

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 430

**Sukces w zarządzaniu kadrami.
Dylematy zarządzania kadrami
w organizacjach krajowych
i międzynarodowych.
Problemy zarządczo-psychologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Barbara Szłapka
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-585-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

| | |
|--|-----|
| Wstęp | 9 |
| Grażyna Bartkowiak, Agnieszka Krugielka: Studenci (polscy i zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych 65+ / Students (Polish and foreign) and academic research staff to academic teachers 65+..... | 13 |
| Izabela Bednarska-Wnuk: Znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim / Significance of organizational measurement of labor mobility in human capital management..... | 28 |
| Agata Borowska-Pietrzak: Źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy na przykładzie prawników / Sources of professional satisfaction in environment of knowledge workers on the example of lawyers..... | 38 |
| Joanna Cewińska: Strach w miejscu pracy i jego negatywne konsekwencje / Fear in the workplace and its negative consequences | 49 |
| Barbara Chomętowska, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: DNA lidera według przedstawicieli pokolenia „Z” / DNA of a leader in the view of generation „Z” | 58 |
| Michał Dębek, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Zarządzanie doświadczeniami pracowników: fundamenty teoretyczno-metodologiczne / Employee experience management: theoretical-methodological essentials..... | 69 |
| Katarzyna Durniat, Agnieszka Krupa, Beata Działo: Organizacyjne mechanizmy prewencji i radzenia sobie z mobbingiem z perspektywy specjalistów HR / Organizational mechanisms of anti-mobbing prevention and intervention from HR specialists' perspective | 83 |
| Agnieszka Fornalczyk, Dagmara Just: Narcyzm a orientacja na sprzedaż vs. orientacja na klienta w kontaktach handlowych / Narcissism and sales oriented vs. customer oriented attitude in business situations..... | 96 |
| Małgorzata Gableta, Anna Cierniak-Emerych, Agata Pietroń-Pyszczyk, Andrzej Bodak: Kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyraz respektowania ich interesów / Shaping the working conditions based on employee participation as a manifestation of respect for employee interests | 106 |

| | |
|---|-----|
| Katarzyna Gajek, Gabriel Pawlak: Perspektywa CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych. Wybrane przykłady dobrych praktyk w dużych, średnich i małych firmach realizujących działania CSR w obszarze sportu / CSR perspective in the frame of social media ecosystem. The examples of good practice of big, medium and small organizations in the field of sports | 117 |
| Łukasz Haromszeki: Rola przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy / The role of organizational leaders in shaping attitudes towards labour | 126 |
| Marek Jabłoński: Istota, odniesienia i atrybuty kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami / Essence, references and attributes of employee's competences to work with information | 136 |
| Katarzyna Januszkiewicz: Wpływ elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych / Influence of time flexibility on the cognitive-behavioral functioning of international organizations employees | 145 |
| Dorota Kanafa-Chmielewska, Natalia Bartosz, Irina Piróg-Nabokowa: Wybrane aspekty stylu życia a utrzymanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym / The selected aspects of lifestyle and work-life balance | 154 |
| Alicja Keplinger: Organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą w perspektywie badań / Organizational citizenship behavior and knowledge sharing from the perspective of research | 165 |
| Jacek Kopeć: Dylematy zarządzania różnorodnością pracowniczą / Personnel diversity management dilemmas | 176 |
| Anna Krasnova: Derekrutacja a budowanie marki pracodawcy / Derecruitment vs. employer branding | 185 |
| Beata Krawczyk-Bryłka: Postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej / Y generation attitudes towards virtual teamwork..... | 195 |
| Paweł Kuźbik: Relacje przywódcze w warunkach akademickich / Leadership relationships in academic conditions | 205 |
| Kamila Madeja-Bień: Rezultaty podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji w kontekście rozwoju jej zasobów osobistych / The results of self-presentations as made by an individual in the context of their personal resources development..... | 217 |
| Ewa Mazur-Wierzbicka: Spojrzenie na pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego / Perceiving an employee from the socially responsible perspective | 228 |
| Dorota Molek-Winiarska: Psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego / Psychological and economic factors in work-related stress measurement | 237 |

| | |
|--|-----|
| Tetiana Shkoda, Alena Ivanova: Zarządzanie zaangażowaniem pracowników utalentowanych w krajach Europy Wschodniej / Management of talented employees engagement in the East European countries | 256 |
| Beata Skowron-Mielnik, Julian Dąbrowski: Kompetencje wyróżniające pracowników określanych jako talenty / Distinctive competencies of employees referred as talents..... | 265 |
| Agnieszka Springer, Anna Tomala: Rodzaj dominującej motywacji osiągnięć a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji / Achievement motivation vs. employees' expectations about pro-development operations in the organization..... | 277 |
| Jagoda Stompór-Świdarska: Dylematy decyzyjne menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych – perspektywa psychologiczna / Managers' decision-making dilemmas in the most crucial professional decisions – psychological perspective..... | 288 |
| Małgorzata Striker: Chory pracownik obecny w pracy – dylematy kierowników / Sick employee present at work – dilemmas of managers..... | 296 |
| Dariusz Turek: „Koncepcje człowieka” a nieetyczne zachowania pracowników w organizacji. Mediacyjna rola kompetencji moralnych / „Concepts of human nature” vs. unethical work behaviors. Mediation role of moral competencies..... | 305 |

Wstęp

Oddajemy w ręce Czytelnika drugą publikację stanowiącą rezultat projektu badawczego z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami*. Przewodnim tematem edycji w roku 2016 – o czym już była mowa we *Wstępie* do PN 429 – są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Przypomnijmy też, że o ile w PN 429 dylematy były rozpatrywane w kontekście problemów zarządczo-ekonomicznych, to w tomie niniejszym akcent zostaje przesunięty na problemy zarządczo-psychologiczne. Zatem i w jednym, i w drugim tomie wspólnym punktem odniesienia jest zarządzanie, którego podmiotem oddziałującym i jednocześnie przedmiotem oddziaływania są pracownicy. Z tego też względu obydwie publikacje mają charakter komplementarny. Przy okazji warto zauważyć, że w obu publikacjach terminy „zarządzanie kadrami”, „zarządzanie zasobami ludzkimi” czy „zarządzanie kapitałem ludzkim” są często stosowane zamiennie.

W PN 429 zidentyfikowano sześć zasadniczych obszarów problemowych, do których nawiązywali poszczególni autorzy. Były to: wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi, ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego, kapitał ludzki i kompetencje pracownicze w perspektywie międzynarodowej, przywództwo i rozwiązania kadrowo-zarządcze w sektorze publicznym, dylematy logiczne i analityczne w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi oraz nowa gospodarka i nowe trendy. Zatem przyjmowana przez autorów perspektywa dotycząca dylematów była stosunkowo szeroka. Podobnie rzecz się ma w niniejszym tomie. Chociaż i tutaj artykuły uporządkowano według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów, to w strukturze problemowej PN 430 można wyodrębnić sześć zasadniczych obszarów tematycznych.

Jednym z nich są czynniki pozaekonomiczne warunkujące postawy i motywacje pracowników. Autorzy zainteresowani tą problematyką podjęli dyskusję m.in. nad takimi zagadnieniami, jak: kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyrazu respektowania ich interesów, źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy, organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą, motywacja osiągnięcia celów a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji czy postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej.

W niniejszym tomie można też wyodrębnić obszar, którego problematyka dotyczy negatywnych zjawisk w organizacji i metod przeciwdziałania im. W tej grupie artykułów prezentowane są wnioski badawcze i refleksje dotyczące: strachu w miejscu pracy i jego negatywnych konsekwencji, organizacyjnych mechanizmów prewencji i przeciwdziałania mobbingowi, korelacji narcyzmu z orientacją na sprzedaż czy też orientacją na klienta w kontaktach handlowych, nieetycznych zachowań

pracowników w organizacji oraz dylematów kierowników związanych z obecnością w pracy pracowników chorych.

Zainteresowanie wśród autorów wzbudza też problematyka funkcjonowania organizacji z perspektywy jednostki i jej kompetencji. Artykuły, które można tutaj tematycznie przypisać, dotyczą utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, rezultatów podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji jako elementu rozwoju jej zasobów osobistych, wpływu elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych, atrybutów kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami i kompetencji wyróżniających pracowników określanych jako talenty.

Wśród zgromadzonych referatów pojawiają się również takie, dla których wspólnym mianownikiem są marka i odpowiedzialność społeczna pracodawcy. Autorzy w swoich pracach koncepcyjnych i badawczych podejmują kwestie związane z perspektywą CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych, postrzeganiem pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego, dylematami zarządzania różnorodnością pracowniczą oraz z relacjami, jakie pojawiają się między derekrutacją a budowaniem marki pracodawcy.

Jeszcze inny zbiór artykułów stanowią prace poświęcone przywództwu i decyzjom menedżerskim. W tym zakresie poruszane zagadnienia dotyczą roli przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy, sylwetki lidera według przedstawicieli pokolenia „Z”, relacji przywódczych w warunkach akademickich, jak również dylematów decyzyjnych menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych.

Ostatni wyodrębniający się obszar problemowy stanowią pomiary oraz analizy ilościowe i jakościowe miękkich obszarów zarządzania. Przedmiotem zainteresowania autorów są psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego, znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim, zarządzanie doświadczeniami pracowniczymi w handlu i usługach, zarządzanie zaangażowaniem utalentowanych pracowników w krajach Europy Wschodniej czy też studenci (polscy oraz zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych stanowiących tzw. kategorię 65+.

Kończąc bardzo ogólne omówienie zawartości niniejszej publikacji, pragniemy przypomnieć, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, podzielenie się doświadczeniami badawczymi i wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań. Zarządzanie zasobami ludzkimi, w wymiarze zarówno naukowym, jak i praktycznym, ma charakter interdyscyplinarny. W naszej ocenie ta interdyscyplinarność znajduje swoje odzwierciedlenie w różnorodności dylematów i ich rozstrzygnięć publikowanych w tym i w poprzednim tomie Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Żywimy nadzieję, że Czytelnicy podzielą tę opinię.

Życzymy zatem miłej lektury, która być może stanie się natchnieniem do kontynuowania podjętych tutaj rozważań koncepcyjnych czy też inspiracją do nowych badań empirycznych. Pragniemy też złożyć podziękowania wszystkim Autorom, zarówno tym, którzy już od 23 lat wspierają nas w naszym przedsięwzięciu, jak i tym, którzy dołączyli do nas w ostatnim czasie.

Na zakończenie, podobnie jak to uczyniliśmy w tomie poprzednim, pragniemy Czytelnikom zadedykować pewną sentencję. Wywodzi się ona z przyjętego encyklopedycznego założenia, że dylemat to wybór między różnymi racjami, które są równorzędne bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności. Nasza sentencja odnosi się do wielości i różnorodności dylematów zaprezentowanych w obu tomach, a brzmi następująco:

Jeżeli nie ma równowagi w ocenie racji i wyboru – dwóch encyklopedycznych komponentów dylematu – to czy im większy wybór atrakcyjnych racji, tym mniejsza atrakcyjność samego wyboru, czy też im mniejszy wybór atrakcyjnych racji, tym większa atrakcyjność samego wyboru? Oto jest dylemat.

dr hab. Marzena Stor, prof. UE
Katedra Zarządzania Kadrami
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

dr Agnieszka Fornalczyk
Instytut Psychologii
Uniwersytet Wrocławski

Anna Krasnova

Uniwersytet Łódzki

e-mail: akrasnova@wz.uni.lodz.pl

DEREKRUTACJA A BUDOWANIE MARKI PRACODAWCY

DERECRUITMENT VS. EMPLOYER BRANDING

DOI: 10.15611/pn.2016.430.17

Streszczenie: Derekrutacja uważana jest za jedną z najbardziej trudnych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, często realizowaną w nieodpowiedni sposób. Konsekwencją podejmowania przez organizację niewłaściwych działań może być nie tylko utrata najbardziej wartościowych pracowników, lecz także pogorszenie się wizerunku firmy oraz osłabienie jej marki, a nawet obniżenie wartości rynkowej. W artykule proces rozstania się z pracownikiem został zaprezentowany w kontekście koncepcji budowania marki pracodawcy, co ma umożliwić spojrzenie na niniejszą funkcję personalną nie tylko tradycyjnie – jako na zjawisko negatywne, lecz też takie, które, wbrew pozorom, może przyczynić się do poprawy wizerunku organizacji jako pracodawcy z wyboru.

Słowa kluczowe: derekrutacja, budowanie marki pracodawcy, zwolnienia monitorowane, wizerunek pracodawcy.

Summary: Derecruitment is considered one of the most frightening features of human resource management, often implemented in an inappropriate manner. The consequence of taking inappropriate actions by the organization may be not only the loss of the most valuable employees, but also the deterioration of the image of the company and the weakening of its brand and even lowering the market value of organization. In the article the process of parting with the employee is presented in the context of the concept of employer branding. This allows to look at this function of management not only traditionally – as a negative phenomenon, but also as such which, contrary to appearances, can contribute to improving the image of the organization as the best employer.

Keywords: derecruitment, employer branding, layoffs, outplacement, employer's image.

1. Wstęp

Obecna sytuacja na globalnym rynku pracy wskazuje na wyraźny niedobór talentów i niedopasowanie kompetencyjne zasobów ludzkich do potrzeb pracodawców [Hays 2015]. W procesie intensywnej walki o talenty organizacje koncentrują się więc na

procesach pozyskiwania wartościowych pracowników i związania ich z firmą możliwie jak najdłużej [Schmidt 2008]. Gdy dochodzi jednak do rozstania się z pracownikiem, pracodawcy nie są już tak dobrze przygotowani. Proces derekrutacji w wielu przedsiębiorstwach jest wręcz zaniedbywany [Schwan, Seipel 1997].

Do niedawna w procesie budowania marki pracodawcy firmy także skupiały swe działania wokół pozyskiwania, motywowania, wynagradzania, organizacji pracy oraz budowania zaangażowania i lojalności personelu, pomijając procesy derekrutacyjne. Specjaliści z zakresu *employer branding* podkreślają jednak, iż koncepcja ta nadal znajduje się w fazie rozwoju [Wojtaszczyk 2012], w związku z czym nie powinien dziwić fakt, iż obecnie nie wszystkie zadania w ramach funkcji personalnej znalazły w niej swoje odzwierciedlenie.

Autorka postanowiła więc skupić swoją uwagę na procesie derekrutacji, jego przebiegu oraz skutkach w kontekście budowania marki pracodawcy z wyboru. Celem artykułu jest zaprezentowanie możliwości uwzględnienia działań derekrutacyjnych podejmowanych przez organizację w procesie kształtowania silnej marki organizacji jako pracodawcy.

2. Derekrutacja jako funkcja zarządzania zasobami ludzkimi

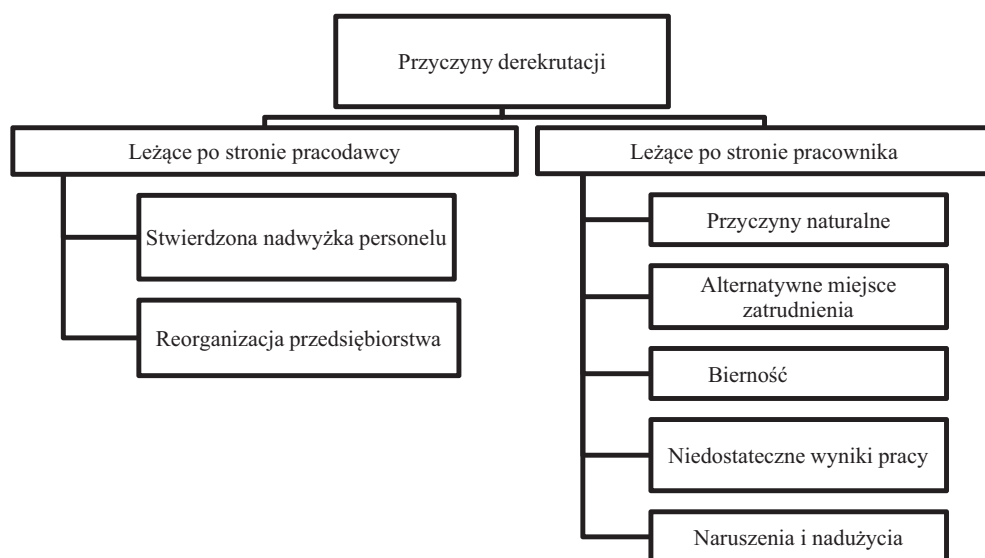
Derekrutacja jest szerokim pojęciem dotyczącym zmian zachodzących w stanie i strukturze zasobów ludzkich organizacji. Niewątpliwie zalicza się ona do najtrudniejszych obszarów zadaniowych zarządzania zasobami ludzkimi [Pocztowski 2007]. Pożądanym rezultatem przeprowadzenia derekrutacji mają być takie zmiany w jakościowym i ilościowym wymiarze zatrudnienia [Schwan, Seipel 1997], jakie doprowadzą do optymalizacji zasobów ludzkich w obrębie organizacji [Pocztowski 1998]. Jednocześnie jednak niedostateczna uwaga poświęcona temu procesowi przez pracodawcę może pociągnąć za sobą skutki ujemne [Pocztowski 1998] w postaci nie tylko utraty najlepszych osób z załogi, lecz także pogorszenia się wizerunku organizacji wewnątrz przedsiębiorstwa i na rynku zewnętrznym.

Niegdyś proces derekrutacji był postrzegany jako działania sprowadzające się do ograniczenia zatrudnienia [Pocztowski 1998]. Szersze podejście obejmuje jednak wszystkie podejmowane przez organizację działania w kontekście wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy [Geißler 2007], mające na celu zmianę w strukturze zatrudnienia. Oznacza to, że działania derekrutacyjne nie ograniczają się wyłącznie do rozstania się z pracownikiem (wyprowadzenie go na zewnętrzny rynek pracy), lecz zakładają również możliwość wprowadzenia zmian w obrębie organizacji. Działania te obejmują zazwyczaj [Pocztowski 1998] ograniczenie przyjęć nowych pracowników, przemieszczenia pracowników, zmniejszenie wymiaru i/lub organizacji czasu pracy, wprowadzenie nowych form organizacji pracy i zatrudnienia, zmiany regulacji dotyczących przechodzenia pracowników na emerytury i renty, nieprzedłużanie umów na czas określony, udzielenie tymczasowych bezpłatnych lub częściowo płatnych urlopów.

W literaturze przedmiotu stosuje się również inny podział działań podejmowanych w ramach procesów derekrutacyjnych [Schwan, Seipel 1997], obejmujący bezpośrednią i pośrednią redukcję personelu. Przez pojęcie bezpośredniej redukcji rozumie się wówczas wszelkie działania doprowadzające do sytuacji, w której pracownik rozstaje się z organizacją. Są to przejścia na emeryturę i rentę, dobrowolne odejścia pracowników, a także zwolnienia. Pośrednia redukcja obejmuje natomiast takie działania, które nie powodują zmniejszenia załogi, lecz zakładają wprowadzenie zmian w polityce personalnej. Zmiany te polegać mogą m.in. na wstrzymaniu rekrutacji, reorganizacji systemów pracy, redukcji nadgodzin, przemieszczeniach pracowniczych oraz zmianach w formach zatrudnienia. Schemat na rys. 1 przedstawia przyczyny doprowadzające organizację do konieczności uruchomienia działań derekrutacyjnych z podziałem na dwa ich podstawowe źródła – pracownika i pracodawcę.

Proces derekrutacji personelu zazwyczaj obejmuje kilka podstawowych etapów [Pocztowski 1998; Schwan, Seipel 1997]. Zalicza się do nich:

- ocenę obecnej sytuacji w organizacji pod względem zasobów ludzkich oraz strategii i planów na przyszłość;
- identyfikację możliwych rozwiązań, które mają doprowadzić do optymalizacji zatrudnienia;
- wybór rynku, na którym będą podejmowane działania (wewnętrzny lub zewnętrzny) oraz metod derekrutacji;
- wdrożenie przyjętego programu;
- monitoring i ocenę podjętych działań i ewentualne ich skorygowanie.



Rys. 1. Przyczyny derekrutacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sidor-Rządkowska 2010; Pocztowski 1998].

Rozstanie się z pracownikiem zawsze wywołuje konieczność podjęcia dodatkowych działań w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi i więcej niż jakakolwiek inna funkcja personalna wpływa na pozostałe elementy funkcjonowania organizacji [Zbiegień-Maciąg 1996]. Natomiast nieodpowiednio przeprowadzona derekrutacja często sprowadza się do nieprzemyślanych zwolnień. Może to spowodować nie tylko obciążenie budżetu organizacji [Geißler 2007], lecz także, a może przede wszystkim, negatywnie odbić się na jej wizerunku, powodując osłabienie firmy w dalszej perspektywie.

3. Istota budowania marki pracodawcy

Mimo iż budowanie marki pracodawcy (*employer branding*) jest stosunkowo nowym pojęciem w Polsce, w zarządzaniu przedsiębiorstwami zagranicznymi koncepcja ta od dawna odgrywa dużą rolę [Melde, Benz 2014]. Niektórzy autorzy pojęcie *employer branding* sprowadzają wyłącznie do działań komunikacyjnych organizacji prowadzonych na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy, utożsamiając budowanie marki pracodawcy z zarządzaniem wizerunkiem przedsiębiorstwa [Wojtaszczyk 2012]. Kompleksowe podejście jednak mówi, iż jest to proces mający na celu świadome budowanie unikatowego utożsamiania się [Jonze, East 2013] byłych, obecnych i potencjalnych pracowników z organizacją jako miejscem pracy, a budowanie wizerunku jest tylko elementem tej koncepcji [Wojtaszczyk 2012].

W pierwotnej koncepcji budowania marki pracodawcy uważano, że podstawowym jej założeniem jest wspomaganie procesu pozyskiwania kadr [Geißler 2007] poprzez urozmaicenie metod rekrutacji pracowników [Wojtaszczyk 2012]. Rozwój strategii i metod zarządzania zasobami ludzkimi, a także różnorodność problemów w tym zakresie, które coraz częściej napotykali pracodawcy, sprawiły, iż *employer branding* zaczęto postrzegać jako pojęcie szersze. Dostrzeżono wówczas, iż grupą docelową działań podejmowanych w tym zakresie są nie tylko potencjalni pracownicy [Geißler 2007], lecz także – a może przede wszystkim – obecni zatrudnieni [Wojtaszczyk 2012] oraz tacy, którzy się z firmą rozstają. Według S. Barrowa, który jako pierwszy użył pojęcia *employer branding*, marka pracodawcy jest zbiorem unikatowych [Geißler 2007], funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści dla pracownika, które oferuje mu firma [Jonze, East 2013].

Opisane powyżej zmiany spowodowały, iż pracodawcy zaczęli szukać nowych, niekonwencjonalnych, a zarazem skutecznych rozwiązań, które umożliwiłyby im budowanie marki pracodawcy z wyboru w obrębie praktycznie każdej z funkcji personalnych [DEBA (2016)]. Obecnie główną rolą tego procesu jest zapewnienie spójnych zasad zarządzania zasobami ludzkimi, które, dzięki zastosowaniu odpowiednich narzędzi, doprowadzą do zwiększenia efektywności pracy oraz zaangażowania [Melde, Benz 2014] i lojalności pracowników wobec organizacji [Geißler 2007]. Wszystkie działania podejmowane przez firmę w tym zakresie można podzielić na kilka kategorii, w ramach których pracodawca [Melde, Benz 2014; Wojtaszczyk 2012]:

- działając na wewnętrznym rynku pracy, zapewnia pracownikom możliwie najlepsze warunki i narzędzia pracy; buduje unikatową propozycję wartości dla pracownika (EVP) i konsekwentnie spełnia jej założenia; świadomie kształtuje kulturę organizacyjną opartą na jasno określonych, uznanych i przestrzeganych przez wszystkich interesariuszy, wartościach;
- komunikuje się z rynkiem zewnętrznym i wewnętrznym organizacji w celu budowania pożądanego wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy.

Należy podkreślić, iż marka pracodawcy z wyboru [Sparrow, Otake 2015] kształtowana jest również dzięki jej kreowaniu bezpośrednio poprzez pracowników (tzw. *employee branding*) [Wojtaszczyk 2012]. Wszyscy pracownicy, bez względu na to, czy są nadal związani z organizacją, czy już zakończyli z nią współpracę, są jej ambasadorami, a wizerunek firmy, który budują, stanowi bezpośrednią przesłankę do powodzenia lub porażki firmy w walce o przyszłych pracowników [Stevens 2013].

4. Derekrutacja w kontekście budowania marki pracodawcy

Jednym z podstawowych założeń budowania marki pracodawcy jest zapobieganie odpływowi talentów poprzez podejmowanie działań zwiększających motywację i zaangażowanie pracowników [Wojtaszczyk 2012]. W większości źródeł literaturowych przedmiotu działania *employer branding* skupiają się wokół ograniczenia fluktuacji, absencji i rotacji kadr. Zapomina się wówczas, że proces, jakim jest derekrutacja, również powinien być zgodny z przyjętą przez firmę koncepcją budowania marki pracodawcy i zapobiegać destabilizacji zatrudnienia.

W niniejszej części artykułu autorka proponuje, by na proces derekrutacji, jego zamierzeń i skutków spojrzeć w kontekście koncepcji *employer branding* i jej celów. Są to cele główne i pośrednie [Wojtaszczyk 2012]. Celem głównym budowania marki pracodawcy jest kreowanie wartości dla interesariuszy. Oznacza to, iż wszelkie działania podejmowane w procesie derekrutacji mogą być skierowane do:

- odchodzących i pozostających pracowników;
- potencjalnych pracowników, którzy przez pryzmat dotychczasowych działań organizacji, również w kontekście derekrutacji, będą podejmować decyzję o ewentualnym podjęciu zatrudnienia w firmie;
- klientów, którzy, zważając na działania przedsiębiorstwa w zakresie postępowania z pracownikami, mogą budować swoją opinię na temat organizacji jako całości oraz jakości jej towarów lub usług;
- kontrahentów, którzy na skutek derekrutacji mogą zmieniać decyzję o współpracy z organizacją lub też modyfikować jej warunki;
- innych interesariuszy, takich jak: organy samorządowe, inwestorzy czy instytucje rynku pracy.

Analiza literatury przedmiotu oraz doświadczenia wielu firm wskazują, iż w kontekście działań skierowanych do odchodzących pracowników zostały wypra-

cowane już odpowiednie rozwiązania. Są nimi tzw. *outplacement* oraz *employee experience* [Employee Experience Institute (2015)].

W literaturze polskojęzycznej *outplacement* często nosi nazwę zwolnień monitorowanych [Pocztowski 2007]. Jest to program wsparcia dla odchodzących z firmy pracowników, mający na celu łagodzenie skutków rozstania się z dotychczasowym miejscem pracy oraz aktywne wsparcie tych pracowników w zwiększeniu ich konkurencyjności na rynku pracy [Schwan, Seipel 1997]. W Polsce prawo pracy nakłada na pracodawcę obowiązek objęcia zwalnianego *outplacementem* wyłącznie w przypadku, gdy redukcji ulega 50 pracowników i więcej (art. 70 ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy) [Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004]. W każdym innym przypadku derekrutacji okazanie wsparcia jest dobrowolne. Jeśli firmy dostrzegają jednak wartość budowania silnej marki pracodawcy i chcą uzyskać możliwość obrócenia sytuacji kryzysowej, jaką jest derekrutacja, w szansę, powinny podejmować dodatkowe działania, wychodzące poza wymagania prawne. Jednoznaczne jest bowiem to, że odpowiednio skonstruowany i zastosowany program *outplacementowy* wywiera pozytywny wpływ na wizerunek firmy jako pracodawcy [Pocztowski 2007].

O ile *outplacement* jest skierowany wyłącznie do pracowników zwalnianych przez pracodawcę, o tyle program *employee experience* dotyczy głównie pracowników dobrowolnie rozstających się z firmą. Początkowo *employee experience* wykorzystywano w procesach rekrutacyjnych (w postaci *candidate experience*) [Crispin, Orler, Newman 2014]. Pracodawcy próbowali wówczas się dowiedzieć, co sprawiło, że dany kandydat nie zdecydował się jednak na zatrudnienie w organizacji. Z biegiem czasu okazało się natomiast, że doświadczenie wywołane stycznością konkretnych grup interesariuszy z organizacją ma dużą wartość dla firmy. Zaczęto wówczas badanie opinii pracowników m.in. w procesie derekrutacji, a wykorzystanie ich doświadczeń określono mianem *employee experience* [Romaneczko 2014]. B. Minchington, uznany światowy specjalista w zakresie budowania marki pracodawcy, w swoich publikacjach nieraz podkreślał, że *employer branding* przede wszystkim powinien być oparty na wykorzystaniu doświadczenia pracowników [www.brettminchington.com (2016)]. Podsumowując, jeśli pracownik postanowił się zwolnić, należy poznać motywy jego postępowania i decyzji [Zbiegień-Maciąg 1996; Pocztowski 1998]. Umożliwi to przedsiębiorstwu osiągnięcie wyraźnych korzyści. Zaliczane są do nich: możliwość zapobiegania podobnym odejściom w przyszłości, szansa na usprawnienie procesów personalnych, a także budowanie kultury organizacyjnej opartej na partycypacji pracowniczej.

Opisane powyżej rozwiązania stanowią przykłady działań skierowanych do pracowników żegnających się z firmą. Dla pozostających członków załogi większości pracodawców nie ma już gotowego rozwiązania. Istnieje jednak świadomość tego, iż zachodzące podczas derekrutacji zmiany mają istotny wpływ na postrzeganie pracodawcy przez pracowników „ocalałych”. Sposób zaś, w jaki został ten proces przeprowadzony, może na długi czas obniżyć motywację personelu, negatywnie wpływając

na ich zaangażowanie i lojalność. Należy zatem pamiętać, iż konsekwencją przeprowadzenia procesu derekrutacyjnego jest również konieczność zmian w zakresie pracy oraz tzw. kontraktu psychologicznego pracowników pozostających w obrębie organizacji. Modyfikacje te dotyczyć mogą zakresu zadań, form i okresu zatrudnienia, możliwości rozwoju [Pocztowski 1998], a także perspektyw i celów, które organizacja ma zamiar osiągnąć razem z pozostającymi w firmie osobami.

W procesie budowania marki pracodawcy, podobnie jak w procesie derekrutacji, podstawową rolę odgrywają informacje i kultura komunikowania się [Schwan, Seipel 1997]. Właśnie dlatego w działaniach podejmowanych w kierunku pracowników pozostających w organizacji istotne jest przedstawienie im strategii rozwoju firmy. W tym zakresie każda osoba z załogi powinna wiedzieć, jakie są cele organizacji, jakie szanse tworzy przeprowadzona derekrutacja oraz jak będzie kształtowała się w związku z tym jej kariera [Schwan, Seipel 1997]. Całościowy program wsparcia w procesie derekrutacji pracowników odchodzących z organizacji, jak i pozostających w niej w literaturze anglojęzycznej często określane jest mianem *offboarding* [Riemer 2016].

Celem pośrednim *employer branding* jest budowanie silnej marki organizacji jako pracodawcy poprzez osiągnięcie wysokiego wskaźnika świadomości marki pracodawcy oraz korzystnego jej wizerunku. Zatem w procesie derekrutacji pracodawca powinien zwrócić uwagę na dwa aspekty – rozpowszechnianie informacji i jakość krążących po firmie i wychodzących poza jej granice komunikatów. Po przeprowadzeniu derekrutacji wśród pracowników pozostających w organizacji często pojawia się niedobór informacji. Brak wyraźnego komunikatu od pracodawcy powoduje, iż wewnątrz firmy nie tylko rodzą się plotki, lecz także spada poziom zaufania do pracodawcy, pracownicy bowiem nie wiedzą, co zaważyło na decyzji o zmniejszeniu ich szeregów. Dlatego, zgodnie z założeniem *employer branding*u, którym jest świadome zarządzanie procesami komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, należy natychmiast po zwolnieniu pracownika poinformować pozostałych zatrudnionych o podstawach decyzji pracodawcy [Zbiegień-Maciąg 1996]. W przypadku, gdy rozstanie się z pracownikiem jest zauważalne dla innych grup interesariuszy, pracodawca powinien również przeprowadzić zewnętrzną akcję informacyjną. Dzielenie się informacją z otoczeniem, nawet w razie sytuacji niekorzystnych dla organizacji, powoduje, iż utrwała się opinia o firmie jako wiarygodnej, konsekwentnej i skutecznej w swoich postępowaniach. Redukcje personelu powinny być bowiem jawne i uzasadnione [Pała 2016].

5. Harwardzki model zarządzania zasobami ludzkimi jako łącznik pomiędzy procesem derekrutacji a koncepcją *employer branding*

Innym podejściem do nawiązania relacji pomiędzy elementami programu derekrutacji a koncepcją budowania marki pracodawcy jest spojrzenie na te zagadnienia przez pryzmat harwardzkiego modelu zarządzania zasobami ludzkimi. Jego założe-

nia bowiem dość wyraźnie wskazują na wartości, które są uważane za najważniejsze w procesie *employer branding*. W modelu harwardzkim zakłada się mianowicie, że strategia zarządzania zasobami ludzkimi znajduje się pod wpływem oczekiwań różnych interesariuszy, a decyzje w tym zakresie podjęte przez organizację wywołują skutki bezpośrednio na interesariuszach [Rybak 2004]. Sprzężenie zwrotne zachodzące podczas procesów derekrutacyjnych pomiędzy pracodawcą a każdą grupą interesariuszy wskazuje zaś na bezpośrednią współzależność tych podmiotów. Decyzja o zmianie w strukturze zatrudnienia powoduje zmiany dla każdego z członków organizacji, a efekty tych zmian bezpośrednio wpływają na markę przedsiębiorstwa. Należy również podkreślić, iż w modelu harwardzkim wyróżniono cztery podstawowe obszary zarządzania zasobami ludzkimi: partycypację pracowników, przepływ pracowników, systemy wynagrodzeń oraz systemy projektowania i organizacji pracy [Rybak 2004]. Do grupy czynników, które mogą przeciwdziałać negatywnym skutkom derekrutacji, zaliczane są natomiast [Pocztowski 1998]:

- stymulowanie partycypacji pracowników oraz współpodejmowanie przez nich kluczowych dla organizacji decyzji;
- wspieranie i usprawnienie procesów komunikacji wewnątrzorganizacyjnej;
- systematyczna analiza organizacji oraz stanu i struktury zatrudnienia pod kątem planowanych działań derekrutacyjnych;
- motywowanie pracowników do osiągania lepszych efektów, co mogłoby ostatecznie zapobiec redukcji zatrudnienia.

Zastosowanie przez organizację powyższych założeń bezpośrednio przeplata się z koncepcją budowania marki pracodawcy, w której podstawą jest zaufanie pracownikom, przejrzystość systemu zarządzania personelem oraz zaspokajanie możliwie największej liczby ich potrzeb [Wojtaszczyk 2012].

6. Zakończenie i wnioski

W kontekście *employer branding* ważną rolę odgrywają ambasadorowie marki [Sidor-Rządowska 2010], którymi są obecni i byli pracownicy firmy, gdyż ich opinie mają kluczowe znaczenie dla organizacji budującej wizerunek pracodawcy z wyboru. Ważne są opinie wszystkich rozstających się z organizacją pracowników, zarówno tych, którzy zostali zwolnieni, jak i tych, którzy z własnej inicjatywy rozstają się z pracodawcą.

Wyniki badania opublikowanego w 2002 roku w „Gazecie Wyborczej” realizowanego wśród 1200 zwolnionych pracowników [Sidor-Rządowska 2010] wskazywały, iż 67% z nich nie wróciłoby do swojego pracodawcy, nawet w sytuacji, gdyby zaproponowano im bardziej atrakcyjne warunki zatrudnienia. Ponadto 70% z nich nie poleciliby ekspracodawcy jako godnego miejsca pracy innym. W Stanach Zjednoczonych ponad połowa (54%) wszystkich zwolnionych pracowników wskazuje, iż rozstanie się z pracodawcą miało negatywny wpływ na postrzeganie przez nich marki firmy [Tallulah 2015]. Badania te bez wątpienia wskazują, jak istotne znacze-

nie ma proces derekrutacji i sposób jej przeprowadzenia w kontekście kształtowania opinii byłych pracowników o pracodawcy.

Mimo przedstawionych w artykule możliwych rozwiązań wielu pracodawców wciąż niewiele czyni, aby minimalizować negatywne skutki, jakie niesie za sobą proces derekrutacji, a które bardzo szkodzą wizerunkowi przedsiębiorstwa [Sidor-Rządzkowska 2010]. Jednoznaczne jest jednak to, iż zważając na fakt, że żadna organizacja nie jest w stanie absolutnie wyeliminować tej funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, bezpośredni wpływ, który wywołuje proces ujemnych zmian w stanie zatrudnienia, na postrzeganie firmy przez pracowników świadczy o konieczności uwzględnienia derekrutacji w strategii budowania marki pracodawcy.

Literatura

- Crispin G., Orlor E., Newman E., 2014, *The candidate experience 2014. Results from the 2013 candidate experience awards data*, Kelly Services, Inc., <http://www.kellyservices.co.uk> (15.02.2016).
- DEBA (Deutsche Employer Branding Akademie), www.employerbranding.org (03.02.2016).
- Egeman M.E., 1999, *Restrukturyzacja i kierowanie zatrudnieniem. Zarządzanie kapitałem ludzkim – perspektywa europejska I*, Poltext, Warszawa.
- Employee Experience Institute, <http://eei.org.pl> (12.12.2015).
- Geißler C., 2007, *Eine Arbeitgebermarke?*, Harvard Business Manager, Heft 10, www.harvardbusinessmanager.de (12.02.2016).
- Hays 2015, *Hays Global Skills Index 2015*, www.hays-index.com (25.02.2016).
- Jonze J., East H., 2013, *Employer branding in human resources management. The importance of recruiting and retaining employees*, www.diva-portal.org (02.03.2016).
- Karney J.E., 1998, *Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów Sp. z o.o., Warszawa.
- Mackiewicz A.J., 2009, *Kosztowne błędy, czyli skutki źle przygotowanej derekrutacji*, <http://derekrutacja.bblog.pl> (03.10.2015).
- Melde A., Benz M., 2014, *Employer branding in Wissenschaft und Praxis*, Fraunhofer MOEZ, Leipzig.
- Pala A., 2016, *Meandry procesu derekrutacji*, <http://www.hrnews.pl> (28.02.2016).
- Pocztowski A., 1998, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków.
- Pocztowski A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa.
- Ragan A., 2011, *Derekrutacja, czyli zwalnianie z ludzką twarzą*, <http://hrstandard.pl>, (29.02.16).
- Riemer Y., 2016, *3 Keys to Protecting Your Brand During Layoffs: Lessons from HR Leaders*, www.careerarc.com (01.03.2016).
- Romaneczko M.E., 2014, *Na czym polega Employee Experience Management?*, <http://eei.org.pl> (01.03.2016).
- Rybak M., 2004, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Schmidt E.M., 2008, *Employer-Branding-Kampagnen: Ehrlichkeit ist ein Muss*, www.horizontjobs.de (11.09.2008).
- Schwan K., Seipel K.G., 1997, *Marketing kadrowy*, wydanie 2, CH Beck, Warszawa.
- Sidor-Rządzkowska M., 2010, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, wydanie 2 uaktualnione i rozszerzone, Oficyna Wolters Kluwer SA, Warszawa.
- Sparrow P., Otaye L., 2015, *Employer branding. From attraction to a core HR strategy*, White Paper 15/01, www.lancaster.ac.uk (25.02.2016).
- Staszewski M., 2009, *Słowa na pożegnanie, czyli jak odpowiedzialnie rozmawiać o zmianach w zatrudnieniu*, <http://www.wnp.pl> (11.11.2015).

- Stevens K., 2013, *How to protect your employer brand during a layoff*, blog.risesmart.com (01.03.2016).
- Tallulah D., 2015, *Employer Branding Study: 9 Key Findings*, www.careerarc.com (01.03.2016).
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, DzU 2013, poz. 674 ze zmianami.
- Wojtaszczyk K., 2012, *Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- www.bretminchington.com, (03.02.2016).
- Zbiegień-Maciąg L., 1996, *Marketing personalny czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Business Press, Warszawa.