

SPIS TREŚCI

Wstęp	11
-------------	----

CZĘŚĆ I

ROLA SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO I PRZEDSIĘBIORSTW TURYSTYCZNYCH W ROZWOJU TURYSTYKI W REGIONIE

Aleksander Panasiuk: Instrumenty polityki turystycznej w regionie	15
Stefan Bosiacki: Refleksje nad regionalnymi badaniami rynku usług turystycznych.....	24
Ewa Dziedzic: Zmiany w sprawozdawczości statystycznej a potrzeby informacyjne regionów	34
Wiesław Alejziak: Współczesne koncepcje i wybrane modele polityki turystycznej	43
Andrzej Rapacz, Piotr Gryszel, Daria E. Jaremen: Aktywność gmin jako podstawowy czynnik realizacji koncepcji turystyki zrównoważonej	54
Adam Edward Szczepanowski: Współpraca samorządów oraz innych podmiotów w tworzeniu i wdrażaniu produktów turystycznych w wybranych regionach Polski	63
Anna Przybylska: Aktywizacja rozwoju turystyki w gminach dolnego odcinka doliny Obry	72
Joanna Śniadek, Alina Zajadacz: Współpraca przedsiębiorstw turystycznych z samorządem terytorialnym jako czynnik rozwoju turystyki w regionie leszczyńskim	79
Dawid Milewski: Kooperacja w branży turystycznej na przykładzie województwa zachodniopomorskiego	88
Bożena Węcka: Dysproporcje w zagospodarowaniu turystycznym polskiej i czeskiej części euroregionu Pradziad	95
Tomasz Studzieniecki: Rozwój turystyki w regionie w aspekcie współpracy międzynarodowej samorządu terytorialnego	105
Tomasz Studzieniecki, Teresa Suchodolska: Rola projektów finansowanych z inicjatywy wspólnotowej INTERREG w rozwoju turystyki w województwie pomorskim	112
Danuta Sławska: Ruch turystyczny a rozwój bazy noclegowej i towarzyszącej na Kubie	121

Tomasz Taraszkiewicz: Partnerstwo publiczno-prywatne w obsłudze ruchu turystycznego w Hongkongu	129
--	-----

CZĘŚĆ II

PROBLEMY FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW TURYSTYCZNYCH NA RYNKU

Jadwiga Berbeka: Zachowania konsumentów indywidualnych jako podstawa strategii działania przedsiębiorstw turystycznych	141
Aleksandra Grobelna: Rola i znaczenie klienta w kształtowaniu jakości usług hotelarskich	148
Adam R. Szromek: Potencjał kadry kierowniczej polskich zakładów lecznictwa uzdrowiskowego	158
Anna Tokarz: Kwalifikacje zasobów ludzkich a wynagrodzenia w przedsiębiorstwach turystycznych w Polsce w świetle badań internetowych	168
Marlena Formella: Wielkość i struktura rynku biur podróży działających w Trójmieście	174
Małgorzata Januszewska: Uzdrowiska w obliczu procesów globalizacyjnych w turystyce	187
Mirosław Januszewski: Czynniki determinujące decyzje inwestycyjne w turystyce – ujęcie modelowe	195
Renata Przeorek-Smyka: Źródła finansowania aktywności turystycznej na obszarach wiejskich	203
Jan Sikora, Agnieszka Wartecka-Ważyńska: Turystyka jako pozarolnicza forma przedsiębiorczości na wsi w świetle badań empirycznych	212

CZĘŚĆ III

WYKORZYSTANIE MARKETINGU W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW TURYSTYCZNYCH I KSZTAŁTOWANIU KONKURENCYJNOŚCI OBSZARU RECEPCJI

Maja Jedlińska: Współpraca w zakresie tworzenia sieciowych produktów turystycznych w regionie	227
Katarzyna Majchrzak: Promocja produktu turystycznego „Szlak kościołów drewnianych wokół Puszczy Zielonka” na tle tendencji w turystyce europejskiej	234
Leszek Jerzak, Paweł Czechowski: Rozwój turystyki przyrodniczej na przykładzie bocianiey wioski Kłopot	241
Agata Niemczyk, Renata Seweryn: Promocja szeptana jako realne i potencjalne źródło informacji o obszarze recepcji turystycznej (na przykładzie Krakowa)	246

Piotr Zawadzki: Znaczenie turystyki industrialnej dla rozwoju oferty turystycznej na przykładzie gminy Polkowice	253
Grzegorz K. Janicki: Centra rekreacyjno-sportowe w dolinie rzeki Utraty – zaangażowanie samorządów lokalnych	261
Maciej Dębski: Marka regionu turystycznego jako źródło przewagi konkurencyjnej destynacji turystycznych	269
Michał Żemła: Nowe zastosowania marki jako narzędzia w marketingu produktu obszarów recepcji turystycznej	280
Sylwia Kuczamer-Kłopotowska, Mariola Łuczak: Kreowanie wizerunku obszaru turystycznego na przykładzie Gdańska	287
Elżbieta Nawrocka: Cykl życia wizerunku obszaru recepcji turystycznej jako narzędzie budowania jego konkurencyjności	294
Marcin Molenda: <i>Employer branding</i> jako nowe narzędzie budowania wizerunku przedsiębiorstw	304
Izabela Michalska-Dudek: Istota oraz możliwości zastosowania aromarketingu na rynku turystycznym	311

Summaries

PART 1

ROLE OF LOCAL GOVERNMENT AND TOURIST ENTERPRISES IN THE DEVELOPMENT OF TOURISM IN A REGION

Aleksander Panasiuk: Instruments of tourist policy in region	23
Stefan Bosiacki: Reflections on regional research of tourist services market .	33
Ewa Dziedzic: Changes in public statistics and information needs of regions	42
Wiesław Alejziak: Contemporary concepts and selected models of tourist policy	52
Andrzej Rapacz, Piotr Gryszel, Daria E. Jaremen: Activities of communes as the basic factor for the implementation of sustainable tourism concept	62
Adam Edward Szczepanowski: Self-governments and another entities' cooperation in creation and implementation of tourist products in selected regions of Poland	71
Anna Przybylska: The stimulation of tourism development in communities in the lower Obra valley region	78
Joanna Śniadek, Alina Zajadacz: Cooperation between local tourist sector and local government as a factor conducive to the development of tourism in the Leszno region	87
Dawid Milewski: Cooperation in tourist industry on the example of West Pomerania	94

Bożena Węcka: Disproportions in tourism development of Polish and Czech part of Pradziad Euroregion	103
Tomasz Studzieniecki: The development of tourism in the region in the aspect of international cooperation of territorial self-government	111
Tomasz Studzieniecki, Teresa Suchodolska: The role of projects financed from European Community initiative INTERREG III in the development of tourism in Pomorskie voivodeship	120
Danuta Sławska: Tourist traffic vs. the development of accommodation and supporting facilities in Cuba	128
Tomasz Taraszkiewicz: Public-private partnership in tourist traffic service in Hong Kong	136

PART 2

PROBLEMS OF TOURIST ENTERPRISES FUNCTIONING ON THE MARKET

Jadwiga Berbeka: Consumer behaviour as a basis of tourist enterprises strategies	147
Aleksandra Grobelna: Role and significance of a customer in creating the quality of hotel services	157
Adam R. Szromek: Capacity of managers of Polish health resorts	167
Anna Tokarz: Human resources qualifications and their remuneration in tourism enterprises in Poland in a view of internet research	173
Marlena Formella: Size and structure of travel agency market operating in tri city	185
Małgorzata Januszewska: Health resorts in view of globalization processes in tourism	194
Mirosław Januszewski: Factors determining investment decisions in tourism – model presentation	202
Renata Przeorek-Smyka: Chosen sources of financing of tourist activity in rural areas	211
Jan Sikora, Agnieszka Wartecka-Ważyńska: Tourism as a non-agricultural rural entrepreneurship in the light of empirical study	223

PART 3

USE OF MARKETING IN THE TOURIST ACTIVITY OF ENTERPRISES AND IN THE CREATION OF COMPETITIVENESS OF RECEPTION AREA

Maja Jedlińska: Cooperation in establishing tourism network products in a region	233
---	-----

Katarzyna Majchrzak: Promotion of tourist product: “Wooden churches route around Zielonka forest” compared with tendencies in european tourism	240
Leszek Jerzak, Pawel Czechowski: Development of the eco-touristic – case from storks’ village in Klopot	245
Agata Niemczyk, Renata Seweryn: Word-of-mouth promotion as a real and potential source of information about the tourist reception area (on the example of Cracow)	252
Piotr Zawadzki: The significance of industrial tourism for the development of tourist offer based on the example of Polkowice commune	260
Grzegorz K. Janicki: Recreation and sport centers over the Utrata river. The role of local authorities	268
Maciej Dębski: Strong brand of tourist region as a source of competitive advantage of tourist destination	279
Michał Żemła: New application of branding as a destinations’ marketing tool	286
Sylwia Kuczamer-Kłopotowska, Mariola Łuczak: Creating the image of city brand on the example of Gdansk	293
Elżbieta Nawrocka: The image life cycle of tourism reception area as a tool for constructing its competitiveness	303
Marcin Molenda: Employer branding as a new tool for creating of market enterprises image	310
Izabela Michalska-Dudek: Importance and possibilities of scent marketing application on travel market	320

Marcin Molenda

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

***EMPLOYER BRANDING* JAKO NOWE NARZĘDZIE BUDOWANIA WIZERUNKU PRZEDSIĘBIORSTW**

1. Wstęp

W ostatnich latach hierarchia wartości pracodawcy ulega zmianom. Różnicują się także warunki na rynku pracy – rosnący popyt na wykwalifikowaną siłę roboczą oraz punkt widzenia pracowników, stąd też zainteresowanie pojęciem *employer branding* (EB) oznaczającym w ogólnym ujęciu poprawę komunikacji między pracownikami i pracodawcami. Zagadnienie to wydaje się bardzo interesujące ze względu na różnorodność form komunikacji i możliwe do osiągnięcia rezultaty.

Celem niniejszego opracowania jest pokazanie *employer branding* jako nowego instrumentu budowania wizerunku dobrego pracodawcy przez przedstawienie narzędzi wewnętrznych i zewnętrznych *employer branding*.

2. Czym jest *employer branding*?

Pojęcie *employer branding*¹ obejmuje działania, które mają na celu poprawę wizerunku pracodawcy. Wraz ze zmianami zachodzącymi na rynku pracy w Polsce nabiera ono strategicznego znaczenia. Organizacje podejmujące działania z zakresu *employer branding* dostrzegają potrzebę kreowania pozytywnego wizerunku zarówno wśród obecnych, jak i potencjalnych pracowników.

Employer branding obejmuje wiele działań i płaszczyzn w danej organizacji. Efektywność tego rodzaju działań zależy na wstępie od przekonania kierownictwa danej organizacji do samej idei oraz zależności między *employer branding* a

¹*Employer* – pracodawca; *branding* – cechowanie.

satysfakcją pracowników i opłacalnością dla danej organizacji². Badania *employer branding* prowadzone są wewnątrz organizacji, a także z zewnętrznego punktu widzenia (opinia pracodawcy). Wyniki tych badań przełożone na strategię *employer branding* mają służyć poprawie wizerunku zarówno wobec pracowników już zatrudnionych, jak i pracowników potencjalnych.

Employer branding ma zastosowanie na różnym etapie zarządzania zasobami ludzkimi: przedrekrutacyjnym, właściwej rekrutacji, wdrożenia pracownika do pracy, a także podczas trwającego stosunku pracy – w celach rozwojowych, motywacyjnych oraz polepszenia jakości i satysfakcji z pracy.

Próby przetłumaczenia angielskiego pojęcia na język polski odzwierciedlają jego sens, jednak dotychczas żadne z tłumaczeń nie znalazło zastosowania. Wśród propozycji pojawiają się między innymi: „zarządzanie marką pracodawcy”, „budowanie marki pracodawcy”, „sterowanie marką pracodawcy”, „nadawanie cech pracodawcy”, „wizerunkowanie pracodawcy” czy „markowanie pracodawcy”³. Warto przy tym zauważyć, że pojęcia, takie jak *employer brand*, *employer brand image*, *employer brand loyalty*, doczekały się wersji w języku polskim i oznaczają odpowiednio – markę pracodawcy, wizerunek marki pracodawcy, lojalność (do) marki pracodawcy. Pojęciem pokrewnym z *employer branding* jest marketing personalny (*personnel marketing*), czyli „system pewnych sposobów postępowania i zachowania się przedsiębiorstwa skierowanego na oczekiwania pracowników, zarówno tych zatrudnionych, jak i potencjalnych. Konsekwencją tego nastawienia jest postrzeganie i traktowanie pracowników jako klienta wewnętrznego, którego interesy powinny być brane pod uwagę przez kierownictwo przedsiębiorstwa”⁴. Najbardziej trafnym tłumaczeniem *employer branding* wydaje się „kreowanie wizerunku pracodawcy”, jednak nie jest ono stosowane zamiast angielskiego odpowiednika, być może dlatego, że nie brzmi ono na tyle innowacyjnie, by odzwierciedlać sens pierwotnego pojęcia. Trudności, jakie stwarza przetłumaczenie omawianego pojęcia, skłaniają do stosowania jego oryginalnej angielskiej wersji, podobnie jak ma to miejsce w przypadku wielu innych pojęć – *marketing*, *human resources*, *public relations*, *assessment center*, *development center* itd.

Budowanie jak najlepszego wizerunku przez pracodawcę jest procesem złożonym i ciągłym. Niewątpliwie w większości przypadków wiąże się z kreowaniem wizerunku firmy na zewnątrz przez tworzenie dobrej marki na rynku. Jednak pracodawca powinien jasno i konsekwentnie przekazywać pracownikom wewnątrz organizacji wszystkie informacje mające kształtować zewnętrzny wizerunek. Ważne jest odpowiednie poinformowanie i przekonanie pracowników do wartości firmy i jej strategii, ponieważ wówczas można oczekiwać, że przekażą takie informacje na zewnątrz, tworząc tym

² R.J. Katoen, A. Macioschek, *Employer branding and talent-relationship-management, improving the organizational recruitment approach*, USB, Umeå 2007, s. 32.

³ www.goldenline.pl/forum/employer-branding/174935, 11.05.2008.

⁴ A. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006, s. 16.

samym obraz najlepszego pracodawcy⁵. Około 75% celów *employer branding* wskazanych przez pracodawców można zaliczyć do zewnętrznych, czyli ukierunkowanych na potencjalnych pracowników. Wiele organizacji już stosujących *employer branding* nie docenia tego, jak ważne jest budowanie silnej marki pracodawcy wśród aktualnych pracowników przedsiębiorstwa. Usatysfakcjonowani pracownicy są bowiem ambasadorami firmy na zewnątrz przedsiębiorstwa, a więc także kreują jego wizerunek wśród potencjalnych przyszłych zatrudnionych. Cele wewnętrzne, a zatem te skierowane do wewnątrz organizacji, stanowią od 22 do 28% ogółu celów wskazanych przez pracodawców w zależności od wielkości organizacji. Im większa firma, tym mniejszą (procentowo) wagę przywiązuje do umacniania swojego wizerunku wśród własnych pracowników⁶.

Prowadzenie działań z zakresu *employer branding* pomaga usprawnić rekrutację (wartościowi pracownicy chcą pracować w danej firmie), zmniejszyć rotację pracowników oraz motywować ich do pracy. Zaangażowanie, które się wówczas rodzi, prowadzi także do zwiększenia jakości pracy, a w efekcie umożliwia firmie zdobycie przewagi kompetencyjnej. Argumenty te można przełożyć na korzyści finansowe – zwłaszcza jeśli chodzi o zmniejszenie rotacji pracowników na skutek satysfakcji i dobrej komunikacji między pracownikami i pracodawcą, a także o wyniki pracy idealnie dobranych kandydatów⁷.

3. Wewnętrzne narzędzia *employer branding*

Przez narzędzia wewnętrznego *employer branding* rozumiemy badania, monitoring i wszelkie przejawy komunikacji pracodawcy z pracownikami mające na celu poznanie ich opinii, ich rozwój, zmotywowanie, a także – w dłuższej perspektywie – zatrzymanie cennych dla firmy pracowników, a zatem utrzymanie przewagi konkurencyjnej oraz wystawianie przez pracowników dobrej i zgodnej z prawdą opinii o pracodawcy⁸.

Wewnętrzny *employer branding* pokrywa się z polityką personalną firmy. Wykracza jednak poza nią w tym sensie, że firma zwraca uwagę na swój wizerunek jako pracodawcy. Z tego względu wszelkie narzędzia używane do rozwoju i motywacji pracowników w firmie będą również zaliczone do narzędzi wewnętrznego *employer branding*. Systemy motywacyjne, doskonalenie warunków i stosunków pracy, systemy

⁵ H. Guryń, *Jak budować markę najlepszego pracodawcy*, [w:] *Badania Hewitt Associates w Polsce – wyniki, refleksje i cenne wskazówki*, 2007, s. 3-4.

⁶ *Employer branding: global best practices 2005*, red. M. Kalinowski, C. Tattanelli, Sztokholm 2005, s. 100.

⁷ S. Barrow, R. Mosley, *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*, John Wiley and Sons, Chichester 2006, s. 214.

⁸ R.J. Katoen, A. Macioschek, wyd. cyt., s. 30.

szkoleń i strategii rozwoju kariery, dodatkowe elementy wynagrodzenia oraz partycypacja pracownicza to główne obszary zarządzania zasobami ludzkimi w firmie⁹.

Przejawem wewnętrznego employer branding firmy jest promowanie indywidualnych potrzeb pracowników przez rozmowy dotyczące możliwości kariery w firmie oraz przedstawianie im przewidywanej ścieżki ich awansu. Wysoko cenionym elementem EB jest dostarczanie pracownikom informacji zwrotnej dotyczącej wyników ich pracy. W ten sposób nie tylko istnieje duże prawdopodobieństwo poprawy jakości słabiej wykonywanych zadań, ale przede wszystkim pracownicy dostają pochwałę za dobrze wykonaną część pracy, co działa bardzo motywująco, może być również podstawą do specjalizacji¹⁰.

Esencją *employer branding* jest słuchanie pracowników. Najbardziej powszechną i bardzo skuteczną formą jest zbieranie opinii pracowników przez ankiety i kwestionariusze. Skuteczność badań na ogół rośnie wraz z częstotliwością ich przeprowadzania. Metodologia jest bardzo szeroka. Pracodawca może dzięki tej formie interakcji z pracownikami zbierać opinie na temat swojej firmy, polityki personalnej, środowiska pracy, zadowolenia, zaangażowania, obszarów wymagających szczególnej uwagi, a także konkretnych działań¹¹. Firma Hewitt Associates, badająca zaangażowanie pracowników, proponuje trzelementową miarę postaw jako sposób informacji o mocnych i słabych stronach pracodawców: *say – stay – strive*, czyli „mówi – pozostaje – działa”. Bardzo dużą wagę przywiązuje się do tego, co pracownicy mówią przyjacielom, znajomym o swojej firmie jako pracodawcy, ale również jako dostawcy konkretnych produktów lub usług na rynku. Treść wypowiedzi pracowników na temat pracodawcy to jeden z trzech głównych składników zaangażowania. Kategoria „Pozostaje” wskazuje, czy pracownicy chcą związać swoją przeszłość zawodową z firmą. Z kolei kategoria „Działa” pokazuje, czy pracownicy gotowi są na włożenie w pracę dodatkowego wysiłku lub poświęcenie jej dodatkowego czasu w celu zapewnienia powodzenia organizacji¹².

Wykwalifikowani pracownicy wkraczający na rynek pracy wymagają od swojego pracodawcy, aby był liderem w swojej branży. Poza tym powinien mieć silną pozycję finansową, zapewniać rozwój zawodowy i osobisty oraz posiadać takie atrybuty nowoczesnej firmy, jak: innowacyjność, dynamiczna organizacja czy etyka zawodowa¹³. Jednak jednym z najistotniejszych elementów, których oczekują kandydaci od przyszłego pracodawcy, jest społeczna odpowiedzialność – *Corporate Social Responsibility* (CRS) – poczucie, że firma nie jest nastawiona wyłącznie na zysk, lecz ma świadomość swojej roli społecznej wobec ludzi, a także wobec środowiska naturalnego. CSR danej firmy w odniesieniu do jej pracowników jest

⁹ Tamże, s. 7-9.

¹⁰ *Raport 2005. Social and environmental responsibility*, Corporate PR, IKEA Services AB, 2006, s. 12.

¹¹ Tamże, s. 12.

¹² H. Guryń, wyd. cyt., s. 4-5.

¹³ U. Płońska, *Korporacja wymarzoną pracodawcą*, „Dziennik”, 21.06.2007, s. 27.

zatem jednym z elementów wewnętrznego employer branding. Przykładem jest polityka wobec kobiet – długość urlopu macierzyńskiego, programy wdrażania do pracy po okresie wyłączenia z życia zawodowego związanego z wychowywaniem dzieci itp. Innym przykładem jest szanowanie życia prywatnego pracowników przez nieingerowanie w czas wolny od pracy. W tej kwestii można zaobserwować wzrost nacisku na politykę *work-life balance*, czyli równowagę między życiem zawodowym i prywatnym¹⁴.

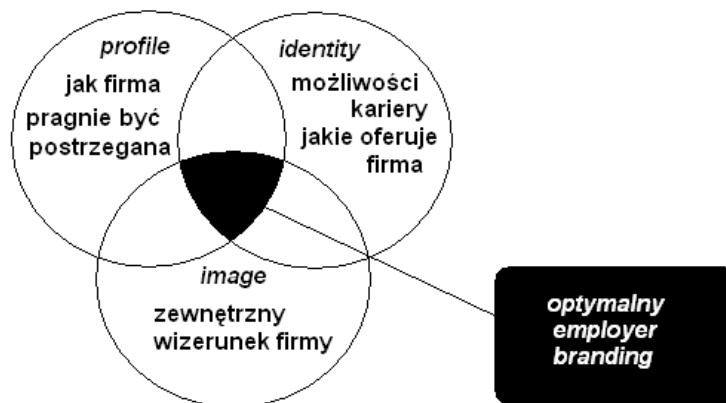
4. Zewnętrzne narzędzia *employer branding*

Bezpośrednim kanałem służącym kreowaniu jak najlepszego wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy jest rekrutacja. Do narzędzi stosowanych przy rekrutacji przez firmy należą przede wszystkim kampanie rekrutacyjne – ogłoszenia w prasie, zamieszczanie ofert pracy w Internecie – nie tylko na własnych stronach internetowych danej firmy, ale także na portalach pracy i właściwie na wszelkiego rodzaju stronach internetowych – zależy to od pomysłu pracodawcy, również tzw. *second life*¹⁵. Do innych narzędzi wykorzystywanych przy rekrutacji należą też dość popularne wśród firm targi pracy, w tym targi pracy na uczelniach wyższych. Inne firmy, np. z branży doradztwo/konsulting, są obecne na najważniejszych uczelniach za pośrednictwem studenta – ambasadora, który jednocześnie w niewielkim wymiarze czasowym pracuje dla danej firmy i pomaga jej organizować skuteczne kampanie, dostarczając informacji prosto ze źródła. Działania z zakresu zewnętrznego *employer branding* dotyczą głównie aktywnych metod rekrutacji – poszukiwania talentów oraz różnego rodzaju akcji podejmowanych wśród studentów – w tym ofert praktyk i programów szkoleniowych. Badania prowadzone w ramach EB mają na celu ustalenie, jakie narzędzia, jakie kanały i w jakiej formie będą najskuteczniejsze przy rekrutacji danej grupy – będą one zróżnicowane w zależności od wieku, rodzaju stanowiska, doświadczenia, specyfiki pracy itp. Różnica musi być uwzględniona przy konstruowaniu kampanii – inne będą wyniki badań nad oczekiwaniami wśród studentów, inne – w przypadku młodych profesjonalistów, a zupełnie inne – w odniesieniu do osób z kilkuletnim doświadczeniem w danej branży i ze znajomością rynku.

Przedstawiony na rys. 1 model pozwala określić trzy strategiczne dla firmy wartości: wizerunek, jaki pragnie mieć ona wśród obecnych i potencjalnych pracowników, możliwości kariery i rozwoju, jakie rzeczywiście oferuje pracownikom, image, jaki firma jako całość ma na zewnątrz. Optymalnym wariantem, do którego zmierzają działania *employer branding*, jest część wspólna wykresu, w której marka firmy – pracodawcy jest

¹⁴ G. Blair, *100 companies with conscience*, „Jungle”, październik-listopad 2006, s. 40-41.

¹⁵ *Second life* to trójwymiarowy wirtualny świat, który użytkownicy mogą modyfikować przez uczestnictwo w jego wirtualnej gospodarce.



Rys. 1. Model trzech strategicznych wartości firmy według Universum

Źródło: M. Kalinowski, *The universum EVP model*, „Universum Quarterly” 2006 no 2.

najsilniejsza. Im większa część wspólna, tym sprawniejsza komunikacja z partnerami, w tym z pracownikami¹⁶.

5. Podsumowanie

Głównym celem *employer branding* jest przyciąganie talentów w warunkach rosnącej konkurencji. Pracownicy znajdują się w centrum kreowania rzeczywistego wizerunku firmy – nie tylko przez kontakty z klientami, ale również w roli tzw. ambasadorów tworzących opinię na zewnątrz firmy o swoim pracodawcy. Klienci mogą być potencjalnymi przyszłymi pracownikami. Prezentując przełożenie *employer branding* na rozwój firmy, obok korzyści finansowych nie można zapomnieć o przewadze konkurencyjnej. To dzięki odpowiedniemu przyciągnięciu i utrzymaniu pracowników tworzy się więź lojalności. Zbudowanie takiej więzi oznacza efektywniejsze dostarczanie wartości dodanej organizacji i przekazywanie satysfakcji tak wewnątrz organizacji, jak i wobec klientów.

Literatura

- Barrow S., Mosley R., *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*, John Wiley and Sons, Chichester 2006.
 Baruk A., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.

¹⁶ M. Kalinowski, wyd. cyt., s. 3.

Blair G., *100 companies with conciencia*, „Jungle”, październik-listopad 2006.
Employer branding: global best practices, red. M. Kalinowski, C. Tattanelli, Sztokholm 2005.
Guryn H., *Jak budować markę najlepszego pracodawcy*, [w:] *Badania Hewitt Associates w Polsce – wyniki, refleksje i cenne wskazówki*, 2007.
Kalinowski M., *The universum EVP model*, „Universum Quarterly” 2006 no 2.
Katoen R.J., Macioschek A., *Employer branding and talent-relationship-management. improving the organizational recruitment approach*, USB, Umeå 2007.
Płońska U., *Korporacja wymarzoną pracodawcą*, „Dziennik”, 21.06.2007.
Raport 2005. Social and environmental responsibility, Corporate PR, IKEA Services AB, 2006.
www.goldenline.pl/forum/employer-branding/174935, 11.05.2008.

EMPLOYER BRANDING AS A NEW TOOL FOR CREATING OF MARKET ENTERPRISES IMAGE

Summary

The article presents employer branding as a new tool for market image created for tourist enterprises. Different meanings of the concept are analyzed. The primary purpose of employer branding as well as its implementation at different stages of human resources management are presented. Then both internal tools such as: coherent personnel policy and open and transparent information policy and external tools such as: employer branding based recruitment campaigns are characterized.