

**Aleksandra Mikuczevska-Wośko**

Politechnika Wrocławska

## **REPUTACJA PRZEDSIĘBIORSTWA JAKO PRACODAWCY\***

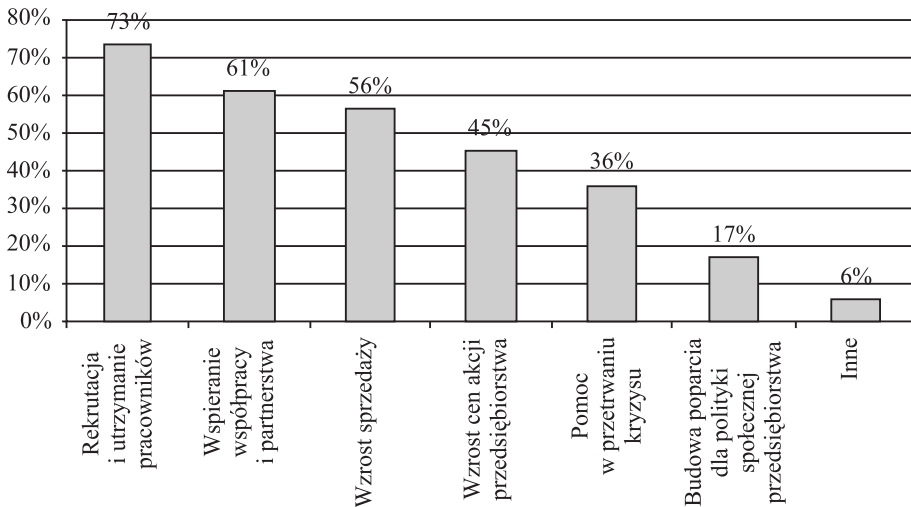
### **1. Wstęp**

Reputacja rozumiana jako „opinia o przedsiębiorstwie, ujawniająca się w stopniu jego akceptacji, zaufaniu do niego i spostrzeganiu go w określony sposób” [Cenker 2000, s. 19], jest końcowym wynikiem planowego i długotrwałego procesu kreowania własnej reputacji. Szczególnie ważną dla tego procesu grupą interesariuszy przedsiębiorstwa są pracownicy, stanowiący grupę krytyczną w procesie kreowania reputacji swojej organizacji, ponieważ będąc jej przedstawicielami, niejako ambasadorami, wpływają na percepcję organizacji przez inne grupy otoczenia. Związek reputacji oraz relacji przedsiębiorstwa z pracownikami jest nie tylko bardzo ścisły, ale i obustronny. Pracownicy są tą grupą w otoczeniu przedsiębiorstwa, która w największym stopniu może pomóc w budowie dobrej i silnej reputacji (lub jej zaszkodzić). Jednocześnie wypracowanie dobrej reputacji pomaga przedsiębiorstwu w zdobyciu pracowników, ich utrzymaniu i zarządzaniu nimi. Z badań dotyczących poglądów CEO's na temat wagi kreowania stabilnej i pozytywnej reputacji przedsiębiorstwa, przeprowadzonych w 2003 r. przez Hill&Knowlton Opinion Research Corporation, wynika, że praktycy zarządzania dostrzegają jej wpływ na wiele aspektów funkcjonowania organizacji [Resnick 2004]. Na rys. 1 przedstawiono wybrane wyniki tych badań. Najważniejszym powodem, dla którego warto dbać o pozytywną reputację przedsiębiorstwa, jest, zdaniem badanych, możliwość zdobycia i zatrzymania najlepszych pracowników. Inne korzyści, takie jak: zawieranie transakcji, nawiązywanie współpracy oraz kontakty z potencjalnymi partnerami biznesowymi, wzrost sprzedaży produktów czy usług oraz wzrost wartości przedsiębiorstwa, zajmują dalsze miejsca.

G. Dowling zauważa, że dobra reputacja przedsiębiorstwa ma bezpośredni wpływ na jego relacje z pracownikami. „Satysfakcja pracowników przedsiębiorstwa cieszącego się dobrą reputacją jest wyższa. Psychologiczne korzyści, takie jak duma,

---

\* Prace badawcze były współfinansowane z grantu MNiSW, numer projektu N N115 129734.



Rys. 1. Najczęściej wskazywane korzyści przedsiębiorstwa o dobrej reputacji

Źródło: [Resnick 2004, s. 36].

poczucie prestiżu czy poczucie przynależności do godnej szacunku organizacji, są wysoce motywujące” [Dowling 2001].

## 2. Pojęcie reputacji

W odniesieniu do wielości definicji oraz niejasnego podziału na reputację i pojęcia pokrewne niektórzy autorzy używają metafory „wieży Babel” [Hatch, Schulz 2000, s. 11] lub „mgły” [Balmer 2001]. Dokonując przeglądu sposobów definiowania pojęcia reputacji przez różne dyscypliny naukowe, Baden-Fuller, Ravazzolo oraz Schweizer proponują ogólną definicję reputacji przedsiębiorstwa, rozumianej jako „ocena (ewaluacja) zasobów, potencjałów i zdolności przedsiębiorstwa, dokonywana przez jasno zdefiniowaną grupę odbiorców” [Baden-Fuller, Ravazzolo, Schweizer 2000, s. 624]. Najczęściej pojęcie reputacji wiązane jest (lub nawet utożsamiane) z pojęciem tożsamości oraz wizerunku przedsiębiorstwa. Ponadto autorzy zwracają uwagę na bardzo złożoną naturę reputacji oraz wskazują na interdyscyplinarny charakter tego pojęcia.

R. Chun [2005] twierdzi, że występujące w literaturze sposoby rozumienia pojęcia reputacji można przedstawić w trzech głównych nurtach teoretycznych:

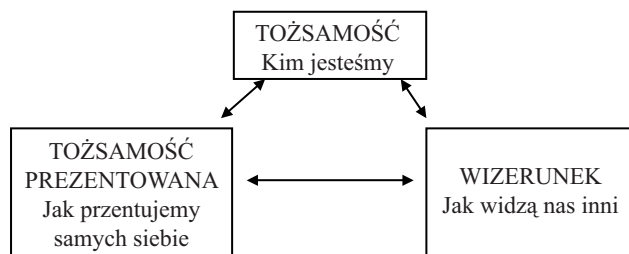
- Podejście ewaluacyjne – reputacja jest globalną oceną przedsiębiorstwa, związaną głównie z jego osiągnięciami finansowymi lub z innymi założonymi kryteriami.
- Podejście „wrazeniowe” – reputacja jest ogólnym wrażeniem, odbiorem organizacji, zbliżonym do wizerunku, a kształtowanym poprzez komunikację i doświadczenie poszczególnych grup interesariuszy z przedsiębiorstwem.

- Podejście relacyjne – reputacja ujmowana jest w kontekście związku między postrzeganiem organizacji przez jej otoczenie wewnętrzne (tożsamość) oraz zewnętrzne (wizerunek). Podejście relacyjne interesuje się punktem widzenia wszystkich grup odbiorców, badając wzajemne oddziaływania i relacje między nimi.

Interesariuszy przedsiębiorstwa dzieli się najczęściej na dwie grupy: wewnętrznych (np. pracownicy, menedżerowie) i zewnętrznych (np. klienci, inwestorzy). Brown i Dacin, którzy wprowadzili termin „organizacyjnych skojarzeń”, definiują pojęcie reputacji jako „zbiór umysłowych reprezentacji i skojarzeń posiadanych przez każdego z odbiorców danej organizacji” [Brown, Dacin 1997, s. 245]. Natomiast Post i Griffin łączą punkty widzenia i podejście wielu grup interesariuszy, uważając, że „reputacja stanowi syntezę opinii, percepcji, postaw i poglądów interesariuszy przedsiębiorstwa, włączając pracowników, klientów, dostawców, inwestorów oraz społeczeństwa” [Post, Griffin 1997, s. 168]. Podobnie Fombrun opisuje reputację jako „umysłową reprezentację, odzwierciedlenie przeszłych działań organizacji oraz oczekiwań co do przyszłości, związanych z organizacją, a posiadanych przez kluczowych odbiorców” [Fombrun 1996, s. 165]. A zatem, jako pojęcie odnoszące się do zbiorowej opinii wielu grup interesariuszy, reputacja jest traktowana jako konstrukt „kolektywny i wielowymiarowy” [Fombrun i in., 2000, s. 242].

Davies i Miles [1998] wprowadzili pojęcie zarządzania reputacją (*reputation management*), zaznaczając, że skuteczne zarządzanie reputacją polega przede wszystkim na „odpowiednim ustawieniu trzech elementów: tożsamości „kim jesteśmy”, jak prezentujemy samych siebie oraz wizerunku „jak widzą nas inni” (za [Chun 2005, s. 95]).

Na rys. 2. zaprezentowano wzajemne powiązania między wymienionymi elementami.



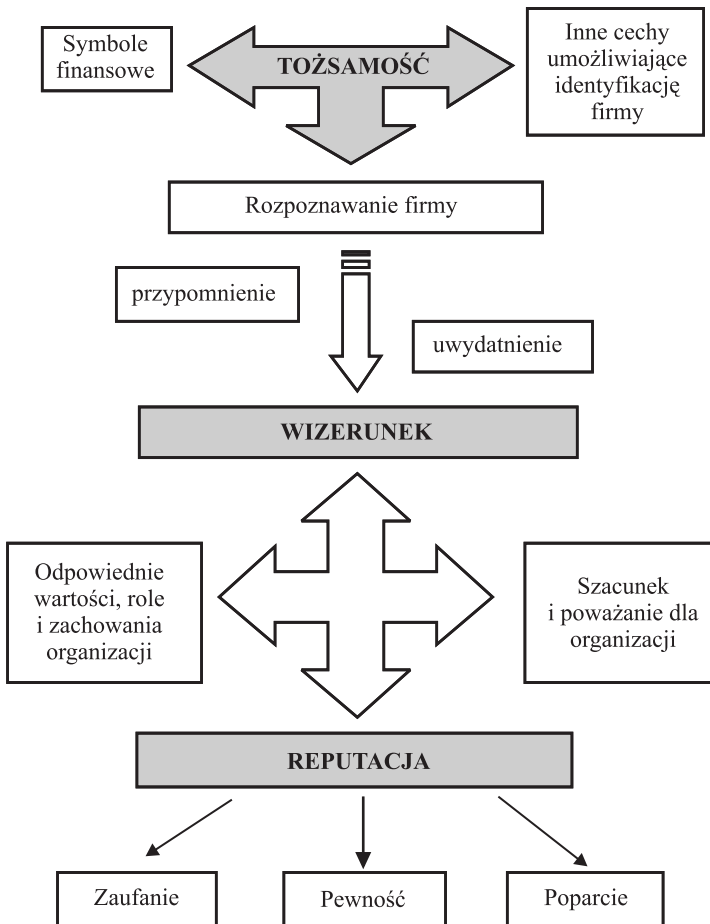
Rys. 2. Główne komponenty reputacji – podejście relacyjne

Źródło: [Davies, Miles 1998, za: Chun 2005, s. 98].

Tożsamość rozumiana jest tu jako sposób określania i postrzegania organizacji przez jej członków, a także ich poczucie przynależności, identyfikacji i ogół doświadczeń z organizacją [Hatch 1993]. Wizerunek rozumiany jest jako suma wrażeń,

opinii i spostrzeżeń zewnętrznych interesariuszy przedsiębiorstwa [Bromley 1993; Davies, Miles 1998].

Podsumowując, przedstawiciele podejścia relacyjnego uważają, że skuteczne zarządzanie reputacją polega na odpowiednim ustawieniu kluczowych elementów wchodzących w skład reputacji: tożsamości organizacyjnej, tożsamości prezentowanej oraz wizerunku. Dlatego, jak pisze R. Chun, „Reputacja składa się z trzech kluczowych elementów. Wizerunek jest jednym z nich, dlatego nie może być traktowany jako synonim reputacji. Jeżeli chodzi o tożsamość, to należy uwzględnić obie jej postacie: tożsamość organizacyjną członków organizacji [...] oraz tak zwaną tożsamość pożądaną (prezentowaną), rozumianą jako sposób, w jaki organizacja prezentuje się otoczeniu” [Chun 2005, s. 97].



Rys. 3. Tożsamość, wizerunek i reputacja przedsiębiorstwa

Źródło: [Dowling 2001, s. 2].

W sposobie definiowania pojęcia reputacji w kontekście wizerunku przedsiębiorstwa odnaleźć można kilka dominujących nurtów [Balmer 1997; Brown, Dacin 1997]. Najstarszym podejściem jest tzw. podejście analogiczne, traktujące pojęcie reputacji jako synonim pojęcia wizerunek. Podejście różnicujące uznaje reputację oraz wizerunek za dwa odrębne pojęcia, niepozostające ze sobą w żadnej relacji. Interesującą odmianą tego podejścia jest tzw. podejście negujące, odwołujące się do etymologii słowa wizerunek (*image*; łac. *imitari* – *imitation*), które w pierwotnym znaczeniu odnosiło się raczej do imitacji, reprodukcji, fałszyfikatu. Cutlib postuluje zatem, aby „w odniesieniu do opinii, poglądów i wrażeń, które posiadamy wobec danych osób lub obiektów, posługiwać się dobrym, staroświeckim pojęciem reputacja, a nie wizerunek” [Grunig 1993, za: Gotsi, Wilson 2001, s. 27]. Najnowszym i najliczniej reprezentowanym podejściem jest natomiast podejście relacyjne, wskazujące na wzajemne powiązanie obu pojęć. Reprezentantem tego podejścia jest m.in. G. Dowling [2001], autor modelu przedstawionego na rys. 3.

Górna część rys. 3 pokazuje, że tożsamość przedsiębiorstwa (budowana za pomocą znaku firmowego, nazwy, sloganu reklamowego, kolorystyki, wystroju oraz innych cech pozwalających szybko identyfikować daną organizację) może wpływać na wizerunek tejże organizacji w dwojaki sposób. Po pierwsze, ludzie tworzą skojarzenia między danymi symbolami tożsamości a organizacją, dlatego sama ekspozycja symbolu przypomina o przedsiębiorstwie, ponadto uwydatnia (sprawia, że staje się on bardziej dostępny psychicznie) wizerunek organizacji. Dowling twierdzi, że ogół przekonań, poglądów i uczuć względem organizacji (czyli jej wizerunek) porównywany jest z hierarchią wartości i postawami oceniającego. „Jeżeli pasują one do określonego systemu wartości w taki sposób, że ocena zachowań tej organizacji wypada odpowiednio (ma ona u nas opinię prawej i rzetelnej), wówczas można powiedzieć, że organizacja ta cieszy się dobrą reputacją” [Dowling 2001, s. 20].

### 3. Reputacja przedsiębiorstwa w kontekście pracowników

Spośród interesariuszy, dla których reputacja przedsiębiorstwa ma szczególne znaczenie, stanowiących jednocześnie grupę w istotny i bezpośredni sposób wpływającą na proces kreowania reputacji, wyróżnić należy grupę pracowników. „Reputacja przedsiębiorstwa ma dla zatrudnionych w nim osób ogromne znaczenie. Jednocześnie pracownicy stanowią unikatowy zasób organizacji, mogą być źródłem jej przewagi konkurencyjnej poprzez rozpowszechnianie marki i budowanie reputacji przedsiębiorstwa w otoczeniu, szczególnie zaś wśród klientów” [Angelo 2000, za: Dortok 2006]. Znaczenie pracowników dla zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa analizowane było już wielokrotnie w literaturze przedmiotu. Ostatnio jednak autorzy wskazują na ścisły i dwustronny związek pracowników z reputacją przedsiębiorstwa. Z jednej strony dostrzega się rolę pracowników w procesie kreowania reputacji i wskazuje na nich jako na nośniki wizerunku i reputacji. Z drugiej zaś analizuje się wpływ reputacji, którą posiada przedsiębior-

stwo, na jego relację z potencjalnymi i obecnymi pracownikami oraz na wszystkie aspekty zarządzania personelem.

„Przedsiębiorstwa o dobrej reputacji są atrakcyjnym i pożądanym miejscem pracy dla dobrych pracowników, którzy pracują efektywnie, wnoszą do przedsiębiorstwa innowacyjne pomysły i utrzymują bardzo dobre relacje z klientami. Zysk przedsiębiorstwa i zarobki pracowników wzrastają, satysfakcja klientów jest duża, a dobra reputacja przedsiębiorstwa jeszcze bardziej się umacnia” [Vergin 2003, za: Dortok 2006].

Znaczenie pracowników dla budowania dobrej reputacji wrasta również dlatego, że pracownicy stanowią istotne i, jak pokazują badania, wiarygodne dla otoczenia źródło informacji o przedsiębiorstwie. Badania nad komunikacją społeczną przedsiębiorstwa przeprowadzone w 2003 r. przez STRATEJI GfK (za: [Dortok 2006]) pokazują, że spośród różnych grup wyróżnionych w otoczeniu przedsiębiorstwa pracownicy stanowią jedno z najistotniejszych źródeł informacji o przedsiębiorstwie. Zajmują trzecią pozycję pod względem wiarygodności, ustępując jedynie grupom opisanym jako „znajomi/przyjaciele” oraz „klienci przedsiębiorstwa”. Wyprzedzają natomiast wiele innych grup, w tym wyraźnie media.

Badania przeprowadzone w 1998 r. w USA przez Wirthlin Worldwide Research dla Burson-Marsteller wskazały na ranking pięciu grup interesariuszy w największym stopniu kreujących reputację danego przedsiębiorstwa. Pracownicy, zdaniem badanych grup ekspertów (m.in. menedżerowie najwyższego szczebla, członkowie zarządu, przedstawiciele giełdy, mediów i rządu), stanowią drugą co do ważności grupę determinującą dobrą lub złą reputację przedsiębiorstwa [Burson-Marsteller i Wirthlin Worldwide 1998, za: Dortok 2006]. Autorzy badań zauważają również, że czynnikiem krytycznym w procesie wspierania reputacji przedsiębiorstwa przez pracowników jest ich identyfikacja z pracodawcą. Zwrócił na to uwagę również Ch. Fombrun, pisząc: „Reputacja przedsiębiorstwa jest jakby zwierciadłem, ukazującym, co dzieje się wewnątrz organizacji. Jeśli pracownicy identyfikują się z przedsiębiorstwem, mogą pracować lepiej i wydajniej, zwracać większą uwagę na jakość wytwarzanych dóbr lub świadczonych usług i wpływać tym samym na wzmocnienie kultury organizacyjnej. Są jakby ambasadorami swojej organizacji. Dlatego pozyskanie poparcia pracowników jest tak ważne dla zdobycia i utrzymania dobrej i silnej reputacji” [Fombrun 1996, s. 14]. Posiadanie dobrej reputacji jest praktycznie niemożliwe bez wsparcia ze strony pracowników. „Bez dobrej reputacji wewnętrznej również reputacja kreowana wobec otoczenia zewnętrznego nie może być dobra. Jeśli pracownicy nie ufają pracodawcy, na pewno ujawnią to wobec innych, co skutecznie zniszczy reputację i przeszkodzi sukcesowi” [Young 1996, s. 11-12].

Coraz częściej w literaturze przedmiotu spotyka się pojęcie „poczucie przynależności organizacyjnej” oraz „dumy organizacyjnej” wynikającej z bycia członkiem poważanej organizacji. Poza tym pojęcie satysfakcja pracownicza (*employee satisfaction*), podobnie jak konsumencka, coraz częściej wymieniane jest wraz z pojęciem reputacji przedsiębiorstwa.

Zachowania, które wspierają reputację przedsiębiorstwa, wynikać muszą z głębszych źródeł – poczucia tożsamości organizacyjnej i przynależności do organizacji. Pracownicy muszą mieć świadomość misji, którą wypełniają poprzez swoje działania [Schultz, Hatch, Larsen 2000]. Jednocześnie pracownicy potrzebują darzyć zaufaniem przedsiębiorstwo, w którym pracują, posiadać aktualną wiedzę o swoim przedsiębiorstwie, a przede wszystkim być dumni ze swojej organizacji [Dortok 2006]. G. Davies i R. Chun proponują nawet dokonać następującego rozróżnienia między dwoma rodzajami satysfakcji, jaka może się stać udziałem pracowników. Satysfakcją pracowniczą proponują nazywać zestaw pozytywnych emocji odnoszący się bezpośrednio do konkretnej organizacji, w której pracuje dana osoba. Natomiast emocje, zadowolenie i poczucie spełnienia w danej roli zawodowej bez odniesienia do konkretnego pracodawcy to, zdaniem autorów, ogólniejsze pojęcie satysfakcji z pracy (*job satisfaction*) [Davies, Chun 2002]. Niektórzy autorzy zajmujący się tematyką wypalenia zawodowego zauważają, że czynniki decydujące o dobrej reputacji pracodawcy są jednocześnie tymi, które mogą zapobiegać wypaleniu zawodowemu. A. Pines opisuje badania nad wpływem środowiska pracy na ryzyko wystąpienia zespołu wypalenia zawodowego. W sześciu różnych próbach badawczych (ogółem  $N = 1827$  pracowników) wypalenie wykazywało istotne statystycznie ujemne korelacje z autonomią, różnorodnością, efektywnością środków, wpływem na politykę instytucji, uczestnictwem we wspólnej pracy, stosunkami w pracy, wsparciem społecznym oraz informacjami zwrotnymi. W dwóch innych badaniach ( $N = 929$ ) stwierdzono natomiast, że wypalenie wykazywało istotne statystycznie i dodatnie korelacje z takimi cechami pracy, jak: nadmierny zakres obowiązków, przeciążenie, ciężar decyzji, naciski środowiskowe i biurokratyczne, kłopoty administracyjne oraz sprzeczne wymagania [Pines 2004, s. 46-47].

Dla poczucia satysfakcji pracowniczej i podjęcia przez pracowników roli ambasadora swojej organizacji coraz większe znaczenie mają czynniki pozamaterialne. „Jest to wyraźnie zauważalne zjawisko, że dobrzy pracownicy wymagają od przedsiębiorstwa więcej niż adekwatne wynagrodzenie kompetencji, profesjonalne zarządzanie i możliwość awansu. Najbardziej kreatywni, dynamiczni, niezależni i twórcy pracownicy chcą czuć się wartością dla organizacji, wiedzieć, że przedsiębiorstwo zapewnia im rozwój zawodowy i osobisty, a przede wszystkim, że mogą być dumni z przedsiębiorstwa, w którym pracują” [Pruzan 2002]. To poczucie dumy z przynależności implikuje szereg korzystnych dla przedsiębiorstwa zachowań pracowniczych. Badania przedstawione przez A. Dortoka pokazują, że pracownicy, którzy są dumni ze swojej organizacji i czują się jej ambasadorami, deklarują również następujące postawy: popierają każde komercyjne przedsięwzięcie organizacji (94,2% badanych pracowników), ufają organizacji (90,4%), chcieliby, aby ich dzieci pracowały dla tej organizacji (89,7%), zakupiliby inne/w innym asortymencie produkty tego przedsiębiorstwa (88,5%), popierają każde społeczne przedsięwzięcie organizacji (85,3%) [Dortok 2006].

## 4. Badania

Celem przeprowadzonych badań było poznanie postaw i poglądów menedżerów polskich przedsiębiorstw wobec problematyki reputacji – jej znaczenia dla budowania i utrzymywania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, możliwości wpływu i aktywnego kreowania reputacji zarządzanego przedsiębiorstwa. Ponadto przedmiotem badań były opinie menedżerów na temat wpływu reputacji na różne obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz ewentualnych korzyści (strat?) wynikających z posiadania mocnej i dobrej reputacji. Próbę badawczą stanowiło 30 menedżerów, zarządzających średnimi i dużymi przedsiębiorstwami, o profilu produkcyjnym i usługowym, na terenie Dolnego Śląska. Badania przeprowadzono osobiście z użyciem autorskiego Kwestionariusza Postaw Rynkowych. Kwestionariusz składa się z 30 twierdzeń, do których respondent ustosunkowywał się poprzez zakreślenie odpowiedniej cyfry na 7-punktowej skali Likerta. Kwestionariusz składa się z następujących skal<sup>1</sup>:

1 – Możliwość wpływu przedsiębiorstwa na posiadaną reputację,

2 – Konieczność kreowania dobrej reputacji oraz jej związek z konkurencyjnością,

**3 – Wpływ reputacji na relacje z pracownikami,**

4 – Wpływ reputacji na relacje z kontrahentami, inwestorami oraz bankami,

5 – Wpływ reputacji na relacje z klientami,

6a – Wpływ reputacji na relacje ze społecznością, mediami i otoczeniem instytucjonalnym,

6b – Wpływ reputacji na relacje z instytucjami i urzędami państwowymi.

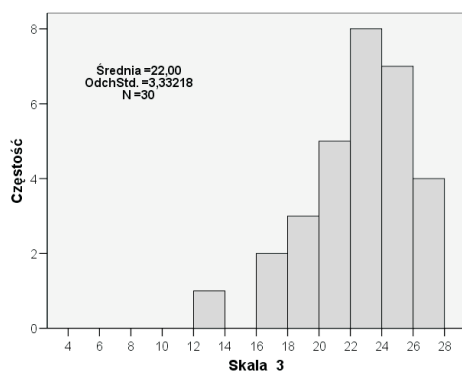
Zgodnie z tematyką artykułu omówione zostaną wybrane wyniki badań odnoszące się do zagadnienia reputacji w kontekście relacji z pracownikami. Na rys. 4 przedstawiono histogram dla skali 3 – wpływ reputacji na relacje z pracownikami. Natomiast na rys. 5 zestawiono wyniki wszystkich skal w postaci wykresu ramkowego z zaznaczeniem mediany oraz 1 i 3 kwartyli.

Analiza wyników pozwala przyjąć następujące wnioski.

Menedżerowie doceniają znaczenie dobrej reputacji głównie w kontekście pracowników, kontrahentów oraz relacji z klientami. Odpowiedzi respondentów na pytania skali 3 były też jednymi z bardziej zbieżnych. Respondenci uważają reputację za czynnik bardzo istotny dla zdobycia i zatrzymania najlepszych pracowników. Szczególnie zgodnie podzielany był pogląd, że potencjalni pracownicy sugerują się reputacją przedsiębiorstwa, do którego aplikują. Wyniki te są zbieżne z wynikami

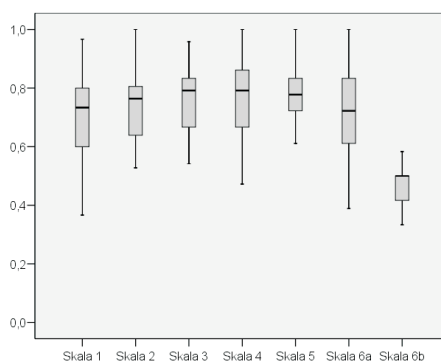
<sup>1</sup> Po badaniach pilotażowych i wprowadzonych zmianach zbadano rzetelność poszczególnych skal – współczynniki  $\alpha$ -Cronbacha były satysfakcjonujące. Przeprowadzono analizę normalności rozkładów dla poszczególnych skal. Analiza kurtozy i skośności wykazała, że skale 2 i 6b mają rozkład różny od rozkładu normalnego. Testy normalności rozkładu Shapiro–Wilka wykazały, że na poziomie istotności 0,05 należy odrzucić hipotezę o normalności rozkładu dla skal 2 i 6b, natomiast na poziomie 0,01 tylko dla skali 6b.





Rys. 4. Rozkład wyników dla skali 3

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 5. Wykres znormalizowanych wyników skal

Źródło: opracowanie własne.

cytowanych wyżej badań Hill&Knowlton Opinion Research Corporation. Badani menedżerowie wskazują również na duży i pozytywny wpływ reputacji na takie aspekty zarządzania personelem i relacji z pracownikami, jak np. wzrost motywacji i zaangażowania pracowników. Menedżerowie podzielali także pogląd, że pracownicy przedsiębiorstwa o dobrej reputacji są wobec niego bardziej lojalni. Mniej zgodni byli respondenci w kwestii dostrzegania wpływu reputacji przedsiębiorstwa na odchodzenie z niego pracowników. Niemniej większość respondentów (62%) uważa, że pracownicy przedsiębiorstw o dobrej reputacji odchodzą z nich „zdecydowanie rzadziej” i „rzadziej” (odpowiedzi 1 i 2 na skali).

Analiza korelacji wskazuje również na istnienie następujących związków: skala 1 „Możliwość wpływu przedsiębiorstwa na własną reputację” koreluje przy poziomie istotności 0,01 i współczynniku r Spearmana 0,659 ze skalą 2 „Wpływ reputacji na konkurencyjność”. Respondenci skłonni są zatem widzieć tym większą możliwość wpływu na reputację swojego przedsiębiorstwa, im wyższą przypisują jej rolę w budowaniu konkurencyjności. Możliwe, że mamy tu do czynienia z psychologicznym mechanizmem, który każe widzieć swój wpływ (niekiedy jest to wprost iluzja kontroli) na czynniki istotne dla naszego powodzenia. Skala 1 koreluje również przy poziomie istotności 0,01 i współczynniku r Spearmana 0,54 ze skalą 3 „Relacje z pracownikami”. Respondenci widzą zatem związek między możliwością aktywnego wpływu na proces kreowania reputacji przez przedsiębiorstwo a jakością jego relacji z pracownikami. Zauważany przez badanych związek odnosi się bezpośrednio do poczynionych wcześniej rozważań na temat znaczenia pracowników dla budowania reputacji przedsiębiorstwa, w którym są zatrudnieni.

## 5. Podsumowanie

Wyniki badań światowych wskazują na wzrost znaczenia reputacji przedsiębiorstw w budowaniu ich pozycji konkurencyjnej i kształtowaniu relacji z otocze-

niem. Coraz częściej wskazuje się również na istotny, dwustronny związek między procesem kreowania reputacji a relacjami z pracownikami. Zaprezentowane w artykule wyniki badań przeprowadzonych wśród polskich menedżerów potwierdzają wagę i aktualność tematu również w Polsce oraz są zbliżone z wynikami badań wskazujących na wzrastającą rolę pracowników w procesie kreowania reputacji przedsiębiorstwa jako pracodawcy.

## Literatura

- Angelo P.M., *Strengthening your corporate reputation*, The Gallery, International Association of Business Communicators, Detroit, MI, 2000, <http://www.iabcdetroit.com> (luty 2005).
- Baden-Fuller Ch., Ravazzolo F., Schweizer T., *Making and measuring reputations. The research ranking of European Business School*, "Long Range Planning" 2000 no. 33, s. 621-650.
- Balmer J.M., *Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: seeing through the fog*, "European Journal of Marketing" 2001 no. 35(3/4), s. 248-291.
- Bromley D.B., *Reputation, image and impression management*, John Wiley, Chichester 1993.
- Brown T.J., Dacin P.A., *The company and the product: corporate associations and consumer product responses*, "Journal of Marketing" 1997 no. 61(1), s. 244-249.
- Burson-Marsteller i Wirthlin Worldwide, *Maximizing corporate reputation. Report of the study on corporate reputation*, VA, USA 1998.
- Cenker E., *Public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000.
- Chun R., *Corporate reputation: Meaning and measurement*, „International Journal of Management Reviews” 2005 no.7(2), s.91-109.
- Davies G., Chun R., *Gaps between the internal and external perceptions of corporate brand*, "Corporate Reputation Review" 2002 no. 5(2/3), s. 144-158.
- Davies G., Miles L., *Reputation management: theory versus practice*, "Corporate Reputation Review" 1998 no. 2(1), s. 16-27.
- Dortok A., *A managerial look at the interaction between internal communication and corporate reputation*, "Corporate Reputation Review" 2006 no. 8(4), s. 322-338.
- Dowling G., *Creating corporate reputations*, Oxford University Press, 2001.
- Fombrun Ch.J., *Reputation: realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press, Boston 1996.
- Fombrun, Ch.J., Gardberg, N.A., Sever, J.M., *The reputation quotient: a multiple stakeholder measure of corporate reputation*, "Journal of Brand Management" 2000 no. 7(4), s. 241-255.
- Gotsi M., Wilson A.M., *Corporate reputation: Seeking a definition*, Corporate Communications: An International Journal, vol. 6, no. 1.
- Gray E.R., Balmer J.M.T., *Managing corporate image and corporate reputation*, "Long Range Planning" 1998 no. 31(5), s. 695-702.
- Grunig J.M., *Image and substance: from symbolic to behavioral relationships*, "Public Relations Review" 1993 no. 19(2), s. 121-139.
- Hatch M.J., Schultz M., *Scaling the tower of Babel: relational differences between identity, image and culture in organizations*, [w:] M.H. Larsen (red.), *The expressive organization: linking identity, image and culture in organizations*, Oxford University Press, New York 2000, s. 12-35.
- Hatch M.J., *The dynamics of organizational culture*, "Academy of Management Review" 1993 no. 18(4), s. 657-693.
- Pines A.M., *Wypalenie – w perspektywie egzystencjalnej*, [w:] H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, PWN, Warszawa 2004, s. 3-57.

- Post J.E., Griffin J.J., *Corporate reputation and external affairs management*, "Corporate Reputation Review" 1997 no. 1(1/2), s. 165-171.
- Pruzan P., *Corporate reputation: image and identity*, "Corporate Reputation Review" 2002 no. 4(1).
- Resnick J., *Corporate reputation: Managing corporate reputation-applying rigorous measures to a key asset*, "Journal of Business Strategy" 2004 no. 25(6), s. 30-38.
- Schultz M., Hatch M.J., Larsen M.H., *The expressive organization*, Oxford University Press, New York 2000.
- Vergin R.C., *Corporate Reputation and the Stock Market*, 2003, <http://www.toksuvechase.com/mkale05.htm> (maj 2005).
- Young D., *Building your company's good name: how to create & protect the reputation your organization wants & deserves*, Macom, New York 1996.

## REPUTATION OF CORPORATE AS EMPLOYER

### Summary

This paper is based on the thesis that among the stakeholders who influence corporate reputation and are influenced by it, employees are a significant factor. The reputation of a company is always important in the eyes of its employees and companies with good reputations attract good employees, who produce new and innovative product and serve customers well and as a result the strong reputation continues. In this work the author presents the result of research in which Polish managers were asked an opinion on "reputation and relations between corporate and its employees".