

**Barbara Olszewska, Karolina Olszewska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **KSZTAŁTOWANIE WIZERUNKU PRZEDSIĘBIORSTWA JAKO ATRAKCYJNEGO PRACODAWCY**

### **1. Wstęp**

Szybki wzrost gospodarczy powoduje duże zapotrzebowanie na pracowników o wysokich kwalifikacjach. Pracownicy tacy mają określone oczekiwania wobec pracodawcy, często dyktują warunki swojego zatrudnienia, co jest widoczne szczególnie w sytuacji nadwyżki podaży pracy nad popytem. W przypadku gospodarki polskiej sytuacja taka wystąpiła jako skutek bardzo dużej emigracji zarobkowej, szczególnie po roku 2000. Dla firm poszukujących pracowników oznacza to, że zdobycie nowego wartościowego pracownika nie będzie łatwym zadaniem.

Pracodawcy coraz bardziej konkurują między sobą w pozyskaniu pracowników. W tym celu posługują się różnymi instrumentami, które mają im pomóc w przyciągnięciu uwagi potencjalnych pracowników. Jednocześnie bardziej niż dawniej muszą się starać o zatrzymanie swoich najlepszych pracowników, by ci nie odeszli skuszeni interesującymi propozycjami pracy z innych firm. Wyzwania współczesnego rynku pracy, kształtowanego pod wpływem szeroko rozumianych procesów globalizacji i regionalizacji, powodują, że przedsiębiorstwa zmuszone są do dokonania analizy swojego wizerunku jako pracodawcy.

Celem niniejszego artykułu jest zastanowienie się nad potrzebą kształtowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy przez firmy działające na polskim rynku. Potrzeba ta wynika z jednej strony z oceny pracodawców przez zatrudnionych, z drugiej zaś z rosnącego znaczenia świadomego i profesjonalnego działania w tym zakresie. W tym kontekście rozważa się korzyści zastosowania koncepcji *employer branding*. Szczególną uwagę zwraca się na zapewnienie zgodności wizerunku pracodawcy wewnątrz i na zewnątrz firmy – jako warunku wiarygodności marki pracodawcy.

### **2. Postrzeganie pracodawcy przez pracowników**

Wizerunek przedsiębiorstwa jest wypadkową postrzegania jego działań w różnych obszarach: produkcyjnym, handlowym, społecznym, badań i rozwoju, perso-

nalnym i innych. Oznacza to, że wysoka jakość i nowoczesność oferowanych produktów i usług jest już niewystarczająca dla jego pozytywnej oceny. Wizerunkowi temu szkodzą działania niezgodne z wymaganiami społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, jak również negatywne opinie o warunkach i stosunkach w pracy, przedostające się do opinii publicznej od najbardziej wiarygodnych świadków, tj. pracowników. Wielu informacji w tym względzie dostarczają badania nad wizerunkiem wewnętrznym firm, które mają różny zakres i charakter, zależnie od przyzwolenia kadry zarządzającej na przeprowadzenie takich badań.

W miarę jednolity obraz wewnętrznej oceny pracodawcy dają badania na większych próbach, jak np. badania wizerunku pracodawcy prowadzone przez znaną amerykańską firmę Hewitt Associates działającą w 35 krajach świata i istniejącą również od jedenastu lat na rynku polskim<sup>1</sup>. Od 2005 r. firma przeprowadziła w Polsce trzy edycje badań na Najlepszego Pracodawcę. W pierwszej edycji w 2005 r. wzięły udział 22 firmy, w trzeciej już 91 firm. Łącznie w trzech edycjach badaniami objęto 44 119 pracowników z ponad 190 organizacji. Oznacza to, że coraz więcej firm jest zainteresowanych swoim wizerunkiem jako pracodawcy w oczach pracowników oraz że są one coraz bardziej świadome roli czynnika ludzkiego w budowaniu reputacji firmy. Badania przeprowadzone były z wykorzystaniem sprawdzonej metodologii stosowanej przez Hewitt Associates w wielu krajach na świecie. O miejscu w rankingu decyduje wysokość wskaźnika Najlepszych Pracodawców obliczonego na podstawie dwóch wskaźników: wskaźnika zaangażowania pracowników oraz wskaźnika spójności, odzwierciedlającego spójność działań podejmowanych przez dział HR z ocenami kadry zarządzającej. Wskaźnik zaangażowania pracowników ma tutaj decydujące znaczenie. Organizacja, aby znaleźć się na liście Najlepszych Pracodawców, musi osiągnąć wskaźnik zaangażowania na poziomie nie niższym niż 65%.

Wyjaśniając, na czym polega badanie zaangażowania pracowników, zwraca się uwagę na konieczność rozróżniania satysfakcji z pracy i zaangażowania w pracy. Doświadczenia firmy Hewitt pokazują, że istnieje bardzo duża różnica między zadowolonym pracownikiem a pracownikiem zaangażowanym. Zaangażowanie jest miarą emocjonalnego i intelektualnego związku pracowników z organizacją. Zaangażowanie pracowników ocenia się, mierząc ogólny poziom zaangażowania pracowników oraz satysfakcję z każdego z czynników wpływających na zaangażowanie, pogrupowanych w sześciu kategoriach: ludzie, praca, możliwości, jakość życia, wynagrodzenie, praktyki. Wyniki badań zaangażowania pracowników mieszczące się w przedziale 0-25%, określanym strefą destrukcji wartości, wskazują na bardzo złą ocenę przedsiębiorstwa przez pracowników; wyniki w przedziale 25-40% oznaczają, że w postawach pracowników dominują uczucia niepewności i braku zaufania; przedział 40-60% określony został jako strefa obojętności. Dopiero wskaźniki

---

<sup>1</sup> Wykorzystane informacje nt. Hewitt Associates i prowadzonych przez nich badań wizerunku pracodawców pochodzą ze strony [www.najlepsipracodawcy.pl](http://www.najlepsipracodawcy.pl).

mieszczące się w przedziale 60-100% pozwalają na zaliczenie przedsiębiorstwa do grupy Najlepszych Pracodawców.

Wyniki dziesięciu Najlepszych Pracodawców są publikowane, wyniki pozostałych firm są dostępne tylko badanym podmiotom. Mimo że w badaniach biorą udział firmy, które z reguły uważają się za dobrych pracodawców, ich oceny w oczach pracowników są bardzo zróżnicowane i znajdują się we wszystkich przedziałach, również tych świadczących o złych stosunkach i warunkach w pracy. Wskaźniki zaangażowania poniżej 60% świadczą o tym, że zarządzanie ludźmi w tych firmach jest ich słabą stroną i należy poświęcić większą uwagę wyeliminowaniu przyczyn tej słabości.

Inne badania, na które autorki niniejszego artykułu chcą się powołać, zostały przeprowadzone przez A. Baruk wśród kierowników niższego szczebla i pracowników wykonawczych zatrudnionych w polskich przedsiębiorstwach produkcyjnych, reprezentujących grupę małych i średnich firm<sup>2</sup>. Badaniami objęto 567 osób. Wyniki tych badań mają wydźwięk pesymistyczny. Prawie co piąty zatrudniony był niezadowolony z pracy w danej firmie, 70% badanych uważało, że pracuje w warunkach silnego stresu, połowa badanych stwierdziła, że pracuje w warunkach uniemożliwiających rozwój. Nagrody i awanse nie były oparte na merytorycznych przesłankach. Wskaźnik rekomendacji w badanej próbie kształtował się również na niskim poziomie. Jedynie 10,29% badanych bardzo polecałoby pracę w zatrudniających ich firmach, jedna trzecia pracowników odradzałaby pracę w swojej firmie.

Badania typu *case study*, w których konieczne jest podejście sytuacyjne, nie pozwalają na uogólnienia, ale dostarczają wielu szczegółowych informacji. Badania takie przeprowadzone były przez autorki w kilku przedsiębiorstwach<sup>3</sup>. Wynika z nich, że decydujące znaczenie dla oceny pracodawcy mają osobowość i kwalifikacje przełożonych, wielkość firmy, etap życia firmy, a także dziedzina, w której działa firma. W małych firmach oceny pracowników, nawet jeżeli nie były artykułowane wprost, były dość czytelne. Natomiast w dużych firmach oceny były zróżnicowane zależnie od miejsca pracy, atmosfery w gronie najbliższych współpracowników, osobowości bezpośredniego przełożonego.

W niektórych firmach nadal pokutują pozostałości starych sposobów zarządzania, utrudnianie rozwoju młodym, ambitnym ludziom, którzy mogliby zagrażać powstałym układom, awansowanie i nagradzanie tych, którzy spełniają warunek „mierny, bierny, ale wierny”. Zdarzają się przypadki preferowania służalczości, a nawet poniżania przez przełożonych zbyt niezależnych pracowników. Bezkarność przełożonych powoduje, że stają się niedobrym wzorcem dla niektórych młodych pracowników. Znana marka firmy na rynku nie jest jednoznaczna z marką dobrego pracodawcy, co świadczy o występowaniu rozbieżności, luki między wizerunkiem

<sup>2</sup> Sposób przeprowadzenia badań oraz ich wyniki zostały szczegółowo przedstawione przez autorkę w książce [Baruk 2006].

<sup>3</sup> Nazwy firm zostały zastrzeżone przez respondentów ze względu na poufność informacji.

zewnątrznym a tym, jak postrzegają firmę pracownicy. Brak kompetencji interpersonalnych jest przyczyną, że mamy wielu menedżerów, ale mało przywódców<sup>4</sup>.

### **3. Zgodność wizerunku wewnętrznego i zewnętrznego podstawowym warunkiem wiarygodności marki pracodawcy**

Brak zgodności wizerunku wewnętrznego i zewnętrznego jest przyczyną braku wiarygodności firmy jako dobrego pracodawcy. Wizerunek firmy jako pracodawcy jest jej obrazem ukształtowanym w świadomości aktualnych pracowników na podstawie ich osobistych doświadczeń, a w przypadku potencjalnych pracowników na podstawie informacji docierających do nich od osób zatrudnionych w firmie oraz prezentowanych przez różne środki masowego przekazu.

Pierwszym krokiem na drodze do budowania marki dobrego pracodawcy powinno być podjęcie działań skierowanych do wewnątrz, do obecnych pracowników – zdobycie ich sympatii, zaufania i zaangażowania. Bez tego jakiegokolwiek działania prowadzone na zewnątrz nie przyniosą oczekiwanego skutku, ponieważ szybko zostaną skonfrontowane z obiegową opinią na temat danej firmy. Jeśli oficjalne informacje są niezgodne z nieformalnymi opiniami, organizacja traci wiarygodność. Dlatego bardzo istotne jest, aby aktualnie zatrudnieni pracownicy potwierdzali pozytywny wizerunek firmy<sup>5</sup>.

Zadowolenie aktualnych pracowników jest jedną z kluczowych kwestii wpływających na wykreowanie, a także późniejsze utrzymanie wizerunku dobrego pracodawcy. Zadowolony ze swojej pracy pracownik będzie się wyrażał o swoim pracodawcy pozytywnie, przez co w nieformalny sposób będzie wpływał na dalsze budowanie wizerunku przedsiębiorstwa.

Pojęcie wizerunku wewnętrznego jest elementem składowym pojęcia tożsamości firmy i w tym kontekście będzie on dalej rozważany. Tożsamość firmy określana jest jako jej samoświadomość, charakter, specyfika wyrażające się w postawach i zachowaniach, w tym, czym jest firma, co próbuje określić, formułując swoją misję. Tożsamość odnosi się do świadomości ludzi, ich świadomego stosunku do rzeczywistości, którą tworzą i w ramach której działają. W przypadku tożsamości przedsiębiorstwa „świadomość ludzi” odnosi się do menedżerów i pracowników, a także właścicieli, o ile czynnie uczestniczą w zarządzaniu. Jak z tego wynika, świadomość poszczególnych podmiotów może się różnić i zazwyczaj trudno osiągnąć spójny, jednaki obraz firmy w oczach jej wszystkich pracowników, mimo że byłoby to bardzo pożądane. Tożsamość firmy, rozumiana jako w miarę spójny, wewnętrzny obraz firmy, kształtuje się w wyniku postrzegania i oceny różnych form

<sup>4</sup> Na problem ten zwracają uwagę m.in. [Covey 2004; Kuc 2004; Listwan 1993].

<sup>5</sup> Zob. [Bromley 2001].

jej działalności, doświadczeń, sukcesów i porażek, w procesie zmian, jakie firma przechodzi<sup>6</sup>.

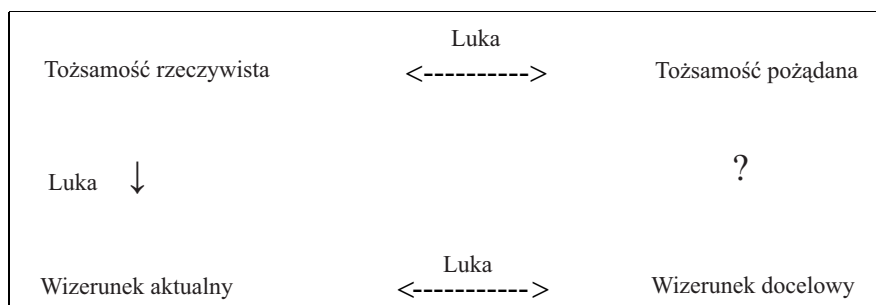
To, jaka firma jest w rzeczywistości, często różni się od tego, jak pragnie być postrzegana. Stąd w literaturze odróżnia się pojęcia „tożsamości firmy” (*corporate identity*) od „wizerunku firmy” (*corporate image*). Wizerunek jest zawsze czymś zewnętrznym w stosunku do firmy, w odróżnieniu od tożsamości, która stanowi jej istotę.

Wizerunek, jako zewnętrzny obraz firmy, jest wypadkową percepcji i oceny przez otoczenie (tj. klientów, dostawców, kooperantów, konkurentów, społeczność lokalną i innych interesariuszy firmy) tego, co jest przekazywane w misji, działaniach firmy, postawach i zachowaniach pracowników, jak też tego, co jest przekazywane w celowych komunikatach kreujących wizerunek firmy. Każda firma dąży do ukształtowania jak najlepszego swojego wizerunku, gdyż decyduje on o jej wartości, o lojalności klientów, zainteresowaniu partnerów biznesowych, potencjalnych pracowników itp. Pozytywne skojarzenia związane z wizerunkiem podnoszą wartość firmy, negatywne zaś obniżają ją. Stąd znaczenie zarządzania wizerunkiem firmy poprzez działalność określaną jako *public relations*. W definicji *public relations* wyraźnie podkreśla się, że „jest to planowa, ciągła i prowadzona z uwzględnieniem wyników systematycznych badań działalność polegająca na przekazywaniu przez firmę specjalnie przygotowanych w różnej formie informacji, w celu stworzenia w podmiotowym otoczeniu firmy jej pożądanego obrazu, pozwalającego na lepsze zintegrowanie się z tym otoczeniem oraz ułatwiającego realizację podstawowych celów firmy” [Budzyński 2003, s. 49].

Te specjalnie przygotowane informacje kreujące pozytywny wizerunek firmy powodują, że zazwyczaj powstaje luka między tożsamością a wizerunkiem, a więc tym, czym firma jest, a tym, jak jest postrzegana. Przyjmując, że kierownictwu firmy zależy na zmniejszaniu tej luki, tożsamość firmy można rozpatrywać w perspektywie zarządzania strategicznego z punktu widzenia wizji, a więc tego, „kim” firma chce być w przyszłości, w jakiejś określonej perspektywie czasu. Można więc mówić o tożsamości, do której firma będzie dążyć, tj. tożsamości pożądanej. W tym przypadku będzie występować luka między tożsamością aktualną a tożsamością pożądaną (zob. rys. 1). Na przykład obecnie firma nie spełnia wymagań związanych z ochroną środowiska naturalnego, ale przyjęta strategia ma doprowadzić do ich spełnienia, w wyniku czego firma będzie „przyjazna środowisku”, co będzie też starała się przekazać otoczeniu, kształtując swój wizerunek. Podobnie wygląda sytuacja w zakresie kształtowania pozytywnego wizerunku firmy jako pracodawcy.

Budowanie tożsamości jest procesem złożonym i długotrwałym, wyrasta z nadrzędnych wartości i jest nastawione na realizację wizji. Analiza i ocena tego procesu jest trudna, gdyż samoświadomość, tj. postrzeganie przez pracowników tożsamości firmy, jest czymś, co narasta, co kształtuje się w długim okresie i wymaga jakości-

<sup>6</sup> Problem znaczenia tożsamości firmy porusza m.in. [Moszkowicz 2005, rozdz. 6].



Rys. 1. Luka między tożsamością a wizerunkiem firmy

Źródło: opracowanie własne.

wej oceny procesu zmian. Niemniej jednak jest to bardzo ważne zadanie dla zarządzających, gdyż brak zgodności między tożsamością a wizerunkiem, bez względu na to, z jakiego powodu, prędzej czy później będzie zauważalny. Jest to szczególnie istotne w wypadku tak delikatnej sfery, jak zarządzanie ludźmi. Negatywna ocena procesu zarządzania ludźmi, a tym samym kadry zarządzającej, będzie się przejawiać w negatywnych opiniach formułowanych wewnątrz i przekazywanych na zewnątrz firmy i nie powinna być ignorowana.

#### **4. Koncepcja *employer branding***

Z powyższych rozważań wynika, że zmiana niekorzystnego lub nijakiego wizerunku wymaga świadomości tego faktu, chęci poprawy, czasu, a także profesjonalnego podejścia. W odniesieniu do kształtowania wizerunku dobrego pracodawcy można skorzystać z doświadczeń i metodyki *employer branding*, tj. budowania marki pracodawcy.

Początki *employer branding* miały miejsce w wielkich przedsiębiorstwach zagranicznych, działających w ograniczonej liczbie gałęzi przemysłu, które ostro konkurowały o utalentowanych pracowników. Rosnąca świadomość znaczenia zdolnych, wykwalifikowanych pracowników dla sukcesu firmy spowodowała, że konkurencja o talenty jest wszędzie bardzo ostra, co przyczyniło się do rozprzestrzenienia koncepcji *employer branding*. Staje się ona integralną częścią strategii personalnej przedsiębiorstw, która, podobnie jak inne strategie funkcjonalne, jest składową całościowej strategii firmy.

U podstaw *employer branding*, w literaturze określanego też szerszym pojęciem jako marketing personalny, leży założenie, że miejsca pracy w przedsiębiorstwie to towar, który trzeba sprzedać klientom. A więc, tak jak w przypadku innych towarów należy poinformować o jego cechach, wyeksponować zalety, zareklamować. Narzędzia i metodologia budowania i rozwoju marki pracodawcy są faktycznie takie

same jak w przypadku innych marek. Jest to koncepcja i konstrukcja marketingowa stosowana w wymiarze strategicznym. „Marketing personalny to zestaw narzędzi i sposobów oddziaływania na wewnętrzny i zewnętrzny rynek pracy. Właściwy ich dobór i wykorzystanie mają zapewnić przedsiębiorstwu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez dysponowanie odpowiednim potencjałem ludzkim, co wymaga kształtowania pozytywnego obrazu miejsc pracy w przedsiębiorstwie” [*Potencjał pracy*... 2006, s. 218].

Budowanie marki pracodawcy jest inwestycją, która powinna zapewniać zwrot i zysk porównywalny do innych inwestycji w biznesie. Ukształtowana w wyniku tego procesu marka pracodawcy – *employer brand* – to zbiór cech (zalet i przymiotów), także niematerialnych, które sprawiają, że organizacja wyróżnia się, obiecuje specjalny rodzaj doświadczenia zawodowego i przyciąga tych ludzi, którzy chcą się doskonalić, rozwijać w jej specyficznej kulturze. Z marketingowego punktu widzenia marka przedsiębiorstwa to „propozycja wartości pracodawcy” (*EVP – employer value proposition*), która generuje dwojakiego rodzaju korzyści dla pracownika:

- emocjonalną (praca w danej firmie sprawia pracownikowi przyjemność, zadowolenie),
- rzeczywistą (praca jest satysfakcjonująca pod względem finansowym i pozwala na rozwój zawodowy).

Dla pracodawcy korzyści, jakie daje silna marka, są także istotne i wymierne:

- dobrze wykreowana marka organizacji pozwala jej na oszczędności z tytułu niższych kosztów rekrutacji dzięki mniejszym wydatkom na ogłoszenia w prasie (mniejsza liczba mediów, w których zamieszcza się ogłoszenia, mniejsze formaty ogłoszeń, składanie aplikacji przez zainteresowanych niezależnie od ogłoszeń w prasie),
- powszechnie znana marka organizacji przyciąga wielu zainteresowanych, co pozwala na bardziej trafny wybór potrzebnego pracownika, skrócenie czasu wakatów i w przyszłości na mniejszą płynność kadr,
- silna marka pracodawcy dobrze wpływa na zaangażowanie i motywację już zatrudnionych pracowników, co pozytywnie przekłada się na wyniki finansowe organizacji.

Tak jak w przypadku wyrobów największą wartością ich marki jest nie tylko przyciągnięcie klientów, ale utrzymanie ich lojalności przez wiele lat, tak w przypadku marki pracodawcy chodzi nie tylko o przyciągnięcie odpowiednich ludzi, ale o kreowanie ich lojalności, tj. utrzymanie tych, którzy rozumieją i popierają wyróżniającą się wizję i wartości firmy. Tacy pracownicy są najważniejszym zasobem firmy, utożsamiają się z jej celami, kształtują kulturę organizacyjną niezbędną dla procesów uczenia się (por. [Ewing i in. 2002; Hatch, Schutz 1997]).

*Employer branding* jest strategią stosowaną przez firmy, niezależnie od ich rozmiaru, sektora działalności czy lokalizacji, w celu osiągnięcia pożądanej siły przyciągania aktualnych i przyszłych wartościowych pracowników. *Employer branding* jest opisywany jako suma wysiłków podejmowanych przez przedsiębiorstwo, aby

zakomunikować obecnemu i przyszłemu personelowi, że jest ono atrakcyjnym miejscem pracy.

Podsumowując, istotą *employer branding* jest promocja wyjątkowego i atrakcyjnego wizerunku firmy jako pracodawcy. Marka pracodawcy (*employer brand*) utwierdza tożsamość firmy jako pracodawcy. Buduje się ją, opierając się na celach i wartościach firmy, strategii i związanym z nimi spójnym systemie zarządzania zasobami ludzkimi, ukierunkowanym na przyciąganie potencjalnych pracowników, a motywowanie i zatrzymanie aktualnych. Tym samym marka pracodawcy może wspierać markę przedsiębiorstwa czy marki produktów.

W celu zbudowania pozytywnego wizerunku firmy jako pracodawcy firmy powinny odwołać się przede wszystkim do swojej wizji, misji oraz nadrzędnych wartości. Zdefiniowanie podstawowych celów organizacji i jej fundamentalnych wartości oraz budowanie na tych podstawach kultury organizacyjnej powinno zapewnić spójny przekaz zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy [Harris, de Chernatony 2001].

Realizowanie koncepcji *employer branding* w stosunku do aktualnych pracowników przejawia się w dobrym przygotowaniu programu wprowadzenia nowych pracowników do pracy w firmie, stwarzaniu przyjaznych warunków do pracy, organizowaniu szkoleń pozwalających na podnoszenie kwalifikacji, nabywaniu nowych umiejętności, organizowaniu spotkań pracowników, na których będą oni informowani o osiągnięciach oraz niepowodzeniach firmy, na których omawiane będą sposoby realizacji celów firmy, wyjścia z trudnych sytuacji. Pracownicy powinni być przekonani, że ich zaangażowanie zostanie docenione i znajdzie wyraz w awansach, partycypacji w decyzjach itp. Różnego rodzaju spotkania i wyjazdy integracyjne powinny sprzyjać budowaniu pożądanego kultury organizacyjnej.

*Employer branding* w odniesieniu do potencjalnych pracowników polega na promowaniu firmy w środkach masowego przekazu, publikacjach w prasie i specjalistycznych czasopismach, stosowaniu jednolitych ogłoszeń, uczestnictwie firmy w targach pracy, obecności na wyższych uczelniach, organizowaniu „drzwi otwartych”, budowaniu pozytywnego wizerunku firmy poprzez działania sponsoringowe, a także jako firmy społecznie odpowiedzialnej. Bardzo ważna w procesie tworzenia marki pracodawcy jest odpowiednia komunikacja między pracodawcą a kandydatami na pracowników, czego często firmy sobie nie uświadamiają lub co ignorują. Dotyczy to np. potrzeby zapisywania się w pamięci kandydatów jako profesjonalny pracodawca. Przejawia się to już na etapie prowadzenia rozmowy wstępnej, w trakcie której kandydatowi należy przekazać niezbędne informacje dotyczące zakresu obowiązków na danym stanowisku, możliwości rozwoju, wysokości wynagrodzenia i zakresu świadczeń pozapłacowych. Istotne jest też, aby przedstawić wartości, jakimi kieruje się dana organizacja, aby mogły być one skonfrontowane z wartościami uznawanymi przez kandydata. Jeśli są one różne, nowy pracownik nie zintegruje się z firmą, słabo będzie się angażował w powierzone mu zadania, a w konsekwencji nie będzie dobrym ambasadorem firmy na zewnątrz. Profesjonalizm przejawia się też



w poinformowaniu kandydata do pracy o wynikach rekrutacji, szczególnie jeżeli są niepomyślne i ich odbiór wiąże się z określonym stresem.

## 5. Wnioski

Spośród wielu firm działających na polskim rynku jedynie niektórym udało się wyrobić sobie opinię idealnego pracodawcy. Zdecydowana większość przedsiębiorstw to firmy niewyróżniające się na rynku pracy. Takie firmy mają o wiele mniejszą szansę na zatrudnienie utalentowanych pracowników. Zmiana tej sytuacji przez zainteresowane firmy jest możliwa poprzez zastosowanie koncepcji *employer branding*.

## Literatura

- Baruk A.I., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
- Bromley D.B., *Relationships between personal and corporate reputation*, "European Journal of Marketing" 2001 no. 35(3/4).
- Budzyński W., *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa 2003.
- Covey S.R., *Zasady skutecznego przywództwa*, Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Poznań 2004.
- Ewing M.J., Pitt L.F., de Bussy N.M., Berthon P., *Employment branding in the Knowledge Economy*, "International Journal of Advertising" 2002 no. 21(1).
- Harris F., de Chernatony L., *Corporate branding and corporate brand performance*, "European Journal of Marketing" 2001 no. 35(3/4).
- Hatch M.J., Schutz M., *Relations between organizational culture, identity and image*, "European Journal of Marketing" 1997 no. 31(7/8).
- Kuc B.R., *Od zarządzania do skutecznego przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.
- Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Minex, Wrocław 1993.
- Moszkowicz M., *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005.
- Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, red. M. Gableta, AE, Wrocław 2006.

## CREATING A COMPANY'S IMAGE AS AN ATTRACTIVE EMPLOYER

### Summary

In this paper the authors consider the need of shaping the image of a good employer through firms which are on the Polish market. The examples of estimations of employers show the necessity of improvement of the images of some of the firms in which employer branding may be very useful. The essence and advantages of employer branding are described. A special attention is paid to the importance of unanimity of an employer image inside and outside a company as a condition of credibility of the employer brand.