

Joanna Cewińska, Małgorzata Striker,
Katarzyna Wojtaszczyk
**Kreowanie wizerunku pracodawcy poprzez
instrumenty polityki personalnej**

Artykuł wprowadza w problematykę *employer branding*. Skoncentrowano się w nim na wybranych aspektach polityki personalnej (traktowanych jako narzędzia kształtowania wizerunku pracodawcy): pozyskiwaniu kadr, wprowadzaniu do pracy, motywowaniu, rozwoju pracowniczym, komunikowaniu, kształtowaniu warunków pracy. W odniesieniu do wyników badań własnych, zaprezentowano opinie pracownice dotyczące polityki personalnej realizowanej w firmach, w których pracują.

Współczesne uwarunkowania rynku sprawiają, że niezbędne staje się budowanie i wspieranie wizerunku instytucji jako pracodawcy. Chociaż podstawą działania organizacji jest realizacja celów postawionych przez właścicieli, jednak przeprowadzane badania wskazują znacznie szerszy krąg osób zainteresowanych tym, w jaki sposób przedsiębiorstwo osiąga owe cele. Wśród nich zatrudnieni stanowią ważną grupę, a pogląd, że przedsiębiorstwo należy do pracowników, zyskuje coraz więcej zwolenników [Żemigala, 2007, s. 35]. Stąd też na istotę budowy wizerunku pracodawcy (*employer branding*) składają się działania skierowane zarówno do przyszłych (potencjalnych) pracowników, jak i osób już zatrudnionych.

Employer branding jest swoistym podejściem do zarządzania. Dotyczy szeregu działań z zakresu prowadzenia ogólnej polityki organizacji, lecz najściślej związane jest z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Ogromne znaczenie, z punktu widzenia celu *employer branding*, ma bowiem odpowiednie pozyskiwanie pracowników, wprowadzanie do pracy nowo zatrudnionych, rozwijanie kadr oraz kształtowanie właściwej komunikacji i warunków pracy [Minchington, Thorne, 2007, s. 15]. Realizacja tych właśnie funkcji wpływa w dużym stopniu na postawy pracowników względem pracodawcy; powoduje ich zadowolenie z pracy lub brak satysfakcji z faktu zatrudnienia w konkretnej firmie, a to

z kolei determinuje opinie przekazywane o instytucji w wewnętrznym i zewnętrznym jej otoczeniu.

Choć *employer branding* jest już w świecie dobrze zakorzenioną koncepcją, chociaż „urasta do rangi hitu 2008 roku” [Kotzian, 2008, s. 32], to w Polsce nadal raczkuje. Jak wynika z raportu „Kształtowanie wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy”¹, rodzimym firmom zależy na kreowaniu własnego wizerunku jako pracodawcy. Przedsiębiorstwo o dobrej marce przyciąga bowiem dobrych kandydatów, może pozwolić sobie na obniżenie kosztów rekrutacji, łatwiej mu budować pozytywne relacje z lokalną społecznością, rodzinami pracowników, ich sąsiadami, urzędnikami samorządowymi i w ten sposób tworzyć klimat sprzyjający działalności firmy. Dobrze ocenianej firmie łatwiej jest zwiększyć motywację do pracy i identyfikację zatrudnionych z instytucją.

Budowanie wizerunku dobrego pracodawcy wymaga zmiany myślenia o podejmowanych działaniach w sferze personalnej. Nie mogą być one postrzegane, tak jak dotychczas tylko w kategoriach kosztu. Wprowadzane programy zarządzania zasobami ludzkimi powinny być traktowane jak inwestycje, których celem jest przyniesienie określonej stopy zwrotu [Kunasz, 2006, s. 67]. Takie podejście wymaga jednak nie tylko policzenia spodziewanych korzyści, co w praktyce jest zadaniem trudnym. Równie ważne jest posiadanie wiedzy, jakie straty poniesie pracodawca, jeśli określonych działań nie podejmie. Stąd też w dalszym ciągu wielu pracodawców uważa wydatki na promocję firmy jako miejsca pracy za zbyt wielki koszt, a nie inwestycję. Jak pokazują badania, [Kształtowanie..., 2008] w 18% firm zarząd lub kierownictwo nie widzi potrzeby tego rodzaju działań, w 16% – brakuje wystarczającej wiedzy i doświadczenia w tego typu działaniach. W 4% firm polityka marketingowa nie zmierza do promocji i celowo nie podejmuje się żadnych działań związanych z kreowaniem wizerunku organizacji jako dobrego pracodawcy.

Powyższe dane stały się główną przesłanką podjęcia badań własnych mających na celu rozpoznanie, jak zatrudnieni oceniają wybrane aspekty polityki personalnej realizowanej w swoich firmach (w kontekście założeń koncepcji *employer branding*) i jakie postawy charakteryzują ich wobec pracodawcy.

Badanie przeprowadzono na przełomie maja i czerwca br. Niezbędne informacje pozyskano techniką ankiety audytoryjnej². Badanie przeprowadzono na terenie Uni-

1 Raport „Kształtowanie wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy” został opracowany na podstawie ankiet przeprowadzonych przez Communication Partners (pracuj.pl) wśród przedstawicieli działów personalnych 60 firm różnych branż. Badanie prowadzono na przełomie lat 2003 i 2004, Jak budujemy wizerunek pracodawcy, [www.egospodarka.pl, 2008-04-29].

2 Wybór techniki badawczej wynikał z wcześniejszych doświadczeń autorek w zakresie prowadzenia badań – w ich opinii jest to dobry sposób zbierania informacji na temat kwestii społecznych z życia firmy. Grupa wybrana do badania dawała gwarancję uzyskania potrzebnych

wersytetu Łódzkiego; respondentami byli pracownicy instytucji działających na terenie województwa, którzy są jednocześnie studentami. Kwestionariusze wypełniane były anonimowo i zbiorowo. Podczas badania obecna była osoba nadzorująca wypełnianie ankiet (jedna z autorek), która mogła udzielić ankietowanym odpowiedzi na ewentualne pytania i wyjaśnić wątpliwości. Otrzymane wyniki nie są reprezentatywne pod względem statystycznym, ale pozwalają dokonać ogólnej diagnozy, poznać pewne tendencje i skorygować narzędzie badawcze, tak by można je było wykorzystać w dalszych badaniach.

Dzięki zebraniu odpowiedzi (128 wypełnionych kwestionariuszy) na zadane w kwestionariuszu pytania zgromadzono między innymi informacje na temat: pozyskiwania pracowników oraz wprowadzania do pracy, szkoleń pracowniczych, zwalniania kadr i kształtowania warunków pracy (w tym także niematerialnych).

Większość biorących udział w badaniu to kobiety (101 osób, tj. 78,9% wszystkich ankietowanych). Są to zarówno osoby stanu wolnego (65 osób – 50,8%), jak i pozostające w związkach. Wszyscy, z racji tego, iż są studentami studiów drugiego stopnia lub podyplomowych, posiadają wykształcenie na poziomie minimum licencjackim.

Ankietowani reprezentują różnorodne, pod względem wielkości i formy własności, instytucje. Zatrudnieni są przeważnie na stanowiskach niekierowniczych w pełnym wymiarze czasu pracy (tab. 1).

Tabela 1. Instytucje reprezentowane przez badanych oraz charakter zajmowanych przez nich stanowisk

	N	%
Wielkość instytucji		
Do 20 zatrudnionych	28	21,9
21-50 osób	15	11,7
51-250 osób	38	29,7
Powyżej 250 osób	46	35,9
Forma własności		
Własność jednej osoby lub spółka osób fizycznych	38	29,7
Spółka kapitałowa	51	39,8
Własność publiczna	36	28,1
Inna	3	2,4

informacji i podstaw modyfikacji narzędzia badawczego (studenci wymienionego wydziału reprezentują różne organizacje, są zorientowani w poruszanej problematyce badawczej i przygotowani do posługiwania się pisemnymi formularzami).

	N	%
Rodzaj zajmowanego stanowiska		
Kierownicze	42	33
Niekierownicze	85	67
Forma zatrudnienia		
Pelen etat	109	86
Część etatu	8	6
Inna forma	10	8

Źródło: opracowanie własne

Ze względu na to, że nie zauważono istotnej zależności między cechami społeczno-demograficznymi badanych oraz charakterystykami reprezentowanych przez nich organizacji (wielkość firmy, jej forma własności) a opinią o instytucji, prezentując wyniki analiz, nie odwoływano się do tych kwestii.

Kluczowym działaniem w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi jest pozyskiwanie pracowników. Jednym z etapów tego procesu jest rekrutacja, czyli docieranie do osób – potencjalnych kandydatów – z przekazem o wolnych miejscach pracy i zachęcanie ich do złożenia stosownych dokumentów aplikacyjnych na znak gotowości do podjęcia zatrudnienia. Rekrutacja pełni rolę informacyjną, motywacyjną i autoselekcji. Prawidłowo zrealizowana, nie tylko zapewnia dopływ najlepszych kandydatów, ale umożliwia przekazanie otoczeniu rzetelnych danych o firmie.

W docieraniu do potencjalnych kandydatów na ogół najskuteczniejsze są ogłoszenia rekrutacyjne – korzysta z nich 2/3 przedsiębiorstw. Pracodawcy zamieszczają też ogłoszenia w portalach rekrutacyjnych (około połowa badanych). Często posiadają sekcję „Praca” na własnej stronie internetowej oraz współpracują z uczelnianymi biurami karier; rzadziej korzystają z akcji promocyjnych, podejmowanych wspólnie z prasą, lub promują się w przewodnikach dla poszukujących pracy. Innymi sposobami kontaktu z potencjalnymi kandydatami do pracy są m.in.: promocja w urzędach pracy, organizowanie czatów z przedstawicielami firmy, rekomendacje pracowników, możliwość odbycia praktyk w firmie [Kształtowanie..., 2008].

Dla nas ciekawe wydało się zbadanie opinii na temat dwóch sposobów rekrutacji – udziału w targach pracy i organizowania tzw. drzwi otwartych. Otóż są to formy oparte na bezpośrednim kontakcie rekrutującego i rekrutowanego, podczas którego możliwa jest wymiana informacji, wyjaśnienie wątpliwości, pozyskanie – w przypadku kandydata – dodatkowych danych o firmie. Charakter tego kontaktu może mieć szczególne znaczenie dla ukształtowania wizerunku firmy. Istotne w trakcie spotkania stron są treści, ale może bardziej – sposób ich przekazu (zachowanie się informującego, gesty, mimika,

stosunek do informowanego itp.). Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że tylko 12,5% (16 wskazań ankietowanych) spośród firm organizuje akcje otwartych drzwi, a niespełna trzecia część przedsiębiorstw (39 odpowiedzi, tj. 30,4%) prezentuje się potencjalnym kandydatom na targach pracy. Jedynie 10 instytucji zatrudniających badanych (7,8%) wykorzystuje do budowania wizerunku jednocześnie oba typy działań. O niewielkim znaczeniu tych sposobów kontaktowania się z rynkiem pracy przekonują również badania przeprowadzone przez Communication Partners [*Kształtowanie...*, 2008]. Wynika z nich, że średnio co trzecia badana firma bierze udział w targach pracy oraz współpracuje z organizacjami studenckimi, a tylko jeden pracodawca proponuje kandydatom dni otwarte.

Zbieżność danych pozwala wnioskować, iż firmy raczej nie są zainteresowane kreowaniem swojego wizerunku poprzez bezpośredni kontakt; nie starają się docierać do potencjalnych kandydatów do pracy z informacją, jakie korzyści oferują im jako pracodawcy.

Innym problemem jest kwestia niepełnych komunikatów, jakie przekazywane są potencjalnym pracownikom. Zgodnie z zasadami, w trakcie procesu rekrutacji pracodawca powinien nie tylko właściwie się zaprezentować, ale przekazać aplikującym informacje na temat trzech grup korzyści związanych z zatrudnieniem. Chodzi tu o [Guryn, 2008]: (1) wartość funkcjonalną – przyszłemu pracownikowi należy przekazać, jaki będzie jego zakres obowiązków oraz czego w związku z tym oczekuje się od niego, a w konsekwencji – jakie są jego szanse rozwoju w ujęciu krótkoterminowym; (2) wartość ekonomiczną – jakie pracownik dostanie wynagrodzenie, jakie przysługują mu dodatkowe świadczenia, jakie będzie miał szanse awansu; (3) wartość intelektualną i społeczną – częścią jakiego projektu będzie nowy pracownik, jaką wartość stworzy dla siebie i dla innych pracowników, w jakim stopniu pracodawca potrafi stworzyć miejsce pracy, w którym zatrudniona osoba może rozwijać się intelektualnie i społecznie.

Wyniki naszej analizy wskazują jednak, że o ile zdecydowana większość instytucji określa wymagania w stosunku do pracowników, o tyle nie widzi potrzeby informowania kandydatów o istniejących możliwościach awansowania czy rozwoju. Nadmienić tu należy, iż jedynie 23 respondentom (17,9%) już na etapie naboru udzielono wszystkich niezbędnych informacji – tab. 2.

Mimo iż pierwszym kontaktem z pracodawcą towarzyszy miła i przyjazna atmosfera (118 odpowiedzi – 92,2%), to również i na etapie wprowadzania do pracy nie uszczegóławia się ważnych kwestii związanych z warunkami zatrudnienia. Większość nowych pracowników nie wie zatem dokładnie, co stanowi podstawę przeniesienia na inne stanowisko w hierarchii, nie jest także wystarczająco zorientowana w istniejących rozwiązaniach dotyczących szkoleń i podnoszenia kwalifikacji. Podobnie jak w przypadku procesu werbunkowego, tylko niespełna 20% osób odpowiedzialnych za realizację adaptacji

pracowniczej udziela nowo zatrudnionym rzetelnych informacji o firmie, stanowisku i podstawowych rozwiązaniach z zakresu polityki personalnej organizacji – tab. 2.

Wśród przedsiębiorstw, z którymi badani związani są zawodowo, są jednak instytucje, które doceniają rolę przekazywania niezbędnych informacji. W analizowanej grupie jest 16 instytucji (12,5%), które zarówno podczas werbunku, jak i pierwszego okresu zatrudnienia udzielają kandydatom oraz nowo zatrudnionym rzetelnych informacji o organizacji i funkcjonujących w niej rozwiązaniach kadrowych.

Tabela 2. Typ informacji udzielanych ankietowanym w trakcie procesu rekrutacji i wprowadzania do pracy

Zakres udzielanych informacji:	Proces rekrutacji		Proces adaptacji	
	N	%	N	%
Informacje o firmie	73	57,0	88	68,8
Informacje dotyczące przyszłych obowiązków	97	75,8	97	75,8
Informacje o oczekiwaniach związanych z pracą na danym stanowisku	94	73,4	94	73,4
Informacje o zasadach wynagradzania	90	70,3	94	73,4
Informacje o przysługujących pracownikowi dodatkowych świadczeniach	53	41,4	71	55,5
Informacje o możliwościach awansu	45	35,2	47	36,7
Informacje o możliwościach rozwoju	48	37,5	51	39,8

Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z powyższego, takie funkcje, jak rekrutacja i adaptacja pracownicza, nie w pełni są wykorzystywane do budowy odpowiednich relacji z pracownikami i kreowania wizerunku firmy jako wzorowego pracodawcy. Jednak po etapie wprowadzenia, kiedy nowo przyjęty staje się członkiem załogi przedsiębiorstwa, wykorzystując narzędzia motywowania, można spowodować zainteresowanie pracownika miejscem pracy, wywołać jego zadowolenie, wzrost zaangażowania i chęć pozostania w firmie. Czy na tym etapie faktycznie dba się o ukształtowanie pozytywnego stosunku zatrudnionych do pracodawcy?

Biorąc pod uwagę opinie respondentów na temat możliwości rozwojowych, jakie stwarza się im w miejscu pracy, można zauważyć, że pracodawcy niechętnie inwestują w swoich pracowników. Ponad połowa biorących w badaniu (70 osób, czyli 54,7% ogółu ankietowanych) jest zdania, iż ich firmy nie dbają o karierę czy rozwój zawodowy zatrudnionej kadry.

Z punktu widzenia pracownika, ważne jest także, by pracę w firmie można było łatwo łączyć z życiem rodzinnym. Stąd też, wychodząc naprzeciw potrzebom nowego pokolenia, instytucja powinna proponować programy przyjazne pracownikom. Duże znaczenie ma tu wspieranie młodych rodziców, które polegać może na zapewnianiu im szerszych pakietów socjalnych, wprowadzaniu elastycznego czasu pracy, zatrudnianiu w niepełnym wymiarze godzinowym lub pracy w domu. Odnosząc się do zebranego materiału badawczego, stwierdzić można, iż niemal połowa organizacji reprezentowanych przez ankietowanych (60 wskazań, tj. 46,9%) nie podejmuje żadnych działań ułatwiających godzenie obowiązków zawodowych z rodzinnymi. Badani nie są też zadowoleni ze świadczeń socjalnych proponowanych w miejscu pracy (dotyczy to także instytucji, które przepisami prawa zobligowane są przeznaczać określone środki na ten cel). Spośród osób wypowiadających się na ten temat, pracujących na umowę o pracę w instytucjach zatrudniających powyżej 20 osób (92 ankietowanych), aż 43,5% twierdzi, że świadczenia te „raczej” lub „zdecydowanie” nie są satysfakcjonujące, a 7,6% informuje, że w ich firmach takich świadczeń nie ma.

Respondenci na ogół dobrze oceniają fizyczne warunki pracy. Zdecydowana większość z nich uważa, iż w firmie „jest czysto i panuje porządek” (112 osób; 87,5% ogółu biorących udział w badaniu). Nieco mniejszy odsetek przyznaje (101 osób; 78,9%), że wystrój wewnątrz w miejscu zatrudnienia jest przyjazny i sprzyjający pracy. Na uwagę zasługuje też fakt, że niemal wszyscy ankietowani w trudnych sytuacjach liczyć mogą na wsparcie kolegów z pracy lub przełożonych – odpowiednio: 116 i 95 wskazań (90,7%; 74,2%).

Niestety wsparcie i pomoc nie zawsze idą w parze z zaufaniem. Ponad 40% respondentów (53 badanych) nie uważa bowiem, iż „w firmie panuje atmosfera oparta na wzajemnym zaufaniu”. Jeszcze większa grupa badanych (61 osób; 47,7%) ma poczucie niesprawiedliwego traktowania.

Kolejnym elementem dbałości o wizerunek pracodawcy jest przekonywanie pracowników do wartości firmy i jej strategii. Najprostszą drogą ku temu jest rzetelne informowanie załogi. Niestety działalność łódzkich organizacji nie zawsze opiera się na właściwej komunikacji z zatrudnionymi. Połowa biorących udział w badaniu (63 osoby – 49,2%) uważa, że pracowników nie informuje się o ważnych sprawach dotyczących losów załogi, planowanych zmianach lub sytuacji w miejscu pracy.

Realizacja szeroko rozumianej funkcji motywowania, mającej na celu spowodowanie, by ludzie chcieli być członkami danej organizacji i pozostać w niej, nie wypada naszym zdaniem najkorzystniej. Wskazuje na to również ocena postaw pracowników.

Oceniając zaangażowanie pracowników, można koncentrować się na trzech zasadniczych wskaźnikach: *say – stay – strive* (mówi – pozostaje – działa), które wyrażone liczbowo stanowią syntetyczną miarę postaw pracowniczych. Wyniki naszych badań pozwoliły

odnieść się do dwóch z wyżej wymienionych: wskaźnika *say*, który dotyczy tego, co pracownicy mówią o swojej firmie jako pracodawcy, oraz wskaźnika *stay*, określającego, czy pracownicy chcą związać swoją przyszłość zawodową z firmą [Guryn, 2008].

W związku z powyższym zapytałyśmy, jak pracownicy firm wyrażają się o swoich pracodawcach. Jak wynika z analizy wypowiedzi respondentów, prawie połowa z nich (49,2%) w trakcie rozmów nieformalnych ze współpracownikami wygłasza „raczej” lub „zdecydowanie” negatywne opinie. „Zdecydowanie” dobre zdanie o pracodawcy ma jedynie 3,9% badanych – tab. 3.

Tabela 3. Rozmawiając ze sobą w sposób nieformalny, pracownicy najczęściej wyrażają się o firmie:

	N	%	N	%
Zdecydowanie pozytywnie	5	3,9	65	50,8
Raczej pozytywnie	60	46,9		
Raczej negatywnie	59	46,1	63	49,2
Zdecydowanie negatywnie	4	3,1		
Ogółem	128	100,0	128	100,0

Źródło: opracowanie własne

W trakcie rozmów ze znajomymi, przyjaciółmi i krewnymi poza miejscem pracy ankietowani zdają się być bardziej powściągliwi w krytykowaniu pracodawców. „Raczej” lub „zdecydowanie” negatywne opinie prezentuje 28,9% badanych, a 6,3% respondentów nie wypowiada się na temat firmy w ogóle – tab. 4.

Tabela 4. Jak Pan/Pani wypowiada się o firmie, rozmawiając ze znajomymi, przyjaciółmi, rodziną?

	N	%	N	%
Zdecydowanie pozytywnie	26	20,3	83	64,8
Raczej pozytywnie	57	44,5		
Raczej negatywnie	29	22,7	37	28,9
Zdecydowanie negatywnie	8	6,25		
Nie wypowiadam się	8	6,25	8	6,3
Ogółem	128	100,0	128	100,0

Źródło: opracowanie własne

Słyszac negatywne informacje o instytucji, ponad połowa ankietyowanych (53,9%) nie reaguje w takich sytuacjach, a około 19% respondentów potwierdza je – tab. 5.

Tabela 5. Jak zachowuje się Pan/Pani, słyszac negatywne wypowiedzi o firmie?

	N	%
Nie wypowiadam się	69	53,9
Potwierdzam je	24	18,6
Zaprzeczam im	34	26,6
Brak danych	1	0,8
Ogółem	128	100,0

Źródło: opracowanie własne

Odnosząc się zatem do wskaźnika *stay*, można stwierdzić, że postawa pracowników w stosunku do pracodawców nie napawa optymizmem. Zatrudnieni wyrażający się mało pochlebnie o swoim miejscu pracy nie będą raczej przyczyniali się do kreowania pozytywnego wizerunku firmy. Trudno też spodziewać się po nich lojalności względem pracodawcy, utożsamiania się z organizacją, czy chęci pozostania w niej. Potwierdzeniem tego są opinie respondentów dotyczące planów zawodowych, z których wynika, iż połowa ankietyowanych planuje zmianę miejsca zatrudnienia. Ważne jest także to, że niemal 1/4 respondentów jest zdecydowana na podjęcie tego kroku (tab. 6). Jednocześnie, gdyby ankietyowani mieli możliwość podjęcia zatrudnienia z takim samym wynagrodzeniem, ale w innym miejscu – aż 36,7% powzięłoby taką decyzję (tab. 7).

Tabela 6. Czy planuje Pan/Pani zmianę pracy?

	N	%	N	%
Zdecydowanie tak	31	24,2	62	48,4
Raczej tak	31	24,2		
Raczej nie	51	39,8	65	50,7
Zdecydowanie nie	14	10,9		
Brak danych	1	0,8	1	0,8

Źródło: opracowanie własne

Tabela 7. Gdyby miał/a Pan/Pani możliwość podjęcia zatrudnienia z takim samym wynagrodzeniem, ale w innym miejscu, czy chciałby/aby Pan/i zmienić pracę?

	N	%	N	%
Zdecydowanie tak	21	16,4	47	36,7
Raczej tak	26	20,3		
Raczej nie	53	41,4	80	62,5
Zdecydowanie nie	27	21,1		
Brak danych	1	0,8	1	0,8

Źródło: opracowanie własne

Zatem i wskaźnik *stay* nie pozwala wnioskować o pozytywnym nastawieniu respondentów do pracodawcy. Usatysfakcjonowany pracownik nie myśli o porzuceniu pracodawcy i zmianie go na innego, przy założeniu tego samego wynagrodzenia. Zadowolony pracownik jest zaangażowany w pracę i troszczy się o jej jakość, utożsamia się z celami firmy, jest bardziej związany z organizacją i chce pozostać w niej, mimo propozycji lepszych warunków zatrudnienia [Gros, 2003, s. 117]. Wyniki naszych badań wskazują, że w prawie połowie charakteryzowanych przedsiębiorstw pracownicy często bądź bardzo często odchodzą na własne życzenie (odpowiednio 46 i 10 wskazań, co daje łącznie 43,7% wszystkich odpowiedzi). Mimo tak licznych przypadków zmiany miejsca zatrudnienia, około 2/3 analizowanych przedsiębiorstw nie stara się badać powodów, dla których pracownicy sami odchodzą z pracy, i z osobami tymi nie utrzymuje kontaktów. A przecież przykłady z praktyki (np. firma Unilever) dowodzą, iż wielu organizacji nie stać na to, by zamykać drogę powrotu tym, którzy odeszli. Wręcz przeciwnie – uznaje się, że wiedza nabyta na zewnątrz w połączeniu ze znajomością danej instytucji stanowi dodatkowy atut pracownika [Szczepanik, 2008-04-29]. Ponadto często zdarza się, iż pracownik, który decyduje się na powrót do firmy, osiąga znakomite wyniki. Zna on kulturę organizacyjną firmy i wie, czego może się spodziewać [Guryn, 2008].

Podsumowując wyniki badań, stwierdzić można, że nie wszystkie firmy doceniają rolę własnego wizerunku jako pracodawcy i nie potrafią umiejętnie wykorzystywać narzędzi polityki personalnej do kreowania swojej marki. Przeprowadzona analiza wskazuje, że słabą stroną pracodawców jest komunikacja. Instytucje nie tylko powinny kłaść większy nacisk na doinformowanie już zatrudnionych, ale i z konkretnymi informacjami „wychodzić na zewnątrz”. Ponadto przekazywane komunikaty powinny być zdecydowanie rzetelniejsze i spójne. Konkretu dotyczące warunków zatrudnienia muszą znać bowiem i ci, którzy już pracują, i ci, którzy stanowią grupę potencjalnych kandydatów.

Rezultaty badawcze pokazują także, iż pracodawcy nie umieją zatrzymać w firmie doświadczonych pracowników. Niepokojąco duży odsetek tych, którzy planują zmianę

miejsca pracy, potwierdza fakt, że organizacje niewystarczająco dbają o zatrudnionych. Zasadnicze braki dotyczą kwestii inwestowania w ludzi, a szczególnie angażowania się w ich rozwój i przyszłą karierę. Warto także, by firmy zrewidowały swój stosunek do osób, które się z nią rozstają. Ważne jest monitorowanie i analizowanie powodów odejść oraz utrzymywanie kontaktów z emerytami, rencistami i tymi, którzy rozstali się z pracodawcą z własnej woli.

Postawy pracowników również nie satysfakcjonują; przecież połowa ankietowanych zauważa, że w nieformalnych rozmowach pracowniczych dominuje negatywne nastawienie do pracodawcy i więcej niż połowa twierdzi, iż nie ma w zwyczaju ustosunkowywania się do zasłyszanych negatywnych osądów o instytucjach ich zatrudniających. Niemal 1/3 respondentów niepochlebnie wyraża się też o pracodawcy, komunikując się z osobami z zewnątrz, na przykład z członkami rodziny lub przyjaciółmi. Tymczasem, jak pokazuje doświadczenie, to informacje od rodziny i znajomych najbardziej wpływają na to, jak potencjalny kandydat na pracownika postrzega dane przedsiębiorstwo. Jeśli nieformalne opinie będą się różnić od danych oficjalnych, firma stanie się niewiarygodna [Szczepanik, 2008]. W dobie wzmożonej konkurencji klienci przestają patrzeć na organizację wyłącznie przez pryzmat oferowanych przez nią produktów czy usług. Ponieważ coraz częściej zwracają oni uwagę na opinie o instytucji jako pracodawcy [Kościelniak, 2007], ważne jest, by zatrudnieni rozsyłali w otoczeniu pozytywne przekazy o swoich dotychczasowych doświadczeniach związanych z daną organizacją [Cooper, 2008, s. 4].

Tak więc, instytucja, jeśli zależy jej na tym, by być pracodawcą z wyboru, nie ma wyboru – musi pogodzić się z faktem, iż praca w niej jest produktem, który trzeba sprzedać. A zadanie to staje się współcześnie coraz trudniejsze. Z jednej strony – ze względu na rosnącą rolę kapitału ludzkiego, z drugiej – niekorzystną, z punktu widzenia organizacji, sytuację na rynku pracy.

Literatura

- Cooper N. (2008), *Brand on the Run*, „Personnel Today”, January.
- Gros U. (2003), *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa.
- Guryn H. (2008), *Jak budować markę najlepszego pracodawcy?* Badania Hewitt Associates w Polsce – wyniki, refleksje i cenne wskazówki, [www.serwishr.pl/att/Wywiady/Wywiad_z_He-witt_em.pdf, 2008-04-17].
- Jak budujemy wizerunek pracodawcy*, [http://www.egospodarka.pl/5287, Jak-budujemy-wizerunek-pracodawcy,1,20,2.html].
- Kościelniak M. (2007), *Pracownicy – kapitał, w który należy inwestować, czyli marketing wewnętrzny*, „Twój Rynek”, nr 1, [www.twojrynek.pl, 2008-04-13].
- Kotzian J. (2008), *Nowa twarz pracodawcy, czyli jak krok po kroku budować wizerunek firmy*, „Personel i Zarządzanie”, nr 6.

(2008) *Kształtowanie zewnętrznego wizerunku pracodawcy* [w:] Pawnik W., Zbiegień-Maciąg L. (red.), *Organizacje w gospodarce innowacyjnej – aspekty społeczne, prawne, psychologiczne*, Wydawnictwo AGH, Kraków.

Kunasz M. (2006), *Koszty osobowe w polskich przedsiębiorstwach w latach 1998-2003*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5.

Minchington B., Thorne K. (2007), *Measuring the Effectiveness of Your Employer Brand*, „Human Resources Magazine”, October–November.

Szczepanik R., *Budowanie wizerunku pracodawcy*, [<http://www.creamteam.imfrom.eu/blog/index.php/2007/04/07/employer-branding-albo-dlaczego-pracodawca-to-mydlo/>, 2008-04-29].

Zemigala M. (2007), *System wartości w procesie funkcjonowania przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5.

Joanna Cewińska – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi Wydziału Zarządzania UŁ, jej zainteresowania badawcze związane są z zarządzaniem zasobami ludzkimi, dysfunkcjami w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz zarządzaniem zasobami ludzkimi w sporcie. Autorka publikacji związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Małgorzata Striker – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi Wydziału Zarządzania UŁ, jej zainteresowania badawcze związane są z zarządzaniem zasobami ludzkimi, dysfunkcjami w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz zarządzaniem zasobami ludzkimi w służbie zdrowia. Autorka publikacji związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Katarzyna Wojtaszczyk – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi Wydziału Zarządzania UŁ, jej zainteresowania badawcze związane są z zarządzaniem zasobami ludzkimi, dysfunkcjami w zarządzaniu zasobami ludzkimi, zarządzaniem zasobami ludzkimi w szkolnictwie wyższym oraz z koncepcją *employer branding*. Autorka publikacji związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi.