

Kreowanie wizerunku organizacji jako pracodawcy*

Renata Oczkowska

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

W artykule omówiono istotę wizerunku organizacji jako pracodawcy, a także przedstawiono przebieg procesu jego kreowania. Wskazano adresatów i narzędzia budowania wizerunku pracodawcy oraz odwołano się do wtórnych źródeł informacji, tj. raportów z badań na temat kształtowania wizerunku firmy jako pracodawcy. W podsumowaniu artykułu wyeksponowano korzyści płynące dla organizacji z posiadania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy.

Słowa kluczowe: wizerunek pracodawcy, marka pracodawcy, *employer branding*.

Wprowadzenie

W związku z postępującym procesem globalizacji i rozwojem gospodarki opartej na wiedzy budowanie wizerunku organizacji jako atrakcyjnego miejsca pracy stanowi ważny czynnik kreowania jej pozycji konkurencyjnej. Pozytywny wizerunek pracodawcy pozwala wyróżnić się wśród innych podmiotów na rynku oraz utrwalić w świadomości otoczenia swoją unikatową pozycję.

Atrakcyjny pracodawca łatwiej może pozyskać pracowników o odpowiednich kompetencjach i potencjale intelektualnym, ale także umocnić lojalność i zaangażowanie pracowników już zatrudnionych. Wizerunek przedsiębiorstwa jest istotnym elementem wyboru miejsca pracy.

Kreowanie wizerunku dobrego pracodawcy wymaga nowego podejścia do działań podejmowanych w sferze personalnej. Istotne znaczenie ma odpowiedni proces rekrutacji i selekcji pracowników, wprowadzanie do pracy nowo zatrudnionych,

* Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

dbanie o rozwój personelu, a także zapewnienie stosownego poziomu wynagrodzeń, kształtowanie właściwej komunikacji czy też warunków pracy. Działania te wpływają w dużym stopniu na postawy pracowników względem pracodawcy, ułatwiają identyfikowanie się z celami firmy, pozwalają uaktywnić kreatywność i innowacyjność wśród zatrudnionych, sprzyjają zadowoleniu z pracy, a w konsekwencji kreują wartość firmy.

Celem artykułu jest przedstawienie istoty wizerunku organizacji jako pracodawcy, wskazanie adresatów i sposobów kreowania wizerunku pracodawcy, a także korzyści płynących dla organizacji z jej dobrej opinii wśród pracowników i potencjalnych pracowników.

Pojęcie wizerunku organizacji i jego kreowanie

Zainteresowanie zagadnieniami wizerunku organizacji sięga początku lat 50. XX w., natomiast idea budowy wizerunku organizacji jako atrakcyjnego pracodawcy powstała znacznie później, bo w latach 90. ubiegłego wieku. Za jej prekursorów uważa się angielskiego naukowca T. Amblera oraz praktyka zajmującego się marketingiem S. Barrowa, którzy w roku 1996 jako pierwsi zdefiniowali pojęcie **marki pracodawcy** (*employer brand*) (Amber, Barrow, 1996, s. 185–206). Według nich marka pracodawcy jest sumą korzyści funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych, kojarzonych i uzyskanych w związku z zatrudnieniem u danego pracodawcy. Kreowanie wizerunku marki pracodawcy (*employer branding*) polega na wykorzystaniu technik marketingu do tworzenia takiego klimatu i obrazu organizacji, który jest atrakcyjny zarówno dla obecnie zatrudnionych, jak i potencjalnych pracowników.

Zgodnie z podejściem A. Mayo *employer branding* obejmuje wszystko to, co jest komunikowane (świadomie lub nie) każdemu obecnemu lub przyszłemu pracownikowi (Mayo, 2001, s. 123). Zdaniem M. Kozłowskiego *employer branding* to działania podejmowane przez organizację, skierowane do obecnych oraz potencjalnych pracowników, mające na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, a także wspierające jej strategiczne cele biznesowe (Kozłowski, 2012, s. 13). Natomiast A. Baruk przyjmuje, że wizerunek firmy jako pracodawcy jest jej obrazem ukształtowanym w świadomości aktualnych i potencjalnych pracowników na podstawie ich osobistych doświadczeń (w wypadku osób zatrudnionych w firmie) lub też informacji docierających do potencjalnych członków organizacji, których źródłem są osoby tworzące daną organizację oraz wszelkiego typu nośniki masowego przekazu (Baruk, 2006, s. 36).

W nawiązaniu do powyższych rozważań można zatem przyjąć, że kształtowanie wizerunku pracodawcy obejmuje działania podejmowane przez pracodawcę,

adresowane zarówno do obecnych jak również potencjalnych pracowników, a także pozostałych interesariuszy, których celem jest budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy, a tym samym wsparcie strategicznych celów organizacji, umacnianie i poprawa pozycji konkurencyjnej oraz kreowanie wartości firmy.

Kształtowanie wizerunku pracodawcy można określić jako strategię przyciągania, angażowania i zatrzymywania w organizacji najbardziej utalentowanych, wartościowych pracowników.

Zaplanowany przez pracodawcę *employer brand* powinien być unikatowy, co oznacza konieczność wyróżnienia się pracodawcy spośród innych organizacji w zabieganiu o utalentowanych pracowników i utrwalanie w świadomości adresatów wizerunku własnej wyjątkowej pozycji. Wizerunek organizacji powinien być ściśle powiązany z jej tożsamością, która jest zestawem atrybutów wyróżniających daną organizację od innych firm, zwłaszcza bliskich konkurentów. Jest to również sposób, w jaki przedsiębiorstwo chce się zaprezentować wybranym grupom otoczenia, wykorzystując do tego symbole, środki komunikacji i zachowania. Tożsamość organizacji stanowi zatem podstawę, na której organizacja buduje swój wizerunek, czyli obraz ukształtowany w świadomości podmiotów otoczenia i środowiska wewnętrznego. Wizerunek jest obrazem ukształtowanym w świadomości aktualnych pracowników i pozostałych interesariuszy, uzależnionym od ich osobistych doświadczeń lub też informacji docierających do otoczenia. Pozytywny wizerunek, a w konsekwencji dobra reputacja, stają się kapitałem, który materializuje się w postaci ceny, jaką inwestorzy są skłonni zapłacić za akcje firmy, lojalności klientów, przychylności i aprobaty władz oraz społeczności lokalnej dla działań przedsiębiorstwa.

Wizerunek pracodawcy jest kategorią, która zmienia się w czasie, pod wpływem wielu czynników, przede wszystkim działań pracodawcy, ale też działań podejmowanych przez konkurentów i zmian dokonujących się w otoczeniu organizacji, np. w branży, przepisach prawnych czy na rynku pracy. Dlatego też trzeba budować pozytywny wizerunek organizacji jako pracodawcy, dbać o niego i w sposób ciągły badać, jak firma jest postrzegana.

Można mówić o różnych rodzajach wizerunku organizacji jako pracodawcy, w zależności od branego pod uwagę kryterium (tabela 1).

Proces budowania wizerunku organizacji jako pracodawcy składa się z kilku etapów. Najogólniej można go podzielić na dwa podstawowe etapy:

- kształtowanie wizerunku,
- utrwalanie wykreowanego wizerunku.

Wizerunek organizacji może być budowany na kilka sposobów:

- budowanie wizerunku organizacji od podstaw, gdy wcześniej nie prowadzono takich działań,

- kontynuacja i utrwalanie wcześniej ukształtowanego wizerunku,
- budowanie wizerunku odmiennego od dotychczas wykreowanego.

Tabela 1. Rodzaje wizerunku organizacji jako pracodawcy

Kryteria	Rodzaj wizerunku
Ulokowanie interesariuszy	zewnątrzny – postrzeganie organizacji przez odbiorców z otoczenia organizacji, wewnętrzny – postrzeganie organizacji przez odbiorców wewnętrznych
Wartościowanie wizerunku	pozytywny – postrzeganie organizacji jako atrakcyjnego pracodawcy, negatywny – postrzeganie organizacji jako nieatrakcyjnego pracodawcy, obojętny – brak opinii wśród odbiorców
Siła oddziaływania wizerunku na rynku pracy	silny – wyraźnie pozytywne postrzeganie organizacji jako pracodawcy, słaby – mało pozytywna ocena organizacji jako pracodawcy
Ogólny wizerunek pracodawcy	rzeczywisty – faktyczne postrzeganie organizacji przez odbiorców, komunikowany – obejmujący informacje przekazywane odbiorcom przez organizację za pomocą funkcjonującego w niej systemu komunikowania się, pożądany – zgodny z wizją komunikowaną przez organizację, idealny – najlepsze pozycjonowanie organizacji w określonym czasie

Źródło: opracowanie własne.

Opracowanie jednego, uniwersalnego modelu procesu kreowania wizerunku pracodawcy jest zadaniem niezwykle złożonym ze względu na wielowymiarowość i długookresowość tego procesu oraz specyfikę organizacji. Analizując dostępne w literaturze modele, można wskazać wspólne punkty w procesie budowania wizerunku pracodawcy (Baruk, 2006, s. 51–55; Bukowska, 2013; Stoltz, Wedel, 2009, s. 89; Sponheuer, 2010, s. 123–132; Petkovic, 2007, s. 181). W nawiązaniu do tych rozważań wyodrębniono cztery fazy tego procesu:

- I. faza diagnostyczna (analityczna) – diagnoza stanu obecnego: analiza tożsamości, analiza wizerunku i spójności. Należy zidentyfikować tożsamość organizacji, dokonać oceny obecnego wizerunku na rynku pracy oraz określić wizerunek pożądany, co pozwoli na ustalenie ewentualnej luki wizerunkowej,
- II. faza koncepcyjna – projektowanie dojścia do stanu pożądanego, a więc ustalenie celu, zdefiniowanie grup docelowych czy dobór środków komunikowania się z adresatami,
- III. faza realizacji – to przejście od planowania do urzeczywistniania programów kreujących wizerunek organizacji jako pracodawcy,

IV. faza kontrolna – dotyczy prawidłowości przebiegu zaplanowanych działań. Bieżące monitorowanie polega na nieustannym analizowaniu i porównywaniu osiągniętych efektów w stosunku do zamierzonych celów. Faza ta kończy jeden cykl kreowania wizerunku organizacji jako pracodawcy i stanowi podstawę do rozpoczęcia następnego cyklu. Proces kreowania wizerunku organizacji powinien być procesem ciągłym, stanowiącym cyklicznie powtarzające się w czasie sekwencje.

Adresaci i narzędzia kształtowania wizerunku pracodawcy

Działania realizowane przez organizacje w ramach kształtowania wizerunku pracodawcy adresowane są do dwóch podstawowych grup odbiorców: wewnętrznych i zewnętrznych. Pierwszą grupą adresatów są aktualni pracownicy organizacji. Drugą grupę stanowią interesariusze przedsiębiorstwa, do których zalicza się: udziałowców, klientów, dostawców, konkurentów, władze lokalne, społeczności lokalne, a przede wszystkim potencjalnych pracowników, tworzących zewnętrzny rynek pracy danej organizacji.

Oczekiwania interesariuszy w stosunku do przedsiębiorstwa są zróżnicowane. Prezentuje je tabela 2.

Tabela 2. Oczekiwania interesariuszy przedsiębiorstwa

Interesariusze	Oczekiwania interesariuszy
Akcjonariusze i właściciele	<ul style="list-style-type: none"> • wzrost wartości firmy, • maksymalizacja wartości akcji, • pełna i rzetelna informacja kompetentnych organów zarządzających, • kreowanie pozytywnego wizerunku firmy
Pracownicy i potencjalni pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> • satysfakcjonujące wynagrodzenia, • wywiązywanie się z zobowiązań w stosunku do pracowników, • pełna i rzetelna informacja, • zadowolenie z pracy, możliwość rozwoju, • sprawne zarządzanie firmą, • skuteczne rozwiązywanie konfliktów, • budowanie ścieżki kariery
Klienci	<ul style="list-style-type: none"> • jakość produktu, • jakość procesu zakupu, • personifikacja relacji z klientem, • wizerunek firmy

Interesariusze	Oczekiwania interesariuszy
Dostawcy	<ul style="list-style-type: none"> • wiarygodność finansowa, • wywiązywanie się z zobowiązań, • etyka działania, • kultura i profesjonalizm działania, • skuteczna komunikacja
Konkurencja	<ul style="list-style-type: none"> • przejrzystość i czytelność działań, • uczciwa konkurencja, • kultura działań biznesowych
Instytucje rządowe i społeczne	<ul style="list-style-type: none"> • przestrzeganie norm prawnych, • współpraca w zakresie stymulacji rozwoju lokalnego i krajowego, • wspieranie instytucji zajmujących się dobroczynnością i działalnością społeczną, • ochrona środowiska naturalnego
Społeczności krajowe i regionalne	<ul style="list-style-type: none"> • bezpieczna, niezagrażająca społeczeństwu działalność, • ochrona środowiska naturalnego, • mecenat i sponsoring wydarzeń kulturalnych, sportowych i naukowych, • współfinansowanie działań na rzecz rozwoju lokalnego

Źródło: opracowanie własne.

Adresaci zewnętrzni, tworzący zewnętrzny rynek pracy, do których kierowane są działania z zakresu budowania wizerunku organizacji jako pracodawcy, to potencjalni pracownicy (rysunek 1). W tej grupie można wyróżnić kilka segmentów rynku:

- potencjalni pracownicy, którzy byli zatrudnieni w organizacji, ale obecnie w niej nie pracują,
- potencjalni pracownicy, którzy przynajmniej raz brali udział w prowadzonej przez organizację rekrutacji, jednak nie zostali zatrudnieni,
- potencjalni pracownicy, którzy nigdy nie mieli kontaktu z daną organizacją, ale mają kompetencje, których pozyskanie byłoby atrakcyjne dla organizacji.

Wśród odbiorców zewnętrznych można też wymienić członków rodzin czy też znajomych aktualnych i byłych pracowników.

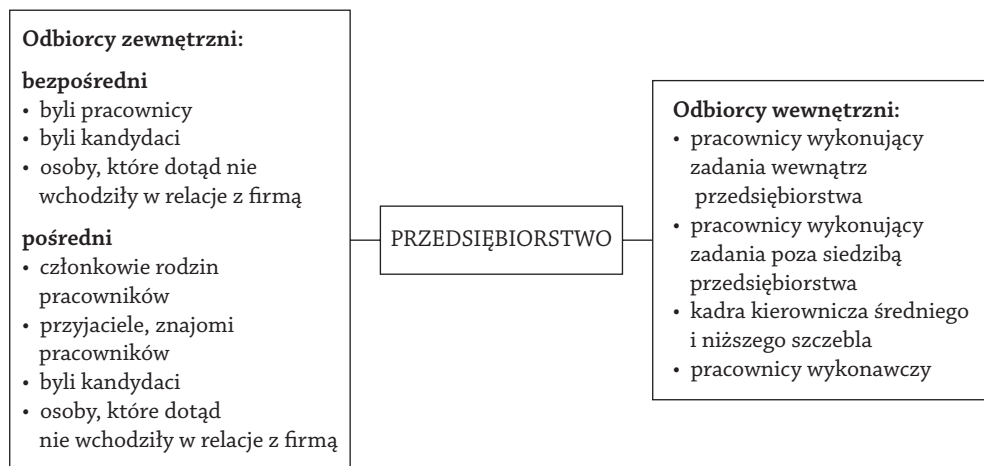
Odbiorcami wewnętrznymi są pracownicy zatrudnieni w organizacji. W tej grupie można również dokonać podziału i wskazać:

- pracowników wykonujących pracę w siedzibie przedsiębiorstwa,
- pracowników realizujących zadania częściowo poza firmą,
- pracowników realizujących zadania poza firmą w całości, np. telepracownicy.

Kreowanie wewnętrznego wizerunku pracodawcy jest strategicznym procesem polegającym na uświadomieniu pracownikom wartości organizacji, umacnianiu pozytywnych postaw wobec pracodawcy i skłanianiu pracowników do

przekazywania i komunikowania tego obrazu zewnętrznemu otoczeniu (Asha, Jyothi, 2013, za: Turek, 2013). Rola postaw i zachowań pracowników staje się kluczowym elementem decydującym o wizerunku danej organizacji. Lojalność pracowników, gotowość do przedstawiania organizacji w dobrym świetle czy chęć do ulepszania procesów służących klientom stają się czynnikami, które wpływają na ocenę i wizerunek organizacji, wyznaczając możliwości konkurencyjności na rynku.

Rysunek 1. Adresaci działań z zakresu kształtowania wizerunku pracodawcy



Źródło: Baruk (2006, s. 61).

Działania wizerunkowe skierowane na zewnątrz mają na celu zwiększenie świadomości interesariuszy na temat funkcjonowania danej organizacji w otoczeniu. W szczególności działania te są ukierunkowane na przyciąganie do organizacji potencjalnych pracowników wyróżniających się pożądanym przez organizację profilem posiadanych kompetencji – umiejętności, kwalifikacji, cech i wartości.

Budowanie wizerunku pracodawcy polega na wykorzystaniu technik marketingowych do tworzenia takiego klimatu i obrazu organizacji, który jest atrakcyjny zarówno dla obecnie zatrudnionych, jak i potencjalnych pracowników.

Działania dotyczące kształtowania wizerunku pracodawcy mogą mieć wymiar zewnętrzny i wewnętrzny (Baruk, 2006, s. 14). Obszary zadaniowe kształtowania wizerunku pracodawcy przedstawia rysunek 2.

Wymiar zewnętrzny oznacza, że podejmowane inicjatywy są skierowane do otoczenia. W kreowaniu wizerunku pracodawcy bardzo ważny jest wybór odpowiedniego kanału komunikacji dostosowanego do interesującej organizację grupy docelowej. Skuteczne dotarcie do kandydatów wymaga stosowania odpowiednich, dopasowanych do odbiorców przekazów narzędzi, które powinny uwzględniać

doświadczenie i status kandydata, preferowane sposoby komunikowania się z otoczeniem czy też system wartości.

Rysunek 2. Obszary zadaniowe kształtowania wizerunku pracodawcy

	Wewnętrzne kształtowanie wizerunku	Zewnętrzne kształtowanie wizerunku
Środki instrumentalne	1. Produkty i procesy HR 2. Partycypacja pracownicza 3. Współtworzenie środowiska pracy	1. Działania skierowane do interesariuszy 2. Zarządzanie rekrutacją
Środki komunikacji	1. Wewnętrzna komunikacja	1. Zewnętrzna komunikacja

Źródło: Stotz, Wedel (2009, s. 10).

Kluczową aktywnością na tym polu są klasyczne działania obejmujące: organizowanie „drzwi otwartych”, uczestnictwo w targach pracy, aktywną promocję na wyższych uczelniach (poprzez wykłady, prezentacje, spotkania ze studentami, programy płatnych praktyk i staży), ulotki, broszury, plakaty, ogłoszenia w prasie, zgłaszanie firmy do rankingów dobrego pracodawcy, firmy przyjaznej мамie itp.

Niewątpliwie skuteczne są i będą zyskiwały na znaczeniu narzędzia online ze względu na częstą obecność w sieci zwłaszcza młodego pokolenia. Wśród narzędzi internetowych online można wymienić:

- wyszukiwarki internetowe,
- zakładki „kariera” na stronie www, stanowiące wizytówkę firmy,
- atrakcyjne ogłoszenia rekrutacyjne,
- serwisy społecznościowe zawodowe: GoldenLine, Profeo, LikedIn, jak i relacyjne Facebook czy Twitter, które stanowią skuteczne narzędzia komunikacji z profesjonalistami i z ludźmi młodymi,
- inne narzędzia: profesjonalne filmy rekrutacyjne, blogi firmowe, biuletyny informacyjne, interaktywne gry, a także wirtualne targi pracy.

Wymiar wewnętrzny kształtowania wizerunku pracodawcy odnosi się do obecnych pracowników firmy i polega na podnoszeniu satysfakcji z pracy oraz dbaniu o przyjazną atmosferę w pracy.

Aktywność przedsiębiorstwa wobec pracowników powinna uwzględniać następujące obszary:

- ochrona pracowników – opieka medyczna, pomoc w trudnych sytuacjach materialnych, urlopy zdrowotne, odprawy dla odchodzących,

- warunki pracy – bezpieczeństwo pracy, ergonomia stanowiska pracy, świadczenia socjalne, ubezpieczenia emerytalne,
- planowanie zadań pracowniczych, zakres odpowiedzialności i przejrzystego systemu wynagradzania,
- zwiększenie satysfakcji pracowników i możliwości samorealizacji,
- utrzymanie stabilności zatrudnienia i zwiększenie poczucia bezpieczeństwa materialnego pracowników,
- zapewnienie równowagi praca – życie prywatne,
- komunikowanie, informowanie pracowników oraz włączenie ich w proces podejmowania decyzji w firmie.

W podsumowaniu dotychczasowych rozważań warto przytoczyć wyniki badań odnoszących się do kreowania wizerunku organizacji jako pracodawcy. Na ich podstawie można stwierdzić, jakie narzędzia budowania wizerunku firmy są najczęściej wykorzystywane, jakie bariery napotyka organizacje, jakie dostrzegają korzyści z posiadania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy i jakie są tendencje w tym zakresie.

Badania przeprowadzone przez TNS OBOP w roku 2010 na próbie 300 firm wykazały, że większość badanych, tj. 62%, podejmowało różnego rodzaju działania zewnętrzne ukierunkowane na budowę pozytywnego wizerunku pracodawcy w grupie potencjalnych pracowników i klientów. Zdaniem respondentów działania te spowodowały wzrost liczby osób ubiegających się o pracę (58% wskazań), jak i wzrost jakości zainteresowanych kandydatów (53%). Wśród narzędzi kreowania wizerunku pracodawcy największą popularnością cieszyły się targi pracy (29%), utworzenie na stronie internetowej firmy zakładki „kariera” (26%) oraz współpraca z uczelnianymi biurami kariery w celu nawiązania kontaktu ze studentami, a także organizacja różnego rodzaju szkoleń (26%). Co piąty badany pracodawca kreował swój wizerunek za pośrednictwem portali społecznościowych oraz forów tematycznych (18%). Tylko 8% badanych organizacji jako narzędzie kształtowania wizerunku wskazało działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu.

Wyniki badań opublikowanych w raporcie *Wyzwania HR 2013* wskazują, że najczęściej wykorzystywanymi narzędziami budowania wizerunku pracodawcy są: odpowiedni wygląd i zawartość zakładki „kariera” (48%), narzędzia komunikacji wewnętrznej, tj. intranet i wydawnictwa wewnątrzfirmowe (46%), udział w targach pracy (38%), profil firmowy w serwisach rekrutacyjnych (30%) oraz profil firmowy w serwisach społecznościowych (29%). Największe bariery w budowaniu wizerunku pracodawcy to: brak środków na odpowiednie działania (53%), niedocenianie kwestii budowania wizerunku pracodawcy wewnątrz firmy (49%) czy też przywiązywanie do tych działań zbyt małej wagi (48%) (*Wyzwania HR. Raport 2013*, 2015).

Z kolei na podstawie badań przeprowadzonych w 256 przedsiębiorstwach w roku 2014 i opublikowanych w raporcie pt. *Employer branding w Polsce 2014* można stwierdzić, że choć coraz więcej firm prowadzi działania z zakresu kształtowania wizerunku pracodawcy, to jednak tylko 17% badanych przedsiębiorstw deklaruje, że posiada jasno sprecyzowaną strategię, a 26% posiada strategię, ale uważa, że wymaga ona dopracowania, natomiast 50% firm nie posiada strategii w tym zakresie (www.hrminstitute.pl/raport-2014, 2015).

Za główną korzyść z posiadania jasnej strategii *employer branding* 71% badanych uważa większe zaangażowanie pracowników, a 59% badanych firm wskazuje łatwość przyciągania talentów. Warto zwrócić uwagę, że wśród elementów środowiska pracy przyciągających najlepszych pracowników, najistotniejszymi okazały się wynagrodzenia powyżej średniej (15%). Ciekawe jest to, że w 2013 r. ten czynnik znalazł się dopiero na trzecim miejscu. Kolejną pozycję, podobnie jak w poprzednich badaniach, zajmuje stabilność organizacji (12%). Następne miejsce przypada dynamicznemu rozwojowi firmy (11% – w 2013 r. na 5. miejscu). Istotne są również elastyczne formy pracy (9%) oraz zaangażowanie w rozwój pracowników (9%). Dopiero kolejne pozycje zajmują: system benefitów oraz oferta *work-life-balance* (uznało tak po 8% ankietowanych), a także atrakcyjność oferowanych produktów i usług, otwarta kultura organizacyjna czy innowacyjność. Za najmniej istotne atrybuty uznano przywództwo oraz działalność CSR firmy.

Podsumowanie

Konkludując, można stwierdzić, że pozytywny wizerunek organizacji jako pracodawcy pozwala na skuteczniejsze prowadzenie polityki personalnej. Uznane firmy łatwo przyciągają najlepszych kandydatów do pracy, a także stabilizują załogę, gdyż praca w renomowanej firmie daje dodatkową motywację do podnoszenia kwalifikacji, poczucie satysfakcji i uznanie środowiska, a więc lepiej zaspokaja potrzeby wyższe – uznania i prestiżu. Warto podkreślić, że pozytywnie postrzegana organizacja osiąga nie tylko korzyści w sferze personalnej. Umacnia się jej marka, a także marka oferowanych produktów i usług. Korzystny wizerunek pozwala na prowadzenie polityki wyższych cen, zapewnia większą stabilność działania i mniejsze ryzyko. W czasie recesji firmy o najlepszej reputacji w mniejszym stopniu odczuwają wahania popytu z racji wysokiej lojalności odbiorców i utrzymującego się zaufania. W konsekwencji pozytywny wizerunek pracodawcy prowadzi do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Do korzyści wynikających z posiadania przez organizacje spójnego i pozytywnego wizerunku pracodawcy można zaliczyć:

- wzrost zaufania do organizacji,
- lepsze relacje organizacji zarówno z pracownikami jak i z klientami, partnerami biznesowymi i innymi interesariuszami,
- większą lojalność, satysfakcję i zaangażowanie obecnych pracowników,
- większe zainteresowanie potencjalnych kandydatów podjęciem pracy w organizacji,
- ograniczenie kosztów rekrutacji i selekcji,
- redukcję kosztów działalności,
- większą stabilność funkcjonowania na rynku,
- skuteczniejsze wprowadzanie nowych produktów na rynek.

Korzyści, które wynikają z posiadania wizerunku dobrego pracodawcy, skłaniają organizacje do podejmowania działań w tym kierunku. Koncepcja ta zyskuje na znaczeniu, co znajduje wyraz nie tylko w przytoczonych w tekście artykułu wynikach badań, ale także w organizowaniu licznych programów i konkursów w celu promowania dobrych pracodawców. Można tutaj wymienić takie inicjatywy jak: Najlepszy Pracodawca, Pracodawca Roku czy Odpowiedzialny Pracodawca – Lider HR. Aktywny udział przedsiębiorstw w tych rankingach sugeruje, że organizacje dostrzegają istotną rolę angażowania się w kreowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy.

Bibliografia

- Amber, T., Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- Asha, C.S., Jyothi, P. (2013). Internal branding: a determining element of organizational citizenship behavior. *The Journal Contemporary Management Research*, 7(1), 37–54.
- Baruk, A.I. (2006). *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*. Warszawa: Difin.
- Bukowska, U. (2013). Prokobiecość w kształtowaniu wizerunku pracodawcy. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 4(30), 71–85.
- Employer Branding w Polsce 2014*, pobrano z: www.hrminstitute.pl/raport-2114
- Kozielski, R. (2007). Kobiety na rynku. Czy komunikacja wewnętrzna pozwoli firmie pokonać konkurentów. *Personel*, 6, 24–27.
- Kozłowski, M. (2012). *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer bussines.
- Mayo, A. (2001). *The Human Value of the Enterprise*. London–Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- Petkovic, M. (2007). *Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

- Sponheuer, B. (2010). *Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Stotz, W., Wedel, A. (2009). *Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber*. München: Oldenburg Verlag München.
- Turek, D. (2013). Rola zachowań obywatelskich w kreowaniu wewnętrznego wizerunku pracodawcy. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 4(30), 25–41.
- Wojtaszczyk, K. (2012). Siła marki polskiego pracodawcy – rezultaty badań empirycznych. *Przegląd Organizacji*, 2, 19–23.
- Wyzwania HR. Raport 2013, www.markapracodawcy.pl

Summary

Creating Organisation Image as the Image of Employer

In the paper the concept of organization image as the employer as well as the process of its development have been discussed. The recipients and instruments of its creation have been identified. Desk research- study reports on developing employer image - have been used to show how this process is organized in practice. In the conclusion, the main benefits the organization could gain from having the image of attractive employer are emphasized.

Keywords: employer branding, employer image.

Резюме

Формирование имиджа организации как работодателя

В статье рассматривается сущность имиджа организации как работодателя, а также показан процесс его формирования. Представлены его адресаты и инструменты создания имиджа работодателя. Делается ссылка на вторичные источники информации, т.е. отчеты исследований в области построения имиджа компании как работодателя. В резюме внимание уделяется выгодам, получаемым организацией от образа привлекательного работодателя.

Ключевые слова: имидж работодателя, бренд работодателя, развитие бренда работодателя.

Prof. dr hab. Renata Oczkowska

Jest zatrudniona w Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie, na stanowisku profesora oraz pełni funkcję kierownika Katedry Zarządzania Zasobami Pracy. Jej zainteresowania naukowe dotyczą zagadnień zarządzania międzynarodowego, zarządzania zasobami ludzkimi, a także marketingu personalnego i CSR.