnego rodzaju mediach, widoczne jest także coraz większe zainteresowanie tym, co składa się na to pojęcie. *Employer branding* to hasło stosunkowo nowe, które pojawiło się w latach 90. XX wieku. Za jego twórcę uznaje się Simona Barrowa, autora *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Precyzyjne określenie czasu i autora idei *employer branding* jest jednak trudne do ustalenia (Kozłowski, 2016, s. 13). Warto również podkreślić, że hasło *employer branding* nie zostało precyzyjnie przetłumaczone na język polski i w nomenklaturze naukowej oraz w środowisku osób z niego korzystających można spotkać się z różnymi polskojęzycznymi odpowiednikami tej frazy. Oprócz określenia kreowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy stosuje się wiele wersji określających zakres i istotę *employer branding*, jednak ich wspólną cechą jest to, że EB zajmuje się kreowaniem wizerunku przedsiębiorstwa wewnątrz a także poza jego strukturami. Według P. Zaręby EB to świadome budowanie wizerunku pracodawcy, połączenie działań HR z działaniami marketingowymi, skierowanymi zarówno na zewnątrz – do potencjalnych kandydatów, jak i do wewnątrz – do pracowników (Zaręba, 2014, s. 33). Według M. Kozłowskiego natomiast EB to: „wszystkie działania, jakie podejmuje organizacja, skierowane do obecnych oraz

potencjalnych pracowników, mające na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, a także wspierające jej strategiczne cele biznesowe” (Kozłowski, 2016, s. 13). Z kolei S. Lloyd *employer branding* definiuje jako sumę wysiłków organizacji zmierzających do zakomunikowania obecnemu i przyszłemu personelowi, że firma jest pożądanym miejscem pracy (Bednarska-Olejniczak, 2013, s. 17).

Employer branding dzieli się na wewnętrzną i zewnętrzną. Wewnętrzny EB zajmuje się kreowaniem pozytywnego wizerunku organizacji wewnątrz jej struktur, wobec aktualnie pracujących tam osób. Zewnętrzny EB swoje działania kieruje natomiast do potencjalnych, przyszłych pracowników, ale również do szeroko rozumianego grona interesariuszy zewnętrznych, którzy na różne sposoby oddziałują na daną organizację (np. dostawcy, odbiorcy czy klienci firmy).

Pojęciem, które niemalże nierozłącznie towarzyszy terminowi *employer branding* jest *employee value proposition* (EVP), czyli zestaw korzyści jakie otrzymuje pracownik od swojego pracodawcy (Wojtaszczyk, 2012, s. 105–106). Jest to swego rodzaju pakiet świadczeń, jakie dana organizacja oferuje pracownikom (np. prywatna opieka medyczna, samochód służbowy czy pakiet szkoleń rozwojowych). Należy podkreślić, że jeśli pracownik dostrzega większy wkład swojej siły i zaangażowania w wykonywaną pracę niż otrzymywane z tego tytułu korzyści od pracodawcy, czyli EVP, to najprawdopodobniej zdecyduje się na zmianę miejsca pracy. Tak więc w interesie pracodawcy jest zapewnienie zestawu takich wartości dla pracownika, aby ten czuł się dobrze w miejscu pracy, ale czuł również, że jest doceniany za swoją pracę.

Działania podejmowane w ramach EB mają przede wszystkim za zadanie wpłynąć pozytywnie na wskaźniki fluktuacji oraz na poziom retencji pracowniczej. Zabiegi te mają stworzyć korzystne warunki pracy i rozwoju tym, którzy w danej organizacji już pracują, jak i zachęcić potencjalnych kandydatów do nawiązania współpracy z daną firmą. Pracownicy, którzy czują się odpowiednio doceniani za swoją pracę bardziej się w nią angażują i osiągają lepsze wyniki i efekty, co przekłada się na lepsze wyniki firmy. Z kolei w przypadku potencjalnych pracowników dobrze wykreowana marka pracodawcy, pozytywne postrzeganie organizacji na rynku, przejawia się większą liczbą nadsyłanych zgłoszeń aplikacyjnych, co dla pracodawcy stwarza możliwość wyboru najlepszych kandydatów spośród szerokiego grona chętnych (Kampani-Zawadka, 2015, s. 52). Większa liczba nadesłanych aplikacji pozwala obniżyć koszty procesu rekrutacyjnego. Polityka EB ma za zadanie wykreować taki obraz danej organizacji, aby wzbudzała ona u obecnych pracowników dumę i satysfakcję z przynależności do niej, a u potencjalnych – chęć rozpoczęcia pracy w jej strukturach. Przedsiębiorstwo z bardzo dobrym wizerunkiem staje się pracodawcą, u którego ludzie chcą pracować – pracodawcą pierwszego wyboru.

Należy podkreślić, że wizerunek kreowany w oczach obecnych, jak i potencjalnych pracowników musi być zgodny ze stanem faktycznym, z rzeczywistością w danej organizacji. Jakakolwiek forma działań mająca na celu przedstawienie organizacji w innym, lepszym świetle, może zaowocować zgubnymi następstwami dla zakładającej prawdziwy obraz organizacji. W XXI wieku możliwości komunikacyjne pozwalają na bardzo szybkie rozprzestrzenianie się informacji o organizacji. Tak więc poczynania tego typu mogą przynieść więcej szkody niż pożytku. Z tego powodu kreowany wizerunek pracodawcy musi być zgodny ze stanem faktycznym i z tym jak polityka kadrowa, ale nie tylko ta, jest prowadzona. Trzeba zaznaczyć, że EB w sposób istotny związany jest również z marketingiem czy polityką CSR.

2. Stosowanie działań *employer branding* w organizacji

Employer branding jest najczęściej stosowany w następujących procesach:

- komunikacji,
- rekrutacji pracowniczej,
- wdrażaniu i rozwoju pracowników,
- derekrutacji.

Proces komunikacji

Tworzenie pozytywnego wizerunku pracodawcy rozpoczyna się od wysłania odpowiednich komunikatów z organizacji do otoczenia, w którym funkcjonuje (Wojtaszczyk, 2012, s. 84). Organizacja musi więc informować te elementy otoczenia zewnętrznego, które w mniejszym bądź większym stopniu mogą wpływać na proces funkcjonowania i rozwijania się organizacji w tym środowisku. Do tego otoczenia możemy zaliczyć nie tylko potencjalnych kandydatów do pracy w firmie, ale również klientów dokonujących zakupu produktów czy usług świadczonych przez firmę, a także hipotetycznych inwestorów czy współpracowników. Wysyłanie odpowiednich sygnałów zwiększa atrakcyjność organizacji w oczach interesariuszy. Przekłada się to między innymi na większą liczbę nadsyłanych dokumentów aplikacyjnych osób zainteresowanych podjęciem pracy w organizacji. Głównym celem działań polityki EB jest nie tylko zwiększona liczba otrzymywanych aplikacji, ale również możliwość wyboru najlepszych, najbardziej odpowiednich kandydatów. Pozwala to na pozyskiwanie tak zwanych talentów, osób o wysokich kwalifikacjach, bogatym doświadczeniu i dużych umiejętnościach (Davenport, 2009, s. 146). Pracownicy „talenty” z kolei pomagają w budowaniu silnej pozycji firmy na rynku

i osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Organizacja dzięki takim pracownikom ma większe szanse na sukces.

Proces rekrutacji pracowniczej

Proces rekrutacji jest obszarem, w którym najczęściej widoczna jest polityka EB i gdzie pierwotnie był wykorzystywany *employer branding*. Dopiero jednak z biegiem lat polityka kreowania wizerunku pracodawcy uwidoczniła się także w innych działach firmy (np. marketingu). W tych krajach, gdzie bezrobocie jest na niskim poziomie, a tym samym trudniej jest znaleźć nowego pracownika, istotne jest w jaki sposób przebiega rekrutacja, jak traktowany jest kandydat i jakie narzędzia są wykorzystywane podczas tego procesu. W XXI wieku zauważalny jest gigantyczny rozwój szeroko pojętej cyfryzacji oraz różnego rodzaju portali społecznościowych i aplikacji umożliwiających szybkie przekazywanie informacji. Ta rewolucja nie ominęła również obszaru rekrutacji. Obecnie dzięki powszechności internetu mamy do czynienia z tzw. e-rekrutacją, czyli procesem rekrutacyjnym z wykorzystaniem tej formy łączności. E-rekrutacja charakteryzuje się 24 godzinną dostępnością, albowiem potencjalny kandydat ma możliwość aplikowania poprzez specjalne elektroniczne formularze o każdej porze dnia i nocy. Informacje o kandydacie bardzo szybko trafiają do bazy danych firmy. W zależności od stosowanych technologii i odpowiedniego oprogramowania, poziom automatyzacji procesu rekrutacji kształtuje się na różnym poziomie. E-rekrutacja jest również stosunkowo tanim rozwiązaniem i pozwala na ograniczenie kosztów. Mniejsze firmy, które nie chcą inwestować w tego typu infrastrukturę informatyczną mogą skorzystać z usług wyspecjalizowanych firm, które udostępniają swoje narzędzia za stosowną opłatą. Dodatkowo e-rekrutacja pozwala na pozyskiwanie aplikacji od kandydatów z całego globu, a tym samym na wybór najbardziej dopasowanego do oczekiwań kandydata (Wojtaszczyk, 2015, s. 184–185).

Wskutek rozwoju sieci społecznościowych coraz większego znaczenia nabiera także rekrutacja 2.0, która określana jest mianem rekrutacji relacyjnej. Forma ta różni się od tradycyjnych metod tym, że nie informuje się o konkretnym wolnym stanowisku, ale komunikuje się otoczeniu misję, wizję i cele firmy. Takie anonsowanie polityki organizacji i jej wartości może odbywać się nie tylko poprzez tradycyjny opis, ale również przez nowoczesne formy komunikacji jak nagranie wideo czy specjalnie stworzone do tego celu gry komputerowe. Tego typu działania mają za zadanie zachęcić potencjalnych kandydatów do dalszego poszukiwania informacji o organizacji, a poprzez wskazanie w tych komunikatach bogatej oferty propozycji wartości zatrudnienia, do wysłania dokumentów aplikacyjnych. Dla osób zajmujących się kwestiami związanymi z EB ważne jest, aby informacje te w odpowiedni i ciekawy sposób zaprezentować, oczywiście pamiętając o zachowaniu pełnej

rzetelności przekazywanych informacji. Należy także zadbać o odpowiedni poziom interakcji pomiędzy kandydatem a organizacją. Przykładem takiej interakcji może być wysłanie, nawet generowanego automatycznie, podziękowania za wypełnione formularze aplikacyjne, za poświęcony czas i zainteresowanie ofertą firmy. Takie życzliwe podejście pomaga w budowaniu pozytywnego wizerunku pracodawcy (Wojtaszczyk, 2015, s. 185–186).

Proces wdrażania i rozwoju pracowników

Gdy nowo przyjęty pracownik przekroczy mury nowego miejsca pracy konieczne staje się przygotowanie go do wykonywania powierzonych zadań. W ramach polityki *employer branding* organizacje przygotowują nowo zatrudnionym pracownikom specjalne programy wdrożeniowe, które mają postać albo tradycyjnego szkolenia realizowanego przez wyznaczonego szkoleniowca, albo specjalnie do tego przygotowany interaktywny kurs komputerowy. Istnieje również możliwość wręczenia pracownikowi określonych dokumentów lub np. książki, z którymi pracownik powinien się zapoznać w celu poznania swojego stanowiska pracy a także wartości jakie przyświecają danej organizacji. Do jednych z podstawowych narzędzi wykorzystywanych przez pracodawców w ramach EB w stosunku do swoich pracowników są: szkolenia rozwojowe, wyjazdy integracyjne, darmowy catering (np. słodczyce albo owoce), wytyczona ścieżka kariery czy nowoczesne i komfortowe miejsce pracy. Szkolenia rozwojowe pozwalają zatrudnionym pracownikom doskonalić się i zdobywać dodatkowe umiejętności, które wykorzystywane w pracy pozwalają osiągać lepsze wyniki. Z kolei lepsze wyniki przekładają się na bardziej atrakcyjną pozycję przedsiębiorstwa na rynku i budowanie jego przewagi konkurencyjnej. W XXI wieku przedsiębiorcy zdają sobie coraz częściej sprawę z tego, że o sukcesie ich firmy w dużej mierze decydują pracujący w niej ludzie. Dlatego tak ważne staje się nieustanne kształcenie i rozwijanie pracowników, którzy wykonują najrozmaitsze zadania w organizacji, nawet te najprostsze, na najniższym szczeblu (Pauli, 2015, s. 150).

Wyjazdy integracyjne, oprócz charakteru typowo rozrywkowego, mają jeszcze kilka innych walorów, których nie zawsze są świadomi pracownicy z nich korzystający. Zasadniczym celem wyjazdu integracyjnego pracowników jest, jak sama nazwa wskazuje, integracja osób biorących w nim udział. Lepsze poznanie się pracowników danej firmy pozwala na łatwiejszą i sprawniejszą komunikację. Pozwala również na poznanie mocnych i słabych stron określonych pracowników, co jest niezmiernie przydatne podczas przydzielania określonych zadań do wykonania. Można się również dowiedzieć, kto jakie role pełni w organizacji i jakimi kwestiami się zajmuje, a to pozwoli w przyszłości na łatwiejsze odnajdywanie w instytucji, szczególnie tej dużej, osoby mogącej pomóc w załatwieniu określonych zadań. Inną

korzystną implikacją takiego wyjazdu, z punktu widzenia pracodawcy, jest wytworzenie pewnej więzi, wspólnoty między pracownikami, co powinno zaowocować mniejszym wskaźnikiem zwolnień. Wynika to z tego, że trudniej zwolnić się z miejsca, z którym jesteśmy w pewien emocjonalny sposób związani. Inną korzyścią jaka pojawia się dla pracodawcy po zakończonym wyjeździe jest dostępność określonych materiałów, np. zdjęcia czy filmy wideo, które mogą posłużyć za materiały marketingowe. Tego typu dokumentacja umieszczona na np. stronie internetowej pracodawcy w zakładce „kariera” tworzy w oczach potencjalnego kandydata pozytywny obraz firmy i jej pracowników. Firmy, w której poza pracą jest również czas na zabawę, a pracownicy tej organizacji to prawdziwi ludzie z krwi i kości, potrafiący się „rozerwać”. Tak więc nawet wyjazd integracyjny może służyć do budowania EB (Kozłowski, 2016, s. 84–85).

Innym narzędziem kreowania pozytywnego wizerunku pracodawcy jest udostępnianie pracownikom bezpłatnego katering – najczęściej półmiska z owocami czy słodyczami, a także ciastami czy kanapkami. W niektórych firmach tego typu poczęstunki dostępne są w sposób ciągły, w niektórych w określone dni. Poprzez tego typu działania firma chce pokazać, że dba o zdrowe odżywianie się swoich pracowników, a po drugie wysyła znak, że stać ją na taki gest. U pracownika z kolei poczucie, że pracuje w dobrze ugruntowanej finansowo firmie przekłada się na większą stabilność i pewniejsze jutro.

Jasno wytyczona ścieżka kariery jest równie istotnym narzędziem EB. Firmy, które starają się zainteresować potencjalnych kandydatów współpracą, kładą również nacisk na zaprezentowanie drogi rozwoju. Próbuje w sposób czytelny i atrakcyjny przedstawić ścieżkę kariery i rozwoju w ramach określonej organizacji. Przedsiębiorstwa dbające o kreowanie dobrego wizerunku swojej firmy podkreślają, jak ważny dla nich jest rozwój pracowników i pogłębianie ich wiedzy. Przedstawiciele np. pokolenia Y, czyli urodzeni mniej więcej między 1980–1995 rokiem, mają większą potrzebę szybkiego rozwijania się i ciągłego wzrostu niż inni, dlatego brak takich możliwości skutkowałby albo szybkim wypaleniem się na danym stanowisku, albo wręcz brakiem zainteresowania pracą w danej firmie (Kozłowski, 2016, s. 26). W ramach EB ścieżka kariery powinna pełnić funkcję swego rodzaju mapy, która ma doprowadzić do skarbu, czyli do spełnienia zawodowego i sukcesu życiowego.

W XXI wieku o atrakcyjności pracy decyduje nie tylko jej rodzaj, możliwość rozwoju i samorealizacji, oraz to jak wysokie wynagrodzenie się otrzymuje, ale również to w jakim miejscu ta praca jest wykonywana. W ramach EB uwagę przywiązuje się do tego, jak wygląda miejsce pracy. Kandydaci i pracownicy, szczególnie ci z pokolenia Y (nazywanego również pokoleniem millenialsów), zwracają uwagę na lokalizację i wygląd miejsca pracy. Nowoczesny biurowiec w centrum miasta jest

postrzegany jako miejsce prestiżowe i bardziej atrakcyjne. Ponadto już od kilku lat pracodawcy starają się tworzyć tzw. strefy relaksu, czyli miejsca, gdzie pracownik podczas przerwy może usiąść w wygodnym fotelu, zagrać w bilarda czy gry komputerowe. Zadaniem tego typu miejsc jest zmniejszenie poziomu stresu lub przyczynienie się do większej integracji pracowników. Takie formy rozrywki pojawiają się najczęściej w tych zakładach pracy, gdzie poziom stresu i monotonii wykonywanych zadań są na wysokim poziomie (np. w szeroko rozumianych korporacjach). Działania takie podejmowane są również z tego względu, że coraz częściej dostrzega się, iż pracownik wypoczęty i niezestresowany jest bardziej efektywny, lepiej wykonuje swoją pracę, a ponadto czując się dobrze w miejscu pracy najprawdopodobniej zdecyduje się na dłuższą współpracę.

Derekrutacja pracownicza

W każdej firmie oprócz czynności związanych z rekrutowaniem, szkoleniem i rozwijaniem pracowników, pojawia się również konieczność zredukowania poziomu zatrudnienia. W polityce EB proces związany z derekrutacją określany jest jako *outplacement* lub zwolnienie monitorowane i ma za zadanie nie tylko zredukowanie zatrudnienia, ale również udzielenie pomocy zwalnianym pracownikom w odnalezieniu się w nowej rzeczywistości (Pituła, 2008, s. 15). Zjawisko to nie jest korzystne ani dla pracodawcy, ani dla pracownika, jednak czasami jest konieczne. Firmy funkcjonując w turbulentnym otoczeniu, muszą dostosowywać się jak najszybciej do sytuacji rynkowej. Czasami konieczność zwolnienia określonego pracownika, czy nawet grupy pracowników, wynika z faktu spadku popytu na wytwarzane produkty czy świadczone usługi. Czasami przymus zakończenia współpracy z pracownikiem wynika z przeprowadzanych restrukturyzacji zachodzących w przedsiębiorstwie. Są też sytuacje, kiedy to postępowanie pracownika doprowadziło do zwolnienia go z pracy. Powodów może być wiele, lecz w firmie, w której dba się o pozytywny wizerunek ważne jest, aby proces ten przebiegł we właściwy sposób. To znaczy – z maksymalnym poszanowaniem odchodzącego pracownika. Działanie takie ma za zadanie pokazać, że firma dba o swoich pracowników, zarówno tych zatrudnionych, jak i tych, których współpraca z firmą musi dobiec końca (Sapeta, 2015, s. 98–99).

Obecnie do dyspozycji pracowników działów kadrowych jest wiele narzędzi, które tego typu właściwe podejście mogłyby ukazać. Poczynając od programów szkoleniowych, przygotowujących pracownika do wykonywania nowego zawodu, wsparcia prawnego czy psychologicznego, a skończywszy na pomocy w poszukiwaniu nowego miejsca zatrudnienia. Należy podkreślić, że działania związane z monitorowanym zwolnieniem przynoszą sporą korzyść wizerunkową organizacji (Pocztowski, 2007, s. 169). Pomimo konieczności angażowania się i przeznaczania środków finansowych organizacji oraz werbowania samych pracowników w pomoc

skierowaną do zwalnianych osób, to działania te postrzegane są pozytywnie zarówno przez środowisko wewnętrzne, jak i zewnętrzne. W środowisku wewnętrznym działania z zakresu *outplacement* pozwalają ograniczyć niepewność wśród pracowników, którzy nadal pracują w firmie. To z kolei pozwala utrzymać spokój wśród pracowników i zapobiega wahaniom wydajności. W środowisku zewnętrznym natomiast możliwe jest utrzymanie dobrego wizerunku w oczach klientów, inwestorów czy społeczności lokalnej. Jest to o tyle ważne, że środowiska te mogą istotnie wpływać na sposób postrzegania firmy. Co więcej, odpowiednie i przemyślane postępowanie ze zwalnianymi pracownikami pozwoli uniknąć niechcianych i kosztownych procesów sądowych czy nadszarpnięcia wizerunku firmy. Tak więc „pokojowe” rozstanie z pracownikiem jest korzystne zarówno dla pracodawcy, jak i dla samego pracownika (Bombiak, 2015, s. 12–13).

3. *Corporate social responsibility a employer branding*

Firmy tworząc swój pozytywny wizerunek w oczach otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, korzystają z różnych narzędzi i różnego rodzaju polityki. Jedną z nich jest polityka CSR, czyli dobrowolne realizowanie kwestii związanych z etyką, ekologią i społeczeństwem. Akronim CSR pochodzi od słów *Corporate Social Responsibility*, natomiast w polskiej nomenklaturze występuje określenie społeczna odpowiedzialność biznesu. (Charucka, 2015, s. 38). Działania te pozwalają kreować wizerunek organizacji społecznie odpowiedzialnej, organizacji która ma świadomość konieczności kooperowania z innymi społecznościami i tego, że oprócz korzyści wynikających z funkcjonowania i zaspokajania określonych potrzeb swoich klientów, pojawiają się również negatywne następstwa. Działania z obszaru CSR powinny w miarę możliwości ograniczać te negatywne efekty i w pewien sposób wynagradzać to, co postrzegane jest jako złe. Tak sytuacja wygląda w przypadku otoczenia zewnętrznego, do którego te działania są kierowane. W odniesieniu natomiast do otoczenia wewnętrznego, czyli głównie zatrudnionych pracowników, to polityka CSR w wielu obszarach w pewnym stopniu pokrywa się z polityką EB. Generalnie można przyjąć, że w przypadku pracowników polityka CSR jest składową polityki kreowania pozytywnego wizerunku pracodawcy. Przykładem może być dostęp do prywatnej opieki medycznej czy do przedszkola na terenie zakładu pracy. Pokrywanie się polityki EB i CSR wynika z tego, że dzięki obu przedsiębiorstwo stara się budować pozytywny wizerunek organizacji poprzez tworzenie należytych relacji firma–pracownik i firma–otoczenie zewnętrzne.

Podsumowanie

Kwestie związane z kreowaniem pozytywnego wizerunku pracodawcy wydają się nabierać coraz większego znaczenia i w najbliższej przyszłości zapewne stanowiąc będą istotny obszar budowania przewagi konkurencyjnej. Wynika to z tego, że w XXI wieku przedsiębiorstwa pokładają nadzieję na sukces w pracownikach – „talentach”, a ci pracować chcą w miejscu, gdzie mogą się rozwijać, realizować i łączyć pracę z życiem prywatnym (tzw. *work-life balance*). Z tego powodu konieczne jest zadbanie o właściwe postrzeganie organizacji przez szeroko rozumianych interesariuszy. Konieczne jest również stosowanie takiej polityki, która pracowników będzie postrzegała jako najistotniejszy zasób, w który przedsiębiorstwo nieustannie powinno inwestować, i o który przedsiębiorstwo powinno dbać. Tylko takie podejście w połączeniu z działaniami CSR pozwoli zbudować pozytywny wizerunek i zdobyć znaczącą pozycję na rynku. W społeczeństwie szybkiej i globalnej komunikacji wszelkie działania podejmowane przez firmę poważnie wpływają na jej wizerunek, dlatego też chcąc odnieść sukces, należy stosować EB.

Literatura

- Bednarska-Olejniczak, D. (2013). Wybrane problemy kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy. W: A. Nedyalkova, A. Kaczmarek (red.), *Ekonomiczno-zarządcze problemy w gospodarce, t. 3., Studia i Prace Wydziału Ekonomicznego nr 3*. Gorzów Wielkopolski: Wydawnictwo Naukowe PWSZ w Gorzowie Wielkopolskim.
- Bombiak, E. (2015). Outplacement jako narzędzie budowania reputacji przedsiębiorstwa. *Administracja i Zarządzanie, 105. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, 9–22.
- Charucka, O. (2015). Znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula, 44*, 37–54.
- Davenport, J., Barrow, S. (2009). *Employee Communication During Mergers and Acquisitions*. Farnham: Gower Publishing Limited.
- Kampioni-Zawadka, M. (2015). Zarządzanie talentami a budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 3*, 49–62.
- Kozłowski, M. (2016). *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Pauli, U. (2015). Rozwój pracowników. W: A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych*. Warszawa: Wolters Kluwer.

- Pituła, B., Kaczmarek, E., Maruszczuk, H. (2008). *Outplacement jako przejaw społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*. Gliwice: Europejski Fundusz Społeczny.
- Pocztowski, A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*. Warszawa: PWE.
- Sapeta, T. (2015). Zatrudnianie pracowników w przedsiębiorstwach międzynarodowych. W: A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Wojtaszczyk, K. (2015). Zewnętrzny employer branding i rekrutacja relacyjna jako przykłady wykorzystania marketingu w zarządzaniu zasobami ludzkimi. *Organizacja i Kierowanie*, 4, 181–190.
- Wojtaszczyk, K. (2012). *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Zaręba, P. (2014). CSR na firmowym gruncie. *Personel i Zarządzanie*, 4, 33–35.

Cytowanie

- Kolasa, W. (2017). Kreowanie wizerunku pracodawcy jako istotne narzędzie wpływające na kwestie zatrudnienia w organizacji. *Europa Regionum*, 3 (XXXII), 7–17. DOI: 10.18276/er.2017.32-01.

Publikacja została sfinansowana ze środków MNiSW przyznanych wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie na badania dla młodych naukowców oraz uczestników studiów doktoranckich.