Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 8(46)/2014

Michał Chmielecki

Społeczna Akademia Nauk w Łodzi
Katedra Marketingu
e-mail: mchmielecki@spoleczna.pl
tel. 693 794 025

Łukasz Sułkowski

Społeczna Akademia Nauk w Łodzi
Katedra Marketingu
e-mail: lsulkowski@spoleczna.pl
tel. 42 664 66 31

Kultura organizacyjna jako czynnik przyciągający najzdolniejszych pracowników w świetle wyników badań

Streszczenie. Grupa badaczy i praktyków zarządzania zasobami ludzkimi, która potwierdza związek między marką pracodawcy a przyciąganiem i utrzymaniem najzdolniejszych i najwartościowszych pracowników stale rośnie. Dla wielu organizacji marka pracodawcy (*employer branding*) stanowi ważne narzędzie nowoczesnego zarządzania. Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie: Jak ważnym czynnikiem w rekrutacji najzdolniejszych pracowników jest kultura organizacyjna stanowiąca element marki pracodawcy? W artykule omówiono teoretyczne zagadnienia związane z kulturą organizacyjną i kształtowaniem wizerunku pracodawcy oraz przedstawiono wyniki badań empirycznych prowadzonych na próbie 117 polskich firm.

Słowa kluczowe: marka pracodawcy, rekrutacja talentów, kultura organizacyjna

Kod klasyfikacji JEL: M12

Wstęp

Zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi niezwykle ważny aspekt działalności każdej firmy. Obecnie w związku z zachodzącymi przemianami gospodarczymi dziedzina ta odgrywa coraz większą rolę, a właściwie przeprowadzone procesy rekrutacji i selekcji gwarantują przedsiębiorstwu zdobycie najlepiej wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników. To właśnie prawidłowo wyselekcjono-

wana kadra ma zapewnić organizacji jej dalszą egzystencję oraz przyczynić się do wzrostu jej efektywności i sukcesu.

Coraz więcej badaczy potwierdza związek między marką pracodawcy a przyciąganiem i utrzymaniem najzdolniejszych pracowników (Cheese i in. 2007; Crous 2007; Minchington 2010). Pracownik był, jest i będzie głównym zasobem organizacji i jednym z najważniejszych czynników mających wpływ na sprawność jej działania. Jednostki zatrudnione w przedsiębiorstwie są kapitałem, który stanowi jej unikatowy podsystem, reprezentują firmę i kształtują jej wizerunek (Irzykowski 2000). W dobie globalizacji, otwarcia międzynarodowego rynku pracy, a zarazem pogłębiającego się kryzysu gospodarczego, gdzie zarządzanie zasobami ludzkimi zmienia swój charakter, wykwalifikowany pracownik jest nieoceniony, zaś marka pracodawcy (*employer branding*) staje się krytycznie ważnym narzędziem zarządzania. Wiele korporacji, aby mieć pewność wyboru najlepszych z grupy aplikantów, sięga się po coraz nowsze sposoby i metody doboru. Aktywnie buduje wizerunek dobrego pracodawcy, by przyciągnąć do organizacji jak największą pulę talentów (Chmielecki 2013). W polskiej literaturze przedmiotu wciąż brakuje jednak analiz kultury organizacyjnej, jej związku z budowaniem wizerunku pracodawcy i wpływu na pozyskiwanie najzdolniejszych pracowników.

1. Zarządzanie i pozyskiwanie pracowników o wysokim potencjale

W latach 80. XX w. Amerykanie jako pierwsi zajęli się zagadnieniem zarządzania talentami w organizacjach. Literatura przedmiotu obfituje w definicje talentu i zarządzania talentami. Talentem można określić pracownika, który w sposób szczególny wpływa na wzrost wartości firmy oraz wyróżnia się wyższym niż przeciętny potencjałem rozwoju i sprawowania w przyszłości wyższych funkcji kierowniczych. Definicja ta kładzie nacisk zarówno na obecne wyniki i osiągnięcia utalentowanego pracownika, jak również na jego potencjał (Woźniakowski 2005). Inna definicja za „talent uważa sumę zdolności danej osoby – jej wrodzonych darów, umiejętności, wiedzy, doświadczenia, inteligencji, osądów, postaw, charakteru i przedsiębiorczości. Zawiera ona także jej umiejętność uczenia się i doskonalenia" (Michaels i in. 2001). Konieczność zdobywania odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, posiadających specjalistyczną wiedzę, doprowadziła do zainteresowania się i szczególnego traktowania osób o dużym potencjale. Talenty miały dawać gwarancję, że organizacja będzie się rozwijać i nie straci konkurencyjnej pozycji wobec innych podmiotów gospodarczych działających na tym samym rynku. Ukucie określenia *War for Talent* wynikało z tego, że w wielu organizacjach zdano sobie sprawę z ograniczonej liczby osób na rynku pracy charakteryzujących się pożądanymi zdolnościami (Pochopień 2011).

Warto zwrócić uwagę, że procesy zarządzania talentami odnoszą się też do systemów, w których główne znaczenie przestały mieć tradycyjne funkcje przedsiębiorstw. Na ich miejsce wchodzą natomiast nowe systemy, takie jak:

– zarządzanie twórczością,
– zarządzane wiedzą,
– zarządzanie zmianą,
– zarządzanie kompetencjami,
– zarządzanie innowacyjno-partycypacyjne,
– zarządzanie jakością (Pochopień 2011).

Bogusz Mikuła uważa, że „ciągły pościg za talentami powinien być główną strategią organizacji" (Mikuła 2006: 122). Zwraca on także uwagę na główną cechę zarządzania talentami, która w wyraźny sposób odróżnia je od zarządzania kompetencjami czy zasobami ludzkimi. Zarówno w jednym, jak i w drugim ustala się podstawowe kompetencje, których pracownikom brakuje, a następnie uzupełnia je odpowiednimi szkoleniami. Natomiast zarządzanie talentami opiera się na wybitnych zdolnościach i specyficznych umiejętnościach, które posiada dany pracownik. Koncepcja zarządzania talentami odbiega od dwóch wymienionych powyżej. Często zresztą bywa tak, że jest ono traktowane jako główna funkcja strategiczna zarządzania zasobami ludzkimi (Jankowicz 2005: 17).

Celem zarządzania talentami jest zapewnienie odpowiedniego poziomu oraz właściwego przepływu talentów w ramach organizacji. Owa konieczność zapewnienia odpowiedniej liczby talentów na odpowiednich stanowiskach i w odpowiednim czasie wynika z założonych przez organizację celów strategicznych. Tradycyjne podejście do rekrutacji zakłada jego reaktywność. Zgodnie z nim po zidentyfikowaniu potrzeby personalnej publikuje się ogłoszenie w Internecie, uczestniczy w targach pracy i czeka na napływ aplikacji. Obecnie rekrutację powinny cechować bardziej proaktywne działania, np. budowanie startegii *employer brandingu* opartej na kulturze organizacyjnej.

2. Budowanie wizerunku organizacji jako optymalnego miejsca pracy dla obecnych i potencjalnych pracowników

Działania z zakresu *employer brandingu* polegają na budowaniu wizerunku organizacji jako optymalnego miejsca pracy dla obecnych i potencjalnych pracowników (Glen 2007: 3-5; Tüzüner, Yüksel 2009: 46-61). Pojęcie to zostało wprowadzone w Stanach Zjednoczonych, a do Polski dotarło na fali panującego w ostatnich latach wzrostu gospodarczego i mocnego rynku pracownika. W przypadku marki pracodawcy wychodzi się z założenia, że w taki sam sposób jak marki skierowane do klientów można budować markę organizacji jako pracodawcy. Marka pracodawcy to pakiet funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych

korzyści wynikających z sytuacji zatrudnienia i powiązanych z daną organizacją/pracodawcą (Chmielecki 2013).

„*Employer branding* to koncepcja zakładająca, że praca w konkretnej firmie jest szczególnym towarem, który – jak każdy inny – trzeba umiejętnie sprzedać. Sukces w rywalizacji o talenty można odnosić, budując silny wizerunek firmy jako atrakcyjnego pracodawcy, dzięki połączeniu mądrej strategii personalnej z zarządzaniem marką i komunikacją" (Juchimiuk 2008: 34). Inaczej mówiąc, „*employer branding* to świadome budowanie wizerunku organizacji jako doskonałego miejsca pracy dla obecnych pracowników oraz wszystkich grup przyszłych interesariuszy" (Wojtaszczyk 2008: 7-12).

W Polsce jako pierwsze *employer branding* wprowadziły w życie korporacje, natomiast zarządzający mniejszymi organizacjami dopiero zyskują świadomość opłacalności inwestowania w budowanie wizerunku pracodawcy. Jak pokazują jednak badania (Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami 2008), 76% badanych firm planuje opracować bądź zrewidować strategię *employer brandingu*.

Wdrożenie przemyślanej i spójnej strategii komunikacji w obszarze *employer brandingu*, a tym samym budowa pozytywnej, silnej marki pracodawcy może nie tylko stanowić wyróżnik spośród konkurencji, ale również znacząco wspierać realizację celów biznesowych organizacji. Kampanie budowania wizerunku pracodawcy mogą przynieść wiele wymiernych korzyści. Jedną z nich jest efektywna kosztowo rekrutacja, dzięki której w krótszym czasie organizacja może pozyskać najbardziej odpowiadających jej potrzebom pracowników (Chmielecki 2013). Z badań przeprowadzonych przez PBS DGA na zlecenie On Board PR Ecco Network wynika, że co trzeci (35%) respondent nie uważa swojego pracodawcy za atrakcyjnego i nie byłby skłonny polecić pracy w swojej firmie innym osobom. Miano „pracodawcy z wyboru" otrzymują firmy, w których obecni i potencjalni pracownicy dostrzegają atrakcyjne środowisko dla rozwoju własnej kariery. Jest to pracodawca z uznaną, silną marką, dla którego praca jest czymś wyjątkowym. Jest to zatem organizacja, której pracownicy mogą ufać i z której są dumni (Wojtaszczyk 2009).

W Polsce w dziedzinie *employer brandingu* prym wiodą przedsiębiorstwa z branży audytorskiej i controllingowej. Wyselekcjonowanie najlepszych z najlepszych jest dla nich bowiem priorytetem.

Działania *employer brandingu* można podzielić na dwa typy: zewnętrzny i wewnętrzny, w zależności od grupy, do której są adresowane. *Employer branding* zewnętrzny skierowany jest przede wszystkim do potencjalnych pracowników i obejmuje aktywnych zawodowo profesjonalistów i środowiska studenckie. Ma on postać uczestnictwa w targach pracy, aktywnej promocji firmy na uczelniach wyższych oraz dbania o efektywne i trafiające do grupy docelowej ogłoszenie rekrutacyjne. *Employer branding* wewnętrzny skierowany jest natomiast do aktualnych pracowników firmy i skupia się na tworzeniu przyjaznej atmosfery

pracy oraz możliwości rozwoju. Do działań z tego zakresu można zaliczyć: organizację wyjazdów integracyjnych, wydawanie gazetek firmowych oraz inwestycje w kapitał ludzki, np. w postaci coachingu lub zajęć z języków obcych (Chmielecki 2013).

3. Wpływ kultury organizacyjnej na *employer branding*

Każda organizacja funkcjonuje właściwie i realizuje zamierzone cele w zakresie tworzenia marki pracodawcy jedynie wówczas, gdy działania jej członków opierają się na wzorcach będących częścią kultury organizacyjnej. Kultura organizacyjna stanowi czynnik mający znaczący wpływ na budowanie marki pracodawcy oraz na efektywność przedsiębiorstwa.

Kulturę organizacyjną można określić jako wyuczony produkt grupowego doświadczenia opartego na wartościach oraz normach i wynikających z nich wzorach kulturowych (Sułkowski 2002: 58). W podstawowej klasyfikacji badawczej wymienia się następujące elementy kultury organizacyjnej: 1) wartości pierwotne; 2) zewnętrzne wymiary kultury organizacyjnej, obejmujące artefakty i zachowania organizacyjne; 3) wewnętrzne wymiary kultury, na które składają się wartości autoteliczne (same w sobie) i instrumentalne (pośrednie); 4) wartości organizacji, na które składają się wzory, normy, reguły oraz rytuały, mity, symbole i tabu (Griffin 2013: 58-59).

Stanowi ona utrwalony wzorzec podzielanych przez członków danej organizacji założeń, wartości, norm i sposobów radzenia sobie z doświadczeniami, które zostały wypracowane, odkryte lub stworzone w toku jej rozwoju i które mają odzwierciedlenie w określonych zachowaniach jej członków. Wiąże się ona z postawami pracowników wobec pracy i organizacji, ale także dotyczy relacji z otoczeniem: klientami, kooperantami, konkurencją oraz pozostałymi interesariuszami. Jest zbiorem dominujących w przedsiębiorstwie wartości, norm, przekonań, postaw i założeń, które nie muszą być sformułowane, ale które kształtują zachowanie ludzi i realizację zadań (Armstrong 2000: 149).

Według Czesława Sikorskiego istotą kultury organizacyjnej jest obecność następujących elementów:

– swoistego języka i sposobów komunikowania się, które są trudne do zrozumienia dla osób z zewnątrz;
– niepisanych kodeksów moralnych, zawodowych i koleżeńskich;
– symboli wyrażonych w sposobach mówienia, ubierania się;
– swoistej atmosfery, która wynika z wzajemnych stosunków pracowników, z ich stosunku do kierownictwa i otoczenia zewnętrznego; atmosferę tę tworzą dominujące poglądy na temat tego, co jest dla przedsiębiorstwa istotne i warto-

ściowe, a co nie ma znaczenia; co jest możliwe, a co nierealne; co jest skuteczne, a co nieskuteczne;

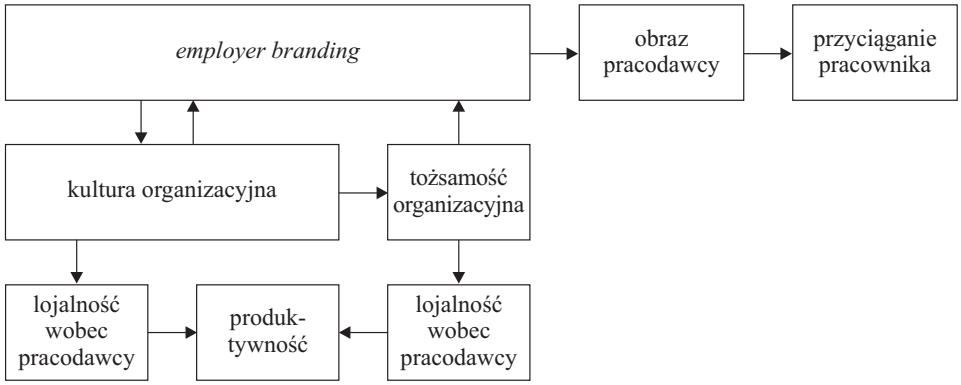
– rytuałów, które są widoczne np. podczas przyjmowania nowych pracowników, awansowania, stosowania nagród i kar, w sposobie witania się pracowników, spędzania przerw w pracy, przyjmowania interesantów; okresowe narady i zebrania również mają cechy rytuału, o czym świadczy choćby sposób rozmieszczenia uczestników, kolejność i forma wypowiedzi;

– mitów, czyli opowieści odnoszących się do historii firmy, szczególnie ważnych wydarzeń i ludzi, którzy utrwalili się w pamięci; mają one głównie cel wychowawczy, podkreślając to, co w danej kulturze jest uprawnione i akceptowane, a czego tolerować nie można;

– tabu, tj. spraw, którymi nie wypada się zajmować ani nawet o nich mówić, np. w pewnych organizacjach nie wypada mówić o potrzebie awansu, wzbogacenia się albo o własnych słabościach (Sikorski 1992: 12-13; Kostera, Śliwa 2010: 82-85).

Właściwe komunikowanie tych elementów pozwala wpływać na produktywność i lojalność wobec organizacji oraz pozyskiwać najbardziej pasujących do organizacji pracowników (rys. 1). Badanie kultury organizacyjnej powinno stanowić punkt wyjścia do planowania działań z zakresu *employer brandingu*. Docenienie aspektu kulturowego jest szczególnie ważne w warunkach ciągłych zmian, takich jak restrukturyzacja, fuzje, przejęcia oraz proces umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa.

Jak wynika z rysunku, kultura organizacji ma wpływ na postrzeganie firmy wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Oznacza to, że spójne komunikaty kierowane do aktualnych i potencjalnych pracowników są skutecznym narzędziem budowa-



Rysunek 1. Wpływ kultury organizacyjnej na *employer branding*

Źródło: opracowanie na podstawie: Backhaus, Tikoo 2004: 501-517.

nia marki pracodawcy. Jednakże działania w obszarze *employer brandingu* nie są czymś statycznym i wymagają ciągłych korekt. Strategia ta powinna być weryfikowana i uaktualniana. Oczekiwania wobec przyszłej pracy, postaw i priorytetów zawodowych nieustannie ewoluują. Prowadząc badania i analizując te trendy, należy wprowadzać zmiany w realizowanej strategii i kampaniach rekrutacyjnych. Pozwala to zrozumieć, jakie są konkretne oczekiwania wobec pracodawców i jakie opinie mają badane grupy o konkretnej firmie.

4. Metodyka i wyniki badań

Badanie objęło studia literaturowe, IDI (*Individual In-Depth Interviews*) oraz CAWI (*Computer Assisted Web Interviews*) (rys. 2). IDI były prowadzone od 7 lutego do 10 marca 2014 r. Wyniki CAWI uzyskano w marcu 2014 r. Respondentami byli pracownicy działów HR (*Human Resources*) oraz właściciele polskich firm. Było to badanie pilotażowe, które wymaga uzupełnienia o badania jakościowe i ilościowe prowadzone na większej próbie badawczej.

Rysunek 2. Proces badawczy

Źródło: opracowanie własne.

Sformułowano następujące pytania badawcze:

PB 1. Czy kultura organizacyjna może mieć większe znaczenie w rekrutacji talentów niż atrakcyjne wynagrodzenie?

PB 2. Czy kultura organizacyjna może mieć większe znaczenie w rekrutacji talentów niż odpowiednio dobrane narzędzia rekrutacyjne?

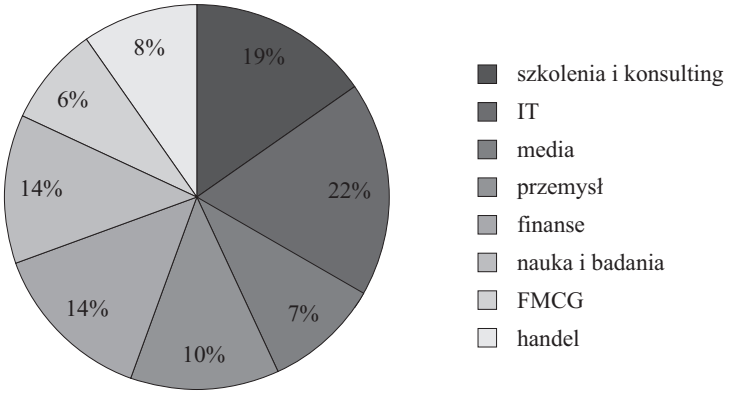
Tabela 4. Zbiorcze zestawienie wykorzystywanych w badaniu metod badawczych

Narzędzie badawcze	Typ badania	Wielkość próby
Studia literaturowe	jakościowe	–
IDI	jakościowe	12
CAWI	ilościowe	117

Źródło: opracowanie własne.

Wykres 1 przedstawia kategorie respondentów objętych badaniem.

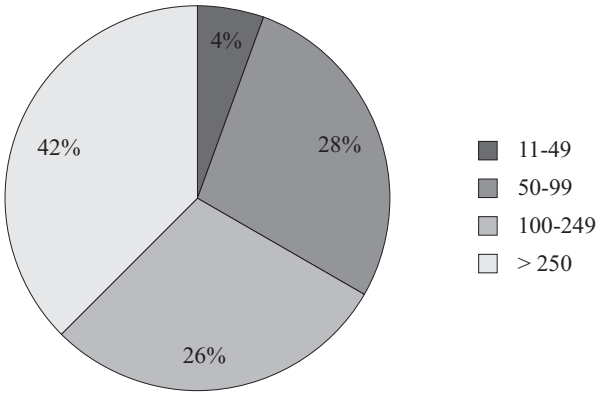
Wykres 1. Branża firm biorących udział w badaniu



Źródło: opracowanie własne.

Większość respondentów (42%) pracuje w firmach zatrudniających więcej niż 250 pracowników. Najmniejsza grupa respondentów pochodziła z firm zatrudniających od 11 do 49 pracowników (wykres 2).

Wykres 2. Wielkość firm biorących udział w badaniu

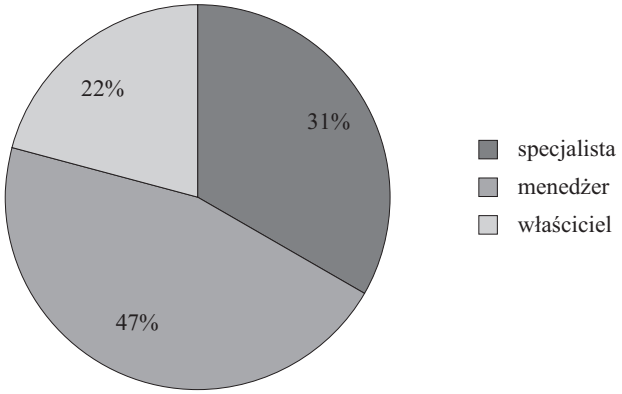


Źródło: opracowanie własne.

Większość respondentów to specjaliści HR (31%) i menedżerowie HR (47%) (wykres 3).

Co decyduje o przyciąganiu nazdolniejszych pracowników? Wyniki badań sugerują (wykres 4), że poprzez działania kształtujące kulturę organizacyjną pracodawcy mogą tworzyć pozytywny wizerunek firmy i realizować swoje cele

Wykres 3. Stanowiska zajmowane przez respondentów



Źródło: opracowanie własne.

w zarządzaniu zasobami ludzkimi, m.in. skutecznie pozyskiwać i zatrzymywać najzdolniejszych i najbardziej wartościowych pracowników.

Wykres 4. Czynniki decydujące o przyciąganiu najzdolniejszych pracowników (w %)

Źródło: opracowanie własne.

Jak twierdzi jeden z respondentów (R2): „Atrakcyjna kultura organizacyjna jest kluczowym kryterium decydującym o tym, czy dany pracownik przebierający w ofertach pracy zdecyduje się na daną organizację". Kolejny (R5) dodaje: „To, że nasza firma może pozyskiwać najzdolniejszych pracowników na rynku, nie zależy przede wszystkim od wysokości wynagrodzeń, które oferujemy. Tu najważniejsza rzeczą jest kultura panująca w korporacji".

Rozwój kultury organizacyjnej ma ogromny wpływ na markę pracodawcy. Im doskonalsza jest kultura organizacji, tym łatwiej o pozytywny wizerunek pracodawcy, a co za tym idzie – o lepszych pracowników. Świadczą o tym następujące wypowiedzi respondentów: „Kultura organizacyjna bezpośrednio wpływa na markę pracodawcy" (R3); „Nie da się stworzyć silnej marki pracodawcy bez odpowiedniej kultury organizacyjnej" (R9); „Kultura organizacyjna to fundament, na którym buduje się markę pracodawcy" (R7); „Działania *employer brandingu* bez odpowiedniej kultury organizacyjnej nie mają dla mnie żadnego sensu" (R12).

Mocna marka pracodawcy przyciąga talenty. Jeden z respondentów przytacza słowa rekrutowanych: „Często w procesie rekrutacji słyszę sformułowania typu: »To jest firma, którą chciałbym mieć w swoim CV« albo »chciałbym być dumny z tego, gdzie pracuję«" (R9).

Poprzez staranny wybór atrybutów marki pracodawcy i połączenie ich z kulturą organizacyjną firmy *employer branding* może stać się narzędziem, które pracodawca może wykorzystać, aby dopasować wewnętrzne i zewnętrzne postrzeganie wartości organizacji, spowodować wzrost lojalności bądź produktywności, a przede wszystkim pozyskiwać najzdolniejszych pracowników.

Podsumowanie

W organizacjach, dla których *employer branding* jest istotny, dział HR ma duży wpływ na strategię biznesową, jest dobrze reprezentowany na najwyższych szczeblach menedżerskich i wpływa na kształtowanie kultury organizacyjnej, która przekłada się na markę pracodawcy. Kultura organizacyjna dostarcza zatem rozwiązań, dzięki którym dana firma staje się atrakcyjnym miejscem pracy.

Literatura

Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.

Backhaus K., Tikoo S. (2004), *Conceptualizing and researching employer branding*, „Career Development International" t. 9, nr 5, s. 501-517.

Cheese P., Thomas R. J., Craig E. (2007), *The talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance*, Kogan Page, London.

Chmielecki M. (2013), *Employer branding w świetle wyników badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie" t. XIV, nr 4.

Crous S. (2007), *Talent makes the rules now*, „Corporate Research Foundation" nr 33, s. 4-7.

Glen C. (2007), *Fostering talent opportunity: Getting past first-base*, „Strategic Direction" nr 23 (10), s. 3-5.

Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2013.

Irzykowski R. (2000), *Ludzie w procesach kształtowania jakości*, „Problemy Jakości" nr 7.

Jankowicz M. (2005), *Talenty potrzebne od zaraz*, „Personel i Zarządzanie" nr 5, s. 18-23.

Juchimiuk A. (2008), *Umiejętnie sprzedaj pracę!*, „Marketing w Praktyce" nr 4, s. 34-38.

Listwan T. (2005), *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa.
Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. (2001), *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston.
Mikuła B. (2006), *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
Minchington B. (2010), *The employer brand manager's handbook*, Collective Learning, Torrensville.
Pochopień J. (2011), *Zarządzanie talentami*, Wyd. SGGW, Warszawa.
Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami (2008), *Stan kapitału ludzkiego w Polsce*, raport.
Sikorski C. (1992), *Między rynkiem a centralnym planowaniem. Polski kierownik – jaki jest? jaki być powinien?*, Ekorn, Łódź.
Sułkowski Ł., (2002), *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa.
Tüzüner V.L., Yüksel C.A. (2009), *Segmenting potential employees according to firm's employer attractiveness dimensions in the employer branding concept*, „Journal of Academic Research in Economics" nr 1, s. 46-61.
Wojtaszczyk K. (2008), *Employer branding po polsku na przykładzie uczelni wyższych czyli jak wykreować wizerunek pracodawcy, który nie dba o swoich pracowników*, e-mentor 2008, nr 3, www.e-mentor.edu.pl/artykul_v2.php?numer=25&id=547 [18.12.2011].
Wojtaszczyk K. (2009), *Od marki do marki pracodawcy z wyboru*, e-mentor, www.e-mentor.edu.pl/artykul_v2.php?numer=28&id=610 [19.05.2009].
Woźniakowski A. (2005), *Globalizacja – różnorodność – zarządzanie talentami*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa.

Organizational Culture as a Factor Responsible for Attracting the Best Employees – Research Results

Summary. A group of researchers and practitioners in human resources management that confirms the relationship between the employer brand and attracting and retention of the brightest and most valuable employees is steadily increasing. For many organizations employer branding is an extremely valuable tool of modern management. The purpose of this article is to answer the question concerning the importance of an organizational culture as an element of the employer brand in the recruitment of the best employees. In the first part, the paper discusses the theoretical issues related to an organizational culture and shaping the employer's image and the next section discusses the results of empirical research conducted on a sample of 117 Polish companies.

Key words: employer brand, employer branding, talent recruitment, organizational culture