

Education of Economists and Managers

ISSN: 1734-087X | ICV: 83.85

Volume 51, Issue 1, March 2019

Received 21 December 2018; Revised 8 February 2019; Accepted 31 March 2019

DOI: 10.33119/01.3001.0013.2374

Zajęc-Pałdyna , U. (1). Działania z zakresu wizerunku przedsiębiorstwa skierowane do pracowników. Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects, 51(1), 233-244. Retrieved from <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/1310>

Employer Branding Activities Targeted at Employees

Urszula Zajęc-Pałdyna

Summary

Employer brand management gains more and more interest of theoreticians and business practitioners. Employers, wanting to achieve a sustainable competitive advantage and to attract and maintain talents, apply activities within the scope of employer branding directed in and outside the organization. The aim of the article is to analyze the actions taken by enterprises in the field of the employer branding, the recipients of which are employees. The author, based on the available literature, analyzed the concept of the employer branding and reviewed the actions taken by employers directed to and within the organization. Based on empirical research, brand activities aimed at internal stakeholders were analyzed. Applications will be used for further research on the employer branding.

Keywords: employer branding, employer brand, internal employer branding

Działania z zakresu wizerunku przedsiębiorstwa skierowane do pracowników

URSZULA ZAJĄC-PAŁDYNA

*Institut Kapitału Ludzkiego, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie,
Szkółka Główna Handlowa w Warszawie*

Zarządzanie wizerunkiem przedsiębiorstwa jako pracodawcy zyskuje coraz większe zainteresowanie teoretyków i praktyków biznesu. Pracodawcy, chcąc uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną oraz przyciągnąć i utrzymać talenty, stosują działania z zakresu *employer branding*, skierowane do wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji. Celem artykułu jest analiza działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w obszarze wizerunku pracodawcy, których adresatami są pracownicy. Autorka, na podstawie dostępnej literatury, przeanalizowała koncepcję wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy oraz dokonała przeglądu działań podejmowanych przez pracodawców skierowanych do wewnątrz organizacji. Na podstawie badań empirycznych przeanalizowano działania wizerunkowe skierowane do wewnętrznych interesariuszy. Wnioski posłużą do dalszych badań wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy.

Słowa kluczowe: wizerunek pracodawcy, marka pracodawcy, działania wizerunkowe pracodawców, wewnętrzny wizerunek pracodawcy

Wprowadzenie

Każde przedsiębiorstwo, które funkcjonuje na rynku, jest oceniane na wielu płaszczyznach i w wielu obszarach. Kiedy analizujemy pozycję danej firmy czy po prostu spotykamy się z jej komunikacją, w pierwszej kolejności oceniamy dobra, usługi, obsługę klienta. Warto również pamiętać o tym, że coraz częściej o pozycji przedsiębiorstwa decyduje nie tylko oferta produktowa czy usługowa, lecz także jego wizerunek jako pracodawcy czy marka pracodawcy. Jeśli bowiem wizerunek

czy też marka pracodawcy są oceniane wysoko, firmę postrzega się jako preferowane miejsce pracy (Figurska, Matuska, 2013, s. 35). Obecnie bowiem przedsiębiorstwa ocenia się także przez pryzmat obecnych oraz byłych pracowników, którzy mogą pełnić funkcję tzw. ambasadorów pracodawcy. Pracodawcy, chcąc zatrzymać w przedsiębiorstwie talenty, zmotywować je oraz przyciągnąć pożądaną pracownikami, podejmują działania, których celem jest budowa wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy, marki pracodawcy (*employer branding*¹). Pracodawcy, poprzez działania wizerunkowe, dążą do tego, aby osiągnąć status tzw. pracodawcy z wyboru (*employer of choice*). Pracodawcą z wyboru jest firma, która zachęca wysoko utalentowanych pracowników do przyłączenia się do przedsiębiorstwa i pozostania w nim, a więc dba o markę pracodawcy nie tylko w procesie rekrutacji i selekcji, lecz także w trakcie trwania zatrudnienia (Bellou i in., 2015, s. 1203). W początkowej fazie termin „pracodawca z wyboru” był powiązany *stricte* z obszarem rekrutacji, a zatem miał ścisły związek z procesami przyciągania pożądanej kadry oraz zatrzymywania talentów. Obecnie natomiast termin ten jest rozumiany szerzej i odnosi się do najlepszych praktyk dotyczących warunków zatrudnienia, zrównoważonej kultury czy też reputacji firmy (Gill, 2011, s. 65). Działania pracodawców nie są incydentalne czy krótkofalowe w celu przyciągnięcia odpowiedniej kadry, ale są stałym procesem. Przedsiębiorstwa, chcąc osiągnąć status pracodawcy z wyboru, a więc podmiotu, który jest ceniony przez osoby ubiegające się o zatrudnienie oraz przez pracowników, podejmują działania z zakresu zarządzania wizerunkiem pracodawcy w otoczeniach zewnętrznym firmy oraz wewnętrznym, czyli skierowanym do istniejących pracowników. W niniejszym artykule dokonano analizy wewnętrznych działań podejmowanych przez pracodawców w odniesieniu do budowy wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy.

Celem artykułu jest eksploracja teoretyczna oraz empiryczna działań z zakresu zarządzania wizerunkiem pracodawcy skierowanych do interesariuszy wewnętrznych, czyli do pracowników. W pierwszej części artykułu przedstawiono istotę wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy oraz przeprowadzono analizę działań podejmowanych przez firmy w ramach zarządzania wewnętrznym wizerunkiem pracodawcy. Druga część artykułu zawiera wyniki badań empirycznych, które zostały przeprowadzone na przełomie lat 2017 i 2018², a które zawierają odpowiedzi respondentów

¹ Terminy „*employer branding*” oraz polskie jego tłumaczenie „wizerunek pracodawcy” nie są tożsame, co zostanie szerzej wyjaśnione w dalszej części artykułu.

² Autorka powołuje się na wyniki badań zrealizowanych w listopadzie 2017 r., zrealizowanych w ramach grantu nr 2016/21/B/HS4/02992, oraz wyniki badań zrealizowanych w okresie od grudnia 2017 r. do stycznia 2018 r. w ramach dofinansowania działalności polegającej na prowadzeniu badań naukowych lub prac rozwojowych oraz zadań z nimi związanych, służących rozwojowi młodych naukowców oraz uczestników studiów doktoranckich w zakresie badań statutowych w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie.

na temat wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy oraz wewnętrznych działań wizerunkowych. Wnioski z badania oraz analizy literatury nie stanowią prostej recepty na to, w jaki sposób zarządzać wizerunkiem przedsiębiorstwa jako pracodawcy wewnątrz firmy, są jednak swoistymi drogowskazami oraz przykładem praktyk stosowanych przez polskich pracodawców.

Istota wizerunku pracodawcy

Wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy czy też wizerunek marki pracodawcy (*employer branding*, *employer brand*³) należy zaliczyć do grupy wielowymiarowych i interdyscyplinarnych koncepcji. Spora liczba ujęć *employer branding*, różnorakie kładzenie akcentów na koncepcję oraz brak spójności definicyjnej wynika w głównej mierze z tego, że koncepcja wizerunku, marki pracodawcy jest rozpatrywana często wyrywkowo, jednostronnie, np. tylko w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi czy też tylko marketingu. Należy jednak pamiętać o tym, że genezy koncepcji *employer branding* należy upatrywać nie tylko w zarządzaniu zasobami ludzkimi, lecz także (a w zasadzie przede wszystkim) w marketingu oraz w nauce o organizacji i należy tę koncepcję rozpatrywać w szerokim zakresie (Zajac-Pałdyna, 2018, s. 204).

Koncepcja wizerunku pracodawcy, marki pracodawcy jest dość młoda – termin *employer branding* został wprowadzony w 1990 r. w trakcie konferencji zorganizowanej przez Chartered Institute of Personnel and Development (Wojtaszczyk, 2010, s. 20), natomiast sama treść definicji została skonstruowana sześć lat później przez T. Amblera i S. Barrowa (1996, s. 187), których do dziś uznaje się za prekursorów idei kształtowania wizerunku pracodawcy. Pomimo tego, że w literaturze o wizerunku i marce pracodawcy mówi się dopiero od lat 90. XX w., nie należy zapominać, że podstaw koncepcji należy poszukiwać w literaturze dotyczącej marki, relacji z klientami czy personal branding (Baruk, 2012, s. 109). Prekursorzy *employer branding* (Ambler, Barrow, 1996, s. 187) określili go jako sumę funkcjonalnych, ekonomicznych oraz psychologicznych korzyści z bycia zatrudnionym i z identyfikowania się z organizacją. Jak można więc wyczytać z treści pierwszej definicji, *employer branding* został ujęty w kontekście korzyści dla osób zatrudnionych lub osób, które potencjalnie mają być zatrudnione w danym przedsiębiorstwie. Wspomniane korzyści oferowane przez pracodawcę powinny mieć charakter unikalnej propozycji dla obecnych i potencjalnych pracowników (Edwards, 2010, s. 6–8), gdyż jeśli tak nie będzie, to adresatom działań wizerunkowych będzie obojętne, czy będą pracować

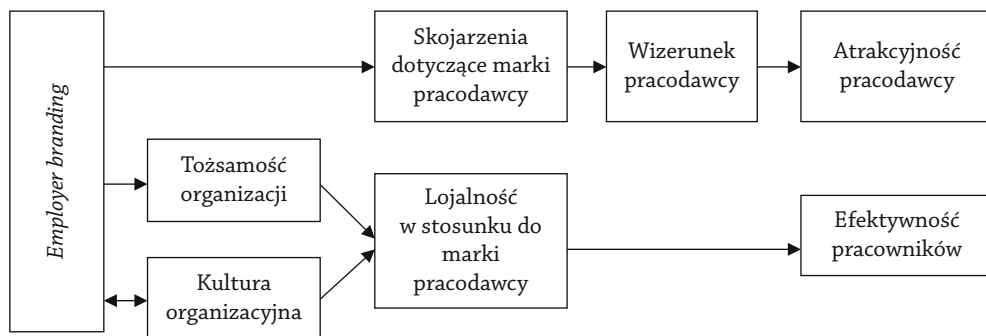
³ *Employer* – pracodawca, *brand* – marka, *branding* – cechowanie.

w tej, czy innej organizacji. Co więcej, pakiet korzyści, swoista oferta pracodawcy powinna wynikać z elementów charakterystycznych dla danej organizacji, jej kluczowych wartości i zasad przewodnich, które leżą u podstaw tego, jak ona działa.

Od lat 90. ubiegłego wieku powstało wiele ujęć oraz definicji employer branding. Terminologia koncepcji jest niejednorodna, a *employer branding* jest często przedstawiany stroniczo. Pierwszym aspektem, na który należy zwrócić uwagę, jest wymienne stosowanie terminów: wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy oraz marka pracodawcy, które nie są jednoznaczne. Zdaniem autorki, należy się zgodzić z K. Wojtaszczyk (2012, s. 83–84), która uważa, że kształtowanie świadomości marki dotyczy w głównej mierze działań skierowanych do interesariuszy zewnętrznych, potencjalnych pracowników, natomiast oddziaływanie na wizerunek jest skierowane do obecnych interesariuszy, a więc istniejących pracowników. Celem komunikacji zewnętrznej jest uświadomienie interesariuszy o istnieniu pracodawcy oraz przekazywaniu dobrych doświadczeń ze styczności z marką pracodawcy. Celem działań wewnętrznych jest umacnianie pozytywnego znaczenia marki pracodawcy w ocenie osób związanych z organizacją.

Koncepcja employer branding wydaje się jaśniejsza, jeżeli analizuje się ją na przykładzie ujęcia modelowego. Jednym z najczęściej przytaczanych jest model stworzony przez K. Backhaus i S. Tikoo (2004, s. 505) – rysunek 1.

Rysunek 1. Struktura *employer branding*



Źródło: Backhaus, Tikoo (2004, s. 505).

Model zaproponowany przez autorów pokazuje związek między *employer branding* a tożsamością oraz kulturą organizacji, dzieli działania pracodawców na te, które są kierowane do zewnętrznych oraz wewnętrznych adresatów, a także pokazuje konkretne efekty organizacyjne, które wynikają z budowy marki pracodawcy. *Employer branding* według K. Backhaus i S. Tikoo (2004) generuje skojarzenia z marką oraz lojalność w stosunku do marki. Wizerunek pracodawcy jest kształtowany poprzez

skojarzenia z marką, czego efektem organizacyjnym jest atrakcyjność firmy dla potencjalnych pracowników. Lojalność w stosunku do marki wynika z tożsamości organizacji oraz kultury organizacyjnej, która jest jednym z czynników kształtujących wizerunek pracodawcy (Bukowska, 2009, s. 493). Tożsamość należy rozumieć jako zespół atrybutów, wyróżników, które nadają przedsiębiorstwu w opinii różnych grup społecznych unikalną wartość (Altkorn, 2004, s. 7–8). Jest to więc celowa kompozycja elementów, które identyfikują przedsiębiorstwo, wyróżniają je spośród innych, szczególnie bliskich konkurentów. Przytoczone ujęcie modelowe pomaga w wyjaśnieniu niespójności terminologicznej. Zdaniem autorów modelu, employer brandingiem jest proces budowania identyfikowalnej i unikalnej tożsamości pracodawcy, której celem jest odróżnienie firmy od konkurencji. Proces budowania marki pracodawcy składa się z trzech etapów – stworzenia propozycji wartości (*employee value proposition*, EVP), marketingu zewnętrznego marki pracodawcy oraz marketingu wewnętrznego, czyli skierowanego do istniejących pracowników firmy (Backhaus, Tikoo, 2004, s. 502–503).

Działania wizerunkowe skierowane do interesariuszy wewnętrznych

Pracownicy są bez wątpienia kluczowym elementem budowy marki pracodawcy i ich postawa oraz zachowanie mogą albo wzmocnić deklarowane przez przedsiębiorstwo wartości, albo też w wyniku niespójności z tymi wartościami podważyć wiarygodność przekazywanych komunikatów (Berthon, Ewing, Hah, 2005, s. 153). Wewnętrzny *branding* odnosi się do trzech elementów: skutecznego komunikowania marki pracownikom, przekonania ich, że jest ona trafna i wartościowa oraz skutecznego łączenia każdego zadania w organizacji z przekazywaniem tzw. esencji marki. Przedsiębiorstwa podejmują wiele działań, których celem organizacyjnym jest, zgodnie z zaprezentowanym wcześniej modelem, lojalność pracowników w stosunku do marki pracodawcy. Działania pracodawców w obszarze employer branding wewnętrznego można ująć jako wszelkie korzyści, jakie odnoszą zatrudnieni z pracy dla danego pracodawcy, które są przez nich uświadamiane bądź nie (Kozłowski, 2012, s. 51–53). Celem działań wewnętrznych pracodawców, niezależnie od czasu ich trwania, jest ciągle budowanie marki pracodawcy, gdyż jest to proces. W tabeli 1 przedstawiono działania z zakresu branding wewnątrz przedsiębiorstwa wraz z przykładami.

Tabela 1. Działania wewnętrzne pracodawców

Działanie	Egzemplifikacja
Komunikacja wewnętrzna	badania opinii pracowniczej, <i>newsletter</i> , broszury, biuletyny, intranet, tablice informacyjne, spotkania z zarządem
Ścieżki karier	planowanie sukcesji, programy menedżerskie.
Szkolenia	doradztwo, <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> , szkolenia, warsztaty, <i>onboarding</i>
System okresowych ocen pracowniczych	ocena 180°, ocena 360°
Badania satysfakcji	badania zaangażowania, badania satysfakcji
Motywatory płacowe i pozapłacowe	prywatna opieka medyczna, akcje firmy, opcje na akcje, dofinansowanie urlopu, samochód, pakiet sportowy, bezpłatna opieka nad dziećmi, bony obiadowe, ubezpieczenie
Działania integrujące pracowników	spotkania integracyjne, wyjścia działów, integracje pomiędzy zespołami, regionami
System wartości	tworzenie systemu wartości, system premiowania osób przestrzegających wartości
Działania z zakresu CSR wobec pracowników	urlopy zdrowotne, odprawy, pomoc finansowa, pomoc rzeczowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kozłowski (2012, s. 51–88).

Wymienione wraz z przykładami działania z zakresu employer branding, skierowane do interesariuszy wewnętrznych, mają jedynie charakter przykładowy i stanowią katalog otwarty. Wraz z rozwojem koncepcji employer branding oraz coraz szerszym stosowaniem jej przez pracodawców pojawiają się coraz nowsze oraz bardziej wyszukane działania pracodawców. W dalszej części artykułu zostaną przedstawione dane empiryczne pozyskane na podstawie badań przeprowadzonych wśród polskich pracowników.

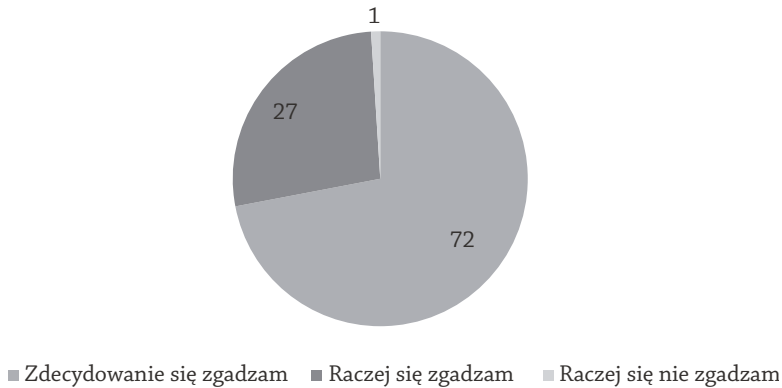
Badania wizerunku przedsiębiorstwa – wyniki

Dane empiryczne, na które powołuje się autorka, zostały zebrane na przełomie lat 2017 i 2018 i są one, w obu przypadkach, częścią większego projektu badawczego. Badanie z listopada 2017 r. (zwane w dalszej części artykułu badaniem pierwszym) zostało przeprowadzone na reprezentatywnej grupie pracujących Polaków ($N = 1003$) techniką telefoniczną CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*). Badanie zrealizowane w okresie grudzień 2017 r.–styczeń 2018 r. (zwane w dalszej części artykułu badaniem drugim) również zostało przeprowadzone przy użyciu techniki CATI, jednak próba obejmowała 90 przedsiębiorstw działających na polskim rynku. Próba została wybrana celowo – respondentami były osoby zatrudnione na stanowiskach

kierowniczych, menedżerskich lub wyspecjalizowane w dziedzinie HR, wizerunku pracodawcy. Co istotne, próbą objęto przedsiębiorstwa, które są cenione na rynku pracy, biorą udział w konkursach i plebiscytach pracodawców. Taki wybór próby celowej został zdeterminowany chęcią poznania działań wewnętrznych z zakresu *employer branding* w organizacjach cenionych na rynku pracy w Polsce.

Wyniki drugiego badania, podczas którego pytania zadawano osobom odpowiedzialnym za wizerunek pracodawcy wskazują, że badani pracodawcy przywiązują dużą wagę do działań z zakresu budowy wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy. Respondenci bowiem niemal w 100% wskazali, że firmy, w których pracują, dbają o swój wizerunek jako pracodawcy (rysunek 2).

Rysunek 2. Odpowiedzi na pytanie: „Czy firma, w której pracuję, dba o swój wizerunek jako pracodawcy?” (w %)

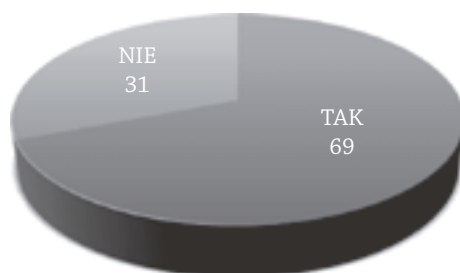


Źródło: opracowanie własne.

Ankietowani zaznaczyli także, że przedsiębiorstwa, w których są zatrudnieni, mają strategię budowania wizerunku pracodawcy (rysunek 3): 69% wskazań dla tej odpowiedzi świadczy o tym, że badani pracodawcy zarządzają wizerunkiem pracodawcy długofalowo, a nie traktują go jako czasowe remedium na braki kadrowe. Taki rozkład odpowiedzi oznacza, że strategia *employer branding*u jest coraz częściej wdrażana w polskich przedsiębiorstwach, co jeszcze kilka, kilkanaście lat temu nie było powszechną praktyką.

Przedstawiony rozkład odpowiedzi na rysunku 4 może sugerować, że pytani przedstawiciele pracodawców chcieli przedstawić swoją rolę (odpowiedzialność za obszar wizerunku pracodawcy, obszar HR) w pozytywnym świetle. Niemniej jednak kiedy porównamy te odpowiedzi z badaniem (badanie pierwsze) przeprowadzonym na reprezentatywnej grupie pracujących Polaków ($N = 1003$), można odnieść wrażenie, że pracownicy także zauważają dbałość pracodawców o wizerunek przedsiębiorstwa

Rysunek 3. Odpowiedzi na pytanie: „Czy firma, w której pracuję, posiada strategię budowania wizerunku pracodawcy?” (w %)



Źródło: opracowanie własne.

jako pracodawcy. Przeszło połowa ankietowanych (57%) uważa, że firma, w której pracują osoby badane, dba o swój wizerunek jako pracodawcy także poprzez ustalanie wynagrodzeń. Dodatkowo, kiedy przeanalizujemy odpowiedzi respondentów badania z metryką, można zauważyć, że różnice w odpowiedziach zależą w najwyższym stopniu od wieku oraz deklarowanego dochodu badanych: 77% ankietowanych w wieku 18–24 lata uważa, że pracodawcy dbają o swój wizerunek jako pracodawcy także poprzez ustalanie wynagrodzeń (odpowiedzi respondentów: „Zdecydowanie się zgadzam/raczej się zgadzam”), natomiast zdecydowanie mniej – 53% osób w wieku 35–59 lat także udzieliło analogicznych odpowiedzi. Podobne, a nawet większe różnice w odpowiedziach respondentów można zauważyć w podziale na deklarowany

Rysunek 4. Odpowiedzi na pytanie: „Czy firma, w której pracuję, dba o swój wizerunek przedsiębiorstwa (także poprzez ustalanie wynagrodzeń)?” (w %)

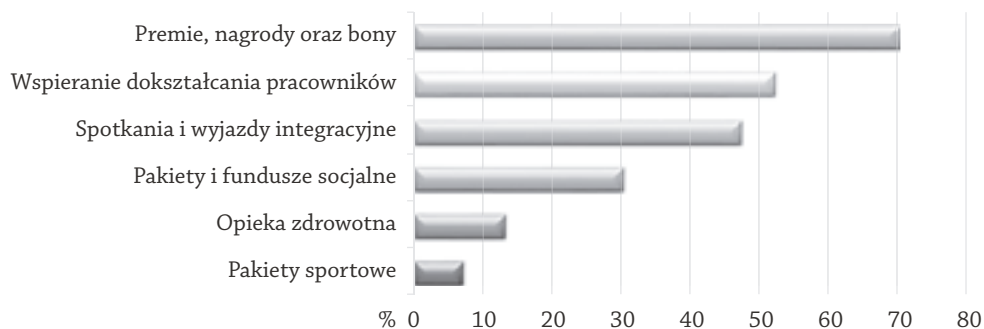


Źródło: opracowanie własne.

dochód badanych: 80% badanych zarabiających powyżej 10 000 PLN uważa, że pracodawcy dbają o swój wizerunek także poprzez ustalanie wynagrodzeń, podczas gdy na to pytanie analogicznych odpowiedzi udzieliło 48% badanych zarabiających między 1401 PLN a 2500 PLN. Z przytoczonego badania możemy wnioskować, że najbardziej pozytywnie o działaniach wizerunkowych pracodawców wypowiadają się osoby młode (w wieku 18–24 lata) oraz ci respondenci, którzy zarabiają najwięcej (kwota zarobków powyżej 10 000 PLN).

Interesujące są wyniki drugiego badania, podczas którego zapytano ankietowanych, jakie działania z zakresu budowania wizerunku pracodawcy, skierowane do wewnątrz przedsiębiorstwa, podejmują firmy, w których są obecnie zatrudnieni (rysunek 5). Jak wynika z odpowiedzi respondentów, którzy pracują u pracodawców docenianych na rynku pracy, pracownicy za najczęściej stosowane działanie uznali nagradzanie poprzez premie oraz nagrody, zarówno w formie pieniężnej jak i bonów handlowych (70% wskazań). Ponad połowa ankietowanych wskazała, że działaniem wewnętrznym stosowanym przez pracodawców jest wspieranie kształcenia pracowników poprzez organizację szkoleń wewnętrznych oraz dofinansowanie kursów zewnętrznych (52% odpowiedzi). Według odpowiedzi blisko połowy badanych (47%), pracodawcy, chcąc zadbać o wewnętrzny wizerunek pracodawcy, organizują spotkania okolicznościowe i wyjazdy integrujące pracowników. Wśród działań wewnętrznych respondenci wymienili także pakiety oraz fundusze socjalne (30% wskazań), opiekę zdrowotną (13% wskazań) oraz pakiety sportowe (7% wskazań).

Rysunek 5. Odpowiedzi na pytanie: „Jakie działania z zakresu budowania wizerunku pracodawcy, skierowane do wewnątrz przedsiębiorstwa, podejmuje firma, w której pracuję?”



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Obszar employer brandingu ze wszech miar zasługuje na zainteresowanie zarówno teoretyków, jak i praktyków biznesu. Liczne analizy i badania (zarówno naukowe, jak i ekspertyzy) wskazują na to, że dobra marka pracodawcy pozwala budować przewagę konkurencyjną na rynku, wspiera procesy HR i markę produktową oraz pomaga generować zysk (Urbancova, Hudakova, 2017, s. 48–49).

Badania empiryczne przytoczone przez autorkę potwierdzają, że pracodawcy są zainteresowani budowaniem marki pracodawcy i nie jest im obojętny wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy. Wyniki badań potwierdziły, że coraz więcej firm ma strategię budowania wizerunku pracodawcy, co oznacza, że jest to obszar coraz bardziej istotny nie tylko dla działów zarządzania zasobami ludzkimi, lecz także dla celów całej organizacji. Pracodawcy podejmują wiele działań, które mają na celu budowanie marki dobrego pracodawcy, pracodawcy z wyboru. Jak wynika z przeprowadzonych analiz, badane przedsiębiorstwa, które są doceniane na rynku pracy w konkursach i plebiscytach dla pracodawców, wśród działań skierowanych do swoich pracowników najczęściej stosują motywatory płacowe jako działania z zakresu *employer branding*. Bardzo często cenieni na polskim rynku pracodawcy wykorzystują szkolenia, doksztalcanie oraz działania integrujące pracowników do celu budowy wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy.

Bibliografia

- Altkorn, J. (2004). *Wizerunek firmy*. Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej.
- Ambler, T., Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 3(4), 185–206.
- Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
- Baruk, A. (2012). Rola marketingu personalnego w kształtowaniu wizerunku organizacji. *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*, 3(4), 108–111.
- Bellou, V., Chaniotakis, I., Kehagias, I., Rigopoulou, I. (2015). Employer brand of choice: An employee perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 16(6), 1201–1215.
- Berthon, P., Ewing, M., Hah, L.L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.

- Bukowska, U. (2009). Rola kultury organizacyjnej w kształtowaniu pozytywnego wizerunku pracodawcy. W: M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business, 486–493.
- Edwards, M.R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23.
- Figurska, I., Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, VII(2), 35–38.
- Gill, R. (2011). An Integrated Literature Review: Strengthening Reputation through EOC and CSR. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(12), 64–71.
- Kozłowski, M. (2012). *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business, 51–91.
- Urbancova, H., Hudakova, M. (2017). Benefits of employer brand and the supporting trends. *Economics & Sociology*, 10(4), 41–50.
- Wojtaszczyk, K. (2012). *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Wojtaszczyk, K. (2010). Employer branding – przesłanki i cele budowania marki pracodawcy. *Przegląd Organizacji*, 1, 19–22.
- Zając-Pałdyna, U. (2018). Jawność wynagrodzeń w kontekście budowania wizerunku pracodawcy. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, 3(49), 203–213.

Summary

Employer Branding Activities Targeted at Employees

Employer brand management gains more and more interest of theoreticians and business practitioners. Employers, wanting to achieve a sustainable competitive advantage and to attract and maintain talents, apply activities within the scope of employer branding directed in and outside the organization. The aim of the article is to analyze the actions taken by enterprises in the field of the employer branding, the recipients of which are employees. The author, based on the available literature, analyzed the concept of the employer branding and reviewed the actions taken by employers directed to and within the organization. Based on empirical research, brand activities aimed at internal stakeholders were analyzed. Applications will be used for further research on the employer branding.

Keywords: employer branding, employer brand, internal employer branding

Mgr Urszula Zająć-Pałdyna

Absolwentka prawa oraz zarządzania zasobami ludzkimi. Doktorantka w Instytucie Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Główne obszary jej zainteresowań naukowych i badawczych to wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy oraz jawność wynagrodzeń. Praktyk biznesu – *HR Manager*, autorka bloga www.hrnaobcasach.pl, czynny trener. Na co dzień doradza firmom w obszarze rekrutacji oraz budowania wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy.