

DESIRABLE EMPLOYER IMAGE-SHAPING

KSZTAŁTOWANIE WIZERUNKU PRACODAWCY Z WYBORU

ABSTRACT

This working paper concerns employer branding issues, which occur to be pretty fresh term in human resources management. It covers any company efforts aimed at job market status enhancement and corporate image-building.

Its strategy main goal is to ensure enterprise skillful manpower, which, influenced and motivated effectively, is capable to establish and maintain strong, stable relations with outer stakeholders.

Currently, to meet such a challenge, modern business environment enforces certain virtue: it looks like a key workmanship to gather and manage a competent team. Employers notice and appreciate corporate image rational impact, which results in growing interest in employer branding subject.

Based on secondary research this article is pointed at indicating crucial factors to become desirable employer. Its purpose is to pick up enterprise benefits which derive from long-term employer branding strategy on Polish market.

STRESZCZENIE

Artykuł poświęcony jest problematyce *employer branding*, stosunkowo nowej koncepcji w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, obejmującej wszystkie działania podejmowane przez przedsiębiorstwo w celu budowania jego pozytywnego wizerunku i prestiżu na rynku pracy. Głównym zadaniem strategii *employer branding*

jest zapewnienie przedsiębiorstwu wartościowych pracowników, którzy odpowiednio motywowani, zdolni są kształtować silne i długotrwałe relacje z interesariuszami zewnętrznymi.

W obecnej rzeczywistości gospodarczej, w której pozyskanie i utrzymanie kompetentnych pracowników staje się kluczową umiejętnością oraz ogromnym wyzwaniem, systematycznie wzrasta zainteresowanie tematyką *employer branding*. Pracodawcy dostrzegają, że działania wizerunkowe przynoszą wymierne efekty, i coraz chętniej je podejmują.

Celem artykułu jest wskazanie – na podstawie badań wtórnych – czynników decydujących o atrakcyjności pracodawcy oraz korzyści wynikających z posiadania długoterminowej strategii *employer branding* na polskim rynku.

KEYWORDS: *employer branding, creating the image, employee satisfaction, employee loyalty, prestige, benefits, a long-term strategy*

SŁOWA KLUCZOWE: *employer branding, budowanie wizerunku, satysfakcja pracowników, lojalność pracowników, prestiż, korzyści*

WPROWADZENIE

W obecnych czasach, błyskawicznego przepływu informacji, niezależnie od tego, jak unikatowe są towary, usługi, procesy czy technologie, kwestią czasu jest ich skopiowanie i wprowadzenie na rynek w niższej cenie.

Jedyną wartością, której konkurencja nigdy nie powieli, jest kapitał ludzki. Wyłącznie dzięki potencjałowi zawodowemu pracowników przedsiębiorstwo zdolne jest pozyskać trwałą przewagę konkurencyjną i osiągnąć wysokie wyniki finansowe (Leary-Joyce, 2007, s. 15).

Pozyskanie i utrzymanie utalentowanych pracowników stanowi ogromne wyzwanie dla pracodawców. Negatywne trendy demograficzne na rynku pracy pozwalają przypuszczać, że za kilka lat przedsiębiorstwa konkuruować będą o utalentowanych pracowników, podobnie jak dziś walczą o klientów.

Pracodawca, który potrafi stworzyć przyjazne środowisko pracy, dostarczające zawodowych wyzwań, inspiracji i satysfakcji, przyciągnie i utrzyma najlepszych pracowników, gotowych osiągnąć nadprzeciętne wyniki.

Dlatego nowoczesne przedsiębiorstwa starają się być nie tylko postrzegane jako najlepsze w kwestii swoich produktów i usług, ale także nowoczesnie zarządzane, stosujące wysokie standardy jakości, społecznie odpowiedzialne, a nade wszystko

spozrzegane jako najlepsi pracodawcy. Pozytywny wizerunek pracodawcy przekłada się nie tylko na wyniki biznesowe, ale też łatwiejsze prowadzenie procesu rekrutacji, pozyskiwanie talentów, wyższy poziom zaangażowania i satysfakcji pracowników, jak również posiadanie w pracownikach swoich ambasadorów.

GENERACJA Y NA RYNKU PRACY

W ubiegłym wieku ludzie rozpoczynając pracę, zazwyczaj pozostawali u jednego pracodawcy do emerytury. Obecnie przedsiębiorstwa nie gwarantują bezpieczeństwa stałego zatrudnienia przez cały okres aktywności zawodowej. Umowy o pracę na czas nieokreślony zawierane są rzadko. Zastępują je umowy terminowe, a także cywilnoprawne. Tym samym skrócił się znacznie średni okres zatrudnienia w jednym przedsiębiorstwie.

Taki stan rzeczy zbiega się z oczekiwaniami młodych ludzi wobec pracy. Doskonale odczytują reguły gry wolnego rynku i wiedzą, że każde przedsiębiorstwo może upaść. Jednak ta perspektywa ich nie przeraża (Welsing, 2011, s. 47). Brak bezpieczeństwa zatrudnienia zmienili w atuty: możliwość podróżowania i zwiedzania, poznawania wielu ludzi, zdobywania nowych doświadczeń i umiejętności. W poszukiwaniu najlepszej dla siebie drogi rozwoju bez oporu zmieniają miejsce zamieszkania, uznając zmianę za nieodłączny element życia.

Współcześni młodzi pracownicy to pokolenie wyżu demograficznego, jaki nastąpił w latach 1980–1995. Wkraczali w dorosłość na przełomie wieków, dlatego nazywa się ich pokoleniem millenijnym albo generacją Y. Jest to pierwsza w historii generacja, która wychowywała się w cyfrowym świecie multimediiów oraz nowoczesnych środków komunikacji (Kiełtyka, 2002, s. 453–455). Stąd też preferują komunikację elektroniczną od kontaktu bezpośredniego. Dzięki swobodnemu poruszaniu się po świecie nowoczesnych technologii potrafią pracować z dowolnego miejsca (Dobraczyńska, 2012, s. 58), kwestionując konieczność pracy w biurze w określonych godzinach.

Przywiązują ogromną wagę do wartości kulturowych przedsiębiorstwa. Szczególnie cenią sobie przyjazną atmosferę miejsca pracy, możliwość szkoleń i rozwoju, a nade wszystko zachowanie równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym (Welsing, 2011, s. 48). Nauczeni doświadczeniem swoich rodziców, którzy większość czasu poświęcali karierze zawodowej, nie akceptują

pracy w nadgodzinach. „Żyją nie po to by ciężko pracować, ale pracować, aby żyć” – oto ich motto (Kozłowski, 2012, s. 25). Dla Igreków dodatkowe dni wolne od pracy lub elastyczny czas pracy są istotniejsze niż wysoka pensja czy eksponowane stanowisko. Nie bez znaczenia jest także możliwość udziału w ambitnych i odpowiedzialnych projektach (Popiel, 2013, s. 72).

Przyzwyczajeni do odbierania wielu bodźców jednocześnie, odczuwają silną potrzebę realizacji kilku zadań w tym samym czasie, co bezpośrednio przekłada się na tempo pracy i wysoką efektywność. To urodzeni promotorzy zmian i szybkiego działania. Osoby spod znaku Y są w stanie zadania zaplanowane na osiem godzin zrealizować w sześć godzin (Kozłowski, 2012, s. 21–28). Niekomfortowo czuć się mogą w sekwencyjnych i powtarzalnych czynnościach, bez możliwości samodzielnego działania i podejmowania decyzji.

Wychowani w trosce o poczucie własnej wartości potrafią być egocentryczni, niecierpliwi, a nawet roszczeniowi: oczekują szybkiej kariery, wysokich profitów finansowych, a przy tym wyraźnego odgraniczenia życia zawodowego od prywatnego. Osoby z pokolenia Y są świadome swoich wysokich kompetencji i dalekie jest im poczucie niższości czy przytłoczenia wobec stażu czy wieku kolegów. W związku z tym bez skrupowania kwestionują autorytety wynikające z pozycji lub stanowiska, jeżeli nie są poparte naturalną charyzmą i wysokim poziomem kompetencji. Są bezpośrednie i pewne siebie, nie poddają się bezrefleksyjnie zastanym regułom i zasadom. Potrafią publicznie deklarować chęć zmiany pracy, którą dopiero rozpoczęły, jeśli tylko okaże się nierozwojowa lub poczują się niewłaściwie traktowane (Iwanowska-Polkowska, 2011, s. 70). W poszukiwaniu właściwego dla siebie miejsca nie wahają się przed częstymi zmianami miejsca zatrudnienia, co może dawać wrażenie niestabilności i braku zaangażowania.

Generację Y charakteryzuje dobre wykształcenie oraz znajomość języków obcych. Nierzadko posiada doświadczenie w realizacji międzynarodowych projektów. Przyzwyczajona do partnerskich kontaktów interpersonalnych w wielokulturowych zespołach, od przełożonych oczekuje swobodnych, bezpośrednich relacji opartych na wzajemnym zaufaniu.

Pozyskanie lojalności i zatrzymanie wartościowego pracownika spod znaku Y nie jest proste, gdyż osoby te nie przywiązują wagi do długoterminowych umów, a nieufne stają się, słysząc o lojalności wobec przedsiębiorstwa. W pracy szukają

przede wszystkim możliwości tworzenia, rozwoju, zdobywania nowych doświadczeń, a także realizacji swoich pasji i zainteresowań. Jeśli więc poświęcimy Igrekowi więcej uwagi, docenimy potrzebę samorealizacji i rozwoju, pozwolimy mu poczuć się ważnym ogniwem przedsiębiorstwa oraz zastosujemy w stosunku do niego elastyczność w postaci ruchomego czasu pracy czy też możliwości pracy z domu, mamy szansę pozyskać oddanego i zaangażowanego pracownika.

ROZWÓJ KONCEPCJI *EMPLOYER BRANDING*

Powyższa charakterystyka współczesnych pracowników wskazuje na wyzwania, z jakimi muszą zmierzyć się pracodawcy na aktualnym rynku pracy. Pragnąc sprostać rosnącym potrzebom i oczekiwaniom personelu oraz zapewnić sobie wieloletnie zaangażowanie najbardziej utalentowanych, powinni popo- woli i metodycznie budować partnerskie relacje z pracownikami. Wymaga to zmiany spojrzenia na kwestię dyscypliny pracy, w kierunku zwiększenia swobody działania, tolerancji, szacunku oraz zaufania wobec zatrudnionych osób. Od pracodawcy, który potrafi stworzyć przyjazne środowisko pracy, dostarczające zawodowych wyzwań, inspiracji i sukcesów, ludzie nie odchodzą, a ich kompetencje i specjalistyczna wiedza zostają wewnątrz przedsiębiorstwa. Pracownicy, którzy czują troskę, zainteresowanie oraz zaufanie pracodawcy, starają się najlepiej, jak potrafią, wykonywać powierzone im obowiązki (Joyce, 2007, s. 24). Ich zadowolenie i satysfakcja w sposób bezpośredni przekładają się na całokształt funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym zachowania i lojalność klientów. Od postawy i kultury zatrudnionych osób zależy, czy klienci będą kupować oferowane towary lub usługi, czy w przyszłości dokonywane zakupy będą częstsze i większe (Armstrong, 2011, s. 433–434), co w konsekwencji przekłada się na korzyści ekonomiczne i rozwój przedsiębiorstwa.

Pracodawcy coraz wyraźniej zauważają, iż odpowiedzią na wspomniane wyzwania jest opracowanie oraz wdrożenie spójnej i długofalowej strategii kształtowania oraz utrzymania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa jako dobrego pracodawcy. W literaturze działania te określa się jako *employer branding*. Pozytywny wizerunek pracodawcy jest w stanie przyciągnąć w jego struktury najbardziej utalentowanych specjalistów. Zakres korzyści, wynikających z tego rodzaju działań, wielokrotnie przewyższa poniesione koszty (Dąbrowska, 2014, s. 13–16).

Za prekursora idei *employer branding* przyjęło się uważać S. Barrowa. Wspólnie z T. Amblerem w 1996 roku opublikowali artykuł *The employer brand*. Niniejsza praca naukowa pierwszy raz poruszyła możliwość zastosowania technik zarządzania marką w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Autorzy potraktowali pakiet korzyści funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych świadczonych przez pracodawcę jako wyznacznik dobrego miejsca pracy (Ambler, Barrow, 1996, s. 185–206). Zauważyli, iż praca jest specyficznym towarem i, tak jak każdy inny produkt, należy ją umiejętnie promować i sprzedawać. Po kilku latach w 2005 roku ukazała się książka *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work* autorstwa Barrowa, do dzisiaj uważana za jedną z czołowych pozycji w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi (Barrow, Mosley, 2006, s. 13).

Niełatwo wskazać dokładny moment powstania koncepcji *employer branding* i przypisać ją tylko jednemu autorowi. Jednocześnie nie ma pełnej zgodności w kwestii definiowania pojęcia oraz celowości podejmowania prac nad budową wizerunku pracodawcy (Wojtaszczyk, 2010, s. 37).

Trudności także nastęrcza polskie tłumaczenie pojęcia „*employer branding*”, które do Polski dotarło stosunkowo niedawno, dlatego też relatywnie niedużo jest prac naukowych poświęconych tej problematyce.

M. Kozłowski definiuje ten termin jako „wszelkie działania, które 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, 2012, s. 13). Zdaniem autora *employer branding* dzieli się również na wewnętrzny oraz zewnętrzny. Rozróżnienie to wynika ze świadomości podejmowania innego rodzaju aktywności wobec osób zatrudnionych, a innych działań wobec otoczenia rynkowego pracodawcy.

Zgodnie z K. Wojtaszczyk terminem „*employer branding* określamy świadome budowanie wizerunku organizacji, jako doskonałego miejsca pracy dla obecnych pracowników oraz wszystkich grup interesariuszy. Aby stać się pracodawcą z wyboru, przedsiębiorstwo powinno kierować się jasno określonymi zasadami, ufać pracownikom oraz zaspokajać ich potrzeby” (Wojtaszczyk, 2012, s. 90). Bycie markowym pracodawcą pozwala przedsiębiorstwu przyciągnąć najbardziej wartościowych pracowników (Wojtaszczyk, 2012, s. 44).

A. Macnar definiuje to pojęcie jako długoterminową strategię przyciągania, angażowania i zatrzymywania talentów w organizacji, pozwalającą na uzyskanie przewagi konkurencyjnej i wysokich wyników finansowych (Macnar, 2009, s. 22).

Zarówno praktycy, jak i naukowcy uważają, że *employer branding* to dziedzina interdyscyplinarna łącząca komunikację zewnętrzną, marketing, public relations, zarządzanie kapitałem ludzkim, budowaniem marki wewnętrznej przedsiębiorstwa, oparta na niepowtarzalnej kulturze organizacji (Dąbrowska, 2014, s. 49–50).

Idea kształtowania dobrego wizerunku pracodawcy jest ściśle związana z praktyką zarządzania talentami, która wyrosła z potrzeby zapewnienia oraz utrzymania utalentowanych pracowników na szczycie amerykańskiego boomu gospodarczego końca lat 90. (Kantowicz-Gdańska, 2009, s. 25). W 1997 roku przedsiębiorstwo McKinsey ukuło sformułowanie „wojna o talenty”. *Employer branding* jest produktem wojny o talenty, a jego zadaniem jest zapewnienie przedsiębiorstwu talentów, których ono potrzebuje.

Najprawdopodobniej już w najbliższych latach przedsiębiorstwa rywalizować będą o utalentowanych pracowników, podobnie jak dzisiaj konkurują o klientów. Sukcesy w walce o talenty zdolni są osiągnąć jedynie ci pracodawcy, którzy będą potrafili skutecznie stworzyć silny wizerunek dobrego miejsca pracy (Armstrong, 2011, s. 502–503), dzięki połączeniu mądrej polityki personalnej z zarządzaniem marką i komunikacją (Jachimiuk, 2008, s. 21).

STRATEGIA EMPLOYER BRANDING POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

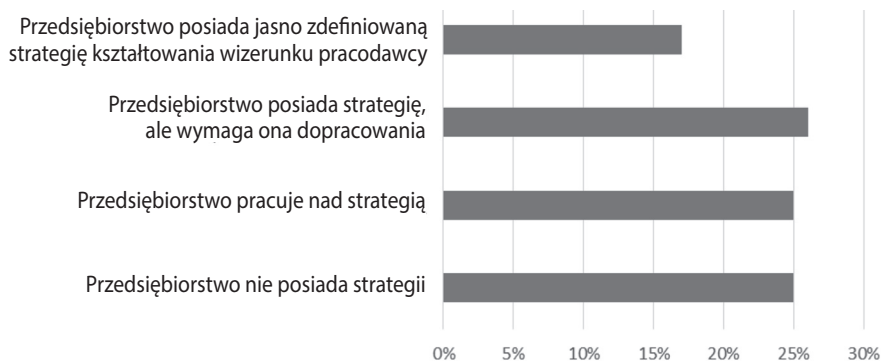
Employer branding, nowa strategia wśród polskich przedsiębiorstw, mimo kryzysu zyskuje coraz bardziej na znaczeniu. Szczególnie w obliczu niżu demograficznego oraz zmniejszającej się ilości odpowiednich kandydatów na rynku pracy wizerunek atrakcyjnego pracodawcy staje się kluczowym czynnikiem przyciągania i utrzymania dobrych pracowników (Macnar, 2013, s. 22). Jednak niewielką liczbą z polskich przedsiębiorstw udało się wyrobić opinię atrakcyjnego i odpowiedzialnego pracodawcy, którego zna każda osoba czynna na rynku pracy i u którego chętnie widziałaby siebie w roli zatrudnionego. Problem polega na tym, iż nie wszyscy pracodawcy rozumieją i doceniają ideę *employer branding* albo też nie wiedzą, jak z niej dobrze skorzystać.

Na wiele pytań i wątpliwości dotyczących aktywności polskich pracodawców, w dziedzinie *employer branding*, rzetelnych informacji dostarcza Raport Employer Branding w Polsce 2014, opracowany na podstawie badań przeprowadzonych przez HRM Institute. Dzięki odpowiedziom udzielonym przez pracodawców dowiedzieć się możemy, jak zmienia się podejście do *employer branding* w polskich przedsiębiorstwach oraz jakie wyzwania stoją jeszcze przed przedsiębiorcami w tym obszarze. W ubiegłorocznej – trzeciej – edycji badania udział wzięło 256 przedsiębiorstw z całej Polski, reprezentujących bardzo różne branże, a najliczniejsze to: informatyczna (14%), produkcyjna (13%), FMCG (8%), consultingowa (7%) oraz bankowość (6%).

Badania wykazały, że w polskich przedsiębiorstwach za kształtowanie wizerunku pracodawcy najczęściej odpowiedzialne są działy personalne (44%). O rosnącej świadomości znaczenia strategii kształtowania wizerunku pracodawcy świadczy tendencja do przekazywania tych działań innym komórkom, tj. działu marketingu (17%), zarządowi (12%), a także specjalnie w tym celu tworzonym działom – komunikacji zewnętrznej (7%) i wewnętrznej (5%) oraz *employer branding* (4%).

Wykres 1.

Strategia *employer branding* w polskich przedsiębiorstwach



Źródło: *Employer Branding w Polsce 2014*, HRM Institute

Chociaż coraz więcej przedsiębiorstw prowadzi różnego rodzaju działania wizerunkowe, to aż 50% przedsiębiorstw nie wdrożyło strategii *employer branding*, a jedynie połowa z nich zauważa potrzebę jej opracowania. Jedynie 17% badanych przedsiębiorstw zadeklarowało, że posiada jasno sprecyzowaną

strategię, działającą zgodnie z założeniami. Przedsiębiorstwa te mają znacznie mniej kłopotów z przyciąganiem i utrzymaniem odpowiednich pracowników. Wprawdzie 26% badanych przedsiębiorstw ma strategię działań *employer branding*, ale uważa, że wymaga ona jeszcze dopracowania.

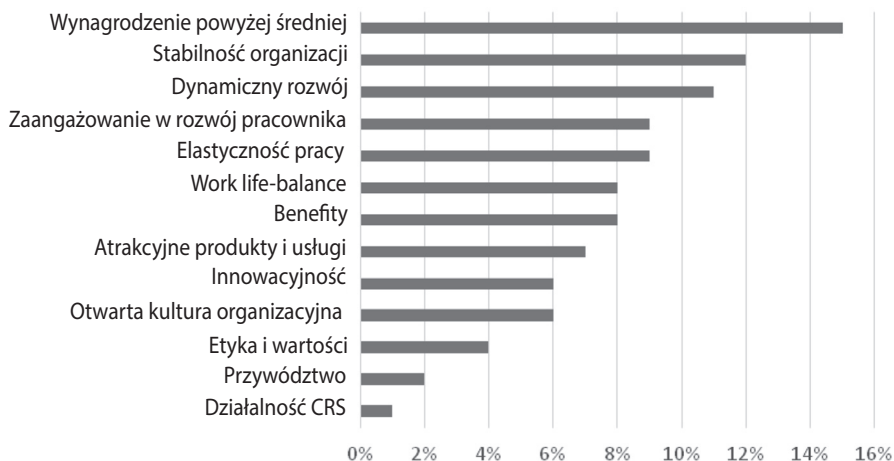
Tworząc strategię budowania wizerunku pracodawcy, w pierwszej kolejności należy wziąć pod uwagę preferencje kandydatów do pracy, czyli co sprawia, że dany pracodawca jest bardziej atrakcyjny od innego. Kwestia ta ulega zmianom, gdyż jest ściśle powiązana z koniunkturą gospodarczą oraz szeroko rozumianymi trendami na rynku pracy.

W opinii ankietowanych wśród czynników wpływających na atrakcyjność pracodawcy najistotniejsze są: wynagrodzenie powyżej średniej krajowej (15%) oraz stabilność organizacji (12%). Należy podkreślić duże znaczenie dynamiki rozwoju przedsiębiorstwa (11%), gdyż osoby poszukujące pracy chcą wiązać się z przedsiębiorstwami stabilnymi i odnoszącymi sukcesy. Ważne są także możliwości rozwoju pracowników i elastyczne formy zatrudnienia (9%).

Znajomość tych czynników pozwala budować odpowiedni przekaz, dotyczący oferty przedsiębiorstwa. Nie każdego pracodawcę stać na oferowanie wysokiego wynagrodzenia.

Wykres 2.

Czynniki wpływające na atrakcyjność pracodawcy



Źródło: *Employer Branding w Polsce 2014*, HRM Institute

W obszarze kształtowania wizerunku pracodawcy polskie przedsiębiorstwa mają jeszcze wiele do zrobienia, jednakże coraz wyraźniej dostrzegają korzyści czasowe i finansowe wynikające z bycia pożądanym pracodawcą. Aż 85% ankietowanych przedsiębiorstw wskazuje na łatwość przyciągania talentów, jako główną korzyść posiadania strategii *employer branding*, a 80% na spójną komunikację. Następnie plasują się: lepsze dopasowanie kandydatów do kultury organizacyjnej (78%), większe zaangażowanie pracowników (71%), uznanie przedsiębiorstwa za idealnego pracodawcę (67%), obniżenie kosztów rekrutacji (65%), zmniejszenie rotacji pracowników (62%).

Należy mieć nadzieję, że polskie przedsiębiorstwa coraz chętniej będą dążyły do kreowania wizerunku dobrego pracodawcy, gdyż działania te wyraźnie się opłacają.

Wykres 3.

Korzyści z posiadania strategii *employer branding*



Źródło: *Employer Branding w Polsce 2014*, HRM Institute

WIZERUNEK PRACODAWCY Z WYBORU

Przedsiębiorstwa, które zdolne są realizować strategię *employer branding* lepiej niż standardowo, mają szansę zasłużyć na miano pracodawcy z wyboru, u którego praca jest czymś unikatowym. Pracodawcę z wyboru łatwo rozpoznać już przy pierwszym kontakcie. Kultura organizacji jest otwarta, oparta na zaufaniu, szacunku i trosce o zatrudnionych ludzi. Silne poczucie przynależ-

ności pracowników do firmy oraz duma z miejsca pracy powodują, że pracują z entuzjazmem i pełnym zaangażowaniem, zachęcając znajome osoby do starania się o zatrudnienie w ich przedsiębiorstwie (Leary-Joyce, 2007, s. 17–29). Dzięki temu kandydaci do pracy zgłaszają się chętnie, a po podjęciu zatrudnienia nie planują zmiany pracy (Wojtaszczyk, 2012, s. 89–97).

W praktyce jednak wielu pracodawców nie zwraca w ogóle uwagi na kształtowanie kultury organizacji pozwalającej stać się pracodawcą z wyboru. Nie dostrzegają sprzężenia zwrotnego pomiędzy satysfakcją pracowników a zadowoleniem zewnętrznych interesariuszy. A przecież sposób, w jaki traktowany jest personel, przekłada się na traktowanie klienta. Pracownicy zazwyczaj kierują się prostą zasadą: dajemy z siebie tyle, ile sami otrzymujemy. Ludzie, którzy odczuwają, że pracodawca ich szanuje i ceni, rewanżują się dobrą obsługą klienta, budując z nimi relacje oparte na lojalności i zaangażowaniu.

PODSUMOWANIE

W dzisiejszej rzeczywistości ekonomicznej kultura organizacji oraz etyka odgrywają coraz większą rolę, dlatego przedsiębiorstwa starają się być postrzegane nie tylko jako najlepsze w kwestii swoich produktów i usług, ale także nowoczesnie zarządzane, stosujące wysokie standardy jakości czy też odpowiedzialne społecznie, a przede wszystkim spostrzegane jako najlepsi pracodawcy. Przedsiębiorstwa, które cieszą się opinią dobrego miejsca pracy, wyróżniają się wśród konkurentów. Potencjalni klienci stojąc przed wyborem dostawcy, chętniej nawiązują współpracę z przedsiębiorstwem uchodzącym za atrakcyjnego pracodawcę. Uważają bowiem, iż nie należy wspierać firm, w których wykorzystuje się pracowników (Leary-Joyce, 2007, s. 18).

Przystępując do planowania strategii kreowania wizerunku pracodawcy, należy mieć na uwadze, iż nie istnieje uniwersalny model idealnego pracodawcy, który odpowiada każdemu pracownikowi. Warto jednak wdrożyć choćby wybrane praktyki, które stosują przedsiębiorstwa zajmujące najwyższe pozycje w rankingach najlepszych pracodawców. Czasem niewielka zmiana może pomóc zbudować kulturę organizacyjną, w której zatrudnieni ludzie będą czuli się dobrze i staną się prawdziwym aktywnym firmą, tworząc dla niej wartość dodaną.

Literatura

- Ambler, T., Barrow, S. (1996). *The employer brand*, „The Journal of Brand Management”, vol. 4, No. 3.
- Armstrong, M. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa, Wolters Kluwer Polska.
- Barrow, S., Mosley, R. (2008). *The employer brand, bringing the best of brand management to people at work*, John Wiley, Chichester.
- Bauckhaus, K., Tikoo, S. (2004). *Conteptualizing and researching employer branding*, „Career Development International”, vol. 9, No. 5.
- Dąbrowska, J. (2014). *Employer branding. Marka pracodawcy w praktyce*. Warszawa, Słowa i Myśl.
- Dobraczyńska, N. (2012). *Generacja X, Y, C. Jak zarządzać reprezentantami różnych pokoleń?*, „Personel i Zarządzanie”, 12/273.
- Iwanowska-Polkowska, M. (2013). *Jak dostosować warsztat pracy trenera do potrzeb uczestników z pokolenia Y?*, „Personel i Zarządzanie”, 3/276.
- Jachimiuk, A. (2008). *Umiejętnie sprzedać pracę*. „Marketing w Praktyce”, 4.
- Kantowicz-Gdańska, M. (2009). *Employer Branding – kwestie definicji i modelu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 6.
- Kiełtyka, L. (2002). *Komunikacja w zarządzaniu. Techniki, narzędzia i formy przekazu informacji*. Warszawa, Agencja Wydawnicza PLACET.
- Kozłowski, M. (2012). *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*. Warszawa, Wolters Kluwer Polska.
- Leary-Joyce, J. (2007). *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*. Kraków, Wolters Kluwer Polska.
- Macnar, A. (2013). *Wizerunek w cenie*, „Personel i Zarządzanie”, 8/281.
- Popiel, S. (2013). *Generacja a rekrutacja*, „Personel i Zarządzanie”, 1/274.
- Skalska, A. (2014). *Jak na dłużej zatrzymać pracownika generacji Y?*, „Personel i Zarządzanie”, 1/286.
- Welsing, C. (2011). *HR Marketing*. Warszawa, Wolters Kluwer Polska.
- Wojtaszczyk, K. (2010). *Employer branding – przesłanki i cele budowania marki pracodawcy*, „Przegląd Organizacji”, 1.

Wojtaszczyk, K. (2012). *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*. Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Netografia

<http://employerbrandingclub.com/generacja-y-na-ryнку-pracy-przeład-narzedzi-ich-wynagradzania.html> [20.03.2015].

<http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/270628,1,raport-pokolenie-y-na-ryнку-pracy.read?print=true> [21.03.2015].

<http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/25/id/547> [21.03.2015].

<http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/28/id/610> [23.03.2015].

<http://www.employerbrandingtoday.com/pl/2009/11/30/7-najbardziej-skutecznych-praktyk-employer-branding-czyli-co-sprawia-ze-firma-staje-sie-idealnym-pracodawca/> [23.03.2015].

https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/11/m_kantowicz-gdanska_zzl-6-2009.pdf [23.03.2015].

<http://www.kompetencjempsp.parp.gov.pl/component/attachments/download/41.html> [28.03.2015].

Spis wykresów

1. Strategia *employer branding* w polskich przedsiębiorstwach.
2. Czynniki wpływające na atrakcyjność pracodawcy.
3. Korzyści z posiadania strategii *employer branding*.

