

# Budowanie wizerunku pracodawcy – studium przypadku Skanska S.A.

SYLWIA WIŚNIEWSKA

*Katedra Zarządzania Zasobami Pracy, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie możliwości i narzędzi kształtowania wizerunku pracodawcy na przykładzie działań realizowanych przez Skanska S.A. W artykule zaprezentowano problemy definicyjne, związane z pojęciem budowania wizerunku pracodawcy. Omówiono również klasyczne i internetowe działania, ukierunkowane na kształtowanie wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy. Ponadto, dokonano analizy działań podejmowanych przez Skanska S.A., mających na celu kreowanie pozytywnego i spójnego wizerunku pracodawcy zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Opracowanie stanowi studium przypadku. W artykule autor zastosował metodę opisową.

**Słowa kluczowe:** kształtowanie wizerunku pracodawcy, wewnętrzny i zewnętrzny wizerunek pracodawcy, narzędzia online, narzędzia offline, studium przypadku.

## Wstęp

Współczesne uwarunkowania rynku sprawiają, że działania związane ze świadomym kreowaniem wizerunku pracodawcy coraz częściej należą do zestawu praktyk wspierających zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) w polskich przedsiębiorstwach. Specjaliści z zakresu ZZL nieustannie poszukują możliwości zbudowania pozytywnego i spójnego wizerunku firmy jako atrakcyjnego miejsca pracy, który pozwoli na pozyskanie i utrzymanie wartościowych, utalentowanych pracowników. Ponadto szybkie tempo zmian technologicznych wymusza konieczność wykorzystywania zarówno klasycznych, jak również internetowych narzędzi kształtowania wizerunku organizacji jako atrakcyjnego pracodawcy. Celem opracowania jest wskazanie możliwości i narzędzi kreowania wizerunku pracodawcy na przykładzie działań realizowanych przez Skanska S.A.

## Teoretyczne aspekty kształtowania wizerunku pracodawcy

W literaturze przedmiotu budowanie wizerunku pracodawcy definiowane jest jako całokształt działań podejmowanych przez pracodawcę (organizację), adresowanych zarówno do potencjalnych, jak również obecnych pracowników, ukierunkowanych na pozyskanie i utrzymanie wartościowych pracowników oraz wzrost stopnia identyfikacji pracowników z organizacją, a także wsparcie strategicznych celów biznesowych realizowanych przez daną organizację (Kozłowski, 2012; Cewińska, Striker, Wojtaszczyk, 2009).

Celem działań realizowanych w ramach kształtowania wizerunku pracodawcy jest zbudowanie pozytywnego i spójnego wizerunku organizacji jako atrakcyjnego miejsca pracy w opinii obecnych i potencjalnych pracowników, a także klientów, partnerów biznesowych i innych interesariuszy. Budowanie wizerunku pracodawcy można bowiem pojmować jako długoterminową strategię, której celem jest przyciąganie, angażowanie oraz zatrzymywanie w organizacji wartościowych i utalentowanych pracowników (Raczyńska, Stachowska, 2012).

W ramach kreowania wizerunku pracodawcy można wskazać na działania skierowane do wewnątrz lub na zewnątrz organizacji. Można zatem wyodrębnić zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny wizerunek pracodawcy. Budowanie wewnętrznego wizerunku pracodawcy obejmuje działania skierowane do obecnych pracowników, ukierunkowane głównie na kreowanie miłej atmosfery pracy, stworzenie pracownikom szerokich możliwości rozwoju, a także pomaganie im w utożsamianiu się z firmą i zaangażowaniu się w realizację jej celów. Z kolei kształtowanie zewnętrznego wizerunku pracodawcy związane jest z działaniami adresowanymi do potencjalnych pracowników, które zorientowane są na zbudowanie w otoczeniu pozytywnego i spójnego wizerunku organizacji jako atrakcyjnego miejsca pracy (Stachowska, Zielińska, 2013).

Współczesne uwarunkowania rynkowe oraz szybkie tempo zmian technologicznych sprawiają, że kreowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy wymaga wykorzystania działań i narzędzi zarówno klasycznych, realizowanych poza siecią (*offline*), jak i internetowych (*online*). Wśród klasycznych działań i narzędzi kształtowania wizerunku pracodawcy można wymienić:

- organizowanie „drzwi otwartych”,
- udział w targach pracy,
- obecność na uczelniach wyższych (poprzez prezentacje, wykłady, spotkania ze studentami),
- organizowanie wyjazdów integracyjnych i spotkań z pracownikami (Rzemieniak, Kamińska, 2012),

- programy szkoleniowe,
- projekty edukacyjne,
- programy płatnych praktyk i staży.

Z kolei w ramach działań i narzędzi mających na celu kreowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy w sieci można wskazać:

- wyszukiwarki internetowe (poprzez działania SEO – *ang. Search Engine Optimization*, które określane są jako pozycjonowanie oraz SEM – *ang. Search Engine Marketing*, które stanowią połączenie metod optymalizacji zawartości strony dla wyszukiwarek i programu linków sponsorowanych), zwiększające widoczność strony internetowej organizacji oraz umożliwiające skuteczną komunikację wizerunkowo-rekrutacyjną z potencjalnymi pracownikami (Morawski, 2012),
- strony „kariera” zawierające aktualne i bogate informacje dotyczące aktualnych ofert pracy oraz możliwości rozwoju zawodowego, wzbogacone zdjęciami własnych pracowników,
- przygotowane w atrakcyjnej formie ogłoszenia rekrutacyjne online,
- serwisy społecznościowe, zarówno zawodowe: GoldenLine, Profeo, LikedIn, jak i relacyjne: Facebook, Twitter, stanowiące narzędzie komunikacji z profesjonalistami i osobami młodymi,
- profesjonalne, atrakcyjne i nowatorskie filmy rekrutacyjne,
- blogi firmowe i czaty,
- biuletyny informacyjne (newsletters),
- interaktywne gry,
- internetowe targi pracy (Siwka, 2012).

W kształtowaniu wizerunku pracodawcy wykorzystywany jest również marketing szeptany (wirusowy), nowoczesne technologie, media społecznościowe oraz ambasadorzy marki, co sprawia, że informacje i opinie o pracodawcy szybko docierają do potencjalnych pracowników. W ramach kreowania zewnętrznego wizerunku pracodawcy ważne jest dbanie o profesjonalne podejście do aplikantów na każdym etapie procesu rekrutacji i selekcji, promocja strony internetowej eksponującej możliwości kariery zawodowej w organizacji oraz współpraca z agencjami doradztwa personalnego i internetowymi portalami pracy. Wsparcie rekrutacji i selekcji przez działania wizerunkowe powinno przyczynić się bowiem do zmniejszenia kosztów i skrócenia czasu trwania tego procesu, ale przede wszystkim do pozyskania atrakcyjnych aplikacji i zatrudnienia najlepszych specjalistów na danym rynku (Kozłowski, 2012).

Do korzyści wynikających z posiadania przez organizację spójnego i pozytywnego wizerunku pracodawcy wśród obecnych i potencjalnych pracowników można zaliczyć:

- wzrost zaufania do organizacji,
- lepsze relacje organizacji zarówno z pracownikami, jak również z klientami, partnerami biznesowymi i innymi interesariuszami,
- większą lojalność, satysfakcję i zaangażowanie obecnych pracowników,
- większe zainteresowanie potencjalnych kandydatów podjęciem pracy w organizacji,
- ograniczenie kosztów rekrutacji i selekcji,
- redukcję kosztów działalności,
- większą stabilność funkcjonowania na rynku,
- skuteczniejsze wprowadzanie nowych produktów na rynek (Szostek, 2011).

## Działania Grupy Skanska realizowane w ramach kształtowania pozytywnego i spójnego wizerunku pracodawcy

Skanska S.A. to firma międzynarodowa, zajmująca się działalnością deweloperską i budowlaną, której siedzibą jest Sztokholm w Szwecji. Spółka notowana jest na sztokholmskiej Giełdzie Papierów Wartościowych (NASDAQ OMX Exchange Stockholm). Historia Skanska sięga 1887 roku, w którym została założona firma Aktiebolaget Skånska Cementgjuteriet, produkująca betonowe elementy. Obecnie działalność firmy koncentruje się na budownictwie oraz realizacji inwestycji biurowych, mieszkaniowych i infrastrukturalnych na wybranych rynkach rodzimych w Europie i Ameryce. Obecność Skanska w Polsce sięga początku lat 70. XX wieku. Po nabyciu Grupy Exbud w 2000 roku, Polska stała się rynkiem rodzimym Skanska (<http://www.skanska.pl>, data dostępu: 07.10.2013).

Grupa Skanska podejmuje szereg działań mających na celu kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy jako pracodawcy. Potwierdzają to wyniki spółki w corocznych rankingach najlepszych pracodawców. W rankingu „Idealni pracodawcy w Polsce” w 2013 roku, podobnie jak w latach ubiegłych, Skanska S.A. zajęła pierwsze miejsce w kategorii „Inżynieria” (tabela 1). Ranking został przygotowany przez firmę doradcą Universum<sup>1</sup> na podstawie wyników badania przeprowadzonego wśród 25550 studentów z 72 wiodących polskich uniwersytetów (<http://universumglobal.com>, data dostępu: 07.10.2013).

---

<sup>1</sup> Universum to międzynarodowa firma konsultingowa, która specjalizuje się w obszarze employer branding. Misją Universum jest wspieranie pracodawców w profesjonalnej rekrutacji i selekcji oraz zatrzymaniu utalentowanych pracowników w firmie poprzez strategiczne doradztwo.

**Tabela 1. Wyniki rankingu „Idealni Pracodawcy w Polsce” w kategorii „Inżynieria” w latach 2011–2013**

2011 rok	2012 rok	2013 rok
1. Skanska Grupa	1. Skanska Grupa	1. Skanska Grupa
2. Budimex	2. Volkswagen	2. Budimex
3. KGHM Polska Miedź S.A.	3. Budimex	3. KGHM Polska Miedź S.A.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (<http://universumglobal.com>, data dostępu: 07.10.2013).

W budowaniu pozytywnego wizerunku pracodawcy Skanska S.A. wykorzystuje zarówno narzędzia klasyczne, jak i internetowe. Do narzędzi online należą serwisy społecznościowe: Facebook i GoldenLine oraz zakładka „Praca i kariera”, znajdująca się na stronie internetowej firmy. Zakładka ta zawiera aktualne i wyczerpujące informacje na temat:

- aktualnych ofert pracy,
- przebiegu procesu rekrutacji i selekcji,
- projektów skierowanych do studentów i absolwentów,
- szkoleń i możliwości rozwoju pracowników,
- możliwych ścieżek kariery,
- wartości, którymi kieruje się spółka oraz standardów pracy,
- wynagrodzenia i benefitów: m.in. premii finansowych zależnych od wyników oraz bogatego pakietu socjalnego (<http://www.skanska.pl>, data dostępu: 07.10.2013).

Do praktycznych elementów zakładki „Praca i kariera”, zachęcających potencjalnych kandydatów do aplikowania do Grupy Skanska, należą:

- możliwość aplikowania online,
- przejrzysty opis przebiegu procesu rekrutacji i selekcji,
- wskazówki dotyczące prawidłowego założenia profilu kandydata oraz wypełnienia kwestionariusza,
- porady odnoszące się do skutecznego przygotowania się do rozmowy kwalifikacyjnej,
- wyszczególnienie „11 powodów, dla których warto pracować w Skanska”,
- możliwość zadawania pytań dotyczących procesu rekrutacji i selekcji oraz opis odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania,
- wirtualny spacer po firmie (zobrazowany w formie krótkiego filmu), który umożliwia aplikantom zapoznanie się z warunkami pracy oraz zwiększa interaktywność strony internetowej i możliwość oddziaływania na odbiorców, zwłaszcza osoby młode,
- prezentacje osiągnięć zawodowych pracowników oraz ich pasji i zainteresowań,

- zamieszczenie informacji o sukcesach firmy w rankingach najlepszych pracodawców (<http://www.skanska.pl>, data dostępu: 07.10.2013).

W ramach kształtowania zewnętrznego wizerunku pracodawcy Skanska S.A. realizuje szerokie spektrum działań adresowanych do studentów i absolwentów. Przykładem działań klasycznych jest „Program Praktyk Letnich”, który ma na celu wspieranie rozwoju studentów poprzez udział w profesjonalnych projektach. Uczestnicy Programu mają możliwość poznania wybranego obszaru funkcjonowania firmy, samodzielnej realizacji wielu zadań oraz udziału w licznych szkoleniach. Trwające 12 tygodni, płatne praktyki realizowane są przy wsparciu opiekuna. Po odbyciu praktyki wybrani uczestnicy otrzymują ofertę zatrudnienia i propozycję dołączenia do zespołu firmy (<http://www.skanska.pl>, data dostępu: 07.10.2013).

Innowacyjnym działaniem zorientowanym na kreowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy wśród studentów jest organizowanie na uczelniach gier strategicznych „Wciel się w rolę Menedżera Projektu”. Jest to interaktywna gra zespołowa, która umożliwia poznanie specyfiki branży budowlanej oraz funkcjonowanie i kulturę pracy firmy budowlanej. Podczas 5-godzinnej gry uczestnicy mają możliwość sprawdzenia się w trudnych sytuacjach, które mają miejsce podczas realizacji projektów. W ramach gry uczestnicy mogą zaplanować pracę własnego zespołu oraz zrealizować projekt budowlany krok po kroku. Ponadto gra prezentuje efekty decyzji, podejmowanych przez uczestników (m.in. wpływ na wyniki projektu i terminowość jego realizacji, atmosferę pracy zespołu czy zadowolenie klienta). Każdy uczestnik otrzymuje dyplom potwierdzający udział w grze. W 2012 roku przeprowadzono 23 gry, w których uczestniczyło blisko 500 studentów (<http://www.skanska.pl>, data dostępu: 07.10.2013).

Kolejnym przedsięwzięciem, skierowanym do studentów jest cykl prezentacji inżynierskich, podczas których omawiane są realizowane przez firmę projekty oraz wykorzystywane w nich nowe technologie, a także prezentowana jest oferta płatnych praktyk. Ponadto przez cały rok organizowane są wycieczki studentów na budowy firmy. Podczas wycieczek studenci mają możliwość zadawania pytań pracownikom Skanska S.A. oraz zdobycia wiedzy na temat technologii wykorzystywanych w nowoczesnym budownictwie.

Dodatkowo w działaniach wizerunkowych firmę wspierają „Ambasadorzy Skanska” – studenci pasjonujący się budownictwem. Ambasadorzy są obecni przede wszystkim na wiodących politechnikach i uczelniach o profilu technicznym. Pośredniczą oni pomiędzy spółką a studentami poszczególnych szkół wyższych oraz stanowią cenne źródło informacji o firmie. Do ich zadań należy m.in. udzielanie studentom informacji na temat „Programu Praktyk Letnich” oraz inicjatyw i wydarzeń organizowanych przez Skanska S.A. Ponadto zadaniem Ambasadorów jest zachęcanie do udziału w firmowych procesach rekrutacji

i selekcji oraz przedsięwzięciach adresowanych do studentów określonych kierunków (<http://www.skanska.pl>, data dostępu: 08.10.2013).

Do studentów i absolwentów adresowany jest również wydawany przez firmę newsletter „Skaner Kariery”, który co miesiąc przesyłany jest osobom zainteresowanym na skrzynkę e-mail. Newsletter zawiera informacje dotyczące:

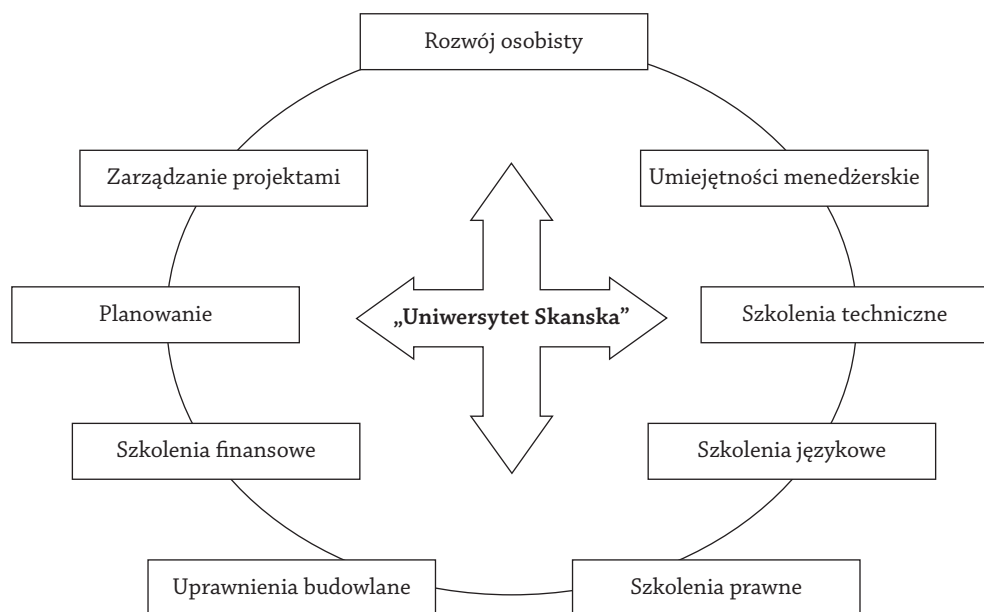
- najważniejszych wydarzeń w firmie,
- projektów realizowanych przez Skanska,
- aktualnych ofert pracy,
- „Programu Praktyk Letnich”,
- spotkań organizowanych na polskich uczelniach (<http://www.skanska.pl>, data dostępu: 08.10.2013).

Wśród dobrych praktyk ukierunkowanych na budowanie wewnętrznego wizerunku pracodawcy można wskazać „Kodeks postępowania Skanska”, w którym określono, że „silne i zgodne relacje z pracownikami, zbudowane na wzajemnym szacunku i poszanowaniu godności osobistej” stanowią jedną z podstawowych wartości firmy. Do zasadniczych zasad, na których oparte są relacje z pracownikami należą:

- zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy oraz dążenie do ciągłej ich poprawy,
- zapewnienie równych szans wszystkim pracownikom, bez względu na rasę, kolor skóry, narodowość, płeć, pochodzenie etniczne, religię czy inne cechy wyróżniające daną osobę,
- zapewnienie pracownikom i innym osobom związanym z firmą możliwości zgłaszania uwag czy skarg oraz gwarancji właściwego ich rozpatrzenia i podjęcia odpowiednich działań, bez ponoszenia konsekwencji,
- respektowanie prawa pracowników do tworzenia i wstępowania do związków zawodowych, zgodnie z obowiązującymi przepisami,
- zapewnienie pracownikom możliwości podnoszenia kwalifikacji poprzez szkolenia wspierające ich plany zawodowe,
- niekorzystanie z pracy przymusowej, niewolniczej lub innych form pracy narzuconej (Kodeks Postępowania Skanska, s. 2; <http://www.skanska.pl>, data dostępu: 08.10.2013).

Spółka kreuje wewnętrzny wizerunek pracodawcy również poprzez „Uniwersytet Skanska”, który stanowi program szkoleniowy wspierający ciągły rozwój pracowników oraz pokonywanie kolejnych szczebli kariery zawodowej (rysunek 1). Celem Projektu jest kompleksowy wzrost kompetencji pracowników, zwłaszcza w zakresie przywództwa i relacji z klientami oraz dostosowanie się do szybko zmieniających się warunków rynkowych (<http://www.skanska.pl>, data dostępu: 08.10.2013).

Rysunek 1. „Uniwersytet Skanska”



Źródło: opracowanie własne na podstawie: (<http://www.skanska.pl>, data dostępu 08.10.2013).

„Uniwersytet Skanska” jest projektem ogólnopolskim, realizowanym w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, za pośrednictwem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. W programie szkoleniowym weźmie udział 2832 pracowników zarówno produkcji, jak i funkcji wsparcia, którzy będą uczestniczyć w 290 szkoleniach. Projekt ten wyznacza kierunek działań rozwojowych w zakresie realizowanej strategii szkoleniowej (<http://www.skanska.pl>, data dostępu: 10.10.2013).

Celem szkoleń jest dostarczenie wiedzy i zdobycie umiejętności pozwalających na efektywne zarządzanie projektami, właściwe motywowanie pracowników do działania oraz budowanie dobrych relacji międzyludzkich. Dodatkowo szkolenia są źródłem informacji o nowych technologiach i narzędziach planowania. Pracownicy mają również możliwość nauki języka angielskiego oraz uzyskania finansowania egzaminu nabycia uprawnień budowlanych. Ponadto proces oceny i planowania rozwoju pracownika umożliwia coroczne podsumowanie wyników pracy oraz przygotowanie indywidualnego planu rozwoju danej osoby i związanych z tym szkoleń, dostosowanych do potrzeb i specyfiki konkretnego stanowiska pracy (<http://www.skanska.pl>, data dostępu: 10.10.2013).



Szerokie możliwości rozwoju stwarza również „Skanska Unlimited”, stanowiący międzynarodowy program wymiany pracowników, umożliwiający zdobycie doświadczenia w projektach realizowanych w różnych miejscach świata. Program adresowany jest do pracowników, którzy wyróżniają się ponadprzeciętnymi wynikami w pracy, są otwarci na międzynarodowe środowisko pracy oraz mają duży potencjał rozwoju. Celem półrocznego programu jest rozwój kompetencji pracowników, poznanie nowych metod pracy oraz doskonalenie umiejętności interpersonalnych i komunikacyjnych (<http://www.skanska.pl>, data dostępu: 10.10.2013).

Z kolei do nowo zatrudnionych pracowników skierowany jest trzymiesięczny „Program adaptacyjny START”, którego celem jest efektywne i szybkie wdrożenie „nowicjuszy” do pracy. Program obejmuje szereg szkoleń i innych działań umożliwiających pracownikowi przystosowanie się do nowych warunków i otoczenia oraz zapoznanie się z normami i wartościami, którymi kieruje się spółka. Ponadto program pozwala pracownikowi na poznanie firmy i jej tożsamości, strategii i modelu biznesowego oraz wytycznych i procedur zarządzania projektem (<http://www.skanska.pl>, data dostępu: 10.10.2013).

Przedstawione studium przypadku działań podejmowanych przez firmę Skanska S.A., należąca do liderów ogólnopolskich rankingów najlepszych pracodawców, pozwala na opracowanie zestawu potencjalnych narzędzi kreowania wizerunku pracodawcy, możliwych do zastosowania w różnorodnych warunkach organizacyjnych. Syntetyczne zestawienie potencjalnych narzędzi budowania pozytywnego i spójnego wizerunku organizacji jako atrakcyjnego miejsca pracy, które mogą zostać wykorzystane przez różne organizacje, zawarto w tabeli 2.

**Tabela 2. Narzędzia kreowania wizerunku pracodawcy**

Kształtowanie wewnętrznego wizerunku pracodawcy	Kształtowanie zewnętrznego wizerunku pracodawcy
Narzędzia klasyczne (offline)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kodeks postępowania, stanowiący zestaw dobrych praktyk i zasad w zakresie relacji międzyludzkich oraz określający standardy pracy, a także wartości i normy, którymi kieruje się dana organizacja</li> <li>• program adaptacyjny mający na celu szybkie oraz skuteczne wdrożenie nowych pracowników do pracy</li> <li>• program szkoleniowy wspierający ciągły rozwój pracowników oraz osiąganie kolejnych szczebli kariery zawodowej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ambasadorzy organizacji pośredniczący pomiędzy organizacją a studentami</li> <li>• gry zespołowe, umożliwiające poznanie warunków pracy w organizacji, zasad jej funkcjonowania oraz specyfiki branży</li> <li>• spotkania i konferencje, organizowane m.in. na uczelniach, mające na celu prezentację kultury pracy w organizacji oraz projektów skierowanych do pracowników, a także sukcesów organizacji i jej pracowników</li> </ul>

Kształtowanie wewnętrznego wizerunku pracodawcy	Kształtowanie zewnętrznego wizerunku pracodawcy
<ul style="list-style-type: none"> <li>• międzynarodowy program wymiany pracowników, ukierunkowany na zdobycie nowych kompetencji, dzięki realizacji międzynarodowych projektów (w przypadku organizacji międzynarodowej)</li> <li>• benefity (m.in. premie finansowe, bogaty pakiet socjalny)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wykłady i spotkania odbywające się w organizacji, umożliwiające potencjalnym pracownikom m.in. poznanie specyfiki pracy w danej organizacji</li> <li>• programy płatnych praktyk i staży</li> </ul>
Narzędzia internetowe (online)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zakładka „praca i kariera” na stronie internetowej organizacji zawierająca informacje dotyczące: <ul style="list-style-type: none"> <li>- możliwości rozwoju pracowników</li> <li>- potencjalnych ścieżek kariery</li> <li>- wynagrodzenia i benefitów</li> <li>- wartości, którymi kieruje się organizacja</li> <li>- standardów pracy w organizacji</li> </ul> </li> <li>• newsletter prezentujący kluczowe przedsięwzięcia i sukcesy organizacji oraz informacje dotyczące projektów skierowanych do pracowników</li> <li>• serwisy społecznościowe (takie jak: GoldenLine, Facebook), umożliwiające budowanie trwałych relacji z obecnymi pracownikami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zakładka „praca i kariera” na stronie internetowej organizacji umożliwiająca: <ul style="list-style-type: none"> <li>- aplikowanie online</li> <li>- zadawanie pytań na temat rekrutacji i selekcji</li> <li>- wirtualny spacer po organizacji (np. w formie filmu) pozwalający na poznanie kultury pracy w danej organizacji</li> </ul> </li> <li>• zakładka „praca i kariera” na stronie internetowej organizacji zawierająca następujące informacje: <ul style="list-style-type: none"> <li>- aktualne oferty pracy</li> <li>- wskazówki dotyczące przygotowania się do procesu rekrutacji i selekcji</li> <li>- osiągnięcia organizacji i jej pracowników</li> <li>- zasadnicze powody, dla których warto podjąć pracę w danej organizacji</li> <li>- możliwości rozwoju pracowników</li> <li>- potencjalne ścieżki kariery</li> <li>- wynagrodzenie i benefity</li> <li>- wartości, którymi kieruje się organizacja</li> <li>- standardy pracy w organizacji</li> </ul> </li> <li>• newsletter prezentujący najważniejsze projekty i sukcesy organizacji oraz informacje dotyczące przedsięwzięć skierowanych do studentów oraz absolwentów</li> <li>• gry interaktywne, adresowane m.in. do studentów, umożliwiające poznanie kultury pracy i specyfiki danej organizacji</li> <li>• serwisy społecznościowe (takie jak: GoldenLine, Facebook), pozwalające na kreowanie relacji z potencjalnymi pracownikami</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowane studium przypadku wskazuje, że we współczesnych uwarunkowaniach rynkowych kształtowanie wizerunku organizacji jako atrakcyjnego miejsca pracy wymaga wykorzystania szerokiego spektrum narzędzi klasycznych, realizowanych poza siecią (*offline*) oraz internetowych (*online*), adresowanych zarówno do obecnych, jak również potencjalnych pracowników. Zestaw narzędzi przedstawiony w tabeli 2 nie wyczerpuje możliwości kreowania wizerunku pracodawcy, stanowi jedynie przykład dobrych praktyk w tym zakresie. Warto również podkreślić, że świadome i konsekwentne wykorzystywanie przez współczesne organizacje odpowiedniego zestawu narzędzi stanowi podstawę skutecznego budowania spójnego i pozytywnego wizerunku pracodawcy.

## Podsumowanie

W warunkach postępującej globalizacji i nasilającej się na rynku konkurencji kreowanie wizerunku organizacji jako atrakcyjnego miejsca pracy należy uznać za istotny czynnik pozycji konkurencyjnej. Przedstawione studium przypadku działań realizowanych przez firmę Skanska S.A., należącą do liderów rankingów na najlepszych pracodawców w Polsce, potwierdza, że budowanie spójnego i pozytywnego wizerunku pracodawcy wewnątrz i na zewnątrz organizacji wymaga wykorzystania wielu narzędzi adresowanych zarówno do obecnych, jak i potencjalnych pracowników.

Wśród działań klasycznych (*offline*), podejmowanych przez Grupę Skanska warto wskazać następujące przedsięwzięcia: „Uniwersytet Skanska”, „Skanska Unlimited”, „Program adaptacyjny START”, „Program Praktyk Letnich” czy „Program Ambadorski”. Innowacyjnym działaniem wizerunkowym skierowanym do studentów jest organizowanie na uczelniach gier strategicznych „Wciel się w rolę Menedżera Projektu”. Z kolei do działań prowadzonych w sieci Internet należą m.in.: obecność na serwisach społecznościowych: Facebook i GoldenLine, zakładka „Praca i kariera” znajdująca się na firmowej stronie internetowej oraz wirtualny spacer po organizacji (w formie krótkiego filmu), który umożliwia zapoznanie się z warunkami pracy w Skanska S.A. oraz zwiększa interaktywność strony internetowej i umożliwia skuteczniejsze oddziaływanie na odbiorców, zwłaszcza osoby młode.

Jednocześnie warto podkreślić, że w kształtowaniu spójnego i pozytywnego wizerunku organizacji jako pracodawcy należy dużą wagę przywiązywać do zadowolenia z pracy obecnych pracowników, gdyż to pracownicy poprzez swoje kontakty z otoczeniem w dużej mierze kreują wizerunek firmy oraz stanowią dla potencjalnych kandydatów wiarygodne źródło informacji o realiach pracy w danej

organizacji. Negatywne opinie pracowników o firmie zamieszczane w Internecie mogą bardzo niekorzystnie wpływać na jej wizerunek jako pracodawcy i stwarzać problemy z rekrutowaniem utalentowanych pracowników, dla których marka pracodawcy ma duże znaczenie.

## Bibliografia

- Cewińska, J., Striker, M., Wojtaszczyk, K. (2009), *Kreowanie wizerunku pracodawcy poprzez instrumenty polityki personalnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 6.
- Kozłowski, M. (2012), *Employer branding: Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Morawski, P. (2012), *Narzędzia promocji w handlu internetowym*, w: M. Al.-Noorachi (red.), *Marketing we współczesnym przedsiębiorstwie*, seria: „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIII, zeszyt 2, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.
- Raczyńska, M., Stachowska, S. (2012), *Wykorzystanie narzędzi komunikacji społecznej w budowaniu zewnętrznego wizerunku pracodawcy z wyboru*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty”, 3.
- Rzemieniak, M., Kamińska, K. (2012), *Wewnętrzne public relations w sytuacjach kryzysowych*, Politechnika Lubelska, Lublin.
- Siwka, D. (2012), *Narzędzia employer branding*, „Benefit”, 4.
- Stachowska, S., Zielińska, A. (2013), *Budowanie zewnętrznego wizerunku pracodawcy z wyboru na przykładzie banku Citi Handlowy*, „Zarządzanie i Finanse”, 1.
- Szostek, D. (2011), *Employer branding w polskich przedsiębiorstwach*, w: G. Rosa, A. Smalec, L. Gracz (red.), *Marketing przyszłości: Trendy. Strategie. Instrumenty. Marketing w działalności podmiotów rynkowych*, Zeszyty Naukowe, 662, Ekonomiczne Problemy Usług, 74, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- <http://www.skanska.pl>, data dostępu: 07-10.10.2013.
- <http://universumglobal.com>, data dostępu: 07.10.2013.

## Summary

### Employer Branding – Skanska S.A. Case Study

The purpose of this article is to identify opportunities and tools for employer branding on the example of the activities carried out by Skanska S.A. The paper presents definitional problems associated with the concept of employer branding. Also offline and online activities aimed at employer branding are presented.

Additionally, the activities undertaken by Skanska S.A. aimed at building a strong positive employer brand both inside and outside the organization are discussed. The article is a case study. The author applied the descriptive method.

**Keywords:** internal employer branding, external employer branding, offline tools, online tools, case study.

## Резюме

### Формирование имиджа работодателя – анализ случая АО Skanska

Цель настоящей статьи – показать возможности и инструменты формирования имиджа работодателя на примере действий, реализуемых АО Skanska. В статье представлены проблемы дефинирования понятия „формирование имиджа работодателя”. Обсуждаются здесь также классические и интернет – методы, направленные на формирование имиджа работодателя. Кроме того проводится в ней анализ действий, предпринимаемых АО Skanska, имеющих целью создать положительный и единый имидж фирмы как привлекательного работодателя как внутри, так и вне организации. Работа является анализом случая. В своей статье авторка применила описательный метод.

**Ключевые слова:** формирование имиджа работодателя, внутренний и внешний имидж работодателя, инструменты онлайн, инструменты оффлайн, анализ случая.

### Dr Sylwia Wiśniewska

Asystent w Katedrze Zarządzania Zasobami Pracy Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Jej zainteresowania naukowo-badawcze koncentrują się wokół zagadnień innowacyjności przedsiębiorstw, ośrodków innowacji i przedsiębiorczości, a także zarządzania zasobami ludzkimi, ze szczególnym uwzględnieniem innowacyjności jako determinanty rozwoju zasobów ludzkich.