

**MECHANIZM DZIAŁANIA EMPLOYER BRANDINGU NA POZIOMIE ZEWNĘTRZNYM**

**Stankiewicz-Mróż Anna, doktor**  
**Zinkevych Hanna, 5 rok studiów Zarządzanie**  
*Politechnika Łódzka*

У статті проаналізовано основні механізми формування бренду роботодавця як одного з найважливіших конкурентних переваг на ринку праці. Запропоновано структуру механізмів формування бренду роботодавця, яка включає стратегічну і тактичну платформу, при цьому враховує класифікацію механізмів між внутрішнім та зовнішнім брендом роботодавця. Автори переконані, що ідентифікація основних механізмів формування бренду роботодавця сприяє активізації управління ним у компаніях.

**Ключові слова:** бренд роботодавця, механізми формування бренду роботодавця, управління людськими ресурсами.

**Omawienie problemu.** Na rynku pracy toczy się nieustannie walka o najlepszych pracowników, określanych mianem „talentów”, zarówno o ich pozyskanie, jak i utrzymanie. Bardzo istotną rolę w owej walce odgrywa wizerunek przedsiębiorstwa. Silna marka pracodawcy, dobra reputacja organizacji i wysokie zaangażowanie pracowników, ułatwia przyciągnięcie i zatrzymanie talentów, pozwala na uzyskanie przewagi konkurencyjnej i osiągnięcie wysokich wyników finansowych.

**Analiza najnowszych wyników badań i publikacji.** J. Altkorn zauważył, że „każdy przedmiot, osoba, zjawisko, jeśli tylko zwrócimy na nie uwagę, uzyskuje w naszej świadomości jakiś wizerunek, co oznacza, że wizerunek to właśnie subiektywne wyobrażenie, które posiadamy o obiekcie naszego zainteresowania”. L.T. Christiansen i S.Askegaard podkreślają, że wizerunek przedsiębiorstwa ogranicza potrzebę pełnej racjonalnej decyzji interesariuszy, a przez to redukuje wysiłek wkładany w ich podejmowanie. Jednym z pierwszych badaczy problematyki „wizerunku przedsiębiorstwa” był P. Martineau, który w artykule zamieszczonym w „Harvard Business Review” pokreślił duże znaczenie wizerunku oraz fakt, że jego odbiorcami są nie tylko konsumenci, ale także pracownicy, inwestorzy, dostawcy czy lokalne społeczności. S.H. Britt zwrócił uwagę na fakt, że „wizerunki są publicznymi stereotypami i gdy stereotyp się kształtuje, ludzie w większym stopniu działają pod wpływem tego, co się za nim kryje”. Oznacza to, że wizerunek wpływa bezpośrednio na zachowania interesariuszy organizacji, co potwierdza także wielu innych teoretyków i praktyków zarządzania. Jak podkreślili K. Schwan i K.G. Seipel, „jeśli obraz ten jest brany pod uwagę przez przedsiębiorstwo, może on mieć aktywny wpływ na jego sytuację”.

**Cele artykułu.** Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie koncepcji employer branding na przykładzie działań podejmowanych w zakresie budowania zewnętrznego wizerunku pracodawcy. Metodyka: artykuł powstał na podstawie studiów literaturowych, obejmujących najnowsze publikacji odnoszące się do tematyki employer branding.

**Kluczowe wnioski badawcze.** Obserwując działania, jakie podejmują pracodawcy, walcząc o utrzymanie najbardziej wartościowych pracowników, można dostrzec istotny wpływ zewnętrznego wizerunku firmy na jej przewagę konkurencyjną. W ostatnich latach coraz bardziej popularnym staje się pogląd, iż motywację pracowników przekładającą się na ich przywiązanie do danej organizacji, czy zaangażowanie w wykonywane zadania, można dodatkowo zwiększać poprzez wykreowanie silnej marki firmy jako dobrego i sprawiedliwego pracodawcy [1].

Działania prowadzone w ramach employer branding zewnętrznego ukierunkowane są na przyciągnięcie do organizacji potencjalnych pracowników wyróżniających się pożądanym przez organizację profilem posiadanych kompetencji, umiejętności, kwalifikacji, cech i wartości, najlepiej spójnych z wartościami cenionymi przez firmę.

Dlatego w kreowaniu wizerunku pracodawcy na zewnątrz tak ważny jest wybór odpowiedniego kanału komunikacji dostosowanego bezpośrednio do interesującej organizację grupy docelowej. Efektywne dotarcie do kandydatów wymaga stosowania odpowiednich, dopasowanych do odbiorców narzędzi, które powinny

uwzględniać doświadczenie i status kandydata, preferowane sposoby komunikowania się z otoczeniem, czy też wyznawane wartości życiowe.

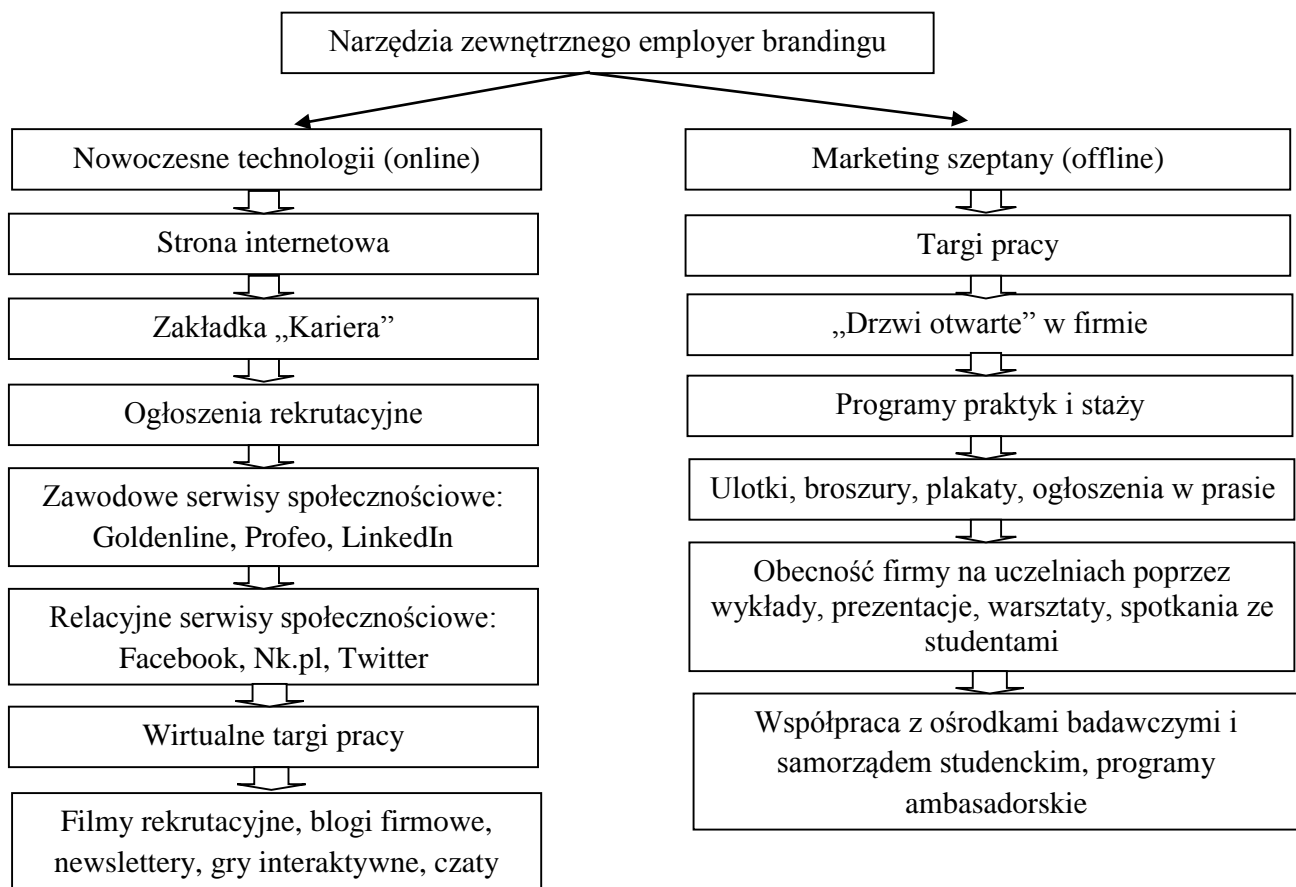
Analizując różnorodne kanały komunikacji z potencjalnymi kandydatami do pracy, powinno zacząć się od podkreślenia poglądu rozpowszechnionego wśród badaczy tematu. Mowa tu o przeświadczeniu, iż tworzenie zewnętrznej strategii świadomego kreowania wizerunku pracodawcy z wyboru należy rozpocząć od zbadania satysfakcji pracowników, którzy obecnie tworzą daną organizację oraz zbadania ich opinii na temat firmy jako pracodawcy. To oni bowiem są z reguły postrzegani jako najbardziej wiarygodne źródło informacji o firmie. Wyniki badań satysfakcji pozwolą rozpoznać postawy panujące wśród pracowników oraz zdiagnozować nie tylko najbardziej satysfakcjonujące obszary związane z pracą w danej organizacji, ale również obszary konfliktowe czy problematyczne, skutkujące najczęściej obniżeniem morale osób w niej zatrudnionych. Badanie opinii pracowników pozwoli w rezultacie określić, nośnikiem jakich informacji o firmie mogą być obecni pracownicy, będący jednym z najważniejszych kanałów komunikacyjnych dostarczających informacji o danej organizacji do otoczenia [2].

Zakres employer brandingu zewnętrznego dotyczy działań prowadzonych poza organizacją. Działania te można podzielić na dwie kategorie: wizerunkową oraz rekrutacyjną. Organizacja może promować benefity przysługujące jej pracownikom, główne wartości czy też działania w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu. Działania wizerunkowe przeprowadzane są zazwyczaj na dużą skalę, a ich celem jest dotarcie do jak największej grupy odbiorców. Działania rekrutacyjne związane są z procesami rekrutacyjnymi. Ich zadaniem jest dotarcie do wartościowych kandydatów i skłonienie do aplikacji na dane stanowisko. Działanie rekrutacyjne prowadzone są zazwyczaj na mniejszą skalę i służą dotarciu do wybranej grupy odbiorców, odpowiadającej oczekiwaniom wobec kandydatów na dane stanowisko. Warto zwrócić uwagę, że działania wizerunkowe i rekrutacyjne przeplatają się między sobą, stąd istotne jest, aby wszelkie działania podejmowane w ramach zewnętrznego employer brandingu były zbieżne ze sobą i oparte na podstawach wspólnej strategii. Działania wizerunkowe mają szerszy zasięg, a ich celem jest zwiększenie świadomości na temat funkcjonowania danej firmy w otoczeniu. Inicjatywy wizerunkowe służą zwiększeniu świadomości odbiorców na temat przedsiębiorstwa oraz korzyści płynących z zatrudnienia w nim. W budowaniu marki pracodawcy na zewnątrz biorą udział takie narzędzia, jak nowoczesne technologie, innowacyjne rozwiązania oraz media społecznościowe, ale także działania z zakresu „marketingu szeptanego”, które powodują, że opinia o firmie krąży między potencjalnymi kandydatami, co ilustruje rysunek 1 [3].

Wszystkie te działania, zarówno w formie internetowej, jak i klasycznej, pomagają w kreowaniu wizerunku danej organizacji jako atrakcyjnego miejsca pracy. Niewątpliwie warto wykorzystywać narzędzia online z uwagi na to, że kandydaci, do których kierowany jest przekaz, szczególnie przedstawiciele młodego pokolenia, są obecni w sieci, a więc istnieje bardzo duże prawdopodobieństwo, że on do nich dotrze. W stosunku do tej kategorii pracowników obowiązują dzisiaj formuły rekrutacji 2.0 oraz 3.0. Natomiast w działaniach prowadzonych poza siecią najbardziej wartościowa wydaje się możliwość bezpośredniego spotkania, rozmowy z pracodawcą, osobami zatrudnionymi w firmie, czy też wizyta w siedzibie organizacji i obserwacja jej życia „od środka”. Choć internet szybko zaadaptował wiele działań w zakresie employer brandingu, to jednak wciąż nie można bowiem odmówić narzędziom offline cennego doświadczenia w zakresie interakcji obu stron [4].

Działania związane z procesem rekrutacji dotyczą docierania do wybranych kandydatów i skłaniania ich do złożenia aplikacji w firmie. Proces rekrutacji jest jednym z najważniejszych etapów zewnętrznego employer brandingu, ponieważ prawidłowo przeprowadzona rekrutacja pozwala bowiem na wstępne pozyskanie najlepszych kandydatów z punktu widzenia danej firmy, spośród których dokonuje się wyboru osób o największym potencjale intelektualnym i emocjonalnym, co odbywa się w ramach kolejnego etapu, czyli selekcji.

Rekrutacja zewnętrzna oznacza pozyskiwanie pracowników z zewnętrznego rynku pracy. W zależności od specyfiki firmy i stanowiska pracy, na które poszukiwany jest pracownik, rekrutacja może być adresowana do szerokiego kręgu odbiorców w ramach rekrutacji szerokiej (ogólnej) lub wąskiego grona specjalistów w ramach rekrutacji segmentowej (wyspecjalizowanej) [5].



Rysunek 1. Narzędzia zewnętrznego employer branding

Poszukiwanie pracowników w otoczeniu przedsiębiorstwa jest droższe, gdyż większa liczba osób, które zetknęły się z informacją o naborze pracowników oznacza również większą liczbę kandydatów, jacy pozytywnie odpowiadają na ofertę rekrutacyjną firmy, co skutkuje większą liczbą aplikacji.

Coraz większego znaczenia nabierają szeroko rozumiane zdolności potencjalnego pracownika, jego kreatywność, chęć i umiejętności ciągłego uczenia się, profil psychologiczny. Są one często wyżej cenione niż zdobyte wykształcenie. Jednak czasami określone predyspozycje i zdolności pozostają nieświadomione i dopiero profesjonalnie przeprowadzona rekrutacja pozwala na odkrycie najwartościowszych kandydatów posiadających największy potencjał twórczy i intelektualny. Nie byłoby to możliwe w trakcie rekrutacji segmentowej, która skierowana jest do ściśle wybranego segmentu rynku pracy, co zawęży krąg poszukiwanych potencjalnych członków organizacji.

Okazuje się, że wśród pozostałych grup tworzących zewnętrzny rynek pracy znajdują się jednostki znacznie wartościowsze chociażby ze względu na swoje cechy osobowościowe. Zgodnie z założeniem marketingu personalnego, firma, dbająca o ciągły rozwój pozyskanego pracownika, powinna stworzyć mu optymalne możliwości pogłębiania i poszerzania posiadanej wiedzy i umiejętności oraz zdobywania całkowicie nowych wiadomości, odkrywając i stymulując również naturalne dążenie większości ludzi do ciągłego uczenia się i samodoskonalenia.

Wykształcenie, wiedza, doświadczenie są nadal bardzo istotne, ale należą one do kategorii czynników, które można zmienić, czy nabyć, natomiast określone cechy charakteru lub zdolności są elementami niepoddającymi się łatwym przekształceniom i modyfikacjom. Dlatego łatwiej jest nauczyć przyjętego pracownika określonych umiejętności niezbędnych w pracy na danym stanowisku niż zmienić osobowość wysoko wykształconego specjalisty [6].

Najważniejsze są następujące cechy, pożądane u pracownika: [7]

- wymagana wiedza i kwalifikacje;
- wrodzone zdolności;

- motywacja;
- dostosowanie, które obejmuje dojrzałość emocjonalną oraz zdolność radzenia sobie ze stresem.

Istotne znaczenie w koncepcji employer branding mają programy rozwoju talentów. Określane są one mianem Akademii Przywództwa, Programami High Potential czy też Programami Zarządzania Talentami. Bardzo często tworzą one element systemu zarządzania kompetencjami pracowników kluczowych. Skupienie uwagi firmy i jej kadry menedżerskiej na talentach poszczególnych pracowników, jak również na wybranej grupie osób, które w myśl definicji można zaliczyć do talentów jest ważnym zagadnieniem albowiem ta grupa pracowników wraz z kadrą menedżerską może szybciej niż inni przyczynić się do osiągnięcia przez organizację przewagi konkurencyjnej. Realizacja tych programów i szczegółowe informacje na ten temat zawarte na stronie internetowej firmy świadczą o tym, że organizacja dba o pozyskanie, rozwój i motywowanie osób uznanych w przedsiębiorstwie za talenty. Dla osób chcących rozwijać swoje talenty w przedsiębiorstwie i uczyć się od innych talentów, wiadomość o takim programie znacząco buduje pozytywny wizerunek pracodawcy albowiem tych, co takie programy posiadają jest zdecydowanie o wiele mniej niż tych pozostałych.

Poszukiwanie talentów i odpowiednie nimi zarządzanie daje nadzieję, że w przyszłości firma może szybciej i efektywniej uzyskać przewagę konkurencyjną. Ponadto jak zauważa J. A. Tabor: „zależność między wizerunkiem pracodawcy a zarządzaniem talentami przebiega dwutorowo. Z jednej strony zarządzanie talentami wzmacnia wizerunek pracodawcy, z drugiej – dobry wizerunek ułatwia pozyskiwanie talentów” [8].

W programach dotyczących talentów w kwestii budowania wizerunku pracodawcy ważne jest znaczące wydzielenie modułu dotyczącego rozwoju talentów bowiem daje sygnał zarówno obecnym, jak i przyszłym pracownikom, że firma dba o pracowników zaliczanych do grupy talentów i ich rozwój. Program rozwoju talentów najczęściej składa się z następujących elementów [9]:

- planowane działania;
- przewidywany czas realizacji;
- wykorzystywane instrumenty;
- ustalenie podmiotów odpowiedzialnych za działania;
- planowane koszty.

Jednym z podstawowych celów rekrutacji jest budowanie w firmie portfela kompetencji, które wnoszą do firmy nowo przyjęci pracownicy. Transfer zbioru informacji dokonuje się z otoczenia do wnętrza organizacji, obejmując wiedzę indywidualną i grupową jej członków. Dlatego rekrutacja to też proces gromadzenia informacji, który złożony jest z etapów: dwufazowa analiza, obejmująca: analizę firmę oraz stanowiska pracy; indywidualna analiza i dobór kandydatów według kryteriów, przy czym kryteria są punktem odniesienia dla analizy i oceny informacji uzyskanych od kandydata.

Profesjonalnie zorganizowana i przeprowadzona rekrutacja ma istotny wpływ nie tylko na to, kogo przyjmuje się do organizacji, ale też jaki wizerunek pracodawcy pozostaje w umysłach tych, którzy zostali odrzuceni na poszczególnych etapach selekcji kandydatów do pracy. W celu budowania dobrego wizerunku pracodawcy w oparciu o procedury związane z procesem rekrutacji, powinny się one charakteryzować następującymi rozwiązaniami i zawartymi w nich postulatami:

- w ogłoszeniu o pracę jasno przedstawić wymagania kompetencyjne na danym stanowisku i jak najlepiej zareklamować z marketingowego punktu widzenia firmę;
- zrealizować kilka etapów selekcji pracowników, w czasie których promuje się kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa i wartości, jakimi się ono kieruje w swojej działalności;
- po wyborze danego kandydata do pracy poświęcić wiele uwagi jego adaptacji społeczno-zawodowej. Ważne jest tutaj poinformowanie go o zakresie obowiązków na stanowisku i w firmie, istniejących regulaminach, zwyczajach, wartościach, jakie są istotne dla organizacji oraz ustalenie osoby odpowiedzialnej za adaptację nowego pracownika. Okres wdrożenia się pracownika do zespołu i do firmy nie zawsze jest szybki i łatwy, bowiem część współpracowników dość często nie dzieli się wiedzą z pozostałymi, aby się nie okazało, że nowi pracownicy są lepsi od nich;

- poinformować pisemnie tych, co się nie zakwalifikowali do pracy w firmie, że być może w przyszłości nadarzy się taka okazja. Niejednokrotnie się okazuje, że osoba aplikuje równocześnie do kilku firm i w kilku też otrzymuje ofertę zatrudnienia, a może wybrać tylko jedną. Zdarzają się też przypadki odejścia z pracy tych, co niedawno zostali zatrudnieni czy to z powodów osobistych czy też innych i proces rekrutacji trzeba zacząć od nowa. O potrzebie poinformowania kandydatów do pracy o wynikach rekrutacji, a nie tylko osoby zatrudnianej i wpływie tych informacji na wizerunek pracodawcy zwraca uwagę wielu autorów. B. Olszewska i K. Olszewska zauważają w tej kwestii: „profesjonalizm przejawia się też w poinformowaniu kandydata do pracy o wynikach rekrutacji, szczególnie jeżeli są niepomyślne i ich odbiór wiąże się z określonym stresem” [10];
- wiele uwagi poświęcić zorganizowaniu e-rekrutacji. Będzie to wymagać co prawda pewnych kosztów związanych z opracowaniem programu komputerowego i jego administrowaniem. Z reguły prowadzenie e-rekrutacji będzie opłacalne dla średnich i dużych firm, które każdego roku przyjmują do pracy co najmniej kilkadziesiąt osób i planują się dalej rozwijać. Odpowiednio skonfigurowane oprogramowanie komputerowe pozwoli zgromadzić dane potencjalnych kandydatów do pracy i dzięki przeprowadzeniu ustalonych ćwiczeń, testów, sprawdzianów lepiej i szybciej wyselekcjonować tych kandydatów, których profil kompetencyjny jest najbardziej zbliżony do ustalonego profilu wymagań na stanowisko, a także szybko przekazywać zainteresowanym informację o wynikach selekcji, co może mieć wpływ na kształtowanie dobrego wizerunku pracodawcy.

Bardzo trudnym momentem dla każdego zatrudnionego pracownika jest uzyskanie informacji o wypowiedzeniu mu umowy o pracę. Zachowanie pracodawcy w tym momencie jest niezwykle istotne dla wizerunku pracodawcy w oczach zwalnianych pracowników, ich krewnych i znajomych oraz pozostałych zatrudnionych. Korzystnym rozwiązaniem w tej kwestii jest zaprojektowanie i wdrażanie działań związanych z programem zwolnień monitorowanych – outplacement. M. Gableta stwierdza: „jego stosowanie jest korzystne nie tylko ze względów społecznych, ale i ważnych dla przedsiębiorstwa aspektów finansowych, jeśli wziąć pod uwagę oddziaływanie outplacementu na wizerunek jednostek gospodarczych” [11].

Do podstawowych zadań outplacementu należy [12]:

- niesienie zwalnianym pracownikom pomocy w przystosowaniu się do aktualnych wymogów panujących na rynku pracy;
- pomoc w przezwyciężaniu stresu spowodowanego zwolnieniem, którego natężenie, jak wskazują wyniki badań, jest porównywalne z natężeniem stresu wywołanego śmiercią bliskiej osoby lub rozwodem;
- wyzwolnienie tkwiącej w zwalnianym pracowniku energii i ukierunowanie jej na aktywne poszukiwanie nowego miejsca zatrudnienia, możliwe dzięki przezwyciężeniu lub zdecydowanemu ograniczeniu siły oddziaływania wymiennionych czynników stresogennych.

Przed przystąpieniem do wdrożenia planu outplacementu należy pokonać wewnętrzne opory i nieufność do takich działań okazywaną przez pracowników, którzy w wielu przypadkach postrzegają je jako dodatkowy obowiązek nałożony na nich przez pracodawcę w sytuacji, kiedy przeżywają kryzys lub nawet szok wywołany perspektywą braku pracy. Nieufność wobec outplacementu charakterystyczna jest zwłaszcza dla osób dojrzałych, czy też osób nieposiadających żadnego zabezpieczenia materialnego na przyszłość. Dlatego bardzo istotnym jest stworzenie klimatu zaufania i życzliwości, jako bazy dla elastycznej i nowoczesnej kultury organizacyjnej, w ramach której wszyscy pracownicy czują się doceniani bez względu na ich pozycję w organizacji, kreującej dzięki temu swój wizerunek wrażliwego na problemy pracowników pracodawcy.

Podreślając procesowy charakter outplacementu, można powiedzieć, iż każdy program składa się z trzech zasadniczych etapów [13]:

- adaptacja psychologiczna, w ramach której wyjaśniane są przyczyny, jakie legły u podstaw decyzji o zwolnieniu, przekonuje się osobę, która mu podlega o tym, że sytuacja niekorzystna dla niej jest jedynie przejściowa i nie przesądza o jej dalszych losach, udzielane jest wsparcie i pomoc

w opracowaniu planów przyszłych działań na rynku pracy i wyznaczeniu celów zawodowych, co służy odbudowaniu nadziei oraz wiary we własne możliwości zwalnianego pracownika;

- szkolenia związane z sytuacją na rynku pracy, w tym także na rynku ukrytym, w trakcie którego szczególną uwagę przywiązuje się do właściwego przygotowania dokumentów aplikacyjnych, korzystnego zaprezentowania się podczas rozmowy kwalifikacyjnej z potencjalnym pracodawcą, obsługi różnego typu urządzeń biurowych;
- identyfikacja przyszłych opcji rozwojowych, polegającej na poszukiwaniu i odkryciu uświadomionych i nieuświadomionych aspiracji oraz celów życiowych uczestników programu, wsparcie w rozpoczęciu własnej działalności gospodarczej, związane z udzieleniem pomocy prawnej.

Wdrożenie do praktyki rozwiązań służących pomocą dla zwalnianych pracowników wskazuje dotychczasowym i przyszłym pracownikom, że firma stara się pomagać pracownikom w trudnym dla nich momencie, jakim jest czas wypowiedzenia umowy o pracę. Wśród działań jakie są stosowane w praktyce przez poszczególne firmy wykorzystujące outplacement wyróżnić można: odpłaty pieniężne wyższe niż kodeksowe, pomoc psychologiczną i prawną, różnego rodzaju szkolenia i treningi, pomoc przy poszukiwaniu pracy u innych pracodawców, przekazanie poradnika gdzie i jak poszukiwać pracy, pomoc w przeprowadzce do innej miejscowości, doradztwo zawodowe, pomoc w sporządzeniu własnego bilansu kompetencji. Niektóre firmy do pomocy zwalnianym pracownikom zatrudniają zewnętrznych ekspertów. Ma to duże znaczenie wizerunkowe na przyszłość. Eksperti zewnętrzni niejednokrotnie reklamują firmę w przyszłości w różnego rodzaju mediach, ekspertyzach, artykułach naukowych, co też ma wpływ na kształtowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy.

**Wnioski.** Analiza literatury na temat zarządzania marką pracodawcy pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

1. Komunikacja musi być zrozumiała zarówno na płaszczyźnie wewnętrznej, jak i zewnętrznej i opierać się na różnorodnych kanałach komunikacji. Do najbardziej popularnych form komunikowania się z zewnętrznym rynkiem pracy można odnieść: udział w dniach kariery na uczelniach oraz organizowanie praktyk i staży dla studentów i absolwentów, publikowanie gazetki firmowej przeznaczonej dla zewnętrznych nabywców; organizowanie festynów dla społeczności lokalnej; współpraca z urzędem pracy i organizacjami studenckimi (np. AIESEC); udział w badaniach pracodawców i ogólnokrajowych certyfikacjach; targi pracy na uczelniach w różnych miastach kraju; wirtualne targi pracy na największych portalach; stworzenie internetowego profilu pracodawcy.

2. Jednym z głównych kanałów komunikacji jest strona internetowa firmy, ponieważ dobrze przemyślana strona internetowa to źródło informacji o szerokiej ofercie praktyk i staży dla studentów i absolwentów. Przyszli kandydaci mają tam możliwość poznać historię oraz wartości firmy, zapoznać się z możliwościami, które firma jako pracodawca może im zaproponować. Dociekliwi znajdą odpowiedzi na nurtujące ich pytania, a także poradnik, w jaki sposób napisać interesujące CV oraz list motywacyjny. Szczegółowo powinien być opisany każdy z etapów rekrutacji, tak aby każdy kandydat wiedział, czego może się spodziewać.

3. Bardzo ważnym dla biznesu jest inicjowanie współpracy z organizacjami studenckimi oraz biurami karier, stawiając na bezpośredni kontakt współpracowników ze studentami. Uwzględniając specyfikę grupy docelowej, firmy powinni sięgać po innowacyjne kanały komunikacji. Efektem takiego podejścia jest aktywne prowadzenie profilu na portalu społecznościowym Facebook. Każda osoba, która subskrybuje profil za pomocą przycisku „Lubię to!”, otrzymuje solidną dawkę informacji przedstawionych w atrakcyjnej formie, a dotyczą one kultury i życia firmy oraz podejmowanych inicjatyw. Użytkownicy mogą rozwiązywać testy, wypełniać ankiety i brać udział w konkursach, w których nagrodami są zniżki na usługi firmy. W działania te wpisuje się również prowadzenie coraz częściej rekrutacji w formule 2.0 lub 3.0.

## **Bibliografia**

1. Berthon P., Ewing M., Hah L. L., Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, "International Journal of Advertising", 2005, nr 24(2)].

2. Barrow S., Mosley R.: The employer brand. Bringing the best of brand management to people at work, John Wiley and Sons Ltd. Chichester 2008, s. 86-99.
3. Kozłowski M.: Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 92-93.
4. Siwka D.: Narzędzia employer branding. "Benefit", nr 4, 2012, s. 23.
5. Baruk A.: Nowoczesna strategia marketingowa. Aspekty strukturalne i procesowe. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s.166.
6. Baruk A.: Tradycyjne i internetowe formy rekrutacji w kształtowaniu wizerunku nowoczesnej firmy, [w:] Nowoczesność przemysłu i usług – 2002, praca zbiorowa pod red. J. Pyki, Wydawnictwo Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Katowice 2002, s. 433-444.
7. G.A. Cole, Personnel Management, Theory and Practice, D.P. Publications LTD., London 1991, s. 136-137
8. Tabor, J. A.: Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Koncepcje, strategie, praktyka. Wyd. Poltext, TNOiK, Warszawa 2013, s. 72.
9. Kopeć, J.: Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie, ZN Seria Specjalna: Monografie nr 209. Wyd. UE w Krakowie, Kraków 2011, s. 51.
10. Olszewska, B., Olszewska, K., Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa jako atrakcyjnego pracodawcy, w: M. Gableta, A. Pietron-Pyszczek (red.), Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji, PN UE we Wrocławiu nr 43, Wrocław, 2009, s. 179-180.
11. Gableta M.: Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie. Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 39/
12. Baruk A.: Outplacement a kształtowanie jakości życia mieszkańców regionu, [w:] Regionalne zróżnicowanie jakości życia, pod. red. Karwowskiego J. Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003, s. 213-218.
13. Krajewska A.: Prezent na pożegnanie. „Profit. Gospodarka bez Tajemnic” 2001, nr 8, s. 66-68.

#### References

1. Berthon P., Ewing M., Hah L. L., Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, "International Journal of Advertising", 2005, nr 24(2)].
2. Barrow S., Mosley R.: The employer brand. Bringing the best of brand management to people at work, John Wiley and Sons Ltd. Chichester 2008, s. 86-99.
3. Kozłowski M. : The Employer branding. Building the image of the employer step by step. Oficyna a Wolters Kluwer, Warsaw 2012, pp. 92-93.
4. Siwka D.: Tools of employer branding. "Benefit", nr 4, 2012, s. 23.
5. Baruk A. : Modern marketing strategy. Aspects of structural and process. Ed. PWN, Warsaw 2002, s. 166.
6. Baruk A.: Traditional and Internet recruitment forms in shaping the image of a modern company, [in] Modernity industry and services – 2002, collective work, ed. J. Pyka, Wydawnictwo Center for the Advancement of Organizational Katowice 2002, pp. 433-444.
7. G.A. Cole, Personnel Management, Theory and Practice, D.P. Publications LTD., London 1991, s. 136-137
8. Tabor, J. A.: Talent management in the enterprise. Concepts, strategies, practice. Ed. Poltext, TNOiK, Warsaw 2013, p. 72.
9. Kopec, J. : Managing talent in the company, ZN Series Special: Monographs No. 209. Ed. EU in Krakow, Krakow 2011, p. 51.
10. Olszewska, B., Olszewska, K., shaping the image of the company as an attractive employer in Gableta M., A. Pietron-mouth (ed.), Man and work in the changing organization, PN EU Wroclaw No. 43, Wroclaw, 2009, pp. 179-180.
11. Gableta M. : The Man and work in the changing enterprise. Ed. AE Wroclaw, Wroclaw 2003, p. 39.
12. Baruk A. : Outplacement and shaping the quality of life of the inhabitants of the region, [in] Regional differences in quality of life, the. ed. J. Karwowski Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecin, Szczecin 2003, p. 213-218.
13. Krajewska A. : Gift goodbye. "Profit. Economy without Secrets" 2001, No. 8, pp. 66-68.