ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI RZESZOWSKIEJ Nr 272
Zarządzanie i Marketing z. 17 (2/10) 2010

Agnieszka Izabela BARUK[1]

WIZERUNEK PRACODAWCY I JEGO ZNACZENIE DLA POTENCJALNYCH PRACOWNIKÓW

W artykule przedstawiono problematykę wizerunku przedsiębiorstwa w roli pracodawcy. Dokonano jego zdefiniowania oraz omówiono sposoby interpretacji przez różnych autorów, jak również wskazano na zróżnicowanie znaczenia pojęć związanych z wizerunkiem, takich jak tożsamość, osobowość, reputacja i marka. Przedstawiono także klasyfikację cząstkowych wizerunków pracodawcy, podkreślając występowanie luki wizerunkowej z powodu odmiennego postrzegania pracodawcy przez różne podmioty. W dalszej części artykułu w oparciu o wyniki pierwotnych badań empirycznych pokazano rolę postrzegania pracodawcy przez polskich potencjalnych pracowników.

1. WSTĘP

Stare powiedzenie „jak Cię widzą, tak Cię piszą" nie traci wcale na aktualności, pomimo upływu czasu. Co więcej, jest słuszne także w przypadku różnych uczestników współczesnego rynku, w tym przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych. Niezależnie bowiem od opracowywania coraz nowocześniejszych, często wyjątkowo oryginalnych, koncepcji i metod zarządzania, okazuje się w praktyce, iż sposób postrzegania danej firmy przez pozostałych uczestników rynku wyraźnie wpływa na osiągane przez nią efekty, a tym samym stanowi katalizator lub hamulec jej rynkowego rozwoju.

Można stwierdzić, że wraz ze wzrostem świadomości nabywców sposób postrzegania oferentów nabiera większego znaczenia, przy czym dotyczy to oczywiście nie tylko nabywców finalnych adresowanej do nich oferty rynkowej, ale także nabywców oferty personalnej, czyli pracowników zatrudnionych w danej organizacji oraz osoby tworzące jej zewnętrzny rynek pracy. Wynika to z faktu, iż wszystkie współczesne przedsiębiorstwa równolegle odgrywają wiele ról rynkowych, wśród których jedną z pierwszoplanowych jest rola aktualnego (w odniesieniu do osób zatrudnionych tam w danym czasie) i potencjalnego (w odniesieniu do osób pozostających w danym czasie poza strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa) pracodawcy.

Przedsiębiorstwa nie mogą zapominać o tym, że praktycznie wszystkie role, w jakich występują, warunkują się wzajemnie, nie są więc całkowicie odrębnymi kategoriami, które nie mają na siebie żadnego wpływu. Co więcej, w praktyce oddziaływanie to może być nawet bardzo silne, co powoduje, że jakiekolwiek zaniedbania w obszarze kreowania wizerunku przedsiębiorstwa występującego w jednej z ról stają się pośrednimi lub bezpośrednimi determinantami jego wizerunku w pozostałych rolach. Mimo istnienia tego typu zależności, wiele przedsiębiorstw w ramach działań wizerunkowych niestety nadal skupia się przede wszystkim na budowaniu i utrwalaniu swojego wizerunku jako oferenta produktów adresowanych do nabywców finalnych, natomiast znacznie mniejszą wagę przy-

[1] Dr hab. Agnieszka Izabela Baruk, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania i Marketingu, Politechnika Rzeszowska.

wiązuje do kształtowania swojego wizerunku w roli pracodawcy. Podejście takie powinno się oczywiście zmienić, gdyż uwarunkowania współczesnego rynku, w tym m.in. wspomniany już wcześniej wyraźny wzrost świadomości odbiorców, powodują, że każde przedsiębiorstwo powinno jednakowo poważnie traktować znaczenie wszystkich rynkowych ról, w jakich występuje.

Stworzenie i utrwalenie obrazu atrakcyjnego pracodawcy jest bowiem katalizatorem zaangażowania zawodowego pracowników, dzięki czemu możliwe jest tworzenie lepszych produktów adresowanych do odbiorców zewnętrznych. Sprzyja oczywiście także pozyskiwaniu charakteryzujących się nieprzeciętnym potencjałem intelektualnym i emocjonalnym pracowników, którzy będą go wykorzystywać dla osiągania celów organizacji, utożsamiając te ostatnie z własnymi. Żadna organizacja w praktyce nie może się rozwijać, jeśli nie będą rozwijać się jej członkowie. Aby ich rozwój był jednak możliwy, należy im stworzyć odpowiednie warunki. Wymaga to z kolei przede wszystkim ze strony pracodawców marketingowego podejścia, które opiera się na empatii i zasadach etycznych[2]. Jego stosowanie staje się obecnie wręcz warunkiem koniecznym ukształtowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy, a tym samym jego obrazu w innych rolach rynkowych.

Zrozumienie rosnącego znaczenia sposobu postrzegania przedsiębiorstwa w roli pracodawcy będzie łatwiejsze, jeżeli podejmie się próbę odnalezienia odpowiedzi na takie pytania, jak:

1) w jaki sposób wizerunek pracodawcy jest interpretowany w literaturze światowej?
2) co jest rzeczywistą istotą wizerunku pracodawcy?
3) jakie typy wizerunku pracodawcy można wyróżnić?
4) jaką rolę odgrywa wizerunek przyszłego pracodawcy w procesie poszukiwania miejsca pracy przez potencjalnych pracowników?

2. ROZBIEŻNOŚCI INTERPRETACYJNE A FAKTYCZNA ISTOTA WIZERUNKU PRACODAWCY

Chociaż pojęcie wizerunku pracodawcy jest coraz częściej stosowane, nadal w zależności od tego, jaki autor go używa, kryją się pod nim odmienne treści. Dlatego konieczne jest rozpoczęcie rozważań na temat wizerunku pracodawcy od pokazania różnic w interpretacji tego pojęcia, co pozwoli sformułować jednoznaczną definicję.

Klarowna interpretacja jest tu niezwykle ważna nie tylko dla jednolitości terminologicznej, ale także z powodów praktycznych. Brak konkretyzacji znaczenia pojęcia „wizerunek" utrudnia, a czasami wręcz uniemożliwia osiągnięcie wysokiej skuteczności działań wizerunkowych. Prawidłowo można bowiem przygotować, realizować i monitorować tylko działania w takich obszarach, które są w sposób jasny i konkretny zdefiniowane. Niestety w literaturze przedmiotu można zauważyć znaczną rozbieżność sposobów rozumienia kategorii, jaką jest wizerunek pracodawcy, przy czym jest to widoczne zarówno w przypadku literatury polskojęzycznej, jak i obcej. Przede wszystkim wielu autorów zamiennie używa pojęć „wizerunek", „reputacja", „tożsamość", „osobowość", a nawet „marka", chociaż każde z nich oznacza coś zupełnie innego. Przykładowo, F. Lievens, G. Van Hoye i F. Anseel wprost piszą, iż równoważnikiem wizerunku pracodawcy (*employer image*)

[2] Założenia marketingu personalnego zostały dokładnie omówione w książce A.I. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.

jest jego marka, a raczej markowanie (*employer branding*), podkreślając ponadto, że na wizerunek pracodawcy wpływają praktycznie takie same czynniki, jak na tożsamość przedsiębiorstwa[3]. Pojęcia „marka" i „wizerunek" w odniesieniu do pracodawcy synonimicznie traktują także T. Ambler i S. Barrow, definiując markę, a tym samym wizerunek pracodawcy jako zbiór funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści dostarczanych przez pracodawcę i z nim identyfikowanych[4]. Z kolei J. Bhatnagar i P. Srivastava wizerunek pracodawcy określają jako jego osobowość preferowaną przez pracowników w porównaniu z innymi pracodawcami[5]. Inni autorzy, na przykład Ying Gao, skupiają się natomiast na postrzeganiu marki pracodawcy, używając tego pojęcia zamiennie z wizerunkiem pracodawcy[6]. Wizerunek marki stanowi jednak jedynie kolejną kategorię i oczywiście nie powinien być utożsamiany z wizerunkiem pracodawcy.

Brak jednoznaczności terminologicznej w obszarze dotyczącym postrzegania pracodawcy może wynikać z podobnej niejednolitości w stosowaniu wymienionych pojęć w marketingu, z którego zostały one zapożyczone na potrzeby problematyki personalnej. Nie stanowi to jednak żadnego usprawiedliwienia, tym bardziej, że z pewnością utrudnia, a czasami wręcz uniemożliwia dokonanie analizy porównawczej wyników badań różnych autorów, niejednokrotnie prowadząc do błędnych wniosków. Warto zatem uściślić także znaczenie wymienianych wcześniej pojęć, mniej lub bardziej związanych z wizerunkiem. Tożsamość pracodawcy można zdefiniować jako zbiór atrybutów, które odróżniają go od innych pracodawców. Osobowość odzwierciedla to, czym jest on w rzeczywistości. Natomiast reputacja oznacza rozpowszechnianie opinii o danym pracodawcy wśród innych podmiotów (ujęcie procesowe) lub zbiór informacji o pracodawcy, jakie są o nim rozgłaszane (ujęcie przedmiotowe)[7].

Sam wizerunek pracodawcy należy zdefiniować jako obraz ukształtowany w świadomości aktualnych i potencjalnych pracowników na bazie ich osobistych doświadczeń (w przypadku osób zatrudnionych u niego) lub też informacji docierających do potencjalnych członków organizacji od osób zatrudnionych u danego pracodawcy (w ramach nieformalnego kształtowania wizerunku) oraz rozpowszechnianych przez niego za pomocą wszelkiego typu nośników masowego przekazu (w ramach formalnego kształtowania wizerunku)[8].

---

[3] F. Lievens, G. Van Hoye, F. Anseel, *Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework*, „British Journal of Management" 18 (2007), s. 45–59.

[4] T. Ambler, S. Barrow, *The Employer Brand*, „Journal of Brand Management" 4 (1996), s. 185–206.

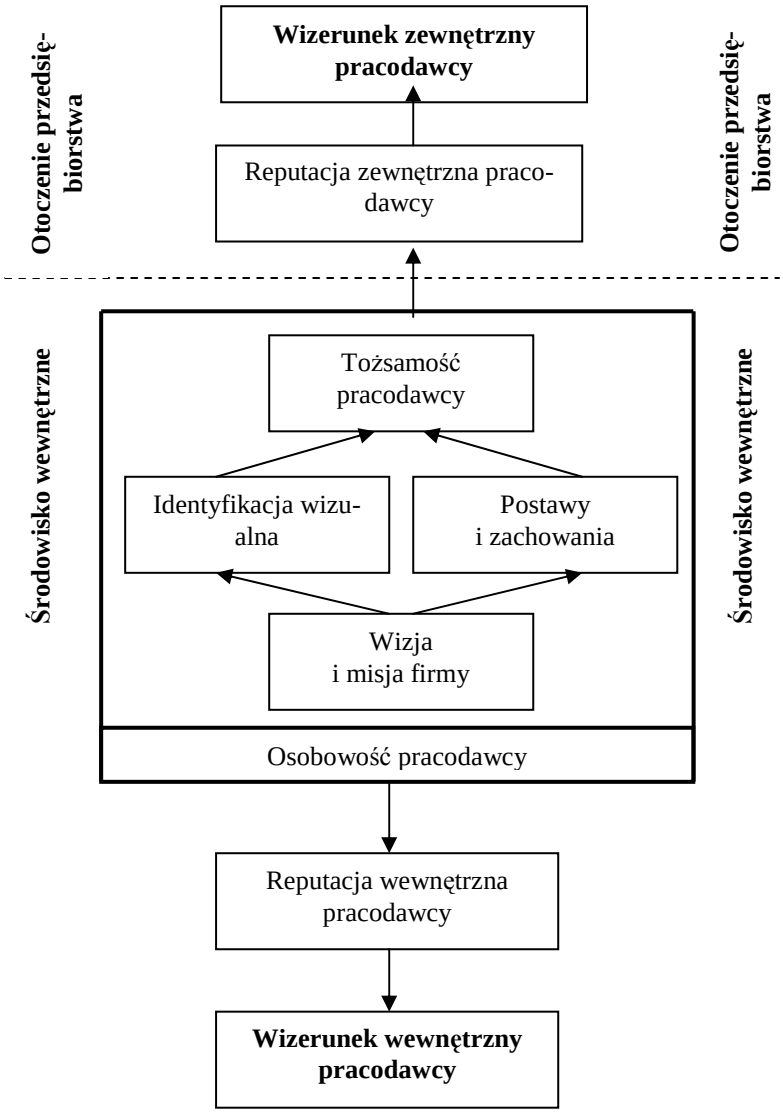
[5] J. Bhatnagar, P. Srivastava, *Strategy for Staffing: Employer Branding & Person Organization Fit*, „Indian Journal of Industrial Relations" 44/1 (2008), s. 35–48.

[6] S. Ying Gao, *What Drives Ideal Employer Image?*, http://arc.hhs.se/download.aspx?

[7] A. Baruk, *Marketing personalny…*

[8] Tamże.

Rys. 1. Wizerunek pracodawcy a jego osobowość, reputacja i tożsamość



Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie podanej definicji można stwierdzić po pierwsze, że wizerunek pracodawcy odzwierciedla sposób jego widzenia przez dwie zasadnicze grupy odbiorców, jakimi są osoby aktualnie zatrudnione w danym przedsiębiorstwie oraz osoby, które pozostają poza daną organizacją, ale tworzą jej zewnętrzny rynek pracy. Należy przy tym wyraźnie podkreślić, że obie grupy z punktu widzenia przedsiębiorstwa są równie ważne i powinno ono uwzględniać je w swoich działaniach wizerunkowych. Po drugie, jak wy-

nika z podanej definicji, kształtowanie wizerunku odbywa się dwutorowo: zarówno za pomocą kanałów formalnych (na co bezpośredni wpływ ma przedsiębiorstwo), jak i nieformalnych (na co przedsiębiorstwo ma wpływ pośredni przejawiający się w podejściu do aktualnych pracowników). Dwoistość także na tym polu należy uwzględniać w polityce wizerunkowej, tym bardziej, że wszelkie nieformalne opinie są z reguły uważane za bardziej wiarygodne niż przesłania transmitowane w sposób sformalizowany.

Uwzględniając wszystkie przedstawione definicje zarówno wizerunku pracodawcy, jak i pozostałych związanych z nim pojęć, można wskazać podstawowe zależności, jakie występują między poszczególnymi kategoriami (rys. 1). Tożsamość wraz z osobowością pracodawcy wpływa na jego reputację wewnętrzną i zewnętrzną. Reputacja wewnętrzna pracodawcy wpływa na jego wizerunek wewnętrzny, a reputacja zewnętrzna – na wizerunek zewnętrzny. Oba aspekty wizerunku tworzą łącznie wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy. Wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy wpływa z kolei na jego wizerunek w innych rolach oraz wizerunek jego oferty, a więc ma wpływ na całkowity wizerunek danej organizacji, o czym niestety nadal nierzadko zapominają pracodawcy.

3. TYPY WIZERUNKU PRZEDSIĘBIORSTWA JAKO PRACODAWCY

Przedsiębiorstwo w roli pracodawcy, podobnie jak każda inna jednostka, jest oceniane przez różne podmioty, które postrzegają je z odmiennych perspektyw, a tym samym widzą je inaczej. W konsekwencji, w zależności od tego, kto ocenia danego pracodawcę, można wyodrębnić kilka wizerunków cząstkowych, których wypadkową jest jego obraz na rynku pracy[9].

Do najważniejszych subwizerunków pracodawcy można zdaniem autorki zaliczyć:

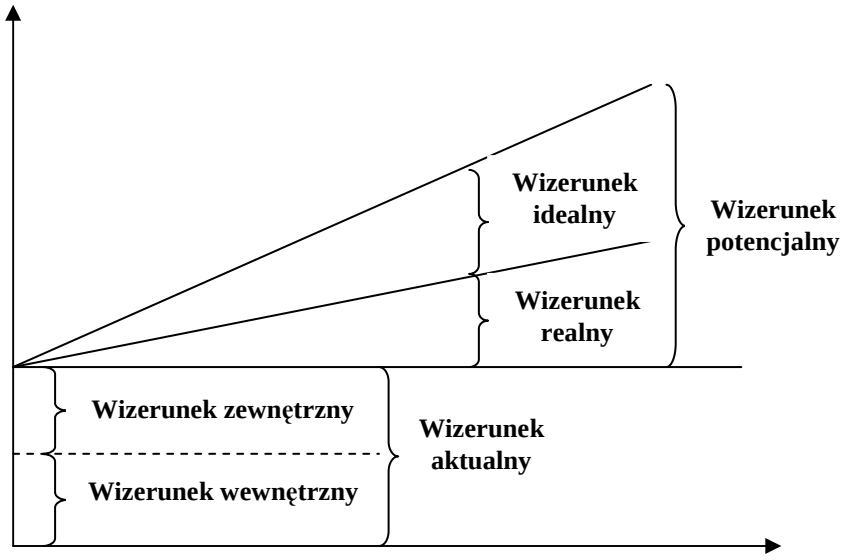
1) wizerunek aktualny, w tym:
   - wewnętrzny, obejmujący:
     - autowizerunek (wizerunek własny), odzwierciedlający sposób postrzegania pracodawcy przez niego samego,
     - wizerunek lustrzany, odzwierciedlający obraz pracodawcy ukształtowany wśród zatrudnionych u niego pracowników,
   - zewnętrzny, obejmujący:
     - wizerunek rzeczywisty (obcy) bezpośredni, który pokazuje, jak w rzeczywistości postrzegają pracodawcę potencjalni pracownicy,
     - wizerunek rzeczywisty (obcy) pośredni, który pokazuje, jak w rzeczywistości postrzegają pracodawcę inne podmioty z jego otoczenia;
2) wizerunek potencjalny, w tym:
   - wizerunek realny, możliwy do osiągnięcia po uwzględnieniu warunków zewnętrznych i wewnętrznych, w jakich działa pracodawca,
   - wizerunek idealny, jaki pracodawca chciałby zbudować, ale z przyczyn zależnych i niezależnych od niego jest w praktyce nieosiągalny.

Między wymienionymi wizerunkami cząstkowymi widoczne są w praktyce mniejsze lub większe różnice, których występowanie wpływa na pojawienie się luki wizerunkowej (rys. 2). Jej rozmiary są oczywiście tym większe, im mniejszą wagę pracodawca przywiązuje do kształtowania swojego wizerunku. Warto jednak podkreślić, że wyznacznikiem

[9] Por. A. Baruk, *The Means of Reducing the Divergence between the Subimages of a Firm as an Employer*, „Economics & Competition Policy" 7 (2007), s. 105–112.

podejmowania spójnych i kompleksowych działań wizerunkowych jest znaczne zbliżenie się do wizerunku idealnego, który choć nieosiągalny, powinien służyć jako drogowskaz dla aktywności pracodawcy w zakresie wizerunku. Każdy pracodawca powinien aktywnie dążyć do zminimalizowania luki pomiędzy wizerunkiem aktualnym a realnym, zwłaszcza jeżeli obecny sposób postrzegania danego przedsiębiorstwa w roli pracodawcy jest obojętny lub wręcz negatywny.

Rys. 2. Luka wizerunkowa



Źródło: opracowanie własne.

4. ZNACZENIE WIZERUNKU PRACODAWCY DLA POTENCJALNYCH PRACOWNIKÓW POSZUKUJĄCYCH MIEJSCA PRZYSZŁEGO ZATRUDNIENIA

W celu określenia znaczenia, jakie wizerunek pracodawcy ma dla potencjalnych pracowników szukających przyszłego miejsca zatrudnienia, w połowie 2009 r. przeprowadzone zostały pierwotne badania ankietowe wśród pięciusetosobowej grupy studentów i absolwentów lubelskich uczelni. Badaniami objęto osoby studiujące w trybie dziennym, w wieku do 30 roku życia. Zdecydowana większość z nich (87%) miała nie więcej niż 25 lat. Trzy czwarte badanych studiowały na jednolitych studiach magisterskich, a pozostali – na studiach pierwszego stopnia. W tabeli 1 podano informacje dotyczące roku studiów, który reprezentowali ankietowani. 63% respondentów stanowiły kobiety. Duże zróżnicowanie wykazywała wielkość miejscowości, z której pochodzili badani, chociaż największa ich część (28%) pochodziła z najmniejszych miejscowości, liczących do 1000 mieszkańców.

Tabela 1. Struktura respondentów ze względu na rok studiów (w %)

Rok studiów	Wskazania w %
I	17
II	2
III	6
IV	32
V	34
Ukończone studia	9

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Według ¾ respondentów najważniejszym czynnikiem przesądzającym o wyborze przyszłego miejsca pracy była wysokość wynagrodzenia, na drugim miejscu wymieniano możliwość rozwoju zawodowego (chociaż wskazało ją ponad dwukrotnie mniej ankietowanych), a trzecią pozycję zajęła pewność zatrudnienia (tab. 2). Przywiązywanie kluczowego znaczenia do wynagrodzenia może wynikać z nasilającego się podczas kryzysu dążenia do materialnego zabezpieczenia przyszłości własnej i ewentualnie bliskich, co powoduje wręcz automatyczne ograniczenie oczekiwań związanych z kwestiami pozamaterialnymi, chociaż oczywiście nie są one całkowicie wyeliminowane.

Tabela 2. Czynniki decydujące o wyborze przez respondentów przyszłego miejsca pracy (w %)

Czynnik wyboru	Wskazania w %
Wysokość wynagrodzenia	74
Możliwość rozwoju zawodowego	35
Pewność zatrudnienia	29
Przyjazna atmosfera w miejscu pracy	16
Możliwość zdobycia doświadczenia zawodowego	14
Odległość od miejsca zamieszkania	14
Elastyczny czas pracy	9
Możliwość zdobycia kontaktów z branży	4
Częste awanse	3
Wielkość przedsiębiorstwa	2
Opinie znajomych	0
Organizacyjna forma przedsiębiorstwa	0
System świadczeń socjalnych	0
Możliwość oddelegowania do zagranicznej filii przedsiębiorstwa	0
Możliwość wykonywania zadań zawodowych w pełni lub częściowo w domu	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Istotne wydaje się, że nikt nie wskazał jako czynnika wyboru miejsca pracy opinii znajomych, co sugerowałoby, iż wizerunek przyszłego pracodawcy nie miał żadnego znaczenia dla respondentów. Być może wynika to z przewartościowania własnych oczekiwań pod wpływem panującego kryzysu albo też jest spowodowane małym doświadczeniem badanych, którzy dopiero wchodzą na rynek pracy i w związku z tym nie przywiązują dostatecznej wagi do pewnych aspektów, które zaczynają być doceniane wraz z nabieraniem dojrzałości zawodowej. Wydaje się jednak, że fakt, iż żaden respondent nie wymienił opinii znajomych jako czynnika wyboru miejsca zatrudnienia nie wskazuje wcale, iż wizerunek pracodawcy nie liczył się w tym kontekście. Wystarczy zauważyć, że na dziesięć czynników wymienianych przez respondentów aż osiem stanowi elementy związane

z wewnętrznym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Są to zatem czynniki, których charakter mogli przekazać ankietowanym aktualni pracownicy, komunikując swoje wrażenia na temat sposobu funkcjonowania organizacji i panujących w niej relacji interpersonalnych. Jedynie wymieniana na szóstym miejscu odległość od miejsca zamieszkania oraz wymieniana na dziesiątej pozycji wielkość przedsiębiorstwa są czynnikami, które można ustalić bez osobistej znajomości wewnętrznych uwarunkowań panujących w danej firmie. Wydaje się zatem, iż pod określeniem opinie znajomych nie kryły się rekomendacje aktualnych pracowników, ale subiektywne sądy osób niezwiązanych z przedsiębiorstwem, które stanowiły odzwierciedlenie ich osobistych przekonań, nie mając nic wspólnego z przesłaniami wizerunkowymi. Dlatego też nie były ważne dla respondentów. Można stwierdzić, że elementy obrazu przedsiębiorstwa kreowanego przez aktualnych pracowników zajmowały wręcz kluczową pozycję w hierarchii czynników wyboru przyszłego miejsca zatrudnienia.

Dość charakterystyczne jest to, że nikt z badanych nie uznał za ważny czynnik możliwości wykonywania przynajmniej części zadań zawodowych w miejscu zamieszkania, co z kolei może o tyle dziwić, iż rozwiązanie takie dopuszczają od pewnego czasu polskie przepisy prawne dotyczące zatrudnienia w ramach telepracy, które zostały opracowane m.in. w celu ułatwienia pracownikom pogodzenia obowiązków zawodowych z życiem rodzinnym. Jest to tym bardziej zastanawiające, iż zdecydowaną większość respondentów stanowiły kobiety. Być może zatem badani woleli jednak mieć bezpośredni kontakt ze współpracownikami, co pozwala na nawiązywanie i zacieśnianie relacji interpersonalnych. Mimo przenoszenia do przestrzeni wirtualnej wielu form aktywności ludzkiej, w tym zawodowej, wydaje się zatem, że znacznej części ludzi nadal nie zależy na izolowaniu się od innych, ale wręcz ceni sobie ona możliwość należenia do zbiorowości koleżeńskich i profesjonalnych. Do pewnego stopnia potwierdzeniem tego wniosku może być wymieniana przez 16% osób jako ważny czynnik wyboru przyjazna atmosfera w miejscu pracy.

Warto ponadto podkreślić, że aczkolwiek respondenci jako najważniejsze kryterium wyboru miejsca zatrudnienia wymieniali w większości wysokość wynagrodzenia, okazuje się, że praca była dla nich czymś więcej. Kiedy mieli bowiem wskazać inne niż materialne aspekty związane z pracą, określali pracę jako zajęcie pozwalające na samorealizację (41% wskazań) czy zajęcie pozwalające na zdobycie doświadczenia życiowego (26%). Prawie co dziesiąta osoba podkreślała w tym kontekście możliwość wykazania się swoją wiedzą i umiejętnościami oraz możliwość regularnych kontaktów interpersonalnych, co potwierdza wcześniejsze wnioski o ich nadal dosyć istotnym znaczeniu, mimo wirtualizacji wielu sfer życia prywatnego i zawodowego.

Jako ciekawostkę warto podkreślić, że wśród badanych były także osoby utożsamiające pracę z możliwością ucieczki od obowiązków domowych. Chociaż odpowiedziało w ten sposób zaledwie 1% respondentów, wynika z tego, że dla niektórych osób nie ma żadnego znaczenia możliwość pogodzenia życia zawodowego z życiem prywatnym, od którego wręcz uciekają, co potwierdza bardzo dużą różnorodność oczekiwań potencjalnych i aktualnych pracowników. Również takie – wydawałoby się – mało typowe oczekiwania powinni uwzględniać pracodawcy w podejmowanych przez siebie działaniach personalnych adresowanych do potencjalnych i aktualnych pracowników.

5. ZAKOŃCZENIE

Przedstawione rozważania potwierdzają istotne znaczenie wizerunku pracodawcy dla adresatów działań personalnych przedsiębiorstwa. Już na etapie poszukiwania miejsca przyszłego zatrudnienia potencjalni pracownicy uwzględniają bowiem przede wszystkim czynniki, o których mogli usłyszeć jedynie od aktualnych pracowników (ewentualnie od samych pracodawców), ale których nie mogli ich poznać osobiście. Dlatego podejmowanie przez pracodawców spójnych i kompleksowych działań mających na celu stworzenie i utrwalenie swojego pozytywnego wizerunku jest niezwykle ważne, stanowiąc wręcz warunek konieczny przyciągnięcia wartościowych kandydatów do pracy. Odgrywa ono oczywiście także kluczową rolę w kontekście kreowania dodatniego wizerunku organizacji w innych rolach rynkowych, czego konsekwencją są określone postawy i zachowania nabywców finalnych i innych uczestników rynku.

Aby jednak przedsiębiorstwo mogło w optymalny sposób dyskontować pozytywy swojej przemyślanej polityki wizerunkowej, musi przede wszystkim doprowadzić do maksymalnego ograniczenia rozmiarów luki wizerunkowej. Jest to bowiem pierwszy i jednocześnie niezbędny krok na drodze do wkomponowania w świadomości odbiorców oferty personalnej i produktowej przedsiębiorstwa jego pożądanego obrazu. Niestety nadal wiele organizacji nie docenia roli swojego wizerunku jako pracodawcy, co stanowi jedną z podstawowych barier utrudniających rozpoczęcie właściwych działań wizerunkowych[10].

LITERATURA

[1] Ambler, T.; Barrow, S., *The Employer Brand*, „Journal of Brand Management" 4 (1996),, s. 185–206

[2] Baruk, A.I., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006

[3] Baruk, A.I., Rola wizerunku pracodawcy w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2009/6, s. 11–24

[4] Baruk, A.I., *The Means of Reducing the Divergence between the Subimages of a Firm as an Employer*, „Economics & Competition Policy" 7 (2007), s. 105–112

[5] Bhatnagar, J.; Srivastava, P., *Strategy for staffing: Employer branding & person organization fit*, „Indian Journal of Industrial Relations" 44/1 (2008), s. 35–48

[6] Cascio, W.F., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Dom Wydawniczy ABC–Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001

[7] Kosicki, K., *Redukcja personelu. Uważaj jak zwalniasz*, „Businessman Magazine" 2003/8

[8] Lievens, F.; Hoye, G. van; Anseel, F., *Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework*, „British Journal of Management" 18 (2007), s. 45–59

[9] *Niepewność pracownika*, http://ceo.cxo.pl/news/342581/Niepewnosc.pracownika.html

[10] *Polacy gotowi są mniej zarabiać, by ratować swoją firmę*, http://firma.onet.pl/1922176,wiadomosci.html

[10] Więcej informacji dotyczących wspomnianych barier można znaleźć w artykule A. Baruk, *Rola wizerunku pracodawcy w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2009/6, s. 11–24.

[11] *Ponad połowa zwalnianych pracowników wynosi dane pracodawcy*, http://ceo.cxo.pl/news/338570/Ponad.polowa.zwalnianych.pracownikow.wynosi.dane
[12] Ying Gao, S., *What Drives Ideal Employer Image?*, http://arc.hhs.se/download.aspx?

AN EMPLOYER'S IMAGE AND ITS ROLE FOR POTENTIAL EMPLOYEES

In the article the problem of an employer's image was presented. The mentioned category was defined and shared on some subimages. On the base of the field empirical researches the role of employer's perception in seeking future place of work by potential employees was shown. At the end, the main consequences of positive employer's image for enterprises were presented.