
Sylwia Stachowska

NOWOCZESNE KONCEPCJE W ZARZĄDZANIU
KAPITAŁEM LUDZKIM ORGANIZACJI
OD ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW
DO MARKI PRACODAWCY

CZĘŚĆ 2

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ
ZARZĄDZANIE WIEDZĄ
EMPLOYER BRANDING



Sylwia Stachowska

NOWOCZESNE KONCEPCJE
W ZARZĄDZANIU KAPITAŁEM
LUDZKIM ORGANIZACJI
OD ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW
DO MARKI PRACODAWCY

CZĘŚĆ 2

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ
ZARZĄDZANIE WIEDZĄ
EMPLOYER BRANDING

Instytut Badań Gospodarczych

Olsztyn 2020

Recenzenci:

dr hab. Hanna Karaszewska, prof. UTP
dr hab. Lech Nieżurawski, prof. WSB

Skład, łamanie i projekt okładki (na podstawie Adobe Stock):

Ilona Pietryka

© Copyright by Instytut Badań Gospodarczych

ISBN 978-83-65605-25-2

DOI: 10.24136/eep.mon.2020.8

Instytut Badań Gospodarczych
ul. ks. Roberta Bilitewskiego, nr 5, lok. 19
10-693 Olsztyn, Poland

biuro@badania-gospodarcze.pl
www.badania-gospodarcze.pl

Spis treści

Wprowadzenie	5
1. Społeczna odpowiedzialność organizacji	9
1.1. Istota koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	9
1.2. Działania społecznie odpowiedzialne — obszary i korzyści	16
1.3. Społeczna odpowiedzialność w zarządzaniu zasobami ludzkimi	25
2. Zarządzanie wiedzą	35
2.1. Istota i znaczenie zarządzania wiedzą w organizacji	35
2.2. Procesy i strategie zarządzania wiedzą	43
2.3. Zarządzanie wiedzą a zarządzanie zasobami ludzkimi	49
3. Budowanie marki pracodawcy	63
3.1. Employer branding — istota i znaczenie	63
3.2. Obszary i działania w zakresie employer branding	75
3.3. Rola zarządzania zasobami ludzkimi w budowaniu marki pracodawcy	89
Zakończenie	105
Bibliografia	109
Spis rysunków	119
Spis tabel	121
Nota o Autorce	123

Wprowadzenie

W uwarunkowaniach współczesności organizacje stają przed koniecznością ciągłego zmagania się ze zmiennym otoczeniem, w którym przetrwanie i rozwój możliwe są poprzez ciągłe dostosowywanie się do zmian i spełnianie coraz wyższych wymagań na konkurencyjnych rynkach. Wysoki dynamizm zmian dotyczy zarówno otoczenia, jak i funkcjonowania organizacji. Następują wciąż przemiany w treści i charakterze pracy, a przy tym modyfikacji ulega również profil pracownika, zarówno w kontekście posiadanych kompetencji i potrzeb związanych z ich rozwojem, jak też w zakresie podejścia do kształtowania własnej kariery oraz oczekiwań wobec pracodawcy i pracy zawodowej. Zachodzące zmiany nie pozostają przy tym również bez wpływu na jakość życia osobistego zatrudnionych osób, a także ich rodzin.

Rozwój gospodarki opartej na wiedzy, wysoka konkurencyjność i zmiany na rynku pracy, a także zmiany pokoleniowe w strukturze zatrudnienia, wymuszają na organizacjach zmianę paradygmatu zarządzania, związaną z koniecznością poszukiwania i wdrażania nowych, bardziej efektywnych metod i koncepcji w sferze zarządzania kapitałem ludzkim. Racjonalnie myślący pracodawca wie, że współcześnie o konkurencyjności nie decydują wyłącznie posunięcia rynkowe, ale także inwestowanie w pracowników i stosowanie różnorodnych narzędzi sprzyjających odpowiedniemu budowaniu i wykorzystaniu ich potencjału jako kluczowego czynnika sprzyjającego efektywności, osiągnięciu celów organizacyjnych oraz przewagi konkurencyjnej.

Marzeniem wielu firm jest obecnie posiadanie kompetentnych, zaangażowanych i przywiązanych do organizacji pracowników, którzy będą przy tym najlepszymi ambasadorami ich marki w otoczeniu, kształtując pozytywny wizerunek i reputację organizacji również jako atrakcyjnego pracodawcy, dla którego kapitał ludzki jest ważną wartością. Spełnienie tego marzenia wymaga zwycięskiego przejścia przez pełną wyzwań drogę „od zaangażowania pracowników do marki pracodawcy”, co wiąże się z koniecznością zmiany tradycyjnego modelu zarządzania zasobami ludzkimi w kierunku budowy i rozwoju modelu opartego o nowoczesne podejścia. Punktem wyjścia jest zrozumienie istoty koncepcji zarządzania przez zaangażowanie oraz poznanie jej instrumentarium. Ważnym czynnikiem kształtują-

cym motywację i zaangażowanie pracowników jest wynagrodzenie, dlatego warto zwrócić uwagę na możliwości wykorzystania innowacyjnych rozwiązań w tym obszarze. Uwarunkowania współczesnego rynku pracy w powiązaniu z poruszaną problematyką wskazują także na istotne znaczenie kwestii związanych z zarządzaniem różnorodnością generacyjną, głównie z punktu widzenia przyciągania i utrzymania w organizacji przedstawicieli młodych pokoleń. Należy również zwrócić uwagę na rolę, jaką odgrywają prowadzone przez firmy działania społecznie odpowiedzialne (CSR), które przyczyniają się zarówno do budowania zaangażowania zatrudnionych osób, jak i pozytywnego wizerunku organizacji w otoczeniu. Takie działania obejmują m.in. również bardzo ważny obszar rozwoju zasobów ludzkich, wpisujący się w szeroko rozumianą koncepcję zarządzania wiedzą w organizacji, której nie można pominąć w kontekście funkcjonowania w gospodarce opartej na wiedzy. Wreszcie warto pochylić się nad szerokim spektrum możliwości, jakie daje organizacjom zastosowanie koncepcji zarządzania, jaką jest *employer branding*.

Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie wybranych nowoczesnych koncepcji w zarządzaniu kapitałem ludzkim współczesnych organizacji, ze zwróceniem uwagi na ich główne obszary działań, korzyści wynikające z ich wdrożenia, ale także wyzwania z tym związane. Opracowanie ma charakter przeglądowy. Podstawą realizacji celu jest analiza literatury przedmiotu w obszarze podejmowanej problematyki, z uwzględnieniem zawartego w niej dorobku badawczego.

Opracowanie zostało podzielone na dwie części.

Część pierwsza koncentruje się wokół głównych obszarów związanych z budowaniem zaangażowania pracowników. W rozdziale pierwszym tej części scharakteryzowano koncepcję zarządzania przez zaangażowanie, zwracając uwagę na znaczenie różnorodnych czynników determinujących poziom zaangażowania osób zatrudnionych w organizacji. Rozdział drugi przedstawia nowoczesne podejścia związane z kształtowaniem systemów wynagrodzeń, z uwzględnieniem idei wynagradzania kompleksowego oraz możliwości wykorzystania rozwiązań sprzyjających elastyczności i indywidualizacji płac. Treści zawarte w rozdziale trzecim rzucają natomiast światło na problematykę różnorodności pokoleniowej, wpisaną w szerszy zakres zarządzania różnorodnością w organizacji, wskazując na najważniejsze obszary działań związanych z zarządzaniem pracownikami reprezentującymi różne grupy wiekowe i ich znaczenie, głównie z punktu widzenia motywowania i budowania zaangażowania organizacyjnego.

Tematyka przedstawiona w części drugiej opracowania nawiązuje do ważnych obszarów związanych z kreowaniem wizerunku firmy jako pracodawcy. W rozdziale pierwszym poruszona została problematyka społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), głównie z punktu widzenia roli, jaką odgrywają działania społecznie odpowiedzialne ukierunkowane na pracowników. W rozdziale drugim przedstawiona została koncepcja zarządzania wiedzą w organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem jej powiązań z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Natomiast rozdział trzeci prezentuje istotę i znaczenie *employer branding* jako nowoczesnej strategii budowania marki pracodawcy z wyboru, ze zwróceniem uwagi na rolę, jaką w tym zakresie odgrywają działania podejmowane w obszarze HR.

Podejmowana w niniejszym opracowaniu problematyka wiąże się z głównymi obszarami moich zainteresowań badawczych jako autorki. Można przy tym powiedzieć, że inspi-

racją do ujęcia jej w przedstawionej formie były również docierające do mnie liczne głosy zainteresowania prezentowaną tematyką, zarówno ze strony osób wchodzących dopiero w świat wiedzy HR (w tym studentów kierunków związanych z zarządzaniem), jak też praktyków — osób dysponujących już pewnym doświadczeniem zawodowym w tym obszarze. Wyrażam więc nadzieję, że publikacja ta spełni oczekiwania tego grona odbiorców, jak też innych osób zainteresowanych zarządzaniem kapitałem ludzkim, stanowiąc zarazem zachętę i inspirację do dalszego rozwijania wiedzy z tego zakresu.

Oddając opracowanie w ręce czytelników, chciałabym jeszcze z tego miejsca podziękować ważnym dla mnie osobom, które przyczyniły się do jego powstania: mojej Pani Dziekan, prof. Marioli Grzybowskiej-Brzezińskiej — za motywację do pracy oraz mojej córce Weronice — za okazane mi podczas tej pracy wsparcie.

Sylwia Stachowska

1. Społeczna odpowiedzialność organizacji

1.1. Istota koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu

W uwarunkowaniach współczesności działania podejmowane przez firmy coraz częściej poparte są świadomością, że sama dbałość o jakość towarów i usług już nie wystarcza. Aby firma mogła prawidłowo funkcjonować na rynku, musi jeszcze w swojej działalności ująć takie elementy jak troska o środowisko naturalne, szeroko pojęte dobro i bezpieczeństwo pracownika, interesy społeczności lokalnej oraz całego społeczeństwa. W rezultacie wzrasta zainteresowanie problematyką społecznej odpowiedzialności, jak również świadomość, że wizerunek organizacji społecznie odpowiedzialnej ma obecnie znaczenie strategiczne.

Zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w obszarze praktyki gospodarczej trudno odnaleźć jednoznaczną, uniwersalną definicję określającą istotę koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility*, CSR). W różnych kręgach zainteresowań przyjmowane są różne wykładnie tego pojęcia, dostrzega się też wyraźną ewolucję w jego interpretacji.

Za prekursora idei odpowiedzialności społecznej uznawany jest A. Carnegie, twórca pierwszej doktryny CSR, na którą składały się, wywodzące się z Biblii dwie zasady: dobroczynności (*charity*) i powierniczości (*stewardship*). Pierwsza z nich, nakazująca bogatym świadczyć na rzecz ubogich, czy potrzebujących, w okresie braku sformalizowanego systemu opieki społecznej, była wyrazem przejęcia na siebie części odpowiedzialności za poprawę warunków życia społeczeństwa. Bardziej akceptowana przez współczesnych menedżerów, zasada powierniczości, nakazująca traktować ludzi bogatych jako zarządzających dobrem w imieniu innych ludzi, w związku z czym powinni oni używać swojego bogactwa w sposób powszechnie akceptowany, interpretowana jest natomiast jako działanie w interesie publicznym opartym na społecznym zaufaniu (Rybak, 2004, s. 15). Znaczący rozwój tej koncepcji nastąpił w latach 60. XX wieku, kiedy postawiono pod znakiem zapytania zasadność definiowania przez przedsiębiorstwa jedynie celów ekonomicznych. Zwolennicy tej idei podkreślali, że firmy są zobowiązane do osiągania celów długookresowych na rzecz społeczeństwa,

wykraczających poza to, czego wymagają prawo i ekonomia (Buchholz, 1990). J. McGuire (1963, s. 144) przedstawiając ogólną definicję społecznej odpowiedzialności stwierdził, że organizacje ponoszą nie tylko typową dla nich odpowiedzialność ekonomiczną i prawną, ale także pewien zakres odpowiedzialności przed społeczeństwem jako całością. Podobnie K. Davis R. Blomstrom (1975, s. 6), dopatrują się w społecznej odpowiedzialności obowiązku podejmowania przez kierownictwo takich decyzji i działań, które przyczyniają się zarówno do dbałości o interes własny (pomnażanie zysku firmy), jak i do ochrony oraz pomnażania dobrobytu społecznego. Pojawiają się tutaj dwa zasadnicze podejścia do kwestii społecznej odpowiedzialności: pasywne (polecające unikanie szkody społecznej) i aktywne (nakazujące zarówno działania niwelujące negatywne zjawiska społeczne, jak i zapobieganie im). Interpretacja ta ma również walor praktyczny, gdyż wskazuje na potrzebę harmonizowania korzyści społecznych i korzyści własnych przedsiębiorstwa przy podejmowaniu decyzji, wnosi również domniemane moralne i społeczne zobowiązanie firmy w stosunku do jej interesariuszy — nosicieli ryzyka (Rybak, 2004, s. 29).

Przestrzeganie prawa i zasad rachunku ekonomicznego stanowi więc podstawowy warunek stanowiący punkt wyjścia do wdrażania społecznej odpowiedzialności biznesu, koncepcja ta to jednak coś więcej niż spełnienie podstawowych norm ekonomicznych i prawnych — to działania na rzecz zaspokajania potrzeb szerokiego grona interesariuszy¹, troska o środowisko naturalne oraz realizacja działań moralnie i etycznie zasadnych (Gadomska-Lila 2012, s. 43). Według D. Barona (2001, s. 11), CSR odnosi się do innych korzyści, poza wygenerowanymi przez ekonomiczne transakcje firmy oraz ponad to, co jest odgórnie wymagane. Inaczej mówiąc, dotyczy ona takiej działalności, która „służy jakiemuś dobru społecznemu, nawet jeśli nie leży w interesie firmy i nie jest wymagana przez prawo” (McWilliams i in., 2006, s. 1). Istotnym warunkiem realizacji założeń koncepcji CSR jest obywatelska postawa firmy, która wiąże się z obowiązkiem moralnym, zrównoważonym rozwojem², przyzwoleniem na prowadzenie działalności i reputacją (Porter, Kramer, 2007, s. 80–87). Zdaniem P. Druckera (1999, s. 87), każda organizacja gospodarcza ponosi pełną odpowiedzialność za swój wpływ na społeczność lokalną i społeczeństwa, w których działa. Odpowiedzialność ta nie sprowadza się tylko do odpowiedzialności za swoje własne decyzje, ale i za konsekwencje tych decyzji dla innych (Kołodko, 1999, s. 156). Według D.J. Wooda (1991, s. 695), podstawową ideą, na której opiera się społeczna odpowiedzialność biznesu jest przekonanie, że firma i społeczeństwo są naczyniami połączonymi, dlatego społeczeństwo ma pewne oczekiwania w stosunku do właściwych zachowań i rezultatów biznesowych. B.W. Husted i J. Salazar (2006, s. 76) wskazują, że CSR dotyczy „wpływu zachowań

¹ W koncepcji społecznej odpowiedzialności pojęcie interesariuszy (*stakeholders*) obejmuje wszelkie osoby, społeczności, instytucje, organizacje, urzędy, które mogą wpływać na przedsiębiorstwo oraz pozostają pod wpływem jego działalności. Interesariuszami mogą być zatem pracownicy, właściciele, akcjonariusze, związki zawodowe, inwestorzy. Patrząc z zewnętrznej perspektywy firmy interesariuszami będą klienci, dostawcy, władze lokalne, władze centralne, społeczność lokalna, organizacje pozarządowe, media i inne podmioty, z jakimi dana firma ma relacje w prowadzeniu swojej działalności.

² Idea zrównoważonego rozwoju (*sustainable development*) oznacza takie działania organizacji, które nie ograniczają przyszłym pokoleniom możliwości realizacji własnych celów.

biznesowych na społeczeństwo”, zaś M.E. Porter i M.R. Kramer (2006, s. 83) nazywają ją „procesem integrowania biznesu i społeczeństwa”.

Najczęściej przywoływany model społecznej odpowiedzialności, sformułowany przez A. B. Carrola (1993, s. 31), wyróżnia cztery stopnie odpowiedzialności przedsiębiorstwa: ekonomiczna i prawna, których społeczeństwo wymaga, etyczna, której oczekuje i filantropijna, którą uważa za pożądaną (tabela 1).

Tabela 1.

Model społecznej odpowiedzialności

Rodzaje odpowiedzialności	Spoleczne oczekiwania	Przykłady
Filantropijna	pożądana przez społeczeństwo	wkład przedsiębiorstwa: – programy wspierające społeczeństwo (np. edukacja) – zaangażowanie na rzecz społeczności lokalnej – różne usprawnienia, świadczenie wolontariatu
Etyczna	oczekiwana przez społeczeństwo	– unikanie niepożądanych zachowań – działanie zgodne z duchem prawa – przestrzeganie prawa jako standard minimum – podejmowanie działań powyżej tego minimum – zapewnienie etycznego przywództwa
Prawna	wymagana przez społeczeństwo	– przestrzeganie prawa — trzymanie się regulacji – ochrona środowiska naturalnego – ochrona praw konsumenta – przestrzeganie prawa regulującego stosunki pracownicze – przestrzeganie prawa antykorupcyjnego – dotrzymywanie wszystkich zobowiązań kontraktowych
Ekonomiczna	wymagana przez społeczeństwo	– bycie zyskownym — maksymalizowanie dochodów ze sprzedaży i minimalizowanie kosztów (administracyjnych, produkcji, marketingu, dystrybucji) – podejmowanie mądrych decyzji strategicznych – dbanie o politykę podziału

Źródło: Rybak, 2004, s. 29–30.

U podstaw społecznej odpowiedzialności leży odpowiedzialność ekonomiczna, która oznacza, że firma powinna być zyskowna, nie przynosić strat. Stanowi ona fundament, na którym opierają się pozostałe rodzaje społecznej odpowiedzialności. Na wyższym szczeblu jest usytuowana odpowiedzialność prawna, w świetle której organizacje dążąc do zysku powinny działać w granicach obowiązujących regulacji prawnych — ustaw, norm, przepisów, w których znajduje odzwierciedlenie to, co społeczeństwa uznają za dobre i złe. Ramy prawne zakreslają płaszczyznę odniesienia dla menedżerów podejmujących bieżące i długoterminowe decyzje. Na kolejnym szczeblu znajduje się odpowiedzialność etyczna, która

wskazuje na konieczność działania w sposób godziwy, sprawiedliwy, należyty w obszarze wolnym od jakiegokolwiek regulacji prawnej. O zakresie i poziomie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa decyduje klimat etyczny w społeczeństwie, wiedza profesjonalna i sumienie menedżerów i pracowników, wspomagane przez kodeksy etyczne i inne instytucje społeczne. Na szczycie piramidy odpowiedzialności umieszczona jest natomiast odpowiedzialność filantropijna, która czyni z firmy instytucję obywatelską. Filantropia wiąże się z poświęceniem części zasobów organizacji (środków finansowych, czasu pracowników) na rzecz społeczeństwa, celem udzielenia konkretnej pomocy, poprawy warunków życia, czy rozwiązania problemów społecznych (Rybak, 2004, s. 30–31).

Można wyróżnić trzy poziomy analizy społecznej odpowiedzialności: instytucjonalny, organizacyjny i indywidualny, które wiążą się z określonym jej charakterem (tabela 2).

Tabela 2.

Poziomy analizy społecznej odpowiedzialności biznesu

Poziomy analizy	Tożsamość społeczna organizacji	Odpowiedzialność organizacji
Instytucjonalny	instytucja gospodarcza, uczestnik świata biznesu	dobroczynność, odpowiedzialność ekonomiczna
Organizacyjny	indywidualna firma i jej interesariusze	odpowiedzialność społeczna
Indywidualny	ludzie — członkowie zarządu, menedżerowie, pracownicy	odpowiedzialność moralna

Źródło: Rybak, 2004, s. 33.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności we współczesnym świecie w coraz większym stopniu staje się podstawą dobrych praktyk biznesowych. Można powiedzieć, że w globalnej gospodarce stanowi ona podstawę nowoczesnego zarządzania, w którym przyjmowane jest przekonanie, że firma powinna działać w sposób odpowiedzialny społecznie, praktykując CSR utożsamianą ze zrównoważonym rozwojem, opierając swoje działania na dbałości o pracownika, ograniczaniu negatywnego wpływu na środowisko i odpowiedzialności za nie oraz etycznym postępowaniu w biznesie.

Na poziomie Unii Europejskiej zagadnienie to stało się tematem priorytetowym od czasu opracowania w 2001 r. dokumentu „Green Paper on Corporate Social Responsibility”, który określał społeczną odpowiedzialność firm jako działania dobrowolne, świadome i planowe, których celem jest nie tylko dążenie do coraz lepszych relacji z różnymi grupami interesariuszy związanych bezpośrednio z firmą, ale także działania na rzecz społeczeństwa i środowiska naturalnego. W dokumencie tym opisany został zakres społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym. Wewnątrz przedsiębiorstwa działania społecznie odpowiedzialne dotyczą przede wszystkim pracowników i obejmują inwestycje w kapitał ludzki, w zdrowie i bezpieczeństwo pracy, przestrzeganie praw człowieka i eliminowanie różnych form dyskryminacji. Odpowiedzialność zewnętrzna obejmuje zaś społeczność lokalną i grono interesariuszy, do których zalicza się: partnerów i dostawców, klientów, władze publiczne i organizacje pozarządowe reprezentujące społeczność lokalną, a także środowisko przyrodnicze (Rybak, 2004, s. 10).

Społeczna odpowiedzialność biznesu została bardzo szeroko określona przez Komisję Europejską (European Commission, 2011) jako „odpowiedzialnością przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo”. Tak ogólne stwierdzenie otwiera pole interpretacjom i postrzeganiu CSR w wielu wymiarach. Odwołując się do zasad opracowanych przez Global Compact, adresowanych do przedsiębiorców i przedstawicieli świata biznesu na całym świecie, można tutaj wskazać na konieczność uwzględniania w działalności gospodarczej praw człowieka, standardów pracy, ochrony środowiska naturalnego i przeciwdziałania korupcji (zob. Bachnik, 2017, s. 13–14).

Według normy ISO 26000 („Guidance on social responsibility”), CSR to „odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko zapewniana przez przejrzyste i etyczne postępowanie, które:

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, w tym dobrobytu i zdrowia społeczeństwa,
- uwzględnia oczekiwania interesariuszy,
- jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania,
- jest zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej relacjach”.

Norma ISO 26000 jest przeznaczona dla wszystkich organizacji: biznesowych, administracji rządowej i samorządowej oraz trzeciego sektora. Wskazuje ona kluczowe obszary CSR, do których należą: ład organizacyjny, prawa człowieka, praktyki/aspekty pracownicze, środowisko, etyka biznesu, zagadnienia konsumenckie, zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej. Według niej, społeczną odpowiedzialność określa się jako zobowiązanie organizacji do ujmowania w proces podejmowania decyzji aspektów społecznych i środowiskowych, jak również wzięcie za nie odpowiedzialności. Oznacza to postępowanie nie tylko poprawne etycznie, ale także przyczyniające się do zrównoważonego rozwoju i przede wszystkim spójne z międzynarodowymi normami i zgodne z obowiązującym prawem (Baniak, Waśniewska, 2011, s. 5). Nie podlega ona jednak certyfikacji, jest zbiorem praktyk i standardów dających możliwość dobrowolnego ich stosowania przez organizację.

Wdrażanie zasad CSR może być realizowane na wiele różnych sposobów. Aktualnie można wskazać szereg programów, inicjatyw, wytycznych, które wyznaczają kierunki odpowiedzialnego działania podmiotów biznesowych na rzecz społeczeństwa, w tym m.in.:

- wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych — które stanowią zbiór zasad i standardów z różnych obszarów, poczynając od praw człowieka, praw pracowniczych i bezpieczeństwa pracy, przez kwestie dostępu do informacji, opodatkowanie, ochronę środowiska i należytej staranności w działalności firm;
- wytyczne *Global Reporting Initiative* (GRI) — najbardziej popularne i stosowane wytyczne w zakresie raportowania społecznego, zawierające ogólne zasady raportowania oraz szczegółowe zalecenia odnośnie zawartości raportu;
- norma ISO 26000 — która wskazuje narzędzia wdrażania koncepcji CSR o charakterze uniwersalnym, jakie mogą być zastosowane w wielu typach organizacji — publicznych, prywatnych i non profit — niezależnie od ich wielkości i lokalizacji;

- norma SA8000 — która jest międzynarodową normą stworzoną z myślą o przedsiębiorstwach dowolnej branży. Norma formuluje osiem szczegółowych warunków w odniesieniu do poszanowania praw człowieka i praw pracowniczych;
- standardy serii AA1000 — które dotyczą interesariuszy i wspomagają organizację w procesach zarządzania.

Generalnie można stwierdzić, iż realizowanie CSR to działania oparte zarówno o dobrowolne zobowiązania firm, jak i o normy ustanawiane przez instytucje oraz zobowiązania prawno-ustawowe, dotyczące obszaru transparentności organizacji i obowiązkowego raportowania danych pozafinansowych. Można powiedzieć, że społeczna odpowiedzialność oznacza, że organizacje postępują w sposób etyczny przy prowadzeniu swojej działalności, uwzględniając społeczne, środowiskowe i ekonomiczne skutki podejmowanych działań, w większym zakresie niż to jest wymagane. Koncepcję tę można określić jako odpowiedzialny sposób funkcjonowania firmy w przestrzeni społecznej, ekonomicznej, przyrodniczej, oparty na wysokich standardach etycznych, w którym na etapie budowania strategii uwzględnia ona interesy społeczne, ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy. Bycie społecznie odpowiedzialnym oznacza inwestowanie w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska i relacje z otoczeniem oraz informowanie interesariuszy o podejmowanych działaniach. W pojęciu społecznej odpowiedzialności biznesu zawiera się również działanie zgodne z zasadami etycznymi i normami prawnymi. Jednym z fundamentów odpowiedzialnego biznesu jest przestrzeganie praw człowieka i praw pracowniczych. Ponadto firmy, które chcą wprowadzać w życie tę koncepcję, muszą dbać o przestrzeganie zasady zrównoważonego rozwoju. CSR to myślenie w kategoriach odpowiedzialności nie tylko za produkt/usługę, którą organizacja oferuje, ale za ludzi, którzy w organizacji są zatrudnieni, za miejsce, w którym funkcjonuje firma, za ludzi, którzy ten teren zamieszkują, i w szczególności sposób — za nabywców tych towarów i usług. Innymi słowy, program CSR to realizacja idei zrównoważonego rozwoju, gdzie aspekty etyczne, ekologiczne i ekonomiczne pozostają w równowadze, co oznacza, że decyzje dotyczące form odpowiedzialnego funkcjonowania organizacji koncepcje programów społecznej odpowiedzialności powinny być podejmowane na etapie budowania strategii firmy (Hope, 2017, s. 300).

W ogólnym ujęciu można przyjąć, że CSR to strategia, zgodnie z którą firmy w swoich działaniach dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne, aspekty środowiskowe oraz oczekiwania różnych grup interesariuszy, w tym społeczeństwa jako całości, a także jego wyodrębnionych grup: właścicieli, pracowników, klientów, dostawców, inwestorów, akcjonariuszy i innych podmiotów, z którymi dana organizacja ma relacje w prowadzeniu swojej działalności (Stachowska, 2016 c, s. 111). Według Akademii CSR (2006), podstawę tworzenia strategii społecznej odpowiedzialności biznesu tworzą następujące elementy:

- zrozumienie społeczeństwa — zrozumienie sposobu działania firmy w szerszym kontekście oraz jego wpływu na społeczeństwo;
- tworzenie umiejętności — uczenie innych umiejętności pomagających w skutecznym zarządzaniu firmą, np. dostawcy znają podejście firmy do problemów środowiska naturalnego, a pracownicy mogą na co dzień stosować zasady służące realizacji określonych celów społecznych i środowiskowych;

- kwestionowanie utartych sposobów działania — stałe podważanie sposobu działania firmy z myślą o przyszłości oraz otwartość na poprawę jakości życia środowiska naturalnego;
- relacje z interesariuszami — poznanie najważniejszych interesariuszy oraz ryzyka i możliwości, jakie się z nimi wiążą, współdziałanie z interesariuszami poprzez konsultowanie decyzji i uwzględnianie ich poglądów;
- perspektywa strategiczna — upewnienie się, że strategia organizacji uwzględnia perspektywę społeczną i środowiskową, tak by stanowiły one integralną część sposobu działania firmy;
- szanowanie różnorodności — szanowanie faktu, że ludzie różnią się od siebie, wyrażające się w stosowaniu sprawiedliwych i przejrzystych praktyk biznesowych.

Aby organizacja mogła być społecznie odpowiedzialna, jej kadra zarządzająca i pracownicy muszą prawidłowo rozumieć ideę CSR, która polega na świadomym i systematycznym podejmowaniu działań w kwestiach społecznych i środowiskowych, wykraczających poza obowiązkowe zadania organizacji. Należy przy tym także mieć na uwadze kwestie ekonomiczne — przedsiębiorstwa powinny efektywnie gospodarować swoimi zasobami, podejmować działania innowacyjne i dążyć do zwiększania swojej wartości rynkowej i konkurencyjności. Należy również pamiętać, że podstawą odpowiedzialnego biznesu jest prowadzenie dialogu z najważniejszymi grupami interesariuszy — aby poznać ich oczekiwania i potrzeby, które w możliwie jak największym stopniu powinny zostać zaspokojone. Na tej podstawie firma powinna zbudować strategię społecznej odpowiedzialności, obejmującą zaplanowane działania dotyczące relacji z interesariuszami oraz działania społeczne i środowiskowe. Musi ona być długofalowa i zbieżna ze strategią organizacji, wartościami oraz kulturą organizacyjną. Tylko właściwie sformułowana i realizowana strategia CSR przyczynia się do poprawy pozycji strategicznej oraz powoduje, że firma jest odbierana jako społecznie odpowiedzialna (Wachowiak, 2011).

Odpowiedzialna firma, aby mogła stać się konkurencyjna i miała większe perspektywy rozwoju, musi brać pod uwagę nie tylko maksymalizację zysku, ale przede wszystkim tworzenie wartości i poszukiwanie synergii pomiędzy ekonomicznym, społecznym i środowiskowym aspektem działalności. Uwzględnianie odpowiedzialności w prowadzonej działalności wymaga zaś sprawnego zarządzania, polegającego na integrowaniu kwestii społecznych, środowiskowych i etycznych w ramach działań biznesowych i we współpracy z interesariuszami — osobami i organizacjami, których bezpośrednio dotyczy zachowanie organizacji (Bojewska, 2017, s. 85). Wymaga to od menedżerów analizy organizacji oraz jej otoczenia w kontekście aspektów społecznych, finansowych i środowiskowych i podejmowania odpowiedzialnych i skutecznych działań. Koncepcja ta wzmacnia wartość i konkurencyjność firm dzięki współdziałaniu i współpracy różnych interesariuszy, przyczyniając się do zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw i w rezultacie gospodarki. Aby rozwinąć i wdrożyć strategię odpowiedzialnego biznesu, organizacja musi w ten proces zaangażować wszystkie obszary funkcjonalne, jak np. produkcja, finanse, marketing obszar personalny w kontekście zmian i oczekiwań otoczenia zewnętrznego (Bojewska, 2017, s. 87). Proces wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności w organizacji powinien być spójny z całym systemem zarządzania firmą (zob. Kronenberg, Bergier, 2010, s. 95–96), a CSR „musi

być podstawą codziennej działalności firmy” z pełną świadomością, że ideą CSR jest odpowiedzialne generowanie zysku (Hope, 2017, s. 300–301).

1.2. Działania społecznie odpowiedzialne — obszary i korzyści

W ostatnich latach działania z zakresu społecznej odpowiedzialności stają się coraz bardziej powszechne, wzrasta bowiem świadomość firm, że wizerunek organizacji społecznie odpowiedzialnej ma obecnie znaczenie strategiczne. Przedsiębiorstwa podejmują różne formy aktywności na polu CSR, kierowane na zewnątrz organizacji — do klientów i społeczności lokalnych, jak również w wymiarze wewnętrznym — adresowane do pracowników.

Spoleczna odpowiedzialność biznesu w działalności podmiotów gospodarczych skupia się na kilku zasadniczych obszarach, do których zaliczane są (por. Bartkowiak, 2011, s. 26):

- otoczenie rynkowe (dostawcy, odbiorcy, kooperanci, konkurenci) — stosowanie zasad etyki w kontaktach z otoczeniem, w reklamie i przekazywaniu informacji, prowadzenie uczciwych działań w procesach prywatyzacji, fuzjach i przejęciach;
- otoczenie publiczne (administracja publiczna, instytucje pożytku publicznego, organizacje społeczne, mieszkańcy) — prowadzenie działań w formie sponsoringu, mecenatu, partnerstwa publiczno-prywatnego na rzecz rozwoju nauki, szkolnictwa, kultury, ochrony zdrowia, środowiska, propagowania sportu itp.;
- sfera zatrudnienia — zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji (rekrutacja, selekcja, system motywowania, wynagradzanie, rozwiązywanie konfliktów między pracownikami, zwłaszcza w relacjach przełożony–podwładny) — przestrzeganie podmiotowości pracowników i zasad sprawiedliwości społecznej, dawanie szans na rozwój osobisty, zapewnianie poczucia stabilizacji i bezpieczeństwa;
- ochrona środowiska (technologia i organizacja procesów związanych z użytkowaniem zasobów naturalnych) — oszczędna, ekonomiczna gospodarka ograniczonymi zasobami naturalnymi, przestrzeganie przepisów dotyczących ochrony środowiska, ograniczanie działalności szkodzącej środowisku i działanie na rzecz jego ochrony;
- relacje z inwestorami (aktualnymi lub potencjalnymi akcjonariuszami) — dostarczanie rzetelnych, pełnych, aktualnych informacji dla inwestorów, respektowanie praw pierwsokupu, przestrzeganie umów, obietnic i deklaracji.

W innym ujęciu, mówiąc o obszarach CSR, można wskazać cztery kategorie, w ramach których mogą być prowadzone określone działania społecznie odpowiedzialne. Są nimi (Stachowska, 2016 b, s. 31):

- ład organizacyjny — kształtowanie etycznej kultury organizacyjnej, kodeksy etycznego postępowania, zarządzanie ryzykiem, komunikowanie działań CSR poprzez ujawnianie danych pozafinansowych (raportowanie społeczne), przeciwdziałanie korupcji, itp.;
- pracownicy — dialog z pracownikami, troska o bezpieczeństwo w miejscu pracy, zapewnienie optymalnych warunków pracy, poszanowanie praw człowieka, dostrzeganie znaczenia różnorodności w miejscu pracy, troska o zdrowie pracowników, godzenie życia zawodowego z rodzinnym, itp.;

- środowisko — ograniczanie emisji gazów, odpowiedzialne zarządzanie odpadami, odpowiedzialne zarządzanie ściekami, ograniczanie zużycia energii oraz zużycia wody, itp.;
- produkt — odpowiedzialne podejście do łańcucha dostaw, w tym do wydobycia i transportu surowców, tworzenia półproduktów i ich transportu, odpowiedzialne inwestowanie, itp.

Wśród najważniejszych działań z zakresu CSR wymieniane są: włączanie cech lub właściwości społecznych do procesów produkcyjnych i produktów, wprowadzanie nowoczesnych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, wykazywanie większej troski o środowisko naturalne poprzez recykling i ograniczanie emisji zanieczyszczeń oraz realizowanie celów organizacji społecznych (McWilliams i in., 2006).

Spoleczna odpowiedzialność organizacji może być rozpatrywana w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym (Bartkowiak, 2011, s. 25). W wymiarze wewnętrznym jest ona charakteryzowana poprzez takie elementy jak:

- bezpieczeństwo w miejscu pracy,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- zarządzanie surowcami zużywanymi przez firmę oraz wpływem jej działalności na środowisko naturalne.
- Natomiast wymiar zewnętrzny, czyli oddziaływanie na otoczenie, obejmuje:
- wpływ na społeczności lokalne,
- stosunki z partnerami biznesowymi, akcjonariuszami, dostawcami, klientami i instytucjami publicznymi,
- przestrzeganie praw człowieka,
- troskę o środowisko naturalne.

Treść i zakres społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, które należy uwzględnić w zarządzaniu przedstawia tabela 3.

Tabela 3.

Treść i zakres społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo
<ul style="list-style-type: none">– historia– rodzaj działalności– wyniki ekonomiczne– otoczenie konkurencyjne– misja i cele– polityka społecznej odpowiedzialności

Akcjonariusze

- decyzje wywołane manipulowaniem środowiska
 - ryzyko związane z problemami i kataklizmami w otoczeniu
 - przywileje dla wybranych grup akcjonariuszy
 - dobro akcjonariuszy
 - prawa akcjonariuszy
 - skargi akcjonariuszy
 - rzecznicy akcjonariuszy
-

Kierownictwo naczelne

- odpowiedzialność za środowisko naturalne
 - odpowiedzialność za harmonizowanie oczekiwań poszczególnych akcjonariuszy
-

Pracownicy

- polityka personalna
 - uzyskiwane przez pracowników korzyści
 - zasady wynagradzania i nagradzania
 - szkolenie i rozwój
 - planowanie i rozwój kariery
 - wypowiedzenia, zwolnienia grupowe, przerosty zatrudnienia
 - równość zatrudnienia i dyskryminacja
 - kobiety na stanowiskach kierowniczych i w radach nadzorczych
 - bezpieczeństwo i zdrowie pracowników
 - zatrudnienie w pełnym i niepełnym wymiarze oraz umowy kontraktowe
 - programy pomocy dla zwalnianych (*outplacement*)
-

Konsumenci

- ogólna polityka
 - informowanie konsumentów
 - bezpieczeństwo produktów
 - skargi konsumentów
 - konflikt między ochroną środowiska a konsumpcją
 - produkowanie i użytkowanie produktów nieprzyjaznych dla środowiska
 - gotowość do akceptacji mniej wygodnych dóbr, lecz bardziej przyjaznych środowisku
 - gotowość do płacenia wyższej ceny za produkty przyjazne środowisku
-

Kredytodawcy/pożyczkodawcy

- konieczność oceny wzrastającego ryzyka finansowego
-

Konkurenci

- konsekwencje w zakresie konkurencyjności, gdy produkowane są towary bardziej przyjazne dla otoczenia
-

Rząd

- ochrona zdrowia publicznego
 - edukacja
 - monitorowanie i ochrona środowiska
 - inwestycje socjalne i darowizny
-

Źródło: Rybak, 2004, s. 49–50.

Lista narzędzi stosowanych w zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością jest obszerna i ściśle związana z kulturą organizacyjną firmy i profilem działalności. Wśród najszerzej stosowanych wymieniane są (Stachowska, 2016 b, s. 31–32):

- kampanie społeczne — działanie ukierunkowane na zmianę postaw lub zachowań wybranej grupy odniesienia, przy pomocy mediów jako nośnika przekazu;
- marketing zaangażowany społecznie (*cause related marketing*) — uwzględnianie w działalności firmy zarówno celów marketingowych, jak i potrzeb społecznych;
- programy etyczne dla pracowników — przedsięwzięcia mające na celu integrowanie pracowników firmy wokół wspólnych wartości;
- raportowanie społeczne — proces przygotowania i publikacji dokumentów, które w transparentny sposób prezentują obraz zarządzania i odpowiedzialnego prowadzenia działalności gospodarczej;
- nadzór korporacyjny — zespół mechanizmów wykorzystywanych do kontrolowania i koordynowania zachowań różnych, mających własne interesy udziałowców, którzy współdziałają z kadrą zarządzającą w celu efektywnej realizacji stawianych przed spółką zadań;
- eko-znakowanie i znakowanie społeczne — polegające na umieszczaniu na opakowaniach lub etykietach produktów dodatkowych informacji z zakresu ekologicznej lub społecznej odpowiedzialności;
- ograniczanie emisji odpadów, zanieczyszczeń i gazów cieplarnianych przez optymalizację procesów produkcji, transportu i logistyki;
- inwestycje społecznie odpowiedzialne — uwzględnianie przez analityków giełdowych w analizie przedsiębiorstwa kryteriów oceny możliwości długotrwałego wzrostu wartości spółek na podstawie wyników społecznych i ekologicznych;
- wolontariat pracowniczy — działania polegające na podejmowaniu i wspieraniu przez firmę działalności pracowników na rzecz organizacji pozarządowych i określonych przepisami prawa instytucji (pracownicy-wolontariusze świadczą różnego rodzaju prace na rzecz potrzebujących, wykorzystując swoje umiejętności i zdolności, natomiast firma umożliwia im podejmowanie takich inicjatyw oraz wspiera ich działania finansowo lub organizacyjnie);
- współpraca międzysektorowa — podejmowana przez biznes z organizacjami pozarządowymi, uczelniami wyższymi, pozwalająca dzięki efektowi synergii na lepszą realizację wspólnych działań.

Stopień zainteresowania organizacji przyjęciem idei CSR może być podyktowany m.in. wielkością firmy wskazującą na jego wewnętrzny potencjał i zewnętrzne zasoby niezbędne do podjęcia inwestycji w tej sferze (Bachnik, 2017, s. 14). Działalność w zakresie CSR kojarzona jest głównie z dużymi korporacjami, nie oznacza to jednak, że nie dotyczy ona małych i średnich przedsiębiorstw. Z jednej strony, duże firmy mogą dawać liczne przykłady CSR z racji ich potencjału ekonomicznego, z drugiej jednak strony — małe i średnie przedsiębiorstwa są bardzo ważne ze względu na ich mnogość i masowe oddziaływanie na rynek pracy i zaspokajanie potrzeb konsumentów. Ogólnie rzecz biorąc, działania społecznie odpowiedzialne mogą być realizowane przy użyciu różnych narzędzi i środków w zależności od potrzeb, preferencji, czy rozmiaru przedsiębiorstwa.

Wśród działań społecznie odpowiedzialnych najważniejszych dla MSP wymienić można (Gross, 2013):

- działania adresowane do pracowników, które obejmują między innymi poprawę warunków pracy, zwiększenie satysfakcji zawodowej, umożliwienie równowagi na polu praca — życie prywatne, równe traktowanie, szkolenia i rozwój zawodowy, włączenie pracowników w proces podejmowania decyzji w firmie, sprawiedliwe wynagrodzenie czy pomoc finansowa dla pracowników;
- działania skierowane do społeczeństwa, które uwzględniają problem integracji społecznej z rynkiem pracy na poziomie społeczności, poprawę lokalnej infrastruktury, wsparcie finansowe lub materialne lokalnych instytucji użyteczności publicznej;
- działania skierowane na rynek adresowane najczęściej do klientów, tj. poprawa jakości i bezpieczeństwa produktów, świadczenie usług wolontariatu, sprawiedliwa polityka cenowa, i rzadziej do dostawców czy partnerów biznesowych, tj. terminowe regulowanie zobowiązań, współpraca z lokalnymi partnerami;
- działania na rzecz środowiska naturalnego i zrównoważonego rozwoju obejmujące projektowanie przyjaznych dla środowiska produktów i procesów produkcyjnych, efektywne wykorzystanie zasobów, ograniczenie ilości wytwarzanych odpadów i zanieczyszczeń, stosowanie „ekologicznej oceny” dostawców w kontekście ich standardów środowiskowych.

Należy jednak przy tym zwrócić uwagę, że nie ma potrzeby podejmowania przez firmę wszystkich powyższych działań jednocześnie. Lepsze rezultaty osiągnie przedsiębiorstwo, skupiając się na tych działaniach, które są istotne dla rodzaju prowadzonej przez niego działalności. Ponadto dla zwiększenia końcowych rezultatów warto podjąć współpracę z innymi organizacjami lub firmami w celu promowania zasad odpowiedzialnej przedsiębiorczości.

Na obierane przez firmy formy działalności CSR oraz długofalowość tego typu aktywności może wskazywać znajomość powodów, dla których angażują się one na tym polu. Do najważniejszych argumentów na rzecz społecznej odpowiedzialności według M.E. Portera i M.R. Kramera (2006) należą:

- Etyka — zasada według której firmy mają obowiązek być dobrymi obywatelami, „aby osiągały sukces biznesowy przy użyciu metod uwzględniających wartości etyczne oraz szacunek dla ludzi, społeczności i środowiska naturalnego”;

- Zrównoważony rozwój — zarządzanie środowiskiem naturalnym i społecznością, „zaspokajanie obecnych potrzeb bez uszczerbku dla możliwości zaspokajania potrzeb przez przyszłe pokolenia”;
- Reputacja — inicjatywy z zakresu CSR poprawiają wizerunek firmy, wzmacniają jej markę, podnoszą morale oraz wpływają na zwiększenie wartości jej akcji.

A. Hillman i G. Keim (2001) uważają, że uzasadnienie słuszności CSR opiera się na dwóch twierdzeniach:

- po pierwsze — firmy mają obowiązek „robienia właściwych rzeczy”, bez względu na to, jak decyzje takie wpływają na efektywność organizacji (argument problemów społecznych);
- po drugie — firmy mogą osiągnąć przewagę konkurencyjną poprzez powiązanie działań z zakresu CSR z głównymi interesariuszami (argument interesariuszy).

P. Moran i S. Ghoshal (1996, s. 45) stwierdzają jednak, że „to, co dobre dla społeczeństwa, niekoniecznie musi być złe dla firmy, a to, co jest dobre dla firmy, niekoniecznie musi być realizowane kosztem społeczeństwa — w centrum skutecznych strategii leży tworzenie wartości, a nie przywłaszczanie sobie wartości”. Stosowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności leży więc zarówno w interesie danej organizacji, jak i całego społeczeństwa.

Strategiczne podejście do CSR nabiera na znaczeniu w kontekście konkurencyjności przedsiębiorstw. Coraz powszechniej uznaje się, że odpowiedzialne prowadzenie działalności biznesowej stanowi źródło przewagi konkurencyjnej. Społeczna odpowiedzialność biznesu jest odpowiedzią na wyzwania konkurencyjności i zrównoważonego rozwoju, które wiążą się z postrzeganiem zarządzania firmą i podstawowych aspektów jej działalności (społecznego, ekonomicznego i środowiskowego) jako warunkujących jej przetrwanie w długim okresie (Przychodzeń, 2013, s. 138), a realizacja programów CSR w perspektywie długofalowej ma prowadzić do wzrostu wartości firmy, a tym samym do poprawy jej konkurencyjności. Korzyści strategii społecznej odpowiedzialności rozpatrywane powinny być więc w perspektywie długookresowej. Wśród nich wymienić można (Stachowska, 2016 b, s. 34–35):

- wzrost zainteresowania inwestorów — kredytodawcy są bardziej zainteresowani współpracą z odpowiedzialnymi firmami, które oprócz dobrych wyników finansowych, zarządzane w sposób przejrzysty, odpowiedzialnie budują swój wizerunek i dobre relacje z otoczeniem. Dla wielu inwestorów wiarygodność finansowa firmy jest uzależniona od jej wiarygodności społecznej;
- zwiększenie lojalności konsumentów i interesariuszy — wzrost świadomości społecznej konsumentów powoduje, iż w swoich wyborach kierują się oni także zaufaniem do danej firmy i jej wizerunkiem. Rosnąca grupa konsumentów zwraca uwagę na „ekologiczność” produktu lub usługi, przestrzeganie zasad społecznej odpowiedzialności w procesie jego wytworzenia oraz ogólną reputację firmy;
- poprawę relacji ze społecznością i władzami lokalnymi — udział firmy w życiu społeczności lokalnej, podejmowanie długofalowych i wymiernych inwestycji społecznych, ułatwia jej sprawne i bezkonfliktowe funkcjonowanie. Społeczna odpowiedzialność umożliwia jej trwałe zakorzenienie się w społeczności i pozyskanie przychylności

jej mieszkańców, a także zdobycie zaufania władz samorządowych. Szczególną rolę ma tutaj współpraca z organizacjami pozarządowymi oraz budowanie partnerstw międzysektorowych;

- wzrost konkurencyjności — wprowadzanie zasad odpowiedzialnego biznesu to jeden z atutów, dzięki którym firmy zdobywają przewagę konkurencyjną. Przejrzysta polityka CSR może być jednym ze sposobów budowania swojej pozycji na rynkach światowych, gdzie oczekiwania dotyczące spełniania standardów odpowiedzialnego biznesu są bardzo wysokie;
- podnoszenie poziomu kultury organizacyjnej firmy — poprzez podejmowanie wyzwań społecznej odpowiedzialności firma podnosi swoje standardy postępowania wobec interesariuszy (pracowników, kontrahentów, klientów), a przez to unika kosztów „złego partnerstwa”. Zmiany te wpływają na kształtowanie kultury organizacyjnej firmy opartej na zaufaniu, odpowiedzialności i przejrzystości dla wszystkich zainteresowanych;
- kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników — społeczna odpowiedzialność firmy stanowi jeden z elementów pozafinansowego motywowania pracowników. Dzięki kodeksom etycznym, programom społecznym, dbałości o środowisko, wizerunek firmy w oczach pracownika ulega poprawie. Pracownicy z większym uznaniem odnoszą się do funkcjonowania firmy widząc, iż część jej aktywności skierowana jest na rozwiązywanie istotnych, również dla nich, problemów społecznych;
- pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników — gdy poprawie ulega wizerunek firmy i rośnie do niej zaufanie wśród zatrudnionych osób, zwiększa się również atrakcyjność firmy na rynku pracy, co pozwala przyciągnąć nowych i zatrzymać najlepszych pracowników.

Firmy, które decydują się realizować ideę CSR i opierają swoją działalność na uczciwości, transparentności i odpowiedzialności, zdobywają zaufanie społeczeństwa, pozyskują stałych klientów i lojalnych pracowników, cieszą się dobrą reputacją i w ten sposób podnoszą swoją konkurencyjność i odnoszą sukces rynkowy. Wśród najważniejszych korzyści, jakie firma może uzyskać w efekcie prowadzenia społecznie odpowiedzialnego biznesu można wymienić (Stachowska, 2016 c, s 114):

- wzrost zainteresowania inwestorów,
- zwiększenie lojalności klientów i innych partnerów biznesowych,
- poprawę wizerunku organizacji w otoczeniu,
- poprawę relacji ze społecznością i władzami lokalnymi,
- doskonalenie poziomu i jakości kapitału intelektualnego,
- podniesienie poziomu kultury organizacyjnej firmy,
- wzrost lojalności, inicjatywy i zaangażowania pracowników,

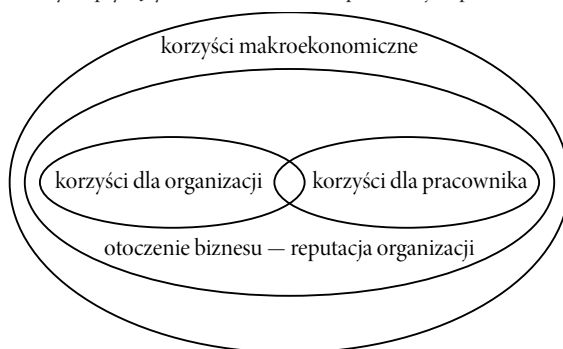
- zwiększenie poziomu innowacyjności,
- wzrost konkurencyjności i efektywności ekonomicznej³.

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2003, s. 4) zwraca natomiast uwagę na następujące korzyści płynące z CSR: niepowtarzalne pozycjonowanie firmy na rynku, ochrona reputacji firmy, budowanie wiarygodności i zaufania klientów i pracowników, redefinicja celu czy misji organizacji i zapewnienie firmie pozwolenia na prowadzenie działalności.

Korzyści z wdrażania idei społecznej odpowiedzialności biznesu można rozpatrywać zarówno z punktu widzenia organizacji, jak i zatrudnionych w niej osób, w węższej i szerszej perspektywie (rysunek 1).

Rysunek 1.

Teoretyczny model korzyści płynących z wdrażania idei społecznej odpowiedzialności biznesu



Źródło: Bartkowiak, 2011, s. 87.

Przestrzeganie zasad odpowiedzialnego biznesu przynosi przedsiębiorcom wiele korzyści w swoich relacjach z kontrahentami, inwestorami, klientami, ale także z lokalnymi władzami i społeczeństwem, z którymi mogą oni budować nie tylko dialog i porozumienie, ale wspólnie wpływać na otaczającą rzeczywistość. Dzięki temu zyskują ich przychylność, a wzrost świadomości społecznej konsumentów powoduje, że w swoich wyborach kierują się oni zaufaniem do danej firmy i jej wizerunkiem. Firmy, które decydują się realizować odpowiedzialność w biznesie i opierają swoją działalność na uczciwości, przejrzystości i odpowiedzialności, zdobywają stałych klientów, pozyskują zaufanie społeczeństwa, cieszą się reputacją, a w ten sposób podnoszą swoją konkurencyjność i odnoszą sukces. W ramach koncepcji CSR firma ma możliwość budowania trwałych relacji z otoczeniem, stając się wiarygodnym partnerem. Należy przy tym mieć na uwadze, że stosowanie zasad CSR może przynieść nie tylko korzyści związane z poprawą wizerunku firmy, przyczyniać się może także do osiągania przez nią lepszych wyników finansowych, co wynika z większego zaufa-

³ Zależność między CSR a wynikami uzyskiwanymi przez firmę była przedmiotem wielu badań. M.V. Russo i P.A. Fouts (1997) odkryli np. pozytywny związek pomiędzy efektywnością działań w zakresie środowiska naturalnego a efektywnością finansową. A. Hillman i G. Keim (2001) ustalili, że odpowiedzialne społecznie działania odnoszące się do bezpośrednio do głównych interesariuszy mogą przynieść korzyści nie tylko im, ale też zwiększyć wartość firmy dla akcjonariuszy.

nia klientów do firmy i jej produktów. Odpowiedzialny biznes można to również istotny potencjał dla innowacji, a podejmowane działania z zakresu CSR wyróżniają firmę wśród konkurencji, wspierają opracowywanie produktów i procesów innowacyjnych, otwierają nowe rynki, przyciągają i pomagają utrzymać najlepszych pracowników, redukują ryzyko wystąpienia problemów prawnych, zmniejszają koszty ubezpieczeń, przyczyniają się do zmniejszenia zużycia energii i redukowania ilości odpadów, poprawiają wizerunek wśród udziałowców i społeczeństwa, a wreszcie zapewniają wyższą jakość życia. Wszystko to prowadzi do większego zadowolenia i motywacji pracowników, co z kolei zwiększa ich lojalność wobec pracodawcy i poprawia atmosferę w firmie. Przełożyć się to może również na większe zaangażowanie i kreatywność pracowników prowadzące do opracowywania innowacyjnych rozwiązań pozwalających firmie osiągnąć przewagę konkurencyjną w postaci nowych produktów/usług lub redukcji kosztów wynikającej z większej produktywności. W rezultacie może to prowadzić do zwiększenia wartości sprzedaży. Ponadto zmiany produktów bądź procesu produkcyjnego, jak również poprawa relacji pracodawca — pracownik mogą zostać wykorzystane w celach marketingowych, np. w sytuacji, gdy firma uzyska nagrodę za podejmowane działania CSR. Taka strategia poprawia wizerunek firmy wśród klientów, partnerów biznesowych i społeczeństwa, co wpływa na jej wiarygodność, pozwala na rozwijanie nowych powiązań kooperacyjnych, a nawet ułatwia dostęp do zewnętrznych źródeł wsparcia finansowego, może również ułatwić wejście na nowe rynki, dotarcie do nowych grup klientów lub lepsze wykorzystanie możliwości działania na dotychczasowym rynku. W konsekwencji istotnym efektem działań zgodnych z CSR może być także lepsza pozycja na rynku pracy (Gross, 2013).

Warto również podkreślić rolę, jaką działalność społecznie odpowiedzialna odgrywa w kształtowaniu pozytywnego wizerunku firmy wśród aktualnych oraz przyszłych pracowników. Organizacje odpowiedzialne społecznie cieszą się nie tylko większym zaufaniem wśród odbiorców swoich działań — interesariuszy zewnętrznych (Rajak, 2011, s. 176–177), ale uznawane są za lepszego pracodawcę zarówno wśród pracowników aktualnych, jak i potencjalnych — postępowanie zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności sprawia, że firma jest postrzegana jako solidny, atrakcyjny pracodawca⁴. Zdaniem M. Morsinga (2009, s. 469), „organizacja zaangażowana w rozwiązywanie problemów społecznych i ekologicznych na poziomie globalnym ma dużo większe znaczenie na poziomie lokalnym wśród pracowników niż firma, która stosuje strategię atrakcyjnych cen”. Dzięki kodeksom etycznym, programom społecznym, dbałości o środowisko, wizerunek organizacji w oczach zatrudnionych osób ulega poprawie. Pracownicy z większym uznaniem odnoszą się do funkcjonowania organizacji widząc, że część jej aktywności skierowana jest na rozwiązywanie istotnych, również dla nich, problemów społecznych. Można powiedzieć, że CSR stanowi także jeden z elementów pozafinansowego motywowania pracowników. Pozytywne efekty działań społecznie odpowiedzialnych wobec zatrudnionych osób to silne, oparte na zaufaniu relacje z pracownikami, zwiększenie motywacji i lojalności wobec pracodawcy, większa integracja członków organizacji oraz dobry wizerunek wewnątrz firmy (Gadomska-Lila, 2012, s. 45–46). Pozytywny wizerunek organizacji i rosnące do niej zaufanie wśród

⁴ Potwierdzeniem tego jest m.in. konkurs „Solidny pracodawca” (www.solidnypracodawca.pl), w którym jednym z kryteriów zgłaszanych kandydatur jest realizacja programów CSR w firmie, co doceniają pracownicy zgłaszając swojego pracodawcę do konkursu.

zatrudnionych osób, wpływa natomiast na zwiększenie jej atrakcyjność na rynku pracy, co pozwala przyciągnąć i zatrzymać najlepszych pracowników⁵.

Firma, która prowadzi swoją działalność w sposób odpowiedzialny społecznie, jest postrzegana jako miejsce przyjazne dla ludzi, którzy w niej pracują, dla społeczności i środowiska, w których funkcjonuje, cieszy się dobrą reputacją, co wpływa na zwiększenie wartości jej marki. Można powiedzieć, że jest to tworzenie wartości dodanej, którą trudno byłoby uzyskać innymi metodami (Stachowska, 2016 c, s. 115).

Konkludując, można powiedzieć, że głównym założeniem CSR jest polepszenie pozycji firmy na rynku oraz osiągnięcie przez nią długoterminowej przewagi konkurencyjnej poprzez wywieranie pozytywnego wpływu na otoczenie, w którym działa (Gross, 2013). Społeczna odpowiedzialność organizacji, czy też odpowiedzialne prowadzenie biznesu, to proces poznawania i włączania zmieniających się oczekiwań społecznych w strategię zarządzania, a także monitorowania wpływu takiej strategii na konkurencyjność firmy (Pańków i in., 2010, s. 19). Inaczej mówiąc, jest to proces, w ramach którego organizacje zarządzają swoimi relacjami z różnorodnymi grupami społecznymi, które mogą mieć faktyczny wpływ na sukces w działalności gospodarczej, działania takie należy więc traktować nie jako koszt, ale inwestycję (Kos, 2011, s. 76), która w przyszłości może przynieść wymierne korzyści biznesowe i stać się rozpoznawalną wizytówką firmy. Należy przy tym pamiętać, że aby działania CSR przyniosły pozytywny skutek, powinny charakteryzować się długookresowym, dynamicznym, strategicznym podejściem, opartym na ciągłym doskonaleniu oraz stałej współpracy ze wszystkimi interesariuszami.

1.3. Społeczna odpowiedzialność w zarządzaniu zasobami ludzkimi

W koncepcji społecznej odpowiedzialności jedną z kluczowych grup interesariuszy stanowią pracownicy, których motywacja, kompetencje, doświadczenie, innowacyjność mają decydujący wpływ na skuteczność i sprawność funkcjonowania organizacji. To od pracowników — ich zaangażowania w realizację celów strategicznych, lojalności wobec firmy oraz kształtowania jej pozytywnego wizerunku w otoczeniu zależy bowiem, w jaki sposób będzie realizowana strategia społecznej odpowiedzialności (Wachowiak, 2011). Aktywność organizacji na polu społecznej odpowiedzialności powinna być zatem przede wszystkim skierowana do zatrudnionych w niej osób, co zapewnić może tworzenie pozytywnych wzorców w wymiarze zewnętrznym.

Można powiedzieć, że pracownicy i zarządzanie zasobami ludzkimi znajdują się w centrum zainteresowania odpowiedzialnego biznesu, a obszar personalny odgrywa kluczową rolę dla zrównoważonego rozwoju organizacji. W ogólnym ujęciu CSR zajmuje się sposobem funkcjonowania organizacji, w tym m.in. sposobem zarządzania ludźmi. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2003, s. 5) podkreśla, że „sposób traktowania pracowników przez firmę bezpośrednio wpływa obraz organizacji, która jest gotowa przyjąć na siebie większą odpowiedzialność”.

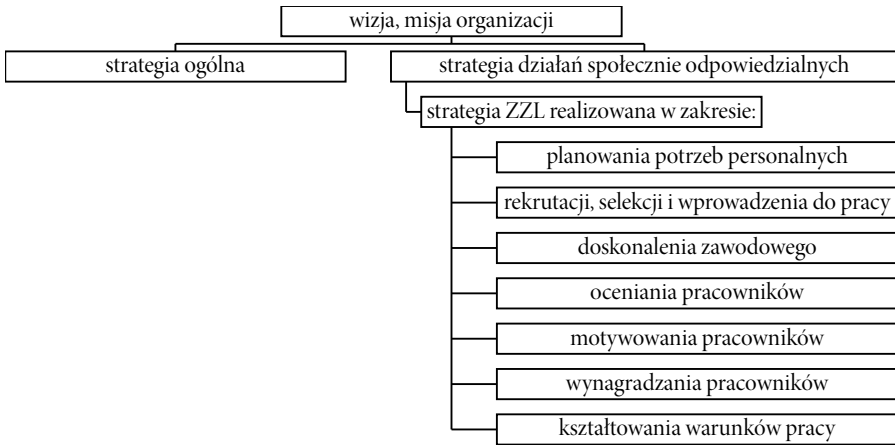
⁵ Badania przeprowadzone przez Industrial Relations Services wykazały, że większość pracodawców uważa, że praktyki związane z zatrudnieniem mające na celu sprawiedliwe i etyczne traktowanie pracowników mogą stymulować rekrutację i zatrzymanie pracowników w organizacji (Egan, 2006).

Firmy, realizując cele określone jako społecznie odpowiedzialne, podejmują decyzje i działania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, zaspokajając potrzeby swoich pracowników jako interesariuszy, którzy mogą wpływać na organizację oraz pozostają pod wpływem jej działalności. Poprzez inwestycje w potencjał pracowników/kapitał ludzki (planowanie zatrudnienia, podnoszenie kwalifikacji i rozwój pracowników, motywowanie) zwiększa się jakość działania firm w zmieniającym się otoczeniu, w dążeniu do zrównoważonego rozwoju. Wśród kluczowych obszarów i działań dla zrównoważonego rozwoju organizacji wskazuje się takie, które będą prowadziły do poprawy kapitału społecznego (normy i wartości społeczne, umożliwiające współdziałanie i będące podstawą zaufania społecznego) oraz wzmocnienia kapitału ludzkiego (wiedza, umiejętności, motywacja pracowników). Kapitał ludzki wymaga ciągłego doskonalenia w celu zwiększania zdolności dostosowawczych pracowników i organizacji do zachodzących zmian i jest wynikiem zarządzania zasobami ludzkimi. Można więc przyjąć, że zarządzanie zasobami ludzkimi przyczynia się do zrównoważonego rozwoju firmy poprzez działania podejmowane w obszarze personalnym zorientowane na kształtowanie kapitału ludzkiego. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa następuje przy tym poprzez zintegrowanie działań w obszarze personalnym dla realizacji celów organizacji oraz jednocześnie zaspokojenia potrzeb pracowników (interesariuszy wewnętrznych) oraz zintegrowanie ZZZ z innymi obszarami funkcjonalnymi i podstawowymi aspektami jego działalności, tj. ekonomicznymi, społecznymi i środowiskowymi (zob. Bojewska, 2017, s. 87–90).

Znaczenie zasobów ludzkich jako źródła przewagi konkurencyjnej wskazuje na obszar personalny i zarządzanie zasobami ludzkimi jako warunkujące przetrwanie i rozwój firmy w długim okresie. Istotną rolę odgrywa w tym zakresie strategia CSR, która musi być integrowana ze strategią biznesową, ale też ściśle powiązana ze strategią ZZZ (rysunek 2). Dotyczy bowiem postępowania w sposób odpowiedzialny zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz firmy – w odniesieniu do społeczeństwa i społeczności pracowników. W tym drugim przypadku chodzi o tworzenie środowiska pracy, w którym chronione są prawa osób zatrudnionych, a polityka i praktyki ZZZ zapewniają sprawiedliwe i etyczne ich traktowanie. Politykę CSR można wyrazić w formie deklaracji podstawowych wartości wyznawanych przez firmę, takich jak dbałość o ludzi, kompetencje, konkurencyjność, obsługa klienta, innowacje, wydajność, jakość, praca zespołowa. Trzeba jednak pamiętać, że deklarowane wartości będą puste, jeżeli nie będzie szła za nimi praktyka w formie skoordynowanego działania menedżerów współdziałających z pracownikami i wspieranych przez dział HR (Armstrong, Taylor, 2016, s. 144–145). Specjaliści HR odgrywają ważną rolę w promowaniu społecznej odpowiedzialności biznesu, głównie ze względu na etyczny wymiar swojej funkcji. Badania przeprowadzone przez Industrial Relations Services wykazały, że polityka dotycząca etycznego zatrudnienia najczęściej wiąże się z praktykami ZZZ w zakresie rekrutacji, różnorodności, nadwyżki zatrudnienia i zwolnień oraz włączania pracowników w życie organizacji (Egan, 2006).

Rysunek 2.

Zależność między strategią CSR a strategią personalną



Źródło: Bartkowiak, 2011, s. 85.

Wydaje się, że z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności, z zarządzaniem zasobami ludzkimi w największym związku pozostaje kategoria ładu organizacyjnego oraz aspekty pracownicze pozwalające ocenić firmę i ZZZ pod kątem realizacji tej koncepcji (Bojewska, 2017, s. 90). Ład organizacyjny (w ujęciu normy ISO 26000) to system, poprzez który organizacja podejmuje i wdraża decyzje zmierzające do realizacji jej celów, obejmujący zasady i normy odnoszące się do szeroko rozumianego zarządzania firmą, wśród których wymienić można:

- opracowanie strategii oraz wyznaczenie celów i wartości docelowych odzwierciedlających zaangażowanie organizacji w działania na rzecz społecznej odpowiedzialności,
- wykazywanie zaangażowania kierownictwa,
- propagowanie równych szans grup niedostatecznie reprezentowanych (m.in. kobiet) w dostępie do wyższych stanowisk w firmie,
- osiągnięcie równowagi między potrzebami organizacji a potrzebami jej interesariuszy, z uwzględnieniem potrzeb bieżących i potrzeb przyszłych pokoleń,
- ustanowienie procesów dwustronnej komunikacji z interesariuszami firmy,
- identyfikowanie obszarów zbieżnych i rozbieżnych interesów oraz prowadzenie negocjacji w celu rozwiązywania konfliktów,
- propagowanie skutecznego uczestnictwa pracowników wszystkich szczebli w działaniach organizacji na rzecz społecznej odpowiedzialności.

Aspekty pracownicze obejmują natomiast wszystkie polityki i praktyki związane z pracą wykonywaną w obrębie organizacji lub w jej imieniu. Do najważniejszych dziedzin społecznych i gospodarczych, do których organizacja wnosi swój wkład należą tworzenie miejsc pracy i wynagradzanie za pracę. Praktyki z zakresu pracy mają poważny wpływ na poszanowanie prawa oraz poczucie sprawiedliwości w społeczeństwie — społecznie odpowiedzialne

praktyki z zakresu pracy mają podstawowe znaczenie dla sprawiedliwości społecznej. W dążeniu do zrównoważonego rozwoju firmy stoją przed licznymi wyzwaniami związanymi z doborem pracowników, ich motywowaniem oraz ocenianiem. W dążeniu do sprostania tym wyzwaniom znacząca rolę odgrywają procesy zarządzania zasobami ludzkimi, a także menedżerowie, którzy realizują procesy społecznie odpowiedzialne w odniesieniu do zasobów ludzkich. To od menedżerów i działań podejmowanych w obszarze personalnym zależy z jednej strony klimat dla wdrażania zasad odpowiedzialnego biznesu, a z drugiej strony — zrozumienie znaczenia i korzyści z podejmowania odpowiedzialności w biznesie oraz dążenia do zrównoważonego rozwoju (Bojewska, 2017, s. 87).

Wśród działań społecznie odpowiedzialnych realizowanych w odniesieniu do zasobów ludzkich na rzecz zrównoważonego rozwoju w praktyce przedsiębiorstw wymienić można (zob. Bojewska, 2017, s. 91–92):

- wolontariat pracowniczy — udział pracowników w działaniach mających na celu wsparcie potrzebujących, np. w ramach projektów na rzecz społeczności lokalnych, w tym coraz większe znaczenie przypisuje się wolontariatowi kompetencji, polegającemu na dzieleniu się wiedzą;
- zapewnienie różnorodności kulturowej — podejmowanie działań w zakresie propagowania wzajemnego szacunku i tolerancji, promowanie wartości płynących z różnorodności w firmie, a także wzrost świadomości pracowników w tym obszarze;
- bezpieczeństwo w miejscu pracy — wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania BHP oraz zintegrowanie go z systemem zarządzania jakością i środowiskiem;
- dialog z pracownikami — oparty na sprawnie funkcjonującym systemie komunikacji wewnętrznej;
- integracja pracowników — podejmowanie działań zorientowanych na zaspokajanie potrzeb pracowników i ich rodzin poprzez organizowanie spotkań, imprez, szkoleń dla ich integracji z firmą;
- partycypacja pracownicza — zaangażowanie pracowników w procesy podejmowania decyzji i tworzenia innowacyjnych rozwiązań, powiązane z systemem motywacji, rozwoju i oceniania pracowników w kontekście innowacyjności;
- przeciwdziałanie nadużyciom w miejscu pracy — działania w zakresie podniesienia świadomości i przeciwdziałania dyskryminacji, mobbingowi, molestowaniu, wśród których istotną rolę odgrywają szkolenia w zakresie postępowania w określonych sytuacjach;
- rekrutacja i adaptacja — zwrócenie uwagi na przebieg tych procesów z punktu widzenia zaspokojenia potrzeb organizacji i pracownika;
- szkolenia i rozwój — realizacja szkoleń na podstawie analizy potrzeb organizacji i pracowników, kreowanie kultury dzielenia się wiedzą w organizacji;
- dążenie do równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (*work-life balance*) — uwzględnienie potrzeb pracowników w zakresie ustalania indywidualnego systemu organizacji i czasu pracy;

- wsparcie pracowników — zapewnienie wsparcia finansowego (świadczenia pieniężne dla pracowników i ich rodzin), jak również pozafinansowego (np. pomoc w efektywnym zaplanowaniu i realizowaniu rozwoju zawodowego).

Z punktu widzenia realizacji strategii CSR wobec pracowników, jako najważniejsze obszary wymagające analizy działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i ich wpływu na motywację i budowanie lojalności, wskazywane są (Greszta, 2010, s. 83):

- warunki zatrudnienia i wynagrodzenia,
- równe szanse i polityka różnorodności,
- edukacja i rozwój,
- satysfakcja i komunikacja,
- zaangażowanie pracowników w zarządzanie,
- bezpieczeństwo i zdrowie,
- równowaga pomiędzy pracą a życiem prywatnym,
- wolontariat pracowniczy.

W poszczególnych kategoriach można wymienić przykłady konkretnych działań adresowanych do pracowników (por. Stachowska, 2016 c, s. 116–120).

W obszarze dotyczącym warunków pracy bardzo ważną kwestią jest zapewnienie pracownikom bezpieczeństwa w zakresie pewności i stałości zatrudnienia. Za przejaw działań społecznie odpowiedzialnych należałoby także uznać sytuację, kiedy rekrutacja oparta jest o merytoryczne kryteria (zatrudnianie pracowników w oparciu o kryterium kompetencji), podobnie procedura selekcji pozbawiona jest elementów subiektywnych w ocenie kandydatów do pracy. W problematykę społecznej odpowiedzialności biznesu wpisuje się również obszar dotyczący kształtowania wynagrodzeń, szczególnie z punktu widzenia zachowania ich sprawiedliwości. Najważniejsze poglądy dotyczące sprawiedliwego wynagrodzenia za pracę zakładają uznawanie za płacę sprawiedliwą wynagrodzenia proporcjonalnego do wkładu i efektu pracy oraz postulowanie wynagrodzenia pozwalającego na godziwy poziom życia (Stachowska, 2010, s. 135). W zakres działań społecznie odpowiedzialnych wpisuje się więc w tym obszarze opracowanie sprawiedliwego systemu płacy zasadniczej, opartego na wynikach wartościowania pracy, a także uzależnienie ruchomych składników wynagrodzeń (w tym przede wszystkim premii) od wkładu i efektów pracy. Ważną kwestią jest adekwatne i terminowe wynagradzanie oraz zapewnienie pracownikom świadczeń socjalnych.

Wyrazem przyjmowania przez przedsiębiorstwo odpowiedzialności w sferze socjalnej jest działalność podejmowana w zakresie zaspokajania potrzeb socjalno-bytowych i kulturalnych pracowników (Bartkowiak, 2011, s. 28). Wyraża się ona w nieodpłatnym lub częściowo odpłatnym oferowaniu pracownikom różnych form świadczeń w zakresie pomocy materialnej, rzeczowej, finansowej, możliwości korzystania z różnorodnych form wypoczynku, działalności sportowo-rekreacyjnej, kulturalnej itp.

Na płaszczyźnie zarządzania zasobami ludzkimi społeczna odpowiedzialność obejmuje troskę o utrzymanie istniejących oraz tworzenie nowych miejsc pracy, ale również przeprowadzanie koniecznych zwolnień w sposób najmniej obciążający pracownika. Należy pamiętać, że o działaniu społecznie odpowiedzialnym można mówić wówczas, kiedy przyczyni

i kryteria zwalniania są pracownikom znane i przez nich uświadomione. Istotną rolę w tej kwestii odgrywa również pomoc zwalnianym pracownikom w odnalezieniu się w trudnej sytuacji na rynku pracy, w znalezieniu nowego miejsca pracy, przekwalifikowaniu czy przeszkoleniu w zakresie przygotowania się do przejścia przez procesy rekrutacyjne, realizowana poprzez programy w zakresie *outplacementu*.

Jednym z przejawów odpowiedzialnego podejścia do pracowników jest także umiejętne zarządzanie różnorodnością, które polega nie tylko na stwarzaniu równych szans i przestrzeganiu zakazu dyskryminacji ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, narodowość, pochodzenie etniczne, wyznanie, przekonania polityczne itp. w obszarach dotyczących zatrudnienia czy awansu, ale również na dostrzeganiu i akceptowaniu różnic tkwiących w kapitale ludzkim i wykorzystywania ich do osiągania przewagi konkurencyjnej.

Nie bez znaczenia z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności jest również troska o rozwój pracowników — doskonalenie kompetencji, podwyższanie poziomu wykształcenia i szeroko rozumiane uczenie się. Troska ta powinna przejawiać się nie tylko w organizowaniu szkoleń i różnorodnych programów rozwojowych oraz zachęcaniu pracowników do uczestnictwa w różnych formach nabywania wiedzy, ale także w kreowaniu atmosfery sprzyjającej podejmowaniu przez pracowników różnorodnych działań sprzyjających samodoskonaleniu. Przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne powinno dbać o rozwój pracowników, ale również opracowywać i przedstawiać im przejrzyste kryteria rozwoju zawodowego i ścieżki kariery w organizacji, a także prowadzić z nimi rozmowy rozwojowe na temat możliwości awansu i kompetencji potrzebnych w przyszłej karierze.

Bardzo ważną rolę w obszarze społecznej odpowiedzialności odgrywa kształtowanie rozwiązań w zakresie systemu motywowania. Motywowanie do pracy, a szczególnie nagradzanie i karanie powinno odwoływać się do klarownych kryteriów powszechnie znanych. Transparentne i sprawiedliwe systemy motywacyjne powinny tworzyć pracownikom możliwości awansu i rozwoju. Posiadanie przez firmę czytelnego systemu motywowania, opartego na jasnych, obiektywnych zasadach zwiększa poczucie bezpieczeństwa pracowników. Podobnym regułom podlega ocenianie pracowników. Należy przy tym pamiętać, że najważniejszą kwestią związaną z motywowaniem jest rozpoznawanie ich potrzeb pracowników i zaspokajanie ich poprzez wykorzystanie odpowiednich narzędzi i rozwiązań. W tym celu warto przeprowadzać badania opinii i oczekiwań zatrudnionych osób, a wnioski z nich płynące wykorzystywać do doskonalenia systemu motywacyjnego w organizacji.

Do przejawów działań społecznie odpowiedzialnych zaliczyć można również dbałość o efektywną komunikację i przepływ informacji w firmie, czemu służyć może zastosowanie odpowiednich procedur w zakresie komunikacji wewnętrznej, organizowanie spotkań informacyjnych, czy wykorzystanie takich narzędzi jak intranet, czy inne fora multimedialne.

Szczególne role w działaniach społecznie odpowiedzialnych przypada partycypacji pracowników w zarządzaniu. Przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne powinno prezentować podmiotowe podejście do pracowników. Istotne jest, aby mieli oni świadomość, że współdecydują o sposobie realizacji zadań, które należą do ich obowiązków, byli informowani przez kierownictwo o planach przedsiębiorstwa i mieli wpływ na decyzje dotyczące własnej pracy. Możliwość uczestniczenia w strategicznych decyzjach przedsiębiorstwa stanowi nie tylko przejaw demokracji w społeczności pracowniczej, ale także wiąże się z poczu-

ciem indywidualnej odpowiedzialności za losy własnego miejsca pracy (Bartkowiak, 2011, s. 94). W ramach angażowania pracowników w zarządzanie można wymienić także takie działania jak: włączanie w procesy rozwiązywania problemów organizacyjnych, preferowanie współdziałania i pracy zespołowej, czy zachęcanie do zgłaszania pomysłów i propozycji usprawnień itp. Należy przy tym dodać, że współczesny model współuczestnictwa (*empowerment of employees*) nie tylko daje szansę pracownikom na wpływanie na decyzje podejmowane w organizacji, ale także pokazuje indywidualną odpowiedzialność pracowników za swoje działania, obligując ich jednocześnie do aktywnego współdziałania w realizowaniu różnorodnych działań społecznie odpowiedzialnych, np. programów na rzecz społeczności lokalnych (Hope, 2017, s. 305).

W obszarze bezpieczeństwa i ochrony zdrowia do przejawów społecznej odpowiedzialności można zaliczyć: wdrażanie procedur poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwie, prowadzenie działań zachęcających do prowadzenia zdrowego trybu życia, dodatkowe ubezpieczenia, oferowanie pakietu usług medycznych dostosowanych do potrzeb pracowników itp.

Zaspokajaniu potrzeb pracowników służą także programy pomagające zachować równowagę między pracą a życiem prywatnym (*Work-Life Balance*), w tym m.in. wprowadzenie elastycznych form zatrudnienia i czasu pracy np. dla osób wychowujących małe dzieci.

Zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu, nadawanie pracy głębszego sensu może być natomiast realizowane poprzez wolontariat pracowniczy, angażowanie zatrudnionych osób w różnego rodzaju przedsięwzięcia, których celem jest rozwiązywanie różnorodnych problemów społecznych. Choć działalność filantropijna organizacji, tak potrzebna w społeczeństwie, stanowi margines działań społecznie odpowiedzialnych, z uwagi na to, że ideą CSR nie jest odpowiedzialne dzielenie zysku, lecz odpowiedzialne jego generowanie, tym niemniej w praktyce jest ona częścią programów społecznej odpowiedzialności, realizowanych często przy aktywnym udziale i wsparciu pracowników. Takie programy, w ramach których się pomaga, np. działając na rzecz rozwoju, poprawy kondycji społeczności lokalnej, mogą być realizowane w postaci (Hope, 2017, s. 308):

- wolontariatu pracowniczego, w którym pomysłodawcą działań jest pracownik lub pracodawca,
- bezpłatnych usług świadczonych przez pracowników na rzecz społeczności lokalnej (np. edukacyjnych, ułatwiających funkcjonowanie w przestrzeni społecznej itp.),
- współpracy wolontariackiej z organizacjami *non profit* (w ramach tzw. współpracy międzysektorowej),
- różnego rodzaju dotacji (mecenat, działania *pay-roll*).

Szczególnym rodzajem działalności filantropijnej jest wolontariat pracowniczy, czy praca *pro bono*, za którą pracownicy nie otrzymują dodatkowego wynagrodzenia. Działalność taka przynosi jednak korzyści wszystkim zaangażowanym stronom (Hope, 2017, s. 308–309):

1. beneficjentom, ponieważ mają możliwość skorzystania z unikatowej, bezpłatnej pomocy/wsparcia;

2. pracownikom, ponieważ:
 - daje im satysfakcję z niesionej pomocy,
 - rozwija ich kompetencje społeczne (empatię, asertywność, umiejętności prowadzenia dialogu z różnymi grupami, umiejętności negocjacyjne i edukacyjne),
 - zwiększa poziom zaufania do innych pracowników firmy,
 - rozwija umiejętności pracy w grupie,
 - stymuluje umiejętności przywódcze, podejmowanie decyzji itp.;
3. organizacji, ponieważ dzięki wolontariatowi;
 - ulegają poprawie relacje ze społecznościami lokalnymi,
 - zwiększa się poziom zaufania pomiędzy pracownikami i poziom zaufania do firmy,
 - buduje się bardziej zaangażowany zespół,
 - doskonalą się kompetencje miękkie pracowników,
 - pojawiają się warunki sprzyjające tworzeniu w firmie przyjaznej hierarchii niwelującej sztywne podziały,
 - pojawia się szansa na wyłonienie nowych liderów o nowych, potrzebnych umiejętnościach,
 - buduje się *employer branding* — markę rzetelnego pracodawcy.

Ważnym narzędziem, które wspiera odpowiedzialne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji są kodeksy etyczne. Ich zastosowanie wynika z założenia, że społecznie odpowiedzialna organizacja to taka, która postępuje zgodnie z zasadami etycznymi w stosunku do wszystkich grup interesariuszy, a szczególną grupą są pracownicy, którzy powinni podzielać system wartości organizacji będący niejako spoiwem i fundamentem wszelkich działań (Dahlberg i in., 1998, s. 393). W takich kodeksach zawarte są normy etyczne dotyczące postaw i zachowań pracowników wynikających z przyjętego systemu wartości i misji organizacji. Głównym celem ich wykorzystywania jest integracja pracowników wokół wspólnych wartości przestrzeganych przez firmę oraz ujednoczenie reguł postępowania w określonych sytuacjach (Gadomska-Dzięcioł, Szmalec, 2011, s. 41). Wskazują one pożądane wzorce zachowań, stanowiąc zbiory zasad, reguł i procedur, które obowiązują każdego pracownika w kontaktach z przełożonymi, podwładnymi, współpracownikami, a także osobami z otoczenia organizacji. Kodeksy etyczne są więc pewnego rodzaju deklaracją, manifestacją postawy moralnej, przedstawieniem wartości uznanych za ważne przez organizację i układem odniesienia dla każdego pracownika. Są też pewną formą publicznego zobowiązania. Budują ramy profesjonalizmu zawodowego, co wiąże się z dobrą reputacją firmy, która z kolei jest gwarantem długofalowego rozwoju, aktywem organizacji i elementem, który jest coraz bardziej doceniany na rynku (Hope, 2017, s. 310–311). Dobrym rozwiązaniem jest również wprowadzenie kodeksu etycznego do szerzej zakrojonego programu etycznego firmy. W takim przypadku ważne jest powołanie odrębnego stanowiska/działu, który zajmowałby się organizacją szkoleń z zakresu zachowań etycznych dla pracowników, dbał o aktualizowanie zapisów kodeksu, opracowywał formy komunikacji ułatwiające zgłaszanie nieprawidłowości, służył radą w rozwiązywaniu dylematów etycznych i podejmował decyzje dotyczące sankcji za złamanie obowiązujących norm etycznych. Należy jednak

pamiętać, że efekty realizacji takiego programu zależą nie tylko od pracy takiej komórki organizacyjnej, ale wpływa na nie kultura organizacyjna, poziom zaangażowana kierownictwa, relacje z działem HR i działem komunikacji/PR, czy też rozwiązania stosowane w ramach systemu motywacyjnego w firmie. Nie można również zapominać o najważniejszym czynnikiem — pracownikach. To ich zaangażowanie, aktywność, lojalność wobec organizacji i własny system wartości (poziom wrażliwości moralnej) będą odgrywały decydującą rolę w kształtowaniu poziomu zachowań etycznych w organizacji (Hope, 2017, s. 312).

Mówiąc o działaniach społecznie odpowiedzialnych nie można również pominąć istotnej roli, jaką w realizacji strategii CSR odgrywają menedżerowie (liderzy) — przykład, jaki stanowią oni dla pracowników, a także ich odpowiedzialność związana z ustalaniem kierunku i realizacją polityki personalnej. Dotyczy to wszystkich etapów procesu kadrowego, począwszy od doboru, poprzez motywowanie, ocenę i rozwój pracowników. Kluczowe znaczenie mają w tym zakresie jasne i transparentne zasady i konsekwencja w ich egzekwowaniu. Należy przy tym pamiętać, że aby wbudować CSR w kulturę organizacyjną firmy i doprowadzić do zmiany postaw i działań, przy zaangażowaniu zarządzania zasobami ludzkimi w komunikowanie i wdrażanie koncepcji, polityk oraz zmian kulturowych i behawioralnych w całej organizacji bardzo ważne jest zapewnienie wsparcia ze strony zarządzających (CIPD, 2009, s. 1).

Wdrażając ideę CSR w zarządzanie zasobami ludzkimi, należy mieć na uwadze, że działania społecznie odpowiedzialne to nie pojedyncze, spektakularne akcje, ale codzienność — godne, uczciwe traktowanie pracowników. Oznacza to, że im więcej dialogu, współdziałania, im więcej kultury uczciwości, otwartości, podmiotowego podejścia do zatrudnionych osób i włączania ich w kluczowe procesy w firmie, tym bliżej realizacji zasad społecznej odpowiedzialności w praktyce. Przejawem realnego zaangażowania organizacji w sprawy społeczne jest bowiem transparentność działań i otwarte, szerokie komunikowanie o wszystkich aspektach jej działalności, kierowane nie tylko do interesariuszy zewnętrznych, ale szczególnie do pracowników (Rajak, 2011, s. 181).

Konkludując, można powiedzieć, że w realizacji koncepcji CSR bardzo istotną rolę odgrywa odpowiedzialne podejście do pracowników, których firmy powinny traktować podmiotowo, angażując w wyznaczanie i ustalanie sposobów realizacji celów. Ważne jest również wypracowanie odpowiednich relacji między kadrą zarządzającą a pracownikami, opartych na zaufaniu i współpracy oraz dbanie o ich bezpieczeństwo i rozwój, a także zaspokajanie potrzeb i oczekiwań. Ze względu na potrzebę poszerzenia aktywności firm na polu społecznej odpowiedzialności rośnie zatem znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi i komórek HR w formułowaniu i wdrażaniu strategii CSR. Wiąże się to z jednej strony z koniecznością podejmowania działań mających na celu motywowanie i budowanie zaangażowania pracowników, z drugiej strony — z aktywnym udziałem we wdrażaniu strategii społecznej odpowiedzialności w innych aspektach działalności firmy. Realizacja tych zadań stanowi warunek sukcesu strategii CSR w organizacji.

2. Zarządzanie wiedzą

2.1. Istota i znaczenie zarządzania wiedzą w organizacji

Uwarunkowania gospodarki opartej na wiedzy niosą ze sobą szereg wyzwań dla współczesnego zarządzania organizacjami, które zmuszone są do poszukiwania nowych paradygmatów zarządzania, koncentrujących się na odpowiednim wykorzystywaniu informacji i wiedzy, rozwijaniu potencjału wiedzy pracowników, wspieraniu procesu uczenia się oraz przekładaniu posiadanej wiedzy na grunt innowacyjnych rozwiązań. Odpowiedzią na te wyzwania jest wzrastające zainteresowanie problematyką zarządzania wiedzą w organizacji. Można powiedzieć, że w obliczu zachodzących zmian społecznych i ekonomicznych funkcjonujące na rynku firmy stają przed koniecznością wdrażania koncepcji zarządzania wiedzą, co wiąże się z istotnymi wyzwaniami, zarówno dla kadry menedżerskiej, jak i zarządzania zasobami ludzkimi (Stachowska, 2016 a, s. 324).

Już I. Nonaka i H. Takeuchi (1995) wskazali, że wiedza we współczesnym świecie staje się bardzo ważnym zasobem, który decyduje o konkurencyjności firmy, dając jej tym samym szansę przetrwania na rynku w warunkach globalnej gospodarki. Znaczenie pozyskiwania, interpretowania i łączenia wiedzy oraz przekładania jej na praktyczne działania doceniał także P. Drucker, według którego istotą współczesnego zarządzania jest produktywne wykorzystywanie wiedzy (Edersheim, 2009, s. 42).

Wiedza dla celów zarządzania jest różnorodnie definiowana. Najczęściej traktowana jest jako (Mikuła, 2007, s. 113):

- powiązanie informacji z ich zrozumieniem,
- efekt myślowego przetworzenia informacji i doświadczeń oraz uczenia się,
- ogół wiadomości człowieka,
- odzwierciedlenie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka,
- potwierdzone przekonanie.

Przyjmuje się, że wiedza to informacje (dane, które zostały przetworzone w zrozumiały sposób) wykorzystane w sposób efektywny. Jest ona czymś osobistym i często niematerialnym, jej uchwycenie, zakodowanie i rozpowszechnienie nie jest rzeczą łatwą. Pod pojęciem wiedzy określane jest wszystko, co ludzie rozumieją z poszczególnych faktów, koncepcji, pomysłów, teorii, procedur, praktyk i sposobu, w jaki pracuje się w danej firmie (Armstrong, Taylor, 2016, s. 110). Można ją określić jako *know-how* lub (jeśli jest szczegółowa) jako biegłość w danej tematyce. Można także założyć, że wiedza to ogół wiadomości i umiejętności posiadanych przez daną jednostkę (Probst, Raum, Romhardt, 2002).

Zdaniem F. Blacklera (1995, s. 1032–1033), „wiedza jest pojęciem wieloaspektowym i złożonym, zarówno zakorzenionym, jak i abstrakcyjnym, jawnym i ukrytym, powszechnym i indywidualnym, fizycznym i psychicznym, rozwijającym się i statycznym, werbalnym i zakodowanym”. I. Nonaka i H. Takeuchi (1995) stwierdzili, że wiedza może być jawna (*explicit knowledge*) albo ukryta (*tacit knowledge*). Wiedza jawna może być zakodowana — zostaje zapisana, jest dostępna i przechowywana w bazach danych, firmowych intranetach i portfelach własności intelektualnej. Wiedza ta jest łatwa do przekazywania — kto ją posiada, może bez większego problemu przekazać ją dalej. Wiedza ukryta tkwi natomiast w umysłach ludzi — trudno ją sformułować na piśmie, a pozyskuje się ją przez doświadczenie. Można uznać, że wiedza ta bierze się ze zbiorowego doświadczenia w pracy, a dzieli się nią członkowie określonej grupy lub społeczności (Scarborough, Carter, 2000). Nie można jej przekazać w prosty sposób, często jest wręcz trudna do określenia przez jej posiadacza. Główne wyzwanie w zarządzaniu wiedzą polega na zamianie wiedzy ukrytej w wiedzę jawną (Armstrong, Taylor, 2016, s. 111).

Podstawowym sposobem pomnażania wiedzy jest interakcja między wiedzą jawną a ukrytą (Nonaka, Takeuchi, 1995), która może przyjmować następujące formy:

- eksternalizacji wiedzy, czyli formalizacji wiedzy nieformalnej, kodyfikacji doświadczeń jednostek i grup, by inni mogli się ich nauczyć, a nawet je udoskonalać;
- socjalizacji, czyli zdobywania wiedzy przez interakcje z tymi, którzy ją już posiadają, przez podpatrywanie i współdziałanie;
- internalizacji wiedzy, czyli wykorzystania wiedzy formalnej i przekształcenia jej w wiedzę domyślną; nauczania się skodyfikowanej wiedzy i wykorzystania jej w działaniu;
- kombinacji, czyli wzbogacenia wiedzy formalnej; analizy skodyfikowanej wiedzy i wprowadzenia do niej modyfikacji.

Cechą wiedzy jest to, że przyjmuje ona trzy postacie (Mikuła, 2007, s. 113):

- spersonalizowaną — postać mentalna, której nośnikami są ludzie,;
- skodyfikowaną — postać zarejestrowanych zbiorów informacji, której nośnikami są bazy danych, publikacje, projekty, dokumenty;
- ugruntowaną — postać osadzona w produktach, procesach, usługach, relacjach, technologiach, marce.

Inne rozgraniczenie kategorii wiedzy to podział na (Evans, 2005):

- „wiedzę o” (odpowiada często na pytania — co?, gdzie?) — jest to wiedza operacyjna, łatwa do przekazania,

i wykorzystać. Muszą zatem poznać najpierw swoje zasoby wiedzy, a następnie określić, jak nimi zarządzać i jak je wykorzystywać, aby uzyskać jak najwyższe zyski (Lee i in., 2005, s. 808–820).

W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele definicji podejmujących próbę opisanie istoty koncepcji zarządzania wiedzą (*knowledge management*). Według T.A. Stewarta (2001, s. 112), zarządzanie wiedzą w sensie ogólnym można ująć jako „posiadanie wiedzy o tym, co wiemy, zdobywanie i organizowanie jej oraz wykorzystywanie w sposób przynoszący korzyści”. T.H. Davenport i L. Prusak (2000, s. 2) definiują zarządzanie wiedzą jako zespół konkretnych działań i inicjatyw, które organizacje podejmują w celu zwiększenia wiedzy organizacyjnej. Zdaniem M. Armstronga i S. Taylora (2016, s. 111), zarządzanie wiedzą polega na pozyskaniu wiedzy od tych, którzy ją posiadają i dostarczeniu jej tym, którzy jej potrzebują. Natomiast W.M. Grudzewski i I. Hejduk (2004, s. 34) ujmują zarządzanie wiedzą jako nowoczesną systemową koncepcję polegającą na efektywnym wykorzystaniu zasobów wiedzy w organizacji. Trzeba przy tym zaznaczyć, iż pojęcie zarządzania wiedzą jest ściśle związane z teorią kapitału intelektualnego, ponieważ odnosi się do takich pojęć jak: kapitał ludzki, społeczny, organizacyjny, czy strukturalny. Jest także powiązane z koncepcjami organizacyjnego uczenia się (Armstrong, Taylor, 2016, s. 110).

Niewątpliwie trudnością jest opisanie istoty zarządzania wiedzą w sposób szczegółowy, ujmujący wszystkie jego elementy składowe. Złożoność tego pojęcia wynika ze złożoności samego pojęcia wiedzy, jak również problemów, jakie wiążą się z realizacją tej koncepcji w praktyce zarządzania organizacjami. W szerokim ujęciu charakterystykę zarządzania wiedzą można przedstawić w sposób następujący (Mikuła, 2007, s. 115):

- w znaczeniu funkcjonalnym — kompleksowo obejmuje ono realizację podstawowych funkcji zarządzania oraz funkcji operacyjnych związanych z identyfikowaniem, transferem, kreowaniem, przechowywaniem, łączeniem, selekcjonowaniem wiedzy itd. Jest to proces koncentrujący się na zasobie spersonalizowanej, skodyfikowanej i ugruntowanej wiedzy oraz procesach związanych z wiedzą poprzez realizację funkcji planowania, podejmowania decyzji, organizowania, przeprowadzenia oraz kontroli, tak aby osiągnąć cele organizacji;
- w znaczeniu procesowym — obejmuje ono postępowania normujące i dyspozycyjne, mające na celu stworzenie odpowiedniego środowiska, które umożliwi sprawną realizację funkcji operacyjnych, a więc wdrożenie systemów organizacyjnych o właściwej konstrukcji optymalizujących główne procesy związane z wiedzą, klimatu, kultury i struktury organizacyjnej, które ukierunkują ludzi na rozwijanie wiedzy, dzielenie się nią, odpowiednie jej wykorzystanie itd.;
- w znaczeniu instrumentalnym — polega ono na odpowiednim doborze i wykorzystaniu instrumentów przyczyniających się do przebiegu głównych procesów z udziałem wiedzy na wszystkich poziomach i obszarach organizacji. Zestaw instrumentów jest dość szeroki, od ekonomiczno-finansowych i prawnych, po organizacyjne i techniczne. W skład instrumentów włączyć można m.in. systemy organizacyjne przyczyniające się do realizacji funkcji operacyjnych, jak system informacyjny, system motywacyjny, system controllingu itd. oraz szereg narzędzi, jak internet, intranet, bazy danych itd., a także

metod, jak koła jakości, burzę mózgów itd., na których opierają się i które wykorzystują systemy organizacyjne wspomagające zarządzanie wiedzą;

- w znaczeniu instytucjonalnym — obejmuje ono system stanowisk i zespołów pracowniczych (poziom strategiczny i operacyjny, organizację formalną i nieformalną), które realizują funkcje i zadania z zakresu zarządzania wiedzą w organizacji.

Z funkcjonalnego ujęcia zarządzania wiedzą wynika, że polega ono na realizacji funkcji zarządzania, które można podzielić na cykliczne (planowanie, organizowanie i kontrolowanie) i ciągłe (pozyskiwanie ludzi, ich motywowanie i praca z nimi, pozyskiwanie informacji i praca nad nimi, podejmowanie decyzji, pozyskiwanie środków rzeczowych i finansowych i dysponowanie nimi oraz koordynowanie). Podejście to uwzględnia współczesny wymóg współuczestnictwa pracowników w procesie zarządzania. Prowadzi ono również do wyróżnienia w ramach systemów zarządzania wiedzą dwóch poziomów: strategicznego i operacyjnego, co wiąże się z instytucjonalnym ujęciem zarządzania wiedzą. Natomiast ujęcie procesowe podkreśla istotność kształtowania odpowiednich warunków dla poszczególnych procesów z udziałem wiedzy, przy wykorzystaniu właściwie dobranych narzędzi, w tym metod organizacji i zarządzania, instrumentów technicznych, prawnych, ekonomiczno-finansowych (por. Mikuła, 2007, s. 115–117).

Przedmiot i cele zarządzania wiedzą można przedstawić z punktu widzenia różnych obszarów zarządzania firmą (tabela 4).

Tabela 4.

Interpretacja tematyki i celów zarządzania wiedzą w różnych obszarach zarządzania

Obszar zarządzania	Przedmiot i cele zarządzania wiedzą
Zarządzanie i strategia firmy	– rozwój zasobów wiedzy i kompetencji
Przedsiębiorczość	– tworzenie przedsięwzięć opartych na wiedzy
Zarządzanie ludźmi	– rozwój kultury organizacji wspierającej kreatywność i dzielenie się wiedzą oraz rozwój kapitału intelektualnego
Zarządzanie procesami i jakością	– projektowanie struktur i procedur gwarantujących gromadzenie i wykorzystywanie wiedzy
Marketing	– zdobywanie wiedzy z otoczenia rynkowego i wykorzystywanie jej do rozwoju innowacyjności
Rachunkowość i finanse	– pomiar kapitału intelektualnego i podnoszenie wartości firmy przez rozwój aktywów niematerialnych
Systemy informatyczne w zarządzaniu	– kodyfikacja, gromadzenie i udostępnianie wiedzy z wykorzystaniem narzędzi informatycznych
Rozwój technologii informatycznych	– inżynieria wiedzy, sztuczna inteligencja i tworzenie systemów eksperckich

Źródło: Klincewicz, 2012 a, s. 72.

Obecnie wyróżnikiem organizacji dostosowujących się do warunków nowej gospodarki jest uznawanie wiedzy za zasadniczy zasób tworzący przewagę konkurencyjną. Należy przy tym pamiętać, że istotnym elementem konkurencyjności jest nie tyle wiedza sama

w sobie, ile sposób, w jaki jest ona wykorzystywana do celów strategicznych (Hansen i in., 1999). Wiedza traktowana jako zasób organizacji, jest przy tym także produktem (Fic, 2006, s. 8) przynoszącym sukces finansowy (Mikuła, 2007) — właściwe zarządzanie wiedzą może więc w istotnie przyczynić się do poprawy wyników biznesowych i zwiększenia potencjału rozwojowego firm. Badania wykazały, że przedsiębiorstwa, które systematycznie wykorzystują zarządzanie wiedzą, rozwijają się szybciej niż te, które nie mają strategii ani praktyk zarządzania wiedzą (Salojarvi i in., 2005, s. 103–122; Edvardsson, 2006, s. 275–282). Dzięki wprowadzaniu usprawnień wynikających z procesu zarządzania wiedzą, firma staje się wiarygodnym partnerem rynkowym i jest pozytywnie odbierana przez finalnego odbiorcę jego dóbr bądź usług (Klak, 2010, s. 79). Jak wskazuje D. Ulrich (1998, s. 126), „wiedza stała się bezpośrednią przewagą konkurencyjną dla firm sprzedających pomysły i relacje”.

Firmy stosujące najlepsze praktyki zarządzania wiedzą mają różnorodne uzasadnienia biznesowe dla wdrożenia swoich inicjatyw. Do najpowszechniejszych należą: obniżenie kosztów, ponowne wykorzystanie wiedzy i zdobytych doświadczeń, szybkość działania, innowacyjność, kreowanie marki i wyróżnialność oraz lepsza jakość wiedzy (Edvardsson, 2006). Skuteczne zarządzanie wiedzą znacząco poprawia wyniki z uwagi na obniżenie kosztów, zapewnienie potencjału do rozwoju i zwiększenia wartości i/lub dochodowości przedsiębiorstwa, udoskonalanie produktów i usług oraz szybsze reagowanie na zmiany.

Generalnie wszystkie korzyści wynikające z zarządzania wiedzą można rozpatrywać z punktu widzenia organizacji, pracownika i rynku (Błaszczuk i in., 2004, s. 42–43). Wśród najważniejszych można wymienić: wzrost efektywności i większą elastyczność zarządzania, rozwój kompetencji pracowników i budowanie ich więzi z firmą, usprawnienia w komunikacji wewnętrznej, wzrost kreatywności i innowacyjności, redukcję kosztów, rozwój i wzrost konkurencyjności firmy, poprawę relacji z klientami i kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy na rynku.

Do korzyści wynikających z zarządzania wiedzą na płaszczyźnie wewnątrzorganizacyjnej można zaliczyć (Błaszczuk i in., 2004, s. 42–43):

- wzrost efektywności zarządzania — poprzez wpływ unikalnej kultury organizacyjnej umożliwiającej łatwy dostęp do aktywów wiedzy, budowanie strategii uwzględniającej swobodny przepływ wiedzy, wymianę i kodyfikację najlepszych doświadczeń, szybkie dotarcie do ekspertów, rozwój technologii informacyjnych;
- rozwój pracowników — dzielenie się wiedzą, wzrost innowacyjności i kreatywności poprzez odpowiednio ukształtowane systemy motywacyjne, wzrost kluczowych kompetencji poprzez realizację programów rozwoju, *coaching*, *mentoring*, *team working* (co przekłada się na wyższą efektywność pracy);
- usprawnienia w zakresie komunikacji wewnętrznej — wewnętrzne procedury określające zasady pozyskiwania, przetwarzania i wdrażania wiedzy i informacji, wprowadzenie technologii informatycznych oraz pozainformatycznych systemów obiegu informacji i dzielenia się wiedzą;
- redukcja kosztów zarządzania — oszczędność czasu, kodyfikacja wiedzy, szybkie dotarcie do aktywów wiedzy i ekspertów;

- wzrost kreatywności i innowacyjności — wymiana wiedzy i doświadczeń, inwestycje w rozwój pracowników, retencja kompetencji, tworzenie wspólnot praktyków i zespołów zadaniowych;
- wzrost elastyczności zarządzania — szybka reakcja na sygnały z otoczenia, stałe monitorowanie sytuacji rynkowej.

Natomiast wśród korzyści wynikających z zarządzania wiedzą na poziomie pracowniczym wymienić można (Kwiecień, Majewski, 2001, s. 358):

- ustawiczny rozwój i wzrost kompetencji,
- tworzenie więzi z firmą, które prowadzi to do niskiej fluktuacji pracowników,
- łatwy dostęp do źródeł wiedzy, przekładający się na usprawnione wykonywanie pracy i w konsekwencji wyższą jej efektywność,
- oszczędność czasu niezbędnego do dotarcia do określonych danych,
- kreatywność, skutkującą generowaniem nowych wartości dla organizacji,
- wzrost poczucia własnej wartości pracowników, budowanie atmosfery wzajemnego zaufania,
- samorealizację,
- poczucie przynależności do organizacji, nawiązywanie, utrzymywanie i wzmacnianie trwałych więzi z pracownikami,
- satysfakcję z wykonywanej pracy,
- wzrost konkurencyjności pracowników na rynku pracy.

Przepływ korzyści na płaszczyźnie zewnątrzorganizacyjnej sprowadza się natomiast do obrony i rozwoju pozycji rynkowej oraz wzrostu konkurencyjności, a kształtuje się poprzez (Kłak, 2010, s. 77–78):

- rozwój firmy — tworzenie nowych wartości, ciągle, stopniowe udoskonalanie na wszystkich poziomach;
- wzrost konkurencyjności pracowników i organizacji — ustawiczna edukacja pracowników, wzrost kwalifikacji oraz efektywne wykorzystanie posiadanego przez pracowników potencjału;
- wzrost efektywności działań — redukcja kosztów zarządzania, usprawnienia w zarządzaniu zasobami ludzkimi;
- elastyczność w dostosowywaniu do potrzeb rynku — dostrzeganie potrzeb klientów i partnerów rynkowych, jak również posunięć konkurencji;
- innowacyjność — tworzenie nowych produktów i podniesienie jakości już istniejących produktów i/lub usług;
- zmiany w relacjach z klientami (*customer care*) — kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy, jej produktów i/lub usług.

Efektem wymienionych korzyści jest stworzenie efektywnego systemu zarządzania, składającego się z nowej strategii i kultury organizacyjnej podporządkowanej wiedzy oraz wspieranego technologiami informacyjnymi. Taka strategia sprzyja wzmocnieniu więzi pomiędzy organizacją a pracownikami, a umiejętne wykorzystanie potencjału pracowników

korzystnie wpływa na pozycję konkurencyjną firmy (Kłak, 2010, s. 79). Przekłada się również na realizację celu zarządzania wiedzą, jakim jest zwiększenie sprawności i skuteczności organizacji (zob. Ulrich, 1998; Swan i in., 1999).

Efektywne zarządzanie wiedzą nie jest jednak rzeczą łatwą, na co wskazują obserwacje praktyki. Jednym z głównych problemów pojawiających się w tym obszarze jest nadążanie za tempem zmian oraz identyfikacja wiedzy, którą należy pozyskać i się nią podzielić (Armstrong, Taylor, 2016, s. 111). Firmy podejmujące inicjatywy w zakresie zarządzania wiedzą popełniają często fundamentalne błędy. L. Fahey i L. Prusak (1998) wskazali „jedenaście śmiertelnych grzechów” zarządzania wiedzą, których popełnienie sprawia, że organizacja niewłaściwie rozumie, czym są jej zasoby wiedzy, angażując środki w działania nieprowadzące w rzeczywistości do zarządzania tymi zasobami (tabela 5).

Tabela 5.

„Jedenaście śmiertelnych grzechów” zarządzania wiedzą — typowe błędy programów wdrożeniowych

Wyszczególnienie	Opis błędu
Błąd 1. Brak roboczej definicji wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> – problemy z rozróżnieniem wiedzy, informacji i danych – brak refleksji nad celami inicjatywy zarządzania wiedzą
Błąd 2. Nacisk na zasoby wiedzy, lekceważenie przepływów wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> – kodyfikacja, a nie personalizacja wiedzy – gromadzenie, archiwizacja, pomiar — a nie dzielenie czy wykorzystywanie
Błąd 3. Postrzeganie wiedzy jako istniejącej poza głowami jednostek	<ul style="list-style-type: none"> – gromadzenie zasobów wiedzy kontrolowanych przez organizację – niedocenywanie roli pracowników w zarządzaniu wiedzą
Błąd 4. Niezrozumienie, że fundamentalnym celem zarządzania wiedzą jest dzielenie się nią	<ul style="list-style-type: none"> – brak zachęt do dzielenia się wiedzą – niewłaściwa atmosfera pracy, ograniczone zaufanie, konflikty międzyludzkie
Błąd 5. Lekceważenie wiedzy ukrytej	<ul style="list-style-type: none"> – niedocenywanie doświadczeń pracowników i znaczenia personalizacji wiedzy
Błąd 6. Oderwanie wiedzy od jej zastosowań	<ul style="list-style-type: none"> – inicjatywa zarządzania wiedzą staje się celem samym w sobie: budowa archiwum, pomiar wartości kapitału intelektualnego, badania rynku – zapominanie, że wiedza powinna być wykorzystywana w działaniu
Błąd 7. Lekceważenie myślenia i wnioskowania	<ul style="list-style-type: none"> – dopiero analiza posiadanych zasobów wiedzy pozwala na podejmowanie lepszych decyzji
Błąd 8. Koncentracja na przeszłości, a nie na przyszłości	<ul style="list-style-type: none"> – przeszłe doświadczenia nie zawsze odpowiadają, co zrobić w nowych sytuacjach
Błąd 9. Niedocenywanie znaczenia eksperymentowania	<ul style="list-style-type: none"> – inicjatywa zarządzania wiedzą jako samodzielny, odrębny program, a nie zestaw wielu technik, wprowadzanych metodą prób i błędów
Błąd 10. Zastąpienie kontaktów międzyludzkich technologiami informatycznymi	<ul style="list-style-type: none"> – przekonanie, że system informatyczny rozwiąże wszystkie problemy zarządzania wiedzą

Wyszczególnienie	Opis błędu
Błąd 11. Stosowanie niewłaściwych mierników wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> – pomiar wiedzy na podstawie liczby dokumentów, wyszukiwań, odbytych szkoleń, wdrożonych inicjatyw – zapominanie, że najważniejsze mierniki dotyczą wymiernych efektów wykorzystywania wiedzy

Źródło: Klincewicz, 2012 b, s. 447.

Ażeby uzyskiwać korzyści z zarządzania wiedzą, współczesne firmy powinny być organizacjami uczącymi się, inteligentnymi, kreatywnymi i otwartymi na nowe idee oraz metody zarządzania. Aby mogły sprawnie funkcjonować i realizować swoje cele, muszą zarządzać, czyli gromadzić, przetwarzać i dostarczać niezbędną wiedzę wszystkim swoim interesariuszom. Należy przy tym pamiętać, iż sprawne zarządzanie wiedzą wymaga zastosowania odpowiednich instrumentów, których zadaniem jest usprawnienie poszczególnych, realizowanych w ramach niego procesów (Stachowska, 2018, s. 121).

2.2. Procesy i strategie zarządzania wiedzą

W wielu definicjach zarządzania wiedzą podkreślane jest procesowe ujęcie tej koncepcji. Według W.R. Bukowitz i R.L. Williams (1999, s. 2), „zarządzanie wiedzą jest procesem, przy pomocy którego organizacja generuje bogactwo na podstawie swoich intelektualnych lub opartych na wiedzy aktywach organizacyjnych”. J. Tan (2000, s. 10) wskazuje, że jest to „proces systematycznego i aktywnego zarządzania oraz wykorzystania zasobów wiedzy w organizacji”. W opinii innych autorów (Mertins i in., 2001, s. 3), koncepcja ta obejmuje metody i narzędzia, które w holistycznym podejściu przyczyniają się do przebiegu głównych procesów z udziałem wiedzy — generowania wiedzy, jej gromadzenia i dystrybucji na wszystkich obszarach i poziomach organizacji. Inaczej mówiąc, zarządzanie wiedzą to „każdy proces lub praktyka tworzenia, zdobywania i opanowania wiedzy, dzielenia się nią i wykorzystania z każdego źródła, których celem jest udoskonalenie procesu uczenia się i wydajności w firmie” (Scarborough i in., 1999, s. 1).

T.H. Davenport i L. Prusak (2000) wyróżniają trzy główne procesy zarządzania wiedzą:

- proces tworzenia wiedzy — obejmujący zestaw działań i inicjatyw mających na celu zwiększenie ilości wiedzy posiadanej przez organizację;
- proces kodyfikacji wiedzy — zabezpieczanie, gromadzenie i udostępnianie wiedzy w celu przedstawienie jej w taki sposób, aby była ona przyswajalna przez wszystkich członków organizacji;
- proces transferu wiedzy — obejmujący transmisję wiedzy oraz jej absorpcję.

Trzy procesy zarządzania wiedzą wyróżnia również M. Sarvay (1999, s. 95–107), według którego zarządzanie wiedzą jest procesem biznesowym, a przedsiębiorstwo dzięki niemu tworzy i wykorzystuje własną wiedzę w takich obszarach jak:

- organizacyjne uczenie się — proces, dzięki któremu firma nabywa wiedzę;
- produkcja wiedzy — proces, dzięki któremu firma przekształca dane i informacje w wiedzę, czyniąc ją użyteczną przy rozwiązywaniu problemów;
- dystrybucja wiedzy — proces, dzięki któremu firma zapewnia swym pracownikom dostęp do wspólnej wiedzy i umożliwia korzystanie z niej.

A. Jashapara (2006, s. 15) proponuje natomiast koncepcję opartą na pięciu procesach pełnego cyklu zarządzania wiedzą, w ramach których wymienia: odkrywanie, generowanie, wartościowanie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy. G. Probst, S. Raub, K. Romhardt (2002, s. 41–42) do procesów zarządzania wiedzą w organizacji zaliczają: lokalizowanie wiedzy, pozyskiwanie wiedzy, rozwijanie wiedzy, dzielenie się wiedzą i rozpowszechnianie jej, wykorzystywanie wiedzy i zachowanie wiedzy. W ujęciu I. Watsona (2003, s. 13–14) zarządzanie wiedzą obejmuje natomiast zestaw działań w zakresie: pozyskiwania wiedzy (uczenie się, kreowanie, czyli identyfikowanie), analizowania wiedzy (szacowanie, zatwierdzanie, czyli ocenianie), zachowywania wiedzy (organizowanie, opisywanie, czyli utrzymywanie) oraz użycia wiedzy (aplikowanie, transferowanie, czyli dzielenie się).

Zarządzanie wiedzą ma więc szeroki obszar oddziaływania. Według A. Fazlagića (2001, s. 30–32) dotyczy ono takich aspektów funkcjonowania organizacji jak:

- tworzenie nowej wiedzy,
- uzyskiwanie dostępu do wiedzy ze źródeł zewnętrznych,
- wykorzystywanie wiedzy do podejmowania decyzji,
- wbudowywanie wiedzy do procesów, produktów i usług,
- przedstawianie wiedzy w postaci dokumentów, baz danych i oprogramowania,
- wspieranie wzrostu zasobów wiedzy poprzez budowę odpowiedniej kultury organizacyjnej i systemu motywacyjnego,
- transfer wiedzy do innych części firmy,
- pomiar wartości wiedzy i jej wpływu na zarządzanie wiedzą.

Zarządzanie wiedzą można zobrazować, wskazując cztery płaszczyzny (Mikuła, 2007, s. 117):

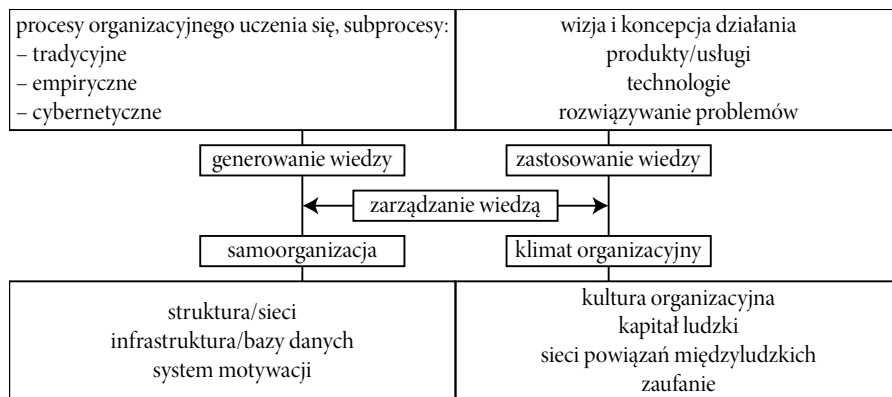
- generowanie wiedzy — w ramach której realizowane są procesy pozyskiwania, rozwoju, kreowania, dzielenia się i rozpowszechniania wiedzy;
- samoorganizacja — będąca podstawą elastyczności i wysokiego poziomu adaptacyjności organizacji. Podstawowymi zakresami zainteresowań są tutaj „twarde” składniki organizacji, jak struktury organizacyjne i sieci powiązań z otoczeniem, infrastruktura informacyjna, system motywacji — elementy te mają sprzyjać uzyskaniu wysokiego poziomu samosterowności ludzi pracujących dla firmy;
- klimat organizacyjny — w ramach tej płaszczyzny podstawowymi obszarami oddziaływania są „miękkie” elementy organizacji, łącznie w dużej mierze wpływające na atmosferę w firmie, takie jak: kultura organizacyjna, kapitał ludzki, sieci powiązań międzyludzkich, zaufanie;
- zastosowanie wiedzy — ta płaszczyzna wskazuje, że wiedza będąca w posiadaniu organizacji powinna być skierowana do wykorzystania — musi znaleźć zastosowanie do

formułowania wizji i koncepcji działania, tworzenia i stosowania oraz integrowania technologii, tworzenia produktów i usług, rozwiązywania problemów.

Wszystkie te płaszczyzny i wyróżnione w ich ramach zakresy są ściśle ze sobą powiązane (rysunek 4).

Rysunek 4.

Płaszczyzny i zakresy zarządzania wiedzą



Źródło: Mikula, 2007, s. 116.

Koncepcja zarządzania wiedzą integruje procesy dotyczące obszarów kreatywności, innowacyjności, kontaktów z klientem, stosowania najlepszych praktyk, uczenia się i rozwijania umiejętności. Dotyczy przechowywania i dzielenia się zgromadzoną w organizacji wiedzą oraz zrozumienia i znajomości procesów, technik i działań (Armstrong, Taylor, 2016, s. 110). Wiąże się z zarówno z zasobami, jak i z przepływem wiedzy w organizacji. Wspiera dzielenie się wiedzą dzięki stworzeniu kanałów komunikacji między ludźmi oraz kanałów informacji. Obejmuje także aspekty budowania kultury opartej na wiedzy. Można zatem powiedzieć, że zarządzanie wiedzą ma charakter kompleksowy, rozciągając się na wszystkie sfery i aspekty funkcjonowania organizacji.

Zarządzanie wiedzą, w ujęciu procesowym, można określić jako nowoczesną koncepcję zarządzania organizacją — świadomy, planowy, usystematyzowany, poddawany permanentnej weryfikacji i kontroli, zintegrowany proces organizacyjny, łączący zarządzanie zasobami ludzkimi z kluczowymi procesami oraz procedurami, przeprowadzany z wykorzystaniem nowoczesnych technologii i systemów teleinformatycznych (Walczak, 2010). Inaczej mówiąc, zarządzanie wiedzą to nowoczesna koncepcja zarządzania strategicznego, ukierunkowana na tworzenie wartości firmy w oparciu o umiejętne pozyskiwanie i wykorzystywanie wszystkich zasobów wiedzy organizacyjnej oraz budowanie kapitału intelektualnego (Walczak, 2010).

Świadome i celowe zarządzanie wiedzą, obejmujące aspekty strategii, struktury, kultury, procesów, technologii i ludzi (Morawski, 2005) staje się współcześnie wyróżnikiem organizacji opartych na wiedzy. W takich organizacjach istotną rolę odgrywa strategiczne zarządzanie wiedzą, traktowane jako proces informacyjno-decyzyjny, którego zadaniem jest

dokonanie podstawowych rozstrzygnięć co do kierunków rozwoju i sposobów wykorzystania zasobów wiedzy, przy uwzględnieniu zmian w zasobach wiedzy otoczenia, prognoz ich rozwoju i kierunków zastosowań oraz własnych zasobów wiedzy, zdolności ich rozwoju i wykorzystania (por. Stabryła, 2000, s. 11). Decyzje podejmowane w ramach strategicznego zarządzania wiedzą dotyczą czterech zasadniczych obszarów (Pierścionek, 2003, s. 11–12):

- rozwoju zasobów wiedzy, zdolności ich wykorzystania i posunięć konkurencyjnych dotyczących wiedzy,
- określenia nowych kierunków i zakresu wykorzystania zasobów wiedzy organizacji,
- rozwoju systemów organizacyjnych umożliwiających sprawną realizację funkcji, zadań i procesów związanych z wiedzą,
- kształtowania zasobów wiedzy otoczenia organizacji (w tym partnerów, klientów, konkurentów).

Do głównych zadań z zakresu strategicznego zarządzania wiedzą można zaliczyć (zob. Mikuła, 2007, s. 119):

- ugruntowanie orientacji na wiedzę w misji i wizji organizacji,
- strategiczną analizę środowiska wewnętrznego i otoczenia zewnętrznego (bliższego i dalszego) firmy,
- tworzenie wizji i formułowanie strategii wiedzy,
- ustalanie luk wiedzy i relacji oraz barier ich zapewnienia,
- wybór podstawowej i wspomagających strategii zarządzania wiedzą, dobór metod, narzędzi i ludzi do ich realizacji oraz określenie niezbędnych do tego środków i warunków organizacyjnych,
- określenie dominującego podejścia determinującego budowę i działanie systemu zarządzania wiedzą,
- tworzenie modelu klimatu i kultury organizacyjnej zorientowanych na wiedzę,
- ocenę poziomu osiągnięcia założonych celów i prowadzonych działań z zakresu zarządzania wiedzą.

Do zasadniczych zadań (funkcji) operacyjnych zarządzania wiedzą należą natomiast: identyfikowanie, transfer (pozyskiwanie, udostępnianie, rozpowszechnianie, dzielenie się), kreowanie, gromadzenie, selekcjonowanie, łączenie, zapisywanie, przechowywanie (utrzymanie), ocenianie (badanie użyteczności), stosowanie wiedzy (Mikuła, 2007, s. 119).

Decyzje podejmowane zarówno z poziomu strategicznego, jak i operacyjnego, muszą uwzględniać wszystkie aspekty zarządzania wiedzą (tabela 6).

Do realizacji funkcji i zadań zarządzania wiedzą organizacja tworzy system zarządzania wiedzą, który można określić jako „kompleks zasad, metod, środków, zbiorów informacji, ludzi i sieci wzajemnych powiązań, który pozwala przyjąć i realizować strategię zarządzania wiedzą dla osiągnięcia celów organizacji” (Mikuła, 2006, s. 135). Traktowany jest on jako podsystem organizacji, który wspomaga i jest wspomagany działaniem pozostałych podsystemów, takich jak np. system zarządzania jakością, system zarządzania partycypacyjnego, system informacyjno-komunikacyjny, czy system controllingu, a także systemy zarządzania w obszarze zasobów ludzkich, finansów, marketingu i innych. Dobór elementów składo-

wych systemu zarządzania wiedzą i sposób ich wzajemnego powiązania zależy od przyjętej orientacji w zarządzaniu wiedzą. W organizacjach, w których występuje orientacja techniczna, system zarządzania wiedzą traktowany jest głównie jako zbiór odpowiednio dobranych i wykorzystywanych narzędzi techniki komputerowej usprawniających m.in. zdobywanie, przekazywanie i przechowywanie informacji. Przeciwnie jest orientacja humanistyczna, w której uwaga skoncentrowana jest na indywidualnej i organizacyjnej wiedzy spersonalizowanej, wobec tego można zaobserwować szczególne zainteresowanie sieciami powiązań międzyludzkich.

Tabela 6.
Aspekty zarządzania wiedzą

Aspekty zarządzania wiedzą	Opis
Celowościowy	– zbiór celów wynikających z misji, wizji, strategii organizacji i strategii zarządzania wiedzą, powiązanych z nimi polityk i celów niższego rzędu
Organizacyjny	– wszelkie systemy organizacyjne i narzędzia związane z zarządzaniem wiedzą (dobór metod i strategii osiągnięcia celów i standaryzacja procedur organizacyjnych, ukształtowanie struktury organizacyjnej, systemu informacyjno-komunikacyjnego, partycypacji pracowniczej, zarządzania zasobami ludzkimi, motywacji itd.)
Techniczny	– platformy systemowe i wszelkie urządzenia oraz technologie informacyjno-komunikacyjne ułatwiające kontakty między ludźmi, przepływy wiedzy skodyfikowanej i spersonalizowanej, jej zachowanie i ochronę – kwestie związane z techniczną stroną ugruntowania wiedzy w produktach, usługach, kapitale strukturalnym
Prawny	– zagadnienia prawne dotyczące pozyskiwania, udostępniania i ochrony praw własności wiedzy (licencje, patenty, prawa autorskie, znaki firmowe itp.) i poprawności działań związanych z zarządzaniem wiedzą (fuzje, przejęcia, umowy kooperacyjne, zakupy zasobów wiedzy itp.)
Ekonomiczny	– kwestie związane z ekonomiczną stroną gromadzenia i wykorzystywania wiedzy (pozyskiwanie, dystrybucja i ocena efektywności wykorzystania środków finansowych dla zarządzania wiedzą, ocena zasobów wiedzy i kapitału intelektualnego)
Społeczny	– działania mające na celu ukształtowanie interaktywnego, sprzyjającego efektywnemu zarządzaniu wiedzą środowiska społecznego (systemy pozyskiwania i zwalniania pracowników, system motywacji, style kierowania itp.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mikula, 2007, s. 120–121.

Odpowiednikami tych orientacji są dwa podejścia do strategii zarządzania wiedzą (Hansen i in., 1999):

- strategia kodyfikacji — w ramach której wiedza jest starannie kodowana i przechowywana w bazach danych, dzięki czemu każda osoba w organizacji ma do niej dostęp i może ją łatwo wykorzystać. Wiedza staje się jawna i zakodowana w wyniku zastosowania podejścia „człowiek — dokumenty”. Strategia ta opiera się na dokumentach i w dużym stopniu na wykorzystaniu technologii informacyjnej oraz intranetu;

- strategia personalizacji — w której wiedzę wiąże się ściśle z osobą, która ją zdobyła i rozpowszechnia głównie poprzez bezpośrednie kontakty międzyludzkie. Jest to podejście „człowiek–człowiek”, związane z gwarancją przekazu wiedzy ukrytej. Wymiana odbywa się poprzez tworzenie sieci kontaktów i zachęcanie do osobistej komunikacji między poszczególnymi osobami i zespołami za pośrednictwem nieformalnych konferencji, warsztatów, wspólnoty działań, burzy mózgów, czy indywidualnych sesji.

Wybór strategii powinien być spójny ze specyfiką działania organizacji oraz z jej kulturą. Badania (Hansen i in., 1999) wykazały, że firmy, które skutecznie wykorzystują wiedzę, stosują jedną z tych strategii jako dominującą, a drugą jako wspierającą. Technologia może być przy tym istotniejsza dla firm, które stosują strategię kodyfikacji. W firmach wykorzystujących strategię personalizacji IT sprawdza się raczej w roli techniki wspierającej. Należy przy tym pamiętać, że istnieje ograniczona ilość wiedzy ukrytej, którą można zakodować. W organizacjach, które polegają w większym stopniu na wiedzy ukrytej niż jawnej, podejście międzyludzkie sprawdza się najlepiej, a technologia informacyjna może jedynie wspierać ten proces, nie może zaś go zastępować.

W praktyce zarządzanie wiedzą przybiera różne formy w zależności od charakteru działalności firmy, specyfiki branży i przyjętej strategii. Wyróżnić można cztery podstawowe strategie zarządzania wiedzą stosowane w różnych sektorach i branżach (Sopińska, Wachowiak, 2006):

- pierwsza z nich polega na zarządzaniu wiedzą jako kluczowym aktywem przedsiębiorstwa — zasób wiedzy postrzegany jest w niej jako podstawowe i najważniejsze źródło przewagi konkurencyjnej firmy. Celem tej strategii zarządzania wiedzą jest jej ochrona i wykorzystanie do tworzenia nowych zasobów intelektualnych. Strategia ta jest charakterystyczna dla przedsiębiorstw, których funkcjonowanie zdeterminowane jest przez poziom zdolności intelektualnych posiadanych pracowników, a nie przez zasoby materialne;
- druga — traktuje zarządzanie wiedzą jako sposób na doskonalenie produktów i usług. To podejście dominuje w sektorach, w których nadal podstawowym aktywem przedsiębiorstwa są zasoby fizyczne. Kapitał intelektualny służy w nich jedynie ulepszeniu i unowocześnieniu produktów, poprawiając ich pozycję konkurencyjną;
- trzecia strategia polega na zarządzaniu wiedzą jako podstawową działalnością firmy — sytuacja taka występuje np. w przypadku firm konsultingowych oraz przedsiębiorstw zajmujących się badaniami rynku. Zarządzanie wiedzą jest dla tych organizacji warunkiem przetrwania na rynku. Pozbawione narzędzi gromadzenia i tworzenia wiedzy nie są one w stanie sprzedawać swojego produktu, jakim jest wygenerowana wiedza;
- ostatnia strategia to zarządzanie wiedzą jako sposób doskonalenia procesów — dotyczy to przedsiębiorstw działających w bardzo złożonych i zmiennych sektorach, w których wewnętrzne procesy są na tyle skomplikowane, iż wymagają ciągłego usprawniania.

Konkludując, można powiedzieć, że w praktyce zarządzania organizacjami akceptację zyskuje stwierdzenie, że istotą zarządzania wiedzą jest praktyczne wykorzystanie wszystkich posiadanych przez firmę zasobów do realizacji jego celów. Należy jednak pamiętać, że przebiegające bez zarzutu procesy lokalizowania i rozwijania wiedzy stanowią zaledwie połowę sukcesu — aby można było mówić o korzyściach wynikających z zarządzania wiedzą, wie-

dza musi zostać wykorzystana w praktyce (Walczak, 2010). Organizacja działająca w oparciu o wiedzę powinna przy tym wykorzystywać nie tylko wiedzę już istniejącą, ale równocześnie świadomie dążyć do jej wzbogacania i uzupełniania (Grant, 1991). Warto przy tym mieć na uwadze, że najważniejsze procesy w zarządzaniu wiedzą to interakcje międzyludzkie (Armstrong, Taylor, 2016, s. 113).

2.3. Zarządzanie wiedzą a zarządzanie zasobami ludzkimi

Zarządzanie wiedzą i zarządzanie zasobami ludzkimi posiadają część wspólną: człowieka — pracownika. W przypadku zarządzania wiedzą jest to część związana z zarządzaniem ludźmi, w przypadku zarządzania zasobami ludzkimi — traktowanie ludzi jako kapitał (Kłak, 2010, s. 299–300). Zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi, a nie technik czy procedur (Ederheim, 2009, s. 25). Podstawą systemu zarządzania wiedzą są ludzie, którzy posiadają spersonalizowaną część zasobu wiedzy uczestniczącej w konwersji wiedzy w organizacji¹. To dzięki ludziom związanym z firmą możliwe jest tworzenie i wykorzystanie organizacyjnej wiedzy, a zatem również zapewnienie jej dalszego rozwoju (Sajkiewicz, 1999, s. 89). Ich zachowania determinują przebieg głównych procesów związanych z wiedzą i efektywność. Można zatem powiedzieć, że zarządzanie wiedzą jest możliwe tylko wtedy, kiedy jest świadomym i celowym zarządzaniem zasobami wiedzy w organizacji w aspekcie strategii, kultury, struktury, procesów, technologii i przede wszystkim ludzi — dysponentów wiedzy (Perechuda, 2005, s. 65). Wynika z tego potrzeba spojrzenia na uwarunkowania funkcjonowania współczesnych organizacji, z uwzględnieniem zasobów wiedzy organizacyjnej, jak również kluczowej roli wiedzy wykorzystywanej przez pracowników (Walczak, 2010).

Zarządzanie wiedzą jest obecnie nowym wyzwaniem dla zarządzających zasobami ludzkimi w organizacjach. Między zarządzaniem wiedzą a zarządzaniem zasobami ludzkimi pojawia się coraz więcej wspólnych obszarów. Ujęcie wiedzy jako procesu koncentruje się na zasobach ludzkich, a niektóre funkcje zarządzania wiedzą są realizowane przez działania w ramach funkcji personalnej, w takich obszarach jak pozyskiwanie, rozwój i utrzymanie pracowników. Można wręcz mówić o tendencji wykorzystywania technik zarządzania wiedzą do wspierania działań związanych z zatrudnianiem i zatrzymywaniem pracowników w organizacji, jak również pozyskiwaniem i rozpowszechnianiem wiedzy ukrytej w organizacji (Roberts-Witt, 2003, s. 4).

W literaturze przedmiotu można się spotkać ze stwierdzeniami, które traktują zarządzanie wiedzą nie jako coś nowego czy też odrębnego, lecz jako nową (rozwiniętą) formę zarządzania zasobami ludzkimi (Yahya, Got, 2002, s. 460). Przy tym podejściu współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi miałoby jedynie odgrywać rolę mechanizmu wspomagającego ludzkie interakcje i zachodzące między ludźmi procesy współpracy za pomocą nowoczesnych narzędzi informatycznych.

¹ Mówi się, że zarządzanie wiedzą polega na zarządzaniu pracownikami o wysokim poziomie wiedzy którzy tworzą wiedzę, a dzieląc się nią, stają się w tym obszarze najważniejszymi graczami (Armstrong, Taylor, 2016, s. 114). Według P. Druckera (1993), pracownicy o wysokim poziomie wiedzy to osoby, które mają wysoki poziom wykształcenia i specjalistyczne zdolności, połączone z umiejętnością zastosowania ich w celu określenia i rozwiązania problemów.

Zarządzanie zasobami ludzkimi powinno uwzględniać następujące obszary związane z zarządzaniem wiedzą (Staniewski, 2012, s. 339):

- nadawanie wspólnego kierunku dla zarządzania wiedzą i podstawowej działalności biznesowej firmy,
- identyfikację korzyści z efektywnego zarządzania wiedzą,
- wybieranie właściwych programów zarządzania wiedzą,
- wdrażanie strategii zarządzania wiedzą,
- kreowanie środowiska wspierającego wdrażanie programów zarządzania wiedzą (odpowiedni klimat),
- stosowanie informatycznych technologii wspierających programy zarządzania wiedzą,
- tworzenie pracowniczych zespołów zarządzania wiedzą,
- kreowanie przywództwa w obszarze zarządzania wiedzą.

Współzależności zachodzące między zarządzaniem zasobami ludzkimi a zarządzaniem wiedzą w organizacji są złożone. Jeśli zarządzanie wiedzą jest traktowane jako długoterminowa strategia firmy, wówczas praktycy od zarządzania zasobami ludzkimi mogą odgrywać ważną rolę w budowaniu i umacnianiu połączeń między strategią ogólną, strategią zarządzania wiedzą i strategią zarządzania zasobami ludzkimi. Sprzężenie ze sobą strategii zarządzania wiedzą i zarządzania zasobami ludzkimi z reguły przyczynia się do podniesienia jakości podejmowanych przez organizację działań, co w konsekwencji owocuje podwyższoną sprawnością całej organizacji i zwiększeniem jej osiągnięć (Gloet, Berrell, 2003, s. 83–84).

Cele przyświecające zarządzaniu zasobami ludzkimi spójnie zębiają się z celami wynikającymi z zarządzania wiedzą i można je ująć następująco (Armstrong, 1996, s. 19):

- umożliwienie kierownictwu osiągnięcia wyznaczonych celów poprzez zaangażowanie pracowników, wykorzystanie w pełni możliwości i umiejętności wszystkich zatrudnionych osób, spajanie i integrowanie zasad polityki dotyczącej zasobów ludzkich z planami rozwoju firmy oraz umacnianie odpowiedniej kultury organizacyjnej;
- opracowanie spójnego zestawu zasad polityki personalnej i zatrudnienia, co ma na celu optymalną obsadę stanowisk oraz poprawę jakości pracy,
- stworzenie takich warunków pracy, dzięki którym będą się mogły uwolnić drzemiące w pracownikach pokłady energii i kreatywności oraz będą mogły się w pełni rozwijać nowatorstwo, praca zespołowa oraz totalna jakość;
- podtrzymywanie gotowości do elastycznego działania w ramach organizacji zdolnej do adaptacji, a zarazem po to, by dążyć do doskonałości.

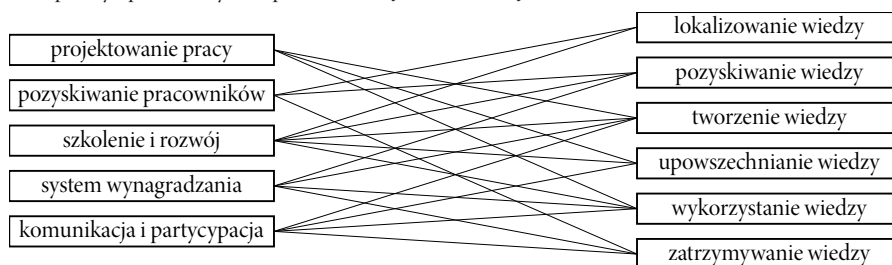
Można powiedzieć, że między zarządzaniem wiedzą a zarządzaniem zasobami ludzkimi istnieją ściśle powiązania (rysunek 5).

Projektowanie stanowisk pracy w taki sposób, aby dawały autonomię, możliwość wykonywania różnorodnych zadań i wykorzystywania różnych kompetencji wpływa zarówno na tworzenie wiedzy, jak i na jej upowszechnianie oraz wykorzystywanie. Realizowane w ramach pozyskiwania pracowników procesy planowania zasobów ludzkich, rekrutacji i selekcji wiążą się z procesami lokalizowania, pozyskiwania i zatrzymywania wiedzy. Szko-

lenie i rozwój pracowników wspierają lokalizowanie wiedzy, jej pozyskiwanie, upowszechnianie i wykorzystywanie. System wynagrodzeń, poprzez atrakcyjną ofertę płacową dla kluczowych pracowników wiedzy oraz nagradzanie wkładu w tworzenie, upowszechnianie i dzielenie się wiedzą, może sprzyjać pozyskiwaniu wiedzy i jej zatrzymywaniu organizacji. Natomiast działania ukierunkowane na usprawnianie procesów komunikacji oraz zwiększanie partycypacji pracowników mają istotne znaczenie dla tworzenia, upowszechniania, wykorzystywania i zatrzymywania wiedzy (Lewicka, 2010, s. 196–197).

Rysunek 5.

Rola praktyk personalnych w procesie zarządzania wiedzą



Źródło: Lewicka, 2010, s. 197.

Na tworzenie warunków do skutecznego zarządzania wiedzą w organizacji wpływają m.in. takie aspekty polityki personalnej jak (Lewicka, 2010, s. 197):

- jasne komunikaty dotyczące tego, co w organizacji jest cenione i nagradzane,
- wspieranie organizacyjnego uczenia się,
- przechwytywanie wiedzy ukrytej,
- budowanie kultury organizacyjnej opartej na wiedzy,
- czytelne i sprawiedliwe procedury motywowania, oceny, szkolenia i rozwoju,
- motywowanie do dzielenia się wiedzą,
- wywiązywanie się ze zobowiązań wobec pracowników,
- tworzenie rozwiązań w polityce personalnej wspierających współdziałanie i pracę zespołową.

Zarządzanie wiedzą jest nie tyle związane z technologią informacyjną, ile z ludźmi oraz ze sposobami, w jakie zdobywają oni, wymieniają i rozpowszechniają wiedzę (Armstrong, Taylor, 2016, s. 110). Stało się ono ważnym obszarem dla specjalistów HR, którzy mają kluczową pozycję w tym aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi. Większość podejmowanych przez firmy inicjatyw, czy też wdrażanych programów zarządzania wiedzą jest inspirowana przez komórki zarządzania zasobami ludzkimi. Ponadto komórki te mają duże znaczenie w zakresie wspierania strategii służącej wdrażaniu programów zarządzania wiedzą (Soliman, Spomer, 1999, s. 341). Wsparcie to dotyczy zazwyczaj tworzenia zespołów zarządzania wiedzą, a także inicjowania, ustalania i aktualizowania zasad i programów z tego zakresu. Może ono polegać na przykładaniu większej staranności (profesjonalizacji) w realizacji procesu rekrutacji i selekcji, rozwoju, motywowania, nagradzania i premiowania pracowników, planów

ich sukcesji, a także adekwatnej filozofii zarządzania czy kontroli (Soliman, Spooner, 1999, s. 343). Oprócz wymienionych głównym zadaniem komórek zarządzania zasobami ludzkimi jest dokonywanie pomiaru wiedzy (mapowanie wiedzy, określanie luk wiedzy), tworzenie i rozpowszechnianie wiedzy w ramach organizacji, zachęcanie pracowników do używania wiedzy zgromadzonej w firmie i monitorowanie częstotliwości wykorzystywania baz wiedzy (Soliman, Spooner, 1999, s. 337–345). Specjaliści ds. HR obok ról tradycyjnych powinni odgrywać też role inspiratorów w obszarze pozyskiwania i tworzenia wiedzy oraz kreatorów zmian (Staniewski, 2012, s. 341). Komórka zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza na poziomie centrali dużej firmy, powinna stać się partnerem biznesowym zarządu, zorientowanym na tworzenie i wdrażanie strategii personalnej, nowych metod i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi uwzględniających szacowanie wartości kapitału ludzkiego firmy.

Dział HR może wnieść istotny wkład w zarządzanie wiedzą, ponieważ wiedzą dzielą się ludzie, nie jest więc to tylko kwestia pozyskania wiedzy jawnej poprzez wykorzystanie technologii informacyjnej. Może on doradzać w zakresie zarządzania kulturą, projektowania i rozwoju organizacji, może też opracować programy i systemy uczenia się i komunikacji. Wśród sposobów, w jaki dział HR może przyczynić się do efektywnego zarządzania wiedzą w organizacji (głównie w obszarze dzielenia się wiedzą) można wymienić (Armstrong, Taylor, 2016, s. 114–115):

- pomoc w rozwijaniu otwartej kultury, w której wartości i normy podkreślają znaczenie dzielenia się wiedzą,
- promowanie atmosfery wspólnoty i zaufania wśród pracowników,
- doradztwo w obszarze projektowania i rozwoju organizacji, które usprawnia dzielenie się wiedzą za pośrednictwem sieci, pracy zespołowej i wspólnoty działań,
- doradztwo i świadczenie usług w zakresie pozyskiwania i utrzymywania zasobów ludzkich, pozwalających przyciągnąć wartościowych pracowników mogących przyczynić się do zdobycia i dystrybucji cennej wiedzy,
- doradztwo w kwestii metod motywowania ludzi do dzielenia się wiedzą i wynagradzania tych, którzy to robią,
- pomoc w doskonaleniu ukierunkowanych na rozwój firmy procesów zarządzania wydajnością i dzielenia się wiedzą,
- tworzenie procesów organizacyjnego i indywidualnego uczenia się, które będą generować wiedzę i pomogą w jej rozpowszechnianiu,
- wprowadzenie i organizowanie różnorodnych przedsięwzięć (warsztatów, konferencji, seminariów itp.), które umożliwią dzielenie się wiedzą w bezpośrednich kontaktach międzyludzkich,
- opracowanie systemów pozyskiwania, a także — o ile to możliwe — kodowania wiedzy z wykorzystaniem technologii informacyjnej,
- promowanie praktyki zarządzania wiedzą wśród kierownictwa wyższego szczebla, aby zachęcić do wsparcia inicjatyw zarządzania wiedzą w organizacji.

Działania komórek zarządzania zasobami ludzkimi mają wspierać podejmowane w organizacji inicjatywy zarządzania wiedzą. Jednak by zapewnić wysoką wydajność tych działań, niezbędne są (Dale, Cooper 1992, s. 83–84):

- wsparcie inicjatyw zarządzania wiedzą ze strony kierownictwa firmy,
- odpowiednia kultura organizacyjna,
- planowanie i struktura organizacyjna,
- edukacja i szkolenia,
- pomiar osiągniętych wyników pracy,
- zaangażowanie uczestników organizacji.

Wsparcie kierownictwa jest konieczne, gdyż decyzje pochodzące z wyższego szczebla zarządzania wywierają duży wpływ na członków organizacji. Wsparcie działań z tak wysokiego poziomu decyduje niejednokrotnie o ich powodzeniu i rezultatach. Kierownictwo, które dostrzega zachodzące między zarządzaniem wiedzą i zarządzaniem zasobami ludzkimi relacje, świadome jest wartości wiedzy ukrytej, wartości siły czynnika ludzkiego i wagi zarządzania tym czynnikiem. Wsparcie inicjatyw zarządzania wiedzą ze strony kierownictwa firmy nie oznacza zaangażowania jedynie kadry zarządzającej najwyższej rangi. Taką samą postawą powinni charakteryzować się także kierownicy średniego szczebla zarządzania, gdyż to właśnie oni są odpowiedzialni za przenoszenie tychże idei w głąb organizacji. Zdaniem I. Nonaki i H. Takeuchiego (2000) to właśnie kierownicy średniego szczebla (często nazywani inżynierami wiedzy) niejednokrotnie odgrywają wręcz najważniejszą i zdecydowanie korzystną rolę w organizacji. Zarządzanie wiedzą wymaga zmiany roli kierownictwa naczelnego i kierowników liniowych z reaktywnej na proaktywną w obszarze uczenia (*mentoring, coaching*), tworzenia świadomości biznesowej pracowników, budowania kultury organizacyjnej sprzyjającej dzieleniu się wiedzą w organizacji, a także kreowania wartości cennych dla klientów, pracowników i akcjonariuszy (Staniewski, 2012, s. 340).

Działania kadry kierowniczej w zakresie zarządzania wiedzą powinny sprzyjać (Baruk, 2006 a, s. 173):

- wyzwalaniu inicjatyw pracowników dysponujących wiedzą, umiejętnościami i kompetencjami,
- zachęcaniu do dzielenia się wiedzą z innymi, wzbogacania tej wiedzy i jej transferu,
- tworzeniu warunków sprzyjających organizacyjnemu uczeniu się, wzrost samodzielności myślenia i działania, pomysłowości i inicjatywy w identyfikowaniu problemów i ich rozwiązywaniu,
- traktowaniu pracowników jak partnerów i dbaniu o nich tak jak o innych inwestorów,
- systemowemu budowaniu i wykorzystaniu potencjału ludzkiego i talentów na wzór wykorzystania zasobów finansowych lub rzeczowych,
- traktowaniu pozyskiwania pracowników, ich rozmieszczenia, szkolenia i wykorzystania posiadanej wiedzy jako zadania strategicznego.

Nowy sposób rozumienia i funkcjonowania przywództwa w organizacji opartej na wiedzy zmienia także wymagania i zadania stojące przed liderami. Nacisk jest położony bardziej na umiejętności społeczne, inspirowanie innych i zdolność uwalniania potencjału drzemącego w zespołach. Zyskuje raczej styl przywództwa, który jest nastawiony na pracę grupową, kooperację, poszukiwanie konsensusu i zachęcanie do twórczego uczestnictwa.

Najważniejsze wyzwania stojące przed liderami w organizacji, która chce skutecznie zarządzać wiedzą są następujące (Sadler, 2001):

- bycie wzorem — nie tylko samokształcenie i podnoszenie własnych kompetencji, ale także zachęcanie innych do brania z niego przykładu, jasne komunikowanie, że lider nie jest od zapewniania odpowiedzi, lecz raczej od stawiania pytań;
- dostarczanie inspiracji — zachęcanie do uczenia się przez stymulowanie intelektualnej ciekawości, stawianie pytań i wyzwania;
- zapewnianie wsparcia — umiejętność mentoringu i coachingu, czyli pomagania innym w zdobywaniu nowej wiedzy;
- tworzenie warunków — instytucjonalizacja uczenia się przez projektowanie i wdrażanie odpowiednich systemów zachęt i nagród do promowania wiedzy w organizacji oraz zapewnienie narzędzi do pozyskiwania i dzielenia się wiedzą;
- budowanie kultury przyjaznej wiedzy — promowanie kultury nastawionej na uczenie się i tolerancji dla błędów; zachęcanie do podejmowania ryzyka, budowanie organizacyjnych autorytetów na podstawie ich kompetencji, a nie wyłącznie władzy wynikającej z pozycji czy miejsca w strukturze organizacyjnej;
- przenoszenie wiedzy na poziom organizacyjny — projektowanie i wdrożenie mechanizmów pozwalających na zapisywanie i przechowywanie wiedzy przez przenoszenie jej z jednostek na całą organizację.

Zadania liderów związane z zarządzaniem wiedzą można odnieść do dwóch kategorii umiejętności: związanych z zarządzaniem strategicznym oraz z zarządzaniem zasobami ludzkimi (tabela 7).

Tabela 7.

Zadania liderów związane z zarządzaniem wiedzą

Zadanie	Opis
Umiejętności związane z zarządzaniem strategicznym	<ul style="list-style-type: none"> – tworzenie wizji zarządzania wiedzą, umiejętność wplatania zarządzania wiedzą w strategię organizacji – przekonujące komunikowanie wizji i uczynienie z niej elementu kultury organizacyjnej – przekonanie uczestników organizacji co do wartości istniejącej wiedzy, jak i znaczenia rozwijania wiedzy w organizacji – koordynacja procesu tworzenia i przechowywania wiedzy w organizacji
Umiejętności związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi	<ul style="list-style-type: none"> – wyznaczanie ambitnych celów – umiejętność rekrutacji — rozpoznawania potencjałów, ludzi chętnych do uczenia się i ciągłego rozwijania wiedzy – promowanie współdziałania i otwartej komunikacji

Źródło: Latusek-Jurczak, 2012, s. 368.

Jedne z większych problemów towarzyszących wdrażaniu zarządzania wiedzą pojawiają się w zakresie dzielenia się posiadaną wiedzą/informacją z innymi pracownikami, a także

w zakresie wykorzystywania wiedzy w praktyce (czy to pochodzącej od innych osób, czy też dostępnej w bazach danych). Łatwiej jest uzyskać zaangażowanie pracowników do zdobywania wiedzy, tworzenia jej i gromadzenia niż do dzielenia się nią między sobą. Dzieje się tak dlatego, że ludzie obawiają się utraty własnej przewagi nad innymi pracownikami, przewagi, którą ciężko, przez wiele lat budowali, którą uzyskiwali dzięki większemu doświadczeniu, większym umiejętnościom, zdolnościom, zdobytej przez siebie wiedzy itp. Tylko dzięki tej przewadze mogli się czuć potrzebni firmie, byli pewni swojego zatrudnienia, mogli czuć się ważni, decydować czy nawet kierować innymi ludźmi (Coates 2003, s. 5). Ludzie mogą traktować zachowanie jak największej ilości wiedzy tylko dla siebie jako normę z przekonania, że „wiedza to władza”. Dlatego też niezmiernie ważne jest osiągnięcie wzajemnego zaufania pracowników oraz wypracowanie kultury, która rozpoznawałaby wiedzę ukrytą i zachęcała ludzi do dzielenia się nią. Jak wynika z badań Delphy Group, to właśnie kultura, oprócz powiązania strategii zarządzania wiedzą ze strategią ogólną firmy (Zack, 1999) są najważniejszymi czynnikami sukcesu we wdrażaniu zarządzania wiedzą w organizacji. Do dzielenia się wiedzą i pomysłami zachęci otwarta kultura organizacyjna (Armstrong, Taylor, 2016, s. 113), sprzyjająca ciągłemu uczeniu się, dzieleniu się wiedzą, pracy zespołowej. Dla dystrybucji wiedzy mogą być szczególnie istotne sieci społeczne w organizacji. Takie aspekty kultury pozwalają generować w organizacji wartość dodaną z pracowników traktowanych jako agenci ciągłego postępu (Dale, Cooper, 1992, s. 85).

Warto podkreślić, że jednym z podstawowych warunków rozwoju kultury organizacyjnej zorientowanej na wiedzę jest wzajemne zaufanie. Ludzie są skłonni dzielić się wiedzą tylko z kimś, komu ufają. Istotne znaczenie mają w tej kwestii kompetencje zatrudnionych w organizacji liderów. Zdaniem T.H. Davenporta i L. Prusaka (1998) budowanie zaufania jest możliwe dzięki stwarzaniu przekonania, że taka postawa się opłaca, czyli powinna być satysfakcjonująco nagradzana. Inni autorzy (Von Krogh i in., 2004) wskazują, że zaufanie jest naturalnym elementem zachowań międzyludzkich i proponują jego wzmocnienie poprzez treningi interpersonalne oraz rozwijanie umiejętności koncentrowania się na drugim człowieku, takich jak empatia, aktywne słuchanie, budowanie zaufania w działaniu.

W dłuższej perspektywie na kształtowanie kultury (poprzez akcentowanie pożądanых wartości i zachowań) wpływa również polityka personalna oraz dział HR, odpowiedzialny za budowanie relacji, szkolenie czy wynagradzanie i jego działania począwszy od diagnozy sytuacji, poprzez wprowadzanie zmian do wypracowywania określonych procedur i standardów, sprzyjające zarządzaniu wiedzą w organizacji. Dla osiągnięcia przez organizację największych korzyści, niezbędna jest właściwie skoordynowana współpraca pomiędzy tymi dwoma obszarami (Lewicka, 2010, s. 197–198).

Kolejne elementy zarządzania zasobami ludzkimi wspierające zarządzanie wiedzą to systematyczne planowanie i struktura organizacji, sprzyjające odpowiedniemu rozmieszczeniu zasobów organizacji, rozwijające zaangażowanie pracowników i zachęcające ich do uczestnictwa w inicjatywach zarządzania wiedzą. Struktura powinna ponadto umożliwiać budowę formalnych i nieformalnych kanałów komunikacji, służących do wymiany doświadczeń między pracownikami. Wartość pracowników poszukujących rozwiązań danych problemów za pomocą takich kanałów znacznie wzrasta w organizacjach wdrażających za-

rzządzanie wiedzą. Takie „miękkie środowisko” sprzyja rozwijaniu strategii ukierunkowanej na pozyskiwanie wiedzy ukrytej pracowników (Dale, Cooper 1992, s. 85).

Warto przy tym zwrócić uwagę, że w organizacjach wiedzy występuje także tendencja do zmiany struktury zatrudnienia w kierunku (Borkowska 2002, s. 17):

- znacznego wzrostu udziału w niej tzw. pracowników wiedzy (specjalistów, menedżerów), osób o wysokich kwalifikacjach sprzyjających kreowaniu, stosowaniu i transferowi wiedzy,
- zwiększonego wzrostu stosowania elastycznych form zatrudniania, czasu i miejsca pracy.

Następnym elementem z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi istotnym z punktu widzenia zarządzania wiedzą jest rozwój pracowników. Duże znaczenie przypisuje się działaniom związanym z edukacją i szkoleniami pracowników firmy. B. Dale i G. Cooper (1992) zalecają, by szkolenia skupiały się mniej na samych systemach i narzędziach, a bardziej na ludziach i procesach, by były zorientowane w kierunku uczenia się pracowników, wspierały rozwój struktur opartych na pracy zespołowej oraz dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie. Element ten jest ściśle związany z rozwijaniem i utrzymywaniem kultury organizacyjnej, wspierającej procesy uczenia się w organizacji.

W dobie gospodarki opartej na wiedzy (*Knowledge Based Economy*) rozwijanie zasobów ludzkich powinno podążać w kierunku stworzenia organizacji uczącej się. Można to osiągnąć przez (Garavan, Gunnigle, Morley, 2002):

- wspomaganie pracowników w procesie tworzenia i używania wiedzy,
- tworzenie sieci współpracy,
- zaangażowanie w proces podwójnej pętli uczenia się².

Firma, która zamierza przekształcić się w organizację wiedzy, powinna zintensyfikować realizację szkoleń jakościowych (Yahya, Goh, 2002, s. 462). Niezbędne w tym zakresie staje się wypracowanie projakościowej kultury organizacyjnej, w której ogólne zrozumienie przez pracowników i kierownictwo koncepcji jakości zainicjuje procesy organizacyjnego uczenia się prowadzące do ciągłego rozwoju. Dla ułatwienia kodyfikowania (dokumentowania) wiedzy, dzielenia się nią i jej kreowania najważniejszymi szkoleniami są te ukierunkowane na twórczość, budowanie zespołu oraz szkolenia z zakresu grupowej inteligencji emocjonalnej. Szkolenia te stwarzają atmosferę prowadzącą do efektywności i pomysłowości całego zespołu, kreują przywództwo, wpływają na zmiany misji i wartości organizacji. Wszystkie te umiejętności są niezwykle ważne w inicjowaniu procesów związanych z zarządzaniem wiedzą, promując aktywność pracowników w zdobywaniu wiedzy, jej dokumentowaniu i dzieleniu się nią. Szkolenia z umiejętności przywódczych dla kadry kierowniczej powinny być wzbogacane o umiejętności komunikacji, myślenia strategicznego, umiejętno-

² Według modelu Ch. Argyrisa i D. Schöna, pojedyncza pętla uczenia się (*single loop learning*) opisuje sytuację, w której negatywne konsekwencje działań prowadzą do powtórzenia tych działań z niewielkimi modyfikacjami, które mogą być dostosowane do specyficznych warunków danej sytuacji, natomiast podwójna pętla uczenia się (*double loop learning*) oznacza poszukiwanie ukrytych przyczyn tego stanu rzeczy, kompleksową analizę sytuacji, a nie tylko proste dostosowania (Argyris, 2001, s. 151–152).

ści współpracy, przywództwa wizjonerskiego i przedsiębiorczości. Szkolenia dotyczące misji i wartości firmy uświadamiają pracownikom (także kierownictwu) zależność zachodzącą między strategią firmy a zarządzaniem wiedzą oraz pomagają w wyborze prawidłowych kierunków dla wszelkich aktywności w zakresie zarządzania wiedzą (Yahya, Goh, 2002, s. 464). Aktywność związana z takimi obszarami zarządzania, jak dokumentowanie, dzielenie się wiedzą i tworzenie jej, może być efektywnie wspierana przez szkolenia dotyczące rozwijania umiejętności w zakresie technik i narzędzi rozwiązywania problemów oraz sposobów zarządzania (zob. Staniewski, 2012, s. 352–353).

Wśród popularnych inicjatyw z zakresu zarządzania wiedzą ukierunkowanych na rozwój pracowników można wymienić takie rozwiązania jak:

- wykorzystywanie internetu czy intranetu do celów szkoleniowych (*e-learning*),
- powołanie instytucji trenera wewnętrznego,
- realizacja programów coachingu i mentoringu,
- wykorzystywanie metod burzy i innych jakościowych technik rozwiązywania problemów, a także internetowego forum dyskusyjnego,
- przeprowadzane w ramach szkoleń gry zespołowe i symulacje.

W praktyce zaobserwować można ogólną tendencję do inwestowania w jakość kapitału ludzkiego, będącą powodem starań kierownictwa do zatrzymania w firmie pracowników najlepszych i wykorzystywania ich możliwości w procesie tworzenia wartości dla klientów i akcjonariuszy. Dbając o wartość swoich pracowników, wiele firm wdraża system zarządzania kompetencjami i buduje plany rozwoju kompetencji powiązane z planami sukcesji. Firmy podejmują działania mające na celu identyfikację pracowników o wysokim potencjale (dla których buduje się programy rozwoju obejmujące szkolenia dopasowane do ich indywidualnych potrzeb), jak również działania mające na celu poszerzanie treści pracy, służące wyłonieniu sukcesorów na stanowiska menedżerskie, eksperckie i inne stanowiska wyskoscjonalistyczne (Staniewski, 2012, s. 354).

Mówiąc o inwestycji w rozwój pracowników, nie można jednak przy tym zapominać, że kapitał ludzki nigdy nie stanowi własności firmy. O przynależności pracownika do organizacji decyduje jego wolna wola, a więc skłonność, chęć do świadczenia pracy na rzecz danego pracodawcy. Występuje tu zatem niebezpieczeństwo, że firma może nigdy nie doznać zwrotu z inwestycji w pracownika, gdyż ten praktycznie w każdej chwili może odejść z pracy. Konieczne jest zatem podejmowanie wszelkich możliwych działań, aby przeciwdziałać odejściom cennych pracowników z pracy bądź (jeśli traktowani są jako nośniki wiedzy) zapobiegać odejściom posiadanej przez nich wiedzy. Zabezpieczeniem przed utratą wiedzy jest możliwie jak najszerza jej kodyfikacja (Staniewski, 2012, s. 352).

Jak we wszystkich działaniach organizacyjnych, tak i w działaniach związanych z zarządzaniem wiedzą ważne miejsce zajmuje pomiar osiągniętych wyników. W związku z tym wszystkie uzyskane w zakresie zarządzania wiedzą korzyści powinny być mierzone za pomocą jakościowych i (w miarę możliwości) ilościowych parametrów. Osiągnięcie przez organizację dobrych wyników w zakresie wdrażanych inicjatyw zarządzania wiedzą wymaga pozyskania zainteresowania, akceptacji i zaangażowania w podejmowane działania wszyst-

kich pracowników firmy. Kluczowy w tym zakresie staje się również system motywacji i odpowiedni system wynagradzania.

Badania wskazują, że wśród typowych sposobów motywowania wykorzystywanych przez organizacje zarządzające wiedzą można wskazać następujące (zob. Staniewski, 2012, s. 350–351):

- system wniosków racjonalizatorskich — polegający na wydobywaniu od pracowników cennych sugestii, propozycji usprawnień, modyfikacji różnych obszarów działalności firmy. Stosowane w ramach tej inicjatywy bodźce mogą przyjmować zróżnicowaną formę: gratyfikacji pieniężnej dla autora zaakceptowanego wniosku, czy też dodatkowej nagrody dla autora najlepszego wniosku spośród wszystkich zgłoszonych na przestrzeni jakiegoś okresu;
- przydział pracowników do zespołów realizujących projekty zarówno wewnątrz firmy, jak i poza nią — uczestnictwo w takich zespołach umożliwia dzielenie się swoją wiedzą z innymi członkami zespołu, ale też przyswajanie nowej wiedzy: od współpracowników oraz tej wygenerowanej przez doświadczenie zdobywane przy realizacji projektów. Udział w wielu projektach może dalej skutkować kierowaniem pracowników na dalsze szkolenia, podwyższające jego wiedzę i kompetencje — tak wartościowe osoby pełnią zazwyczaj funkcje wewnętrznych ekspertów, często też są awansowane;
- przyznawanie premii lub nagród za dzielenie się wiedzą, a w tym wszelkimi nowościami przydatnymi w pracy. Spotykaną formą premiowania jest również nagroda rzeczowa przyznawana przez pracowników osobie, która została przez nich uznana za najbardziej życzliwą, pomagającą innym i dzielącą się swoją wiedzą i doświadczeniem;
- organizowanie spotkań pracowniczych poświęconych napotykanym przez nich problemom zawodowym — najczęściej spotkania te koncentrują się na informowaniu pracowników o nowych produktach czy usługach wprowadzanych na rynek, wymianie spostrzeżeń między pracownikami, pozyskiwaniu od nich opinii i sugestii;
- delegowanie pracowników do innych organizacji w kraju i za granicą — wymiana może dotyczyć pracowników wewnątrz korporacji czy grupy kapitałowej, ale także niektóre firmy dokonują takiej wymiany ze swoimi partnerami — innymi firmami z branży. Działanie takie pozwala firmie czerpać podwójną korzyść: delegowany pracownik przywozi nową wiedzę, firma zyskuje pracownika bogatszego w doświadczenie, bardziej zmotywowanego do dalszej pracy. Wyjazd taki, mający niejednokrotnie dodatkowy walor turystyczny, traktowany jest jako forma cennej nagrody.

Należy mieć na uwadze, że przy wdrażaniu programu motywującego ludzi do uczestnictwa w tego typu zarządzaniu może pojawić się niebezpieczeństwo, że pracownicy będą brali udział w takich inicjatywach wyłącznie w celu czerpania korzyści wypływających z programu motywacyjnego (nagrody itp.), bez przywiązywania większej wagi do jakości wnoszonego przez siebie wkładu (informacji, wiedzy itp.). Program ten powinien być tak skonstruowany, aby samo uczestnictwo w zarządzaniu wiedzą było traktowane jako wyróżnienie. Jest to nowe, kolejne wyzwanie stojące przed praktykami zarządzania zasobami ludzkimi (Staniewski, 2012, s. 342).

Do obszarów zarządzania zasobami ludzkimi, na które należy zwrócić szczególną uwagę w realizacji procesów zarządzania wiedzą należą niewątpliwie: pozyskiwanie odpowiednich pracowników do organizacji, motywowanie oraz rozwój pracowników wiedzy (tabela 8).

Tabela 8.

Główne elementy architektury zasobów ludzkich w organizacji zarządzającej wiedzą

Obszar zarządzania zasobami ludzkimi	Charakterystyka działań
Pozyskiwanie pracowników w organizacji opartej na wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> – pozyskiwanie pracowników to etap działań, od którego zależy powodzenie całego procesu zarządzania wiedzą – podczas selekcji ważne jest zwrócenie uwagi na posiadanie przez kandydata odpowiednich cech osobowościowych z punktu widzenia kultury organizacyjnej i klimatu otwartego na dzielenie się wiedzą – ważnym kryterium decydującym o zatrudnieniu pracownika powinny być jego kompetencje, zwłaszcza posiadana wiedza — odpowiednie zdefiniowanie kompetencji podnosi skuteczność procesu doboru
Motywowanie pracowników w procesie zarządzania wiedzą	<ul style="list-style-type: none"> – motywowanie jest podstawowym obszarem wykorzystywanym do zachęcania pracowników do uczestnictwa w procesie zarządzania wiedzą — celem działań motywacyjnych jest wykreowanie prawdziwego zaangażowania pracowników we wdrażanie inicjatyw z zakresu zarządzania wiedzą – systemy motywowania powinny być tak budowane, aby pracownicy je doceniali, a stosowane motywatory powinny posiadać uznaną przez pracowników wartość — pracownik powinien być tak motywowany, aby bez obawy o utratę swojej dotychczasowej pozycji chętnie dzielił się swoją wiedzą – system wynagrodzeń powinien nagradzać pracowników za indywidualny wkład na rzecz pracy zespołowej, dzielenia się wiedzą i za innowacyjność – system ocen okresowych powinien koncentrować się na określeniu poziomu posiadanej przez pracowników wiedzy i stopniu wykorzystywania jej na zajmowanych przez nich stanowiskach, a także kompetencji dotyczących dzielenia się wiedzą, a realizując swoją funkcję motywacyjną — nagradzać postawy pracownicze związane zarówno z pozyskiwaniem wiedzy, tworzeniem jej, gromadzeniem, jak i dzieleniem się – świadomość wagi systemu promowania pracowniczej aktywności w obszarze zarządzania wiedzą powinna zaowocować wdrożeniem specjalnie zaprojektowanego systemu motywowania pracowników, a zwłaszcza systemu wynagrodzeń, nagród, zachęt materialnych i pozamaterialnych
Rozwój pracowników wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> – rozwijanie i doskonalenie zasobów ludzkich jest jednym ze sposobów na zdobywanie wiedzy przez organizację, przyczynia się do tworzenia nowej wiedzy przez pracowników, którzy jako bogatsi w informacje, wiedzę czy doświadczenie, mają większy potencjał twórczy, co z kolei może być źródłem inspiracji, nowych rozwiązań, udoskonaleń, patentów, licencji itp. – ważne jest, aby aktywność szkoleniowa przyniosła firmie jak największą korzyść, przy równoczesnej minimalizacji kosztów — efekt taki mogą przynieść działania polegające na wysyłaniu na szkolenia tylko pracowników najlepszych, których obowiązkiem będzie potem przeszkolenie pozostałych pracowników firmy, co przyczynia się m.in. do osiągania znacznych oszczędności finansowych oraz nadania szkoleniom waloru bodźca motywacyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Staniewski, 2012, s. 347–354.

Wdrażając programy zarządzania wiedzą należy jednak mieć na uwadze, że w procesie przekazywania wiedzy na poziomie organizacji może wystąpić szereg problemów, dotyczących zarówno kwestii doboru odpowiednich rozwiązań w zakresie struktury organizacyjnej, metod zarządzania i kształtowania właściwej kultury organizacyjnej, jak i związanych z obszarem zarządzania zasobami ludzkimi.

Bariery w przekazywaniu wiedzy między pracownikami wiążą się przede wszystkim z występowaniem takich problemów jak (por. Morawski, 2005, s. 63–65):

- brak motywacji do dzielenia się wiedzą — pracownicy nie widzą lub nie odczuwają korzyści z dzielenia się wiedzą;
- obawa przed utratą pracy — pracownik czuje się pewnie, gdy jego pozycja nie jest zagrożona ze względu na świadomość, iż jest niezastąpiony, gdyż jedynie on posiada pożądaną wiedzę;
- brak zaangażowania kierownictwa — uczestnictwo przełożonych jest jedynie powierzchowne, namawiają oni do dzielenia się wiedzą, sami nie będąc w rzeczywistości zaangażowani;
- opór wobec zmian — pracownicy dążący do stabilności i stagnacji nie wykazują zainteresowania do dzielenia się wiedzą;
- obawa utraty posiadanej renomy — świadomość przydatności dla firmy pozwala pracownikowi czuć się bezpiecznie na zajmowanym stanowisku;
- ciągła rotacja personelu — pracownicy nie mają możliwości dzielenia się wiedzą, ze względu na częstą zmianę zajmowanego stanowiska;
- niewystarczający nacisk na proces wdrażania nowych pracowników — nowi pracownicy potrzebują wsparcia i czasu do pełnego utożsamiania się z organizacją;
- dyskryminowanie pracowników niższego szczebla — pomysły i rozwiązania podsuwane przez pracowników niższego szczebla są często celowo pomijane;
- wewnętrzne obawy pracowników, co do ich wiedzy — brak wiary we własne pomysły i rozwiązania;
- brak czasu — wykonywanie bieżących czynności i poleceń oraz ciągle ściganie się z czasem sprawia, iż pracownicy nie widzą korzyści, jakie niesie ze sobą dzielenie się wiedzą;
- ochrona własnych interesów — posiadanie pożądanego wiedzy przez pracownika dostarcza mu samodoskonalenia;
- brak zaufania do współpracowników i przełożonych — obawa przed niewłaściwym wykorzystaniem dzielonej wiedzy.

Nie istnieją proste i sprawdzone metody eliminacji trudności w przekazywaniu wiedzy. Każda organizacja musi odszukać je na swój indywidualny sposób. Niemniej jednak można wskazać kilka uniwersalnych wskazówek, pomocnych przy ich eliminowaniu. Jedną z nich jest wprowadzenie motywacyjnego systemu wynagradzania, promującego ludzi, którzy chętnie dzielą się posiadaną wiedzą. Równie rozsądnym rozwiązaniem wydaje się rezygnacja z narzucania pracownikom gotowych systemów i sposobów działania. Wśród możliwych kierunków poszukiwań można również wyszczególnić mechanizmy dające pracownikom poczucie przynależności do wspólnoty pracowniczej. Jednak przede wszystkim

firma powinna starać się poznać własnych pracowników, co pozwala na opracowanie odpowiedniego planu działań (Kłak, 2010, s. 82).

Organizacja, dostosowując główne funkcje zarządzania zasobami ludzkimi, powinna traktować zasób organizacji, jakim są jej pracownicy, w sposób podmiotowy, uwzględniając ich potrzeby i oczekiwania. Optymalne wykorzystanie kapitału ludzkiego (w odpowiednim miejscu i czasie zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym) wiąże się również z dostosowaniem i adoptowaniem koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi do wymogów kultury podporządkowanej wiedzy, zgodnie z celami, a także misją organizacji (por. Evans, 2005, s. 169–172).

Konkludując można powiedzieć, że ze względu na to, że wiedza pracowników jest istotnym czynnikiem wpływającym na kształtowanie przewagi konkurencyjnej, a z drugiej strony — procesy związane z jej przekazywaniem na poziomie organizacji wiążą się z występowaniem wielu problemów, firmy, ażeby w pełni wykorzystać jej potencjał, powinny prowadzić świadome i celowe działania w zakresie zarządzania wiedzą, poczynsz od odpowiednio ukierunkowanych rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi do kształtowania sprzyjającej kultury organizacyjnej. Warto w tym zakresie zwrócić szczególną uwagę na bariery, jakie wiążą się z wdrażaniem zarządzania wiedzą, w tym dotyczące przekazywania wiedzy pomiędzy pracownikami i ukierunkowanie na ich eliminację odpowiednio ukształtowanych rozwiązań w zakresie polityki personalnej, obejmujących zachęcające do dzielenia się wiedzą elementy systemu motywacyjnego (w tym systemu wynagrodzeń), sprzyjające budowaniu relacji i przynależności do wspólnoty pracowniczej formy współdziałania i pracy zespołowej, wykazując przy tym dbałość o otwartą komunikację (przy wykorzystaniu narzędzi i form sprzyjających dzieleniu się wiedzą), traktowanie pracowników w sposób podmiotowy oraz budowanie w organizacji atmosfery zaangażowania i zaufania, zwracając uwagę na istotną rolę, jaką w tym zakresie odgrywa kadra kierownicza (Stachowska, 2016 a, s. 333–334).

3. Budowanie marki pracodawcy

3.1. Employer branding — istota i znaczenie

Funkcjonowanie organizacji we współczesnym, zmiennym otoczeniu globalnym wymaga coraz bardziej efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim, szczególnie z punktu widzenia pozyskiwania i utrzymywania w niej kompetentnych i wartościowych pracowników. Problematyka ta nabiera szczególnego znaczenia w aktualnych uwarunkowaniach społeczno-demograficznych i w sytuacji rosnącego znaczenia pozycji pracownika na rynku pracy, w której zainteresowanie pracodawcą i zachęcenie kandydatów do złożenia aplikacji do danej firmy wiąże się z wykreowaniem jej pożądanego wizerunku w otoczeniu. W takich warunkach zbudowana marka organizacji jako atrakcyjnego pracodawcy, szczególnie dla młodych, utalentowanych osób może się stać kluczowym czynnikiem, mającym wpływ na sukces firmy w dłuższej perspektywie, a podejmowanie działań w tym obszarze może pozwolić nie tylko na pozyskanie spośród kandydatów na rynku pracy najlepszych specjalistów, ale także zbudować trwałe relacje z dotychczasowymi pracownikami. Można zatem powiedzieć, że *employer branding* jako koncepcja zarządzania kształtuje aktualnie pozycję pracodawcy na zmiennym rynku pracy, podkreślając tym samym istotność zarządzania zasobami ludzkimi w kreowaniu marki i pozycji rynkowej organizacji.

Sam termin *employer branding* jest stosunkowo nowym pojęciem, ponieważ wprowadzono go dopiero w latach 90. ubiegłego wieku¹. Natomiast wzrost zainteresowania tą problematyką w środowiskach akademickich i biznesowych datuje się na świat, a także w Polsce, na początkowe lata wieku XX-go. W ostatnich latach koncepcja ta coraz bardziej zyskuje na znaczeniu. Coraz bardziej popularnym staje się przy tym pogląd, iż motywację pracowników przekładającą się na ich przywiązanie do danej organizacji, czy zaangażowanie w wykonywane zadania, można dodatkowo zwiększać poprzez wykreowanie silnej marki

¹ Termin „*employer branding*” został użyty po raz pierwszy 1990 r. podczas konferencji zorganizowanej przez Chartered Institute of Personnel and Development, a pierwsza definicja została skonstruowana kilka lat później przez T. Amblera i S. Barrowa (1996), których uznaje się za prekursorów idei kształtowania marki pracodawcy.

firmy jako dobrego i sprawiedliwego pracodawcy (zob. Berthon i in., 2005, s. 151–172). Nie budzi więc wątpliwości, że jest to niezwykle ważny obszar funkcjonowania organizacji i nie dziwi fakt, że firmy, które strategicznie podchodzą do budowania swojej marki jako pracodawcy, zatrudniają specjalistów w tej dziedzinie (Rzewuska, 2013, s. 9).

Budowanie marki pracodawcy (*employer branding*, EB) uznawane jest obecnie za długoterminową strategię przyciągania, angażowania i zatrzymywania utalentowanych, wartościowych pracowników w organizacji, ukierunkowaną na zbudowanie spójnego, pozytywnego wizerunku firmy jako pracodawcy w opinii zarówno obecnych pracowników, jak i kandydatów na rynku pracy, a także partnerów biznesowych, klientów i innych grup interesariuszy. Inaczej mówiąc, jest to proces kreowania wartości dla interesariuszy, które powstają na skutek legitymowania się przez organizację silną marką pracodawcy, rozumianą jako suma korzyści, jakie przynosi ona wszystkim podmiotom zaangażowanym jako nadawcy lub odbiorcy w proces jej budowania (Wojtaszczyk, 2012, s. 86).

Zasadniczą rolą *employer branding*u jest wspomaganie organizacji w dążeniu do kreowania przez nią wartości dla różnych grup interesariuszy (tabela 9). Celem pośrednim jest legitymowanie się silną marką jako podmiotu oferującego zatrudnienie. Budowa silnej marki pracodawcy wymaga z kolei zastosowania szeregu środków, z których część odnosi się do kształtowania jej świadomości oraz wpływania na wizerunek. Działania podejmowane w tym zakresie wymagają wykorzystania narzędzi z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i marketingu, w tym instrumentów komunikacji (Wojtaszczyk, 2012, s. 84).

Tabela 9.

Kategorie celów realizowanych przez *employer branding*

Kategoria celów	Opis
Główny cel końcowy	– kreowanie wartości dla interesariuszy
Cel pośredni	– silna marka organizacji jako pracodawcy
Środki realizacji celu pośredniego	– wysoki wskaźnik świadomości marki pracodawcy – korzystny wizerunek marki pracodawcy
Wykorzystywane narzędzia	– zarządzanie zasobami ludzkimi – marketing – komunikacja

Źródło: Wojtaszczyk, 2012, s. 85.

Z perspektywy teoretycznej *employer branding* jest owocem ewolucji nauki o organizacji i zarządzaniu, której jedną z cech jest „przenikanie się” wiedzy z różnych dziedzin. W tym przypadku koncepcja ta nawiązuje do dorobku głównie dwóch dyscyplin: zarządzania zasobami ludzkimi i marketingu. Naukowcy doszukują się także jej powiązań z koncepcją kontraktu psychologicznego czy zarządzania relacjami z klientem (Dunmore, 2002, s. 195; Beaumont, Graeme, 2003, s. VII; Berthon i in., 2005, s. 153; Rosethorn, 2009, s. 4). Podstawowymi obszarami poddawany analizie w tej koncepcji są: tożsamość, ludzie i marka,

uznawane za najważniejsze zasoby niematerialne, dzięki którym organizacje mogą sprostać rywalizacji na rynku pracy oraz na rynku dóbr i usług (Wojtaszczyk, 2012, s. 47–48).

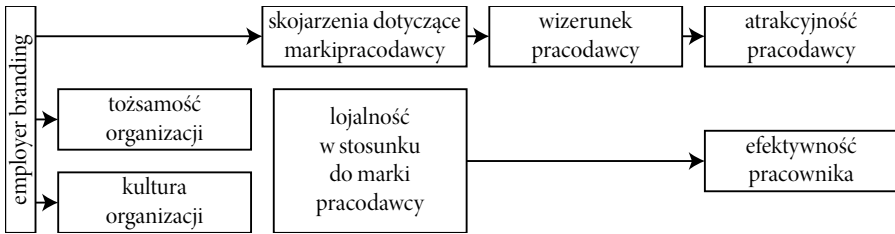
W literaturze przedmiotu odnaleźć można różne definicje pojęcia „*employer branding*”, w ramach których określane jest ono m.in. jako:

- wszystko to, co jest komunikowane (świadomie lub nie) każdemu obecnemu lub przyszłemu pracownikowi (Mayo, 2001, s. 123);
- wszelkie działania komunikacyjne organizacji prowadzone na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy, dzięki którym organizacja jest postrzegana jako pożądane miejsce pracy (Lloyd, 2002, s. 64–66);
- proces kreowania, identyfikowania i zarządzania wizerunkiem organizacji jako pracodawcy (Spitzmüller i in., 2002, s. 27–28);
- proces budowania rozpoznawalnej i unikatowej tożsamości organizacji jako pracodawcy, która odróżnia firmę od konkurentów (Backhaus, Tikoo, 2004, s. 502);
- generowanie zgodności między celami indywidualnych pracowników a wizją i wartościami firmy (Fombrun, Van Riel, 2004, s. 10);
- suma funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści z bycia zatrudnionym i identyfikowania się z organizacją (Barrow, Mosley, 2005, s. XV);
- wizerunek organizacji jako wspianego miejsca pracy, kreowany przez obecnych pracowników i kluczowych interesariuszy zewnętrznych (Minchington, 2006, s. 21);
- proces kreowania tożsamości organizacji i zarządzania jej wizerunkiem w roli pracodawcy (Gillis, 2006, s. 271);
- sposób, w jaki obecni i potencjalni pracownicy postrzegają obietnicę składaną przez pracodawcę (Burke, 2007, s. 21);
- zestaw cech, które sprawiają, że organizacja jest postrzegana jako atrakcyjna przez osoby z nią związane (Walker, Higgins, 2008, s. 3);
- powód, dla którego ludzie decydują się zostać członkami organizacji i w niej pozostać (Rosethorn, 2009, s. 19–20).

Różnorodność definicji wskazuje na pewne niejasności związane z samym lokowaniem *employer branding* w działalności organizacji. W opracowaniach poświęconych budowaniu marki pracodawcy najczęściej można jednak znaleźć odniesienie do dwóch modelowych ujęć tej koncepcji: modelu K. Backhousa i S. Tikoo (rysunek 6) oraz modelu G. Martina (rysunek 7), w których pomimo pewnych różnic, można wskazać kilka elementów wspólnych: związek pomiędzy budowaniem marki (lub marką) pracodawcy a tożsamością organizacji i kulturą organizacyjną, odniesienie działań w zakresie budowania marki pracodawcy do wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy oraz konkretne efekty działalności firmy jako wynik działań w zakresie *employer branding*.

Rysunek 6.

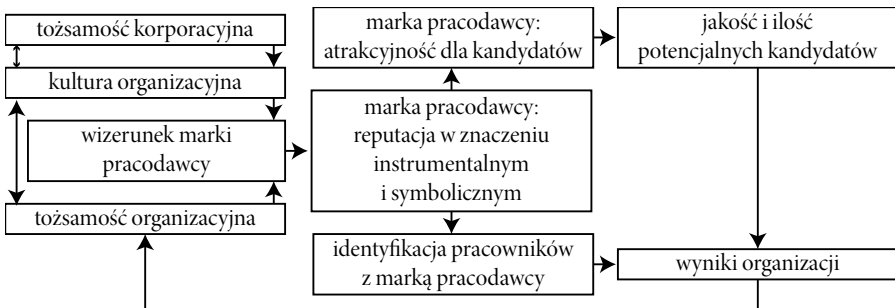
Struktura *employer branding*



Źródło: Backhaus, Tikoo, 2004, s. 505.

Rysunek 7.

Proces *employer branding*

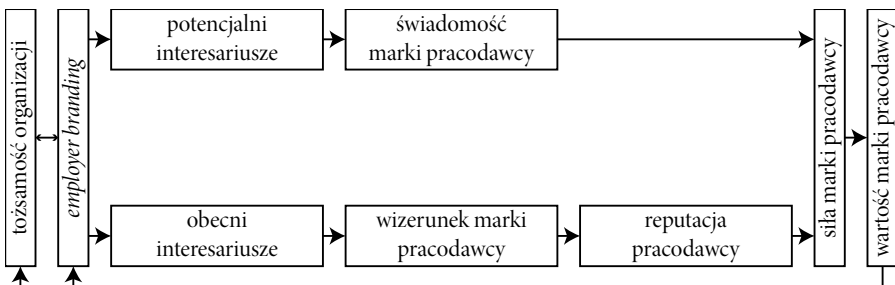


Źródło: Martin, 2007, s. 18.

Z uwagi na to, że *employer branding* wywodzi się z koncepcji budowy marki, warto również odnieść go do pojęć charakterystycznych dla tego obszaru (rysunek 8).

Rysunek 8.

Budowanie marki organizacji jako pracodawcy – ujęcie modelowe



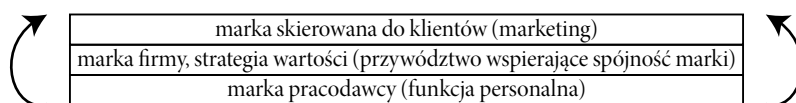
Źródło: Wojtaszczyk, 2012, s. 83.

Budowanie marki pracodawcy, traktowanej jako pakiet funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści wynikających z sytuacji zatrudnienia i powiązanych z daną

organizacją (Sullivan, 2004) skupia się na analizie potrzeb pracowników i przedstawieniu im propozycji wartości po to, aby ich przyciągnąć, zatrzymać oraz zwiększać ich satysfakcję i zaangażowanie (Lewicka, 2010, s. 266). W tym przypadku wychodzi się z założenia, że można markę taką można generalnie budować w taki sam sposób jak marki skierowane do klientów (zob. Ambler, Barrow, 1996, s. 85–206). Można też wskazać związki pomiędzy marką skierowaną do klientów a marką pracodawcy (rysunek 9).

Rysunek 9.

Zintegrowany model marki

wspieranie pozytywnej marki zewnętrznej
poprzez dumę i zadowolenie pracownikówpozyskiwanie i satysfakcja
klientów docelowych

pozyskiwanie i zatrzymywanie talentów

wspieranie marki wewnętrznej przez
„zwolenników marki”, lojalnych klientów

Źródło: Lewicka, 2010, s. 270.

Zgodnie z tym modelem, marka składa się z trzech integralnych komponentów, za których spójność odpowiedzialna jest kadra zarządzająca. Marka pracodawcy i marka skierowana do klientów są komplementarne. Marka pracodawcy wpływa na pozyskiwanie i zatrzymywanie talentów, ale też wspiera markę skierowaną do klientów dzięki dumie i zadowoleniu pracowników, którzy przekazują tę informację na zewnątrz organizacji. Podobnie marka zewnętrzna ma na celu pozyskiwanie lojalnych klientów i wspiera markę pracodawcy poprzez świadomość zadowolenia klientów firmy z jakości produktów i usług (Lewicka, 2010, s. 270).

Zasadnicze znaczenie w budowaniu marki pracodawcy mają tożsamość i wizerunek marki (Lewicka, 2010, s. 266). Tożsamość marki (*brand identity*) odzwierciedla pożądaną sposób postrzegania marki przez odbiorców, na który składają się cechy pozytywnie wyróżniające markę, składające się na jej idealny obraz. Natomiast wizerunek marki (*brand image*) jest obrazem marki realnie funkcjonującym w świadomości odbiorców — to ich wyobrażenia, opinie i skojarzenia na jej temat. Wizerunek jest więc wtórny wobec tożsamości, gdyż stanowi efekt jej odbioru.

Zarządzanie marką pracodawcy wymaga podejmowania działań zgodnych z tożsamością organizacji (Wojtaszczyk, 2012, s. 53). International Corporate Identity Group definiuje tożsamość jako etos, wartości i cele, które reprezentują wyróżniającą daną markę poczucie indywidualności (Van Riel, Balmer, 1997, s. 5–6). Firma powinna więc mieć szczególną, jej tylko właściwą strukturę cech swojej tożsamości, aby to, co ją wyróżnia, było indywidualne i decydowało o jej „wysokiej jakości”, czyniło ją jedyną i niepowtarzalną (Penc, 2005). Ł. Sułkowski (2005, s. 7–8), definiując tożsamość z punktu widzenia wnętrza organizacji, przedstawia ją jako symboliczną, zbiorową interpretację ludzi tworzących organizację, odnoszącą się do tego, czym organizacja jest i jaką chciałaby być. W takim rozumieniu wy-

maga ona identyfikacji (utożsamiania się z organizacją) oraz internalizacji (przyjmowania i asymilowania) wartości organizacyjnych. Można powiedzieć, że jej przejawem jest efekt zbiorowego konsensusu wszystkich członków organizacji, który dotyczy: wartości, kultury organizacyjnej, filozofii działania i domeny działalności, orientacji i pozycji rynkowej, misji, wizji i członkostwa organizacyjnego (Albert, Whetten, 2004, s. 90). Uzupełnieniem takiego podejścia jest spojrzenie na tożsamość organizacji z punktu widzenia marketingu i public relations, które zwraca uwagę na konieczność jej wyrażania w otoczeniu firmy. Biorąc pod uwagę takie obustronne spojrzenie, wyróżnić można kilka aspektów tożsamości organizacji: aktualną, pożądaną, idealną, komunikowaną i postrzeganą (Balmer, Greyser, 2003, s. 16–18). Tożsamość aktualna reprezentuje obecne cechy organizacji i jest odpowiedzią na pytanie, czym organizacja faktycznie jest. Jest ona kształtowana przez takie elementy jak: forma własności, struktura organizacyjna, czy wartości wyznawana przez pracowników, będące jednym ze składowych kultury organizacyjnej. Tożsamość pożądana i idealna są odzwierciedleniem wizji organizacji, czyli przekonania co do tego, czym organizacja chce być. Zwykle tożsamość pożądana jest też tożsamością idealną. Dążąc do osiągnięcia tożsamości idealnej, organizacja komunikuje się z osobami i podmiotami z wewnątrz i z otoczenia zewnętrznego, kreując w ten sposób tożsamość komunikowaną, która z kolei stanowi podstawę tożsamości postrzeganej przez wszystkie osoby i podmioty związane z działalnością organizacji (Wojtaszczyk, 2012, s. 50–51).

Celem właściciela marki jest jak najdokładniejsze odwzorowanie tożsamości w świadomości wszystkich uczestników zarówno otoczenia zewnętrznego (rynkowego), jak i środowiska wewnętrznego — w ten sposób można uzyskać klarowny, jednorodny wizerunek i czerpać korzyści z jego posiadania. Generalnie wizerunkiem przyjęto nazywać to, co ludzie o danej organizacji myślą, jak ją postrzegają. Termin ten może być rozumiany także jako „złożona intelektualna lub zmysłowa interpretacja, sposób postrzegania kogoś lub czegoś; wytwór umysłu wynikający z dedukcji opartej na dostępnych przesłankach, zarówno realnych, jak i wyobraźniowych, uwarunkowany wrażeniami, przekonaniami, ideami i emocjami” (Baruk, 2006 b, s. 486). Wizerunek firmy jest ukształtowanym wyobrażeniem społeczeństwa o jej produktach i o niej samej, funkcjonującą w świadomości społecznej osobowością organizacji, która jest identyfikowana dzięki prowadzonej działalności (wysoka jakość produktów, ciągle udoskonalenia i innowacje, rozsądna cena, niezawodność usług, sponsorowanie akcji społecznych itp.) zapewniającej jej dobrą opinię w społeczeństwie (Lewicka, 2010, s. 269). W warunkach współczesnych firm wizerunkiem jest więc wypracowane (zazwyczaj przez specjalistów w tym zakresie) publiczne „oblicze” organizacji, które przedstawia je w korzystnym świetle i służy zdobywaniu społecznej akceptacji dla jej działalności, a tym samym pozyskiwaniu coraz większych rzesz klientów, oddanych pracowników, a także uznania w otoczeniu. Kształtowanie wizerunku organizacji obejmuje różne płaszczyzny, odpowiadające różnym rynkom. Jednym z obszarów, na którym kształtuje się wizerunek firmy, a więc sposób postrzegania organizacji jako pracodawcy, jest rynek pracy. Wizerunek wewnętrzny firmy jest równie ważny jak zewnętrzny. Spełnia on istotną rolę w integrowaniu pracowników z organizacją. Odczucia, postawy i przekonania pracowników kształtują się na podstawie tego, jak oceniają oni swoją sytuację zawodową, ofertę uzyskiwaną od pracodawcy, sposób traktowania, wiarygodność zarządzających, relacje w pracy, odpowiedzialność społeczną firmy, jakość jej produktów i usług (Wziątek-Staśko, 2009, s. 117–123).

Wizerunek organizacji w otoczeniu jest także kształtowany przez pracowników — ich stosunek do pracy, zaangażowanie, dbałość o jakość produktów/usług i zadowolenie klienta, czy poprawę wyników to czynniki wpływające na zewnętrzny odbiór firmy.

Pracodawca często ma różne wyobrażenie o tym, jak jest postrzegany przez pracowników, zarówno tych obecnych, jak i potencjalnych. Z tego względu wyróżnić można wizerunek pracodawcy (Bukowska, 2009, s. 487):

- rzeczywisty — odzwierciedlający wewnętrzne wartości, zachowania i działania oraz rynkową aktywność firmy,
- komunikowany — tworzony przez informacje przekazywane przez organizację,
- wyobrażony — kształtowany przez interesariuszy,
- pożądaný — idealistyczny, trudny do osiągnięcia, traktowany jako cel długoterminowy,
- idealny — wyrażający najlepsze pozycjonowanie firmy w danych ramach czasowych, dające realną szansę powodzenia.

Wizerunek pożądaný jest zazwyczaj wizerunkiem docelowym — organizacja dąży do jego osiągnięcia podejmując działania o charakterze długofalowym.

Wizerunek organizacji może być pozytywny, obojętny oraz negatywny. Najbardziej pożądaný jest oczywiście wizerunek pozytywny, który może przynieść same korzyści pod warunkiem, że się nad nim pracuje i dba się o niego. Pozytywnego wizerunku nie można wyłącznie posiadać — nie jest on wartością stałą, „daną raz na zawsze”, zobowiązuje on do pewnych działań, które będą potwierdzać jego charakter.

Wizerunek obojętny nie wyrządzi szkody firmie, ale też nie przyniesie jej żadnych korzyści, stawiając ją w cieniu wyróżniającej się konkurencji zauważanej i docenianej przez otoczenie. Zdecydowanie niewskazane jest natomiast dopuszczenie do pojawienia się negatywnych opinii o firmie. Wytworzony, a następnie utrwalony w pamięci klienta zły obraz organizacji jest bardzo trudny do naprawienia wymaga kosztownych przedsięwzięć, przy czym nie zawsze te zabiegi są skuteczne. Firmy, których wizerunek został nadszarpnięty np. z powodu zaangażowania w afery korupcyjne, zanieczyszczanie środowiska naturalnego, wprowadzeniem na rynek wadliwych produktów czy niewłaściwym traktowaniem pracowników, muszą się liczyć z negatywnymi skutkami w postaci utraty wiarygodności czy spadku sprzedaży, albo nawet z koniecznością poniesienia kosztów nie tylko na odszkodowania, ale także na działania marketingowe niezbędne do podreperowania wizerunku (Lewicka, 2010, s. 269).

Wizerunek organizacji, który jest efektem komunikowania i postrzegania jej tożsamości, z upływem czasu jest utrwalany i przyjmuje formę reputacji (Sitko, Zarębska, 2007, s. 82). Reputacja ma charakter wielowymiarowy, gdyż ma nią wpływ nie tylko to, co ludzie słyszą lub obserwują, ale także to wszystko, czego doświadczają (Sartain, Schumann, 2006, s. 47). Buduje się nią nieustannie i cechuje ją znacznie większa stabilność niż wizerunek organizacji (Zarębska, 2006, s. 20). Jest ona efektem ewaluacji, który w rezultacie sprawia, że organizacja oceniana jest jako „dobra” lub „zła” przez pryzmat takich czynników jak: efektywność (kondycja finansów), oferowane produkty/usługi, innowacje, środowisko i warunki pracy, sposób zarządzania czy stosunek do lokalnych społeczności (Hatch i in., 2008, s. 37). Ch. J.

Fombrun i C.B.M. van Riel (2004, s. 5) wskazują co najmniej pięć grup podmiotów, na decyzje których reputacja ma wpływ i które jednocześnie wpływają na reputację. Są to:

- pracownicy — reputacja wpływa na to, czy organizacja jest postrzegana jako atrakcyjne miejsce pracy;
- klienci — reputacja zachęca do powtórnych zakupów i buduje wartość rynkową firmy;
- inwestorzy — reputacja firmy przyciąga nowych inwestorów i wpływa na niższe koszty kapitału;
- media — reputacja zachęca do „interesowania się” organizacją;
- analitycy finansowi — reputacja jest czynnikiem, na podstawie którego firma jest rekomendowana.

Tożsamość organizacji, jej wizerunek i reputacja są ze sobą ściśle związane, a zaufanie, pewność oraz poparcie da firmy cieszącej się dobrą reputacją to cechy charakterystyczne organizacji wyróżniającej się silną marką (rysunek 10).

Rysunek 10.

Tożsamość, wizerunek i reputacja organizacji



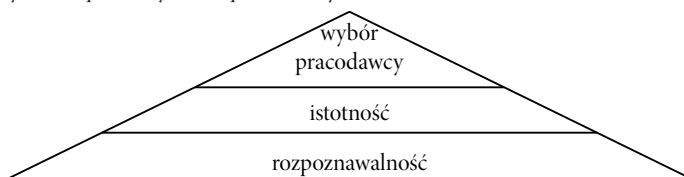
Zródło: Dowling, 2001 s. 20.

Ocenę siły marki pracodawcy można oprzeć na modelu piramidy wartości marki, składającym się z trzech poziomów (rysunek 11):

- rozpoznawalność — marka pracodawcy jest rozpoznawalna oraz znane są jej atrybuty i główne przesłania,
- istotność — firma jest rozważana jako potencjalny pracodawca,
- wybór pracodawcy — pracodawca zostaje wybrany przez pracownika.

Rysunek 11.

Koncepcyjny model piramidy marki pracodawcy



Zródło: Lewicka, 2010, s. 271.

W modelu tym zakłada się, że na najniższym poziomie są firmy, których marka jest rozpoznawana przez potencjalnych pracowników. Powyżej ulokowane są organizacje o nieco mocniejszej marce, rozważane jako przyszły pracodawca. Natomiast na szczycie piramidy znajdują się firmy o najsilniejszej marce pracodawcy, dla których przyciągnięcie i zatrzymanie pracowników jest stosunkowo najprostsze.

Posiadanie silnej marki pracodawcy wiąże się z osiągnięciem przez firmę reputacji pracodawcy z wyboru (*employer of choice*)². Obecnie koncepcję tę kojarzy się zwykle z działaniami w zakresie *employer branding*, który definiowany jest w kategoriach procesu nastawionego na kreowanie wizerunku firmy jako wspaniałego miejsca pracy w umysłach grupy docelowej (Grünewälder, 2007, s. 2). Można powiedzieć, że obie te koncepcje uzupełniają się i muszą przebiegać równolegle. Celem budowania marki pracodawcy jest bowiem osiągnięcie przez firmę reputacji *employer of choice*, z drugiej zaś strony — żeby firma miała silną markę jako podmiot zatrudniający pracowników, musi zostać uznana za pracodawcę z wyboru. Miano *employer of choice* nadawane jest pracodawcy z uznaną i silną marką (Taylor, 2005, s. 50), która powinna kojarzyć się z tym, że firma oferuje interesującą pracę oraz że ludzie mogą mieć do niej zaufanie (Burke, 1999, s. 24). *Employer of choice* jest zatem atrakcyjnym pracodawcą³. Wyniki badań (Berthon in., 2005, s. 159–162) wskazują na pięć grup czynników, które przesądzają o atrakcyjności danej firmy jako pracodawcy (rysunek 12):

- wartości wynikające z oferowania przez organizację interesującej pracy — ciekawe środowisko pracy, możliwość wykazywania się kreatywnością i współuczestniczenia w tworzeniu innowacyjnych produktów i usług;
- wartości o charakterze socjalnym — dostosowane do możliwości psychofizycznych człowieka warunki pracy, przyjazna atmosfera i dobre relacje ze współpracownikami;
- wartości ekonomiczne — satysfakcjonujący poziom wynagrodzeń, bezpieczeństwo zatrudnienia, możliwości awansowania;
- wartości rozwojowe — kariera dostosowana do preferencji i możliwości pracownika;
- wartości aplikacyjne — możliwość wykorzystania w praktyce posiadanej wiedzy i umiejętności, sposobność do uczenia się i uczenia innych, środowisko pracy zorientowane na potrzeby interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych.

Pracodawcą z wyboru może stać się organizacja oferująca (Armstrong, 2007, s. 355–356):

- duże możliwości rozwoju, szkolenia i awansu,
- odpowiedni poziom bezpieczeństwa zatrudnienia,
- większe możliwości zatrudnienia w przyszłości ze względu na renomę firmy, która zatrudnia dobrych pracowników oraz zapewnia możliwości rozwojowe,
- udogodnienia i ciekawe możliwości dla specjalistów,

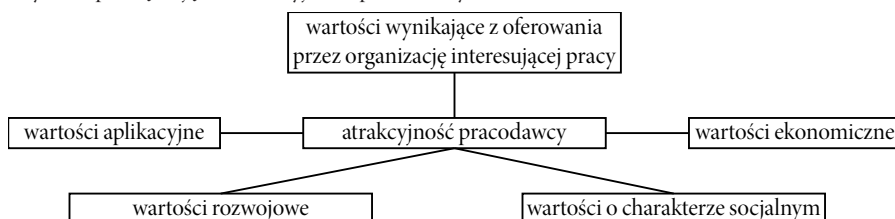
² Choć sama idea bycia pracodawcą z wyboru (*employer of choice*) nie jest rewolucją w nauce o zarządzaniu, to tak naprawdę zaczęto się nią interesować dopiero w latach 90. XX w., a związane było to przede wszystkim z zaostrzającą się wojną o utalentowanych pracowników (Beaumont, Graeme, 2003, s. VII).

³ Pod pojęciem atrakcyjności pracodawcy rozumie się sumę przewidywanych korzyści, jaki potencjalni pracownicy dostrzegają, oceniając organizację pod kątem podjęcia w niej zatrudnienia (Berthon i in., 2005, s. 156).

- warunki zatrudnienia nienaruszające równowagi między pracą a życiem osobistym,
- system wynagrodzeń doceniający wkład pracownika oraz zapewniający konkurencyjne płace i świadczenia.

Rysunek 12.

Czynniki przesądzające o atrakcyjności pracodawcy



Źródło: Wojtaszczyk, 2012, s. 91.

Aby jednak realizacja tych założeń była możliwa, koncepcji *employer of choice* należy nadać rangę strategiczną, która odzwierciedlona zostanie nie tylko w sposobie realizacji funkcji personalnej, ale w sposobie zarządzania organizacją jako całością. Podejście takie powinno być zatem zaakceptowane przez wszystkich przedstawicieli kadry menedżerskiej firmy. W rezultacie spodziewać się można poprawy efektywności pracy kierowniczej oraz przemian w kulturze organizacyjnej (Mathis, Jackson, 2008, s. 76). Można wskazać różne sposoby realizacji strategii *employer of choice*, w zależności od horyzontu czasowego spodziewanych rezultatów oraz typu zastosowanych narzędzi motywacyjnych (tabela 10).

Tabela 10.

Opcje realizacji strategii *employer of choice*

Wyszczególnienie	Działania krótkoterminowe	Działania długoterminowe
Materialne sposoby motywowania	<ul style="list-style-type: none"> – płaca zasadnicza – nagrody roczne – ubezpieczenia zdrowotne 	<ul style="list-style-type: none"> – opcje na akcje – udziały w zyskach – plany emerytalne
Niematerialne sposoby motywowania	<ul style="list-style-type: none"> – programy <i>work-life balance</i> – doskonalenie praktyk w zakresie pozytywnego rozwoju kadr – zaangażowanie nowych pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> – kształtowanie kultury organizacyjnej nastawionej na zaspokajanie potrzeb pracowników – doskonalenie przywództwa – budowanie zaufania do kadry kierowniczej

Źródło: Branham, 2005, s. 58.

W efekcie takich działań firma postrzegana jest jako organizacja, praca w której jest czymś unikatowym (Bogardus, 2004, s. 55). Pracownicy są dumni z takiej firmy, kandydaci zgłaszają się chętnie, a po podjęciu pracy nie planują zmiany miejsca zatrudnienia. Ludzie chcą pracować w takiej firmie, ponieważ kierownictwo zaspokaja indywidualne potrzeby

pracowników dotyczące posiadania dobrej pracy z perspektywą szkoleń, oceny i współpracy z dobrym przełożonym, który wysłuchuje swoich podwładnych i daje im pewną autonomię, ale jednocześnie pomaga, zapewniając *coaching* i udzielając rad (Baron, Armstrong, 2008, s. 157).

Silna marka pracodawcy ma zestaw atrybutów stanowiących źródło jej przewagi, do których należą (Kozłowski, 2016, s. 112–113):

- atrakcyjność — dobra marka pracodawcy powinna być kusząca dla kandydata dzięki obietnicy, jaką składa i wartości, której dostarcza;
- unikatowość — pracodawca powinien mieć coś, czego nie mają pozostali, lub mają, ale nie w takim samym wydaniu — musi się wyróżniać na rynku;
- wiarygodność — dzięki której rynek pracy dowiaduje się, że to, o czym mówi firma, jest prawdą. Jest to element, który sprawdza wielu kandydatów — to początek budowania lojalności i ważny element procesu decyzyjnego związanego z zatrudnieniem u danego pracodawcy;
- inspiracja — element, dzięki któremu potencjalny kandydat postrzega pracodawcę jako tego wymarzonego, dzięki któremu coś osiągnie, wespnie się o poziom wyżej, dzięki najlepszym praktykom, jakie są u niego wykorzystywane;
- zrównoważony rozwój — jest to cecha, z którą obecnie kojarzone są najlepsze marki — oznacza ona innowacyjność i łączenie wymagań ekonomii, środowiska naturalnego i otoczenia społecznego;
- istotność — to, co oferuje pracodawca powinno być poszukiwane na rynku, czyli iść w zgodzie z jego wymaganiami — kandydat zwróci wtedy uwagę na daną firmę, jeśli nie jest ona tylko lepsza od innych, ale ma coś, co w danej chwili ma dla niego duże znaczenie, np. stabilność zatrudnienia, międzynarodowy rozwój itd.;
- spójność — dobry pracodawca to ten, którego komunikacja jest spójna ze strategią biznesową firmy i wymaganiami, jakie stawia przed kandydatem. To także spójność między marką organizacyjną, konsumencką i pracodawcy wyrażona przez ten sam system wartości;
- pozycjonowanie — budując markę pracodawcy należy pamiętać, iż mimo że firmy potrzebują różnych kandydatów, poprzez swoją kulturę organizacyjną tworzą środowisko unikatowe, które określa dla kogo są najlepszym pracodawcą. Wiąże się to ze skuteczną komunikacją, która oznacza wybór grupy, do której jest kierowana i konsekwencje w przekazie. Pozycjonowanie dotyczy też porównywania się pod względem pozostałych atrybutów z rynkiem i sprawdzania, w jakich aspektach ma się przewagę, a w jakich istnieją deficyty.

Działania w zakresie umacniania marki pracodawcy przynoszą organizacji szereg korzyści, a najważniejsze z nich dotyczą zasobów ludzkich i wiążą się z podniesieniem ich jakości (tabela 11).

Tabela 11.

Korzyści z posiadania silnej marki pracodawcy

Korzyści związane ze sferą personalną	Korzyści odnoszące się do budowy marki
Podniesienie jakości zasobów ludzkich = „markowi” pracownicy	
<ul style="list-style-type: none"> – pełniejsza identyfikacja z celami i wartościami firmy – wzrost motywacji pracowników – zmniejszenie rotacji – łatwiejsza rekrutacja – krótszy czas wakowania stanowisk – niższe koszty naboru 	<ul style="list-style-type: none"> – silniejsza marka organizacji – silniejsza marka oferowanych produktów i usług

Źródło: Wojtaszczyk, 2010, s. 21.

W odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi zasadnicze korzyści związane wynikają z faktu nadania funkcji personalnej rangi strategicznej. W wyniku działań planistycznych usprawniony zostaje proces pozyskiwania pracowników i skraca się czas wakowania stanowisk. Jednocześnie, już samo miano pracodawcy z wyboru sprawia, że kandydaci aktywnie szukają zatrudnienia w danej firmie oraz wzrasta liczba aplikacji. Silna marka pracodawcy przyciąga lepszych kandydatów (Collins, Stevens, 2002, s. 24–34) i kształtuje ich oczekiwania wobec miejsca pracy (Lievens, Highhouse, 2003, s. 75–101). Wyniki badań świadczą o istotnym znaczeniu marki pracodawcy, która nierzadko jest krytycznym czynnikiem przy podejmowaniu pracy (zewnątrzna marka firmy jako pracodawcy) bądź przy zatrzymywaniu pracowników (wewnętrzna marka firmy jako pracodawcy) (Lewicka, 2010, s. 266).

Wykreowany wizerunek firmy owocuje satysfakcją obecnych pracowników, ale przede wszystkim w dużym stopniu ułatwia proces pozyskiwania nowych osób. Częstym motywatorem do stosowania narzędzi *employer branding* przez organizacje jest obniżenie kosztów rekrutacji, gdyż pozytywny wizerunek przyciąga uwagę najlepszych kandydatów i skłania ich do składania swoich aplikacji. Natomiast zatrudnieni już pracownicy łatwiej akceptują warunki zatrudnienia, nawet jeśli nie spełniają ich wszystkich oczekiwań. Zadowoleni pracownicy, czerpiąc z pracy przyjemność, stają się ambasadorami firmy i mają wpływ na jej sukces.

Organizacja legitymująca się mianem pracodawcy z wyboru ma też większą możliwość przyciągania talentów (co dotyczy również osób pracujących aktualnie dla konkurencji) oraz zapobiegania ich odpływowi (Leary-Joyce, 2007, s. 16). *Employer branding* określane jest jako produkt wojny o talenty (Martin, 2007, s. 18). Uważa się go za kompleksowe podejście do zarządzania talentami w organizacji (Herman, Gioia, 2001, s. 63–78). Ze względu na związek pomiędzy wizerunkiem firmy a chęcią związania z nią życia zawodowego, silna marka pracodawcy, postrzeganego jako atrakcyjny, wydaje się kluczowa dla przyciągnięcia utalentowanych pracowników. „Dobry pracownik chce pracować w dobrej firmie” (Davis i in, 2010, s. 54), dlatego *employer branding* pomaga rekrutować osoby utalentowane i zatrzymywać je na dłużej (Davenport, Barrow, 2009, s. 146).

Silna marka pozwala pozyskiwać wartościowych, utalentowanych pracowników, pasujących do kultury organizacyjnej, a jej efektem jest wysoki poziom zaangażowania, który zapobiegając fluktuacji pracowników, sprzyja utrwaleniu ciągłości relacji i kontaktów. Podniesienie poziomu zaangażowania pracowników uznawane jest za najważniejszą wartość uzyskiwaną przez pracodawców z wyboru z punktu widzenia organizacji jako całości. W jego efekcie w organizacji utrzymuje się bowiem wysoki poziom kreatywności i innowacyjności, panuje atmosfera odbierana pozytywnie nie tylko przez osoby zatrudnione, ale także przez klientów, co przekłada się na lepsze z nimi relacje. Legitymowanie się marką pracodawcy z wyboru może zatem zapewnić firmie lojalność pracowników i klientów oraz lepszą pozycję konkurencyjną (Wojtaszczyk, 2012, s. 96). Wyniki badań wskazują także, że silna marka pracodawcy, której towarzyszy wyższy niż przeciętny poziom zaangażowania kadry, pomaga osiągnąć lepsze rezultaty finansowe (Fulmer i in., 2003, s. 987), związane z obniżką kosztów i podniesieniem satysfakcji klienta. Można zatem powiedzieć, że budowanie marki pracodawcy, mimo że nie jest zadaniem łatwym i wymaga determinacji całej kadry zarządzającej, nie tylko działu HR, jest zadaniem ważnym i opłacalnym.

3.2. Obszary i działania w zakresie employer branding

Employer branding można określić jako „wszystkie działania, jakie podejmuje organizacja, skierowane do obecnych oraz potencjalnych pracowników, mające na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, a także wspierające jej strategiczne cele biznesowe” (Kozłowski, 2016, s. 13). Przyjmując holistyczne podejście do zarządzania, można powiedzieć, że obejmują one różnorodne obszary związane z ogólną polityką organizacji (np. planowanie strategiczne, innowacyjność firmy, społeczna odpowiedzialność biznesu, stosunki z klientami) oraz sposobem realizacji funkcji personalnej firmy (Minchington, Thorne, 2007, s. 15). Punktem wyjścia w procesie planowania i organizowania działań *employer brandingowych* powinno być ustalenie celów związanych z budową marki oraz identyfikacja istniejących problemów organizacyjnych, jakie należało będzie w tym zakresie wziąć pod uwagę. Na etapie planowania marki pracodawcy należy ustalić (zob. Wojtaszczyk, 2012, s. 105–112):

- jakie wartości dla interesariuszy kreować ma marka pracodawcy — wymaga to określenia propozycji wartości marki zatrudnienia EVP⁴, będącej odpowiednikiem propozycji wartości dla klienta. Poprzez zadeklarowaną propozycję wartości organizacja informuje pracownika, dlaczego powinien angażować się w jej działalność, określa czego pracownik może oczekiwać jako członek organizacji i co powinien dać jej z siebie (Katzen-

⁴ EVP — *Employment (Employer lub Employee) Value Proposition* — propozycja wartości zatrudnienia (wartości pracodawcy, wartości dla pracowników) — wartość, jaką pracodawca oferuje każdemu swojemu pracownikowi, na każdym etapie jego współpracy z firmą, traktowana jako pakiet korzyści, który pracodawca oferuje zatrudnionym osobom, wśród których wymienia się korzyści racjonalne (np. stabilność zatrudnienia, benefity pracownicze, możliwość rozwoju, zapewnienie *work-life balance*), a także korzyści emocjonalne (np. satysfakcja z pracy, pozytywna atmosfera w firmie, wartości, relacje między ludźmi, prestiż, CSR). EVP odróżnia danego pracodawcę od innych oferujących zatrudnienie i uznawana jest za podstawowy element strategii *employer brandingowej*.

bach, 2000, s. 244). Powinna ona być dopasowana do strategii biznesowej organizacji i tak skonstruowana, by gwarantować równowagę pomiędzy najwyższą efektywnością firmy a pełnym spełnieniem oczekiwań pracowników. Podstawę stworzenia odpowiedniej propozycji wartości dla zatrudnionych stanowi tożsamość organizacji, preferencje obecnych oraz przyszłych jej członków w zakresie kariery oraz plany organizacji dotyczące kształtowania jej wizerunku i reputacji (Housely, 2007, s. 16). EVP powinna być skierowana do tych pracowników, którzy gwarantują firmie odpowiednią efektywność, zapewniając przyciąganie, motywowanie i zapobieganie niepożądanym odejściom;

- jakie środki i narzędzia będą służyły realizacji tego celu — związane jest to z pozycjonowaniem marki pracodawcy⁵, czyli ustaleniem pożądanej świadomości marki oraz jej wizerunku, co wiąże się z określeniem i scharakteryzowaniem grupy docelowej, czyli pożądanych z punktu widzenia firmy pracowników. W ramach planowania marki pracodawcy należy też dokonać segmentacji rynku, której celem jest różnicowanie zatrudnionych i aplikantów pod kątem określenia, które wymagania kwalifikacyjne mogą stanowić barierę wejścia do organizacji oraz które proponowane rozwiązania w zakresie motywowania są przesłanką do pozostania w niej. Po określeniu grupy docelowej i scharakteryzowaniu jej oczekiwań wobec pracy, dokonuje się porównania między jej preferencjami a proponowaną ofertą zatrudnienia, co oznacza głęboką diagnozę rozwiązań funkcjonujących w obszarze HR oraz przepływu informacji.

Kolejnym etapem jest diagnoza istniejących problemów, która stanowi punkt wyjścia do modyfikacji planowanej EVP oraz sposobu, w jaki będzie urzeczywistniana. Osiągnięcie założonych celów w obszarze *employer branding* wymaga zatem podjęcia decyzji związanych z zastosowaniem określonych narzędzi w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz komunikacji.

W budowaniu wizerunku pracodawcy i wplataniu go w strategiczne zarządzanie organizacją przydatne może być opracowanie analizy SWOT pod kątem strategii *employer branding*, która pokaże jakim potencjałem firma dysponuje, a także na jakie szanse i zagrożenia powinna zwrócić uwagę. Przykład takiej analizy przedstawia tabela 12.

⁵ Według J-N. Kapferera (1997, s. 96), pozycjonowanie marki to proces, w którym organizacja musi odpowiedzieć na następujące pytania: dlaczego ktoś ma kupować markę (*why*); dla kogo przeznaczona jest marka (*for whom*); kiedy marka będzie używana (*when*); komu marka nie będzie właściwie służyć (*against whom*).

Tabela 12.

Przykład analizy SWOT pod kątem strategii *employer branding*

Mocne strony	Slabe strony
<ul style="list-style-type: none"> - cenione w środowisku aktualne zasoby ludzkie (kompetencje i kwalifikacje pracowników) - konkurencyjny system wynagrodzeń - atrakcyjny system szkoleń - EVP - działania w zakresie <i>employer branding</i> - duża stabilność firm - nowoczesny proces rekrutacji - nowoczesne technologie i działania innowacyjne - obecność na uczelniach - sprzyjająca kultura organizacyjna, misja, wartości - CSR - dobra lokalizacja 	<ul style="list-style-type: none"> - problemy z wypłacalnością - brak ścieżek rozwoju i kariery - niekorzystne położenie firmy - niekompetentna kadra kierownicza - brak komunikacji w firmie - nieefektywny system motywacyjny - nieprzewidywalne zmiany w zakresie strategii firmy - brak oferty dla studentów (absolwentów) - nieatrakcyjny produkt lub usługa - łamanie zasad bhp - brak wyraźnego kierunku w ZZL
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> - słabości konkurentów - napływ dodatkowych pracowników z innego kraju - nowe regulacje prawne - nowe możliwości komunikacji z rynkiem pracy - konkurencyjność na rynku dostawców usług HR - brak bezpośrednich konkurentów na danym rynku - wycofanie się głównego konkurenta z rynku 	<ul style="list-style-type: none"> - polityka uderzająca w dany sektor i jego pracowników - otwarcie nowej firmy z tej samej branży - wysokie oczekiwania potencjalnych pracowników - odpływ pracowników do innego kraju - niekorzystne rozwiązania prawne dla pracodawców - zmiana wymagań rynku wymuszająca restrukturyzację w firmie - perspektywa fuzji lub przejęcia przez inną firmę

Źródło: Kozłowski, 2016, s. 45.

Organizowanie działań w obszarze *employer branding* polega na wprowadzaniu zmian i przygotowaniu pracowników na nadchodzące wyzwania. Pierwszym krokiem jest określenie środków i sposobów realizacji celu, w tym oszacowanie, jakimi środkami (finansowymi, zasobami ludzkimi) firma dysponuje i czy są one wystarczające. Następnie plan przekładany jest na konkretne działania operacyjne, obejmujące m.in. procedury zarządzania zasobami ludzkimi (por. Wojtaszczyk, 2012, s. 112). R.E. Herman i J.L. Gioia proponują w tym zakresie podejmowanie określonych kroków związanych z kształtowaniem kultury organizacyjnej, komunikowaniem się i przywództwem (tabela 13).

Tabela 13.

Elementy strategii budowania marki pracodawcy i związane z nimi działania

Elementy strategii budowania marki pracodawcy	Działania
Określenie profilu firmy	<ul style="list-style-type: none"> - przygotowanie dla potencjalnych kandydatów prawdziwej informacji o firmie, wskazującej dalsze plany rozwoju organizacji
Dbalność o reputację na rynku pracy	<ul style="list-style-type: none"> - analiza pozycji konkurencyjnej organizacji na rynku pracy (zwłaszcza w swojej branży) - analiza reputacji firmy w jej najbliższym otoczeniu - ocena jakości produktów i usług świadczonych przez firmę - ocena działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu
Stworzenie niepowtarzalnej kultury organizacyjnej	<ul style="list-style-type: none"> - opracowanie wysokich standardów we wszystkich obszarach działalności firmy - zatrudnianie tylko najlepszych z grona potencjalnych pracowników - stworzenie klimatu otwartości i szczerości - traktowanie starszych pracowników z szacunkiem - wspieranie różnorodności
Zachęcanie do zabawy w pracy i poza nią	<ul style="list-style-type: none"> - wprowadzanie luźnej atmosfery „zabawy” w której ludzie nie będą się czuli skrępowani - świętowanie każdej okazji
Stworzenie struktury wsparcia wewnątrzorganizacyjnego	<ul style="list-style-type: none"> - wspieranie współpracy między pracownikami - zapewnienie wsparcia poszczególnym pracownikom w realizacji zadań
Zapewnienie wsparcia informacyjnego	<ul style="list-style-type: none"> - wdrożenie nowoczesnych technologii, mające na celu ułatwienie pracy osobom zatrudnionym, niezależnie od obszaru, w którym realizują swoje zadania
Likwidacja barier związanych ze statusem	<ul style="list-style-type: none"> - eliminacja formalnych kanonów dotyczących sposobu ubierania się - eliminacja tradycyjnego podziału powierzchni biurowej i hierarchicznego podziału miejsc parkingowych - zapewnienie pracownikom bieżącego dostępu do informacji o produktach/ usługach i innych pracownikach
Zbudowanie kultury sukcesu	<ul style="list-style-type: none"> - promowanie najlepszych pracowników, aby byli rozpoznawani w organizacji - wyznaczenie wysokiego poziomu oczekiwanej efektywności - wspieranie innowacji - precyzyjne określenie zasobów, jakie są do dyspozycji pracowników - wspieranie badań i rozwoju
Dbalność o efektywność systemu komunikowania się	<ul style="list-style-type: none"> - wymaganie efektywnego komunikowania się między współpracownikami - zapewnianie narzędzi niezbędnych do sprawnej komunikacji - eliminacja barier komunikacyjnych

Elementy strategii budowania marki pracodawcy	Działania
Zapewnienie efektywnego przywództwa	<ul style="list-style-type: none"> – stworzenie jasnej wizji przyszłości, uwzględniającej cele i zadania i komunikowanie jej pracownikom za pomocą wszelkich dostępnych środków – podkreślanie istotnej roli zasobów ludzkich w realizacji celów strategicznych organizacji – zapewnienie dostępności kadry menedżerskiej dla pracowników – dostarczanie pracownikom dokładnej informacji zwrotnej na temat ich pracy – delegowanie odpowiedzialności – rozwijanie kompetencji pracowników

Źródło: Herman, Gioia, 2001, s. 63–78.

Miano „pracodawcy z wyboru” otrzymują organizacje, w których obecni i potencjalni pracownicy dostrzegają środowisko atrakcyjne dla rozwoju swojej kariery. Budowanie marki pracodawcy obejmuje więc w dużej mierze kompleksowe działania organizacji skierowane z jednej strony do zatrudnionych już w firmie pracowników, z drugiej zaś — do potencjalnych. Na tej podstawie można wyróżnić dwa rodzaje *employer branding*, o różnym zakresie oddziaływań:

- wewnętrzny — obejmujący działania skierowane do osób już zatrudnionych, mające na celu przede wszystkim stworzenie przyjaznej atmosfery pracy i zapewnienie możliwości rozwoju pracowników;
- zewnętrzny — obejmujący działania podejmowane poza organizacją, skierowane do potencjalnych pracowników, mające na celu stworzenie wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy.

Ważne jest przy tym, aby obraz firmy, budowany wewnątrz oraz na zewnątrz, był spójny. Sprzeczny ze stanem faktycznym przekaz w kampaniach informacyjnych sprawia, że nie tylko nie budują one wizerunku, ale wręcz podważają wiarygodność firm. Dlatego nie da się tych działań traktować rozdzielnie, choć, co warto podkreślić, najpierw należy mocno popracować nad zaufaniem i zaangażowaniem obecnych pracowników. Dopiero później można przystąpić do budowania wizerunku na zewnątrz (Rzewuska, 2013, s. 10). Tworzenie zewnętrznej strategii świadomego kreowania wizerunku pracodawcy z wyboru należałoby więc rozpocząć od zbadania satysfakcji pracowników, którzy obecnie tworzą daną organizację oraz ich opinii na temat firmy jako pracodawcy. To oni bowiem są z reguły postrzegani jako najbardziej wiarygodne źródło informacji o firmie. Zebranie takich opinii pozwoli w rezultacie określić, nośnikiem jakich informacji o firmie mogą być obecni pracownicy, będący jednym z najważniejszych kanałów komunikacyjnych dostarczających informacji o danej organizacji do otoczenia (Barrow, Mosley, 2008, s. 86–99).

Employer branding jako budowanie i oferowanie tożsamości organizacji w celu emocjonalnego związania ze sobą pracowników, wiązany jest ze sposobem motywowania i kształtowania warunków pracy (Sartain, Schumann, 2006, s. VI). Działania w zakresie *employer branding* wewnętrznego warto więc poprzedzić badaniami opinii i oczekiwań, czy też indywidualnymi wywiadami z pracownikami. Poznanie elementów, które motywują zatrud-

nionych do pracy, daje bowiem szansę na podjęcie odpowiednich działań i wprowadzenie efektywnych rozwiązań. Dotyczy to wszystkich aspektów prowadzonej przez organizację polityki personalnej, m.in. obszaru wynagrodzeń i benefitów, warunków pracy, kultury organizacyjnej, szkoleń i rozwoju, przepływu informacji, czy możliwości rozwoju kariery zawodowej. Do działań z zakresu wewnętrznego *employer branding* zaliczyć można właściwie przeprowadzony proces adaptacji pracowników, przedstawienie im klarownej ścieżki rozwoju w organizacji, system wewnętrznych rekrutacji, programy rozwojowe, w tym w obszarze zarządzania talentami, dbanie o obszar równowagi praca-życie, czy też społeczną odpowiedzialność biznesu. Mówiąc o kształtowaniu wizerunku pracodawcy wewnątrz organizacji warto podkreślić rolę, jaką w tym zakresie odgrywa otwarta, efektywna komunikacja, która niewątpliwie stanowi istotny czynnik wpływający na poziom zaangażowania pracowników. Wynagrodzenie i świadczenia pozapłacowe mogą być elementem przyciągającym kandydatów do danej firmy, jednak w perspektywie czasu te aspekty często nie wpływają już bezpośrednio na poziom satysfakcji z pracy, natomiast ważne stają się inne czynniki sprzyjające zaangażowaniu, takie jak komunikacja misji, wizji, celów i wartości organizacji przez zarząd, świadomość, w jaki sposób stanowisko pracy odpowiada realizacji wizji firmy, wspierający menedżerowie, słuchanie opinii pracowników, zgodność postępowania członków organizacji z jej wartościami (MacLeod, Clarke, 2009).

Wśród najbardziej użytecznych narzędzi w procesie wewnętrznego kreowania wizerunku firmy wymieniane są (por. Kozłowski, 2016, s. 54–56):

- badania opinii pracowników — umożliwienie pracownikom wyrażenia swojej opinii kreuje pracodawcę, dla którego ważny jest każdy pracownik, a nie tylko funkcjonowanie firmy jako całości i jej wyniki. Oprócz tego, że badania takie są źródłem informacji o pracownikach, pozwalają na właściwą alokację środków budżetowych przeznaczonych na akcje wizerunkowe i tworzenie długookresowych strategii działania, a także stanowią swoisty radar ostrzegający przed nadchodzącymi zagrożeniami. Wykorzystanie takich badań ma więc istotny wpływ na kształtowanie proefektywnościowej kultury organizacyjnej oraz rzeczywiste wykorzystanie potencjału kompetencyjnego pracowników;
- newslettery — to doskonała forma kontaktu z pracownikami, jednak warto pamiętać, że w sytuacji kiedy pracownicy otrzymują dużą ilość różnorodnych informacji w ciągu dnia, ażeby ta od organizacji miały zostać przeczytana, to formuła powinna być ciekawa, a treść zgodna z działaniami firmy;
- broszury i biuletyny — podobnie jak na zewnątrz firmy, tego typu informacje na temat wartości i celów organizacji powinny być okresowo rozpowszechniane, aktualizowane oraz stale dostępne dla nowych pracowników. Choć mają charakter raczej informacyjny, to mogą one także ukierunkowywać sposób myślenia o firmie osób już zatrudnionych. Wewnętrzne materiały są także dobrym i dość tanim sposobem docenienia ludzi, a także zwrócenia ich uwagi na to, co w organizacji jest najbardziej cenione oraz na najczęściej promowane kompetencje. Dobrą praktyką jest również stworzenie tzw. książki powitalnej (*welcome book*), w której mogą się znaleźć niezbędne opisy głównych procedur w firmie, informacje o zarządzie, strategii, wartościach, misji i celach, a także najważniejsze dane kontaktowe — dzięki takiemu rozwiązaniu nowi pracownicy czują się pewniejsi oraz traktowani w sposób profesjonalny;

- intranet — wewnętrzna, elektroniczna sieć komunikacyjna to ważne narzędzie, którego niewątpliwą zaletą jest duża szybkość w docieraniu do każdego pracownika. W intranecie może być zamieszczony np. biuletyn z informacjami o branży i firmie, forum, na którym mogą się wypowiadać pracownicy, czy też informacje o prowadzonych rekrutacjach;
- tablice informacyjne — to standardowe, tradycyjne formy przekazywania informacji, rzadko używane w najnowocześniejszych organizacjach, ale niezbędne tam, gdzie pracownicy nie mają dostępu do komputera (np. w fabrykach). Poza funkcją informacyjną mogą one także służyć edukacji i budowania wizerunku firmy;
- spotkania z zarządem — nowoczesna forma komunikacji z pracownikami, której celem nie jest informowanie czy edukowanie pracowników, ale umożliwienie osobom oddalonym na co dzień od centrali dialogu z przedstawicielami kadry zarządzającej. Mają one charakter dobrowolny i nie w pełni formalny. Jest to narzędzie, które może zwiększać motywację i zaangażowanie pracowników, wpływając na budowanie poczucia wspólnoty, przynależności do grupy, a nie do firmy samej w sobie;
- działania menedżerów — dobry menedżer powinien znać swój zespół, motywować go i kierować nim zgodnie z zasadami wyznawanymi w organizacji, jest on ogniwem koordynującym, ale także współtworzącym działania, kluczowym elementem tworzenia wizerunku wśród nowych pracowników. Dobra komunikacja z menedżerami w dużej mierze wpływa na motywację i zaangażowanie pracowników, usprawnia diagnozę potrzeb szkoleniowych, pozwala zdobyć wiedzę o potencjale kompetencyjnym podległego zespołu, ułatwia i przyspiesza procesy rekrutacyjne, kształtuje zatem w umysłach pracowników kompleksowy obraz organizacji. Ważne jest jednak również umożliwienie kierownikom dobrej komunikacji z wyższą kadra zarządzającą oraz wykorzystywanie wobec nich pozostałych narzędzi budowania wizerunku dobrego pracodawcy tak, ażeby wyzwolić w nich odpowiednie zaangażowanie, a także rozsądnie kierować rozwojem ich kompetencji, stale dbając o *image* organizacji w ich oczach.

Employer branding wewnętrzny adresowany jest do wszystkich zatrudnionych w firmie pracowników. Można powiedzieć, że są to wszelkie korzyści, jakie odnoszą oni z pracy dla danego pracodawcy, uświadamiane przez nich, bądź nie. Ze strony pracodawcy są to różnego rodzaju udogodnienia i działania mające na celu poprawę warunków pracy swoich pracowników oraz wzrost ich efektywności, co prowadzić powinno do korzystnej zmiany wyników finansowych organizacji (Kozłowski 2016, s. 51). Ażeby jednak tak się stało, działania takie powinny mieć charakter długofalowy, bo tylko w takiej perspektywie mają one sens i budują wartość i wiarygodność pracodawcy. Także dopiero systemowe podejście do tych elementów wpływa na zbudowanie miejsca pracy, które jest pożądane nie tylko przez już zatrudnionych, ale również przez potencjalnych kandydatów (Rzewuska, 2013, s. 10).

Natomiast zakres *employer branding* zewnętrznego dotyczy działań prowadzonych poza organizacją. Działania takie można generalnie podzielić na dwie kategorie: wizerunkową oraz rekrutacyjną. Działania wizerunkowe mają szerszy zasięg, a ich celem jest zwiększenie świadomości na temat funkcjonowania danej firmy w otoczeniu. Działania związane z procesem rekrutacji dotyczą docierania do wybranych kandydatów i skłaniania ich do złożenia aplikacji w firmie. W budowaniu marki pracodawcy na zewnątrz prym wiodą

nowoczesne technologie, innowacyjne rozwiązania oraz media społecznościowe, ale także działania z zakresu tzw. „marketingu szeptanego”, które powodują, że opinia o firmie krąży między potencjalnymi kandydatami (Kozłowski, 2012, s. 92–93). Nie można zapominać, że dzięki nowym technologiom, pracodawca niezależnie od tego, czy świadomie prowadzi dialog z rynkiem, czy nie, podlega ciągłej ocenie potencjalnych, jak i obecnych pracowników. Odbiorcami zewnętrznego *employer branding* są również partnerzy biznesowi oraz klienci. Należy pamiętać, że nawet najlepsza strategia marketingowa nie jest w stanie wpłynąć na potencjalnego klienta, partnera biznesowego czy potencjalnego pracownika, jeśli z firmy wypłyną niekorzystne dla danego podmiotu informacje. Jest to szczególnie istotne w dobie mediów społecznościowych, kiedy wszelkie informacje, zarówno te dobre, jak i złe, rozprzestrzeniają się w galopującym tempie i w globalnej skali i nawet jeden niezadowolony klient, bądź niezadowolony z warunków pracy pracownik, może poważnie wpłynąć na wizerunek pracodawcy (Stachowska, 2013, s. 116–117).

W kreowaniu wizerunku pracodawcy „na zewnątrz” bardzo ważny jest wybór odpowiedniego kanału komunikacji dostosowanego do interesującej daną organizację grupy docelowej. Efektywne dotarcie do kandydatów wymaga stosowania odpowiednich narzędzi, które dopasowane zostaną do odbiorców. Powinny one uwzględniać doświadczenie i status kandydata, a więc to kim jest (studentem czy profesjonalistą, specjalistą czy menedżerem, kobietą czy mężczyzną itd.), gdzie przebywa (w sieci czy poza nią), jak się komunikuje, czy też jakie wyznaje wartości. Dla każdej z tych grup powinny być zaprojektowane inne działania.

Do głównych obszarów stosowania narzędzi *employer branding* można obecnie zaliczyć otoczenie wirtualne (działalność w internecie) oraz otoczenie poza siecią. Działania promujące pracodawcę w sieci prowadzone mogą być przy wykorzystaniu takich narzędzi *online*, jak m.in. wyszukiwarka internetowa w ramach działalności SEM (*Search Engine Marketing*) i SEO (*Search Engine Optimization*), poprzez które możliwe jest zwiększenie widoczności stron pracodawcy w wyszukiwarkach internetowych. Reklama w wyszukiwarce oraz optymalizowanie strony „Kariera” pod kątem SEO umożliwia efektywną komunikację wizerunkowo-rekrutacyjną z osobami poszukującymi pracy lub informacji o danej firmie. Inne narzędzia to: będące wizytówką firmy, aktualizowane strony „Kariera” oraz spójne z identyfikacją wizualną organizacji, atrakcyjne ogłoszenia rekrutacyjne, ale również serwisy społecznościowe, zarówno te zawodowe (Goldenline, LinkedIn), jak i „relacyjne” (Facebook, Twitter, Instagram itp.), będące doskonałym narzędziem do komunikacji zarówno z profesjonalistami, jak i z ludźmi młodymi. Czasami wykorzystywane są także inne narzędzia, takie jak: profesjonalne filmy rekrutacyjne, blogi firmowe, newslettery, gry interaktywne, czaty, czy internetowe (wirtualne) targi pracy.

Mówiąc o narzędziach *employer branding* zewnętrznego należy zwrócić uwagę, że często pierwszym punktem styku potencjalnego pracownika z organizacją są publikowane przez nią ogłoszenia rekrutacyjne. To właśnie oferty pracy są najczęściej pierwszą wizytówką pracodawcy odbieraną i ocenianą przez kandydatów. Z tego względu bardzo ważna jest zarówno treść, jak i wygląd ogłoszeń rekrutacyjnych, które wpływają na właściwe komunikowanie oferty zatrudnienia, a także mają za zadanie przyciągnąć uwagę i zaintereso-

wać nią odbiorcę. Tworząc atrakcyjne oferty pracy, ukierunkowane na osiągnięcie tych celów, należy pamiętać, aby (por. Zająć-Pałdyna, 2020, s. 68–70):

- zawsze dokładnie ustalić zakres niezbędnych informacji, które powinny się znaleźć w ogłoszeniu o pracę — wymagania niezbędne i mile widziane, zakres obowiązków i odpowiedzialności, a także to, co potencjalnym pracownikom może zaoferować pracodawca;
- przełożyć wyrażenia, które mają być zamieszczone w ofercie, na język, zwroty i słownictwo, które będą trafiły do zidentyfikowanej grupy docelowej;
- pisać konkretnie, rzeczowo i unikać ogólników, jasno określając, czego kandydat może się spodziewać w związku z podjęciem zatrudnienia w organizacji;
- szukać wyróżników swojej oferty — aby przyciągnąć uwagę potencjalnych pracowników oferta musi się wyróżniać na tle ogłoszeń innych pracodawców;
- dostosowywać treść ogłoszenia do medium, w którym będzie ono opublikowane — nie zawsze ogłoszenie musi wyglądać tak samo, np. przy publikacji w mediach społecznościowych wystarczy przyciągająca wzrok grafika i kilka najważniejszych informacji, a po szczegóły można odesłać zainteresowane osoby do tradycyjnej oferty na stronie „Kariera” czy w serwisie z ofertami pracy;
- każdorazowo sprawdzać poprawność swojej oferty — ogłoszenie jest profesjonalną wizytówką pracodawcy, niedopuszczalne jest więc, żeby było opracowane z błędami;
- starać się wyjść z pozycji pracodawcy i „wejść w buty” osoby poszukującej pracy, np. zamiast pisać „szukamy” użyć sformułowania „jeśli szukasz”, czy w miejsce zwrotu „oferujemy” zastosować formułę „w naszej firmie będziesz mógł/mogła liczyć na...”;
- nie zawierać w ofercie kryteriów dyskryminacyjnych, np. preferowanego wieku czy płci kandydata — takie działania są bezprawne, a przy tym mogą również wpływać negatywnie na wizerunek pracodawcy.

Istotne znaczenie jako narzędzie *employer branding* zewnętrznego ma również zakładka „Kariera” na stronie internetowej firmy, która powinna być wizytówką każdego dobrego pracodawcy. To jedno z najlepszych wirtualnych miejsc, w jakim pracodawca może się spotkać z przyszłym pracownikiem, a przy tym takie, nad którym ma on pełną kontrolę. Warto zatem poświęcić mu należytą uwagę i zadbać o to, aby znalazły się tam odpowiednie treści. Wśród elementów, jakie powinna zawierać dobra strona poświęcona karierze u danego pracodawcy wymieniane są (Kozłowski, 2016, s. 129–130):

- wprowadzenie do kultury organizacyjnej — informacja na temat wartości, celów i misji, poszukiwanych ludzki, promowanych postaw kwestii, do których firma przywiązuje dużą wagę;
- informacja na temat działań, które pracodawca podejmuje na rzecz swoich pracowników — oferta szkoleniowa, programy rozwoju dla specjalistów i menedżerów, oferowane benefity, wsparcie pracodawcy w ramach *work-life balance* inne działania, jakimi firma może się wyróżnić;
- program rozwoju skierowany do młodych talentów — oferta praktyk i staży, informacja na temat programu ambasadorskiego, opis procesów rekrutacyjnych, wypowiedzi

- stażystów, którzy zostali z firmą na dłużej, informacje na temat „dni otwartych” oraz kalendarz działań pracodawcy (np. jego obecność na uczelniach czy targach pracy) itp.;
- informacje dotyczące zrównoważonego rozwoju — odpowiedzialność pracodawcy wobec pracowników i otoczenia, opis działań, jakie firma podejmuje w ramach CSR;
 - aktualne oferty pracy — z przyjazną dla użytkownika wyszukiwarką oraz sekcją, gdzie osoby, które aktualnie nie znalazły oferty dla siebie, mogą zostawić swoją aplikację;
 - pytania i odpowiedzi — miejsce, gdzie pracodawca ma możliwość udzielenia odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania ze strony potencjalnych kandydatów do pracy;
 - newsletter — zaferowanie potencjalnym kandydatom stałego kontaktu z firmą oraz informowanie ich o wydarzeniach z życia organizacji i nowych wakatach;
 - aktualności — wiadomości ogólnofirmowe dotyczące działań prowadzonych przez firmę, osiągnięć, sukcesów, wprowadzonych innowacji itp.;
 - jasna i przyjazna użytkownikowi nawigacja — układ poszczególnych elementów graficznych na stronie, z łatwym dostępem dla użytkownika;
 - wartość dodana — elementy dodatkowe, takie jak np. gry rekrutacyjne, filmy wideo prezentujące pracowników firmy, wirtualna wizyta w siedzibie organizacji itp.

Do klasycznych, prowadzonych poza siecią (*offline*) działań kształtujących wizerunek pracodawcy należą natomiast: targi pracy, „drzwi otwarte”, obecność firmy na uczelniach (poprzez wykłady, prezentacje, warsztaty, spotkania ze studentami), specjalne projekty edukacyjne oraz programy praktyk i staży, konkursy, a także ulotki, broszury, plakaty, czy ogłoszenia w prasie. Ta ostatnia forma wykorzystywana jest jednak coraz rzadziej, głównie w rekrutacji wąskiej grupy specjalistów (czasopisma branżowe) lub w działaniach na rynku lokalnym (dodatki lokalne) — prasa aktualnie zdecydowanie ustąpiła miejsca internetowym portalom pracy, takim jak np. popularny portal Pracuj.pl. Wszystkie te działania, zarówno w formie internetowej, jak i klasycznej, pomagają w kreowaniu wizerunku danej organizacji jako atrakcyjnego miejsca pracy. Warto wykorzystywać narzędzia *online* z uwagi na to, że kandydaci, do których kierowany jest przekaz (szczególnie przedstawiciele młodego pokolenia) są obecni w sieci, a więc istnieje bardzo duże prawdopodobieństwo, że on do nich dotrze. Natomiast w działaniach prowadzonych poza siecią najbardziej wartościowa wydaje się możliwość bezpośredniego spotkania, rozmowy z pracodawcą, osobami zatrudnionymi w firmie, czy też wizyta w siedzibie organizacji i zobaczenie jej życia „od środka”. Choć internet szybko zaadaptował wiele działań w zakresie *employer branding*, to jednak wciąż nie można odmówić narzędziom *offline* cennego doświadczenia w zakresie interakcji obu stron (Siwka, 2012, s. 23).

Jedną z najważniejszych grup, do której firmy adresują swoje działania w zakresie *employer branding*, są studenci. Działania te traktowane są jako inwestycja, w przyszłości bowiem student stanie się specjalistą w swojej dziedzinie i być może wartościowym pracownikiem firmy, klientem lub partnerem biznesowym. Dlatego też, wiele firm organizuje kilka razy w roku tzw. „drzwi otwarte”, zapraszając w swoje progi studentów. Student, czyli potencjalny pracownik, ma możliwość odwiedzenia siedziby firmy, zapoznania się z pracą różnych działów, ale również wzięcia udziału w różnego rodzaju spotkaniach i rozmowy z zatrudnionymi osobami. Firmy też coraz częściej zaznaczają swoją obecność na uczelniach, biorąc

udział w konferencjach, seminariach czy panelach dyskusyjnych, przeprowadzając różnego rodzaju warsztaty, prezentacje czy organizując konkursy, a także współpracując z uczelniami w ramach projektów edukacyjnych, oferowanych programów staży i praktyk, czy oferty tzw. studiów dualnych. Przedsięwzięcia te cieszą się popularnością wśród młodych ludzi, głównie z racji tego, że mogą oni zweryfikować swoją wiedzę, umiejętności czy wyobrażenie o pracy zawodowej w porównaniu z realiami rynku pracy i oczekiwaniami pracodawcy. Na uczelniach pojawiają się też coraz częściej tzw. ambasadorzy firm — zwerbowani przez pracodawcę studenci, których zadaniem jest promowanie firmy jako potencjalnego pracodawcy wśród swoich kolegów i koleżanek. Inną popularną inicjatywą podejmowaną przez pracodawców w ramach budowania swojej marki, są targi pracy oraz dni kariery, podczas których przedstawiciele pracodawców mają możliwość przedstawienia swoich ofert potencjalnym pracownikom, w tym przypadku także głównie studentom. Z drugiej strony, studenci mogą zapoznać się z ofertami pracy różnych firm, porównać je, a przy tym mogą zadać nurtujące pytania dotyczące pracy w poszczególnych działach, czy obszarach funkcjonowania organizacji. Pracodawcy zastanawiający się nad tym, czy warto być obecnym na targach pracy czy targach branżowych, muszą jednak przede wszystkim zastanowić się, czy potencjalni kandydaci reprezentujący ich grupę docelową biorą udział w tego typu wydarzeniach. W miarę możliwości powinni więc pojawiać się na targach⁶, aby zrobić rozeznanie, czy są tam obecni potencjalni kandydaci, czy wystawia się na nich konkurencja i czy obecność firmy będzie wspierać pozytywny odbiór jej marki jako pracodawcy. Chociaż tego typu wydarzenia nie posiadają bezpośrednio wysokiej wartości rekrutacyjnej (przedstawiciele firm odpowiadają na zadane pytania, a zainteresowane osoby i tak muszą złożyć swoją aplikację, najczęściej przy wykorzystaniu internetu), to należy jednak podkreślić, iż mają one ogromną wartość wizerunkową. Mimo że informacje o pracodawcy można znaleźć w internecie, studenci doceniają możliwość bezpośredniego kontaktu z pracodawcą w ramach wyżej wymienionych inicjatyw. Warto więc wykorzystywać obecność firmy w takich wydarzeniach, aby przyciągnąć uwagę kandydatów, oferując im wartość w postaci okazji do skonsultowania CV, czy *speed recruitment*, czyli szybkiej rozmowy z potencjalnym pracodawcą.

Pracodawcy w ramach działań kierowanych do młodych ludzi wykorzystują przy tym także inne możliwości, jakie daje internet, m.in. poprzez portale społecznościowe (takie jak np. GoldenLine, LinkedIn, Instagram czy Facebook), strony „Kariera”, newslettery, blogi firmowe, wirtualne targi pracy i inne narzędzia *online* (Stachowska, 2013, s. 119–120). Współcześnie istotne znaczenie mają w tym zakresie media społecznościowe, w ramach których firma może wykorzystać dotychczasowe kanały i profile, albo stworzyć nowe konta, które

⁶ W Polsce można wskazać m.in. dwa ważne wydarzenia targowe związane z pracą: Absolvent Talent Days (www.absolvent.pl/talentedays) — targi odbywające się w wielu miastach w Polsce (w 2020 r. — w Poznaniu, Krakowie, Katowicach, Wrocławiu, Warszawie i Łodzi) oraz Festiwal Pracy Jobicon (www.jobicon.pracuj.pl) — cyklicznie organizowany w trzech miastach (Krakowie, Wrocławiu, Warszawie). Oba wydarzenia cieszą się dużą popularnością zarówno wśród studentów poszukujących praktyk lub pierwszej „poważnej” pracy, jak i specjalistów czy menedżerów, którzy próbują znaleźć odpowiednią dla siebie ofertę zatrudnienia. W ramach bogatej oferty targowej tych wydarzeń kandydaci mogą skorzystać z wielu aktywności wspierających poszukiwania wymarzonego stanowiska, takich jak np. udział w warsztatach merytorycznych i sesjach z gośćmi specjalnymi czy możliwość skonsultowania swoich dokumentów aplikacyjnych.

będą przeznaczone *stricte* do działań w obszarze *employer branding*. Każde tego typu medium jest inne, dlatego warto pamiętać, aby treści umieszczanych w nich komunikatów były dostosowane do miejsca publikacji. Wskazówki dotyczące wykorzystania poszczególnych serwisów społecznościowych przedstawia tabela 14.

Tabela 14.

Wykorzystanie mediów społecznościowych w *employer branding* — wskazówki dla pracodawcy

LinkedIn i GoldenLine	Facebook i Instagram
<ul style="list-style-type: none"> – jeśli stworzysz profil firmy w tych serwisach, będzie on pełnił podobną funkcję jak strona „Kariera” – z uwagi na profesjonalny charakter tych serwisów, przekazuj odbiorcom treści wartościowe merytorycznie – i pokazuj, co interesującego robisz jako pracodawca – dbaj o profesjonalny przekaz — słownictwo, brak błędów – i przemyślane wypowiedzi – wspieraj komunikaty grafikami, zdjęciami, ciekawymi infografikami – używaj liczb — one przyciągają – i interesują kandydatów – używaj <i>hashtagów</i> wyróżniających firmę oraz przyciągających odbiorców – opowiadaj historie — ludzie to uwielbiają — pamiętaj jednak przy tym, aby były one prawdziwe – angażuj, angażuj i jeszcze raz angażuj — pokazuj historie konkretnych osób, zachęcaj do udziału w wypowiedziach, zbieraj <i>feedback</i>, pokazuj, co dobrego dzieje się w firmie 	<ul style="list-style-type: none"> – zanim rozpoczniesz publikowanie treści w tych serwisach, zadbaj – o najpierw o opis firmy – stwórz zdjęcie profilowe oraz nazwę profilu — jeśli będzie on poświęcony pracy, można to wyartykułować w nazwie, np. „Kariera w firmie X” lub „Praca w firmie Y” – pamiętaj, że Facebook jest łatwiejszy w obsłudze, a Instagram zawiera więcej ograniczeń, z którymi będzie trzeba sobie poradzić

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zając-Pałdyna, 2020, s. 108–109.

Po działania w obszarze *employer branding* zewnętrznego firmy najczęściej sięgają, kiedy wewnątrz organizacji wszystkie procesy w obszarze polityki personalnej są już na tyle dobrze poukładane, że można się nimi chwalić na zewnątrz. W ten sposób stwarzają wizerunek atrakcyjnego miejsca pracy i chcą przyciągnąć do firmy najlepszych na rynku kandydatów. Jest to szczególnie ważne w kontekście zmian demograficznych, zachodzących na rynku pracy (na które składają się problemy starzejącej się populacji i nizu demograficznego). Stąd, by przyciągnąć do organizacji tych najlepszych, warto budować markę organizacji i podejmować w tym obszarze różnego rodzaju działania, np. uczestniczyć w targach pracy, aktywnie promować firmę na uczelniach wyższych, dbać o efektywne i trafiające do grupy docelowej ogłoszenia rekrutacyjne, rozwijać swoją stronę internetową w części poświęconej karierze, ale też być widocznym w mediach społecznościowych czy też brać

udział w badaniach najlepszych pracodawców, potwierdzających, że stosowane przez firmę praktyki w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi są rzeczywiście godne zaufania (Rzewuska, 2013, s. 11).

Skuteczność działań podejmowanych w ramach *employer branding* można badać w różnych obszarach, takich jak np. (Kozłowski, 2016, s. 47–48):

- marka — spontaniczna znajomość marki jako pracodawcy, znajomość marki firmy i produktów, pozycja konkurencyjna, siła marki na rynku, pozycja i wyniki firmy itd.;
- rekrutacja — liczba otrzymywanych aplikacji przed podjęciem działań i po ich podjęciu, czas od rozpoczęcia rekrutacji do momentu decyzji o zatrudnieniu, liczba odrzuceń oferty pracy, źródła spływu aplikacji, liczba spontanicznych aplikacji przez stronę internetową firmy (*home page*), jakość aplikacji, postrzeganie marki przez dane grupy pracowników, liczba osób wyrażających chęć pracy w organizacji bez trzymania konkretnej oferty zatrudnienia;
- wynagrodzenia i benefity — znaczenie czynnika płacowego przy podejmowaniu przez kandydata decyzji o zatrudnieniu ocena parametru wynagrodzeń podczas badania satysfakcji pracowników, ocena świadczeń pozapłacowych (benefitów), badanie opinii rynku na temat płac w organizacji itd.;
- oceny pracownicze, rozwój pracowników, KPI⁷ — liczba aplikacji na programy zarządzania talentami liczba awansów wewnętrznych (można je również zaliczyć do rekrutacji), współczynniki realizacji celów przez pracowników, poziom zaangażowania, wyniki systemu ocen pracowniczych, poprawa wyników firmy itd.;
- pozostawanie w organizacji — wskaźniki rotacji, retencji, absencji, wypowiedzeń ze strony pracownika, wyniki *exit interview* itd.;
- komunikacja — liczba osób czytających newsletter, logujących się do intranetu, procent pracowników będących fanami strony firmy na Facebooku (*fan page*), ocena komórki HR przez interesariuszy, liczba osób biorących udział w działaniach CSR firmy itd.

Wśród mierników, które można zastosować w zakresie pomiaru efektywności działań *employer branding*owych wskazywane są (Zajac-Pałdyna, 2020, s. 61–62):

- opinie w sieci — liczba opinii poszczególnych źródłach oraz ich wydźwięk (opinie pozytywne, negatywne, neutralne),
- rankingi, prasa, media — obecność w opiniotwórczych rankingach i zestawieniach, wzmianki o firmie w publikacjach branżowych, HR-owych,
- strona „Kariera” — liczba wejść, czas spędzony na stronie,
- formularze rekrutacyjne — wskaźnik porzuceń formularzy w trakcie wypełniania,

⁷ KPI (*Key Performance Indicators*) — kluczowe wskaźniki efektywności, finansowe i niefinansowe wskaźniki stosowane jako mierniki w procesach pomiaru stopnia realizacji celów organizacji. Mają one duże znaczenie dla budowania zorientowanej na wyniki kultury organizacyjnej, gdyż stanowią dla pracowników źródło obiektywnej informacji zwrotnej o wykonywanej przez nich pracy, kosztach oraz jakości. KPI są także narzędziem kontroli menedżerskiej, wspierają procesy ciągłego doskonalenia i efektywne wykorzystywanie posiadanych przez organizację zasobów, w tym również zasobów ludzkich.

- aplikacje spontaniczne — liczba oraz źródła (np. strona „Kariera”, serwis społecznościowe, targi, eventy itp.),
- jakościowe aplikacje — liczba oraz źródła,
- proces rekrutacji — poziom satysfakcji kandydatów,
- zatrudnienie pracownika — czas, koszt (taktowany jako wskaźnik pomocniczy),
- *social media* — liczba polubień i udostępnień postów, komentarze (liczba wydzźwięków),
- wideo, filmy, instastories — liczba wyświetleń, polubieni, udostępnień, subskrypcji, komentarze (liczba wydzźwięków),
- udostępniane materiały, newslettery oraz wydarzenia (np. webinary) — liczb pobrań materiałów, liczba subskrybentów, frekwencja podczas webinarów,
- przyjęcie oferty zatrudnienia — wskaźnik odrzuceń oferty oraz powody odrzucenia,
- polecenia pracownicze — liczba, źródła oraz staż pracy osób zatrudnionych na podstawie poleceń, wskaźnik NPS⁸,
- poziom zaangażowania i satysfakcji z pracy — z uwzględnieniem wskaźnika frekwencji w badaniach,
- wskaźniki rotacji (poziom odejść) oraz retencji (zdolność organizacji do zatrzymania pracowników),
- staż pracy w firmie — liczba osób, które nie przedłużyły umowy po okresie próbnym (wraz z powodami decyzji o odejściu), średni staż pracy,
- procesy *pre-boardingu*, *on-boardingu*, *re-boardingu* — ocena procesów, poziom satysfakcji przechodzących przez nie osób,
- proces *off-boardingu* — ocena procesu, poziom satysfakcji przechodzących przez niego osób, wskaźnik NPS.

Rezultaty takich pomiarów pomagają wyłonić mocne strony organizacji, a także zebrać dowody na bycie pracodawcą z wyboru, czyli argumenty wspierające decyzje potencjalnych kandydatów do podjęcia pracy w organizacji lub decyzje obecnych pracowników o pozostaniu w niej. Firmy, które mogą pochwalić się wysoką efektywnością prowadzonych działań *employer brandingowych* niejednokrotnie stają w rankingach najlepszych pracodawców⁹, dających im możliwość dokonania przeglądu działań HR i porównanie się z najlepszymi

⁸ NPS (*Net Promoter Score*) — wskaźnik wykorzystywany w głównej mierze przez działy marketingu do badania lojalności klientów, stosowany przez dział HR jako eNPS (*Employee Net Promoter Score*) do mierzenia lojalności pracowników. Jest on testem na to, czy doświadczenia pracowników z firmą są na tyle dobre, by byli oni gotowi polecić ją innym jako pracodawcę/miejsce pracy.

⁹ Wylanianiu najlepszych pracodawców służy m.in. badanie Top Employers, prowadzone przez Instytut CRF z siedzibą w Holandii. Certyfikat Top Employers jest potwierdzeniem, że dana organizacja kieruje się dobrze uporządkowaną polityką HRM i znajduje się w czołówce pracodawców danego kraju. W ramach projektu Top Employers przeprowadzane jest badanie, które wykazuje, w jakim stopniu firmy spełniają najwyższe standardy w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Instytut CRF analizuje w tym zakresie świadczenia podstawowe, świadczenia dodatkowe i warunki pracy, szkolenia i rozwój oraz rozwój kariery zawodowej i kulturę organizacyjną firmy. Badanie odbywa się w oparciu o obszerną listę pytań zadawanych menedżerom HR oraz audyt, przeprowadzany przez niezależną firmę doradczą.

pracodawcami na rynku. Otrzymane w ramach takich rankingów wyniki z jednej strony składają do refleksji nad tym, w czym organizacje są dobre, a co warto byłoby jeszcze poprawić, by być konkurencyjnym na rynku pracy, a z drugiej strony dają dużą mobilizację do prac w kierunku ciągłego doskonalenia się. Poza tym, tytuł najlepszego pracodawcy wzmacnia markę organizacji i jej postrzeganie jako pożądanego pracodawcy, tak na zewnątrz organizacji, wśród studentów, przyszłych kandydatów do pracy, klientów, jak i wewnątrz — wśród pracowników, gdyż fakt, że pracują w dobrej organizacji ma dla nich niebagatelne znaczenie i wzmacnia ich zaangażowanie. To z kolei w sposób wymierny przekłada się na wyniki biznesowe firmy. Dlatego zdobycie przez organizację tytułu najlepszego pracodawcy odgrywa nieocenioną rolę. Firmy, które mogą się pochwalić takim tytułem i eksponują go, wskazują, że kandydaci podkreślają, że do złożenia dokumentów zachęcił ich właśnie fakt przynależności pracodawcy do grona najlepszych. Nikogo nie trzeba przekonywać, że talenty chcą pracować w wyróżniających się na rynku organizacjach, które gwarantują im możliwość rozwoju osobistego i ukierunkowaną ścieżkę kariery. Zbudowana marka przyciąga do takich firm najlepszych pracowników i mogą one śmiało powiedzieć, że są pracodawcami z wyboru (zob. Rzewuska, 2013, s. 11–12).

3.3. Rola zarządzania zasobami ludzkimi w budowaniu marki pracodawcy

Związek koncepcji *employer branding* z zarządzaniem zasobami ludzkimi nie podlega dyskusji. Można go oprzeć na dość prostych skojarzeniach terminologicznych: pracodawca — konkretna oferta zatrudnienia — praca i wykonujący ją pracownicy, a dostrzegane relacje odnoszone do podejmowania działań na poziomie instrumentalnym — stosowania na potrzeby budowy marki pracodawcy narzędzi typowych dla ZZL. W rzeczywistości powiązania te są jednak o wiele głębsze — dotyczą przede wszystkim współdziałania na poziomie strategicznym organizacji oraz zaspokajania potrzeb tych samych grup odbiorców (Wojtaszczyk, 2012, s. 53).

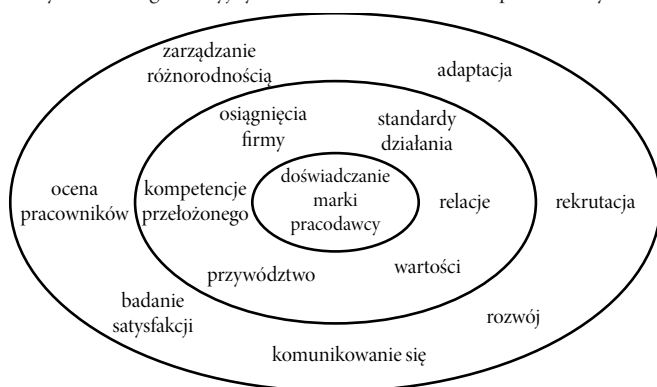
W sytuacji kiedy firmy napotykają niedobór utalentowanych pracowników, słabnie lojalność zatrudnionych osób wobec pracodawcy (co dotyczy głównie przedstawicieli młodych pokoleń) i coraz ważniejsze stają się starania o uatrakcyjnienie oferty pracy, przyciągnięcie najlepszych kandydatów i zatrzymanie ich w organizacji, działania podejmowane w celu tworzenia marki pracodawcy stają się jednym z długoterminowych rozwiązań odpowiadających na te wyzwania, a zarazem coraz ważniejszym elementem pracy działów HR. Niezbędnym elementem strategii budowania pożądanego wizerunku dobrego pracodawcy jest spójna z jego założeniami polityka firmy wobec pracowników, działania nastawione na ich rozwój i czerpanie satysfakcji z pracy. Racjonalnie myślący pracodawca wie, że pracownicy są niezwykle wiarygodnym i ważnym źródłem informacji dla otoczenia organizacji, powinni więc oni być jej „ambasadorami” w środowisku zewnętrznym, a jest to możliwe wtedy, kiedy będą przekonani, że firma dba o nich i mogą być dumni ze sposobu i efektów jej działania. Opinie zatrudnionych osób przekazywane odbiorcom zewnętrznym wywierają bowiem znacznie większy wpływ na ich postawy wobec firmy niż jakiegokolwiek sponsorowane komunikaty adresowane do odbiorców w celu kształtowania jej pożądanego wize-

runku (Dowling, 2001). W sytuacji kiedy istotną kwestią jest lojalność wobec pracodawcy oraz satysfakcja z pracy i przynależności do organizacji przekładająca się na wyniki pracy, coraz bardziej istotne staje się więc budowanie marki pracodawcy na poziomie zarządzania kapitałem ludzkim (por. Lewicka, 2010, s. 265).

Działania w zakresie funkcji personalnej nabierają szczególnego znaczenia z punktu widzenia zaznaczającej się w *employer branding* tendencji do silniejszego koncentrowania się na rozwiązaniach mających na celu doświadczanie marki pracodawcy niż tylko komunikowanie związanych z nią obietnic. Badania (Lewicka, 2010, s. 280) wykazały, że podstawą doświadczania marki są wartości, relacje, standardy działania i osiągnięcia firmy oraz kompetencje przełożonych, a doświadczenie związane z marką budowane jest głównie w oparciu o procesy zarządzania zasobami ludzkimi, w ramach których istotną rolę odgrywiają: sposób przeprowadzania rekrutacji (w tym przebieg rozmowy kwalifikacyjnej) oraz wprowadzania nowych pracowników do pracy, ocenianie pracowników, działanie związane z rozwojem zasobów ludzkich, komunikowanie się i badanie satysfakcji pracowników, czy wprowadzanie standardów równego traktowania w obrębie procedur personalnych w obszarze zarządzania różnorodnością (rysunek 13).

Rysunek 13.

Model wpływu czynników organizacyjnych na doświadczanie marki pracodawcy



Źródło: Lewicka, 2010, s. 280.

Traktując zarządzanie zasobami ludzkimi jako instrument budowania i umacniania marki pracodawcy można wskazać najważniejsze obszary, w których powinny być podejmowane ukierunkowane na ten cel działania. Należą do nich:

- rekrutacja i adaptacja w miejscu pracy,
- komunikacja wewnętrzna,
- badania satysfakcji i zaangażowania,
- ocenianie pracowników,
- szkolenia, programy rozwojowe, ścieżki kariery,
- motywowanie i integrowanie pracowników,

- działania z zakresu CRS wobec zatrudnionych osób,
- budowanie kultury organizacyjnej opartej na wartościach,
- odejścia pracowników z organizacji.

Jednym z najważniejszych obszarów działań z zakresu *employer branding* są procesy rekrutacyjne. Mogą one przebiegać przy wykorzystaniu wielu metod i narzędzi, aktualnie firmy coraz rzadziej posługują się jednak tradycyjnymi ogłoszeniami o wakatach zamieszczanymi w prasie, zastępując je ofertami pracy umieszczanymi w internecie. Generalnie, internet, jako narzędzie rekrutacyjne może być wykorzystywane na dwa sposoby (Wojtaszczyk, 2012, s. 136):

- poprzez umieszczanie informacji o wakatach na specjalnych portalach specjalizujących się w ogłoszeniach o pracę,
- poprzez wykorzystanie internetowej strony firmowej dla celów werbunkowych.

E-rekrutacja (*e-search*) uznawana jest aktualnie za najdynamiczniej rozwijającą się technikę naboru. Metoda taka ma wiele zalet, do których należą: nieograniczony, globalny zasięg, minimalny czas dostępu, stosunkowo niski koszt, duża elastyczność i możliwość aktualizacji danych *online*.

Mówiąc o rekrutacji, warto wspomnieć także o systemach poleceń (*employee referrals*), które polegają na zachęcaniu zatrudnionych w firmie osób do proponowania (rekomendowania) organizacji dobrych ich zdaniem kandydatów spełniających wymagania otwartych w firmie procesów naboru. Wzrastająca popularność tej metody wynika głównie z korzyści, jakie przynosi ona organizacji, wśród których obok stosunkowo niewielkich kosztów, wymieniana jest niska fluktuacja wśród pracowników w ten sposób zwerbowanych (Branham, 2000, s. 112). W sytuacji kiedy polecony kandydat zostanie zatrudniony, sprawdzi się i zostanie na dłużej w organizacji, może to być połączone z gratyfikacją dla pracownika, który go rekomendował. Systemy poleceń odgrywają istotną rolę w budowaniu marki pracodawcy z kilku powodów (Kozłowski, 2016, s. 74):

- po pierwsze — osoba rekomendująca czuje jeszcze większą odpowiedzialność za firmę, w której pracuje, a przy tym ma świadomość, że jest to dobry pracodawca, skoro poleca go swoim znajomym;
- po drugie — firma otrzymuje aplikacje z wiarygodnego źródła, a przy tym pozytywne opinie na temat panujących w niej warunków pracy;
- po trzecie — zmniejszają się koszty rekrutacji, które mogłyby zostać wydane na współpracę z agencjami doradztwa personalnego.

Współczesne programy poleceń ewoluują w stronę tzw. *crowdsourcingu*, którego celem jest rozwiązywanie konkretnych problemów, w tym także problemów z rekrutacją, przy udziale szerokiego grona odbiorców (głównie w sieci), do którego kieruje się pytanie, czy prośbę o pomoc. Jest to zatem połączenie bazowania na sieciach kontaktów z możliwościami internetu (Wojtaszczyk, 2012, s. 136).

Coraz częściej stosowane są też metody poszukiwań bezpośrednich typu *direct search*, nie tylko w przypadkach stanowisk wysokich, menedżerskich, ale także niższych, specjalistycznych. Na popularności wciąż zyskuje również pozyskiwanie przyszłych pracowników w szkołach wyższych. Spośród innych technik werbunku zewnętrznego często są też wyko-

rzystywane akcje promocyjne na targach pracy lub kariery. Firmy legitymujące się marką pracodawcy z wyboru dążą natomiast do uczynienia wszelkich działań rekrutacyjnych komplementarnymi, przy czym komunikacja z potencjalnymi pracownikami następuje przez stronę internetową, blog, wirtualizację pracy konsultanta, filmy wizerunkowe czy portal, który pozwala na pozostawanie w kontakcie z firmą. W praktyce coraz częściej obserwuje się zatem wykorzystanie tzw. rekrutacji 3.0, która polega na budowaniu społeczności wokół pracodawcy w sieci (Wojtaszczyk, 2012, s. 138).

Z punktu widzenia budowania marki pracodawcy istotną rolę odgrywają również procesy związane z wprowadzeniem pracownika do pracy, wśród których wyróżniane są (zob. Zajac-Pałdyna, 2020, s. 174–186):

- *pre-boarding* — określane jako suma działań kierowanych do nowej osoby od momentu przyjęcia przez nią oferty zatrudnienia aż do chwili, kiedy stawi się w pracy pierwszego dnia, podejmowanych w celu zmniejszenia ryzyka podjęcia przez nią decyzji o rezygnacji, opartych głównie na komunikacji i przekazywaniu nowemu pracownikowi informacji, które mogą usprawnić proces wdrożenia do pracy;
- *on-boarding* — proces, który ma na celu wprowadzenie nowego pracownika w jego obowiązki oraz życie firmy, zapoznanie ze specyfiką jej działania, strukturą i kulturą organizacyjną oraz zespołem współpracowników;
- *re-boarding* — obejmujący działania związane z wdrożeniem do pracy osoby, która miała w niej dłuższą przerwę, spowodowaną np. chorobą, urlopem bezpłatnym czy rodzicielskim, ukierunkowane głównie na wprowadzenie pracownika w te obszary, które się zmieniły podczas jego nieobecności.

Dzięki współczesnym tendencjom, związanym z decentralizacją i elastycznością, ewoluuje i zyskuje na znaczeniu jako instrument *employer branding* również komunikacja wewnętrzna. Ważne jest jednak, aby taki odformalizowany proces komunikacji był skuteczny, musi być zawsze dwukierunkowy i oparty na sprzężeniach zwrotnych. Powinien on także zawierać takie elementy jak: odpowiednia forma przekazu przy użyciu języka znanego odbiorcy, jasna koncepcja i odpowiedni środek przekazu, upewnienie się, że informacja dotarła do odbiorcy i że intencja nadawcy została zrozumiana, monitoring reakcji odbiorcy oraz pozyskiwanie informacji zwrotnych, jeśli wymagają tego okoliczności (Karpowicz, 2002). Ta nowa rola komunikacji wewnętrznej ma wiele form i wymiarów oraz oparta jest na wykorzystaniu różnorodnych narzędzi, od wszelkiego rodzaju newsletterów i biuletynów, poprzez wykorzystanie internetu i intranetu, kończąc na spotkaniach bezpośrednich z kadrą zarządzającą i regularnych kontaktach z bezpośrednim przełożonym. Warto przy tym mieć na uwadze, że budowa kompleksowego systemu komunikacji wewnętrznej może znacznie poprawić funkcjonowanie organizacji na każdym z jej poziomów, daje możliwość kierowania i stymulowania rozwoju pracowników, wpływa na wyniki finansowe, przynosi poczucie stabilizacji, oddziałując na wizerunek firmy, który odpowiednio wykreowany, może zmieniać sposób myślenia pracowników na zgodny z dążeniami organizacji (Kozłowski, 2016, s. 56).

Dobry pracodawcy to tacy, którzy mają zaangażowany i usatysfakcjonowany zespół, o pozytywnym nastawieniu do swoich obowiązków, współpracowników i przełożonych. Zadowoleni z pracy są natomiast pracownicy, którzy są zauważani, słuchani, doceniani

i biorą udział w życiu firmy. Z tego punktu widzenia istotnego znaczenia nabiera badanie satysfakcji zatrudnionych osób jako narzędzie *employer branding*, które (por. Kozłowski, 2016, s. 65):

- pomaga określić mocne i słabe strony firmy związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi,
- udziela informacji o wskaźnikach efektywności w zakresie budowania zadowolenia z pracy zatrudnionych osób,
- informuje, jak pracownicy postrzegają zmiany i nowe narzędzia implementowane przez dział HR,
- jest źródłem wiedzy o nastawieniu pracowników do strategicznych kwestii organizacji,
- daje możliwość porównania się z rynkiem (*benchmarking*), co pozwala zapobiegać potencjalnym zagrożeniom związanym z odpływem pracowników do konkurencji.

Z punktu widzenia pracownika realizacja działań w zakresie indywidualnej diagnozy wskazuje przede wszystkim na zainteresowanie jego potrzebami i opiniami oraz motywuje do pozostania w firmie (Radosławska, 2005, s. 79), zaś dla pracodawcy takie badania mogą być cennym źródłem informacji na temat zaspokojenia potrzeb zatrudnionych osób. Należy jednak pamiętać, że aby stworzyć organizację „słuchającą” swoich pracowników, takie badania należy prowadzić cyklicznie, a nie *ad hoc*, z powodu np. niepokojących sygnałów docierających do zarządu. Pomiar satysfakcji warto również uzupełnić o badania poziomu zaangażowania pracowników, które oprócz tego, że wpływa na wyniki finansowe firmy, to w istotny sposób wpływa na kształtowanie jej reputacji na zewnątrz. Można zatem powiedzieć, że satysfakcja i zaangażowanie stanowią wewnętrzny barometr dla działań z zakresu *employer branding*, odkrywając przy tym sposób funkcjonowania kapitału ludzkiego w firmie (Kozłowski, 2016, s. 66).

Badając poziom zaangażowania i satysfakcji z pracy, nie należy zapominać o jeszcze jednym aspekcie, który jest ważnym testem dla firmy oraz działań w obszarze budowania wizerunku pracodawcy — są nim oceny okresowe, które stanowią jeden z najważniejszych filarów polityki personalnej. System ocen, o ile jest poprawnie skonstruowany i pozwala mierzyć nie tylko wyniki pracy, ale również zaangażowanie i kompetencje, może stanowić skuteczne narzędzie *employer branding*, pozwalające na kształtowanie ścieżek karier, planowanie szkoleń i rozwoju pracowników oraz motywujące do efektywnej pracy, co wpływa na osiąganie celów organizacji. Wdrażając system ocen należy jednak pamiętać o bardzo ważnym aspekcie, jaki dotyczy odpowiedniego zakomunikowania wszystkich kwestii z nim związanych menedżerom oraz poszczególnym grupom pracowników, a także stosownego przeszkolenia, pozwalającego na prawidłowe wykorzystanie. Dokonywana ocena powinna być także sprawiedliwa i rzetelna, oparta na odpowiednio dobranych i opisanych kryteriach (nie tylko efektywnościowych, ale także kompetencyjnych) i przeprowadzana cyklicznie według jasno określonych zasad. Warto przy tym mieć na uwadze, że istotne znaczenie dla powodzenia całego procesu oceniania ma dobrze przeprowadzona przez menedżera rozmowa oceniająca z pracownikiem.

Pracodawcę z silną marką charakteryzuje też zaspokajanie potrzeb pracowników w zakresie rozwoju, dlatego ważną rolę z punktu widzenia *employer branding* mają oferowane

w tym zakresie przez firmę szkolenia i programy. Miano „pracodawcy z wyboru” otrzymują bowiem organizacje, w których obecni i potencjalni pracownicy dostrzegają środowisko atrakcyjne dla rozwoju swojej kariery (Rzewuska, 2013, s. 9). Inwestowanie w kapitał ludzki jest częstym argumentem decydującym o pozostawianiu pracowników w organizacji, a brak takich działań — jednym z powodów wysokiej rotacji. Świadome tego firmy, tworzą więc różnego rodzaju programy zarządzania talentami i ścieżki kariery, szkoleń oraz tworząc systemy lojalnościowe, pozwalające im zatrzymać na dłużej swój kapitał ludzki. Pracodawcy dbający w ten sposób o swoich pracowników, mogą stabilizować kadry, efektywniej wdrażać zmiany, wykorzystywać kompetencje zatrudnionych osób i oczywiście budować swój pozytywny wizerunek. Należy przy tym mieć na uwadze, że podstawowym warunkiem skuteczności takich działań jest, poza szeroko rozwiniętą komunikacją wewnętrzną i powszechnością informacji na ich temat, wykorzystywanie tych rozwiązań przy jednoczesnym zastosowaniu systemu zarządzania kompetencjami i systemu ocen.

Jeżeli chodzi o same szkolenia, aktualnie coraz częściej zwraca się uwagę na wykorzystanie mniej konwencjonalnych niż np. wykłady czy warsztaty, nowoczesnych technik szkoleniowych, do których należą m.in. szkolenia *outdoor* (na świeżym powietrzu) czy *e-learning* (realizowane w środowisku elektronicznym). Szkolenia *outdoor* mają wiele zalet — oprócz tego, że pozwalają uczestnikom zdobywać kompetencje w sposób niemożliwy do osiągnięcia w tradycyjnej sali szkoleniowej, kształtują otwartość na zmiany, wspomagając wprowadzanie zmian strategicznych, stanowią przyjemną odmianę oderwania się od codziennych obowiązków zawodowych, stwarzając przyjazną atmosferę opartą na współpracy, przez co niewątpliwie wpływają pozytywnie na kreowanie wizerunku pracodawcy (zob. Szczepanik, 2002, s. 57–68). Rozwój technologii informatycznych, łącznie ze zmianą preferencji młodszych generacji, w powiązaniu z konkretnymi potrzebami firmy, decydują też o coraz powszechniejszym zastosowaniu tzw. *d-learningu* (*distance learning* — uczenie na odległość), którego odmianą jest *e-learning*. Współczesny *e-learning* to jednak nie tylko platformy edukacyjne, mailing, czaty czy fora dyskusyjne. Jednym z trendów jest tutaj wykorzystywanie aplikacji 2.0, wśród których prym wiodą wiki, blogi, podcasty, dzielenie się wiedzą przez kanały P2P (*peer-to-peer*) i serwisy społecznościowe. Nauka przenosi się też do środowiska 3D i coraz intensywniej rozwijają się projekty edukacyjne w wirtualnym świecie *Second Life* (Wojtaszczyk, 2012, s. 141). Wszystkie te elementy niewątpliwie budują wizerunek firmy jako atrakcyjnego pracodawcy, szczególnie dla młodego pokolenia, dla którego ważną kwestią jest możliwość wykorzystania nowoczesnych, zaawansowanych technologicznie rozwiązań. Natomiast ogólnie rzecz biorąc, warto pamiętać, że przy realizacji programów rozwojowych bardzo ważne jest dostosowanie metod i form szkolenia do potrzeb i preferencji różnych grup pracowniczych.

Warto przy tym spojrzeć na systemy rozwoju w organizacji kompleksowo, zwracając uwagę na jeszcze dwa aspekty (por. Kozłowski, 2016, s. 70–71):

1. początek rozwoju kariery danego pracownika w firmie, obejmujący takie działania jak:
 - programy staży i praktyk adresowane np. dla studentów jako przyszłych pracowników firmy (obejmujące wprowadzenie do organizacji, wsparcie opiekuna, podstawowe szkolenia i integracje z pracownikami), które mogą być połączone również z programami

ambadorskimi, w ramach których ich uczestnicy mogą wspierać organizację w realizacji działań *employer brandingowych* w środowisku akademickim;

- programy wdrożeniowe (*onboarding* lub *induction day*) — adresowane do nowo zatrudnionych pracowników, polegające na zaoferowaniu im cyklu szkoleń oraz różnego rodzaju wsparcia na początku ich drogi zawodowej w organizacji;
2. dopasowanie pracownika do zajmowanego stanowiska — czyli tzw. efektywny *placement*, a w rezultacie ukierunkowanie jego rozwoju, którego podstawą jest dobór kadr oparty na badaniu kompetencji, w tym również predyspozycji osobowościowych, warunkujących efektywne funkcjonowanie zatrudnionej osoby w obliczu określonych wymagań otoczenia lub powierzonych zadań.

Pracodawcy, którzy chcą wdrożyć zintegrowany system zarządzania rozwojem i planowania kariery z włączeniem do tego kampanii wizerunkowej, powinni także oferować różne możliwości osobom pretendującym do awansu, takie jak (por. Kozłowski, 2016, s. 70):

- doradztwo, *mentoring* lub *coaching*, w tym przeprowadzanie rozmów rozwojowych i oceniających oraz dokonywanie oceny potencjału kompetencyjnego;
- wytyczanie ścieżek karier, w tym pomoc w rozwoju kompetencji wymaganych na wyższych stanowiskach, diagnoza mocnych i słabych stron, ułatwianie sukcesorom nabywania wiedzy potrzebnej do awansu;
- prowadzenie rejestru sukcesorów, w tym wykazu stanowisk kierowniczych oraz wakatów, komputeryzacja i udostępnianie takiego systemu;
- rozwijanie kompetencji przez szkolenia i inne formy doskonalenia zawodowego.

Tak zorganizowany system zarządzania karierą, powiązany z innymi instrumentami, takimi jak konkurencyjne metody motywowania czy szkolenia, może stanowić atut możliwy do wykorzystania jako element strategii kształtowania dobrej opinii o pracodawcy.

Bardzo ważną rolę w procesie kreowania marki pracodawcy odgrywa motywowanie pracowników.

Menedżerowie chcący oprzeć budowanie swojej przewagi konkurencyjnej na dostępnym w ich organizacji kapitale ludzkim muszą nie tylko sprawnie i skutecznie stosować wybrane instrumenty zarządzania zasobami ludzkimi, ale powinni także mieć na uwadze fakt, iż to przede wszystkim dobrze zmotywowany i usatysfakcjonowany pracownik wnosić będzie wymierną wartość do organizacji, poprzez m.in. podnoszenie jakości świadczenia usług klientom firmy (Mosley, 2008, s. 123–134).

Aby system motywowania mógł zostać z powodzeniem wykorzystany w strategii *employer brandingowej*, powinien wykorzystywać wiele różnorodnych narzędzi, dopasowanych do potrzeb pracowników. Diagnozowanie tych potrzeb może mieć charakter mniej sformalizowany i odbywać się na podstawie obserwacji lub wywiadów z pracownikami, lub — jeśli organizacji nie zależy na rozpoznaniu potrzeb indywidualnych może przyjmować formę sondażową (w takich przypadkach mówi się o badaniu potrzeb, oczekiwań, postaw, satysfakcji czy klimatu organizacyjnego). Rezultaty takich badań powinny stanowić podstawę do podejmowania decyzji o doborze konkretnych narzędzi w ramach systemu motywowania, który powinien w spójny sposób łączyć motywatory materialne i pozamaterialne (płacowe i pozapłacowe).

Wśród obszarów, którymi warto się zająć z punktu widzenia dbałości o potrzeby pracowników, wymieniane są (por. Zając-Pałdyna, 2020 s. 188–192):

- *on-boarding* i *re-boarding* — dzięki dobrze zaprojektowanym procesom wprowadzającym pracownicy są dobrze przygotowani do pełnienia swoich funkcji i wykonywania powierzonych zadań, są zorientowani, w jakim kierunku firma zmierza i jak wesprzeć realizację jej celów;
- komunikacja — pracownicy powinni wiedzieć, co się dzieje w firmie i jakie są jej plany, aby pracownicy czuli się ważni. Kierownictwo powinno komunikować im i uzasadniać swoje decyzje, wybierając przy tym kanały, które najlepiej odpowiadają potrzebom ludzi i specyfice komunikatu;
- kultura komunikacji — kultura swobodnej komunikacji, w której pracownicy mogą bez obaw o konsekwencje dzielić się swoimi pomysłami, pytać o zdanie i sugestie innych (także menedżerów, czy kadrę zarządzającą), czy zapraszać do udziału w projektach przedstawicieli innych działów, wpływa na poczucie, że ich praca ma sens i mają oni wpływ na rozwój firmy;
- kultura *feedbacku* — zadaniem działu HR jest nauczenie menedżerów kultury *feedbacku* oraz pokazanie korzyści, jakie przynosi przekazywana na bieżąco informacja zwrotna jako istotne narzędzie rozwoju pracowników;
- rozwój — należy mieć na uwadze, że pracownicy chcą się rozwijać razem z organizacją, mieć poczucie docenienia, możliwości awansu oraz korzystania z różnych form doskonalenia. Dużym wsparciem w określaniu zarówno ścieżki, jak i form rozwoju są świadomi menedżerowie, którzy będą komunikować pracownikom możliwości w tym zakresie;
- poczucie sensu — ludzie chcą mieć poczucie, że ich praca ma sens, a ich wkład wpływa na realizację celów firmy. W sytuacji kiedy organizacja będzie pokazywała im szerszą perspektywę i będzie otwarta na usprawnienia i innowacje, można mieć pewność, że pracownicy będą się angażowali w powierzone zadania;
- dobre samopoczucie — budowane jest ono przez wiele czynników, ale należy w tym zakresie zwrócić uwagę również na znaczenie takich elementów jak warunki i wyposażenie miejsca pracy, dostarczanie niezbędnych materiałów i systemów usprawniających wykonywanie przez pracowników codziennych obowiązków;
- równowaga — pracownik, niezależnie od tego, na jakim jest etapie życia, chce mieć czas nie tylko na pracę ale na życie prywatne, dlatego ważne jest aby nawet w czasie wyťažonej pracy dawać ludziom czas na oderwanie się od niej. Podejście *wellbeingowe*, u którego podstaw leży dobre samopoczucie i dobrostan pracowników, wpływa na poziom zaangażowania i poczucie, że pracodawca liczy się z ich potrzebami;
- benefity — najważniejsze, żeby były odpowiednio dobrane i odpowiadały na potrzeby zatrudnionych osób;
- wynagrodzenie — pracownicy powinni mieć poczucie sprawiedliwego wynagradzania, adekwatnego do wkładu pracy i dającego poczucie bezpieczeństwa, które jest podstawą budowania systemu motywacyjnego;

- poczucie sprawiedliwości — jeżeli firma chce, aby pracownicy czuli się w niej dobrze, powinna zadbać o sprawiedliwość w miejscu pracy. Ważne jest w tym zakresie nie tylko sprawiedliwe wynagradzanie, ale także sprawiedliwe traktowanie pracownika, przekazywanie u pełnego zakresu informacji oraz odpowiednich komunikatów, wyjaśnianie i argumentowanie decyzji firmowych i personalnych.

Z punktu widzenia skuteczności motywowania, ale i budowania marki pracodawcy z wyboru bardzo ważne znaczenie ma sprawiedliwe wynagradzanie. Wiąże się to z istotą funkcji społecznej wynagrodzenia, w świetle której jest ono traktowane jako instrument kształtowania kultury organizacyjnej i relacji pomiędzy uczestnikami organizacji (Pocztowski, 1997, s. 9). Aby jednak wynagrodzenie spełniało tę funkcję, musi mieć charakter wynagrodzenia godziwego, zapewniającego pracownikom i ich rodzinom odpowiedni poziom życia (Janowska, 2001, s. 129). Z tego względu ważne jest zarówno odpowiednie ukształtowanie części stałej wynagrodzenia — płacy zasadniczej, która powinna być oparta o wyniki wartościowania pracy, z uwzględnieniem rynkowej wartości pracy na danym stanowisku, a także części zmiennej wynagrodzenia.

Najefektywniejsze systemy, niezależnie od formy, pozwalają łączyć wynagrodzenia z uzyskiwanymi efektami oraz dają możliwość brania udziału w ich tworzeniu, obejmując następujące płaszczyzny (Kozłowski, 2016, s. 79):

- indywidualną — wynagrodzenia przyjmują postać podwyżek, premii bądź nagród;
- zespołową — formy premiowania lub nagradzania za konkretne efekty pracy danej grupy;
- jednostki organizacyjnej — jako premie za wyniki ekonomiczne lub na podstawie podziału oszczędności;
- organizacji — podział zysków czy planów opcji na akcje itp.

Największą skuteczność przynosi korzystanie z tych czterech poziomów oraz wykorzystywanie rozmaitych form świadczeń w celu wywołania odpowiedniego zaangażowania pracowników — wówczas system taki może stać się częścią strategii wizerunkowej i zostać powiązany z innymi elementami zarządzania zasobami ludzkimi w firmie zorientowanymi na wzrost efektywności i poziomu zadowolenia pracowników.

Istotne znaczenie z punktu widzenia *employer branding* ma również zastosowanie w wynagradzaniu różnorodnych form świadczeń pozapłacowych (benefitów), podnoszących komfort pracy i życia pracowników i ich rodzin (dofinansowanie doksztalcenia i szkoleń, prywatna opieka medyczna, dofinansowanie wypoczynku i różnych form rekreacji, systemy dodatkowych ubezpieczeń, samochód, telefon, czy sprzęt komputerowy do celów prywatnych itp.), a także zastosowanie programów kafeteryjnych, w ramach których pracownik ma możliwość wyboru form najbardziej preferowanych. Ważnym elementem systemu motywowania są możliwości szkolenia i rozwoju, budujące potencjał kompetencyjny i wartość rynkową zatrudnionych osób. Pracownicy cenią sobie również działania w zakresie doskonalenia środowiska pracy poprzez zapewnienie odpowiednich warunków pracy i zaplecza socjalnego.

Do innych cenionych przez pracowników motywatorów, na które warto zwrócić uwagę, należą rozwiązania mające na celu obniżenie stresu związanego z pracą i budowanie środo-

wiska przyjaznego pracownikom. Zarządzanie stresem w celu jego zmniejszenia na poziomie organizacyjnym może obejmować takie rozwiązania jak (Kozłowski, 2016, s. 80–81):

- zwiększenie udziału pracowników w procesach decyzyjnych dotyczących ich stanowisk i przedmiotu wykonywanych zadań,
- modyfikowanie zadań poprzez umożliwianie pracownikom czasowej zmiany obowiązków, zakresu pracy, czy stanowiska,
- *mentoring* — opieka doświadczonych pracowników nad pracownikami młodymi i nowozatrudnionymi w firmie,
- wprowadzanie elastycznych form zatrudnienia i czasu pracy, co pozwala na zachowanie równowagi między życiem osobistym a zawodowym (*work-life balance*),
- analiza zakresów odpowiedzialności i decyzyjności na określonych stanowiskach w celu uniknięcia konfliktów wynikających z nakładania się tych obszarów w przypadku różnych pracowników,
- budowanie relacji między pracownikami oraz kultury otwartości i zrozumienia, a także integrowanie zespołów,
- zwiększanie autonomii, uprawnień i decyzyjności pracowników co do sposobu realizowanych zadań,
- wprowadzenie przejrzystego systemu komunikacji, dającego pracownikom informacje o możliwościach dalszego rozwoju lub zachodzących w firmie zmianach.

Menedżerowie powinni także dysponować instrumentami do przeciwdziałania stresowi na poziomie swojego zespołu i poszczególnych pracowników, wśród których można wymienić (Kozłowski, 2016, s. 81):

- odpowiednie dopasowanie pracownika do wymagań stanowiska pod kątem posiadanych kompetencji właściwych do pełnienia określonych funkcji,
- zapewnienie sensowności wykonywanych zadań, tak by przynosiły zamierzone rezultaty,
- szkolenia z asertywności i radzenia sobie w sytuacjach stresowych,
- zapewnianie regularnej informacji zwrotnej na temat wykonywanej pracy,
- budowanie relacji między pracownikami w zespole, opartych na otwartości i zrozumieniu,
- w razie potrzeby zapewnienie wsparcia psychologa lub coacha.

Ważnym obszarem, stanowiącym wyznacznik bycia dobrym pracodawcą jest również dbałość o środowisko życia pracownika i zapewnienie w nim równowagi, czyli tzw. *work-life balance*. Działania takie mogą przybierać różnorodne formy (m.in. elastyczność w zakresie zatrudnienia i organizacji czasu pracy, dodatkowe dni urlopu itp.) i mają istotne znaczenie z punktu widzenia budowania motywacji i zaangażowania pracowników, a także uatrakcyjniania wizerunku pracodawcy. Częścią tego kierunku są także coraz bardziej doceniane, wdrażane w ramach systemu motywacyjnego rozwiązania prorodzinne, mające na celu kreowanie wizerunku firmy jako miejsca przyjaznego rodzicom, które obejmują różnorodne rozwiązania, w tym pomoc w opiece nad dziećmi poprzez dodatkowe dni wolne czy wy-

dłużanie przysługujących urlopów rodzicielskich, dofinansowanie kosztów przedszkola/żłobka, czy specjalne premie z tytułu urodzenia dziecka itp.

Popularnym narzędziem budowania wizerunku wśród pracowników są także działania mające na celu integrację zespołów, oddziałów czy całych firm. Takie rozwiązania mają wiele zalet: dają możliwość lepszego poznania się pracownikom współpracującym ze sobą, przyspieszają adaptację nowych członków organizacji, wzmacniają zespoły oraz ich identyfikację z wartościami firmy. Integracja to czas na poznanie ról zespołowych, możliwość sprawdzenia się przez poszczególnych członków zespołu, poznania swoich mocnych i słabych stron, sprawdzenia się w komunikacji, wspólnym rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji, rozwiązywania trudnych zadań przy zaangażowaniu wszystkich członków danej drużyny. To dobry moment na tworzenie silniejszych więzi, budowanie relacji, czasem też pracę z problemami w środowisku poza pracą. Podczas integracji pracownicy mają szansę na rozwój kompetencji miękkich, co może przełożyć się na wzrost ich efektywności w pracy. Korzyści dla pracodawcy to — poza zaangażowaniem — także szansa na wykorzystanie materiałów z tego typu wyjazdów/eventów w celach marketingowych, np. w zakładce „kariera” na stronie firmy czy w mediach społecznościowych.

Warto również zwrócić uwagę na rolę, jaką w kreowaniu wizerunku pracodawcy odgrywają tzw. kluczowi pracownicy — osoby o znaczącej wartości z punktu widzenia realizacji celów organizacyjnych, o wysokim potencjale kompetencyjnym, niejednokrotnie zatrudnione na stanowiskach menedżerskich i specjalistycznych. Z pewnością warto określić w firmie kluczowe zasoby ludzkie i w sposób szczególny o nie dbać. Dobrzy pracodawcy wykorzystują ten potencjał świadomie, dbając o promocję takich osób zarówno wewnątrz organizacji, gdzie obraz ich sukcesu zawodowego umacnia wizerunek firmy wśród pracowników, jak też na zewnątrz, zwiększając tym samym prestiż firmy w otoczeniu. W działaniach z zakresu *employer branding* warto również uwzględnić aspekt przywództwa. W sytuacji kiedy firmy nie mogą sobie pozwolić na pewne kosztowne rozwiązania motywacyjne dostępne dla wszystkich zatrudnionych, warto je zastosować w stosunku do pracowników o największym znaczeniu, zatrudnionych na kluczowych stanowiskach, co dotyczy wartościowej kadry menedżerskiej.

Ważnym obszarem jest odpowiedzialność pracodawcy za pracowników — jest to punkt, w którym CSR łączy się z działaniami w zakresie *employer branding*. Dobry pracodawca ma szansę stać się odpowiedzialny, a odpowiedzialny pracodawca — wykorzystać dodatkowe narzędzia z zakresu *employer branding*, by stać się bardziej atrakcyjny dla obecnych i przyszłych pracowników. O ile odpowiedzialność pracodawcy częściej oznacza wprowadzanie dobrych praktyk i wychodzenie poza obowiązujące przepisy, o tyle *employer branding* może wypełnić je elementami dającym przewagę konkurencyjną (Kozłowski, 2016, s. 137).

Obszarami, w ramach których najczęściej mówi się o odpowiedzialności pracodawcy wobec pracownika są: rekrutacja, polityka personalna, relacje pracownicze, warunki pracy, rozwój pracowników, czy kultura organizacyjna. W ramach nich można wskazać narzędzia/działania związane z obszarem zarządzania zasobami ludzkimi, które będą służyły budowaniu marki pracodawcy (tabela 15).

Tabela 15.

Powiązanie społecznej odpowiedzialności pracodawcy wobec pracownika z działaniami w zakresie *employer branding*

Obszar	Narzędzia/działania
Rekrutacja	<ul style="list-style-type: none"> – rzetelne informowanie o wakatach, warunkach zatrudnienia i przebiegu procesów rekrutacyjnych kandydatów zarówno z wewnątrz, jak i zewnątrz organizacji, przy wsparciu różnego rodzaju narzędzi internetowych zapewniających efektywną komunikację – zastosowanie odpowiednich narzędzi i innowacyjnych rozwiązań w celu ułatwienia procesów rekrutacyjnych zarówno kandydatom, jak i rekruterom – przeprowadzanie procesów rekrutacyjnych w sposób wystandaryzowany, z zapewnieniem określonego przebiegu i struktury spotkań z kandydatami – dbałość o brak dyskryminacji w procesach rekrutacyjnych i promowanie różnorodności społecznej – zapewnianie wszystkim kandydatom informacji zwrotnej w związku ze złożoną przez nich aplikacją lub udziałem w poszczególnych etapach procesu rekrutacyjnego – oferowanie młodym pracownikom staży i praktyk i przyuczanie ich do środowiska pracy lub konkretnego zawodu – współpraca z uczelniami, biurami karier, organizacjami studenckimi w celu pozyskiwania kandydatów do pracy – dbałość o odpowiednie wdrożenie nowych osób na początku ich ścieżki zawodowej w organizacji
Polityka personalna	<ul style="list-style-type: none"> – informowanie i konsultowanie z pracownikami zasad polityki personalnej – otwarty na udzielania wsparcia i pomocy w sprawach dotyczących zatrudnienia dział HR – opracowywane zgodnie z obowiązującymi przepisami dokumenty związane z zatrudnieniem pracowników (regulamin pracy, wynagrodzeń, świadczeń socjalnych itp.) – zapewnienie nowo zatrudnionym pracownikom programu wdrożeniowego – stosowanie nowoczesnych rozwiązań w zakresie ZZL, w tym rozwinięty system motywacyjny, programy szkoleniowe, ścieżki rozwoju, badanie opinii pracowników, procedury antymobbingowe itp.
Relacje pracownicze	<ul style="list-style-type: none"> – rozwiązania wykraczające poza wymogi prawne zapisane w dokumentach związanych z zatrudnieniem pracowników – bieżące informowanie pracowników o strategii firmy zmianach organizacyjnych czy kierunkach rozwoju – prowadzenie działań budujących kulturę opartą na różnorodności i zapewnienie wsparcia osobom pochodzący z mniejszości – sprawiedliwe podejście do różnorodnych grup pracowniczych i dążenie do wyeliminowania wszelkich przejawów dyskryminacji – oferowanie pracownikom szkoleń z kompetencji miękkich i organizacja imprez integracyjnych

Obszar	Narzędzia/działania
Warunki pracy	<ul style="list-style-type: none"> – stosowanie specjalnych rozwiązań w zakresie bhp i ergonomii stanowisk prac, wykraczających poza standardowe przepisy – inwestowanie w nowe rozwiązania mające na celu stworzenie stanowisk pracy przyjaznym pracownikom – monitorowanie miejsc pracy pod kątem bezpieczeństwa i podejmowanie inwestycji mających na celu zminimalizowanie ryzyka wypadkowego – oferowanie dodatkowych szkoleń z zakresu bhp, udzielania pierwszej pomocy, czy np. sposobów ewakuacji z miejsca pracy – wdrażanie programów edukacyjnych i profilaktycznych dla pracowników i ich rodzin
Rozwój pracowników	<ul style="list-style-type: none"> – budowanie realistycznych ścieżek kariery dla pracowników na wszystkich szczeblach organizacji – oferowanie różnorodnych perspektyw rozwoju dla wszystkich grup pracowniczych, przy wsparciu programów <i>work-life balance</i> – rozwijanie świadomości pracowników na temat ich kompetencji i proponowanie szkoleń w celu ich rozwijania – wspieranie rozwoju poprzez szkolenia z zakresu kompetencji twardych i miękkich – wdrażanie programów z zakresu <i>talent management</i> dostosowanych do różnych stanowisk pracy
Kultura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> – budowanie dobrej atmosfery pracy i promowanie obowiązujących w firmie wartości przy zaangażowaniu zarządu, kadry menedżerskiej i działu HR – ciągłe wsparcie dla działań komunikacyjnych, integrujących i prospołecznych – dbałość o sprawnie działającą komunikację wewnętrzną – promowanie kultury organizacyjnej w połączeniu z działaniami na rzecz wspierania społeczności lokalnej, realizowanymi przy zaangażowaniu pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kozłowski, 2016, s. 137–140.

Z punktu widzenia *employer branding* istotne znaczenie ma zbudowanie w firmie kultury organizacyjnej opartej na wartościach. Dobrzy pracodawcy to pracodawcy wiarygodni, działający zgodnie z obranym systemem wartości organizacyjnych. Wmontowanie systemu wartości w procedury zarządzania może znacznie uatrakcyjnić wizerunek pracodawcy zarówno w oczach obecnych, jak i przyszłych pracowników, dla których może się to kojarzyć z wyjątkowością danej organizacji. Należy jednak pamiętać, że tworzenie takiego systemu to długi proces, a wartości raz określone mogą ewoluować tak samo jak środowisko, w którym funkcjonuje firma. Procesem tym powinna sterować kadra zarządzająca ale w jakiś sposób zaangażowani powinni być też wszyscy pracownicy. Przyjęte wartości powinny być też konsekwentnie przestrzegane, co może być wzmacniane poprzez system nagród i kar. Warto mieć na uwadze, że systematyczne egzekwowanie wartości organizacyjnych poprawia wyniki badań satysfakcji pracowników oraz zwiększa wyniki finansowe firmy (Welch, Welch 2005). Brak takiego podejścia może jednak doprowadzić do tego, że staną się one jedynie „martwym bytem”, niespełniającym żadnej roli.

Trzeba również pamiętać, że dobry wizerunek pracodawcy zależy jeszcze od bardzo ważnego czynnika, jakim jest zapewnienie zatrudnionym osobom poczucia stabilizacji, które wpływa pozytywnie na przyciąganie kandydatów do pracy, a przy tym zmniejszenie rotacji w firmie. To oczywiście w dużej mierze zależy od czynników ekonomicznych, ale

nawet podczas znaczących zmian organizacyjnych przebiegających z redukcją zatrudnienia, dobrzy pracodawcy potrafią odpowiednio rozstawać się z pracownikiem, zapewniając potrzebne wsparcie. Dobre firmy rozpoznaje się bowiem nie tylko po tym, jak rozpoczynają swoją drogę z pracownikiem, ale także po tym, jak tę drogę kończą.

Kolejnym obszarem, na który warto zwrócić uwagę mówiąc o działaniach w zakresie *employer branding* jest więc obszar związany z odejściami pracowników z firmy. Dotyczy on tzw. *off-boardingu*, określanego jako zbiór czynności, których celem jest komfortowe przeprowadzenie pracownika przez proces odejścia z organizacji, obejmujący zarówno kwestie formalne i komunikacyjne, jak i elementy, które mogą mieć wpływ na rozwój pracownika po opuszczeniu firmy.

Jednym z elementów *off-boardingu* powinno być *exit interview*, czyli tzw. wywiad końcowy z pracownikiem odchodzącym lub takim, który jest już poza organizacją. Celem tego typu rozmowy jest poznanie opinii byłego pracownika o pracy w firmie i jej dobrych i złych aspektach. Z jednej strony *exit interview* służy więc organizacji, która na podstawie zebranych informacji może poznać swoje mocne oraz słabe strony, a z drugiej — pokazuje byłemu pracownikowi, że jego opinia oraz zdanie jest ważne. *Exit interview* dopełnia zatem wizerunek pracodawcy, który słucha pracownika, nawet w tak trudnym momencie. Dobry pracodawca powinien poza tym znać powody, dla których ludzie odchodzą. Korzyścią dla firmy wynikającą z zastosowania takiego rozwiązania jest zmniejszenie prawdopodobieństwa konfliktu z odchodzącym pracownikiem i utraty wizerunku na rynku, ale także szansa na zachowanie *know-how* w organizacji. Pracownik podczas takiej rozmowy powinien czuć, że pracodawcy naprawdę zależy na jego opinii i że informacje, które przekáže nie popsuje jego relacji z firmą. Dzięki takim wywiadom możliwe jest podjęcie w organizacji działań korygujących negatywne zjawiska, które mogą wpływać na odpływ pracowników i wysoki poziom fluktuacji, związane np. z nieefektywnym systemem motywacyjnym, niesprawną komunikacją, czy błędami popełnianymi przez przełożonych w kierowaniu zespołami. Zachętą dla pracownika do udziału w *exit interview* może być np. wydanie przydatnych na rynku pracy referencji, czy też zaoferowanie pomocy w znalezieniu nowego zatrudnienia poprzez wsparcie coacha, doradcy zawodowego czy *job huntera*.

Z punktu widzenia wizerunku i reputacji firmy ważne jest także odpowiednie przeprowadzanie zwolnień pracowniczych. Trzeba mieć na uwadze, że firmom, które mają opinię organizacji bez skrupułów pozbywających się osób w danym momencie niepotrzebnych, coraz trudniej będzie przyciągnąć wartościowych kandydatów do pracy (Sidor-Rządkowska, 2003, s. 56). Z tego względu istotnego znaczenia nabiera stosowanie w takich sytuacjach rozwiązań w ramach programów *outplacementowych* dedykowanych odchodzącym pracownikom. Z punktu widzenia *employer branding* to duża wartość, ponieważ odpowiednie pożegnanie z pracownikiem i zapewnienie wsparcia w trudnej sytuacji może oznaczać, że wróci on do organizacji w innej roli — jako partner biznesowy lub klient (Marciniak, 2009), natomiast dla osób pozostających w firmie to przesłanie mówiące o tym, w jaki sposób pracodawca rozstaje się z pracownikiem.

Pracodawcy dbający o swój wizerunek, mając na uwadze, że istotne znaczenie w jego kształtowaniu mają opinie pracowników zwolnionych, odchodzących na własne życzenie, emerytów, a także ich rodzin, niejednokrotnie dbają o utrzymywanie dobrych kontaktów

z takimi osobami także już po ich odejściu, organizując kluby i spotkania byłych pracowników, a także pozostawiając otwartą drogę powrotu do firmy, jeżeli pojawiłyby się taka możliwość ze strony organizacji i chęć ze strony byłego pracownika.

Nie ma organizacji idealnych, ale na pewno są takie, w których przynajmniej część opisanych rozwiązań z powodzeniem funkcjonuje. Warto je wykorzystywać i nadać im charakter skutecznego *employer branding*. Należy przy tym zadbać, aby były one poparte wiarygodnymi deklaracjami, a zarazem jasnymi oczekiwaniami wobec zatrudnionych osób. Pracodawcy, którzy uczciwie podchodzą do zarządzania zasobami ludzkimi, mają bardziej zaangażowany zespół i mniejsze problemy z retencją.

Te firmy, które na rynku zbudowały mają pozytywny i jednolity wizerunek jako pracodawcy, widzą, że przekłada się on nie tylko na wyniki biznesowe, ale też na łatwiejsze prowadzenie procesu rekrutacji, a co ważniejsze, pozyskiwanie talentów, wyższy poziom utożsamiania się pracowników z organizacją i ich satysfakcję z pracy, a także posiadanie w pracownikach swoich ambasadorów (Rzewuska, 2013, s. 9). Wszystkie te aspekty stanowią z pewnością klucz do sukcesu. Jeśli pracownik pozytywnie wypowiada się o swoim pracodawcy i jest zadowolony ze swojej pracy, to jednocześnie tworzy jego dobry PR na rynku i potwierdza, że ten obraz firmy, zbudowany przez jej celowe działania, rzeczywiście taki jest. Warto przy tym wziąć pod uwagę, że ludzie chętniej dzielą się negatywnymi emocjami, te pozytywne częściej zdarza się im zachować dla siebie. Dlatego uczynienie z pracownika ambasadora organizacji to ogromne wyzwanie.

Trzeba przy tym również pamiętać, że niezależnie od tego, jakie rozwiązania firma wdrożyła i jaką ofertę skierowała do swoich pracowników, nie zostanie to zaakceptowane i przyjęte, jeśli nie ma w niej silnych liderów którzy potrafią za sobą pociągnąć zespoły oraz menedżerów, którzy potrafią skutecznie tymi zespołami zarządzać. Nie można pominąć ich istotnej roli w budowaniu wizerunku pracodawcy, ponieważ właściwie wszystkie rozwiązania z tego zakresu wymagają zaangażowania kadry zarządzającej. Na pewnym etapie realizowanych procesów kończy się bowiem rola działów HR i zostaje ona przejęta przez osoby bezpośrednio kierujące zespołami, które najlepiej znają podległych pracowników, ich potrzeby i charakter codziennej pracy. *Employer branding* należy zatem traktować jako narzędzie, którego używać powinni nie tylko specjaliści ds. zasobów ludzkich, ale wszyscy zarządzający ludźmi w organizacji (por. Kozłowski, 2016, s. 52–53).

Zakończenie

Uwarunkowania współczesności wiążą się z szeregiem wyzwań dla zarządzania współczesnymi organizacjami, które dotyczą także sfery zarządzania ludźmi związanej z kreowaniem i efektywnym wykorzystaniem kapitału ludzkiego jako kluczowego czynnika sukcesu i źródła przewagi konkurencyjnej. Skuteczność organizacji w pozyskiwaniu i integrowaniu z firmą kompetentnych, utalentowanych pracowników, skłonnych z pasją, oddaniem i lojalnością wykorzystywać swój potencjał dla realizacji jej celów, wymaga jednak wypracowywania i wdrażania efektywnych rozwiązań w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim opartych na nowoczesnych koncepcjach zarządzania, łączących podejście menedżerskie z optyką społeczną.

W świetle poruszanej problematyki coraz większego znaczenia nabierają kwestie dotyczące budowania marki firmy jako atrakcyjnego pracodawcy, co wiąże się z potrzebą stworzenia i odpowiedniego zastosowania zestawu różnorodnych narzędzi i rozwiązań sprzeczających się nie tylko do kreowania zewnętrznego wizerunku wśród potencjalnych kandydatów do pracy, ale także ukierunkowanych na zatrudnionych już w organizacji pracowników, którzy mogą stać się najlepszymi ambasadorami tej marki w otoczeniu. Wymaga to zwrócenia uwagi na pozostającą w ścisłej korelacji z budowaniem zaangażowania organizacyjnego koncepcję zarządzania, jaką jest *employer branding* i rolę, jaką odgrywają w niej działania podejmowane w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim.

Z punktu widzenia budowania zaangażowania zatrudnionych osób, jak i pozytywnego wizerunku organizacji w otoczeniu istotne znaczenie mają prowadzone przez firmy działania społecznie odpowiedzialne. Organizacje, które swój zysk osiągają w sposób etyczny, odpowiedzialny społecznie, są postrzegane jako miejsce przyjazne dla ludzi, którzy w niej pracują, dla społeczności i środowiska, w których funkcjonują, mają nieposzlakowaną reputację, a zarazem rośnie wartość ich marki. Z tego względu społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) staje się obecnie jedną z wiodących koncepcji zarządzania, a firmy stojące wobec konieczności konkurencyjności o klientów i pracowników, a przy tym potrzeby zaspokajania rosnących, a zarazem dynamicznie zmieniających się oczekiwań szerokiego grona interesariuszy, w tym obszarze upatrują źródła swojej przewagi. Na podkreślenie zasługuje

fakt, że w koncepcji społecznej odpowiedzialności jedną z kluczowych grup interesariuszy stanowią pracownicy, których kompetencje, doświadczenie, zaangażowanie, innowacyjność mają decydujący wpływ na skuteczność i sprawność funkcjonowania organizacji. W jej realizacji bardzo istotną rolę odgrywa zatem odpowiedzialne podejście do pracowników, których firmy powinny traktować podmiotowo, angażując w wyznaczanie i ustalanie sposobów realizacji celów, dbając o oparte na zaufaniu i współpracy relacje pomiędzy nimi a kadrą zarządzającą, o ich bezpieczeństwo i rozwój, a także zaspokajanie ich potrzeb i oczekiwań. Z tego względu rośnie zatem znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi i komórek HR w formułowaniu i wdrażaniu strategii CSR. Wiąże się to z jednej strony z koniecznością podejmowania działań mających na celu motywowanie i budowanie zaangażowania pracowników, z drugiej strony — z aktywnym udziałem we wdrażaniu strategii CSR w innych aspektach działalności firmy.

Działania społecznie odpowiedzialne obejmują m.in. również bardzo ważny obszar rozwoju zasobów ludzkich, wpisujący się w szeroko rozumianą koncepcję zarządzania wiedzą, integrującej procesy dotyczące obszarów kreatywności, innowacyjności, stosowania najlepszych praktyk, uczenia się i rozwijania kompetencji, a także budowania opartej na wiedzy kultury organizacyjnej. Obszar ten jest niewątpliwie powiązany również z problematyką *employer branding*. Kadra zarządzająca musi obecnie zdawać sobie sprawę, że w uwarunkowaniach współczesności potrzebą, a nawet koniecznością staje się posiadanie strategii w zakresie zarządzania wiedzą i ukierunkowanie na jej realizację odpowiednio dobranych narzędzi. Zarządzanie wiedzą ma charakter kompleksowy, rozciągając się na wszystkie sfery i aspekty funkcjonowania organizacji, należy jednak mieć na uwadze fakt, że istotnym warunkiem sprzyjającym rozwojowi i osiągnięciu przewagi konkurencyjnej poprzez realizację tej koncepcji jest odpowiedni sposób wykorzystania potencjału pracowników, a problemy związane z zarządzaniem wiedzą stanowią ważne wyzwanie dla zarządzania kapitałem ludzkim.

Jak wynika z zaprezentowanego przeglądu literatury, wykorzystanie nowoczesnych koncepcji w zarządzaniu kapitałem ludzkim dla budowania marki pracodawcy z wyboru, jest znaczącym wyzwaniem dla firm, wyzwaniem, które jednak warto podjąć dla ich rozwoju i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Niniejsze opracowanie prezentujące wybrane nowoczesne koncepcje w zarządzaniu kapitałem ludzkim organizacji zostało podzielone na dwie części, z zamysłem chęci skoncentrowania się w części pierwszej na obszarach związanych z budowaniem zaangażowania pracowników, zaś w części drugiej — kreowania wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy. Jak można jednak zauważyć, podziały te nie są do końca ostre, oba te wątki przeplatają się w pewnym zakresie zarówno w części pierwszej, jak i drugiej opracowania, wskazując na pełną wyzwał drogę „od zaangażowania pracowników do marki pracodawcy”.

Konkludując, dynamiczne zmiany dokonujące się aktualnie w otoczeniu funkcjonujących na rynku podmiotów i wynikająca z nich konieczność dostosowań w wielu dziedzinach życia społeczno-gospodarczego są okolicznościami, które niewątpliwie implikują potrzebę przekształceń wielu rozwiązań stosowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Ważne jest w tym zakresie zwrócenie uwagi na kwestie związane zarówno z budowaniem zaangażowania pracowników, jak i marki pracodawcy (ściśle powiązane ze sobą,

na co wskazuje niniejsze opracowanie), istotne z punktu widzenia przetrwania i rozwoju firm w uwarunkowaniach burzliwych zmian. Na podkreślenie zasługuje przy tym fakt, że zjawiska zachodzące we współczesnym świecie oraz ich konsekwencje (rzeczywistość popandemiczna) postawią menedżerów, w tym menedżerów personalnych wobec nowych wyzwań i z pewnością przesuną akcenty w rozważaniach nad zarządzaniem ludźmi w kierunku zarządzania kryzysowego, odbudowywania relacji i więzi pracownika z pracodawcą, kształtowania stosunków pracy w warunkach ekspansji pracy zdalnej i innych związanych z nimi obszarów. W takiej sytuacji nowego kształtu nabiorą problemy dotyczące zarządzania kapitałem ludzkim, na co już dziś warto zwrócić uwagę.

Bibliografia

- Albert S., Whetten A. (2004), Organizational Identity, w: M.J. Hatch, M. Schultz (red.), *Organizational Identity*, Oxford University Press, Oxford.
- Ambler T., Barrow S. (1996), The Employer Brand, *Journal of Brand Management*, t. 4, nr 3.
- Argyris Ch. (2001), *On Organizational Learning*, Blackwell, Oxford.
- Armstrong M. (1996), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Armstrong M., Brown D., Reilly P. (2010), *Evidence-based Reward Management*, Kogan Page, London.
- Armstrong M., Taylor S. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Bachnik K. (2017), Społeczna odpowiedzialność biznesu i zrównoważony rozwój w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami, w: A. Skowronek-Mielczarek (red.), *Odpowiedzialne zarządzanie w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Oficyna Wydawnicza SGH — Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Backhaus K., Tikoo S. (2004), Conceptualizing and Researching Employer Branding, *Career Development International*, nr 5.
- Balmer J.M., Greyser S.A. (2003), *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate-Level Marketing*, Routledge, London.
- Baniak R., Waśniewska S. (2011), *Rekomendacje w zakresie wdrażania założeń koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw w Polsce*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.
- Baron D. (2001), Private policies, corporate policies and integrated strategy, *Journal of Economics and Management Strategy*, nr 10(1).
- Baron A., Armstrong M. (2008), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Barrow S., Mosley R. (2005), *The Employer Brand*, John Wiley & Sons, Chichester.

- Barrow S., Mosley R. (2008), *The employer brand. Bringing the best of brand management to people at work*, John Wiley&Sons Ltd., Chichester.
- Bartkowiak G. (2011), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa.
- Baruk J. (2006 a), *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń.
- Baruk A. I. (2006 b), *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa.
- Beaumont P., Graeme M. (2003), *Branding and People Management: What's in a Name?*, CIPD, London.
- Berthon P., Ewing M., Hah L. L. (2005), Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertising*, nr 24(2).
- Blackler F. (1995), Knowledge, knowledge work and experience, *Organization Studies*, nr 16(6).
- Błaszczuk A., Brdulak J., Guzik M., Pawluczuk A. (2004), *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Bogardus A.M. (2004), *Human Resources JumpStart*, Sybex, Alameda.
- Bojewska B. (2017), Zrównoważony rozwój a odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach, w: A. Skowronek-Mielczarek (red.), *Odpowiedzialne zarządzanie w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Oficyna Wydawnicza SGH — Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Borkowska S. (2002), Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski a rozwój zasobów ludzkich, w: A. Ludwiczynski (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa.
- 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, New York.
- Branham L. (2005), Planning to Become an Employer of Choice, *Journal of Organizational Excellence*, nr 24(3).
- Buchholz R. A. (1990), *Essentials of public policy for management*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Bukowitz W.R., Williams R.L. (1999), *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Times — Prentice Hall, Pearson Education Limited, Harlow–London.
- Bukowska U. (2009), Rola kultury organizacyjnej w kształtowaniu wizerunku pracodawcy, w: M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Burke E.M. (1999), *Corporate Community Relations: The Principle of the Neighbour of Choice*, Greenwood Publishing Group, Westport.
- Burke P. (2007), *Forced Focus. The Essence of Attracting and Retaining the Best People*, Messenger Publishing Pty Ltd.
- Carroll A. B. (1993), *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, College Division South-Western Publishing Co, Cincinnati, Ohio.

- CIPD (2003), *Corporate Social Responsibility and HR's Role*, CIPD, London.
- CIPD (2009), *Corporate Social Responsibility*, CIPD, London.
- Coates J.F. (2003), *Seven Opportunities for Human Resources*, Wiley Periodicals.
- Collins C.J., Stevens C.K. (2002), The Relationship between Early Recruitment-related Activities and the Application Decisions of New Labour Market Entrants: a Brand Equity Approach to Recruitment, *Journal of Applied Psychology*, t. 20, nr 2.
- CSR Academy (2006), *The CSR Competency Framework*, Stationery Office, Norwich.
- Dahlberg A.W., Connell D.W., Landrum J. (1998), Budując zdrową firmę — w długim okresie, w: F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa.
- Dale B.G., Cooper C. (1992), *Total Quality and Human Resources: An Executive Guide*, Blackwell, Oxford.
- Davenport J., Barrow S. (2009), *Employee Communitisation During Mergers and Acquisitions*, Gower Publishing Limited, Farnham.
- Davenport T.H., Prusak L. (2000), *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston.
- Davis K., Blomstrom R. (1975), *Business and Society: Environment and Responsibility*, McGraw-Hill, New York.
- Davis T., Cutt M., Flynn N., Mowl P., Orme S. (2010), *Ewaluacja talentu*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Dowling G.R. (2001), *Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance*, Oxford University Press, New York.
- Drucker P. (1993), *Post-capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Drucker P. F. (1999), *Spoleczeństwo kapitalistyczne*, PWN, Warszawa.
- Dunmore M. (2002), *Inside-Out Marketing: How to Create an Internal Marketing Strategy*, Kogan Page, London.
- Edersheim E.H. (2009), *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*, MT Biznes, Warszawa.
- Edvardsson, I.R. (2006), Knowledge management in SMEs: the case of Icelandic firms, *Knowledge Management Research & Practice*, nr 4(4).
- Egan J. (2006), Doing the decent thing: CSR and ethics in employment, *IRS Employment Review*, nr 858.
- European Commission (2011), *Communication from the commission to the European Parliament, the Council, The Europea Economic and Social Committee of the Regions. A Renewed EU Strategy 2011–2014 for Corporate Social Responsibility*, European Commission, Com.
- Evans Ch. (2005), *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.
- Fahey L., Prusak L. (1998), The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management, *California Management Review*, t. 40, nr 3.
- Fazlagić A. (2001), Brokerzy wiedzy, *Manager*, nr 2.

- Fic M. (2006), Modele i metody zarządzania wiedzą, w: M. Morawski (red.), *Zarządzanie wiedzą i informacją. Teoria i praktyka*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, nr 21.
- Fombrun Ch. J., Van Riel C.B.M. (2004), *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, FT Press, New York.
- Fulmer I., Gerhart B., Scott K. (2003), Are the Best Better? An Empirical Investigation of the Relationship Between Being a „Great Place to Work” and Firm Performance, *Personnel Psychology*, nr 56(4).
- Gadomska-Dzięcioł P., Szmalec S. (2011), Odpowiedzialne zarządzanie. CSR jako budowanie relacji z pracownikami, *Personel i Zarządzanie*, nr 8.
- Gadomska-Lila K. (2012), Społeczna odpowiedzialność biznesu wobec pracowników, *Management and Business Administration. Central Europe*, nr 2 (115).
- Garavan Th.N., Gunnigle P., Morley M. (2000), Contemporary HRD research: a triarchy of theoretical perspectives for HRD, *Journal of European Industrial Training*, t. 24, nr 2–4.
- Gillis T.L. (2006), *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relation, Marketing and Leadership*, Wiley Default, San Francisco.
- Gloet M., Berrell M. (2003), The dual paradigm nature of knowledge management: implications for achieving quality outcomes in human resource management, *Journal of Knowledge Management*, t. 7, nr 1.
- Grant R. M. (1991), The resource-based strategy of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, nr 33(3).
- Greszta M. (2010), Dział personalny — kluczowy sojusznik w realizacji strategii CSR, *Harvard Business Review Polska*, nr 3(85).
- Gross E. (2013), *CSR — społeczna odpowiedzialność biznesu*, Enterprise Europe Network.
- Grudzewski W.M., Hejduk I. (2004), *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Hansen M.T., Nohria N., Tierney T. (1999), What's your strategy for managing knowledge?, *Harvard Business Review*, nr 77(2).
- Hatch M.J., Schultz M., Olins W. (2008), *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture and Identity Through Corporate Branding*, Wiley Default, San Francisco.
- Grünewälder A. (2007), *Employer Branding. Marketing the Company as an Attractive Employer*, Grin Verlag Für Akademische Texte, Nordstedt.
- Herman R.E., Gioia J.L. (2001), Helping Your Organization Become an Employer of Choice, *Employment Relations Today*, nr 28.
- Hillman A., Keim G. (2001), Shareholder value, stakeholder management and social issues: What's the bottom line?, *Strategic Management Journal*, nr 22(2).
- Hope E. (2017), Społeczna odpowiedzialność organizacji w zarządzaniu zespołami pracowników, w: M. Tomczak, B. Krawczyk-Bryłka (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wybrane aspekty, Difin, Warszawa.

- Housely S. (2007), Harnessing Shift, w: *Employer Branding. The Latest Fad or the Future for HR?*, CIPD, London.
- Husted B.W, Salazar J. (2006), Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance, *Journal of Management Studies*, nr 43(1).
- Janowska Z. (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania XXI wieku*, PWE, Warszawa.
- Jashapara A. (2006), *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa.
- Kapferer J-N. (1997), *Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Kogan Page, London and Philadelphia.
- Karpowicz E. (2002), Komunikacja w nowej roli, w: H. Król (red.), *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- Katzenbach J.R. (2000), *Peak Performance: Aligning the Hearts and Minds of Your Employees*, Harvard Business Press, Boston.
- Klincewicz K. (2012 a), Cele zarządzania wiedzą, w: D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Klincewicz K. (2012 b), Wyzwania zarządzania wiedzą, w: D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Kłak M. (2010), *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa w Kielcach, Kielce.
- Kołodko G. W. (1999), *Od szoku do terapii. Ekonomia i polityka transformacji*, Poltext, Warszawa.
- Kos B. (2011), Przesłanki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, w: G. Polok (red.), *Spoleczna odpowiedzialność – aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wyd. UE w Katowicach, Katowice.
- Kozłowski M. (2012), *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Kozłowski M. (2016), *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kronenberg J., Bergier T. (2010), *Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce*, Fundacja Sendzimira, Kraków.
- Kwiecień K., Majewski M. (2001), Tajniki wykorzystania wiedzy, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Materiały konferencyjne, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa.
- Latusek-Jurczak D. (2012), Zadania liderów w stymulowaniu kreatywności i zarządzaniu wiedzą, w: D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Leary-Joyce J. (2007), *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, Wolters Kluwer, Warszawa.

- Lee, C., Egbu, C., Boyd, D., Xiao, H., Chinyo, E. (2005), *Knowledge Management for Small Medium Enterprise: Capturing and Communicating Learning and Experiences*, 4th Triennial International Conference Rethinking and Revitalizing Construction Safety, Health, Environment and Quality, University of Salford, Manchester.
- Lewicka D. (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa.
- Lloyd S. (2002), Branding from Inside out, *BRW*, nr 24(10).
- Marciniak J. (2009), *Optymalizacja zatrudnienia. Zwolnienia, outsourcing, outplacement*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Martin G. (2007), Employer Branding — Time for Some Long and „Hard” Reflections?, w: *Employer Branding. The Latest Fad or the Future for HR?*, CIPD, London.
- Mathis R.L., Jackson J.H. (2008), *Human Resource Management*, Cengage Learning, Stanford.
- Mayo A. (2001), *The Human Value of the Enterprise*, Nicholas Brealey Publishing, London and Boston.
- McGuire J. (1963), *Business and Society*, McGraw-Hill, New York.
- Mertins K., Heisig P., Vorbeck J. (2001), *Knowledge Management. Best Practices in Europe*, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg.
- Mikuła B. (2006), *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Mikuła B. (2007), Zarządzanie wiedzą w organizacji, w: B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa.
- Minchington B. (2006), *Your Employer Brand. Attract, Engage, Retain*, Collective Learning Australia, Torrensville.
- Minchington B., Thorne K. (2007), Measuring the Effectiveness of Your Employer Brand, *Human Resources Magazine*, t. 12, nr 4.
- Moran P., Ghoshal S. (1996), *Value creation by firms*, Academy of Management Best Paper Proceedings.
- Morawski M. (2005), Ilościowe zarządzanie wiedzą — podejście zachodnie, w: K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Morsing M. (2009), Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu w nauce o zachowaniach w organizacji, w: N.C. Smith, G. Lenssen (red.), *Odpowiedzialność biznesu*, Studio Emka, Warszawa.
- Mosley R. (2008), Customer experience, organizational culture and the employer brand, *Brand Management*, t. 15, nr 2.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York.
- Nonaka I., Takeuchi H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak japońskie spółki dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa.
- OECD (2000), *Knowledge management in the Learning Society*, Paris.

- Pańków W., Rok B., Strumińska-Kutra M., Woźniczko J. (2010), *Oblicza społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Penc J. (2005), *Role i umiejętności menedżerskie — sukcesy, sekrety i kariery*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- Perechuda K. (2005), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Pierścionek Z. (2003), *Strategia konkurencji i rozwój przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2006), Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, nr 84(12).
- Porter M.E., Kramer M. E. (2007), Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu — pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?, *Harvard Business Review Polska*, nr 6(52).
- Probst G., Raub S., Romhardt K. (2002), *Zarządzanie wiedzą. w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Przychodzeń W. (2013), *Zrównoważone przedsiębiorstwo*, Poltext, Warszawa.
- Radosławska J. (2005), Sondaż opinii pracowników jako instrument wspomagający zarządzanie personelem, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4.
- Rajak D. (2011), *In good company*, Stanford University Press.
- Roberts-Witt S.L. (2003), Reinventing HR, *Knowledge Management*, nr 4(9).
- Rosethorn H. (2009), *The Employer Brand. Keeping Faith with the Deal*, Gower Publishing Limited, Farnham and Burlington.
- Russo M.V., Fouts P.A. (1997), A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability, *Academy of Management Review*, nr 40(3).
- Rybak M. (2001), Społeczna odpowiedzialność biznesu — idea i rzeczywistość, *Gospodarka Narodowa*, nr 3.
- Rybak M. (2004), *Etyka menedżera — społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Rzewuska M. (2013), Budowanie świadomości marki pracodawcy — czy warto być najlepszym pracodawcą?, w: *Employer branding. E-poradnik*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Sadler P. (2001), Leadership and organizational learning, w: M. Dierkes, A.B. Antal, J. Child, I. Nonaka (red.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford University Press, Oxford.
- Sajkiewicz A. (1999), Człowiek — kreator wartości przedsiębiorstwa, w: A. Herman, A. Szablewski (red.), *Zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa.
- Salojärvi, S., Furu, P., Sveiby, K. E. (2005), Knowledge management and growth in Finnish SMEs, *Journal of Knowledge Management*, nr 9(2).
- Sartain I, Schumann M. (2006), *Brand from the Inside. Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Sarvay M. (1999), Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry, *California Management Review*, nr 41(2).

- Scarborough H., Carter C. (2000), *Investigating Knowledge Management*, CIPD, London.
- Scarborough H., Swan J., Preston J. (1999), *Knowledge Management: a literature review*, IPD, London.
- Sidor-Rządowska M. (2003), Trudna sztuka rozstań, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 5.
- Sitko W., Zarębska A. (2007), Zintegrowany model zarządzania tożsamością organizacyjną w przedsiębiorstwie, *Organizacja i Kierowanie*, nr 1.
- Siwka D. (2012), Narzędzia employer branding, *Benefit*, nr 4.
- Spitzmüller M., Huntington R., Wyatt W., Crozier A. (2002), Building a Company Brand to Attract Talent, *Workspan*, nr 45.
- Soliman F., Spooner K. (2002), Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management, *Journal of Knowledge Management*, t. 4.
- Sopińska A., Wachowiak P. (2006), Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, *E-mentor*, nr 1(14).
- Stabryła A. (2000), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa.
- Stabryła A. (2008), Zarządzanie wiedzą jako dziedzina, w: E. Jedrych, A. Pietras, A. Stankiewicz-Mróż (red.), *Funkcja personalna w zmieniającej się organizacji*, Wyd. Media Press, Łódź.
- Stachowska S. (2010), Wynagrodzenia pracowników jako element społecznej odpowiedzialności biznesu, *Zarządzanie i Edukacja*, nr 68–69.
- Stachowska S. (2013), Wizerunek pożądanego pracodawcy w oczach studentów, *Zarządzanie i Edukacja*, nr 86.
- Stachowska S. (2016 a), Zarządzanie wiedzą w organizacji — wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce*, nr 4(23).
- Stachowska S. (2016 b), Znaczenie społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem, w: I. Miciuła (red.), *Wybrane aspekty badawcze. Gospodarka, Zarządzanie, Innowacje*, tom I, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice.
- Stachowska S. (2016 c), Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec pracowników, w: P. Cięszczyk, I. Miciuła (red.), *Wybrane aspekty badawcze nauk ekonomicznych i kultury fizycznej*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice.
- Stachowska S. (2018), Zarządzanie wiedzą w praktyce przedsiębiorstw, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 7(820).
- Staniewski M. (2012), Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą, w: D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Stewart T.A. (2001), *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London.
- Sullivan J. (2004), Eight Elements of a Successful Employment Brand, *ER Daily*, 23 lutego.
- Sułkowski Ł. (2005), Organizacja w poszukiwaniu tożsamości, *Przegląd Organizacji*, nr 3.

- Swan J., Newell S., Hislop D. (1999), Knowledge Management and Innovation: Networks and Networking, *Journal of Knowledge Management*, nr 3.
- Szczepanik R. (2002), *Budowanie zespołu. Przygotowywanie i prowadzenie szkoleń outdoor*, Onepress, Gliwice.
- Tan J. (2000), Knowledge management — just more buzzwords?, *British Journal of Administrative Management*, nr 19.
- Taylor S. (2005), *People Resourcing*, CIPD, London.
- Tuomi I. (1999), *Corporate Knowledge. Theory and Practice of Intelligent Organizations*, Metaxis, Helsinki.
- Ulrich D. (1998), A new mandate for human resources, *Harvard Business Review*, nr 2.
- Van Riel C.B.M., Balmer J.T.M. (1997), Corporate Identity: Its Concept, Its Measurement and Management, *European Journal of Marketing*, t. 31.
- Von Krogh G., Ichijo K., Nonaka I. (2004), *Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- Wachowiak P. (2011), Społeczna odpowiedzialność biznesu — wyzwania stojące przed polskimi przedsiębiorstwami, *E-mentor*, nr 4(41).
- Walczak W. (2010), Zarządzanie wiedzą i kreowanie kapitału intelektualnego współczesnego przedsiębiorstwa, *E-mentor*, nr 2.
- Walker P., Higgins A.P. (2008), *Employer Branding: A No-nonsense Approach*, CIPD, London.
- Watson I. (2003), *Applying Knowledge Management. Techniques for Building Corporate Memories*, Morgan Kaufmann Publishers, San Francisco.
- Welch J., Welch S. (2005), *Winning*, HarperCollins, London.
- Wojtaszczyk K. (2010), Employer branding — przesłanki i cele budowania marki pracodawcy, *Przegląd Organizacji*, nr 1.
- Wojtaszczyk K. (2012), *Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Wood D.J. (1991), Corporate social performance revisited, *Academy of Management Review*, nr 16(4).
- Wziątek-Staśko A. (2009), Jakość pracownika i jakość pracodawcy — potrzeba komplementarności, w: A. Lipka, S. Waszczak (red.), *Koszty jakości zarządzania kapitałem ludzkim a ryzyko personalne*, Prace naukowe w AE Katowicach, Katowice.
- Yahya S., Goh W.K. (2002), Managing human resources toward achieving knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, t. 6, nr 5.
- Zack M.H. (1999), Developing Knowledge Strategy, *California Management Review*, t. 41, nr 3.
- Zając-Pałdyna U. (2020), *Employer branding po polsku*, Onepress, Gliwice.
- Zarębska A., (2006), Reputacja firmy — efekt zarządzania tożsamością organizacyjną, *Przegląd Organizacji*, nr 4.

Spis rysunków

Rysunek 1. Teoretyczny model korzyści płynących z wdrażania idei społecznej odpowiedzialności biznesu	23
Rysunek 2. Zależność między strategią CSR a strategią personalną	27
Rysunek 3. Trzy perspektywy zarządzania wiedzą	37
Rysunek 4. Płaszczyzny i zakresy zarządzania wiedzą	45
Rysunek 5. Rola praktyk personalnych w procesie zarządzania wiedzą	51
Rysunek 6. Struktura <i>employer branding</i>	66
Rysunek 7. Proces <i>employer branding</i>	66
Rysunek 8. Budowanie marki organizacji jako pracodawcy — ujęcie modelowe	66
Rysunek 9. Zintegrowany model marki	67
Rysunek 10. Tożsamość, wizerunek i reputacja organizacji	70
Rysunek 11. Konceptyjny model piramidy marki pracodawcy	70
Rysunek 12. Czynniki przesądzające o atrakcyjności pracodawcy	72
Rysunek 13. Model wpływu czynników organizacyjnych na doświadczanie marki pracodawcy	90

Spis tabel

Tabela 1. Model społecznej odpowiedzialności	11
Tabela 2. Poziomy analizy społecznej odpowiedzialności biznesu	12
Tabela 3. Treść i zakres społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa	17
Tabela 4. Interpretacje tematyki i celów zarządzania wiedzą w różnych obszarach zarządzania	39
Tabela 5. „Jedenaście śmiertelnych grzechów” zarządzania wiedzą — typowe błędy programów wdrożeniowych	42
Tabela 6. Aspekty zarządzania wiedzą	47
Tabela 7. Zadania liderów związane z zarządzaniem wiedzą	54
Tabela 8. Główne elementy architektury zasobów ludzkich w organizacji zarządzającej wiedzą	59
Tabela 9. Kategorie celów realizowanych przez <i>employer branding</i>	64
Tabela 10. Opcje realizacji strategii <i>employer of choice</i>	72
Tabela 11. Korzyści z posiadania silnej marki pracodawcy	74
Tabela 12. Przykład analizy SWOT pod kątem strategii <i>employer branding</i>	77
Tabela 13. Elementy strategii budowania marki pracodawcy i związane z nimi działania	78
Tabela 14. Wykorzystanie mediów społecznościowych w <i>employer branding</i> — wskazówki dla pracodawcy	86
Tabela 15. Powiązanie społecznej odpowiedzialności pracodawcy wobec pracownika z działaniami w zakresie <i>employer branding</i>	100

Nota o Autorce



Sylwia Stachowska — doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, adiunkt w Instytucie Nauk o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, absolwentka Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Jej zainteresowania naukowo-badawcze koncentrują się wokół szeroko pojętej problematyki zarządzania kapitałem ludzkim, ze szczególnym uwzględnieniem obszaru motywowania i budowania zaangażowania pracowników, zarządzania wynagrodzeniami, a także nowych trendów w zakresie realizacji funkcji personalnej w organizacjach. Autorka i współautorka ponad 100 publikacji z zakresu zarządzania organizacjami i zarządzania zasobami ludzkimi, w tym podręczników i monografii,

a także wielu artykułów w czasopismach specjalistycznych (naukowych i popularnonaukowych). Laureatka nagród w konkursach Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych na najlepsze prace magisterskie oraz na najlepsze prace doktorskie w dziedzinie problemów pracy i polityki społecznej pod patronatem Ministra Pracy i Polityki Społecznej, a także wielu nagród Rektora Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie za osiągnięcia naukowe, organizacyjne i dydaktyczne. Odznaczona przez Prezydenta RP medalem srebrnym za długoletnią służbę. Występuje w roli konsultanta w zakresie projektowania i wdrażania strategii i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach, a także eksperta w projektach naukowo-badawczych z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim. Posiada bogate doświadczenie jako trener „kompetencji miękkich”, takich jak praca w zespole, kierowanie zespołami pracowniczymi itp. Pełni funkcję opiekuna Studenckiego Koła Naukowego Zarządzania Zasobami Ludzkimi Creative oraz koordynatora programu edukacyjnego Akademia Młodego Ekonomisty realizowanego na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warmińsko-

-Mazurskiego. W praktyce zawodowej pełniła funkcje kierownicze i nadzorcze, m.in. jako Prezes Zarządu Regionu Warmińsko-Mazurskiego Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami, czy członek Rady Nadzorczej VIII kadencji Spółki Polskie Radio Regionalna Rozgłośnia w Olsztynie — Radio Olsztyn S.A.

„Dynamika zmian zachodzących w organizacji i jej otoczeniu wygenerowała wzmożone zainteresowanie rozwojem nauki zarządzania i profesjonalizacją praktyk zarządzania. W szczególności dotyczących do newralgicznej części kapitału organizacji jaką stanowi kapitał ludzki. Na polskim rynku wydawniczym pojawiło się w ostatnich latach wiele cennych opracowań odnoszących się do nowoczesnych koncepcji zarządzania ludźmi czy też wnoszących w tę koncepcję swój twórczy wkład. Jednak nieliczne z nich z tak dużym powodzeniem jak recenzowana monografia łączą w sobie wątki behawioralne (od zaangażowania) z optyką pracodawcy (do budowania marki pracodawcy). Przedstawiona (...) monografia dotyczy koncepcji zarządzania przenikających obszar zarządzania ludźmi w organizacji, które generując wobec niego szereg wyzwań i prowadząc do jego rozwoju, nadają mu nową jakość (ZKL) jak i tych, które pozostają swoistymi beneficjentami rozwoju koncepcji zarządzania ludźmi (budowanie marki). Posiada ona liczne walory poznawcze i aplikacyjne. Wychodzi ona naprzeciw szerokiemu zapotrzebowaniu społecznemu. Z pewnością sięgną po nią menedżerowie próbujący doskonalić praktyki zarządzania kapitałem ludzkim i budować organizację jako miejsce pracy „z wyboru” dla zaangażowanych, lojalnych, bogatych bogactwem swego kapitału pracowników. Recenzowana monografia ma także duże walory kształcące, które z pewnością wykorzystane zostaną w dydaktyce szkół wyższych”.

DR HAB. HANNA KARASZEWSKA, PROF. UTP

„Wybór problemu badawczego uważam za bardzo aktualny i ważny. Należy się zgodzić z poglądami Autorki, że to ludzie stanowią podstawowy atut konkurencyjności organizacji. Skuteczność podmiotu gospodarczego w pozyskiwaniu, kreowaniu więzi, wyzwaniu bodźców do permanentnego rozwoju utalentowanych, pełnych kreatywności, zaangażowanych i lojalnych pracowników, zależy od jego zdolności do wypracowywania i wdrażania efektywnych rozwiązań w obszarze zarządzania ludźmi. To wymaga skutecznego łączenia podejścia behawioralnego z menedżerskim, umiejętności biznesowych ze społeczną wrażliwością i jest warunkiem wykreowania wizerunku organizacji. Zatem zrealizowany z sukcesem zamiar omówienia powstałych w ostatnich latach bądź też zmodyfikowanych koncepcji zarządzania istotnie przyczyniających się do kreowania dobrych praktyk w obszarze personalnym i budujących pozytywny wizerunek organizacji, uznaję za ważny z punktu widzenia teorii i praktyki gospodarczej. Praca (...) reprezentuje dobry poziom naukowy. (...) Może stanowić też cenną pomoc dydaktyczną dla przedmiotów wymienionych w standardach nauczania nauk o zarządzaniu i jakości jako obowiązkowe”.

DR HAB. LECH NIEŻURAWSKI, PROF. WSB

IBG
INSTYTUT BADAŃ
GOSPODARCZYCH

