

**Joanna Cewińska\***  
**Małgorzata Striker\*\***  
**Katarzyna Wojtaszczyk\*\*\***

## **DIAGNOZA I PRZECIWDZIAŁANIE DYSFUNKCJOM W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI (CZ. II)**

### **Wstęp**

W pierwszej części opracowania przedstawiliśmy, zebrane tradycyjnymi metodami badawczymi, rezultaty analiz empirycznych dotyczących dysfunkcji i patologii w sferze zarządzania zasobami ludzkimi oraz propozycje wykorzystania audytu personalnego do diagnozy tych zjawisk na poziomie organizacji. W tej części pracy, adekwatnie do jej zasadniczego celu, zawieramy propozycje wykorzystania wybranych narzędzi do przeciwdziałania nieprawidłowościom. Koncentrujemy się na dwóch metodach zarządzania: controllingu personalnym oraz budowaniu marki pracodawcy. Pierwszą z metod wykorzystywać można nie tylko do rozpoznawania zaistniałych nieprawidłowości, ale także do sporządzania sprawozdań kapitału ludzkiego i szacowania skutków finansowych występujących dysfunkcji. Stosowanie drugiej z nich pozwala organizacji wyeliminować wiele potencjalnych problemów w obszarze funkcji kadrowej.

### **Controlling personalny jako narzędzie wyceny skutków finansowych dysfunkcji i patologii w zarządzaniu zasobami ludzkimi**

W powszechnej świadomości panuje przekonanie, że pojawiające się dysfunkcje i patologie w realizacji funkcji personalnej wynikają w dużej mierze z dążenia pracodawcy do obniżenia kosztów pracy. Działania zidentyfikowane w przeprowadzonych badaniach, o których mowa w pierwszej części opracowania między innymi takie jak: niestosowanie profesjonalnych metod selekcji, opóźnienie w wypłacie wynagrodzeń, brak wypłaty wynagrodzeń za

---

\* Dr, Uniwersytet Łódzki.

\*\* Dr, Uniwersytet Łódzki.

\*\*\* Dr, Uniwersytet Łódzki.

pracę w godzinach nadliczbowych, brak działań zapewniających bezpieczne i higieniczne warunki pracy, rzeczywiście mogą wskazywać na obniżenie ponoszonych kosztów. Dotyczy to jednak kosztów tych najbardziej widocznych. Pracodawcy w swoich kalkulacjach pomijają skutki finansowe podejmowanych decyzji. Z. Janowska do najważniejszych konsekwencji nieprawidłowości w zarządzaniu zasobami ludzkimi zalicza: (1) obniżenie poziomu wydajności i jakości wykonywanej pracy, (2) wzrost fluktuacji pracowników zwłaszcza odejść kluczowych dla organizacji pracowników, (3) wzrost absencji, (4) kierowanie przez pracowników spraw na drogę sądową. Na dysfunkcje i patologie należy więc patrzeć również przez pryzmat negatywnych skutków finansowych, jakie za sobą pociągają [Z. Janowska, 2010, s. 228-229]. Wystąpienie tych konsekwencji powoduje, że spodziewane oszczędności przestają być tak oczywiste.

Powyższe spostrzeżenia dowodzą, że jednym ze sposobów ograniczenia błędów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi jest upowszechnienie metod pozwalających na kalkulację takich kosztów jak: koszty fluktuacji, koszty absencji chorobowej, czy koszty konfliktów. Poszukiwaniem rozwiązań w tym obszarze zajmuje się controlling personalny i rachunkowość zasobów ludzkich. Ten aspekt akcentowany jest również w koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim. Wśród celów controllingu personalnego wymienia się właśnie analizę kosztów pracy [M. Nowak, 2008, s. 27; J. Bernais, J. Ingram, 2005, s. 17]. Podobnie jednym z celów rachunkowości zasobów ludzkich jest zwiększenie przejrzystości kosztów tych zasobów, co powinno przełożyć się na poprawę zarządzania zasobami ludzkimi i pomóc w negocjowaniu dodatkowych nakładów na zasoby ludzkie firmy [D. Dobija, 2003, s. 128]. Także zarządzanie kapitałem ludzkim zorientowane jest na „ukazywanie praktyk personalnych jako opłacalnych inicjatyw, np. pod względem uzyskiwanego na ich podstawie zwrotu z inwestycji” [A. Baron, M. Armstrong, 2008, s. 34]. W każdym przypadku podkreśla się, że mierzenie kosztów ma udowodnić, że stosowanie lepszych metod zarządzania zasobami ludzkimi prowadzi do osiągnięcia lepszych wyników [A. Baron, M. Armstrong, 2008, s. 35].

Niestety wiele firm wcale nie bada wysokości ponoszonych kosztów, jeśli nie wynikają one wprost z posiadanych dokumentów księgowych. Na przykład wśród 968 firm (badanych przez B. Beckera i innych) ekonomiczne korzyści wynikające z opracowania dobrych testów selekcyjnych nie są analizowane przez blisko 80% organizacji. Pozostałe 17% wykorzystuje do tego celu subiektywne oszacowania lub intuicję. Bardziej popularne są analizy kosztów fluktuacji, czy absencji – nie prowadzi ich „tylko” odpowiednio 43,7% i 48,3% firm. Pozostałe (43,1% i 38,2%) również stosują w tym zakresie intuicję i subiektywne oszacowania [B.E. Becker, M.A. Huselid, D. Ulrich, 2002, s. 105].

Jeżeli nie są znane negatywne skutki finansowe dysfunkcji i patologii, to postrzegane są one przez zarządzających wyłącznie przez pryzmat pozornych oszczędności. Drogą do wyeliminowania, wskazanych w I części opracowania, niepożądanych zachowań pracodawców będzie więc popularyzowanie metod służących wycenie wszystkich skutków podejmowanych decyzji.

Menedżerowie bardzo często traktują pracowników w kategoriach kosztów. Wynika to w dużej mierze z faktu, że zarządzający organizacjami oceniani są przede wszystkim przez pryzmat osiąganych przez firmę w krótkim okresie wyników finansowych. Podstawą takiej oceny dokonywanej przez właścicieli, pożyczkodawców i społeczeństwo są sprawozdania finansowe, które koncentrują się przede wszystkim na wycenie materialnych składników majątku. Pracownicy nie stanowią w nich zasobu, nie posiadają wartości, obecni są wyłącznie w kategoriach kosztu. Stąd też zarządzający bardzo niechętnie podejmują działania eliminujące nieprawidłowości w zakresie realizacji funkcji personalnej, bo te w ich przekonaniu pogarszają osiągnięty przez firmę wynik finansowy.

Pojawienie się w firmie nowej grupy inwestorów: właścicieli kapitału ludzkiego podejmujących decyzje o zaangażowaniu posiadanych zasobów w zamian za określone korzyści, powoduje konieczność dostosowania sprawozdań do tej grupy interesariuszy. D. Dobija postuluje konieczność rozwoju rachunkowości właśnie w aspekcie indywidualnego pracownika i rozszerzenia sprawozdawczości o informacje niezbędne do oceny firm jako pracodawcy [D. Dobija, 2003, s. 125]. W literaturze wskazuje się na kilka sposobów wprowadzenia kapitału ludzkiego do sprawozdawczości: (1) rozszerzenie bilansu firmy o dotychczas pomijane aktywa i kapitały niematerialne takie jak: kapitał marki, relacje z klientami, kapitał organizacyjny, kapitał intelektualny, (2) zmiany sposobu (bez ich rozszerzania) prezentowania informacji tak, aby w większym stopniu pokazywały wkład pracowników w wartość firmy, (3) skonstruowanie oddzielnych sprawozdań dotyczących kapitałów intelektualnych, (4) uzupełnienie tradycyjnych sprawozdań o „miękkie” informacje na temat niematerialnego potencjału firmy.

Z punktu widzenia przeciwdziałania pojawiającym się dysfunkcjom w sferze personalnej najwłaściwszą wydaje się propozycja ostatnia. Po pierwsze, zasady i zakresy przekazywanych informacji powinny być sformalizowane i precyzyjnie określone, aby możliwa była ich jednoznaczna interpretacja, weryfikacja oraz dokonywanie porównań pomiędzy podmiotami. Po drugie, sprawozdania finansowe są powszechnie wykorzystywane do oceny podmiotów, pracownicy zaczęliby występować w tych sprawozdaniach jako zasób i potencjał. Po trzecie, obecnie jest to najtańsza metoda, ponieważ z przeprowadzonej analizy raportów statystycznych wynika, że wprowadzenie podstawowych informacji o strukturze kosztów, strukturze zatrudnienia i podejmowanych działaniach w zakresie polityki personalnej, nie będzie

dotychczasowym obciążeniem dla organizacji. Większość danych jest gromadzonych dla celów statystycznych [M. Striker, 2010, s. 358].

Tabela nr 1 przedstawia propozycję informacji o kapitale ludzkim i podejmowanych działaniach w zakresie polityki personalnej, w której uwzględniono tylko te dane, które są już gromadzone przez pracodawców: albo do raportów GUS albo w aktach pracowniczych.

**Tabela nr 1. Proponowany zakres podstawowych informacji dotyczących pracowników**

| <b>Struktura kosztów pracy</b>                   |                     |              |
|--|---------------------|--------------|
| Wyszczególnienie                                 | Dane za rok         |              |
|  | Bieżący             | Poprzedni    |
| wynagrodzenia ogółem                             |                     |              |
| wynagrodzenia osobowe                            |                     |              |
| wynagrodzenia zasadnicze                         |                     |              |
| premie   |                     |              |
| dodatki za staż pracy                            |                     |              |
| wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych |                     |              |
| wynagrodzenia za czas choroby                    |                     |              |
| pozostałe składniki wynagrodzeń osobowych        |                     |              |
| wynagrodzenia z tytułu umów zlecenia i o dzieło  |                     |              |
| pozostałe wynagrodzenia                          |                     |              |
| ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia       |                     |              |
| składki z tytułu ubezpieczeń społecznych         |                     |              |
| szkolenia pracowników                            |                     |              |
| pozostałe świadczenia                            |                     |              |
| <b>Struktura zatrudnionych</b>                   |                     |              |
| Wyszczególnienie                                 | Stan na koniec roku |              |
|  | Bieżącego           | Poprzedniego |
| Liczba zatrudnionych w osobach                   |                     |              |
| posiadających wykształcenie wyższe               |                     |              |
| posiadających wykształcenie średnie              |                     |              |
| posiadających wykształcenie zawodowe             |                     |              |
| posiadających wykształcenie podstawowe           |                     |              |
| z łącznym stażem pracy do 5 lat                  |                     |              |
| z łącznym stażem pracy od 6 do 20 lat            |                     |              |
| z łącznym stażem pracy powyżej 21 lat            |                     |              |
| z okresem zatrudnienia do 12 miesięcy            |                     |              |
| z okresem zatrudnienia od 13 miesięcy do 5 lat   |                     |              |
| z okresem zatrudnienia powyżej 6 lat             |                     |              |

**Informacje dodatkowe**

| Wyszczególnienie  | Dane za rok |   |           |   |
|---|-------------|---|-----------|---|
|   | Bieżący     |   | Poprzedni |   |
|   | K           | M | K         | M |
| przeciętna liczba zatrudnionych                               |             |   |           |   |
| przeciętna liczba zatrudnionych w przeliczeniu na pełne etaty |             |   |           |   |
| liczba przyjętych do pracy                                    |             |   |           |   |
| liczba zwolnionych z pracy                                    |             |   |           |   |
| w drodze wypowiedzenia przez pracodawcę                       |             |   |           |   |
| w drodze wypowiedzenia przez pracownika                       |             |   |           |   |
| z powodu niezdolności do pracy lub śmierci                    |             |   |           |   |
| z powodu odejścia na emeryturę                                |             |   |           |   |
| z innych przyczyn   |             |   |           |   |
| liczba nowoutworzonych miejsc pracy                           |             |   |           |   |
| liczba zlikwidowanych miejsc pracy                            |             |   |           |   |
| czas przepracowany ogółem                                     |             |   |           |   |
| czas przepracowany w godzinach normatywnych                   |             |   |           |   |
| czas przepracowany w godzinach nadliczbowych                  |             |   |           |   |
| czas nieprzepracowany ogółem                                  |             |   |           |   |
| czas nieprzepracowany z powodu urlopów wypoczynkowych         |             |   |           |   |
| czas nieprzepracowany z powodu zwolnień lekarskich            |             |   |           |   |
| liczba przeszkolonych pracowników                             |             |   |           |   |
| liczba szkoleń  |             |   |           |   |
| liczba wypadków przy pracy                                    |             |   |           |   |
| liczba stwierdzonych chorób zawodowych                        |             |   |           |   |

Źródło: [M. Striker, 2010].

Przyjęcie tej propozycji, jako obowiązkowej dla wszystkich podmiotów zatrudniających więcej niż 50 osób, umożliwi przeprowadzanie podstawowej analizy wskaźnikowej w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Zwróci szerszą uwagę na problemy pojawiające się w sferze realizacji funkcji personalnej. Pozwoli również na ocenę umiejętności zarządczych związanych z efektywnym wykorzystaniem zasobów ludzkich w firmie i rozwiązywaniem pojawiających się problemów.

### **Wdrażanie strategii employer branding drogą eliminacji dysfunkcji zrz (na przykładzie pozyskiwania pracowników)**

Mówiąc o dysfunkcjach w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, należy pamiętać, że nieprawidłowości tego typu osłabiają siłę marki organizacji jako pracodawcy.

Marka uważana jest obecnie za jeden z najważniejszych, niematerialnych, strategicznych zasobów organizacji. Posiada ona określoną siłę, czyli możliwość wpływania na interesariuszy [J-N. Kapferer, 2004, s. 10-11]. Im większa siła marki, tym większy jej kapitał – niepieniężne efekty działań marketingowych związanych z marką, oraz wartość finansowa [G. Urbanek, 2002, s. 35], czyli suma przyszłych przepływów gotówkowych przez nią generowanych [J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, 2006, s. 9].

Ponieważ markę stworzyć można w dowolnej kategorii, jest nią każda nazwa własna, niezależnie od tego, czy oznacza osobę, instytucję czy region geograficzny [A. Ries, L. Ries, 1999, s. 13-14]. W nauce o zarządzaniu wskazuje się zatem nie tylko na markę produktu lub usługi, ale także na markę organizacji jako całości, markę pracownika, markę przywództwa, czy markę pracodawcy.

Markę pracodawcy najczęściej definiuje się jako sumę funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści z bycia zatrudnionym i z identyfikowania się z organizacją [S. Barrow, R. Mosely, 2005, s. xv]. Powołując się na S. Barrowa [2007, s. 12], według którego employer brand określa naturę pracy, powiedzieć można, iż w największym stopniu siłę marki pracodawcy kształtują skojarzenia obecnych i potencjalnych pracowników dotyczące treści oferowanej przez organizację pracy oraz (szeroko rozumianych) warunków, w jakich jest ona wykonywana. Oceniając organizację jako pracodawcę, aktualni i przyszli jej członkowie analizują szereg wartości, które ich zdaniem przesądzą o atrakcyjności danego zatrudniającego. Biorą pod uwagę: wartości wynikające z oferowania przez organizację interesującej pracy, wartości o charakterze socjalnym, wartości ekonomiczne, wartości rozwojowe oraz wartości aplikacyjne [P. Berthon, M. Ewing, L.L. Hah, 2005, s. 159-162].

Im wyższe oceny wystawione organizacji, tym mocniejsza jej marka pracodawcy. Podmiot legitymujący się silną employer brand nazywany jest pracodawcą z wyboru (employer of choice). W organizacjach uznawanych za pracodawców z wyboru: osiągnięto „mistrzostwo” w zakresie komunikowania się; obowiązują jasne i akceptowane przez członków organizacji zasady dotyczące środowiska pracy; pracowników darzy się zaufaniem oraz okazuje się im uznanie; kierownictwo czuje się odpowiedzialne za pracowników, rozpoznaje ich potrzeby i stara się pomagać w rozwiązywaniu problemów [R. Smithson, 2009-04-26; J. Leary-Joyce, 2007, s. 25; R. Levering, 2003, s. 210].

Ideą pracodawcy z wyboru zaczęto interesować się w latach 90-tych XX wieku, a związane to było przede wszystkim zaostrzającą się wojną o utalentowane kadry [Ph. Beaumont, M. Graeme, 2003, s. vi]. Obecnie koncepcję tę kojarzy się zwykle z działaniami w zakresie employer branding. Obie propozycje są w wielu punktach zbieżne: opierają się o stosowanie narzędzi charakterystycznych dla zarządzania zasobami ludzkimi oraz marketingu i nastawione są na kreowanie konkretnych rezultatów dla interesariuszy [R. Gill, 2009-04-27]. Dlatego też employer branding definiowany jest w kategoriach procesu nastawionego na kreowanie „wizerunku wspaniałego miejsca pracy w umysłach grupy docelowej” [A. Grünwälder, 2009-02-05]; miano employer of choice nadawane jest z kolei pracodawcy z uznaną i silną marką [S. Taylor, 2005, s. 50].

Zdaniem L. Branham strategia employer of choice bazuje na wykorzystaniu konkretnych środków pobudzania motywacji pracowniczej [L. Branham, 2005, s. 58]. Praktyka pokazuje jednak, że pracodawcy z wyboru to organizacje, które nie tylko wyróżniają się sposobami wynagradzania i motywowania kadr, ale stale doskonalą wszelkie rozwiązania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi [D. Deeprose, 2007, s. 13; R.E. Herman, J.I. Gioia, 2001, s. 75-78; M. Olstein, D.L. Marden, J.G. Voeller, J.D. Jennings, P.M. Hannan, 2005, s. 32].

Szczególne znaczenie z punktu widzenia employer branding ma polityka firmy w zakresie naboru kadr. Ponieważ proces rekrutacji prowadzony jest zarówno na wewnętrznym, jak i zewnętrznym rynku pracy, stosowane procedury oceniane są nie tylko przez aktualnych pracowników, ale i potencjalnych kandydatów do zatrudnienia. Błędy w obszarze pozyskiwania pracowników odnotowywane być mogą przez obecnych oraz przyszłych członków organizacji, co niejako „podwójnie” wpłynąć może na osłabienie marki pracodawcy. Nie dziwi zatem, że w opracowaniach poświęconych budowaniu marki pracodawcy można znaleźć opinie, iż głównym celem employer branding jest usprawnienie procesu pozyskiwania pracowników [Ch. J. Fombrun, C.B.M. van Riel, 2004, s. 10; J. Kotzian 2008, s. 33] lub, że „employer branding to zintegrowane podejście do przyciągania właściwych kandydatów” [J. Winter, Ch. Jackson, 1999, s. 10]. Potwierdzają to rezultaty badań empirycznych, z których wynika istnienie pozytywnego związku między siłą marki pracodawcy a skutecznością działań organizacji w obszarze pozyskiwania pracowników [J. Brooke, 2002, s. 8].

Tak więc, jeśli organizacja planuje stać się pracodawcą z wyboru, doskonaląc powinna procedury związane z zatrudnianiem. Jednym ze sposobów wprowadzania zmian w procesie pozyskiwania pracowników, charakterystycznych dla employer branding, jest przeniesienie na grunt zarządzania zasobami ludzkimi marketingowych zasad opracowanych na potrzeby kreowania i umacniania marki. Do najważniejszych z nich zaliczyć można:

- kształtowanie propozycji wartości zatrudnienia (employer value proposition – EVP) oraz segmentację rynku – na etapie przygotowywania werbunku;
- wykorzystanie w procesie rekrutacji narzędzi marketingu (marketing stanowiska pracy).

Tradycyjne zarządzanie zasobami ludzkimi traktuje rekrutację i selekcję jako procesy, które poprzedzone są szeregiem działań mających na celu jak najlepsze ich przygotowanie. Mając gotowe plany w zakresie pozyskiwania kadr, sporządza się lub modyfikuje opisy stanowisk pracy oraz profile kandydatów. Dokumenty te zawierają dane o wymaganych na wakującym stanowisku kwalifikacjach oraz predyspozycjach pracowniczych i stanowią podstawę do sformułowania oferty zatrudnienia. Tradycyjnie realizowana polityka personalna zakłada zatem pozyskanie osób najlepiej spełniających wymagania stanowiska, które „pasują” do organizacji i jej kultury.

Zgodnie z koncepcją employer branding, punktem wyjścia do podejmowania decyzji zarówno w obszarze pozyskiwania personelu, jak i wszelkich innych subfunkcji personalnych, jest właściwie określona propozycja wartości zatrudnienia.

Propozycja wartości dla pracownika jest odpowiednikiem propozycji wartości dla klienta i odróżnia danego pracodawcę od innych. Poprzez zadeklarowaną propozycję wartości organizacja informuje pracownika, dlaczego ten powinien zaangażować się w jej działalność. EVP określa, czego pracownik może oczekiwać jako członek organizacji i co powinien dać jej z siebie [J.R. Katzenbach, 2000, s. 244]. Ponieważ większości firm zależy nie tylko na racjonalnym, ale i emocjonalnym zaangażowaniu się zatrudnionych w sprawy organizacji, propozycja wartości dotyczyć powinna trzech rodzajów korzyści [D.A. Aaker, E. Joachimsthaler, 2000, s. 49]: funkcjonalnych, emocjonalnych, związanych z autoekspresją (tabela nr 2).

Korzyści funkcjonalne odnoszą się do zaspokajania poszczególnych potrzeb człowieka. Praca powinna być nie tylko satysfakcjonująca pod względem finansowym, ale i umożliwiać rozwój zawodowy.

Korzyści emocjonalne (symboliczne) najogólniej wyrażają w tym, iż praca w danej firmie sprawia pracownikowi przyjemność i jest on dumny z bycia członkiem organizacji. Wierzy w kompetencje techniczne firmy, jej szczerść w stosunku do zatrudnionych i klientów zewnętrznych, innowacyjność oraz konkurencyjność [G. Davies, R. Chun, 2007, s. 30-32].

Korzyści związane z autoekspresją dotyczą tego, że wizerunek marki jest zgodny ze sposobem, w jaki pracownik postrzega samego siebie. W przypadku marki pracodawcy, do grupy tych korzyści zalicza się także tzw. korzyści kulturowe [G. Martin, S. Hetrick, 2009, s. 299-300]. Pracodawca, który oferuje tego typu korzyści jest „celebrytą” („pracodawcą-ikoną”) w świecie biznesu, a jego marka pracodawcy jest rozpoznawana w skali globalnej.



Tabela nr 2. Przykładowe składowe EVP

| Korzyści racjonalne  | Korzyści emocjonalne i autoekspresyjne  | Wsparcie wizerunku pracodawcy  |
|--|---|--|
| Poziom wynagrodzenia.<br>Świadczenia pozapłacowe.<br>Bezpieczeństwo i pewność zatrudnienia.<br>Możliwości rozwoju zawodowego i awansu.<br>Możliwość pogodzenia życia prywatnego z zawodowym. | Cenione środowisko pracy.<br>Atmosfera w zespole.<br>Satysfakcja płynąca z wykonywania konkretnych obowiązków i ich zróżnicowanie.<br>Poziom odpowiedzialności i autonomii pracownika.<br>Prestiż stanowiska.<br>Zgodność wartości wyznaczanych przez firmę z wartościami osobistymi. | Przynależność do międzynarodowej grupy firm.<br>Kraj pochodzenia organizacji i związane z nim dobre skojarzenia.<br>Znana marka firmy.<br>Znana marka produktów.<br>Znane osoby/autorytety w firmie. |

Źródło: [Ługowski P., 2008].

Propozycja wartości dla pracownika obejmuje wszystko, czego ludzie mogą doświadczyć w organizacji i otrzymać od niej w czasie, gdy będą jej członkami, od satysfakcji z pracy, poprzez sposób realizacji funkcji kierowniczych, po wynagrodzenie. Innymi słowy – EVP określa sposób, w jaki organizacja zaspokaja ludzkie potrzeby, oczekiwania, a nawet marzenia [P. Sparrow, C.L. Cooper, 2003, s. 160].

Pracodawcy, którzy odnieśli znaczący sukces rynkowy, podkreślają, iż propozycja wartości zatrudnienia, jako że nie odnosi się jedynie do potencjalnych kandydatów, ale i osób już zatrudnionych, powinna być aktualna przez całe zawodowe życie pracownika [L. Moroko, M. Uncles, 2008, s. 164]. Dane statystyczne dowodzą, że właściwie określona EVP przynosi organizacji wymierne korzyści: 20% wzrost liczby potencjalnych kandydatów; czterokrotny wzrost zaangażowania pracowników; 10% spadek kosztów płac [S. Housely, 2007, s. 16]. Nie dziwi zatem, że w praktyce gospodarczej, coraz więcej działów personalnych (szczególnie w dużych organizacjach) koncentruje się na budowaniu tego typu propozycji wartości. Zgodnie z wynikami badań empirycznych [Employment Branding Research. Results and Analysis, 2006, s. 6, 2009-06-06] ponad 85% australijskich organizacji stale pracuje nad rozwijaniem EVP.

Drugim bardzo ważnym krokiem na etapie przygotowania rekrutacji jest określenie grupy docelowej, które polega na jak najdokładniejszym scharakteryzowaniu pożądaných z punktu widzenia firmy pracowników. Przy opisywaniu grup docelowych wykorzystać można na przykład propozycję D. Taylora. Zgodnie z nią portret głównego konsumenta tworzą następujące

miękkie i twarde charakterystyki [D. Taylor, 2010, s. 58-59]: podejście do życia, zainteresowania, potrzeby potencjalnych pracowników, socjodemograficzny środek ciężkości (zbiór informacji o „przeciętnym” zatrudnionym).

Dla organizacji ważna jest także wiedza o tym, kim są aktualni i potencjalni pracownicy. W ramach planowania marki pracodawcy należy dokonać segmentacji rynku, której celem jest różnicowanie zatrudnionych i aplikantów. L. Moroko oraz M. Uncles [2009, s. 183-188] proponują, by dla potrzeb segmentacji w zakresie employer brand posługiwać się przynajmniej pięcioma kryteriami różnicowania. Wskazane przez autorów kryteria to: preferencje dotyczące korzyści związanych z pracą; efekt interakcji zachodzących między różnymi grupami interesariuszy; bariery wejścia i wyjścia z organizacji; „siła” obecnego lub potencjalnego pracownika; korzystność związana z zatrudnieniem danego człowieka.

Przedstawione powyżej działania poprzedzają rekrutację, której celem jest przyciągnięcie optymalnej dla potrzeb późniejszej selekcji liczby kandydatów do zatrudnienia.

Rekrutacja przeprowadzana jest w oparciu o różne techniki, przy czym punktem wyjścia do wyboru konkretnej (konkretnych) z nich jest źródło naboru. Niezależnie od źródła rekrutacji i wybranej techniki przyciągania kandydatów, nabór powinien mieć charakter akcji marketingowej. Tak jak ogłoszenie zamieszczone na tablicy czy w prasie, tak i zachęty obecnych pracowników winny być zgodne z formułą AIDA, której celem jest: (1) przyciągnąć uwagę kandydata (attention), (2) wzbudzić jego zainteresowanie ofertą pracy (interest), (3) sprawić, by chciał związać się z daną firmą (desire), (4) wywołać konkretne działania kandydata, których efektem będzie aplikowanie (action). Okazuje się bowiem, iż właściwy przebieg rekrutacji może być tym, co zachęca ludzi do starania się o zatrudnienie w konkretnej instytucji. Zgodnie z wynikami badań [J. Kotzian, 2008, s. 42] aż ¼ brytyjskich absolwentów zdecydowała się na aplikowanie do danej firmy ze względu na sposób, w jaki prowadzony był w niej nabór.

Jednocześnie, co szczególnie podkreślają praktycy zarządzania zasobami ludzkimi, a co ma ścisły związek z przemianami na rynku pracy, zmienia się rola i waga konkretnych technik naboru i pojawia konieczność weryfikacji dotychczas stosowanych form rekrutacji. Obserwuje się, iż na znaczeniu tracą techniki, które przez ostatnie lata uważane były za wiodące. Zyskują natomiast te, które traktowano jako „uzupełniające”. Techniki bardziej kosztowne stosuje się w celu dotarcia do kandydatów na szeregowe stanowiska, metody mniej sformalizowane do poszukiwania profesjonalistów oraz ekspertów. W związku z tym, zgodnie ze światowym trendem (tabela nr 3), coraz rzadziej organizacje posługują się tradycyjnymi prasowymi ogłoszeniami o wakacie, zastępując je ofertami pracy zamieszczanymi w Internecie. Z kolei metody typu „direct search”, wykorzystywane do niedawna głównie do rekrutacji na wysokie pozycje, stosowane są, by pozyskać pracowników na stanowiska niższe

w hierarchii, takie jak stanowiska specjalistyczne, handlowe czy nawet asystenckie [A. Kowalczyk, 2009-01-21].

**Tabela nr 3. Wykorzystanie wybranych technik naboru zewnętrznego (dane w %, nie sumują się do 100% w ramach danego roku, gdyż w tabeli zaprezentowano tylko wybrane techniki)**

| Technika rekrutacji       | 2005 | 2004 | 2003 | 2002 |
|---------------------------|------|------|------|------|
| Polecenia pracowników     | 27,1 | 31,7 | 28,5 | 26,6 |
| Internet                  | 24,7 | 29,6 | 31,8 | 27,0 |
| Nabór w szkołach wyższych | 8,0  | 5,6  | 2,4  | b.d. |
| Poszukiwania bezpośrednie | 7,4  | 6,0  | 2,6  | b.d. |
| Udział w targach pracy    | 5,2  | 3,2  | 2,8  | 3,2  |

Źródło: [G. Crispin, M. Mehler, 2006, s. 107].

Najczęściej wykorzystywaną przez pracodawców techniką rekrutacji zewnętrznego są polecenia osób już w firmie zatrudnionych [D. Ulrich, W. Brockbank, 2008, s. 110]. Popularność poleceń (employee referrals) wynika głównie z korzyści, jakie przynoszą one organizacji, a szczególne znaczenie ma tutaj, obok stosunkowo niewielkich kosztów, relatywnie niska fluktuacja wśród tych pracowników, którzy rekrutowani byli przy użyciu tej techniki. Badania pokazują, że w ciągu pierwszego roku od momentu zatrudnienia odchodzi: 55% członków organizacji, którzy dowiedzieli się o wakacie z ogłoszenia; 45% rekrutowanych w szkołach wyższych i (jedynie) 30% zatrudnionych z polecenia obecnych pracowników firmy [L. Branham 2000, s. 112].

Dlaczego odsetek tych, którzy odchodzą jest niższy niż w przypadku innych technik naboru? Po pierwsze dlatego, że obecnie zatrudnieni wiedzą, jak wygląda praca w danej firmie i realistycznie opisują wakujące stanowisko oraz całą instytucję. Po drugie – pracownicy znają osobę, którą polecają i orientują się, czy będzie „pasowała” do wymagań stanowiska i kultury organizacyjnej. Po trzecie – są osobiście zainteresowani tym, by człowiek, który zostanie zatrudniony był „właściwą osobą na właściwym stanowisku”, gdyż w przyszłości to oni będą z nim współpracować.

Atuty pracowniczych poleceń sprawiają, że wiele firm samodzielnie lub przy pomocy zewnętrznych konsultantów, tworzy dla potrzeb konkretnej organizacji tzw. „wewnętrzne kampanie poleceń”. Zgodnie z nimi, członkowie organizacji, którzy zachęcają innych do podjęcia pracy w danej instytucji, w sytuacji, gdy polecony pracownik zostanie w niej przez określony czas (rok lub pół roku), otrzymują nagrody. Są to zwykle gratyfikacje pieniężne lub opcje z kafeterii, np. bilety do kina, talony pieniężne, dodatkowy dzień wolny od pracy lub darmowe posiłki.

W literaturze przedmiotu znaleźć można zatem liczne przykłady szczegółowych rozwiązań w zakresie nagradzania pracowników zaangażowanych w proces przyciągania kandydatów do zatrudnienia [L. Branham 2000, s. 112 i nast.]. J. Leary-Joyce [2007, s. 130] pokazuje na przykład wzorzec firmy Richer Sounds, do której, dzięki prywatnym kontaktom już zatrudnionych w niej osób, wpływa wiele podań o pracę. W firmie tej, w oparciu o funkcjonujący program „Przyprowadź przyjaciela”, pracownikowi, który wprowadzi do organizacji kogoś znajomego, i jeżeli nowa osoba pozostanie w niej dłużej niż sześć miesięcy, wypłacana jest premia w wysokości 250 funtów.

Oczywiście stosowanie tego typu kampanii ma też swoje ograniczenia. Przyjmuje się, iż z poleceń nie korzysta się w sytuacji, gdy osobą zachęcającą jest słaby pracownik. Niekiedy firmy zabezpieczają się też i stosują system mający na celu upewnienie się, czy aktualni pracownicy nie występowali wobec kandydatów z bezpodstawnymi obietnicami lub zapewnieniami dotyczącymi ich potencjalnego zatrudnienia [J. Sutherland, D. Canwell, 2007, s. 166]. Ponadto, co podkreśla Z. Sekuła [2008, s. 74], zatrudnianie pracowników na podstawie takiej formy rekrutacji prowadzi do uprzedzeń i podejrzeń, zwłaszcza, gdy zatrudnieni w oparciu o referencje rodziny lub znajomych, traktowani są lepiej niż pozostali pracownicy.

Zgodnie z wynikami badań dotyczącymi Polski, zatrudnianie w oparciu o referencje i osobiste kontakty pracowników wykorzystuje ponad 95% firm [B. Urbaniak, P. Bohdziewicz, 2005, s. 41] i obsadza w ten sposób około 70% wolnych stanowisk [A. Kubiak, 2007, s. 105]. Niestety, na co wskazują dane statystyczne, polecenia pracownicze kojarzą się dużej części Polaków z kumoterstwem. Decydując się na zastosowanie poleceń pracowniczych, by nie być posądzonym o nepotyzm w sferze zatrudniania, trzeba mieć na uwadze, że znajomości należy traktować na równi z innymi sposobami pozyskiwania kadr i stanowią one jedynie punkt wyjścia do dalszej oceny kandydatów. „Jeśli jednak znajomość jest kryterium wystarczającym do złożenia oferty pracy, to cały proces staje się fikcją. Dodatkowo tworzy się kultura kumoterstwa, która w dzisiejszych czasach rzadko sprzyja rozwojowi organizacji” [G. Filipowicz, 2008, s. 169].

Właściwe stosowanie poleceń pracowniczych ma duże znaczenie z punktu widzenia employer branding. Ich liczba i częstotliwość stanowi o sile marki danego pracodawcy (a dokładniej rzecz ujmując – lojalności pracowniczej). Polecenia występować mogą w różnych formach. Obecni pracownicy wypowiadają się o firmie wśród członków rodziny, ale i przyjaciół oraz znajomych. Zwiększa się zatem szansa na dotarcie do dużej liczby potencjalnych kandydatów. Z drugiej strony, co wcześniej zaznaczono, polecenia mogą pozytywnie wpłynąć na wizerunek marki pracodawcy. Rzetelna informacja, pochodząca od obecnych zatrudnionych, która następnie w kontaktach z firmą się potwierdza – działa pozytywnie na potencjalnych członków. Polecenia są też najtańszą formą kształtowania świadomości marki pracodawcy – ludzie dowiadują się o istnieniu firmy.

Drugi z najczęściej stosowanych sposobów docierania do potencjalnych kandydatów polega na wykorzystaniu możliwości Internetu. E-rekrutacja (e-search) jest jednocześnie najdynamiczniej rozwijającą się aktualnie techniką naboru. Generalnie, Internet jako narzędzie rekrutacyjne wykorzystywany może być na dwa<sup>1</sup> sposoby: (1) poprzez umieszczanie informacji o wakatach na specjalnych portalach specjalizujących się ogłoszeniach o pracę; (2) poprzez wykorzystanie firmowej strony Web dla celów werbunkowych. E-rekrutacja ma sporo zalet. Cechuje się nieograniczonym pod względem geograficznym zasięgiem (globalny zasięg), minimalnym czasem dostępu, stosunkowo niskim kosztem jednostkowym, bardzo dużą elastycznością, możliwością aktualizacji zebranych danych on-line [T. Kawka, T. Listwan, 2006, s. 90].

Z biegiem lat nastąpiły znaczące zmiany jeśli chodzi o wykorzystanie możliwości sieci dla potrzeb naboru. Początkowo poszukiwania przez Internet dotyczyły głównie niższych stanowisk. Obecnie skala zjawiska jest na tyle duża, że Internet „pośredniczy” w procesie docierania do specjalistów oraz kierowników najwyższych szczebli organizacyjnych [<http://www.biznes-net.pl/pp/738/Rekrutacja>, 2005-11-21]. Pracy w sieci poszukują osoby z wyższym wykształceniem, eksperci i menedżerowie.

Korzystając z Internetu trzeba mieć na uwadze, że technika sprawdza się najlepiej, gdy stosuje się ją w odniesieniu do osób, które nie obawiają się nowoczesnych technologii i są z nimi zaznajomione [T. Kawka, T. Listwan, 2006, s. 90]. Jej niewątpliwym minusem jest eliminowanie bezpośrednich kontaktów międzyludzkich, które, gdy kandydat osobiście dostarcza dokumenty aplikacyjne, mają miejsce także w fazie naboru. Internet ma też swoje wymagania jeśli chodzi o organizację. Wymaga, zarówno od specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi, jak i najwyższej kadry kierowniczej, uznania elektronicznej rekrutacji za integralną część procesu naboru. Pociąga to z kolei za sobą konieczność bycia zaznajomionym z różnymi możliwościami kontaktowania się z potencjalnymi członkami organizacji oraz konkretnymi narzędziami służącymi do obsługi procesu e-rekrutacji.

Pamiętać należy także, że Internet, umożliwiając bardzo szybką wymianę informacji, sprawia, iż kandydaci dzielą się swoimi doświadczeniami na blogach czy forach dyskusyjnych. („Wystarczy wpisać w wyszukiwarce nazwę firmy, a z dużym prawdopodobieństwem znajdziemy w wynikach wyszukiwania obok jej strony korporacyjnej linki do forum, na którym swoimi przemyśleniami

---

<sup>1</sup> M. Suchar wskazuje na trzy możliwe sposoby spożytkowania Internetu dla celów rekrutacji: jako witrynę ogłoszeniową zamieszczającą oferty pracy, jako internetowy bank danych dający możliwości wyszukiwania kandydatów, przez umieszczenie przez firmy ogłoszeń o poszukiwaniu pracowników na własnych stronach internetowych [M. Suchar, 2003, s. 48].

podzielią się z nami obecni lub byli pracownicy” [J. Kotzian, I. Szczurka, 2008-05-02]). Tym samym, jeśli opinie o pracodawcy są niepocholebne, kształtują jego negatywny wizerunek [J. Kotzian, 2008, s. 42]. Dodatkowym efektem niezadowolenia z przebiegu rekrutacji może być to, że niezadowolony kandydat przestaje kupować produkty firmy lub korzystać z oferowanych przez nią usług.

Mimo możliwości negatywnego oddziaływania sieci na organizację, oblicza się, że w krajach o wysokiej penetracji Internetu, e-rekrutacja jest zjawiskiem o dynamice wzrostu około 50% rocznie. W samej tylko Wielkiej Brytanii około 6,3 miliona osób wykorzystuje różnorodne agencje e-rekrutacyjne w celu poszukiwania pracy. Każdego roku około 1,4 miliona osób poszukujących pracy umieszcza swoje CV na rekrutacyjnych stronach internetowych. Sprawność tej metody poszukiwania pracowników osiągnęła taki poziom, że wiele firm przedkłada ją ponad tradycyjne sposoby [J. Sutherland, D. Canwell, 2007, s. 46].

Pierwsze polskie serwisy internetowe powstały ponad 10 lat temu, ale należy zauważyć, iż z roku na rok nasila się zainteresowanie rekrutacją przez Internet a przejawem tego są: wzrost liczby wyspecjalizowanych serwisów internetowych oferujących usługi rekrutacyjne oraz liczba osób poszukujących za ich pośrednictwem ofert pracy.

Internet w procesie rekrutacji stosuje ponad 85% firm [B. Urbaniak, P. Bohdziewicz, 2005, s. 41], lecz nadal, zwłaszcza w małych przedsiębiorstwach z polskim kapitałem, rekrutacja odbywa się wypróbowanymi metodami i przy wykorzystaniu tradycyjnych kanałów pozyskiwania, choć i tu zauważalny jest wzrost znaczenia narzędzi teleinformatycznych [Z. Antczak, T. Listwan, 2007, s. 288].

Szanse wykorzystania Internetu zarówno do poszukiwania, jak i oferowania pracy są uzależnione od dostępności tego narzędzia. Zgodnie z badaniami GUS [[www.stat.gov.pl/gus/5840\\_wykorzystanie\\_ict\\_PKL\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_wykorzystanie_ict_PKL_HTML.htm), 2010-09-21], w 2009 roku w Polsce dostęp do Internetu miało 58,6% gospodarstw domowych. Na przestrzeni kilku ostatnich lat sytuacja znacznie się poprawiła, gdyż jeszcze w roku 2004 Polskę należało zaliczyć do krajów, w których w najmniejszym stopniu wykorzystuje się Internet jako narzędzie rynku pracy (składanie aplikacji, zdobywanie informacji o pracodawcach). W 2004 roku przynajmniej raz w tygodniu wykorzystywało w tym celu Internet 0,7% ogółu ludzi w wieku 16-24 lat (wśród studentów odsetek ten był jeszcze niższy – 0,5%). Dla porównania w Niemczech wartości te wynosiły odpowiednio 20,3% i 20,0% [W. Jarecki, 2005, s. 41-43].

Najczęstsze problemy polskich firm, związane z istnieniem w Internecie dotyczą: czarnego PR, braku efektywnego wykorzystania w Internecie własnej podstrony dotyczącej kariery, znikomej obecności firmy w internetowych serwisach rekrutacyjnych i branżowych. Dodatkowo: wiele firm nie posiada własnego hasła lub motywu przewodniego promującego firmę jako pracodawcę [A. Buczyńska, 2008, s. 43]. Tak więc organizacje powinny zadbać o swoją

obecność w sieci. Najważniejsze wydaje się tu stworzenie atrakcyjnej strony poświęconej naborowi, wyposażonej w formularz ułatwiający kandydatom wysłanie zgłoszenia [D. Ulrich, W. Brockbank, 2008, s. 1].

Istotne jest również zamieszczanie na tego typu stronach rzetelnej charakterystyki wakujących stanowisk. Oczywiście dotyczy to każdej innej formy rekrutacji, jednak w przypadku posługiwania się siecią jako kanałem informacyjnym, jest szczególnie łatwe, gdyż nie ma tu ograniczeń związanych z „objętością” ogłoszenia. Nie chodzi tu jedynie o to, by informacja spełniała warunki właściwie skonstruowanego ogłoszenia, lecz o to, by zarówno oferowane korzyści, jak i wymagania zaprezentowane były w sposób realistyczny.

Niestety, organizacje prowadzące nabór, dość często oferując stanowisko potencjalnym kandydatom, malują niezmiernie pozytywny obraz obecnej i przyszłej sytuacji [M. Dale, 2006, s. 189-190]. Celem realistycznego przedstawiania oferty pracy jest zapoznanie przyszłego pracownika z pozytywnymi i negatywnymi aspektami pracy. Przyjmuje się tu założenie, że zredukuje to nadmiernie optymistyczne czy nierealistyczne oczekiwania związane z pracą, a badania empiryczne potwierdzają, iż realistyczne przedstawienie pracy koreluje pozytywnie z satysfakcją z pracy oraz wykonywaniem zadań oraz obniża poziom fluktuacji [D.P. Schultz, S.E. Schultz, 2002, s. 87].

Tradycyjnie przyjęło się, że ogłoszenie o wakacie zawiera: dane o firmie, charakterystykę pracy, opis wymagań w stosunku do kandydata oraz informacje o rodzaju pożądanych dokumentów aplikacyjnych i miejscu ich złożenia. Obecnie szczególną uwagę zwrócić należy na dane dotyczące istoty pracy i warunków zatrudnienia. I tak, w ogłoszeniu w bardzo szczegółowy sposób prezentuje się opis wakującego stanowiska, często łącznie z wyróżnieniem zadań podstawowych i dodatkowych. Informuje się kandydatów o częstotliwości realizacji poszczególnych zadań oraz dokładnych zasadach finansowego i pozafinansowego wynagradzania.

Przeglądając „super” opracowane firmowe strony internetowe poświęcone rekrutacji, można zauważyć, iż podmioty te zwracają coraz większą uwagę na marketingowy aspekt procesu naboru, prezentację oferty pracy rozpoczyna się od korzyści, jakie niesie dla pracownika związane się z daną instytucją. Pracodawcy informują zatem pretendenta o trzech rodzajach korzyści związanych z zatrudnieniem [H. Guryń, 2008-04-17]: (1) korzyściach funkcjonalnych – 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) wartości ekonomicznej – jakie pracownik dostanie wynagrodzenie, jakie przysługują mu dodatkowe świadczenia, jakie będzie miał szanse awansu; (3) wartości intelektualnej i społecznej – 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. Wymagania wobec przyszłego pracownika pojawiają się dopiero w dalszej kolejności, przy czym zdecydowany nacisk kładziony jest na miękkie umiejętności (wyjątkiem są stanowiska, gdzie, np. zgodnie z przepisami prawa, kandydaci muszą legitymować się odpowiednim poziomem wykształcenia lub określonymi uprawnieniami zawodowymi).

Bardzo ciekawe wyniki badań dotyczące ogłoszeń o pracy jako narzędzia employer branding prezentują M.T. Ewing, L.F. Pitt, N.M. de Bussy oraz P. Berthon [2002, s. 13-14]. Opierając się na danych jakościowych pozyskanych drogą analizy stron internetowych oraz ogłoszeń prasowych, wymieniają oni trzy typy (metafory) ogłoszeniodawców:

1. Pracodawców ponadnarodowych – organizacja opisuje siebie jako firmę działającą w skali globalnej, co pozwala zapewnić pracownikom stabilność zatrudnienia i mobilność wewnątrz przedsiębiorstwa;
2. Pracodawców obiecujących nowozatrudnionym „misję na Marsie” – przedsiębiorstwo charakteryzuje siebie jako instytucję, która działa w nowoczesnej, rozwijającej się branży, co skutkuje możliwością realizacji ekscytujących zadań zawodowych;
3. Pracodawców lokalnych – firma jest dobrze znana aplikującym i można dowiedzieć się o niej wiele od znajomych i członków rodziny.

Coraz większą popularność zyskuje także pozyskiwanie przyszłych pracowników w szkołach wyższych. Rekrutacja w szkołach wyższych powinna mieć charakter ciągły. Tego typu działań nie można ograniczać do jednorazowych akcji, podejmowanych w momencie pojawienia się w organizacji wakatu. Permanentne kontakty ze szkołami i uczelniami to swoista strategia employer branding, która zwiększa szanse instytucji na dotarcie do utalentowanych młodych ludzi i zachęcenie ich do aplikowania [[http://www.agcareers.com/newsletter/on\\_campus\\_09.htm](http://www.agcareers.com/newsletter/on_campus_09.htm), 2009-05-22]. Stosując ten sposób naboru, instytucja pokazuje, że zależy jej na młodych ludziach – nie są to suche deklaracje. Ten sposób naboru może okazać się bardzo pożyteczny dla organizacji, które działają w sferach (branżach) niepopularnych wśród młodych ludzi.

Na możliwość przyciągania potencjalnych kandydatów, wpływ ma także reputacja branży, w której działa przedsiębiorstwo [P. Cheese, R.J. Thomas, E. Craig, 2008, s. 99; Watson Wyatt Worldwide, Transportation Research Board 2004, s. 2]. I tak, zgodnie z wynikami badań empirycznych, najmniejsze problemy z rekrutacją mają organizacje zajmujące się ochroną zdrowia, rozrywką oraz usługami bankowymi (tabela nr 4). Z kolei przedsiębiorstwa reprezentujące przemysł metalowy oraz górnictwo postrzegane są jako zdecydowanie najmniej atrakcyjne.



**Tabela nr 4. Sfery gospodarki z punktu widzenia atrakcyjności zatrudnienia w wybranych krajach**

|                   | Najbardziej atrakcyjna sfera gospodarki | Najmniej atrakcyjna sfera gospodarki |
|-------------------|---|--------------------------------------|
| Stany Zjednoczone | Ochrona zdrowia                         | Metalurgia i górnictwo               |
| Wielka Brytania   | Rozrywka                                |                                      |
| Hiszpania         | Rozrywka                                |                                      |
| Francja           | Bankowość i usługi finansowe            |                                      |
| Niemcy            | Rozrywka                                |                                      |

Źródło: [P. Cheese, R. J. Thomas, E. Craig, 2008, s. 99].

Przykładowo, firma GE, chcąc promować się jako pracodawca, utrzymuje stałe kontakty z 38 uniwersytetami. PricewaterhouseCoopers jest „obecny” w niemal 200 uniwersytetach i jak dodaje organizacja, każdy z jej „uczelnianych przedstawicieli” budowaniu stosunków ze szkołami poświęca około 200 godzin rocznie [T. Elkeles, J. Phillips, 2007, s. 242]. Odnosząc się do danych National Association of College and Employers, w roku akademickim 2005/2006 zostało w ten sposób zatrudnionych 13,8% pracowników; w roku 2006/2007 odsetek wzrósł do 17,4% [Ch. Resto, I. Ybarra, R. Sethi, 2007, s. 4].

Spośród innych technik werbunku zewnętrznego stosunkowo najczęściej wykorzystuje się promowanie się organizacji na targach pracy lub kariery – w Polsce według różnych danych taki sposób docierania do kandydatów stosuje od 30% [B. Urbaniak, P. Bohdziewicz, 2005, s. 41] do około 50%<sup>2</sup> instytucji. Zdecydowanie rzadziej nabór wspomagany jest przez akcje otwartych drzwi, czyli technikę umożliwiającą bezpośrednie poznanie realiów firmy poszukującej pracowników. Spośród instytucji – laureatów VI edycji konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi, dni otwartych drzwi organizuje 23,8%. W grupie przedsiębiorstw reprezentowanych przez łódzkich respondentów, odsetek organizacji zapraszających potencjalnych zatrudnionych do odwiedzenia siedziby, wynosi 12,5.

Podsumowując rozważania dotyczące budowania marki pracodawcy, stwierdzić można, że wdrażanie employer branding pozwala doskonalić procesy przygotowania i realizacji rekrutacji. Dzieje się tak dlatego, że:

1. Employer branding wymaga określenia propozycji wartości zatrudnienia, segmentacji rynku oraz określenia grup docelowych.

<sup>2</sup> Badania własne Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Łódzkiego.

2. Employer branding wymaga realistycznej prezentacji oferty pracy, co pozwala nie tylko przyciągać potencjalnych kandydatów, ale i zapobiega niechcianym odejściom.
3. Employer branding „wzbogaca” instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi – przenosi na grunt zżł dorobek nauki marketingu.

### **Podsumowanie**

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest jedną z najważniejszych funkcji spełnianych przez organizację. Wszelkie nieprawidłowości w tym zakresie przynoszą organizacji szereg negatywnych skutków, które odzwierciedlane są nie tylko w postawach i zachowaniach obecnych jej członków, ale i decyzjach podejmowanych przez potencjalnych interesariuszy. Zapobieganie dysfunkcjom w obrębie funkcji personalnej winno być zatem priorytetem osób pełniących role kierownicze. A do tego jest potrzebne odpowiednie nastawienie kadr menedżerskich, przede wszystkim opierające się na nie akceptowaniu złych praktyk, nie tolerowaniu wszelkich przejawów dysfunkcjonalnego postępowania i nie obawianiu się podejmowania walki z nimi. Podstawą zapobiegania nieprawidłowościom oraz przeciwdziałania tym, które już wystąpiły są gruntowne analizy obejmujące swoim zasięgiem „dwie strony” procesu zarządzania: kierujących i kierowanych [J. Cewińska, K. Wojtaszczyk, 2007, s. 37]. Diagnoza z wykorzystaniem proponowanych przez nas sposobów oraz innych metod charakteryzowanych w literaturze przedmiotu powinna stanowić punkt wyjścia do wszelkich czynności „naprawczych”, czego rezultatem winno być przyjazne pracownikom środowisko pracy, wolne od nieetycznych praktyk: np.: zatrudniania „po znajomości”, płacenia „pod stołem”, nieterminowych wypłat, niesprawiedliwego traktowania, w tym dyskryminacji.

Zapobieganiu i przeciwdziałaniu dysfunkcjom w zarządzaniu zasobami ludzkimi sprzyjać będą również działania podejmowane na szczeblu władzy państwowej i terytorialnej. Rolą władzy centralnej powinno być kształtowanie odpowiednich przepisów prawa, propagowanie wiedzy o etyce pracy kierowniczej i sposobach zapobiegania występujących w praktyce nieprawidłowościom. Omawiane zagadnienia mogłyby wchodzić w zakres minimów programowych licznych kierunków studiów na poziomie pierwszego i drugiego stopnia oraz studiach podyplomowych. Działania na poziomie centralnym transponowane być powinny na szczebel lokalny. To właśnie władze gminy, miasta czy powiatu wiedzą najlepiej o nękających mieszkańców problemach [J. Cewińska, K. Wojtaszczyk, 2007, s. 38-41].

Zmiany zachodzące obecnie w sferze społeczno-ekonomicznej sprawiają, że przeciwdziałanie patologii organizacyjnej jest jeszcze ważniejsze niż kilka, czy kilkanaście lat temu. Zarządzający instytucjami winni mieć na uwadze, że stale rośnie poziom świadomości pracowników odnośnie ich praw jako członków organizacji. Ludzie nie tylko chcą być sprawiedliwie wynagradzani, ale

domagają się tego, by byli traktowani podmiotowo i pragną czuć, że mają wpływ na działalność firmy. Obowiązek przemian w sferze personalnej wynika także z ewolucji prawa pracy, które zmienia się adekwatnie do potrzeb rynku. Z drugiej strony, na co szczególną uwagę powinni zwrócić polscy pracodawcy, zmieniają się realia rodzimego rynku. Przemiany demograficzne, czy dostęp do miejsc pracy w Europie Zachodniej, sprawiają, że polskie organizacje z roku na rok znajdują się w gorszej dla siebie sytuacji. W efekcie wiele instytucji zmagają się z problemem pozyskiwania pracowników. Coraz trudniej także zatrzymać im pracowników na dłużej oraz utrzymać osoby najbardziej utalentowane.

Przemiany w otoczeniu organizacji „wymuszają” zatem zmiany w zarządzaniu. By jednak było to w pełni możliwe, potrzeba przede wszystkim kompetentnych kadr kierowniczych. Promowanie dobrych praktyk oraz organizowane w kraju konkursy i rankingi najlepszych pracodawców pokazują, że ewolucja w podejściu do pracownika już się rozpoczęła. Niestety w dalszym ciągu do czynienia mamy ze zbyt wieloma patologiami, z których część (choćbyby permanentne zaleganie z wypłatą wynagrodzeń) uznawana jest za coś normalnego. Należy mieć jednak nadzieję, że wraz z podnoszeniem świadomości społecznej, podnosić się będzie i świadomość polskich pracodawców. Przestrzegane będą nie tylko przepisy prawa pracy, ale i niepisane zasady dobrego zarządzania.

#### Bibliografia

- Aaker D.A., Joachimsthaler E. [2000], *Brand Leadership*, Free Press.
- Antczak Z., Listwan T. [2007], *Tendencje rozwoju funkcji personalnej w organizacjach w Polsce*, [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Wolters Kluwer.
- Baron A., Armstrong M. [2008], *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Barrow S. [2007], *The future of employer branding and HR?*, [w:] *Employer branding. The latest fad or the future of HR?*, CIPD.
- Barrow S., Mosely R. [2005], *The Employer Brand*, John Wiley & Sons.
- Beaumont Ph., Graeme M. [2003], *Branding and People Management: What's in a Name?*, CIPD.
- Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D. [2002], *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Bernais J., Ingram J. [2005], *Controlling personalny i koszty pracy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Berthon P., Ewing M., Hah L.L. [2005], *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*, „International Journal of Advertising”, Nr 24(2).

- Branham L. [2000], *Keeping People Who Keep You In Business: 24 Ways to Hang on to Your Most Valuable Talent*, AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Branham L. [2005], *Planning to become an employer of choice*, „Journal of Organizational Excellence”, lato.
- Brooke J. [2002], *The Brand Inside*, Maritz and CIPD.
- Buczyńska A. [2008], *Markowa firma. W jaki sposób efektywnie tworzyć wizerunek pracodawcy*, „Personel i Zarządzanie”, Nr 8.
- Cewińska J., Wojtaszczyk K. [2007], *Przeciwdziałanie dysfunkcjom i patologiom w miejscu pracy jako zadanie organizacji XXI wieku*, [w:] Potocki A. (red.), *Społeczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*, Difin, Warszawa.
- Cheese P., Thomas R.J., Craig E. [2008], *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*, Kogan Page.
- Crispin G., Mehler M. [2006], *The CareerXroads. Fifth Annual Sources of Hire Survey*, February, [za:] Cheese P., Thomas R. J., Craig E. [2008], *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*, Kogan Page.
- Dale M. [2006], *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna.
- Davies G., Chun R. [2007], *The Chain Own Staff be Agreeable*, „Harvard Business Review”, Nr 85.
- Deeproose D. [2007], *How to Recognize and Reward Employees*, American Management Association.
- Dobija D. [2003], *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- Elkeles T., Phillips J. [2007], *The Chief Learning Officer: Driving Value Within a Changing Organization Through Learning and Development*, Butterworth-Heinemann.
- Employment Branding Research. Results and Analysis*, Warwic Board 2006, [au.huston.com/documents/AUS\\_EMP\\_SurveyResponseDec2005%Final.pdf](http://au.huston.com/documents/AUS_EMP_SurveyResponseDec2005%Final.pdf), 2009-06-06.
- Ewing M.T., Pitt L.F., de Bussy N.M., Berthon P. [2002], *Employment branding in the knowledge economy*, „International Journal of Advertising”, Nr 21(1).
- Filipowicz G. [2008], *Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników*, Wolters Kluwer.
- Fombrun Ch.J., van Riel C.B.M. [2004], *Fame Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputation*, FT Press.
- Gill R., *Reputation and Employer of Choice for Australian Business*, <http://www.pria.com.au>, 2009-04-27.

- Grünewälder A., *Employer Branding. Marketing the Company as an Attractive Employer*, Grin Verlag Für Akademische Texte, <http://books.google.com/books?id=XxpVpDejbloC&printsec=frontcover&dq=employer+branding&hl=pl#PPP1,M1>, 2009-02-05.
- Guryn H., *Jak budować markę najlepszego pracodawcy? Badania Hewitt Associates w Polsce – wyniki, refleksje i cenne wskazówki*, [www.serwishr.pl/att/Wywiady/Wywiad\\_z\\_Hewitt\\_em.pdf](http://www.serwishr.pl/att/Wywiady/Wywiad_z_Hewitt_em.pdf), 2008-04-17.
- Herman R.E., Gioia J.I. [2001], *Helping Your Organization Become an Employer of Choice*, „Employment Relations Today”, lato.
- Housely S. [2007], *Harnessing shift*, [w:] *Employer branding. The latest fad or the future for HR?*, CIPD.
- <http://www.biznesnet.pl/pp/738/Rekrutacja>, 2005-11-21.
- Janowska Z. [2010], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE Warszawa.
- Jarecki W. [2005], *Internet jako narzędzie pracobiorcy na rynku pracy*, „Przegląd Organizacji”, Nr 10.
- Kall J., Kłeczek R., Sagan A. [2006], *Zarządzanie marką*, Oficyna Ekonomiczna.
- Kapferer J-N. [2004], *The New Strategic Brand Management*, Kogan Page.
- Katzenbach J.R. [2000], *Peak Performance: Aligning the Hearts and Minds of Your Employees*, Harvard Business Press.
- Kawka T., Listwan T. [2006], *E-rekrutacja*, [w:] Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck.
- Kotzian J. [2008], *Nowa twarz pracodawcy, czyli jak krok po kroku budować wizerunek firmy*, „Personel i Zarządzanie”, Nr 6.
- Kotzian J. [2008], *Rekrutacja versus reputacja, czyli jak budować wizerunek pracodawcy w procesie pozyskiwania personelu*, „Personel i Zarządzanie”, Nr 7.
- Kotzian J., Szczurka I., *Employer Branding – Kilka prawd na temat wizerunku pracodawcy*, <http://www.hrk.pl/Wydarzenia>, 2008-05-02.
- Kowalczyk A., *Nowoczesne formy rekrutacji*, [http://businessman.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&catid=142%3Aaktualnoci&id=1405%3Anowoczesne-formy-rekrutacji&Itemid=207](http://businessman.pl/index.php?option=com_content&view=article&catid=142%3Aaktualnoci&id=1405%3Anowoczesne-formy-rekrutacji&Itemid=207), 2009-01-21.
- Krzykawski R. [2007], *Znaczenie technologii informacyjnych w polskich przedsiębiorstwach*, „e-mentor”, Nr 5, [http://www.e-mentor.edu.pl/artykul\\_v2.php?numer=22&id=494](http://www.e-mentor.edu.pl/artykul_v2.php?numer=22&id=494), 2009-01-25.
- Kubiak A. [2007], *Nepotyzm i protekcja w firmach i instytucjach regionu łódzkiego*, [w:] Janowska Z. (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Leary-Joyce J. [2007], *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, Wolters Kluwer.

- Levering R. [2003], *Becoming an Employer of Choice*, [w:] Jolly A. (red.), *OECD Economies and World Today. Trends, Prospects and OECD Statistics*, Kogan Page.
- Ługowski P. [2008], *Polskie realia Employer Brandingu*, „Marketing w Praktyce”, Nr 4.
- Martin G., Hetrick S. [2009], *Employer Branding and Corporate Reputation Management In an International Context*, [w:] Sparrow P. (red.), *Handbook of International Human Resource Management. Integrating People, Process and Context*, John Wiley & Sons.
- Moroko L., Uncles M. [2008], *Characteristics of Successful Employer Brands*, „Journal of Brand Management”, December.
- Moroko L., Uncles M. [2009], *Employer branding and market segmentation*, „Journal of Brand Management”, Nr 12.
- Nowak M. [2008], *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Olstein M., Marden D.L., Voeller J.G., Jennings D.J., Hannan P.M. [2005], *Succession Planning for a Vital Workplace in the Information Age*, Awwa Research Foundation.
- On-Campus Employer Branding*,  
[http://www.agcareers.com/newsletter/on\\_campus\\_09.htm](http://www.agcareers.com/newsletter/on_campus_09.htm), 2009-05-22.
- Resto Ch., Ybarra I., Sethi R. [2007], *Recruit or Die: How Any Business Can Beat the Big Guys In the war for Young Talent*, Portfolio.
- Ries A., Ries L. [1999], *22 niezmiennie prawa zarządzania marką*, Prószyński i Spółka.
- Schultz D.P., Schultz S.E. [2002], *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN.
- Sekuła Z. [2007], *Dobór wewnętrzny i zewnętrzny w motywowaniu pracowników*, „Przegląd Organizacji”, Nr 9.
- Sekuła Z. [2008], *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE.
- Smithson R., *Walking the Walk as an Employer of Choice*, <http://www.go2hr.ca/ForbrEmployers/Recruitment/HowtoFindGoodPeople/WalkingtheWalkasanEmployerofChoice/tabid/1438/Default.aspx>, 2009-04-26.
- Sparrow P., Cooper C.L. [2003], *The Employment Relationship: Key Challenges for HR*, Butterworth-Heinemann.
- Striker M. [2010], *Kapitał ludzki w sprawozdawczości. Stan obecny a pożądane kierunki zmian dla polskich organizacji*, [w:] Lewicka D., Zbiegień-Maciąg L. (red.), *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Wyd. AGH, Kraków.
- Suchar M. [2003], *Rekrutacja i selekcja*, Wyd. C.H. Beck.
- Sutherland J., Canwell D. [2007], *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, PWN.

- Taylor D. [2010], *Wizja marki. Jak zachęcić pracowników do wpływania na rozwój firmy*, Wolters Kluwer.
- Taylor S. [2005], *People Resourcing*, CIPD.
- Ulrich D., Brockbank W. [2008], *Tworzenie wartości przez dział hr*, Wolters Kluwer.
- Urbanek G. [2002], *Zarządzanie marką*, PWE.
- Urbaniak B., Bohdziewicz P. [2005], *Zarządzanie zasobami ludzkimi – kreowanie nowoczesności*. Raport 2005, IPiSS.
- Watson Wyatt Worldwide, *Transportation Research Board* [2004].
- Winter J., Jackson Ch. [1999], *Riding the Wave. The New Global Career Culture*, Career Innovation Research Group.
- [www.stat.gov.pl/gus/5840\\_wykorzystanie\\_ict\\_PKL\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_wykorzystanie_ict_PKL_HTML.htm), 2010-09-21.

### Streszczenie

W artykule przedstawiono propozycje wykorzystania wybranych narzędzi do przeciwdziałania dysfunkcjom i patologiom zarządzania zasobami ludzkimi. Skoncentrowano się na controllingu personalnym oraz koncepcji budowania marki pracodawcy. Pierwszą z metod opisano w kontekście rozpoznawania zaistniałych nieprawidłowości oraz sporządzania sprawozdań kapitału ludzkiego i szacowania skutków finansowych występujących dysfunkcji. Drugą scharakteryzowano jako sposób eliminowania potencjalnych problemów w obszarze funkcji kadrowej.

### Summary

The article presents the examples of tools that can be used for counteracting dysfunctions and pathologies in human resource management. It concentrates on the personnel controlling and the concept of employer branding. The first of the methods is characterized in the context of identifying existing irregularities and reports of the human capital. The second method is shown as a tool of eliminating potential problems in the area of the personnel management.