https://doi.org/10.18778/8142-903-0.07

mgr Emilia Pietrzak
Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania
Katedra Marketingu

ROZDZIAŁ 6

WPŁYW KONCEPCJI I POZYCJI MARKI PRODUKTU NA PROCES BUDOWANIA MARKI PRACODAWCY

WPROWADZENIE

W otoczeniu rynkowym, które podlega ciągłym i dynamicznym zmianom, nowoczesne organizacje muszą stawiać czoła coraz trudniejszym wyzwaniom. Aby dane przedsiębiorstwo stało się silne wewnątrz i na zewnątrz, musi ciągle doskonalić swoje podejście do kreowania produktów i usług, a także do klientów i pracowników. Ważną metodą budowania konkurencyjnego przedsiębiorstwa jest dzisiaj także zarządzanie jego marką. Za pośrednictwem silnej marki organizacje dają swojemu otoczeniu gwarancję jakości i stabilności. Silna marka firmy jest gwarantem lojalności zarówno dla jej klienta, jak i pracownika. Podczas budowania silnej marki firma poznaje zmieniające się zasady rynku, dokonuje jego segmentacji oraz dostosowuje swoją ofertę do potrzeb wszystkich jego uczestników. Im bardziej marka jest znana konsumentom oraz obecna w ich świadomości, tym bardziej pozytywnie jest przez nich postrzegana. Marka ma moc kreowania opinii, przywiązania czy lojalności. Umiejętnie zbudowana tworzy w umysłach konsumentów pozytywne skojarzenia przez nazwę, logo czy symbolikę.

W nowoczesnym marketingowym podejściu do marki coraz częściej odchodzi się od jej rozumienia wyłącznie w kontekście sprzedawania produktów czy usług na rzecz jej znaczenia dla kapitału ludzkiego. W zarządzaniu zasobami ludzkimi powszechną praktyką staje się stosowanie technik, które z powodzeniem są wykorzystywane także w działaniach z zakresu marketingu. W wielu opracowaniach można znaleźć odniesienia do usług, dóbr czy potencjalnych klientów. Wszelkie odniesienia do struktur personalnych w organizacji mogą spotkać się z analogią wykorzystywaną w problematyce *stricte* marketingowej. Organizacja mająca silną markę oprócz pozyskiwania potencjalnych klientów coraz częściej rozszerza działania marketingowe na sferę kształtowania marki pracodawcy. Zarządzanie marką

pracodawcy jest rozumiane jako jeden z kluczowych sposobów zwiększania atrakcyjności firmy na rynku pracy i pozyskiwania nowych kandydatów do pracy. Relacje między wizerunkiem firmy jako pracodawcy a postrzeganiem sprzedawanych przez nią produktów czy usług są na rynku polskim słabo rozwinięte i stanowią ciekawą lukę badawczą.

Rozdział ten ma na celu przybliżenie stosunkowo nowego pojęcia – budowania marki pracodawcy – i ukazania go w ujęciu marketingowym. Zagadnienia związane z funkcjami działów marketingu i HR powinny się bowiem wzajemnie przenikać i oddziaływać na siebie. Analiza literatury przedmiotu wskazuje na podobieństwa i zależności między procesami budowania marki pracodawcy i kreowania marki produktu. Świadczą o tym przykłady najlepszych pracodawców, którzy jednocześnie są dysponentami atrakcyjnych rynkowo marek produktów i usług.

RÓŻNE OBLICZA MARKI – UJĘCIE TEORETYCZNE

Jednym z najczęściej opisywanych pojęć w marketingu jest marka. Jej zrozumienie wymaga podejścia interdyscyplinarnego. Budowanie marki stało się jednym z ważniejszych elementów nauk o zarządzaniu. Jest to proces wielowymiarowy i stanowi obszar szeregu potencjalnych działań marketingowych, komunikacyjnych czy behawioralnych.

Branding jest rozumiany jako:

1) istotny instrument w technikach designu, marketingu, komunikacji oraz zarządzania zasobami ludzkimi;

2) działanie ciągłe i oddziałujące na wszystkie składowe elementy organizacji;

3) narzędzie koordynujące i budujące spójność w firmie;

4) strategia budowania organizacji, która jest w pełni uchwytna dla wszystkich odbiorców[1].

Markę mają obecnie różne produkty, usługi, miasta, organizacje, stowarzyszenia, instytucje czy wydarzenia, ale źródłem powstania marek na rynku towarów była konkurencja. Działanie więcej niż jednego specjalisty i sprzedawanie przez niego produktów zachęciło producentów do oznaczania swoich wyrobów na rynku tak, by wyróżnić je na tle innych[2]. Mimo popularności marek na rynku w literaturze często pojawiają się niespójności w definiowaniu relacji dwóch pojęć: „marka" oraz „wizerunek marki". W polskiej literaturze badawczej najczęściej jest używana

[1] W. Ollins, *Podręcznik brandingu*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2009, s. 21.

[2] M. Klama, *Marka produktu i jej wizerunek – pojęcia jednoznaczne*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny", 3(4), 1998, s. 3.

definicja marki stworzona przez Ph. Kotlera wraz z American Marketing Association, według którego marka to „nazwa, symbol, wzór lub jego kombinacja, stosowana celem identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy lub ich grupy i wyróżnienia ich spośród konkurencji”[3].

Z kolei według J. Kalla marka jest połączeniem produktu fizycznego, nazwy, opakowania, reklamy, a także działań z zakresu ustalania sposobu dystrybucji oraz wysokości ceny[4]. To kombinacja, która rozróżnia oferty między sobą, wprowadzając zasady konkurencyjności i tym samym dostarczając konsumentom różnych korzyści wynikających z zaspokajania ich potrzeb oraz tworzenia lojalnego grona nabywców. To wszystko sprowadza się do osiągania konkurencyjnej pozycji na rynku.

Marka swoim działaniem obejmuje: wzornictwo, marketing, komunikację wewnętrzną oraz zewnętrzną organizacji oraz zarządzanie zasobami ludzkimi. Z powodzeniem stała się ona narzędziem, które w umiejętny sposób przedstawia firmę samej sobie, ale również idealnie kreuje firmę na zewnątrz. Ma ogromny wpływ na każdą część organizacji oraz na każdą grupę odbiorców[5].

Aktualnie marka jest również terminem uzupełniającym takie pojęcia jak tożsamość, wizerunek, reputacja, które stały się kluczowe w odniesieniu do organizacji[6]. W literaturze nie wszyscy poprawnie definiują te pojęcia, co w konsekwencji powoduje liczne nieścisłości. Terminy te często są używane zamiennie, co jest błędne[7].

Wizerunek jest najbardziej znanym terminem związanym z postrzeganiem marki. Koncepcja wizerunku pojawiła się w latach 50. ubiegłego wieku. Na przestrzeni lat stworzono także różne definicje tego pojęcia. Według Winnck wizerunek to „doświadczenia, wspomnienia, wrażenia danej osoby związanej z przedsiębiorstwem”[8]. Abratt stworzył definicję wizerunku jako wrażenia, które powstaje w umysłach ludzi i jest odbiciem tożsamości organizacji[9]. Z kolei według Davisa wizerunek to „złożona intelektualna lub zmysłowa interpretacja, sposób postrzegania kogoś lub czegoś; wytwór umysłu wynikający z dedukcji opartej na

---

[3] Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 410.

[4] J. Altkorn, *Strategia marki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1999, s. 89.

[5] W. Ollins, *Podręcznik do brandingu*, Instytut Marki Polskiej, s. 25.

[6] Ibid.

[7] M. Barnett, J. Jermier, B. Lafferty, *Corporate reputation: the definitional landscape*, „Corporate Reputation Review 9.1”, 2006, s. 26–38.

[8] C. Winnck, *How to Find Out What Kind of Image You Have*, [w:] *Developing the Corporate Image*, red. L.H. Bristol Jr., Charles Scribner's Sons, New York 1960, s. 23–37.

[9] R. Abratt, *A New Approach to the Corporate Image Management Process*, „Journal of Marketing Management” 1989, 5(1), s. 63–67.

dostępnych przesłankach, zarówno realnych, jak i wyobrażonych, uwarunkowany wrażeniami, przekonaniami, ideami i emocjami"[10]. Wizerunek marki może być rozumiany jako zestaw wyobrażeń oraz reakcji konsumentów na markę. Wizerunek przedsiębiorstwa to zbiór osobowości organizacji, strategii, stylu kierowania, reputacji i zachowań klientów, pracowników i innych przedstawicieli przedsiębiorstwa. Jest to obraz firmy, z którym ludzie się identyfikują, wyrażają własne odczucia[11]. Wizerunek marki może być też traktowany jako obraz tożsamości marki w świadomości klientów, pewien zestaw przekonań dotyczących skojarzeń i atrybutów marki[12]. Jest to sposób, w jaki marka jest zauważana przez obecnych oraz potencjalnych konsumentów.

Z kolei termin tożsamości marki powinien być rozumiany jako klarowny i kompleksowy komunikat opisujący markę, który jest wysyłany przez organizację do potencjalnych odbiorców[13] – oznacza rozumienie marki przez konsumenta. Ideałem jest zgodność wizerunku marki i jej tożsamości. Reputacja odnosi się przede wszystkim do zarządzania tożsamością i kształtowania rzeczywistych cech organizacji. G.R. Doeling zauważył, że reputację przedsiębiorstwa posiadają ludzie, ponieważ występuje ona w ich świadomości i jest wynikiem wystawianych opinii[14]. Organizacja przez tożsamość może podejmować szereg działań oraz budować komunikację, aby wpłynąć na opinie – a tym samym zmieniać reputację. Reputacja jest również obietnicą, którą firma składa swoim nabywcom. Jak długo obietnica i konsekwentne działania są dotrzymywane, tak długo budowana jest reputacja. Wartość organizacji zależy od dobrej reputacji, która wpływa na osiąganie konkurencyjności na rynku. Dobra reputacja zapewnia bowiem poparcie ze strony interesariuszy – przez zaufanie do marki, zwiększone zakupy, lojalność względem marki oraz większe zaangażowanie w pracę[15]. Podstawowa różnica między wizerunkiem, tożsamością a reputacją polega na tym, że tożsamość jest kreowana wewnątrz organizacji, a jej reputacja na zewnątrz, natomiast wizerunek może istnieć zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Wielu badaczy podkreśla, że spójność tożsamości, wizerunku i reputacji przekłada się na sukces firmy przez zwiększenie zaangażowania pracowników i satysfakcji klientów[16].

---

[10] A. Davis, *Public relations*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 47.

[11] A. Figiel, *Etnocentryzm konsumencki. Produkty krajowe czy zagraniczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 77.

[12] A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J. Wiktor, *Marketing usług*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 99.

[13] J. Altkorn, *Strategia marki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 39.

[14] T. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2010, s. 80.

[15] Ibid., s. 233.

[16] J.M.T. Balmer, S.A. Greyser, *Managing the multiple identities of the organization*, „California Management Review", 2002, 44, s. 72–86.

Tabela 6.1. Zależność między wizerunkiem, tożsamością, reputacją i marką

Termin	Opis
tożsamość	charakteryzuje, czym jest organizacja (wewnętrznie) oraz opisuje atrybuty jej marki
reputacja	opisuje, co inni myślą na temat organizacji, produktów (zewnętrznie)
wizerunek	opisuje, w jaki sposób organizacja chce być postrzegana na zewnątrz; przedstawia, co zdaniem organizacji myślą o niej inni
marka	opisuje, które atrybuty i wizerunki zdaniem organizacji należy wykorzystać, aby inni kojarzyli je z określonym produktem/usługą

Opracowano na podstawie: T.J. Brown, P.A. Dacin, M.G. Pratt, D.A. Whetten, *Identity, intended image, construed image, and reputation: an interdisciplinary framework and suggested terminology*, „Journal of Academy of Marketing Science", 2006, 34(2), s. 99–106.

Do 1980 r. marka kojarzyła się konsumentom wyłącznie z produktem, który mogli znaleźć na półkach sklepowych. Produkt ten był odróżniany od innych jedynie poprzez nazwę. Takie ujęcie marki odwoływało się tylko do jednej grupy odbiorców – potencjalnych klientów[17]. W momencie, gdy konsumenci zaczynają mieć skojarzenia z innymi elementami, które wykraczają poza pierwotne znaczenie, nazwa przekształca się w markę[18]. Bardzo ważną rolę odgrywa percepcja konsumentów, czyli to, w jaki sposób widzą oni produkt firmy. Na klasyfikowanie produktu jako lepszego i gorszego nie wpływają jego cechy, lecz to, w jaki sposób jest on postrzegany przez klientów. Na początku najważniejszym aspektem marek było to, co sobą reprezentowały jako produkt.

Z czasem organizacje zaczęły kłaść nacisk na prezentowanie siebie wszystkim potencjalnym odbiorcom na rynku. Zaczęto stosować terminologię tożsamości korporacyjnej, która oznaczała, że dana marka ma również osobowość korporacyjną. Była ona rozumiana jako dusza organizacji, która manifestowała swoją obecność w zrozumiały dla wszystkich sposób. Następnie działania w obszarze marek zaczęły jeszcze mocniej ewoluować i z ukierunkowanej na promocję marki produktowej osobowość zaczęła przekształcać się w termin marki korporacyjnej. Marka zaczęła obejmować już nie tylko produkty czy usługi, które dane przedsiębiorstwo oferuje, ale również organizację jako całość.

U podstaw tej filozofii leży założenie, że sama osobowość organizacji jest nośnikiem wartości. To w marce korporacyjnej dochodzi do głosu wizerunek firmy jako wykreowanej i prezentowanej wizji, która jest postrzegana przez poszczególne grupy odbiorców. Zarządzanie marką korporacyjną wymaga innego

[17] A. Davis, *Public relations*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 47.

[18] Ibid.

podejścia do budowania kapitału marki, niż ma to miejsce przy kreowaniu marek produktowych. Punktem odniesienia marek korporacyjnych są przede wszystkim różne grupy interesu, a nie tylko klienci. Dzięki takiemu podejściu dochodzi do zacieśnienia relacji między organizacją a jej konsumentami, ale także między innymi interesariuszami i partnerami firmy. „Wartość marki wynika już nie tylko z relacji, jakie dana organizacja ma z klientami, lecz także z tych, jakie utrzymuje z innymi odbiorcami”[19].

MARKA PRACODAWCY W PERCEPCJI MARKI PRODUKTU – UJĘCIE MODELOWE

Na stworzenie koncepcji marki pracodawcy istotny wpływ miał marketing, z naciskiem na marketing doświadczeń, oraz rozpowszechnione działania związane ze świadomym tworzeniem marek. Po raz pierwszy termin *employer branding*, czyli budowanie marki pracodawcy, pojawił się w 1996 r. w artykule naukowym Tima Amblera i Simona Barrowa. Autorzy ci stworzyli nowy trend w tworzeniu marek z punktu widzenia pracodawcy. Zaproponowali również pierwszą definicję marki pracodawcy jako „zestawu funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści oferowanych pracownikowi przez zatrudnienie u danego pracodawcy, łatwo kojarzonych z daną firmą pracodawcy”[20]. Autorzy podkreślali, że definicja marki pracodawcy jest bliska takim pojęciom jak: tożsamość organizacyjna, marketing wewnętrzny oraz reputacja firmy na zewnątrz. Aby stworzyć unikalną koncepcję marki pracodawcy, należało:

1) zidentyfikować pracownika jako produkt, który trzeba rozwijać;
2) wyszczególnić korzyści w aspekcie ekonomicznym, funkcjonalnym, psychologicznym;
3) opracować system komunikacji marki;
4) zidentyfikować nowe techniki marketingu relacyjnego.

Aktualnie w budowaniu marki pracodawcy można wyróżnić trzy modele[21]:

1) employer brandingowe – ukierunkowane na czynniki zewnętrzne – *outside-in*;

[19] R. Jones, *Finding sources of Brand value: Developing a stakeholder model of brand equity*, „Brand Management”, October 2005, 13(1), s. 10–32, cyt. za: G. Urbanek, *Strategiczne znaczenie marki w działalności organizacji*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych”, 2012, 1(2), s. 137–145.

[20] Tłumaczenie własne na podstawie: T. Ambler, S. Barrow, *The employer brand*, „The Journal of Brand Management”, 1996, 4(3), s. 187.

[21] J. Dąbrowska, *Marka pracodawcy czy pracodawca z wyboru – omówienie dwóch różnych podejść do działań employer brandingowych prowadzonych przez organizacje*, [w:] *Nowe nurty w zarządzaniu i w ekonomii*, red. C. Szmidt, Poltext, Warszawa 2014, s. 217–231.

2) employee brandingowe – analizujące czynniki wewnętrzne jako markę pracodawcy z wyboru – *inside-out*;

3) marki korporacyjnej – skupiające się na budowaniu marki pracodawcy.

Czynnikami mającymi wpływ na ukształtowanie się modeli *outside-in* są: konkurowanie na oferowane produkty na rynku konsumenckim, poziom nasycenia rynków oraz walka o najlepszych kandydatów do pracy. W koncepcjach budowania marki pracodawcy często podkreśla się znaczenie marketingu relacyjnego, który odgrywa bardzo istotną rolę na etapie kształtowania się opinii na temat marek firmy. Sytuacja taka ma miejsce z uwagi na oceny konsumenckie dotyczące zarówno produktów, jak i jakości obsługi. Należy pamiętać, że za każdym działem firmy stoi sztab pracowników, którzy swoją postawą mogą zachęcać lub zniechęcać konsumentów do zakupu danego towaru bądź usługi. Ważne jest, by konkretne zadania w firmie, a w szczególności zadania w kontakcie z klientem, wypełniali odpowiedni pracownicy. Zderzają się tutaj czynniki zewnętrzne, dotyczące rynku pracy, z oczekiwaniami pracodawców względem pracowników. Takimi modelami są dwa wymienione poniżej.

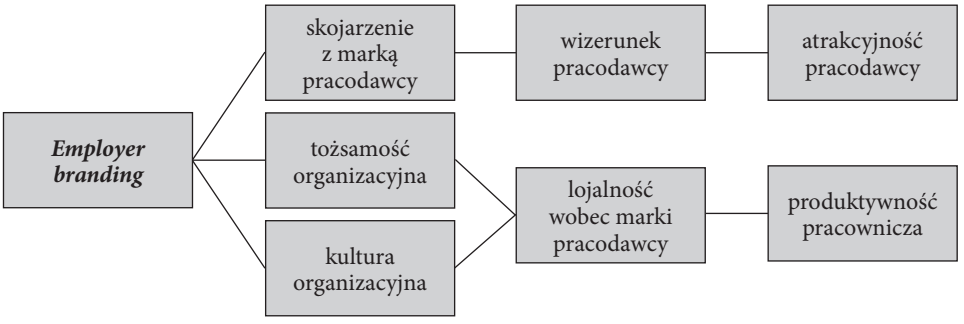
1. **Model Kristin Backhaus oraz Surindera Tikoo**, w którym marka pracodawcy składa się z działań łączących marketing z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Model ten składa się z dwóch ważnych elementów: lojalności wobec marki oraz skojarzeń wynikających z marki. Cechami charakterystycznymi modelu są: aspekt wewnętrzny w postaci wpływu na tożsamość i kulturę organizacji, który ma swoje odwzorowanie w lojalności wobec marki pracodawcy, oraz aspekt zewnętrzny rozumiany jako działania pracodawcy ukierunkowane na kształtowanie wizerunku firmy. Pracownicy, którzy lojalnie podchodzą do pracodawcy, są bardziej wydajni, a jednocześnie spada rotacja pracowników wewnątrz firmy. Skojarzenia z marką pracodawcy są analogiczne jak w przypadku skojarzeń z marką produktu. Do głosu dochodzi tu ocena korzyści, jakie organizacja oferuje swoim interesariuszom, np. benefity pracownicze, system oceny pracowniczej, wynagrodzenia.

2. **Model zintegrowanej marki** został zaprezentowany przez R. Mosleya[22]. Autor wykazał podobieństwa między marką produktu i marką pracodawcy. Stwierdził, że marka pracodawcy powinna być spójna w odbiorze konsumentów na tych samych zasadach co marka produktu. Powinna swoim działaniem wyróżniać się pośród innych marek i przyciągać jak najlepszych kandydatów do pracy. Aby spełnić to kryterium, marka pracodawcy powinna określać, czego oczekuje on od potencjalnych pracowników oraz w jaki sposób spełni ich oczekiwania, uwzględniając wszystkie korzyści wynikające z wyboru tej marki na rynku pracy.

[22] R. Mosley, *Customer experience, organisational culture and the employer brand*, „Brand Management", 15(2), 2007, s. 130.

Rysunek 6.1. Model Kristin Backhaus oraz Surindera Tikoo



Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Backahaus, S. Tikoo, *Conceptualizing and researching employer branding*, „Career Development International", 2004, 9(5), s. 505.

Aby zrozumieć znaczenie kreowania marki pracodawcy, należy skoordynować jej działania na dwóch płaszczyznach. Pierwsza to marka ukierunkowana na konsumentów[23], a druga to marka nakierowana na pracowników[24]. Obie płaszczyzny powinny się wzajemnie uzupełniać i tworzyć ofertę wartości opartej na marce korporacyjnej oraz na stylu przywództwa, z uwzględnieniem działań marki produktu i pracodawcy. Marka korporacyjna powinna zatem opierać się na współpracy działów marketingu oraz zarządzania zasobami ludzkimi. W modelu tym ważne jest zrozumienie, że marka pracodawcy jest częścią marki korporacyjnej i między nimi zachodzą ciągłe interakcje. W literaturze przedmiotu coraz częściej można zauważyć podobieństwa w opisach marek produktów i korporacyjnych[25]:

1) zauważalność oraz znajomość są podstawowymi czynnikami budującymi markę pracodawcy – organizacje powinny tworzyć odpowiedni poziom świadomości marki;
2) marki powinny odpowiadać na aktualne wyzwania przez dobór atrakcyjnych działań wobec pracowników oraz kandydatów i dotrzymywanie obietnic wynikających z wykreowanych wartości[26];

[23] *Customer Brand Proposition*.

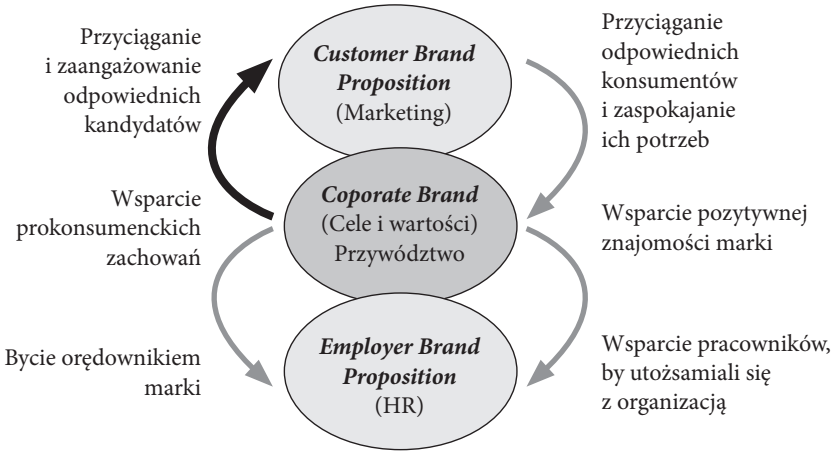
[24] *Employer Brand Proposition*.

[25] L. Moroko, M. Uncles, *Characteristics of successful employer brands*, „Brand Management", 2008, 16(3), s. 160–175.

[26] *Employer Value Proposition* (EVP) – unikatowy zestaw wartości, ofert i skojarzeń, które pozytywnie wpływają najbardziej na pracowników odpowiednich dla danej organizacji. Zestaw ten powinien być atrakcyjny, prawdziwy, wyrazisty i przede wszystkim unikatowy. Właściwie zdefiniowane EVP daje odpowiedź na pytanie, dlaczego dany kandydat powinien wybrać daną organizację. Informacje zawarte w EVP powinny być spójne z komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną organizacji oraz widoczne w działaniach i kulturze organizacyjnej.

3) marki powinny się wyróżniać wśród bezpośredniej konkurencji – jest to warunek, który gwarantuje rozpoznawalność wśród potencjalnych kandydatów.

Rysunek 6.2. Model zintegrowanej marki



Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Mosley, *Customer experience, organisational culture and the employer brand*, „Brand Management", 2007, 15(2), s. 130.

Modele *inside-out*, nazywane w literaturze badawczej *employee brandingiem*, mogą być rozumiane jako działania zmierzające do budowania marki pracodawcy przez pracowników. W tych modelach są ważne wszystkie czynniki wewnętrzne oddziałujące na organizację. Z tego względu zastosowanie ich jest możliwe przy wdrożeniu działań marketingu wewnętrznego. Techniki oraz narzędzia marketingowe są wykorzystywane, aby wpływać na zachowania pracowników i motywować ich do osiągania celów, które stawia sobie organizacja. Zgodnie z zasadą marketingu wewnętrznego firma staje się rynkiem wewnętrznym, na którym rolę klientów odgrywają pracownicy. Zmotywowany i zadowolony pracownik będzie lepiej wykonywał swoją pracę i zachwalał daną markę – w tym przypadku: firmę – zewnętrznym klientom[27]. Budowanie marki pracodawcy od strony pracowników jest zależne od jakości komunikatów dotyczących wartości firmy oraz od przekonania pracowników do tego, że pracodawca spełnia wszelkie ich oczekiwania. Ważne są sposoby przekazywania informacji zewnętrznej i wewnętrznej w danej organizacji, budowy systemu zarządzania pracow-

[27] J. Dąbrowska, *Przegląd wybranych koncepcji employer brandingowych*, [w:] *Employer Branding w teorii i praktyce*, red. K. Kubiak, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014, s. 24.

nikami i systemu komunikacji oraz formuła kultury organizacyjnej. Działania te tworzą wizerunek organizacji w umysłach pracowników. Z dobrze wykreowanym wizerunkiem firmy utożsamia się każdy spełniony pracownik. Tylko w sytuacji zaufania pracownika do pracodawcy oraz poczucia, że organizacja spełnia jego oczekiwania, dochodzi do budowania marki pracodawcy przez pracowników – marki pracodawcy z wyboru. Przykłady takich modeli przedstawiono poniżej.

3. **Model *employee brandingu***

Model ten skupia się na roli pracowników w tworzeniu oraz utrzymywaniu atrybutów marki związanej z produktami organizacji. Miles i Mangold zdefiniowali markę pracowniczą jako proces, w ramach którego pracownicy tworzą pożądany wizerunek marki i są zmotywowani do prezentowania go swoim klientom oraz interesariuszom[28]. Podstawowym elementem tego procesu jest kontrakt psychologiczny, rozumiany jako „niepisana umowa, która obejmuje wzajemne oczekiwania pracownika wobec pracodawcy/organizacji oraz pracodawcy wobec pracownika"[29]. Z perspektywy pracowniczej kontrakt psychologiczny odzwierciedla rozumienie oparte na przyrzeczeniu wzajemnej wymiany informacji między pracownikami a organizacją. Pojawia się tu element uprawomocnienia pracowniczego[30], który jest procesem wspomagającym i stymulującym podejmowanie decyzji przez poszczególne szczeble pracownicze, aby szybciej osiągnąć cele i zrealizować zadania, które stoją przed organizacją. Wysoko wykwalifikowani pracownicy, którzy nie posiadają odpowiednich uprawień do decydowania, mogą ograniczać organizacyjną i personalną produktywność[31]. Proces budowania wewnętrznej marki pracodawcy jest narzędziem, które wpływa na motywację i wydajność pracowników. Zaangażowanie działu kadr w wewnętrzne procesy budowania marki skutkuje polepszeniem wewnętrznej komunikacji i przekazaniem odpowiednich informacji, tak by zapewnić pracownikom lepsze zrozumienie marki oraz ich roli w umacnianiu wizerunku marki na zewnątrz[32].

---

[28] S. Miles, W. Mangold, *Positioning Southwest airlines through employee branding*, „Journal of Business Horizons", 2005, 48(6), s. 535–545.

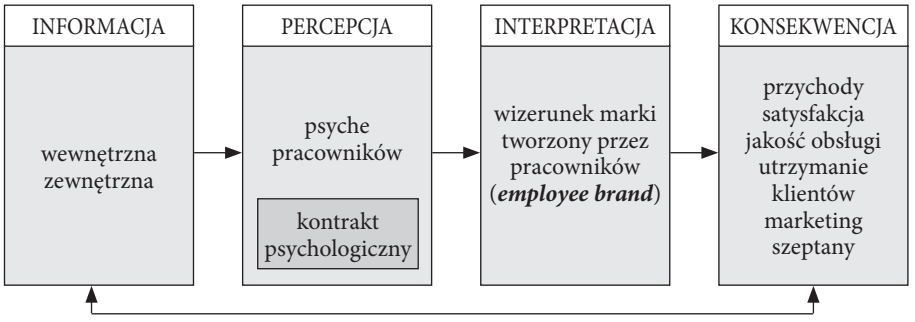
[29] Ibid.

[30] Empowerment pracowniczy – strategia zarządzania oparta na zaufaniu pracodawcy do pracowników. Cechą charakterystyczną jest zachęcanie pracowników do zaangażowania się w podejmowanie decyzji w organizacji. To rozwijanie realnego wpływu pracowników na funkcjonowanie organizacji i zwiększanie uprawnień pracowniczych.

[31] A. Memon, A. Kolachi, *Towards employee branding: A nexus of HR & marketing*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business", 2012, 4(2), s. 51–52.

[32] W. Aurand, T. Bishop, L. Gorchels, *Human resource management's role in internal branding: An opportunity for cross-functional brand message synergy*, „The Journal of Product and Brand Management", 2005, 2/3(14), s. 163–170.

Rysunek 6.3. Model *employee brandingu*



Źródło: opracowanie własne na podstawie: S.J. Miles, G. Mangold, *A Conceptualization of the Employee Branding Process*, „Journal of Relationship Marketing", 2004, 3(2/3), s. 70.

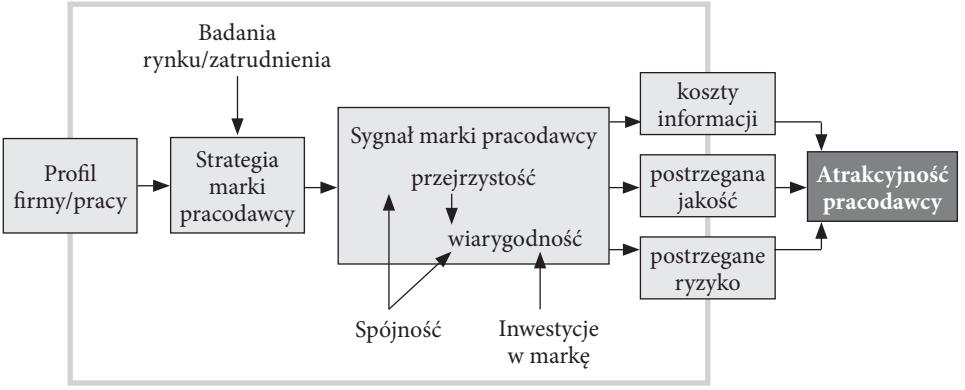
4. **Model wartości marki pracodawcy**

Model ten został stworzony, aby lepiej zrozumieć, w jaki sposób zasoby organizacji wpływają na budowanie marki pracodawcy. Ogromny nacisk na stworzenie silnej organizacji ma marketing wewnętrzny, który przyczynia się do wzrostu poziomu satysfakcji oraz motywacji wśród pracowników. Oba te elementy mają istotny wpływ na jakość obsługi klientów na zewnątrz. Schemat pokazuje, że działania informacyjne oraz teoria sygnalizacji[33] mają istotne zastosowanie na rynku pracy, ponieważ potencjalni pracownicy często mają niewystarczające informacje o potencjalnym pracodawcy. Kandydaci do pracy u danego pracodawcy ponoszą koszty zdobycia informacji na jego temat – czy pracodawca jest atrakcyjny, czy nie. Pracodawcy powinni ułatwić dostęp do właściwych danych o marce, pamiętając, że zatrudnienie, które zaoferują, będzie miało długofalowe konsekwencje dla pracowników oraz pracodawców. Kandydaci obserwują wszystkie dane na temat organizacji oraz warunków zatrudnienia, a w szczególności systemu wynagrodzeń. Jest to model dotyczący wartości marki w opinii pracowników[34]. Informowanie pracowników wpływa na jakość zatrudnienia, atrakcyjność pracodawcy oraz możliwości podjęcia pracy. Spójna i wiarygodna marka wpływa na zaufanie pracowników oraz utożsamianie się ich z pracodawcą. Im większa jest dostępność informacji, tym lepsza ocena i większa wiarygodność pracodawcy w umysłach kandydatów do pracy.

[33] J. Dąbrowska, *Marka pracodawcy czy pracodawca z wyboru – omówienie dwóch różnych podejść do działań employer brandingowych prowadzonych przez organizacje*, [w:] *Nowe nurty w zarządzaniu i w ekonomii*, red. C. Szmidt, Poltext, Warszawa 2014, s. 217–231.

[34] *Employee-based brand equity*.

Rysunek 6.4. Model wartości marki według pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Wilden, S. Gudergan, I. Lings, *Employer branding: strategic implications for Staff recruitment*, „Journal of Marketing Management", 2010, 26(1–2), s. 61.

5. Modele marki korporacyjnej

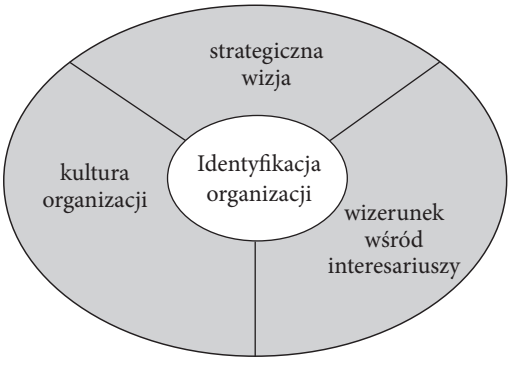
Niektórzy badacze nie oddzielają strategii budowania marki korporacyjnej od budowania marki pracodawcy, twierdząc, że są one analogiczne i łączy je wiele wspólnych czynników. Konsument, kupując pewne produkty czy usługi, nabywa również wiele korzyści. W tym podejściu jest ważny personel, który dostarcza dany produkt klientowi. Konsekwencją jest wzrost konkurencji zarówno wśród klientów, jak i potencjalnych pracowników. Działania zróżnicowanych narzędzi, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, mogą stworzyć wizerunek korporacji, dla której jest ważne budowanie atrakcyjnej marki pracodawcy. Przykładem takiego podejścia jest opisany poniżej model VCI.

6. Model VCI

Jest to kolejny model z zakresu budowania marki pracodawcy z uwagi na fakt, że odnosi się do właściwego doboru pracowników. Jego nazwę tłumaczy się jako wizja–kultura organizacji–wizerunek[35]. Działanie modelu opiera się na misji oraz wizji działania organizacji, przez którą firma komunikuje, co i w jaki sposób będzie oferować swoim konsumentom. Udostępniona wizja jest weryfikowana przez nabywców, którzy sprawdzają, czy jest ona zgodna z ich zainteresowaniami oraz czy organizacja spełnia swoje obietnice. Oprócz tego konsumenci sprawdzają jakość obsługi oraz komunikację przez kontaktowanie się z firmą. Jeśli odniosą jakiekolwiek złe wrażenie, skutkuje to negatywną oceną marki pracodawcy. Kultura organizacji ma wpływ na to, w jaki sposób pracownicy będą się

[35] VCI – *Vision-Culture-Image*.

Rysunek 6.5. Model VCI



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.J. Hatch, M. Schultz, *Taking Brand Initiative*, Jossey-Bass, San Francisco 2008, s. 1.

zachowywać i jakie wartości będą reprezentować na zewnątrz firmy. Ważnym elementem jest współpraca poszczególnych działów firmy w celu stworzenia spójności komunikacji. Taka kooperacja jest zauważalna na zewnątrz organizacji i tworzy silny wizerunek marki.

REKRUTACJA PRACOWNIKÓW PRZEZ MARKĘ PRODUKTU

W świetle badań i raportów na rynku pracy zauważalny jest wzrost liczby firm, które stawiają na rozwijanie działań z zakresu marki pracodawcy. Coraz więcej organizacji poświęca swój czas na kreowanie świadomości marki zarówno wśród swoich pracowników, jak i konsumentów. 35% firm deklaruje, że ma strategię, ale musi ją jeszcze rozbudować[36]. Firmom zależy na pozyskiwaniu odpowiednich kandydatów, którzy wprowadzą wyższą jakość i wzmocnią konkurencyjność przedsiębiorstwa. Zgodnie z raportem Premium Employer Brand można postawić tezę, że dbanie o markę pracodawcy nie jest już jedynie opcją, ale wymaganiem stojącym przed każdą firmą, której zależy na tytule atrakcyjnego pracodawcy[37]. Przez swoje marki i produkty firmy potrafią dotrzeć do konsumentów, którzy mogą być jednocześnie potencjalnymi pracownikami. Polskie przedsiębiorstwa coraz częściej zauważają, że słaba marka osłabia ich pozycję w rywalizacji o pracowników. W badaniu HRM Institute co piąta firma ujawnia, że za trudności w pozyskiwaniu kandydatów są odpowiedzialne nieatrakcyjna reputacja i wizerunek praco-

[36] *Raport Employer Branding w Polsce 2018*, HRM Institute, s. 3, na podstawie: http://branden.biz/wp-content/uploads/2018/07/Raport_EB_w_Polsce2018.pdf (dostęp: 10.02.2019).

[37] Ibid., s. 2.

dawcy[38]. Problemy te dotyczą również błędów w promocji oferty, nieatrakcyjnych materiałów rekrutacyjnych, źle zorganizowanych zakładek „Kariera" na stronach internetowych firm. Budowanie silnej marki polega nie tylko na kampaniach rekrutacyjno-wizerunkowych, o których organizacje często wspominają. Nawet najlepsze, najbardziej kreatywne kampanie nie odniosą sukcesu, jeśli nie będzie za nimi stał autentyczny, dobry produkt – pracodawca. Ponad 60% osób uczestniczących w procesie rekrutacyjnym stwierdziło, że pracodawcy nie dbają o relację z przyszłymi pracownikami[39]. Bez odpowiedniej relacji kandydat straci zaufanie do produktów i tym samym do pracodawcy. Osoby zainteresowane podjęciem pracy coraz częściej szukają opinii na temat przyszłego pracodawcy i starają się kontaktować z jego pracownikami. Uzyskane w ten sposób informacje stają się bardziej wiarygodne niż umieszczane na stronach karier. Firma, której zależy na wizerunku, zwraca uwagę na takie praktyki i dba o zatrudnionych pracowników – mogą się oni bowiem stać jej ambasadorami i promować firmę oraz jej produkty na zewnątrz. Dobra marka pracodawcy musi być prawdziwa. Strategiczne podejście do budowania marki powinno opierać się zarówno na działaniach zewnętrznych – nakierowanych na kandydatów, jak i wewnętrznych – skierowanych do pracowników. Starannie dopracowane działania wewnętrzne mają wpływ na procesy rekrutacji, a także adaptacji pracowników i komunikacji firmy. Jak pokazują dane, 76% firm ma program *on-boardingu*, 70% ma program poleceń pracowniczych, a 65% deklaruje, że przeprowadza rozmowy z odchodzącymi pracownikami[40].

Procesy zmieniające się pod wpływem strategii marki pracodawcy to:

1) komunikacja – 55% ,
2) procesy rekrutacji – 54%,
3) zaangażowanie pracowników – 36%,
4) zarządzanie talentami – 13%.

Elementy wpływające na zbudowanie strategii marki pracodawcy

Marka pracodawcy powinna być traktowana jako autentyczny opis doświadczenia, które jest podobne do marki produktu. Obejmować ono powinno takie zagadnienia jak: wynagrodzenie, kulturę, warunki pracy, nagrody oraz relacje emocjonalne potencjalnych i obecnych pracowników z organizacją. Przez jasno wykreowaną markę potencjalni pracownicy – a zatem również konsumenci – widzą, czym jest firma, jaka jest jej misja i wartości. Marketing przyciąga klientów do zakupu produktów, tak jak firma przyciąga kandydatów atrakcyjną marką pracodawcy.

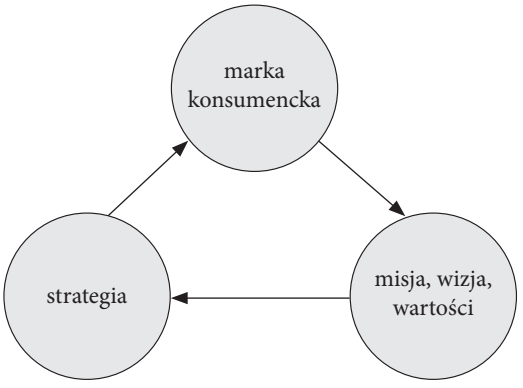
---

[38] A. Błaszczak, *Silna marka pracodawcy to cenny atut w konkurencji o profesjonalistów*, na podstawie: Rzeczpospolita.pl, https://www.rp.pl/Sciezki-kariery/308079911-Silna-marka-pracodawcy-to-cenny-atut-w-konkurencji-o-profesjonalistow.html (dostęp: 15.02.2019).

[39] *Candidate Experience*.

[40] *Raport Employer Branding w Polsce 2018*, HRM Institute, s. 3, na podstawie: http://branden.biz/wp-content/uploads/2018/07/Raport_EB_w_Polsce2018.pdf (dostęp: 10.02.2019).

Rysunek 6.6. Elementy strategii *employer branding*



Źródło: opracowanie na podstawie: *HR Business Partner: Praktyczne rozwiązania budowania wysokoefektywnych organizacji*, red. G. Filipowicz, Infor Expert, Warszawa 2017.

Aby zadbać o markę pracodawcy na etapie rekrutacji, należy kierować się poniższymi zasadami.

1. Na stronie WWW firmy stworzyć zakładkę „Kariera", która jest podstawowym elementem komunikowania się z potencjalnymi pracownikami. Zakładka ta powinna być traktowana jako wizytówka pracodawcy i prezentować najważniejsze informacje.
2. Określić wartości, którymi kieruje się organizacja. Pozwoli to potencjalnym kandydatom przeanalizować, czy prezentowane wartości odpowiadają ich oczekiwaniom, a organizacji umożliwi znalezienie odpowiednich pracowników.
3. Być uprzejmym podczas rozmowy rekrutacyjnej i zawsze dziękować kandydatowi za poświęcony czas.
4. Kierować informację zwrotną do kandydatów – oczekują oni informacji, jakich kwalifikacji im brakuje, oraz uzasadnienia, dlaczego nie zostali przyjęci do pracy.

Według badania przeprowadzonego przez Employer Brand Insitute i Panel Badawczy Ariadna rekrutacja potencjalnych pracowników może odbywać się przez markę produktu. Odbiorcami komunikacji marki produktu i marki pracodawcy mogą być te same osoby. 47% kandydatów, którzy mieli negatywne wrażenie z przebiegu rekrutacji, zmieniło nastawienie do oferowanych produktów lub usług przez daną firmę[41]. Badanie Premium Employer Brand w 2018 r. pozwoliło wykazać zależności między marką produktu a marką pracodawcy w budowaniu

[41] Premium Employer Brand, na podstawie: https://premiumemployerbrand.com/ (dostęp: 20.02.2019).

efektywnych procesów rekrutacji. Marka produktu ma wpływ na liczbę aplikacji w systemie rekrutacyjnym. Wśród wyróżnionych znaleźli się: mBank, Lidl, Orange, Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris, CCC, Lotte Wedel, Sephora i Lagardere Travel Retail[42].

Według rankingu EB Excellence Awards 2018 firmami, które w szczególny sposób dbają o jakość swoich działań w obszarze strategii budowania marki pracodawcy, są: IKEA, Arla Global Shared Services Gdańsk, Leroy Merlin Polska, McDonald's Polska i Roche Polska[43].

Poniżej opisano działania kilku firm, które w spójny sposób wykorzystują elementy z zakresu budowania marki pracodawcy oraz marki produktu.

HEINEKEN

Heineken jest przykładem firmy, która w spójny i przejrzysty sposób buduje swoją markę. W organizacji marka korporacyjna jest zbieżna z marką produktu. W związku z tym istnieje możliwość przeniesienia skojarzeń marki z jednej na drugą[44]. Heineken wierzy, że każda z marek jest swoim odzwierciedleniem i wzmacniają się one nawzajem. Z perspektywy marki pracodawcy oraz rekrutacji jest istotne, że potencjalni pracownicy widzą w mediach firmę z rozwiniętą strategią korporacyjną i chcą do niej należeć. Konsumenci widzą, że firma poszukuje ciągle nowych możliwości w kampaniach marketingowych, i też chcą spróbować sił w kreowaniu innowacyjnym.

Strategia marki korporacyjnej i produktów ułatwia organizacji zatrudnianie talentów. Heineken ma Międzynarodowy Program Absolwentów skierowany do potencjalnych pracowników. Na 25 miejsc aplikowało 30 tys. kandydatów[45]. Tożsamość oraz wizerunek marki przyciągają uwagę zainteresowanych konsumentów. Strategicznym celem organizacji jest i to, aby konsumenci oraz potencjalni pracownicy widzieli w reklamach produktów również markę pracodawcy. Jednym z przykładów jest kampania o nazwie *Go Places* – promująca zarówno produkt, jak i miejsce pracy. Stworzona została jako interaktywny wywiad, w czasie którego zabiera się osobę w podróż, podczas której może ona pozyskać informacje o firmie,

---

[42] Ibid.

[43] *Employer Branding Excellence Awards 2018 przyznane*, Employer Branding.pl, na podstawie: https://employerbranding.pl/employer-branding-excellence-awards-2018-przyznane (dostęp: 20.02.2019).

[44] Randstad Report, *Standing Out 2018-insights from celebrated employer brands*, s. 13, na podstawie: https://www.randstad.cn/images/Standing_Out_2018-insights_from_celebrated_employer_brands.pdf (dostęp: 20.02.2019).

[45] Ibid.

a także sprawdzić, czy wpisuje się w wartości firmy i może zostać pracownikiem. Wywiad zawiera podstawowe informacje na temat firmy. Prowadzący zadaje pytania, na które należy odpowiedzieć w ciągu kilku sekund przez wybranie preferowanego produktu lub pomieszczenia. Na koniec zainteresowany dostaje opis swojej osobowości ze wskazaniem mocnych stron i zaproszenie do zaaplikowania do firmy. Celem kampanii jest zbudowanie pewnej relacji między potencjalnym kandydatem a pracodawcą. Dzięki refleksji nad tym, czym jest Heineken i jaką rolę kandydat mógłby odgrywać w firmie, a także dzięki ocenie jego dopasowania do charakteru firmy, Heineken odnotował zwiększenie liczby pobrań aplikacji.

mBank

Firma mBank wykorzystuje budowanie marki pracodawcy na podstawie marki produktu. Bank ten wzmacnia swoją markę przez wykorzystanie kampanii marketingowych oraz budowanie rozpoznawalności oferowanych produktów. W 2014 r. stworzył on ogólnopolską kampanię promującą ścieżki rozwoju w banku. Była ona skierowana do studentów oraz absolwentów i oferowała tym grupom praktyki i staże w ramach Programu Rozwoju Młodych Talentów. Klienci postrzegają ten bank jako organizację nowoczesną, wykorzystującą nowoczesne technologie[46].

Firma mBank dba, aby jej wizerunek zewnętrzny był zgodny z wizerunkiem wewnętrznym. Podstawowym elementem spójności jest wdrożenie technologii cyfrowych. Firma stara się być nowoczesna również dla pracowników – bank wprowadził zdalny przepływ informacji i dokumentów. Udoskonalił także intranet (w formie podobnej do Facebooka), który jest dostępny na urządzeniach mobilnych. Za pomocą telefonów komórkowych pracownicy mogą składać wniosek o urlop oraz wpisywać się na listę obecności. Działania rekrutacyjne są prowadzone mobilnie. Potencjalni kandydaci mogą składać dokumenty oraz zostawić dane kontaktowe za pośrednictwem aplikacji mobilnej. mBank od lat stara się być najlepszym pracodawcą na rynku pracy dzięki poniższym działaniom.

1. Opracowanie jasnych, krótkich i empatycznych zasad komunikacji z klientami – nazwanych „mKanon". Bankowi zależy nie tylko na przekazaniu informacji, ale też na budowaniu relacji, w której potrzeby klienta są na pierwszym miejscu. Komunikat skierowany do różnych grup klientów jest jasny, wyczerpujący, krótki, poprawny gramatycznie, szczery, empatyczny i w pierwszej osobie.

2. Stworzenie grupy ambasadorów strategii empatii – pracowników, którzy wzmacniają działania kultury organizacyjnej skierowane do klienta. Ambasado-

[46] *Raport zintegrowany 2017. Grupa mBanku*, na podstawie: https://www.mbank.pl/pdf/relacje-inwestorskie/raport-roczny/2017/raport-zintegrowany-mbank-2017.pdf (dostęp: 25.02.2019).

rzy mają za zadanie spotkać się z klientami, porozmawiać z nimi i zainspirować ich. W mBanku zachęca się pracowników, aby odbywali krótkie staże w różnych działach w celu poznania ich i zrozumienia toczących się w nich procesów, by następnie mogli przekazać te doświadczenia klientowi.

3. Badanie satysfakcji klienta – podstawową zasadą organizacji jest przekazywanie klientowi zrozumiałej informacji o produktach oraz przestrzeganie przez pracowników zasad rzetelnej komunikacji.

4. Aktualizowanie materiałów marketingowych – podstawowe działanie podczas budowania komunikacji z klientami przez dostarczanie materiałów do placówek sprzedaży, np. ulotek czy reklam wyświetlanych na monitorach.

5. Realizowanie programu „Wyróżniają nas ludzie", którego celem jest promowanie pracowników, którzy w swoich działaniach promują wartości mBanku. Swoją postawą, ideami wykazują nowoczesność i zaangażowanie wykraczające poza zakres obowiązków.

6. Przyjazne wdrażanie nowych pracowników – tworzenie przyjaznej atmosfery pracy przez zaznajamianie ich z obowiązującymi normami i wartościami organizacji[47].

IKEA

IKEA jest firmą, która wykorzystuje działania marki produktu oraz marki pracodawcy. Jeśli chodzi o budowanie marki produktu, organizacja w jasny sposób prezentuje wartości wyznawane w firmie. Wizją marki jest kreowanie lepszych warunków życia dla wszystkich ludzi. Misja marki to tworzenie unikalnych wartości dla klientów przez rozwój produkcyjny. Wspólne wyznawanie wartości zarówno przez organizację, jak i przez pracowników i konsumentów decyduje o sile marki IKEA.

Podczas rekrutacji brane są pod uwagę przede wszystkim wartości wyznawane przez potencjalnych pracowników, a następnie ich kompetencje[48]. Wartości wyznawane przez firmę są przedstawione w wypowiedziach obecnych pracowników. Działania te powodują, że przekaz staje się dla potencjalnych pracowników bardziej wiarygodny, a dodatkowo prezentuje twórców danych produktów. Niezależnie od działu czy kraju pracownicy są pełni pasji i konkretnych idei. Ukazanie pracowników w takiej formie oraz upublicznienie ich wypowiedzi na temat pracy kreuje również strategię budowania marki pracodawcy.

---

[47] Ibid.

[48] *Kultura i wartości*, Ikea Industry, na podstawie: https://www.industry.ikea.pl/index/o-nas/kultura-i-wartosci/ (dostęp: 24.02.2019).

PODSUMOWANIE

Marka jest istotnym elementem rynku, który kształtuje relacje między uczestnikami. Jej obecność w świadomości konsumentów buduje zaufanie oraz lojalność. Silna marka to gwarancja jakości oraz trwałości korzyści oferowanych dla wszystkich uczestników rynku. Marka stanowi o wartościach produktów, ale też jest to obietnica wartości, jakimi kieruje się producent. Stanowi ona bowiem główny element strategii kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa. Silna marka umożliwia wyrównywanie strat i przynosi wiele korzyści nie tylko organizacji, lecz także konsumentom. Kapitał marki uwzględnia zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne, które wpływają na wartość marki i jej udział w kreowaniu wartości. Konieczne jest zadbanie o spójny i wiarygodny wizerunek pracodawcy. Ciężko jest zbudować markę pracodawcy bez uwzględnienia marki produktu. Oba te procesy przenikają się i oddziałują na siebie. Sposoby prezentowania organizacji podczas procesu rekrutacyjnego, traktowania obecnych pracowników oraz promowania marki na zewnątrz są ściśle ze sobą powiązane. Komunikat, który jest wysyłany do kandydata, powinien opierać się na wartościach firmy i w przejrzysty sposób pokazywać, jakie jego oczekiwania może spełniać organizacja. Świadome kreowanie własnej marki, wzbudzanie zaufania, stosowanie niestandardowych rozwiązań powinno być podstawowym założeniem przy budowaniu wyróżniającego się pracodawcy i zdobywaniu wartościowych pracowników. Im marka jest bliższa konsumentowi i wywołuje cieplejsze emocje, tym łatwiej przenieść pozytywny wizerunek marki produktu na atrakcyjną markę pracodawcy.

Dokonany przegląd literatury ma charakter wycinkowy, ale już wskazuje na silny związek marki pracodawcy z marką produktu. Istotne jest to, że każda organizacja buduje markę na podstawie swoich własnych strategii oraz wartości, co daje przewagę konkurencyjną. Warto zwrócić uwagę, że w przyszłości można spodziewać się rozwoju kolejnych rodzajów ujęć i modeli budowania marki pracodawcy oraz dyskusji nad istotnością koncepcji. Mimo rosnącej popularności marki opartej na pracownikach przeprowadzono niewiele badań dotyczących mechanizmów, za pomocą których kandydaci oceniają pracodawców. Dodatkowym kierunkiem badań w zakresie budowy marki pracodawcy powinna być zatem analiza realizacji działań marketingowych na podstawie poziomu satysfakcji zatrudnionych pracowników.

BIBLIOGRAFIA

Aurand W., Bishop T., Gorchels L., *Human resource management's role in internal branding: An opportunity for cross-functional brand message synergy*, „The Journal of Product and Brand Management", 2005, 2/3(14).

Altkorn J., *Strategia marki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
Abratt R., *A New Approach to the Corporate Image Management Process*, „Journal of Marketing Management", 1989, 5(1).
Ambler T., Barrow S., *The employer brand*, „The Journal of Brand Management", 1996, 4(3).
Altkorn J., *Strategia marki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
Balmer J.M.T., Greyser S.A., *Managing the multiple identities of the organization*, „California Management Review", 2002, 44.
Barnett M., Jermier J., Lafferty B., *Corporate reputation: the definitional landscape*, „Corporate Reputation Review 9.1", 2006.
Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J., *Marketing usług*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
Davis A., *Public relations*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
Dąbrowska J., *Marka pracodawcy czy pracodawca z wyboru – omówienie dwóch różnych podejść do działań employer brandingowych prowadzonych przez organizacje*, [w:] *Nowe nurty w zarządzaniu i w ekonomii*, red. C. Szmidt, Poltext, Warszawa 2014.
Dąbrowska J., *Przegląd wybranych koncepcji employer brandingowych*, [w:] *Employer Branding w teorii i praktyce*, red. K. Kubiak, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014.
Dąbrowski T., *Reputacja przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2010.
Figiel A., *Etnocentryzm konsumencki. Produkty krajowe czy zagraniczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
HR Business Partner: Praktyczne rozwiązania budowania wysokoefektywnych organizacji, red. G. Filipowicz, Infor Expert, Warszawa 2017.
Jones R., *Finding sources of Brand value: Developing a stakeholder model of brand equity*, „Brand Management", October 2005, 13(1).
Klama M., *Marka produktu i jej wizerunek – pojęcia jednoznaczne*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny", 3(4), 1998.
Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
Memon A., Kolachi A., *Towards employee branding: A nexus of HR & marketing*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business" 2012, (4)2.
Miles S., Mangold W., *Positioning Southwest airlines through employee branding*, „Journal of Business Horizons", 2005, 48(6).
Moroko L., Uncles M., *Characteristics of successful employer brands*, „Brand Management", 2008, 16(3).
Mosley R., *Customer experience, organisational culture and the employer brand*, „Brand Management", 15(2), 2007.
Ollins W., *Podręcznik brandingu*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2009.
Winnck C., *How to Find Out What Kind of Image You Have*, [w:] *Developing the Corporate Image*, red. L.H. Bristol Jr., Charles Scribner's Sons, New York 1960.

Źródła internetowe

Raporty:

Raport Employer Branding w Polsce 2018, HRM Institute, na podstawie: http://branden.biz/wp-content/uploads/2018/07/Raport_EB_w_Polsce2018.pdf (dostęp: 10.02.2019).
Randstad Report, *Standing Out 2018-insights from celebrated employer brands*, s. 13, na podstawie: https://www.randstad.cn/images/Standing_Out_2018-insights_from_celebrated_employer_brands.pdf (dostęp: 20.02.2019).
Raport Zintegrowany 2017. Grupa mBanku, na podstawie: https://www.mbank.pl/pdf/relacje-inwestorskie/raport-roczny/2017/raport-zintegrowany-mbank-2017.pdf (dostęp: 25.02.2019).

Strony internetowe

A. Błaszczak, *Silna marka pracodawcy to cenny atut w konkurencji o profesjonalistów*, na podstawie: Rzeczpospolita.pl, https://www.rp.pl/Sciezki-kariery/308079911-Silna-marka-pracodawcy-to-cenny-atut-w-konkurencji-o-profesjonalistow.html (dostęp: 15.02.2019).

Premium Employer Brand, na podstawie: https://premiumemployerbrand.com/ (dostęp: 20.02.2019).

Employer Branding Excellence Awards 2018 przyznane, Employer Branding.pl, na podstawie: https://employerbranding.pl/employer-branding-excellence-awards-2018-przyznane/ (dostęp: 20.02.2019).

Kultura i wartości, Ikea Industry, na podstawie: https://www.industry.ikea.pl/index/o-nas/kultura-i-wartosci/ (dostęp: 24.02.2019).

STRESZCZENIE

W warunkach konkurencyjnego rynku posiadanie przez organizację silnej marki umożliwia osiąganie przewagi konkurencyjnej. Marka odgrywa istotną rolę podczas dokonywania wyborów na rynku pracy. Silną markę wyróżniają: świadomość, lojalność, pozytywne skojarzenia, komunikacja oraz jakość. Budowanie marki pracodawcy jest długotrwałym procesem, przez który firma zyskuje ugruntowane stanowisko na rynku pracy. Usatysfakcjonowani pracownicy stają się wizytówką na zewnątrz firmy. Natomiast kandydaci stają się zmotywowani, aby aplikować do firmy. Myślenie o obecnych oraz potencjalnych pracownikach jako o klientach staje się kluczowe przy osiąganiu pozytywnych efektów dla wizerunku pracodawcy. W rozdziale tym dokonano przeglądu literatury na temat koncepcji budowania marki pracodawcy oraz wskazano na konieczność spójności marki produktu i marki pracodawcy. **Wspólna strategia marki pracodawcy oraz marketingu pozwala na efektywne zbudowanie konkurencyjnego i interesującego miejsca pracy.** Atrakcyjna marka pracodawcy w powiązaniu z silną marką produktu firmy zwiększają lojalność zatrudnionych już pracowników i pozwalają przyciągnąć nowych wartościowych kandydatów do pracy w danej organizacji.

Słowa kluczowe

marka, marketing, marka pracodawcy, strategia budowania marki, marka produktu, marka korporacyjna

ABSTRACT

In a competitive market, a strong brand enables the organization to achieve a competitive advantage. The brand plays an important role in making choices in the labour market. A strong brand is distinguished by awareness, loyalty, positive associations, communication and quality. On the labour market there is a growing interest in building the employer's brand. The aim of the article is to review the literature on the concept of building the employer's brand and to highlight the need for consistency between the product's brand and the employer's brand. **A common strategy of the employer's brand and marketing allows to effectively build a competitive and interesting workplace**. An attractive employer's brand combined with a strong product brand of the company increase the loyalty of existing employees and allow to attract new valuable candidates to work in a given organization.

Key words

brand, marketing, employer branding, brand building strategy, product brand, corporate brand

BIOGRAM

Mgr Emilia Pietrzak – absolwentka Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego. W 2016 r. uzyskała tytuł magistra na kierunku stosunki międzynarodowe, specjalność *International Marketing*. Obroniła pracę magisterską pt. *Wykorzystanie narzędzi employer brandingu w budowaniu firmy przyjaznej kobietom–pracownikom*. Od 2017 r. doktorantka w Katedrze Marketingu na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Pracę doktorską przygotowuje pod kierunkiem prof. dr. hab. Tomasza Domańskiego. Aktualnie w pracy naukowej skupia się na zagadnieniach marki, kultury organizacyjnej, zarządzania zasobami ludzkimi, a w szczególności budowania marki pracodawcy oraz relacji między pracodawcami a pracownikami.