

Monika Bartkowiak, Joanna Szłapińska

ZNACZENIE BUDOWANIA WIZERUNKU PRACODAWCY NA NOWYM RYNKU PRACY

We współczesnym świecie o sukcesie firmy w dużej mierze decydują jej pracownicy, bez których potencjału efektywne i rozwojowe funkcjonowanie organizacji jest niemożliwe. Wykorzystanie różnych czynników determinujących efektywność firmy zależy od osób będących jej nieodłączną częścią. Wynika z tego, że kadra pracownicza nabiera kluczowego znaczenia dla przedsiębiorstwa. Poprzez umiejętne kierowanie nią realizuje się strategię firmy, co w efekcie doprowadza do wypracowania przewagi konkurencyjnej. Priorytetowym zadaniem staje się zatem świadome i odpowiednie zarządzanie kompetencjami pracowniczymi, co warunkuje wzrost efektywności pracy. W odniesieniu do tego kształtowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy stanowi aktualnie największe wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw. Ponadto, w aspekcie dynamicznie zmieniających się wymagań rynku pracy, kluczowego znaczenia dla pracodawców nabiera także umiejętne zarządzanie pracownikami w różnym wieku, o zróżnicowanych oczekiwaniach wobec firmy oraz różnym potencjale własnym. Aby sprostać wyzwaniom, jakie niesie za sobą wielopokoleniowość, pracodawcy powinni w rozważny sposób przyglądać się każdej z grup, która funkcjonuje na rynku. Zrozumienie sposobu myślenia obecnych pokoleń, ich kontekstu kulturowego, przemian zachodzących w społeczeństwie przez dekady, pozwoli pracodawcom na stosowanie adekwatnych do potrzeb pracowniczych form komunikacji i na skuteczniejsze działania. Dobry wizerunek pracodawcy to dla potencjalnego kandydata istotna kwestia, zachęcająca go do starań o zatrudnienie, aktywny udział w budowaniu strategii firmy i postrzeganiu jej jako atrakcyjnego pracodawcy.

Głównym obszarem przemyśleń zawartych w niniejszym artykule jest kształtowanie wizerunku współczesnego pracodawcy w kontekście wymagań rynku pracy. Ukazanie zmian i tendencji na rynku pracy oraz kluczowych kompetencji, jakimi powinni się charakteryzować zarówno pracownicy, jak i kandydaci do pracy, tworzy punkt wyjścia do rozważań na temat specyfiki funkcjonowania nowoczesnej firmy. Podejmowana jest także ważna z punktu widzenia firm problematyka związana z tak zwanym *employer brandingiem* (budowaniem wizerunku pracodawcy). W związku z tym konieczność

kształtowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy względem oczekiwań pracowniczych jest kwestią zamykającą rozważania niniejszego artykułu.

Wymagania rynku pracy – zmiany i tendencje

W kontekście zmian na rynku pracy współcześni pracodawcy oczekują od potencjalnych pracowników kreatywności, samodzielności, twórczości, czyli cech, które do tej pory były raczej niepopularne. Ciągły rozwój nauki i techniki powoduje, że zakres wiedzy, w jaką należy wyposażać absolwenta uczelni, aby mógł dobrze wykonywać swój zawód, nieustannie wzrasta. Obecnie pracodawcy cenią najbardziej pracowników o wysokich kwalifikacjach, otwartych na permanentne doskonalenie swych umiejętności fachowych i metodycznych¹. Potrzeba ciągłego dopełniania i pogłębiania posiadanej wiedzy zawodowej wzmacnia się niezależnie od zakresu i typu wykształcenia. Doskonalenie zawodowe dla utrzymania się na swoim dotychczasowym stanowisku pracy, przejście do zawodu niewiele różniącego się od poprzedniego czy przekwalifikowanie do zawodu bardziej różniącego się od wykonywanego, a nawet całkowita zmiana profesji to dla coraz większej liczby osób w wieku aktywności zawodowej konieczność i nagląca potrzeba². Niniejszy podrozdział stanowi próbę usystematyzowania wyzwań współczesnego, opartego na konkurencyjności, rynku pracy, wyzwań stawianych przed kandydatami i pracownikami.

Rozpatrując sytuację pracowników na rynku pracy, należy wziąć pod uwagę grupę pracodawców, która z kolei podlega uwarunkowaniom szerszego otoczenia organizacji. Dlatego współczesne przedsiębiorstwa powinna charakteryzować:

- adaptacyjność – umiejętność szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu, które są niezbędnym elementem dzisiejszej działalności;
- otwartość – porzucenie różnego rodzaju stereotypów, schematów, rutynowych sposobów postępowania;
- umiejętność uczenia się od innych³.

Należy również podkreślić, że ważnym czynnikiem determinującym zmiany w funkcjonowaniu współczesnego rynku pracy jest globalizacja. Rozumiana jest jako długofalowy proces integrowania coraz większej liczby krajowych gospodarek ponad ich granicami, dzięki rozszerzaniu oraz intensyfikowaniu wzajemnych powiązań, w wyniku

¹ A. Pieczywok, *Rola i znaczenie edukacji ustawicznej w procesie kształtowania podchorążych*, „Edukacja Dorosłych” 1996, nr 4, s. 48.

² D. Jankowski, K. Przyszczypkowski, J. Skrzypczak, *Podstawy edukacji dorosłych*, Poznań 1996, s. 105.

³ M. Strykowska, *Zawód – Praca – Kariera. Dynamika zmian w funkcjonowaniu współczesnych organizacji*, [w:] *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, red. M. Strykowska, Poznań 2002, s. 17.

czego powstaje ogólnosiwiatowy system ekonomiczny o dużej współzależności i znaczących reperkusjach działań podejmowanych nawet w odległych krajach⁴. Globalizacja implikuje przede wszystkim konieczność porównywania rynku pracy do innych krajów na świecie. Wiąże się to z koniecznością sprostania konkurencyjności na polu międzynarodowym. W związku z tym zwiększa się atrakcyjność produktów i usług w odniesieniu do wymagań społeczeństw wielokulturowych. Zjawisko globalizacji niesie za sobą zarówno określone możliwości, jak i ograniczenia, które będą determinować działania pracowników. Z jednej strony otwarcie się rynków i swoboda pracy w innym kraju zwiększyły możliwość podążania pracowników w kierunku uzyskania atrakcyjniejszego zatrudnienia, lepszych warunków pracy. Powoduje to, że pracownik jest potencjalnie w mniejszym stopniu narażony na frustrację spowodowaną brakiem pracy lub niezadowolającym stanowiskiem, ponieważ w każdej chwili może podjąć zatrudnienie w miejscu, które z jego punktu widzenia jest najbardziej satysfakcjonujące⁵. Z drugiej strony istnieje większa konkurencja na rynku pracy. Pracodawcy niejednokrotnie stoją przed dylematem związanym z wyborem osoby z własnego kraju lub z zagranicy. W związku z tym zarysowuje się jeszcze większa konieczność bycia atrakcyjnym na rynku. Transnacionalizacja rynków pracy, będąca jednym z procesów globalizacji, implikuje tendencję do planowania i realizowania karier zawodowych z uwzględnieniem kontekstu międzynarodowego i międzykulturowego – tak zwanych karier bez granic⁶. Kolejnym zjawiskiem zmieniającym diametralnie oblicze współczesnego rynku pracy stała się rewolucja informatyczna. Stwarzając wiele nowych możliwości uzyskiwania i przetwarzania informacji, przyniosła ona zarówno szanse, jak i zagrożenia dla organizacji i pracowników. Przedsiębiorstwa musiały natychmiast zaadaptować się do nowych warunków i nauczyć się traktować nowe technologie jako źródło zmian, wykorzystując je w celu zwiększenia swojej konkurencyjności na rynku. Wprowadzenie nowych technologii i maszyn przyczyniło się do likwidacji części miejsc pracy oraz spadku zapotrzebowania na siłę roboczą, na niektóre zawody i kwalifikacje. Można stwierdzić, że konsekwencją tego procesu było powstanie tak zwanego bezrobocia technologicznego. W sytuacji, kiedy organizacje dążą do zredukowania kosztów produkcji, kładą nacisk przede wszystkim na lepsze planowanie pracy, szybsze wykonywanie działań, nowe technologie są bardzo dobrą odpowiedzią na potrzeby przedsiębiorstw, jednak z drugiej strony komputeryzacja i informatyzacja przyczyniają się do zastępowania pracy człowieka maszynami lub pogorszenia warunków pracy⁷.

⁴ J. Wachowiak, *Wiedza i kreatywność w organizacji uczącej się*, [w:] *Współczesne organizacje...*, s. 80.

⁵ R. Drozdowski, *Rynek pracy w Polsce. Recepcja. Oczekiwania. Strategie dostosowawcze*, Poznań 2002, s. 94-96.

⁶ A. Bańka, *Psychologiczne doradztwo karier*, Poznań 2006, s. 31.

⁷ R. Drozdowski, *op. cit.*, s. 90.

Rewolucja informatyczna determinująca rozwój zawodowy pracowników wpływa na wymagania względem kandydatów. Kwalifikacje, które kiedyś były atrakcyjne dla pracodawcy, dzisiaj wydają się niewystarczające, ponieważ współczesny rynek pracy potrzebuje coraz lepiej wykształconych i mających specjalistyczne umiejętności pracobiorców. Zapotrzebowanie na wysoko wykwalifikowaną siłę roboczą pociągnie za sobą wzrost wynagrodzeń i szersze możliwości realizacji kariery zawodowej. Mamy do czynienia z rozwojem elastycznych form zatrudnienia i indywidualizacją stosunków pracy. Przykładem tego może być telepraca, w której jednostka realizuje zadania w miejscu i czasie nieustalonym i niekontrolowanym przez samą organizację. Wykonywanie ich zależy w większym stopniu od samodyscypliny pracownika niż od bezpośredniego nadzoru ze strony przełożonego⁸. Wszystkie zmiany strukturalne w otoczeniu organizacji prowadzą do rozwoju nowego społeczeństwa zwanego informacyjnym⁹. W środowisku tym kształtuje się i rozwija typ organizacji określany jako organizacja ucząca się¹⁰. Informacja we współczesnym świecie staje się towarem, którego posiadanie zwiększa konkurencyjność na rynku pracy. Wiedza jest siłą napędową gospodarki, a nie gospodarka – wiedzą¹¹.

Należy podkreślić, że obecnie kluczowym pojęciem na rynku pracy są kompetencje ujawniające się przede wszystkim w efektywnych i ponadprzeciętnych działaniach pracowników. Istotną kwestią jest umiejętność wykorzystywania wiedzy w praktyce, a nie tylko posiadanie formalnych kwalifikacji. Wiedza i kompetencje są wartościami dla organizacji, w oparciu o które wchodzi z pracownikami w pewnego rodzaju transakcję – inicjatywa i zaangażowanie pracownika w zamian za atrakcyjne wynagrodzenie i możliwości rozwoju. Wzrost wymagań otoczenia względem organizacji spowodował, że oczekiwania pracodawców względem pracowników także wzrosły. Wiedza i wykształcenie zwiększają atrakcyjność na rynku pracy, ale nie gwarantują jej uzyskania. Aby osiągnąć sukces zawodowy, należy użyć zdobytej wiedzy w praktyce, ale także wykazać wiele dodatkowych kompetencji i cech. Istotne na dzisiejszym rynku pracy są umiejętności związane z innowacyjnym myśleniem, które umożliwiają szybką reakcję na zmiany i podejmowanie ryzyka w związku z koniecznością ciągłej adaptacji do zmian. Dlatego pracodawcy kładą szczególny nacisk na takie kompetencje, jak: odporność na stres, umiejętność pracy pod presją czasu, inteligencja emocjonalna kandydata, której

⁸ Z. Wiśniewski, *Zatrudnienie i rynki pracy w warunkach społeczeństwa informacyjnego*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, red. A. Pocztownski, Z. Wiśniewski, Warszawa 2004, s. 17-18.

⁹ A. Bańka, *op. cit.*, s. 37.

¹⁰ M. Bartkowiak, *Kompetencje menedżera a relacje międzypracownicze w organizacji uczącej się*, Poznań 2011, s. 42-51.

¹¹ K. Leśniak-Moczuk, *Jakość kapitału ludzkiego w społeczeństwie informacyjnym w perspektywie globalnej i lokalnej*, Rzeszów 2005, s. 403.

istotnym aspektem staje się zdolność do kontrolowania swoich emocji i nastrojów oraz umiejętność nawiązywania i podtrzymywania kontaktu z drugim człowiekiem¹². Od pracownika wymaga się także coraz większej elastyczności i mobilności polegającej z jednej strony na gotowości do relokacji, a z drugiej na umiejętności częstego zmieniania stanowisk pracy. Można więc mówić o tym, że jednostka porusza się w tak zwanym obszarze pracy¹³, a nie w jednym konkretnym zawodzie.

Na rynku pracy coraz większą wagę przykładają się także do cech osobowości pracownika. Cechy charakteru decydują o stopniu wykorzystywania przez osobę swojej wiedzy i zdobytego doświadczenia. Badania wskazują¹⁴, że cechami, które są najbardziej pożądane przez pracodawców i decydują o przydatności zawodowej kandydata, są: odpowiedzialność, sumienność, komunikatywność, dokładność, uczciwość, pracowitość, samodzielność i kreatywność. Zmiany na rynku pracy sprawiają, że oczekiwania względem kandydatów są coraz większe, dlatego współczesny pracownik powinien mieć bardzo dobrze rozwinięte zdolności autoprezentacji, po to, by skutecznie przejść proces rekrutacji i znaleźć zatrudnienie.

Europejska Federacja Związków Zawodowych (ETUC, *European Trade Union Confederation*) wraz z Europejską Federacją Pracodawców (UNICE, *Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe*) opracowały listę ogólnozawodowych wymagań w stosunku do współczesnych pracowników, obejmującą między innymi następujące kategorie: umiejętności komunikowania się, wyszukiwania i przetwarzania informacji, gotowość do akceptacji zmian zachodzących w otoczeniu jednostek i umiejętność przystosowania się do nich (szczególnie do zastosowań nowych technologii), umiejętność samodzielnego podejmowania decyzji, korzystania ze swoich praw, obowiązków jako obywateli i konsumentów, umiejętność samokształcenia i samorozwoju, umiejętności językowe, aktywność, zaradność, twórczość, odpowiedzialność, krytyczność, poczucie obywatelstwa europejskiego¹⁵. Dobry pracownik powinien się także kształcić w zakresie wykonywanej przez siebie pracy, ciągle podążać za zmianami, jakie zachodzą w jego otoczeniu.

Analizując wymagania względem współczesnych pracowników, można wskazać na kluczowe cechy, jakimi powinni się oni charakteryzować. Z całą pewnością należy śledzić wszystkie wydarzenia zarówno z życia społecznego, jak i zawodowego, ponie-

¹² I. Michałków, *Edukacja a konkurencyjność pracowników na współczesnym rynku pracy*, [w:] *Problemy poradnictwa zawodowego*, red. S.M. Kwiatkowski, Z. Sirojć, Warszawa 2006, s. 120-124.

¹³ A. Bańka, *op. cit.*, s. 33.

¹⁴ M. Suchar, *Oczekiwania pracodawców wobec kandydatów do pracy*, [w:] *Doradztwo karier*, praca zbiorowa, OHP, Warszawa 2005, s. 98-99.

¹⁵ S.M. Kwiatkowski, *System kształcenia zawodowego – kierunki zmian*, Warszawa 1994, s. 44.

waż wiedza i informacja stają się dziś najważniejszymi zasobami¹⁶. Obecnie dąży się do budowania tak zwanego społeczeństwa informacyjnego, w którym osiągnąć sukces będą mogły jednostki potrafiące wykorzystać najnowsze technologie i źródła wiedzy. Pomocna przy tym będzie biegła znajomość języków obcych, a także zaawansowana obsługa komputera oraz Internetu. Poszukiwanego na rynku pracy kandydata powinny charakteryzować również cechy ponadczasowe, które obowiązywały kiedyś i nadal nie tracą na ważności, są to: uczciwość, identyfikacja z miejscem pracy i lojalność. Współczesny pracodawca, poszukując nowego pracownika, zwraca uwagę także na wiedzę z zakresu swojej specjalności (branża, zawód), odpowiedni dyplom uczelni, ale przede wszystkim oczekuje od potencjalnego pracownika konkretnych umiejętności: szybkiego podejmowania decyzji, chęci doskonalenia się, otwartości na zmiany. W związku z powyższym, musi to być osoba dynamiczna, potrafiąca się szybko dostosować do zmieniających się warunków. Cenione są następujące cechy: wysoko rozwinięta potrzeba osiągania sukcesu, nonkonformizm przejawiający się ciągłym poszukiwaniem nowych rozwiązań, a odrzucaniem utartych stereotypów, orientacja na teraźniejszość i przyszłość, osobowość liberalna i demokratyczna, przekonanie o własnych możliwościach. Bardzo ważną rolę wśród wymienionych cech odgrywa również twórcze myślenie, istotne są także jakość i oryginalność rozwiązywania napotykaných problemów¹⁷. Powyższe rozważania wskazują, że coraz większego znaczenia nabierają umiejętności społeczne, interpersonalne, a w mniejszym stopniu zwraca się uwagę na ukończony kierunek studiów czy wiedzę odtwórczą¹⁸.

Interesujące wyniki badań dotyczące wymagań w zakresie istotnych kompetencji pracowniczych zawiera raport „Edukacja – przeciwdziałanie bezrobociu i rozwój przedsiębiorczości”¹⁹. Zaprezentowano w nim między innymi opinie pracodawców z województwa wielkopolskiego, którzy wypowiedzieli się na temat najbardziej pożądanych cech pracowniczych. Wymagania te różnicują się ze względu na kategorię zatrudnionych pracobiorców. Podejmując decyzję o zatrudnieniu pracowników umysłowych, kierowano się głównie: kwalifikacjami (50% wskazań), uczciwością (45%), pracowitością (37%), dyspozycyjnością i doświadczeniem (po 35% wskazań). Natomiast w przypadku pracowników fizycznych pracodawcy wymagali: uczciwości (57% wskazań), pracowitości (51%), praktyki (48%) oraz kwalifikacji (45%). Wymienianą także przez pracodawców niezbędną cechą zatrudnianych pracowników była chęć podnoszenia kwalifikacji, jednakże – co zastanawiające – w opinii samych pracobiorców nie znalazła

¹⁶ A. Kapelski, *Wyzwania współczesnego rynku pracy a przygotowanie młodzieży do roli nowoczesnego pracownika XXI wieku*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych” 2001, nr 2.

¹⁷ *Ibidem*.

¹⁸ A. Borowska, *Kształcenie dla przyszłości*, Warszawa 2004, s. 141-167.

¹⁹ K. Przyszczypkowski, E. Solarczyk-Ambrozik, *Edukacja – przeciwdziałanie bezrobociu i rozwój przedsiębiorczości*, Poznań 2001 (niepublikowany raport „o stanie” województwa wielkopolskiego).

ona swojego odzwierciedlenia. Badani pracownicy nie przywiązywali wagi również do takich cech, jak: samodzielność, umiejętność pracy w zespole, znajomość języków obcych czy kultura osobista. Z kolei pracodawcy mocno akcentowali te przymioty²⁰. Przytoczone rezultaty badań ukazują różnice między oczekiwaniami potencjalnych pracodawców a wyobrażeniami o nich wśród pracobiorców. Taka rozbieżność, przy jednoczesnym braku monitorowania sytuacji na rynku pracy, może skutkować wzrostem bezrobocia strukturalnego, szczególnie wśród absolwentów lub innych kategorii osób zagrożonych bezrobociem. W literaturze przedmiotu wskazuje się na różnorodne listy współczesnych wymagań, niezbędnych umiejętności i kompetencji. Szczególną uwagę zwraca się na ich zróżnicowanie ze względu na zajmowane w organizacji stanowisko²¹. Jednakże bez względu na powyższe, wśród kompetencji podstawowych najczęściej akcentuje się efektywność pracowników²².

Jak wynika z uprzednich rozważań, coraz więcej wymagań formułuje się pod adresem nowoczesnego pracownika, który nie tylko musi dobrze znać swój zawód (mieć wiedzę i umiejętności), ale również angażować całą swoją osobowość i wykorzystywać zdobyte umiejętności społeczne. W dobie wszechstronnej rywalizacji, aby nie być przeciętnym, trzeba się wykazywać, nie poprzestawać na najprostszych rozwiązaniach i wykazywać ciągłą gotowość do nowych wyzwań. Na podstawie rozważań zawartych w niniejszym podrozdziale można wysunąć wniosek, że zarówno wyspecjalizowana wiedza, jak i konkretne umiejętności oraz kompetencje, stanowią wyznaczniki, które warunkują współczesne i aktualne wymagania, zarówno w stosunku do menedżerów, jak i pracowników przyszłości.

Funkcjonowanie współczesnej organizacji

Funkcjonowanie współczesnych organizacji w ramach gospodarki opartej na wiedzy oraz globalizującego się świata w kontekście społecznym i ekonomicznym jest związane z koniecznością kształtowania wysokich umiejętności adaptacyjnych i gotowości do uczenia się. Można to odnosić zarówno do kompetencji członków organizacji, czyli jej pracowników, jak i samej organizacji pod kątem jej struktur, strategii, założeń, filozofii działania oraz systemów komunikacyjnych. Adaptacyjność organizacji będzie się obja-

²⁰ E. Solarczyk-Ambroziak, *Kształcenie ustawiczne w perspektywie globalnej i lokalnej. Między wymogami rynku a indywidualnymi strategiami edukacyjnymi*, Poznań 2004, s. 90.

²¹ Por. G. Bartkowiak, *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, Poznań 2002; M. Dąbek, *Menedżerowie okresu transformacji. Problemy, potencjał, rozwój*, Wrocław 2002; G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Warszawa 2004; J. Penc, *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Warszawa 2007.

²² *Edukacja zawodowa wobec rynku pracy i integracji europejskiej*, red. S.M. Kwiatkowski, Warszawa 2001.

wiała zdolnością do szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu, dostosowywaniem rozwiązań i zasad działania do nowych wymagań rynkowych, podążaniem za ideą traktowania ludzi jako zasobów strategicznych oraz wysoką elastycznością w zakresie struktur organizacyjnych. Według Rosabeth Moss Kanter współczesne organizacje są kształtowane przez sześć ważnych zmian filozofii działania, z których każda wywiera istotny wpływ na ludzi i zarządzanie w przedsiębiorstwach²³.

Pierwszy obszar zmian odnosi się do nowej reguły zatrudniania, to tak zwane odchudzanie organizacji. Odchudzona organizacja ma ściśle ustalone priorytety i kierunki działań, a jej funkcjonowanie opiera się głównie na *outsourcingu*, czyli zleceniu wykonywania pewnych usług (np. obsługa kadr i płac, procesów rekrutacyjnych) przez instytucje zewnętrzne. W takiej firmie wymaga się wydajnej pracy w zwiększonym wymiarze godzin oraz obciążania załogi dodatkowymi obowiązkami, co skutkuje większą elastycznością i ekonomicznością działania organizacji, jednak nie zapewnia pracownikom poczucia bezpieczeństwa, pewności pracy czy pożądanego rozwoju kariery. Drugi obszar zmian wiąże się z hierarchią struktur organizacyjnych oraz ewolucją budowanych w nich zależności od pionowej do poziomej. W tradycyjnym przedsiębiorstwie skupiano się na przywilejach starszeństwa – polecenia i informacje wyznaczało ściśle kierownictwo, szeregując tym samym pracowników według pozycji, władzy, wynagrodzenia i wpływów. Aktualnie więcej zadań jest realizowanych w międzywydziałowych zespołach pracujących nad konkretnymi projektami. Pracowników zachęca się do poszukiwania pomocy u równych im rangą innych pracowników i współpracy z nimi, a nie jedynie oczekiwania rad od przełożonych. Takie zachowania pracowników wpisują się w ideę wielowymiarowego uczenia się i dzielenia wiedzą oraz doświadczeniami w przedsiębiorstwach, które można nazwać organizacjami uczącymi się²⁴. Trzecia zmiana w filozofii działania firm obrazuje nowy wymiar zatrudnienia ewoluujący od jednolitości do różnorodności. W związku ze zdobywaniem przez kobiety i przedstawicieli mniejszości narodowych stanowisk w przedsiębiorstwach oraz postępującą globalizacją rynków wysoko kwalifikowanych specjalistów, miejsca pracy w coraz większym stopniu zapełniają się ludźmi z różnych grup społecznych i kulturowych. Okazuje się, że firmy tworzące wielokulturowe środowiska pracy, pozbawione działań noszących znamiona dyskryminacji, z powodzeniem realizują swoje strategie, gdyż obecna w nich różnorodność sprzyja twórczości, kreatywności, świeżości pomysłów, gotowości na zmiany oraz wprowadzaniu innowacji. Czwarty obszar zmian wiąże się z nowymi źródłami władzy oraz odchodzeniem od przywilejów stanowiskowych i władzy na rzecz profesjonalizmu, otwartości i kontaktów. Okazuje się, że znaczenia

²³ R.M. Kanter, *Pozyskiwanie ludzi dla organizacji przyszłości*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Warszawa 1998, s. 160-162.

²⁴ P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Kraków 2002, s. 17-20.

nabierają ci pracownicy, których wartość dla firmy wynika nie tylko z ich umiejętności praktycznych i fachowych, ale także z kontaktów i układów, które mogą wykorzystać na rzecz instytucji. Nasuwa się więc wniosek, że niezwykle istotnym atutem kandydata do pracy lub już zatrudnionego pracownika są kompetencje społeczne, dzięki którym w środowisku pracy sprawnie tworzone są sieci kontaktów międzyludzkich, wzajemnej pomocy, wymiany informacji i doświadczeń. Piąty obszar zmian odnosi się do ewolucji lojalności pracowników, która w tradycyjnym przedsiębiorstwie mierzona była stopniem ich oddania dla pracodawcy. Natomiast w nowoczesnych instytucjach można zauważyć zwiększoną identyfikację pracowników ze świadczoną przez nich pracą oraz zespołami zadaniowymi, w ramach których działają. Pracownicy wykazujący się nowym typem lojalności dbają o wysoką jakość swojej pracy, gdyż to właśnie ona jest źródłem ich samorealizacji i poczucia wartości, a nie zatrudnienie w konkretnej firmie. Ostatnim, szóstym, obszarem przemian jest nowe zdefiniowanie wartości zawodowej, co oznacza, że zmniejsza się znaczenie kapitału przedsiębiorstwa na rzecz kapitału reputacji. Tradycyjna kariera zawodowa pracownika była związana ze wspinaniem się po kolejnych szczeblach stanowisk oraz rozwojem zawodowym, a budowana była przy wsparciu „kapitału organizacji”, który pozwalał na awanse w obrębie firmy. Aktualnie kształtowanie kariery zawodowej nosi znamiona silnego indywidualizmu, a pracownicy polegają przede wszystkim na własnym potencjale oraz skupiają się na takich wartościach zawodowych, umiejętnościach i reputacji, które będą mogli wykorzystać w wielu miejscach pracy. Siła wpływu na pracowników w firmie chcącej efektywnie działać na rynku musi ewoluować w kierunku partnerstwa, współdziałania i pobudzania kreatywności, gdyż wszystkie inne zasoby są w takim samym stopniu dostępne każdej z organizacji. Pomimo że polskie organizacje nadal w niewielkim stopniu adaptują się do zmian w filozofii myślenia i nowych rozwiązań organizacyjnych, można stwierdzić, iż przedsiębiorstwa czy instytucje, które nie zastosują nowoczesnych zasad zarządzania zasobami ludzkimi, nie będą postrzegane jako atrakcyjni pracodawcy, a tym samym nie przyciągną wartościowych i pożądaných aktualnie kandydatów do pracy.

Efektywne funkcjonowanie współczesnych organizacji jest więc związane z wysokimi kompetencjami kadry zarządzającej do skutecznego i odpowiedzialnego stosowania nowoczesnych zasad zarządzania zasobami ludzkimi, łączenia ich ze strategią całej organizacji oraz traktowania działów personalnych, a w szczególności menedżerów personalnych, jako partnerów biznesowych. Im wyżej w hierarchii struktury organizacyjnej znajduje się dział zarządzający personelem, tym większa efektywność jego pracy, a tym samym większe przełożenie na wyniki biznesowe firmy. Pracownicy, którzy są zarządzani przez menedżerów wykorzystujących spójną strategię marketingową, rynkową i personalną, wykazują się wyższą zdolnością do osiągnięcia oczekiwanych rezultatów oraz pożądaných wyników finansowych dla firmy. Taka zasada działania

współczesnych przedsiębiorstw nie oznacza instrumentalnego traktowania zatrudnionych w nich ludzi, ale wymaga zrozumienia istnienia zależności między ludźmi, strukturą, zarządzaniem a wymaganiami otoczenia zewnętrznego oraz koniecznością realizacji działań w kontekście aspektu ekonomicznego.

Firma działająca w gospodarce wolnorynkowej powstaje po to, by uzyskać jak najlepsze wyniki finansowe oraz osiągnąć jak najwyższą pozycję na rynku poprzez wysoką jakość swoich produktów i świadczonych usług. W myśl nowoczesnych zasad zarządzania zasobami ludzkimi można to osiągnąć dzięki dostrzeganiu i rozwijaniu potencjału ludzkiego, tworzeniu kapitału intelektualnego, który wykorzystywany jest w strategii działań firmy, zarówno w kontekście ekonomicznym, jak i humanistycznym. W aspekcie ekonomicznym polega to na wykorzystywaniu kompetencji pracowników bezpośrednio w procesie produkcji lub świadczenia usług oraz osiągania za to odpowiednich gratyfikacji finansowych. Z kolei kontekst humanistyczny odnosi się do adekwatnego wywierania pozytywnego wpływu na ludzi, inspirowania ich, doskonalenia zawodowego, zindywidualizowanego motywowania, odpowiadania na potrzeby i oczekiwania kadry pracowniczej, czyli tego, co kadra zarządzająca może uzyskać poprzez stosowanie zintegrowanych systemów personalnych. W tym wypadku integracja ma związek z łączeniem wpływu elementów z poszczególnych systemów personalnych, na przykład systemu oceniania, motywowania, szkolenia oraz zarządzania karierami, a także odnoszenia ich do indywidualnych potrzeb pracowników. Najtrudniejszym zadaniem w zakresie efektywnego zarządzania współczesną organizacją jest sprawne i skuteczne powiązanie indywidualnych oczekiwań i ścieżek rozwoju pracowników ze strategią i potrzebami firmy, które odnoszą się głównie do aspektu ekonomicznego. „Największym wyzwaniem menedżera stanie się rozwój potencjału ludzkiego i ukierunkowanie go na realizację celów firmy. Kluczem do sukcesu jest jakość kierowania ludźmi”²⁵. Odnosząc się do powyższych rozważań, można wysunąć tezę, że kompetencje kadry zarządzającej, ale także kadry pracowniczej, do optymalnego łączenia sfery ekonomicznej z humanistyczną oraz budowania na tej podstawie zintegrowanej strategii organizacji, będą kluczem do jej sukcesu na współczesnym rynku. „W dzisiejszym otoczeniu biznesowym, w sytuacji ciągłych zmian i braku pewności, to właśnie ludzie decydują o sukcesie firmy”²⁶.

²⁵ R.S. Bokacki, *Leadership Tool Box: ludzki kontekst przywództwa*, Warszawa 2009, s. 11.

²⁶ *Ibidem*.

Kształtowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy

W ramach swojego dorobku pedagogika pracy często odnosi się do rozwoju zawodowego człowieka i kształtowania optymalnego środowiska pracy²⁷. W tym kontekście *employer branding* może być postrzegany jako dziedzina z zakresu pedagogiki pracy. Jego założeniem jest dbanie o pracownika przez celowe i świadome działania pracodawcy w nawiązaniu do idei partnerstwa, czyli tworzenia z pracownikiem relacji: mentor-uczeń. Tak rozumiany proces jest integralną częścią wizerunku pracodawcy. Równoległym działaniem, z którym mamy do czynienia podczas formułowania strategii wizerunkowej, jest troska o interesy i potrzeby pracowników. A zatem następuje tu inwestycja w rozwój zawodowy osób zatrudnionych oraz nieustający proces wymiany informacji z rynkiem pracy (reakcja na zjawiska trendowe). Czynności te mieszczą się w głównych problemach badawczych pedagogów pracy. Ponadto *employer branding* to świadome budowanie wizerunku organizacji jako atrakcyjnego miejsca pracy dla obecnych pracowników oraz wszystkich grup przyszłych interesariuszy. By stać się pracodawcą z wyboru, organizacja powinna się kierować jasno określonymi zasadami, ufać pracownikom oraz zaspokajać ich potrzeby²⁸.

W dzisiejszych czasach, aby stać się interesującym pracodawcą dla utalentowanych jednostek, organizacje powinny nieustannie myśleć o korzyściach, jakie niosą za sobą działania wizerunkowe. Budowanie marki pracodawcy to proces, w którym dana organizacja wpływa na potencjalnych kandydatów i pracowników, co sprawia, że dzięki niemu jest ona postrzegana jako atrakcyjne miejsce pracy. Stworzenie wizerunku solidnego pracodawcy może przynieść firmie następujące profity:

- wyższa jakość kandydatów do pracy;
- profil pracowników zatrudnionych w korporacji spełnia oczekiwania menedżerów ich zatrudniających oraz jest dopasowany do kultury organizacyjnej;
- wzrost zainteresowania miejscem pracy;
- wzrost wskaźnika poziomu aplikacji;
- mniejsza liczba odrzuconych ofert;
- zmniejszenie kosztów rekrutacji;
- mniejsza rotacja kadr;
- większa liczba pracowników zatrudnionych w danej firmie z polecenia;
- zwiększenie prawdopodobieństwa, że pracownik zostanie ambasadorem marki;
- wyższy poziom zaangażowania pracowników²⁹.

²⁷ S.M. Kwiatkowski, A. Bogaj, B. Baraniak, *Pedagogika pracy*, Warszawa 2007, s. 39.

²⁸ K. Wojtaszczyk, *Employer branding po polsku na przykładzie uczelni wyższych*, <http://www.ementor.edu.pl/artukul/index/numer/25/id/547> [dostęp: 29.11.2013].

²⁹ Gallup Institute, *Employment Branding. Attracting the Right Talent*, <http://www.gallupaustalia.com.au/consulting/123845/employment-branding.aspx> [dostęp: 2.05.2012].

Dobry wizerunek pracodawcy to dla potencjalnego kandydata marka sprawiająca wrażenie wiarygodnej od pierwszego kontaktu. Po zatrudnieniu pracodawca powinien umożliwić zbudowanie silnej relacji pracownik-przedsiębiorstwo, najlepiej w zakresie systemów adaptacji nowo zatrudnionych pracowników i kreowania polityki personalnej nastawionej na świadomą identyfikację z przedsiębiorstwem. Jeśli relacja ta jest wystarczająco mocna, pracownik stanie się zaangażowanym rzecznikiem marki, z czym bezpośrednio wiąże się zachęcenie innych osób do starania się o pracę w takiej firmie.

Employer branding traktuje wewnętrzny rynek pracy oraz procesy zachodzące w organizacji podobnie jak marketing personalny³⁰. Pracodawca jest w tej relacji osobą mającą na własność charakterystyczne dobra, takie jak: miejsce wykonywania pracy, wynagrodzenie za pracę, premie, nagrody, szeroki wachlarz zróżnicowanych benefitów. Natomiast pracownik jest postrzegany jako klient, o którego ciągle należy dbać i o którego zainteresowanie należy zabiegać tak, aby dzięki współpracy był on gotowy do wykazania się zwiększonym zaangażowaniem, mającym odzwierciedlenie w wynikach finansowych przedsiębiorstwa. *Employer branding wewnętrzny* to działania skierowane do osób zatrudnionych w firmie. Mają one za zadanie uwypuklić oraz wskazać wszelkie korzyści, jakie może zyskać pracownik, pozostając w danej organizacji. Pracodawca, poprzez działania udoskonalające środowisko pracy, przyczynia się do zwiększenia efektywności osób zatrudnionych oraz do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo lepszej pozycji na rynku. Należy podkreślić, że „budowanie pozytywnego wizerunku wewnątrz firmy jest kluczem do skutecznych działań na rynku zewnętrznym”³¹.

Przedsięwzięcia i wysiłki podejmowane w organizacji podczas komunikacji z otoczeniem powinny czynić firmę pożądanym i wyróżniającym się miejscem pracy, co z kolei stanowi istotę *employer branding* zewnętrznego³². Zewnętrzne przedsięwzięcia marketingowe pracodawców dzieli się na dwa typy: wizerunkowy i rekrutacyjny³³. Działania wizerunkowe wpływają na zwiększanie świadomości potencjalnego pracownika o przedsiębiorstwie oraz przekazanie informacji dotyczących zalet wynikających z nawiązania współpracy. Natomiast procedury dotyczące obszaru rekrutacji mają za zadanie pozyskać jak najlepszych kandydatów oraz skłonić ich do wysłania aplikacji na dane stanowisko. Działania rekrutacyjne nastawione są na pracobiorców mieszczących się w kategorii wysokich potencjałów (*high potentials*), o kompetencjach

³⁰ *Ibidem*, s. 51.

³¹ *Zewnętrzny i wewnętrzny employer branding – korzyści z konsekwentnego budowania wizerunku firmy jako pracodawcy na przykładzie Mars Polska*, <http://www.kadry.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/zewnetrzny-i-wewnetrzny-employer-branding-korzysci-z-konsekwentnego-budowania-wizerunku-firmy-jako-pracodawcy-na-przykladzie-mars-polska> [dostęp: 29.11.2013].

³² S.J. Jenner, S. Taylor, *Employer branding. The latest fad or the future of HR*, London 2008, s. 9.

³³ M. Kozłowski, *op. cit.*, s. 92.

kluczowych³⁴ dla efektywnego funkcjonowania organizacji. Budowanie wizerunku zewnętrznego firmy opiera się często na kampaniach rekrutacyjnych realizowanych za pomocą nowoczesnych technologii, ze szczególnym naciskiem na tak zwane urządzenia mobilne i sieci społecznościowe. To właśnie dzięki nim pracodawca jest w stanie sprawnie dotrzeć do jak najlepszego grona młodych specjalistów. Działania *employer brandingowe zewnętrzne* oparte na technologiach mobilnych wpływają na sposób, w jaki jest postrzegany pracodawca. Mimo wysokich nakładów związanych z inwestycją w różnorodne procedury rekrutacyjne (tradycyjne i mobilne) pracowników, można stwierdzić, że dzięki ich zastosowaniu firmy zyskują szerokie możliwości dotarcia do wyspecjalizowanej grupy kandydatów. Dzięki temu dane przedsiębiorstwo jest postrzegane jako atrakcyjne miejsce pracy.

W wielu profilach polskich przedsiębiorstw można się spotkać z hasłem „oferujemy karierę, a nie tylko pracę”³⁵. Osoby szukające pracy często zastanawiają się nad autentycznością zapewnień (dotyczących np. dobrych warunków pracy, świadczeń finansowych, możliwości rozwoju zawodowego) zamieszczanych w ogłoszeniach. W związku z powyższym obserwuje się wzrastające zainteresowanie przedsiębiorstw zdobyciem certyfikatu „Top Employers Polska”. Dla firm jest to potwierdzenie słuszności zastosowania działań w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Stanowi to również o osiągnięciu przewagi konkurencyjnej, prestiżu i satysfakcji. Dla aktualnych pracowników jest to świadectwem, że miejsce, w którym są zatrudnieni, gwarantuje rozwój zawodu. Natomiast dla kandydatów stanowi to dowód na to, że na obecnym rynku pracy istnieją organizacje traktujące swoich pracowników jak współautorów biznesowego sukcesu³⁶. Podczas konstruowania polityki *employer brandingowej* pracodawcy, którzy chcą osiągnąć nadrzędną pozycję wobec dużej liczby konkurentów, powinni dobierać instrumenty polityki personalnej skierowane na przyciąganie, rozwijanie i zatrzymywanie pracowników. Jest to troska o zarządzanie talentami, co ma na celu zapewnienie przedsiębiorstwu niezbędnych kompetencji do realizacji jego strategicznych celów³⁷.

Podsumowanie

Charakter współczesnych organizacji zależy od tego, czy są one wystarczająco adaptacyjne i elastycznie dostosowujące się do wymogów globalnego otoczenia społeczno-ekonomicznego. Ich największym wyzwaniem jest umiejętność przeobrażenia się

³⁴ J. Szłapińska, *Podnoszenie wartości kapitału edukacyjnego pracowników w systemie kształcenia ustawicznego*, Poznań 2009, s. 93-96.

³⁵ M. Kusik, *Top Employers Polska 2012*, Warszawa 2012, s. 10.

³⁶ R. Rojewski, *Top Employers Polska 2012*, Warszawa 2012, s. 8.

³⁷ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*, Warszawa 2000, s. 116-133.

i funkcjonowania jako inteligentne przedsiębiorstwa. „Ucząca się organizacja w sposób permanentny, zaplanowany i odpowiednio zorganizowany realizuje i doskonali proces organizacyjnego uczenia się. Uczestniczą w nim ludzie, którzy ją tworzą. Organizacyjne uczenie się stanowi narzędzie regulujące jej działalność w zmieniającym się otoczeniu, jest podstawą tworzenia kompetencji jednostek i całej organizacji, mechanizmem wyzwalającym warunki do tworzenia gospodarki opartej na wiedzy”³⁸. Dlatego zasady funkcjonowania nowoczesnych przedsiębiorstw mają istotny wpływ na działania *employer brandingowe*. Należy podkreślić, że w odniesieniu do dynamicznie zmieniającego się otoczenia oraz wzrastających wymagań rynku pracy, kształtowanie pozytywnego wizerunku przez pracodawcę staje się niezbędnym warunkiem pozyskiwania wartościowych pracowników i utrzymywania niskiej fluktuacji kadr. Ponadto dzięki takiej polityce reklamowej pracodawcy zwiększa się identyfikacja pracowników z celami i misją firmy, co zdecydowanie podnosi ich zaangażowanie i motywację, a tym samym wydajność. Jest to istotna kwestia, ponieważ podnoszenie efektywności pracowników oraz stawanie się konkurencyjnym na rynku jest priorytetem przedsiębiorstwa działającego w otoczeniu gospodarki opartej na wiedzy. Należy również dodać, że sposób kształtowania wizerunku przez pracodawcę odzwierciedla się w postawach samych pracowników, którzy postrzegają go albo jako atrakcyjnego na rynku pracy, albo jako mało elastycznego i traktującego kadrę instrumentalnie. Atrakcyjny, współczesny pracodawca kreuje środowisko pracy szczególnie przeznaczone dla ambitnych i utalentowanych pracowników. Świadomie zaplanowana oraz świadomie realizowana polityka wizerunkowa i rekrutacyjna firmy buduje jej markę, podnosi prestiż i zapewnia silną pozycję na rynku.

THE IMPORTANCE OF BUILDING THE IMAGE OF THE EMPLOYER IN THE NEW LABOUR MARKET

Summary

Shaping the image of a modern employer regarding the demands of the job market is the main area of interest in this article. The starting point for the discussion on the changes and tendencies on the job market and the key competences that both employees and work candidates should possess is showing the unique way the modern company works. The so-called employer branding issues, which are important from the companies' point of view, are also addressed. That being so, the need for shaping the image of an attractive employer according to the employees' expectations is the final issue described in this article. The way the employer shapes his image is reflected in the employees' attitude, who either perceive him as an attractive "workplace" or not very flexible and objectifying the staff. An attractive modern employer shapes the work environment, especially when it is meant for the ambitious and talented workers. A consciously planned and implemented image and recruitment policy of a company build the brand, increase prestige and ensure a strong market position.

Key words: image of an attractive employer, modern organization, labour market tendencies, competence of employees, employer branding

³⁸ B. Mikuła, *W kierunku organizacji inteligentnych*, Kraków 2001, s. 9-19.