Agnieszka Knap-Stefaniuk
Akademia Finansów i Biznesu Vistula – Warszawa

Kształtowanie wizerunku współczesnej firmy – wybrane zagadnienia

Streszczenie

Artykuł poświęcony jest problematyce kształtowania wizerunku współczesnej firmy. Autorka skupia się na *employer brandingu*, uwzględniając wymagania związane m.in. z takimi wyzwaniami, jak zróżnicowane oczekiwania różnych pokoleń.

Na podstawie licznych źródeł, autorka udowadnia, że wyzwania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, szczególnie te związane z oczekiwaniami pracowników i kandydatów, mają istotny wpływ na konieczność stosowania coraz bardziej skutecznych rozwiązań w budowaniu wizerunku pracodawcy, spójnych i adekwatnych do grupy adresatów. Jak dowodzą badania, dobry wizerunek firmy na rynku pracy sprzyja pozyskiwaniu i utrzymywaniu utalentowanych, wartościowych dla firmy pracowników oraz budowaniu pozytywnych relacji z klientami, kontrahentami i otoczeniem.

Autorka podkreśla, że kultura organizacyjna i przywództwo w istotny sposób wpływają na wizerunek organizacji, zarówno wśród już zatrudnionych, jak i kandydatów do pracy. Tworzenie marki firmy jako dobrego pracodawcy jest odpowiedzią na wyzwania współczesnego otoczenia, głównie te związane z rosnącym znaczeniem pracownika jako kluczowego zasobu organizacji. Artykuł ma charakter koncepcyjny i jest przeglądem literatury.

Słowa kluczowe: wizerunek firmy, *employer branding*, pracodawca, przywództwo, kultura organizacyjna, zarządzanie zasobami ludzkimi.

Kody JEL: M12, M14, M50, M54

Employer branding (EB)

Wśród kluczowych wyzwań dla współczesnego biznesu, szczególnie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi najczęściej wymieniane i analizowane są przede wszystkim:

- zarządzanie kompetencjami i talentami,
- kreowanie zaangażowania pracowników i zmiany w systemach motywacyjnych,
- zarządzanie różnorodnością, zespołami wielopokoleniowymi,
- przywództwo w XXI wieku,
- *work-life balance*,
- społeczna odpowiedzialność biznesu,
- kreowanie wizerunku pracodawcy (*employer branding*).

Działania podejmowane przez firmy, mające na celu kreowanie wizerunku pracodawcy, to problematyka obszerna i analizowana przez wielu badaczy, zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania.

Pojęcie „*employer branding*" wprowadzono w latach 90. ubiegłego wieku. Za prekursora idei uważa się Simona Barrowa, autora książki pt. *The employer Brand: Bringing the Best of Brand management to people at work* (Kozłowski 2012). Zdaniem wielu innych autorów, *employer branding* to strategia tworzenia w umysłach potencjalnych kandydatów do pracy i zatrudnionych już pracowników pożądanych skojarzeń odnoszących się do danej firmy jako dobrego miejsca pracy. To wszelkie działania, które podejmuje firma w obszarze komunikacji, skierowane do obecnych i przyszłych pracowników.

Niezwykle istotną rolę odgrywają współcześnie właśnie „działania ukierunkowane na kreowanie pozytywnej marki pracodawcy, określane mianem *employer brandingu*, które można podzielić na dwa rodzaje, w zależności od grupy, do której są adresowane. *Employer branding* wewnętrzny, skierowany do osób zatrudnionych w firmie, skupia się przede wszystkim na kreowaniu przyjaznej atmosfery pracy i możliwości rozwoju, natomiast employer branding zewnętrzny, adresowany głównie do potencjalnych pracowników, ma na celu stworzenie w otoczeniu wizerunku organizacji jako atrakcyjnego pracodawcy na rynku pracy" (Raczyńska, Stachowska 2012, s. 69).

„*Employer branding* to zestaw korzyści ekonomicznych, psychologicznych, funkcjonalnych, które wpływają na „personalne" funkcjonowanie organizacji – zarówno w kontekście wewnętrznym, jak i zewnętrznym. (…)Budowa marki pracodawcy opiera się w dużej mierze na tej samej metodologii i narzędziach, które są stosowane w kreowaniu marek nastawionych na klienta (…)" (Rzewuska i in. 2013, s. 5).

Z kolei M. Kozłowski definiuje *employer branding* jako „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" (Szczepański 2013, s. 164)

Do obszarów działania firmy, w których wykorzystywany jest *employer branding*, zaliczamy przede wszystkim zarządzanie zasobami ludzkimi, marketing oraz komunikację. Możemy wymienić kilka filarów skutecznego *employer brandingu* (Mazurek 2015). Przede wszystkim należy zadbać o *Employer Value Proposition* (EVP), czyli „unikalne wartości pracodawcy a więc niepowtarzalny zbiór wartości i skojarzeń, które pozytywnie oddziałują na grupę docelową kandydatów, co w efekcie końcowym powoduje wybór tego a nie innego pracodawcy" (Macnar 2013, s. 1).

Employer Value Proposition jest również definiowane jako pakiet korzyści, który pracodawca może zaoferować swoim obecnym i przyszłym pracownikom. Mogą to być różne korzyści racjonalne, takie jak: stabilizacja zatrudnienia, benefity, możliwość kształcenia i rozwoju, *work-life balance*. Powinny to być również korzyści emocjonalne, a wśród nich

przede wszystkim: zadowolenie i satysfakcja z pracy, dobra atmosfera, wspólne wartości, relacje pracownicy – menadżerowie, prestiż stanowiska i firmy. EVP należy podkreślać stale, nieprzerwanie, w sposób ciągły zarówno w stosunku do już zatrudnionych pracowników, jak i potencjalnych kandydatów.

Aby zainteresować i pozyskać najbardziej utalentowanych pracowników firmy muszą poprawnie zidentyfikować filary swojej działalności, które mają wpływ na ich atrakcyjność w oczach pracowników i potencjalnych kandydatów. EVP powinno dać informację przede wszystkim o tym, dlaczego warto pracować w danej firmie, w jaki sposób firma spełnia potrzeby i oczekiwania pracowników.

EVP powinno opierać się na takich cechach, które będą kreowały pożądany wizerunek pracodawcy i dzięki którym możliwe będzie zainteresowanie i pozyskanie najlepszych kandydatów. Bardzo istotne jest, aby promowane wartości i skojarzenia nie były sztucznie stworzone. Powinny być oparte na faktycznych, prawdziwych doświadczeniach pracowników. Ważne jest, aby były dostosowywane do zmieniających się oczekiwań pracowników i kandydatów.

Kolejnym filarem skuteczności działań z zakresu *employer brandingu* jest prawdziwość komunikatów zamieszczanych na stronie internetowej firmy i materiałach firmowych. Wszystko to, co znajdą i przeczytają pracownicy oraz potencjalni kandydaci powinno być zgodne z rzeczywistością. Aktualna i atrakcyjna zakładka „Kariera" oraz obecność pracodawcy na portalach społecznościowych takich jak: Facebook, Linkedin, GoldenLine, Twitter czy Instagram powinny być już po prostu standardem.

Potencjalnym kandydatom trzeba umiejętnie przedstawić możliwości rozwoju i ścieżkę kariery w firmie. Ogłoszenia i materiały zamieszczane na stronie internetowej firmy powinny być interesująco zredagowane, atrakcyjnie zaprojektowane, zawierać zdjęcia pracowników, menadżerów, biura, firmy. Warto opisać, na czym polega praca na danym stanowisku oraz przedstawić ciekawe projekty, które są realizowane przez różne zespoły. Coraz częściej do udziału w reklamach swoich produktów czy usług, firmy zapraszają swoich pracowników, a nie wykwalifikowanych aktorów. Celem takich działań jest uwiarygodnienie oferty firmy w oczach konsumentów, jak i potencjalnych kandydatów do pracy.

Każdy współczesny pracodawca nie powinien zapominać również o tym, że ambasadorem jego firmy jest przede wszystkim zatrudniony już w niej pracownik. Trzeba dbać o zadowolenie i satysfakcję pracowników w ramach działań realizowanych w obszarze wewnętrznego *employer brandingu* w sposób ciągły, a nie tylko okazyjnie. Szkolenia, rozwój, zarządzanie kompetencjami i talentami, różne benefity pozapłacowe (np. karty rabatowe na usługi czy produkty firmy, karty Multisport, dodatkowe pakiety ubezpieczeń) to w przypadku wielu firm już standard. Trzeba również dbać o atmosferę w pracy, pozytywne relacje między pracownikami a kadrą zarządzającą oraz komfort i jakość stanowiska pracy oraz

pamiętać o tym, że wyjątkowo ważne dla kandydatów do pracy w danej firmie, są rekomendacje byłych lub aktualnie zatrudnionych w firmie pracowników.

W budowaniu pozytywnego, ale przede wszystkim atrakcyjnego wizerunku pracodawcy coraz bardziej liczy się kreatywność, oryginalność, niekonwencjonalność stosowanych pomysłów. Widoczne jest to szczególnie w takiej branży, jak IT, w której firmy starają się przyciągnąć najbardziej utalentowanych kandydatów stosując nowe rozwiązanie, jakim jest gamifikacja (gryfikacja lub grywalizacja), czyli zastosowanie mechanizmów znanych z gier w zarządzaniu czy marketingu, a szczególnie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, w rekrutacji i selekcji, szkoleniach czy motywowaniu pracowników.

„Pozyskanie talentów staje się coraz bardziej palącym problemem, a organizacje zdają sobie sprawę z coraz większej konkurencji w tym zakresie. (…). Zastosowanie gamifikacji może w dużej mierze zwiększyć skuteczność tych procesów" (Młynarczyk 2015, s. 2).

Należy podkreślić, że kształtowanie marki firmy jako pracodawcy nie polega jedynie na budowaniu jej wizerunku na zewnątrz organizacji. Ważne jest, by zacząć go budować od wewnątrz. *Employer branding* nie ma racji bytu, gdy wykreowany zewnętrzny obraz firmy nie jest spójny i nie ma nic wspólnego z tym, jak naprawdę funkcjonuje dana firma, jakie wyznaje wartości, jaką ma kulturę organizacyjną oraz sposób zarządzania.

Odpowiednio zaplanowane działania z zakresu *employer brandingu*, których efektem jest zbudowanie spójnego wizerunku pracodawcy – wewnątrz i na zewnątrz, mają bardzo duże znaczenie dla budowania przewagi konkurencyjnej współczesnej firmy.

„Termin «*employer branding*» jest stosunkowo młodym pojęciem (…). Dzisiaj nikt jednak nie ma wątpliwości, że jest to niezwykle ważny obszar funkcjonowania organizacji. Nikogo też nie dziwi fakt, że firmy, które strategicznie podchodzą do budowania swojej marki jako pracodawcy, zatrudniają specjalistów w tej dziedzinie (…)" (Rzewuska i in. 2013, s. 9).

Wizerunek pracodawcy

„Idea konieczności budowania wizerunku organizacji jako atrakcyjnego pracodawcy powstała w latach 90. ubiegłego wieku (…)" (Raczyńska, Stachowska 2012, s. 60).

Warto przypomnieć, że „wizerunek firmy to subiektywne o niej wyobrażenie, które posiadają różne osoby (podmioty) – zarówno w otoczeniu firmy, jak i wewnątrz niej (…). W warunkach współczesnych przedsiębiorstw wizerunkiem jest więc wypracowane (zazwyczaj przez specjalistów w tym zakresie) publiczne „oblicze" organizacji, które przedstawia je w korzystnym świetle i służy zdobywaniu społecznej akceptacji dla jej działalności (…)" (Rzewuska i in. 2013, s. 6).

W ostatnich latach obserwujemy dużą aktywność pracodawców, by pozyskać najbardziej zdolnych, utalentowanych, zaangażowanych i lojalnych pracowników. Konsultanci, doradcy i specjaliści szukają takich rozwiązań, które wyróżnią i wzmocnią markę pracodawcy.

Pozyskanie dobrego pracownika jest wyzwaniem dla wielu firm i wiąże się z koniecznością przywiązywania zdecydowanie większej uwagi do procesów pozyskiwania i utrzymywania najlepszych pracowników, stąd też konieczność realizowania skutecznej polityki kształtowania wizerunku zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego.

Firmy, budując swój wizerunek jako atrakcyjnego i rzetelnego pracodawcy, wykorzystują w praktyce wiele, różnorodnych rozwiązań. Są wśród nich na przykład następujące działania: udział w targach pracy, prowadzenie zakładki „Kariera" na firmowych portalach, opracowywanie i publikowanie filmów z udziałem pracowników i menadżerów, aktywność na portalach społecznościowych, np. na Facebooku (strony takie jak funpage) oraz wdrażanie programów ambasadorskich jako formy współpracy między firmami (biznesem) a środowiskami uniwersyteckimi (światem nauki).

Warto pamiętać, że „w podejściu *employer branding* wizerunek marki pracodawcy jest sumą wszystkich sygnałów wysyłanych przez firmę (przez działania skierowane do pracowników obecnych i potencjalnych) i stanowi rezultat odszyfrowania tych sygnałów przez pracobiorców" (Szczepański 2013, s. 166).

Czynnikiem, który ma niewątpliwie duży wpływ na wizerunek pracodawcy jest również społeczna odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR). Działania z zakresu *Corporate Social Responsibility* mogą pozytywnie wpłynąć na wizerunek pracodawcy, jeśli aktywności na rzecz społeczeństwa są adekwatne do profilu działalności firmy i są zgodne z jej wizją i misją.

W zakresie polityki personalnej, odpowiedzialni pracodawcy budują swoją markę działając zgodnie z przepisami prawa, tworząc regulaminy, polityki firmowe i procedury, opracowując i praktykując rozwiązania w ramach kodeksów etycznych, zapewniając programy wdrażania nowych pracowników i rozwoju już zatrudnionych, oparte głównie na aktywnym dzieleniu się informacjami.

„Dla niektórych organizacji strategia kształtowania wizerunku pracodawcy oznacza niewiele więcej niż bardziej zaawansowane praktyki rekrutacji, takie jak: projektowanie procesu rekrutacji, rekrutacja *on-line*, proces wprowadzenia do pracy, analiza retencji, oferta korzyści pozapłacowych czy samodoskonalenia pracowników. Dla innych jednak jest nową, wrażliwą na kontekst wersją dotychczasowego kontraktu psychologicznego" (Kantowicz-Gdańska 2009, s. 57).

Należy podkreślić, że pozytywny wizerunek pracodawcy daje organizacji wiele korzyści. To przede wszystkim możliwość budowania obrazu dobrego pracodawcy, szansa na pozyskanie i zatrzymanie talentów oraz kształtowanie i zwiększanie poziomu zaangażowania obecnych pracowników. Pozytywny wizerunek firmy ma duży wpływ na zapobieganie ro-

tacjom kadrowym, zwiększa lojalność i przywiązanie do marki pracodawcy, jest elementem przewagi konkurencyjnej na rynku pracy.

W ostatnich latach coraz więcej firm zaczyna jednak strategicznie zarządzać swoją marką. Nie są to już działania przypadkowe czy krótkookresowe. Są to spójne, długofalowe, wnikliwie przemyślane i opracowane działania firmy w ramach strategii *employer brandingowych*. Kształtowanie silnej, spójnej marki pracodawcy jest niewątpliwie sposobem na przyciąganie, pozyskiwania i zatrzymywanie najbardziej pożądanych kandydatów i pracowników – zaangażowanych, lojalnych, realizujących cele firmy, wpływających na jej sukcesy i rozwój.

Pokolenia na rynku pracy a współczesny pracodawca

Wielu ekspertów twierdzi, że w najbliższych latach jeszcze większe znaczenie w pozyskiwaniu i utrzymywaniu najbardziej zdolnych pracowników będą miały portale społecznościowe. Poszukiwania talentów na witrynach takich jak Linkedin, Profeo, GoldenLine należą już do codziennej pracy headhunterów.

Pozyskiwanie najlepszych, utalentowanych kandydatów przez współczesne firmy jest zadaniem niełatwym. Pokolenia nazywane X, Y i Z to nowi kandydaci do pracy różniący się od poprzednich pokoleń m.in. oczekiwaniami, wartościami i preferowanymi sposobami poszukiwania pracy. Współczesne firmy powinny promować więc swój wizerunek w taki sposób, aby zainteresować nim przede wszystkim wymienione pokolenia.

„Obecnie coraz częściej dyskutuje się nad postawami i zachowaniem pokoleń, które urodziły się po 1965 roku, czyli pokoleniem X i Y. Są to grupy reprezentujące odmienne podejścia wobec tak istotnych problemów, jak rodzina, religia, praca czy państwo. Dlatego też nie bez powodu analizuje się i bada zachowania poszczególnych pokoleń, gdyż są to potencjalni klienci i beneficjenci usług" (Wojciechowska 2015, s. 2).

Pokolenie X to pracownicy urodzeni w latach 1965-1980. Są to osoby niezależne i samodzielne, nie onieśmielają ich autorytety, komunikują się w sposób otwarty. Są ukierunkowani na cele i rezultaty, są pracoholikami, rodzina jest dla nich bardzo ważna. Potrafią wyznaczać i realizować cele długofalowe, potrafią pracować w grupie, ale preferują pracę samodzielną i odpowiedzialną. Ich mocne strony to głównie doświadczenie, orientacja na cele, rozwinięte inteligencja emocjonalna i lojalność.

Natomiast „pokolenie Y to pokolenie ludzi, którzy urodzili się w ostatnich latach socjalizmu, do szkoły chodzili w latach 90., a w dorosłość wkraczali w nowym stuleciu (dlatego wymiennie mówimy o Generacji Milenium). Wspólne doświadczenia pokolenia to m.in. dorastanie w gospodarce wolnorynkowej, szeroki kontakt z technologią (ludzie ci obserwowali jej rozwój), większe możliwości przemieszczania się poza granice kraju" (Karwacka 2015, s. 1). Pokolenie Y to osoby, które są mobilne i otwarte na zmiany, tworzą wirtualne

społeczności, znają się dobrze na nowych technologiach, grają w gry komputerowe. Przedstawiciele tego pokolenia są kreatywni, innowacyjni, pewni siebie, nastawieni na rozwój, cenią sobie równowagę między pracą a życiem prywatnym. Wielu badaczy podkreśla (choć należy nadmienić, że zdania są podzielone), że pokolenie Y cechuje niska lojalność, wysokie potrzeby konsumpcyjne, niechęć do podporządkowania się regułom, brak poszanowania autorytetów.

„Pokolenie X wykazuje mniejszą aktywność i mobilność, przyjmując coraz częściej pasywne zachowania wobec zmian. Pokolenie Y, przeciwnie, dopiero zaczyna samodzielne życie, dlatego zachowuje dużą determinację w osiągnięciu swoich celów życiowych, większą mobilność i elastyczność" (Wojciechowska 2015, s. 4).

Z kolei „pokolenie Z to pokolenie ludzi, którzy urodzili się po 1995 roku (niektórzy eksperci twierdzą, że po 1990 roku), byli dziećmi, kiedy Polska wstępowała do UE i NATO, dlatego właściwie nie pamiętają oni czasów „poza Unią Europejską", żyją w świecie nowych technologii, są bardzo sprawni w wykorzystywaniu mediów społecznościowych do komunikowania się z innymi (Facebook), zbierania informacji (Twitter), gromadzenia zdjęć (Instagram)" (Karwacka 2015, s. 1). To pokolenie dorastające w czasie dobrobytu i wśród najnowszych rozwiązań technologicznych, z szybkim dostępem do wiedzy i edukacji, które żyje w świecie wirtualnym i które wchodzi na rynek pracy w czasie kryzysu.

„*Employer branding* według wielu badaczy skierowany jest głównie do pokolenia Y (już niedługo również Z) (…) Pracodawca musi wiedzieć, czego poszukują przedstawiciele tego pokolenia, by pozyskać wartościowych pracowników" (Mazurek 2015, s. 1).

„Pokolenia Y i Z wychowane wśród nowych technologii i z nimi, niemal nieustannie są *on-line* i prawie nie korzystają już z tradycyjnych nośników informacji. Młodzi ludzie żyją w wirtualnym świecie, zatem jeśli firmy będą zamierzały się promować wśród potencjalnych pracowników z tego właśnie pokolenia, to muszą zaangażować czas, energię i pieniądze w promocję w wirtualnej rzeczywistości. Ich aktywność nie może się ograniczać do aktualizowania strony internetowej" (Karwacka 2015, s. 8).

Skuteczne zarządzanie marką pracodawcy jest bardzo istotne, jeśli firma chce pozyskać najlepszych na rynku kandydatów. Pokolenia Y i Z mają inne potrzeby i wymagania niż poprzednie generacje. Lojalni i zaangażowani będą wobec tych pracodawców, którzy zdołają zaoferować im nowoczesne rozwiązania, niekonwencjonalne pomysły, wartości, w które uwierzą i którym będą mogli zaufać.

Warto pamiętać, że kreowanie i wykorzystywanie unikalnych wartości marki, budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy z uwzględnieniem zróżnicowanych potrzeb i oczekiwań pokoleń, prowadzi do bardzo konkretnych korzyści. Są wśród nich przede wszystkim: wzrost atrakcyjności firmy jako pracodawcy, większe zaangażowanie pracowników oraz oszczędności w obszarze wynagrodzeń w procesie pozyskiwania nowych, utalentowanych kandydatów.

Kultura organizacyjna i przywództwo w kształtowaniu pozytywnego wizerunku firmy

Współcześnie znaczenie, jakie przypisuje się kulturze organizacyjnej wynika między innymi z faktu, iż żyjemy w czasach, w których organizacja i organizowanie się ludzi wokół wspólnych celów i wartości jest elementem życia każdego człowieka.

„Kultura organizacyjna odgrywa kluczową rolę w formułowaniu wartości organizacji. Jest ona zbudowana na kluczowych wartościach, normach i przekonaniach podzielanych przez pracowników" (Urbanek 2011, s. 42). A wartości organizacji, unikalne wartości pracodawcy – jak już wspomniano, są szczególnie istotne w pozyskiwaniu i utrzymywaniu utalentowanych pracowników.

Rdzeniem kultury są przede wszystkim wyznawane w firmie wartości i podstawowe założenia, które odpowiadają na pytania dotyczące stosunku człowieka do organizacji i natury otoczenia. Wyznawane w firmie wartości i założenia mają bardzo duży wpływ na jej wizerunek. Normy społeczne, wywodzące się z wartości i postrzegane jako określone zasady wpływają istotnie na zachowania ludzi w organizacji, które mogą również przyciągać kandydatów. Istotnym składnikiem kultury organizacyjnej są stosowane w firmie formy, sposoby komunikowania się, mity i opowieści, które budują wizerunek firmy, tak wśród już zatrudnionych pracowników jak i potencjalnych kandydatów.

Kultura organizacyjna w dużym stopniu odpowiada za jednoczenie się jej członków wokół wspólnych idei i przekonań, stanowi punkt odniesienia dla oceny poprawności postaw i zachowań pracowników. Siła kultury organizacyjnej zależy od tego, ilu pracowników akceptuje dominujące w przedsiębiorstwie wartości, jak bardzo się z nimi pracownicy identyfikują i jak długo te wartości obowiązują w firmie.

Kultury silne, które cechuje intensywne odczuwanie fundamentalnych wartości organizacji i ich szeroka akceptacja mogą być bardziej atrakcyjne dla kandydatów do pracy niż kultury słabe, w których często jest brak wspólnych wartości i wierzeń lub są one niespójne. Obok kultury organizacyjnej ważną rolę w kształtowaniu pozytywnego wizerunku firmy odgrywa również przywództwo.

Szczególna rola przywództwa we współczesnym zarządzaniu wynika z cech, funkcji i jego zadań. Przywództwo „polega na wyznaczaniu kierunku, budowaniu zespołów oraz inspirowaniu innych do działania słowem i przykładem" (Adair 2008, s. 91). Przywództwo to umiejętność przekonywania pracowników do wizji przyszłości, tworzenie klimatu zaufania i współpracy, kreowania sukcesu poprzez dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, motywowanie pracowników do jeszcze bardziej efektownych działań, tworzenie elastycznych struktur i rozwiązań. Przywództwo to także umiejętność mobilizowania pracowników do osiągania wspólnych celów i pokonywania trudności, ale przede wszystkim wdrażania zmian i budowania otwartości na nowe wyzwania.

Przywódcy działający spójnie, zgodnie z wyznawanymi w firmie wartościami, wywierają istotny wpływ na zachowania, motywacje i osiągnięcia pracowników. Ich otwartość na ludzi, gotowość do dzielenia się wiedzą, władzą i odpowiedzialnością, skuteczne komunikowanie się ze światem wewnętrznym i zewnętrznym, budują pozytywny obraz wizerunku firmy.

Wielu badaczy podkreśla, że w przywództwie ważna jest charyzma. „Charyzma przywódcy to umiejętność skłaniania innych do efektywnego reagowania przez świadome postępowanie i liczenie się z ludźmi, żeby zrobić wspólnie coś użytecznego" (Benton 2008, s. 10). Charyzmatyczni przywódcy, których cechuje pasja i energia w działaniu, budują wizerunek firmy sprawnej, dynamicznej, reagującej szybko na zmiany.

Każdy pracodawca powinien pamiętać, że „odpowiednia kultura organizacyjna i przywództwo sprzyjają pozyskiwaniu najlepszych pracowników i powodują, że chętniej realizują oni wspólne cele organizacji poprzez swoje zaangażowanie" (Urbanek 2011, s. 42-43).

Podsumowanie

Warto podkreślić, że „mechanizmy kształtujące wizerunek firmy nabierają coraz większego znaczenia (…) Budowana przez lata dobra reputacja procentuje nie tylko w postaci zwiększonej sprzedaży, ale i popularności firmy w rankingach pracodawców, a co za tym idzie – pozyskiwaniem najlepszych pracowników" (Jezierska 2013, s. 300).

W działaniach podejmowanych w obszarze *employer brandingu*, kształtując wizerunek firmy nie warto i nie należy dosłownie naśladować innych. Należy pamiętać, że „chcąc osiągać efekty jak Ci, którzy są naszym punktem odniesienia, powinniśmy skupić się na celu, który chcemy osiągnąć i sami wypracować drogę, którą musimy pójść, aby do tego celu dojść (…) To, co w jednej firmie działa świetnie, może być niespójne z głoszonymi przez nas wartościami lub może nie korespondować z naszą polityką personalną" (Kamińska 2015, s. 1).

Pozytywny wizerunek Firmy przynosi wiele korzyści, ale należy o niego dbać w sposób ciągły i systematycznie, nie zapominając o zróżnicowanych potrzebach i oczekiwaniach kandydatów do pracy, różnych pokoleń. Pozytywny wizerunek nie jest czymś stałym, co zostało dane firmie na zawsze. Pozytywny wizerunek zobowiązuje każdą firmę do określonych działań, które będą potwierdzać jego charakter.

Powodzenie i sukces współczesnej firmy w dużym stopniu powiązane są z takimi elementami, jak zaangażowanie, zadowolenie i satysfakcja jej pracowników. Elementy te są wynikiem między innymi możliwości samorealizacji w ramach pozytywnej kultury organizacyjnej i efektywnego przywództwa. Brak zaufania wśród pracowników, zła komunikacja czy nieetyczne postawy menadżerów prowadzą do nieidentyfikowania się pracowników

z firmą i ułatwiają rozprzestrzenianie się negatywnego obrazu firmy w otoczeniu – tak wewnętrznym, jak i zewnętrznym.

Konkludując, „przedsiębiorstwa posiadające pozytywny wizerunek pracodawcy mogą zatrudniać najbardziej utalentowanych pracowników, niejednokrotnie ponosząc przy tym niższe koszty zatrudnienia (…). Coraz więcej pracodawców uświadamia sobie ten fakt i firmy zaczynają inwestować w swój wizerunek, przygotowując strategie działań employer brandingowych przy współpracy działów HR, PR i marketingu lub współpracując z zewnętrznymi doradcami" (Raczyńska i in. 2012, s. 69).

W budowaniu wizerunku firmy wyjątkowo ważna jest rzetelność i uczciwość. Menedżerowie i osoby odpowiedzialne za komunikowanie wizerunku – wewnątrz i na zewnątrz firmy, powinny o tym zawsze pamiętać.

Bibliografia

Adair J. (2008), *Od bossa do lidera,* Wolters Kluwer Polska, Kraków.

Benton D. (2008), *Menedżer z charyzmą*, GWP, Gdańsk.

Jezierska J. (2013), *Employer branding po sąsiedzku, czyli jak buduje się wizerunek w toruńskiej korporacji – Nauca SA z pomocą AIESEC*, „Zarządzanie XL, Zeszyt", nr 413, Toruń; http://apcz.pl/czasopisma/index.php/AUNC_ZARZ/article/view/AUNC_ZARZ.2013.024; pdf [dostęp: 15.07.2015].

Kamińska J., *Dlaczego narzędzia employer branding nie działają…?,* http://markapracodawcy.pl/dlaczego-narzedzia-employer-branding-nie-zawsze-dzialaja/ [dostęp: 16.07.2015].

Karwacka M. (2015), *Młodzi na rynku pracy*, Analiza tematyczna nr 1, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa; http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/02/Analiza-tematyczna_M%C5%82odzi-na-rynku-pracy.pdf. [dostęp: 16.07.2015].

Kantowicz-Gdańska M. (2009), *Employer branding – kwestie definicji i modelu,* „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", nr 6, Katowice, http://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/11/m_kantowicz-gdanska_zzl-6-2009.pdf [dostęp: 15.07.2015].

Kozłowski M. (2012), *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku,* Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Kozłowski M. (2012), *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, (za:) Raczyńska M., Stachowska S., *Wykorzystanie narzędzi komunikacji społecznej w budowaniu zewnętrznego wizerunku pracodawcy z wyboru*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, Problemy, Innowacje, Projekty", nr 3(25).

Kozłowski M. (2012), *Employer branding budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, (za:) Szczepański Z. (2013), „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie", nr 61.

Macnar A. (2013) http://www.hrminstitute.pl/employer-value-proposition-evp-czyli-jak-sie-wyroznic/ [dostęp: 15.07.2015].

Mazurek M. (2015), *6 filarów skutecznego employer brandingu,* http://sprawnymarketing.pl/employer-branding/ [dostęp: 16.07.2015].

Młynarczyk M. (2015), *Grywalizacja w rekrutacji Hays Poland,* http://b2b.gamfi.pl/pl/textpage/grywalizacja-w-rekrutacji,54.html [dostęp:17.07.2015].

Raczyńska M., Stachowska M. (2012) *Wykorzystanie narzędzi komunikacji społecznej w budowaniu zewnętrznego wizerunku pracodawcy z wyboru*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, Problemy, Innowacje, Projekty", nr 3(25), http://www.academia.edu/2926473/Wykorzystanie_narz%C4%99dzi_komunikacji_spo%C5%82ecznej_w_budowaniu_zewn%C4%99trznego_wizerunku_pracodawcy_z_wyboru; pdf [dostęp: 15.07.2015].

Rzewuska M. (2013), *Budowanie świadomości marki pracodawcy – czy warto być najlepszym pracodawcą?*, (w:) Majewska M.D., Berłowski P., Woźniak M., Marciniak J., *Employer Branding,* Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Szczepański K. (2013), *Kształtowanie wizerunku (Employer Branding) jako sposób zwiększenia atrakcyjności pracodawcy w warunkach polskich*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej Organizacja i Zarządzanie", nr 61.

Urbanek G. (2011), *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne w nowej gospodarce,* Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Wojciechowska R., (2015), *Pokolenie X, Y na rynku pracy*, https://kariera.sgh.waw.pl/artykuly/spoleczenstwo/pokolenie-x-y-na-rynku-pracy [dostęp: 15.07.2015].

Shaping the Image of the Contemporary Firm. The Selected Issues

Summary

The article is devoted to the problems of shaping the image of the contemporary firm. The author focuses on employer branding, taking into account the requirements related, *inter alia*, to such challenges as diversified expectations of various generations.

Based on numerous sources the author proves that challenges in the area of human resources management, particularly those connected with expectations of employees and candidates, have a substantial impact on the need to apply more and more efficient solutions in building the employer's image, coherent and adequate to the group of addressees. As surveys show, a good image of the firm in the labour market is conducive to acquisition and retention of talented, valuable for the firm employees and building positive relations with customers, contractors, and the environment.

The author emphasises that corporate culture and leadership substantially affect the organisation's image both among the already working employees and candidates for the job. Creation of the firm's brand as a good employer is a response to challenges of the contemporary environment, mainly those connected with the growing importance of the employee as the key asset of the organisation. The article is of the conceptual nature and is a review of literature.

Key words: firm's image, employer branding, employer, leadership, corporate culture, human resources management.

JEL codes: M12, M14, M50, M54

Artykuł nadesłany do redakcji w lipcu 2015 roku.

© All rights reserved

Afiliacja:
dr Agnieszka Knap-Stefaniuk
Akademia Finansów i Biznesu Vistula
Wydział Biznesu i Stosunków Międzynarodowych
ul. Stokłosy 3
02-787 Warszawa
tel.: 22 457 23 00
e-mail: a.knap-stefaniuk@vistula.edu.pl