

EMPLOYER BRANDING



**Między wartościami, relacjami
i doświadczeniami w zarządzaniu marką
oraz zarządzaniu zasobami ludzkimi**

EMPLOYER BRANDING



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

Katarzyna Wojtaszczyk

EMPLOYER BRANDING

**Między wartościami, relacjami
i doświadczeniami w zarządzaniu marką
oraz zarządzaniu zasobami ludzkimi**

**WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO**

Łódź 2025

Katarzyna Wojtaszczyk (ORCID: 0000-0001-5120-735X) – Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENCI

Agnieszka Sokołowska-Durkalec, Izabela Stańczyk

REDAKTOR INICJUJĄCY

Katarzyna Włodarczyk

REDAKCJA

Zofia Ulańska

SKŁAD I ŁAMANIE

PAJ-Press

KOREKTA TECHNICZNA

Katarzyna Woźniak

PROJEKT I REALIZACJA OKŁADKI

Anna Nachowska

© Copyright by Katarzyna Wojtaszczyk, Łódź 2025

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2025

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons- Uznanie autorstwa-
-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

<https://doi.org/10.18778/8331-837-0>

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie W.11823.25.0.M

Ark. wyd. 10; ark. druk. 9,375

ISBN 978-83-8331-836-3
e-ISBN 978-83-8331-837-0

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-237 Łódź, ul. Matejki 34A
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. 42 635 55 77

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1	
Wartości, relacje i doświadczenia w (naukach o) zarządzaniu	13
1.1. Wartości a zarządzanie	13
1.2. Relacje w organizacji	18
1.3. Doświadczenia i ich rola w zarządzaniu organizacją	22
Rozdział 2	
Marka oraz zarządzanie marką	27
2.1. Konstrukty marki i jego składowe	27
2.2. Budowanie marki	31
2.3. Wartości, relacje i doświadczenia a marka i zarządzanie marką	35
Rozdział 3	
Zasoby ludzkie organizacji i zarządzanie zasobami ludzkimi	41
3.1. Zasoby ludzkie w ujęciu tradycyjnym i współczesnym	41
3.2. Procesy zarządzania zasobami ludzkimi	47
3.3. Wartości, relacje i doświadczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi	50
Rozdział 4	
Geneza i ewolucja employer branding	55
4.1. Początki employer branding w świetle przeglądu piśmiennictwa	55
4.2. Rozwój employer branding	61
4.3. Szczegółowe ramy teoretyczne employer branding	69
Rozdział 5	
Konceptualizacja employer branding	77
5.1. Istota employer brand	78
5.2. Employer branding jako proces	82
5.3. Wielowymiarowość employer branding	84
Rozdział 6	
Employer branding. Od diagnozy wartości do oceny relacji i doświadczeń	89
6.1. Employer branding i wartości	90

6	Spis treści	
	6.2. Employer branding w wymiarze relacji	99
	6.3. Employer branding a doświadczenia pracowników	103
	Zakończenie	109
	Bibliografia	113
	Spis rysunków	149

Wstęp

„Książki takie jak ta powstają z dwóch głównych powodów. Po pierwsze, gdy podejście jest nowe, a twórca uważa, że ma do wykonania misję polegającą na wyjaśnieniu nowego punktu widzenia, który zmieni sposób myślenia wszystkich innych. Po drugie, gdy obszar jest dobrze ugruntowany, ale autor chce uzupełnić temat o nowy wymiar czy wątek”. Tymi słowami Barrow i Mosley (2005, s. XV) rozpoczęli jedną z pierwszych i najbardziej znanych pozycji książkowych poświęconych zarządzaniu marką pracodawcy, zatytułowaną *The employer brand*[®]. *Bringing the best of brand management to people at work*.

Chciałabym móc stwierdzić, że niniejsza monografia powstała z obu wskazanych przez Barrowa i Mosleya powodów. Niestety takie stwierdzenie nie byłoby do końca prawdą, gdyż employer branding nie jest nową koncepcją wymagającą misjonarskiego krzewienia wśród niedowiarków. Employer branding, czego potwierdzeniem są liczne publikacje w bardziej i mniej znamienitych czasopismach oraz raporty firm doradczych, jest eksplorowany przez naukowców oraz z powodzeniem stosowany w praktyce organizacyjnej. Siłą rzeczy, niniejsza książka nie jest odkryciem rozumianym w kategoriach poznania czegoś dotąd nieznanego czy niezbadanego. Dyskusyjne jest też, czy monografia uzupełnia wiedzę z zakresu employer branding o nowe wątki. Choć, na co wskazują między innymi Theurer i inni (2018), employer branding wymaga dalszej eksploracji, bo nie wszystkie jego obszary są wystarczająco rozpoznane, w niniejszej pracy pewne nowości w zarządzaniu marką pracodawcy są jedynie wzmiankowane.

Książkę tę napisałam z dość prozaicznego powodu, którym było narastające przez lata przekonanie o potrzebie uporządkowania i scalenia fragmentarycznych narracji na temat employer brand(ing). Zaobserwowana luka badawcza, związana z brakiem spójnych ram teoretycznych, nie tylko utrudnia naukową eksplorację employer brand(ing), ale stanowi barierę implementowania koncepcji zarządzania marką pracodawcy do praktyki organizacyjnej. Rozumiejąc, że takie uzasadnienie jest ogólnikowe, pozwolę sobie nieco dokładniej wyjaśnić pobudki, które mną kierowały.

Przede wszystkim podkreślenia wymaga fakt, że od momentu powstania, za który przyjmuje się zwykle rok 1996, w którym ukazał się pionierski artykuł Amblera i Barrowa zatytułowany *The employer brand*, zarządzanie marką pracodawcy intensywnie się rozwija. Widać to choćby w rosnącej z roku na rok liczbie publikacji poświęconych tej koncepcji zarządzania. Jednakże, w publikowanych

tekstach, zarówno employer brand, jak i employer branding definiowane są niezmienne różnorodnie, przy czym określenia są formułowane albo w kontekście marketingowym, albo odwołują się do wybranych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi (zsl). Dla przykładu, Burke (2007) pisze, że employer brand to obietnica złożona przez pracodawcę obecnym i potencjalnym pracownikom, podczas gdy Sartain i Schumann (2006) stwierdzają, że employer brand to efekt motywowania pracowników i kształtowania warunków pracy.

Dodatkowo, opracowania poświęcone marce pracodawcy i jej budowaniu są „nierówne”. Część z nich cechuje dość wysoki poziom uogólnień (czy wręcz abstrakcji), inne z kolei spływają istotę employer brand i traktują markę pracodawcy instrumentalnie. I tak Barrow (2007) podaje, iż employer brand określa naturę pracy, Collins i Stevens (2002) uważają, że employer brand to odzwierciedlenie relacji pomiędzy pracownikiem a pracodawcą, z kolei Mohanty i Kulkarni (2024) postrzegają markę pracodawcy jako konsekwencję doświadczeń wynikających z bycia członkiem organizacji. Jednocześnie Sartain i Schumann (2006) uznają employer brand za instrument emocjonalnego wiązania pracowników z organizacją.

Podobnie różne perspektywy przyjmowane są podczas charakteryzowania pracodawcy legitymującego się silną employer brand, czyli pracodawcy uznawanego za atrakcyjnego bądź za pracodawcę z wyboru (employer of choice). Przykładowo, Singh i Singh (2018) opisują pracodawcę z wyboru jako organizację, która doskonalą wizerunek marki pracodawcy, a Ghadeer (2016) pisze, że employer of choice dba o rozwój zasobów ludzkich, kształtowanie higienicznego środowiska pracy i budowanie relacji na linii pracodawca-pracownik. Berthon i współpracownicy (2005) definiują atrakcyjnego pracodawcę w kategoriach podmiotu oferującego rynkowi pracy rozmaite instrumentalno-symboliczne wartości, podczas gdy Maitri (2017) zaznacza, że atrakcyjny pracodawca to firma pierwszego wyboru dla kandydatów.

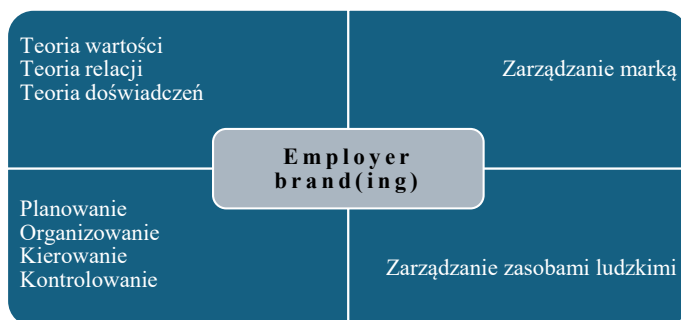
Niejednolitość definicyjna nie oznacza, że część autorów ma rację, a inni są w błędzie, lecz dowodzi złożoności konstruktu employer brand i wielowymiarowości koncepcji employer branding. Na podstawie tylko kilku przywołanych powyżej przykładów widać, że employer brand(ing) wpisuje się w zarządzanie marką (branding) i zarządzanie zasobami ludzkimi, ale nawiązuje również do problematyki wartości, relacji i doświadczeń.

Tym, co również motywowało mnie do opracowania monografii, była potrzeba wypracowania pewnego spójnego schematu, według którego dałoby się jasno wyjaśnić ideę employer branding. Było to dla mnie o tyle ważne, że od ponad dekadę prowadzę zajęcia z przedmiotu „Zarządzanie marką pracodawcy” i zawsze przed rozpoczęciem roku akademickiego mam ten sam dylemat: w jaki sposób ustrukturyzować podawane studentom treści, by były jak najbardziej przystępne w odbiorze.

Niniejsza monografia, wychodząc naprzeciw zarysowanym powyżej problemom, ma na celu zaprezentowanie wielowymiarowego charakteru zarządzania marką pracodawcy oraz podjęcie próby konceptualizacji employer branding.

Innymi słowy, chodziło o to, by zrealizować następujące cele szczegółowe: (1) w jednym miejscu, w jednej, w miarę obszernej pracy, zebrać różne perspektywy patrzenia na employer brand(ing), (2) scalić te odmienne punkty widzenia poprzez odniesienie ich do tych samych ram teoretycznych, i (3) pokazać złożoną naturę employer brand(ing), której nikt nie zaprzecza, ale która z racji fragmentaryczności publikowanych treści, zbyt często umyka badaczom i praktykom zarządzania.

Przyjęłam, że employer branding analizować będę z czterech zasadniczych perspektyw (wymiarów): (1) teorii ogólnych, (2) koncepcji zarządzania marką, (3) koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, (4) funkcji zarządzania. Pierwszy wymiar analizy konstytuują trzy teorie, które znacząco wpłynęły na kształt obecnych nauk o zarządzaniu, a są to: teoria wartości, teoria relacji oraz teoria doświadczeń, przy czym teorie te się nie wykluczają, ale z racji tego, że związki między wartościami, relacjami a doświadczeniami są złożone, dopełniają się. Drugi wymiar odnosi się do funkcji marketingowej organizacji, dokładnie do koncepcji zarządzania marką. Trzecim wymiarem analitycznym employer branding jest koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi (reprezentująca funkcję personalną organizacji) wraz z głównymi interesariuszami zżł, czyli potencjalnymi, aktualnymi i byłymi pracownikami. I wreszcie czwarty wymiar, którym są funkcje zarządzania rozumiane jako planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie (rysunek 0.1).



Rysunek 0.1. Wymiary analizy employer brand(ing)

Źródło: opracowanie własne.

Aby zrealizować cel, nadałam monografii charakter teoretyczny. Narracyjnym przeglądem piśmiennictwa objęłam zarówno publikacje książkowe, czasopiśmienne, jak i popularno-naukowe. Sięgnęłam zatem do zasobów „białej” i „szarej” literatury, to jest do tradycyjnych tekstów akademickich oraz do dokumentów spoza komercyjnego obiegu księgarsko-wydawniczego. Przegląd literatury musiał być szeroki oraz interdyscyplinarny, bo wartości, relacje i doświadczenia to przedmioty analizy nie tylko nauk społecznych, ale i humanistycznych. Wśród analizowanych przeze mnie tekstów z zakresu zarządzania marką, zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania marką pracodawcy, znalazły się zarówno „klasyki”, jak i opracowania najnowsze. W książce odwołuję się zatem do Davida Aakera, nazywanego ojcem współczesnego branding, do Michaela Beera, współtwórcy

jednego z pierwszych modeli zarządzania zasobami ludzkimi, czy przywoływanych już Tima Amblera i Simona Barrowa, uznawanych za prekursorów zarządzania marką pracodawcy. Z drugiej strony, powołuję się też na źródła opublikowane w ostatnich latach (np. Bombiak, 2024; Rys i in., 2024). Zawsze, jeśli tylko było to możliwe i uzasadnione merytorycznie, w pierwszej kolejności sięgałam po publikacje polskojęzyczne.

Książka, jak na jednoautorską monografię, ma nieoczywistą formułę. Dość długo zastanawiałam się, jaką nadać jej strukturę, by była przejrzysta i nie zniechęcała Czytelnika. Ostatecznie zdecydowałam, by każdy z sześciu rozdziałów książki, tworzących (jak mam nadzieję) spójną całość, spełniał równocześnie warunek odrębności. W konsekwencji, każdy rozdział książki można traktować jako indywidualny tekst, poświęcony konkretnemu zagadnieniu, który rozpoczyna się krótkim wprowadzeniem i kończy zwięzłym podsumowaniem. Zarówno *Wstęp*, jak i wszystkie wprowadzenia do rozdziałów rozpoczynają się od wybranych przeze mnie cytatów. Z kolei w podsumowaniach zawarte są delikatne nawiązania do kolejnych części książki.

Pierwszy rozdział zapoznaje z tematyką wartości, relacji i doświadczeń w zarządzaniu. Nawiązując do „dżungli teorii organizacji” Koontza (1961), zakładałam tu, że współczesne zarządzanie pozostaje pod wpływem idei wartości, relacji i doświadczeń (doznań). W kolejnych podrozdziałach przedstawiam te trzy idee i nakreślam ich rolę w naukach o organizacji.

Rozdział drugi poświęcony jest marce i zarządzaniu marką. W pierwszej kolejności pokazuję tu heterogeniczność poglądów na markę. Następnie systematyzuję różne poglądy poprzez ujęcie ich w konstrukt marki, na który składają się tożsamość marki, świadomość i wizerunek marki, satysfakcja z marki, lojalność wobec marki i wartość marki. W drugim podrozdziale prezentuję proces zarządzania marką. Rozważania w tej części książki kończę ewolucją poglądów na markę, przebiegającą od postrzegania jej jako nośnika wartości, przez źródło relacji, po wskazywanie na funkcje marki związane z kreowaniem doświadczeń. Na tej bazie pokrótce charakteryzuję koncepcję zarządzania wartością klienta, koncepcję zarządzania relacjami z klientem oraz koncepcję kształtowania doświadczeń konsumentów.

W rozdziale trzecim koncentruję się na charakterystyce zasobów ludzkich organizacji oraz koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, które to charakterystyki uzupełniam o rozważania dotyczące przemian w rozumieniu obu tych pojęć oraz roli zsl w działalności organizacji. Ważną kwestią jest tu wskazanie, w odniesieniu do faz cyklu zsl, trzech głównych grup interesariuszy zsl, które stanowią kandydaci, aktualni oraz byli członkowie organizacji. W ostatniej części rozdziału trzeciego wyjaśniam rolę wartości, relacji i doświadczeń w działalności z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Swoistym podsumowaniem rozdziału trzeciego jest konceptualizacja łańcuchów powiązań wartości, relacji i doświadczeń między interesariuszami zarządzania zasobami ludzkimi.

Kolejny, czwarty rozdział opracowania traktuje o początkach employer branding oraz rozwoju tej koncepcji zarządzania. W pierwszym podrozdziale, na podstawie przeglądu wybranych publikacji (dobranych arbitralnie, jednak na bazie wieloletnich, wnikliwych studiów literaturowych), omawiam wczesne poglądy badaczy na temat zarządzania marką pracodawcy. Dalej, przez odniesienie się do ewolucji w obszarze branding, obejmującej kolejno fazy nastawienia na wartości, relacje i doświadczenia, wskazuję na analogiczne etapy rozwoju myśli dotyczącej zarządzania marką pracodawcy. Rozdział czwarty kończę przedstawieniem innych teorii, które obok teorii wartości, relacji i doświadczeń, tworzą ramy dla koncepcji employer branding.

W piątej części monografii, zatytułowanej *Konceptualizacja employer branding*, nakreślam odmienne punkty widzenia na markę pracodawcy i zarządzanie marką pracodawcy oraz podejmuję wyzwanie scalenia ich w postać koncepcji. W tej części pracy wyjaśniam, jak rozumiem konstrukt marki pracodawcy oraz proces zarządzania marką pracodawcy. Zawieram tu także autorskie definicje employer brand i employer branding, które podkreślają wielowymiarowość konstrukt marki pracodawcy oraz koncepcji budowania marki pracodawcy.

Ostatni rozdział pracy skoncentrowany jest wokół procesów employer branding prezentowanych przez pryzmat zarządzania wartościami, relacjami i doświadczeniami najważniejszych interesariuszy zarządzania zasobami ludzkimi.

Mogłabym powiedzieć, że rozdział piąty i szósty stanowią clou mojej pracy, a poprzedzające je rozważania są zbędne z punktu widzenia postawionego celu. Okazało się, że trudno jest przejść do sedna bez wcześniejszego usystematyzowania pewnych zagadnień. Przyjmuję zatem, adekwatnie do zasady Pareto, mówiącej o tym, iż duża część wysiłku generuje relatywnie niewielkie rezultaty, że trzeba było napisać cztery rozdziały, by uzyskać zamierzony efekt w postaci dwu końcowych części. Podobne rozwiązania, na co wskazuję w rozdziale czwartym, zastosowali w swoich opracowaniach Barrow i Mosley (2005), Minchington (2006) oraz Welsing (2011).

Tytułem uzupełnienia dodam, że w monografii zamiennie wykorzystuję pojęcia anglojęzyczne i polskojęzyczne (np. employer brand i marka pracodawcy, employer branding i zarządzanie marką pracodawcy, brand love i miłość do marki). Dodatkowo, niektóre terminy traktuję jako tożsame. Dla przykładu, za synonim organizacji uznaję instytucję, firmę, przedsiębiorstwo, a pojęcie zarządzania marką stosuję wymiennie z kategorią budowania oraz umacniania marki. O ile zamiana polskojęzycznych pojęć na anglojęzyczne nie powinna raczej budzić większych wątpliwości, o tyle przyrównywanie organizacji do instytucji/firmy/przedsiębiorstwa może być uznane za nieuprawnione. Pragnę w tym miejscu wyjaśnić, że znam różnicę między tymi pojęciami, ale dla uniknięcia nadmiernych powtórzeń w tekście zdecydowałam się na zastosowanie takiego rozwiązania.

Ponadto, co jest raczej niekonwencjonalnym zabiegiem, we *Wstępie* i *Zakończeniu* zastosowałam narrację pierwszoosobową, podczas gdy w rozdziałach merytorycznych występuje język bezosobowy. Pokusiłam się o takie rozwiązanie, gdyż

w pierwszej i ostatniej części zawarłam własne obserwacje, doświadczenia i przemyślenia. Z kolei wykorzystanie formy bezosobowej w rozdziałach merytorycznych pokazuje pewną dozę dystansu do prezentowanych treści oraz zapobiega nadaniu im zabarwienia emocjonalnego. Jest też zgodne z postulowaną w *Elements of style* (Strunk i White, 1959), przyjętą przez społeczność akademicką, zasadą stosowania konstrukcji w trzeciej osobie i/lub stronie biernej.

Dziękuję Wszystkim, których dobre wibracje, mimo pojawiających się w moim otoczeniu fałszywych nut i dysonansów, zmotywowały mnie do sfinalizowania niniejszego utworu.

Katarzyna Wojtaszczyk

Łódź, lipiec 2025

Rozdział 1

Wartości, relacje i doświadczenia w (naukach o) zarządzaniu

„Wszystkie nauki, badając rzeczywistość przyrodniczą czy społeczną, szukają zależności, prawidłowości między elementami tej rzeczywistości lub następstwa w czasie między nimi, ustalają hipotezy i twierdzenia naukowe oraz prawa i budują teorie naukowe. Nauki o zarządzaniu też to robią i muszą to robić, jeżeli chcą być nauką” (Sudoł, 2016: 7). Jednocześnie, interdyscyplinarność nauk o zarządzaniu sprawia, że ciągle aktualne są słowa Koontza (1961) o „dżungli teorii organizacji”. Nadal też obowiązuje spostrzeżenie Bielskiego (1996) o pojawianiu się w naukach o zarządzaniu nowych koncepcji, które niełatwo jest powiązać z wcześniejszym dorobkiem. W konsekwencji, współczesną naukę o organizacji cechuje polifoniczność, która dla wielu stanowi o jej atrakcyjności, gdyż daje możliwości rozwoju poprzez łączenie różnych ujęć analitycznych czy odmiennych punktów widzenia (Kozłowski i Latusek-Jurczak, 2011). Chociaż wielość perspektyw badawczych w zarządzaniu nie pozwala stworzyć wyczerpującej ich listy, to dla współczesnych nauk o zarządzaniu ważne są z pewnością podejścia związane z wartościami, relacjami i doświadczeniami. Podejścia te spełniają postulowany przez Bielskiego (1996) warunek rzetelności i tolerancji naukowej, co oznacza, że nie ignorują dotychczasowego dorobku naukowego, ale, trzymając się zasady o poszanowaniu odmiennych poglądów, uzupełniają go.

Celem niniejszego rozdziału jest pokazanie roli wartości, relacji i doświadczeń w teorii oraz praktyce zarządzania współczesną organizacją. W poszczególnych podrozdziałach tłem dla rozważań związanych z zarządzaniem są studia dotyczące natury każdego z trzech analizowanych pojęć. Ze względu na to, że i wartości, i relacje, i doświadczenia, to kategorie niezmiernie pojemne, w rozważaniach bazowano na dorobku nauk humanistycznych oraz różnych dyscyplin nauk społecznych.

1.1. Wartości a zarządzanie

Słowem *wartość* ludzie posługują się na co dzień, a wartości towarzyszą człowiekowi w każdej sferze jego aktywności. Wartość można odnosić do rzeczy, poglądów, osób, sytuacji i zjawisk, lub ich określonych właściwości (Szczepański, 1972). Słowo

wartość pochodzi z łacińskiego *valor*, które zapowiada, że coś jest wartościowe lub ma znaczenie. Potocznie, pod pojęciem wartości rozumie się to, co dobre i godne naśladowania, a w języku codziennym zastępuje się je takimi kategoriami bliskoznacznymi, jak cel, idea, doskonałość, znaczenie, korzyść itp. (Puzynina, 1991). Na ogół interpretacja wartości jest zatem pozytywna. Jednak, by stwierdzić, czy coś jest lepsze i bardziej preferowane od czegoś innego, jednostka musi dokonać oceny. Oznacza to, że nic nie jest wartościowe a priori, a rzeczy, poglądy czy zjawiska muszą zostać najpierw poddane procesowi wartościowania (Łobocki, 1993).

Istota wartości i wartościowania jest niejednoznaczna. Nadal istnieje wiele kontrowersji wokół samego pojęcia wartości oraz roli wartości w życiu człowieka, mimo że rozważania i dyskusje o wartościach trwają odkąd narodziła się filozofia (Kurczab, 2012; Lachowski, 2012). Dla przykładu, Platon wyodrębnił trzy główne wartości: prawdę, piękno i dobro, a inni starożytni greccy myśliciele (np. Ksenofont czy Arystoteles) zajmowali się tematem wartości dóbr (Głowacki, 2015). Jednak dopiero w XIX wieku, kiedy narodziła się aksjologia, subdyscyplina filozofii zajmująca się między innymi naturą wartości i ich klasyfikacją, oraz źródłami i mechanizmami wartości, uporządkowano szereg terminów związanych z wartościami oraz rozpoczęto prace nad hierarchizacją wartości istotnych dla człowieka (Lachowski, 2012).

W Polsce zagadnienie wartości eksplorowali tacy wybitni filozofowie, jak Tatarkiewicz (1978) czy Ingarden (1966). Tatarkiewicz zwracał uwagę na wieloaspektowość pojęcia wartości i podnosił między innymi, że rzeczy można przypisać wartość nie tylko dodatnią, ale i ujemną, oraz że wartość można rozumieć szeroko (filozoficznie), jak i wąsko (ekonomicznie). Odnosząc się do szerokiego ujęcia wartości, Tatarkiewicz przedstawił zarys porządku wartości w podziale na wartości moralne (uczciwość i dobroć jako dwie podstawowe wartości), wartości poznawcze/intelektualne (prawda i twórczość), wartości estetyczne (szeroko rozumiane piękno), wartości hedoniczne/uczuciowe (przyjemność) i wartości vitalne/naturalne (zdrowie, uroda, siła). Z kolei Ingarden twierdził, że bodźcem do nadawania wartości są zgłaszane przez człowieka potrzeby. Wartość powstaje wówczas, gdy coś/ktoś (rzecz, proces, zjawisko, osoba) zaspokaja ludzkie oczekiwania. Zgodnie z tą koncepcją, wartość nie jest własnością rzeczy wartościowej, lecz jest pewną relacją między rzeczą wartościową a inną rzeczą, dla której pierwsza pełni jakieś usługi.

Filozoficzne dociekania poświęcone wartościom znajdują odzwierciedlenie nie tylko w naukach humanistycznych, ale także społecznych (Kurczab, 2012), przy czym w naukach społecznych (między innymi w psychologii, socjologii, ekonomii, czy wreszcie w naukach o zarządzaniu) pojęcie wartości jest wyjaśniane i definiowane na wiele sposobów (Tyc, 2010).

Jednym z pierwszych psychologów zainteresowanych wartościami był Allport, którego uznaje się za autora pionierskiej, znanej próby opisanie i pomiaru wartości osobistych (Allport i Vernon, 1931). Model wartości Allporta bazuje na sześciu rodzajach wartości (społecznych, teoretycznych, ekonomicznych, estetycznych, politycznych, religijnych), a rozpropagowane przez niego narzędzie pomiarowe (tak zwany kwestionariusz wartości), skoncentrowane na wartościach związanych

z życiem zawodowym człowieka, było przez lata doskonalone i do dziś jego modyfikowane wersje stosowane są nie tylko w badaniach naukowych, ale także w praktyce psychologicznej (Cieciuch i Zaleski, 2011). W psychologii podkreśla się związek wartości z potrzebą czy oczekiwaniem człowieka, a same wartości definiuje jako przekonania o pożądanym stanie docelowym lub zachowaniach, które kierują ocenami i są uporządkowane według względnej ważności (Wojciszke, 2012). Wartości są stosunkowo trwałymi reprezentacjami poznawczymi, które potwierdzają słuszność dokonywanych przez jednostkę wyborów życiowych (Rokeach, 1973; Schwartz i in., 2012).

W socjologii, która czerpie nie tylko z filozofii, ale i psychologii społecznej, rozważania nad wartościami koncentrują się na systemie wartości człowieka i – tym samym – jego przekonaniach. Zgodnie z poglądami socjologów, wartości cechuje zróżnicowanie pod względem stopnia ważności. Wartości implikują cele człowieka, kierujące nim motywy, oraz przeżycia psychiczne, co w konsekwencji wyraża się konkretnymi postawami i wzorami zachowań przejawianymi w aktywnościach w życiu społecznym (Szczepański, 1972), przy czym, co uwypuklają Parsons i Shils (1951), życie społeczne bez wartości jest prawie niemożliwe. Stąd też liczne badania nad identyfikacją ludzkich wartości. W Polsce do grupy takich analiz zalicza się badania Centrum Badania Opinii Społecznej (CBOS), które od lat pyta Polaków, co jest dla nich ważne, jakie wartości codzienne podtrzymują i wzmacniają ich aktywność w sferze społecznej. Zgodnie z tymi badaniami, od roku 2005, hierarchia wartości Polaków pozostaje w zasadzie niezmienna. Tym, co Polacy cenią najbardziej są: zdrowie, szczęście rodzinne, uczciwość i szacunek innych ludzi, oraz praca zawodowa („dobra” praca i pewność zatrudnienia) (Badora, 2020; Boguszewski, 2013).

Kolejną z dyscyplin nauk społecznych, w których wartościom poświęca się niewątpliwie dużo uwagi, jest ekonomia. Już Smith, próbując rozwiązać paradoks ceny wody i diamentu, zastanawiał się nad dychotomią wartości użytkowej i wartości wymiennej (Giza, 2016). Istoty wartości dociekali też tacy wybitni ekonomiści, jak Ricardo, Malthus, Say czy Marx. Konieczność posiadania wiedzy o wartości ekonomicznej ma wymiar praktyczny, gdyż stanowi podstawę oceny efektywności działania człowieka czy sprawiedliwości wymiany. „Oznacza to określanie wartości za pomocą cen i cen za pomocą wartości. To »przyklepienie« cen do wartości w wymiarze teoretycznym sprawia, że w wymiarze praktycznym mamy do czynienia z mnożeniem »bytów kategorii wartości« w postaci wartości: fundamentalnej, odtworzeniowej, bieżącej, przyszłej, likwidacyjnej itd.” (Tyc, 2010, s. 12). Dodać warto, że przez długi czas ekonomiści rozpatrywali wartość głównie w odniesieniu do kosztów produkcji (obiektywne rozumienie wartości ekonomicznej). Dopiero w latach 70. XX wieku większe znaczenie zaczęto przypisywać subiektywnemu postrzeganiu wartości, związanemu nie tyle z nakładami ponoszonymi na wyprodukowanie danego produktu czy usługi, co z korzyściami, jakie towarzyszą szeroko rozumianej konsumpcji dobra (Sagan, 2011).

Idea wartości znajduje też odzwierciedlenie w naukach o zarządzaniu, w których już od lat 70. XX wieku prowadzone są badania nad rolą wartości w podejmowaniu

decyzji (Rokeach, 1973). Wzrost zainteresowania wartościami przypisuje się Petersowi i Watermanowi (1982), którzy w książce *In search of excellence* nie tylko uznali wartości za centralną składową kultury organizacyjnej, ale zachęcali firmy do tworzenia własnych systemów wartości.

Myśl Petersa i Watermana, przez lata rozwijana, zaowocowała powstaniem takich metod, a może wręcz koncepcji/filozofii zarządzania, jak zarządzanie kulturą organizacyjną (culture management), zarządzanie przez wartości (management by values), zarządzanie oparte na wartościach (value based management), społeczna odpowiedzialność biznesu (corporate social responsibility) bądź zrównoważone zarządzanie organizacją (corporate sustainability). Wymienione metody różnią się od siebie. Wszystkie zakładają jednakże, iż weberowskie podejście do zarządzania, bazujące na regulowaniu różnych aspektów działalności organizacji (management by instructions), nie sprawdza się w warunkach coraz większej nieprzewidywalności, więc współcześnie zadania przepisów i procedur przejmują wartości (Sułkowski, 2020). Jak zaznacza Stachowicz-Stanusch (2007), dzisiejsi pracownicy, klienci i partnerzy biznesowi potrzebują wiedzieć, jakimi wartościami kierują się organizacje i w jaki sposób dążą do osiągania założonych celów. Ponadto, co ważne z punktu widzenia efektów generowanych przez organizację, już badania sprzed trzydziestu lat wskazywały na związki pomiędzy wartościami organizacji a wynikami firmy (Posner i Westwood, 1995).

W koncepcję zarządzania związanego z wartościami wpisuje się też metoda zarządzania opartego na lojalności (loyalty-based management). W jej ramach zakłada się, że w praktyce działania organizacji ważniejsze od kreowania wartości dla akcjonariuszy jest maksymalizowanie wartości dla klientów zewnętrznych i wewnętrznych (Reichheld, 2007). Jednocześnie, lojalność jako istotna wartość w relacjach międzyludzkich i przekazywana z pokolenia zarządzających na kolejne pokolenie, uznawana jest za jeden z nośników efektywności współczesnego przedsiębiorstwa (Stachowicz-Stanusch, 2007).

Wartości, pełniąc przewodnią rolę w zarządzaniu, definiują to, co jest słuszne, godne i pożądane dla pracowników, zespołów i organizacji jako całości (Bourne i Jenkins, 2013; Sagiv i in., 2011). Wartości organizacyjne oraz wartości ważne dla poszczególnych zatrudnionych kształtują ich zachowania oraz postawy wobec pracy zespołowej (Arieli i in., 2020). Wartości są również istotne z punktu widzenia etycznych aspektów działalności organizacji. Stąd też coraz większe zainteresowanie etyką biznesu, która zajmuje się wszelkimi zagadnieniami związanymi z moralnymi i etycznymi problemami funkcjonowania instytucji. Etyka biznesu obejmuje zbiór zasad i standardów determinujących akceptowalne zachowania organizacji, które określane są przez zewnętrznych i wewnętrznych interesariuszy; wymaga etycznego przywództwa oraz przestrzegania zasad etycznych w codziennej działalności. Etyka biznesu oznacza także zachęcanie członków organizacji do etycznych zachowań i rozwijania postaw etycznych wśród wszystkich członków organizacji (Ferrell i in., 2016).

Choć zainteresowanie etycznymi aspektami działalności stale rośnie, to nadal za deklaracjami organizacji nie idzie praktyka, co oznacza, iż wiele przedsiębiorstw nie integruje etycznych założeń z działalnością na poziomie operacyjnym, taktycznym oraz strategicznym (Stachowicz-Stanusch, 2016). Implementowaniu etyki biznesu do praktyki pomóc może wpisanie wartości etycznych w wizję i misję organizacji, które pełnią istotną rolę w komunikowaniu głównych wartości, angażowaniu członków organizacji w działania etyczne oraz realizację strategii (Akpyomare i in., 2011; Yamauchi, 2001). Zdaniem Barneya (1991), wdrażanie strategii tworzenia wartości, której w tym samym czasie nie ma żaden z obecnych i potencjalnych konkurentów, to sposób osiągania przez organizację przewagi konkurencyjnej.

Analizy empiryczne i rozważania teoretyczne na gruncie nauk o zarządzaniu dotyczą nie tylko roli wartości dla organizacji jako całości, ale również wartości w kontekście takich konkretnych funkcji jak funkcja finansowa i rachunkowa, logistyczna, marketingowa, czy funkcja zarządzania zasobami ludzkimi¹, przy czym każda z funkcji organizacji nie tylko zainteresowana jest wartościami, ale sama jest generatorem wartości, które powinny się przyczyniać do powodzenia organizacji.

Z punktu widzenia funkcji finansowej ważne jest, by organizacja (rozumiana najczęściej jako przedsiębiorstwo nastawione na generowanie zysku) realizowała cel, którym jest tworzenie wartości. Przyjmuje się, że organizacja tworzy wartość, gdy osiąga zyski ponad przeciętną w branży i gdy przewyższają one alternatywne, bezpieczne sposoby inwestowania. W ujęciu tradycyjnym (anglosaskim) wartość tworzona jest dla właścicieli kapitału, natomiast w ujęciu zgodnym z teorią interesariuszy (stakeholders), wartość kreuje się dla różnych grup podmiotów zainteresowanych działalnością instytucji (Gwarda-Gruszczyńska, 2003). W rachunkowości, która koncentruje się na nakładach, szczególne znaczenie przypisuje się wartości kosztowej, wykazywanej w księgach firmy jako wartość historyczna kosztu nabycia lub wytworzenia (Wójcik-Jurkiewicz, 2009). Rozważania specjalistów finansów i rachunkowości dotyczą także określania wartości rynkowej przedsiębiorstwa oraz tworzenia i wykorzystania w praktyce mierników efektywności przedsiębiorstwa odzwierciedlających wartości dla stakeholders (Szychta, 2008).

Z logistyką (choć nie tylko) kojarzona jest koncepcja łańcucha wartości. Koncepcja ta zakłada, że poszczególne czynności, składające się na procesy realizowane przez przedsiębiorstwo, powinny prowadzić do tworzenia wartości dodanej dla klientów, i – tym samym – przyczyniać się do budowania wartości na rzecz przedsiębiorstwa (Blaik i Matwieczuk, 2008).

Tworzenie wartości jest jednym z istotniejszych zadań stawianych przed współczesnymi organizacjami. Z tego powodu, badacze oraz menedżerowie analizują determinanty, mechanizmy i procesy kreowania wartości, które odzwierciedlone są w wynikach działalności organizacji. Tworzenie wartości rozpatrywane jest

1 Rozważania o wartościach w marketingu i zarządzaniu zasobami ludzkimi szerzej zaprezentowano w kolejnych rozdziałach (odpowiednio *Rozdział 2* i *Rozdział 3*).

z różnych perspektyw funkcjonalnych organizacji, ale również z punktu widzenia innowacyjności organizacji czy – szerzej – rozwiązań o charakterze strategicznym gwarantujących instytucji rozwój (Dyduch, 2021).

Definiowane, tworzone i dostarczane interesariuszom wartości są niezwykle zróżnicowane. Pomijając naturę wartości, jeśli cenione są przez odbiorców, przynoszą korzyści także organizacji. Jedną z wartości, które mają kluczowe znaczenie dla ludzi oraz dla działalności organizacji, są relacje. Już w 1939 roku, Preinreich zaliczył dobre, satysfakcjonujące relacje do goodwill, czyli niematerialnych źródeł tworzących wartość organizacji.

1.2. Relacje w organizacji

Chociaż etymologicznie *relacja*, pochodząca od łacińskiego *relatio*, oznacza zdanie sprawy, to w ujęciu filozoficznym relację definiuje się jako przyporządkowanie jednego czemuś drugiemu (Mazurek, 1973). Intuicyjnie, relacja to każdy związek zachodzący pomiędzy kilkoma dowolnymi obiektami. Związek ten może mieć charakter współzależności lub zależności i może powstać między materią a formą, między istotą a istnieniem, substancją i przypadłością, przyczyną i skutkiem, podmiotem poznającym i przedmiotem poznania, oraz między pojęciami czy sądami w ludzkim umyśle. Oznacza to, że obiektami relacji mogą być przedmioty, wielkości, pojęcia, cechy, bądź podmioty (rozumiane zarówno jako jednostki ludzkie, jak i grupy i organizacje będące systemami społecznymi) (Lubański, 1975).

Związki zachodzące między ludźmi to relacje interpersonalne, nazywane także stosunkami społecznymi. Analizowanie relacji międzyludzkich wiąże się z założeniem, że istoty ludzkie są predysponowane, a może nawet biologicznie zorientowane na rozwijanie i utrzymywanie znaczących połączeń z innymi (np. Josselson, 1992; Mitchell, 1988). Według Sztompki (2012) relacja międzyludzka to schemat oczekiwanych interakcji między jednostkami, z których każda zajmuje określone pozycje społeczne i wypełnia związane z nimi role.

Warunkiem powstania relacji jest kontakt społeczny, czyli interakcja. Kontakt zostaje nawiązany, kiedy między partnerami istnieje bliskość przestrzenna i czasowa (Kornaszewska-Polak, 2014), przy czym oba typy bliskości mają swoją specyfikę w przypadku kontaktu w świecie wirtualnym. Tymczasem, aby powierzchowny kontakt społeczny stał się relacją, ludzie muszą być nie tylko świadomi wzajemnego istnienia, ale muszą też na swoją obecność „odpowiadać” (Adler i in., 2018). To odpowiadanie oznacza, że relacje interpersonalne wymagają komunikowania się.

Każdej relacji społecznej towarzyszy zamierzony lub niezamierzony wzajemny wpływ, co sprawia, iż w relacjach dochodzi do wywierania wpływu, jak i do uległości (Kenrick i in., 2006). Co więcej, wszystkie relacje podlegają regulacjom normatywnym, czyli partnerzy zachowują się adekwatnie do przyjętych społecznie norm i określonych wzorców. Stąd też relacje społeczne cechuje pewna doza przewidywalności, gdyż wchodząc w relację z nieznajomym, kolegą, czy kierownikiem,

wiadomo, czego można się po tej osobie spodziewać (Chrobak, 2011). Dodatkowo, relacje międzyludzkie charakteryzuje wzajemność praw i obowiązków stron (Adler i in., 2018).

Mimo wielu cech wspólnych, relacje społeczne różnią się od siebie choćby pod względem liczby i siły zachodzących interakcji oraz trwałości związku. Poza tym, nie wszystkie relacje nazwać można pozytywnymi, gdyż są też takie (np. relacje nacechowane agresją), które są z natury negatywne (Wojciszke, 2012). Dodać trzeba, że ludzie wchodzą w relacje interpersonalne z różnych powodów. Dla jednych stosunki międzyludzkie są wartością samą w sobie, podczas gdy inni traktować je mogą instrumentalnie (Sztompka, 2012).

Relacje międzyludzkie zachodzą w różnorodnych układach społecznych: dotyczą zarówno diad, to jest zbiorów społecznych złożonych z dwóch osób, jak i większych zbiorowości. Przykładami relacji w parach są stosunki dziecko-rodzic, uczeń-nauczyciel, pracownik-pracodawca (rozumiany jako osoba reprezentująca daną organizację). Z kolei relacje w liczniejszych kręgach społecznych dotyczyć mogą zależności między członkami rodziny, społeczności szkolnej, grupy zainteresowań, czy danego zespołu pracowniczego. Fiske (1992) rozróżnia cztery główne rodzaje relacji społecznych: relacje wspólnotowe, łączące blisko związane osoby (np. rodzina, małżeństwo); relacje partnerskie, spajające przyjaciół czy znajomych; relacje hierarchiczne, charakteryzujące się asymetrią, występujące przykładowo w miejscu pracy bądź w szkole oraz relacje bilansu, które dotyczą osób związanych konkretnym interesem, takim jak biznes.

Różnicowanie relacji społecznych sprawia, że powstające w ich ramach zależności są niejednorodne. Przykładowo, Bornstein i Languirand (2003) wyznaczają continuum zależności interpersonalnej od dysfunkcjonalnego odłączenia, odznaczającego się niezdolnością jednostki do nawiązywania relacji, poprzez zależność zdrową, do nadmiernej, destruktywnej zależności. Natomiast Schulte i inni (2008) rozróżniają zależność niezdrową, pośrednią, oraz zdrową.

Według filozofów relacje społeczne powstają z niedoskonałości bytu i jego zależności od innych (Mazurek, 1973). Podobnie, choć w nieco bardziej przyziemny sposób, nawiązywanie i utrzymywanie relacji tłumaczą przedstawiciele nauk społecznych, w opinii których człowiek nie jest samowystarczalny i potrzebuje innych. W tym przypadku relacje mają wartość instrumentalną i służą zaspokojeniu szeregu potrzeb podstawowych, jak i potrzeb wyższego rzędu (Bakiera i Obrębska, 2021; Kornaszewska-Polak, 2014). Psychologowie i socjologowie podkreślają nadto, że relacje, a szczególnie te bliskie wspólnotowe i partnerskie, są źródłem ogólnie rozumianego dobrostanu jednostki (Dwyer, 2006; Ryff i Singer, 2000).

Międzyludzki charakter relacji sprawia, że są one przedmiotem zainteresowania specjalistów zarządzania, zajmujących się organizacjami, będącymi systemami społecznymi. Pierwsze odniesienia do kształtowania relacji organizacyjnych znaleźć można nie tylko w pracach przywoływanego już (*Podrozdział 1.1*) Preinreicha, ale także innych uczonych przełomu XIX i XX wieku. W tym okresie powstały między innymi dzieła Follett, która jako jedna z pierwszych patrzyła na

przedsiębiorstwo jako na system społeczny i analizowała relacje zachodzące pomiędzy zatrudnionymi. To Follett wskazywała na wyższość wewnątrzorganizacyjnych relacji partnerskich nad hierarchicznymi i to ona położyła podwaliny pod rozwój takich idei zarządczych, jak partycypacja czy empowerment (Kaag, 2008; Phillips, 2010). Z kolei Mayo, kierujący eksperymentami w zakładach włókienniczych w Filadelfii oraz w Western Electric Company w Hawthorne, dowiódł, że na szeroko rozumianą produktywność pracowników wpływ mają nie tylko czynniki fizycznego środowiska pracy czy wynagrodzenie, ale również determinanty o charakterze psychospołecznym (Moczydłowska i Pawelec, 2019). Mayo jako pierwszy posługiwał się terminem *zadowolenia z pracy*, wyodrębnił kategorię *grupy nieformalnej* i wykazał, że zadowolenie z pracy prowadzi do wyższego poziomu produktywności zatrudnionych (robotników). Chociaż wnioski Mayo bywają kwestionowane (np. Dickson i Roethlisberger, 1966; Levitt i List, 2011), to jego analizy dały znaczący impuls do rozwoju nurtu human relations i niesłabnącemu do dziś zainteresowaniu badaczy organizacji relacjami społecznymi. Mimo że od sławnego eksperymentu w Hawthorne upłynęło blisko sto lat, to ustalenia Mayo i innych wybitnych przedstawicieli szkoły human relations nie tylko nie straciły na aktualności, ale wręcz przeciwnie; wciąż rośnie determinacja badaczy, by lepiej poznać i zrozumieć mechanizmy rządzące relacjami społecznymi w miejscu pracy (Moczydłowska i Pawelec, 2019).

Zainteresowanie relacjami w organizacji znajduje odzwierciedlenie w metodzie nazywanej zarządzaniem relacjami. Zarządzanie relacjami uwzględnia różnorodność i wielorakość powiązań organizacyjnych, co oznacza, że dotyczy relacji wewnątrzorganizacyjnych oraz relacji organizacji z podmiotami otoczenia (Lernart-Gansiniec, 2016). Choć relacje biznesowe, a szczególnie ich źródła, pozostają nadal w dużej mierze niezidentyfikowane, to przyjmuje się, że są one dla firm korzystne i przynajmniej w pewnym stopniu przyczyniają się do przetrwania lub wzrostu organizacji. Relacje, będąc jednym z niematerialnych zasobów organizacji, jeśli są odpowiednio wykorzystywane, stają się jej kapitałem. Kapitał relacyjny uważany jest za jeden z trzech głównych składników kapitału intelektualnego (Hofman-Bang i Martin, 2005). Kapitał ten cechuje unikatowość, co sprawia, że jest on trudny do skopiowania (Dyer i Singh, 1998). Kapitał relacyjny sprzyja budowaniu reputacji organizacji, ułatwia pozyskiwanie zasobów (Danielak, 2012) oraz generowanie wartości dla interesariuszy (Doligalski, 2013), jest gwarantem bezpieczeństwa ekonomicznego (Perechuda i Chomiak-Orsa, 2013). Dlatego tak ważne jest świadome zarządzanie relacjami, które przyczyniają się do budowania odpowiedniego portfela relacji dostosowanych do specyfiki organizacji.

Relacje są też przedmiotem teorii kontraktów czy teorii agencji, które znajdują zastosowanie na gruncie nauk o zarządzaniu. Pod pojęciem kontraktu rozumie się dobrowolne porozumienie o wzajemnych zobowiązaniach dotyczące wymiany między stronami (Jensen i Meckling, 1976). Kontrakt oznacza tym samym dwustronną transakcję zachodzącą w określonych ramach czasowych i instytucjonalnych, która umocowana jest w zbiorze uprawnień własnościowych. Kontrakt

stanowi podstawową jednostkę analizy przynajmniej dla kilku teorii, z których jedną jest teoria agencji (Tyc i Schneider, 2017). Teoria ta dotyczy relacji zachodzących pomiędzy właścicielem firmy (pryncypałem) a kierownictwem (agentem). Relację agencyjną określa się jako kontrakt, na podstawie którego agent uprawniony jest do podejmowania władczych decyzji w imieniu pryncypała (Jensen i Meckling, 1976). Teoria agencji stosowana jest także do wyjaśniania relacji między kierownictwem a pracownikami wykonawczymi; analizowane są także konsekwencje powiązań agencyjnych (również tych związanych ze sprzecznymi interesami pryncypała i agenta) dla działalności organizacji (Eisenhardt, 1989; Lan i Heracleous, 2010).

Zarówno eksperymenty Mayo, jak i późniejsze dociekania związane z szeroko rozumianym zarządzaniem relacjami, wskazują, że naczelną rolę w nawiązywaniu oraz rozwijaniu relacji organizacyjnych odgrywa komunikacja. W naukach o organizacji, komunikowanie się postrzegane jest jako jedno z podstawowych narzędzi zarządzania, które wykorzystywane jest w obrębie każdej funkcji, lub jako odrębna funkcja zarządcza (Cornelissen, 2023). Komunikacja zachodzi na wszystkich poziomach zarządzania, co oznacza, że służy nie tylko działalności operacyjnej, ale również taktycznej i strategicznej. Komunikacja interpersonalna jest uwarunkowana indywidualnie oraz społecznie, a tłem dla komunikowania się jest przestrzeń międzyludzka, którą tworzą relacje jednostki z innymi oraz relacje zachodzące w zespole, czy organizacji. Komunikowanie się ma zatem wymiar informacyjny, ale także wymiar emocjonalny, wymiar współdziałania (wspólnego wykonywania czegoś) oraz relacyjny (Frydrychowicz, 2020).

Relacje organizacyjne są przedmiotem analiz ekspertów różnych specjalności zarządzania. Relacje podlegają raportowaniu, co znajduje odzwierciedlenie w rachunkowości środowiskowej (Machalewska i Walkowiak, 2021). Zarządzanie relacjami ma znaczenie w zarządzaniu łańcuchem dostaw czy procesami logistycznymi, jak również w zarządzaniu jakością, ryzykiem oraz innowacjami (Monczka i in., 2015). Relacje dotyczą wszelkich procesów wytwórczych, w których powiązania międzyludzkie warunkowane są charakterem procesu produkcyjnego, sposobami zarządzania czasem czy podejściem do wykorzystania technologii komunikacyjno-informacyjnej (Malarski, 2008). Kształtowanie relacji z interesariuszami stanowi też ważny aspekt zarządzania projektami, a określenie relacji interpersonalnych między wszystkimi członkami zespołu projektowego jest warunkiem koniecznym wykonywania zadań stawianych przed realizatorami projektu (Matejun i Szczepańczyk, 2009; Vaagaasar, 2011). Poza tym, rolę relacji dla współczesnych organizacji oddaje idea marketingu relacji, a dobre relacje interpersonalne w pracy są bazą dla tworzenia wewnętrznego kapitału relacyjnego, co sprawia, że ich kształtowanie wpisuje się w obszar zarządzania zasobami ludzkimi².

Rozwijanie relacji interpersonalnych w organizacji wymaga profesjonalnego wsparcia z zakresu uwarunkowań prawnych. Miejsce pracy, rozumiane jako

2 Rola relacji w marketingu i zrl przedstawiono odpowiednio w *Rozdziale 2* oraz *Rozdziale 3*.

system unormowanych wzajemnych oddziaływań między partnerami na gruncie określonej platformy (Szczepański, 1972), kodyfikowane jest poprzez zapisy dotyczące stosunków pracy. Przedmiotem stosunku pracy są stosunki społeczne zachodzące w procesie pracy, w których jeden podmiot, zwany pracownikiem, wskutek zawarcia umowy o pracę albo aktu prawnie równorzędnego jest obowiązany (i ma prawo) świadczyć osobiście pracę na rzecz drugiego podmiotu, zwanego pracodawcą, pod jego kierownictwem, w miejscu i czasie przez niego wyznaczonym w zamian za wynagrodzenie. Stosunki pracy określają nie tylko zasady wynagradzania, ale również zasady zatrudniania, oceniania, awansowania, karania, nagradzania itp. Zasady te ujmowane są formalnie oraz proceduralnie i, ogólnie rzecz ujmując, dotyczą praw i obowiązków stron stosunków pracy (Szałkowski, 1999). Równocześnie, pod wpływem różnego rodzaju przepisów pozostają też relacje zachodzące między organizacją a interesariuszami zewnętrznymi. Przestrzeganie określonych norm zawartych w aktach dotyczących szeroko rozumianej wymiany na gruncie krajowym i międzynarodowym jest warunkiem koniecznym działalności organizacji.

Relacje międzyludzkie to jeden z ważniejszych czynników decydujących o powodzeniu organizacji (Mroziewski, 2014). Zatem doskonalenie relacji poprzez świadome zarządzanie nie może być traktowane jako uboczna działalność kierownicza, ale powinno być priorytetem aktywności menedżerskiej na każdym szczeblu zarządzania organizacją. Humanizowanie relacji interpersonalnych oraz permanentne ulepszanie relacji wewnętrznych i zewnętrznych winno być wpisane w metodologię zarządzania, a kompetencje kierownicze w tym zakresie stale rozwijane.

Dobre relacje w miejscu pracy to nie tylko ceniona przez pracowników wartość. Relacje międzyludzkie stanowią też pryzmat, przez który kandydaci, pracownicy i byli zatrudnieni oceniają własne doświadczenia związane z organizacją występującą w roli pracodawcy (Blustein, 2011).

1.3. Doświadczenia i ich rola w zarządzaniu organizacją

Doświadczenie, podobnie jak wartość i relacja, to jedno z częściej używanych współcześnie słów zarówno w życiu codziennym, jak i w kontekście naukowym. Jak zaznaczają językoznawcy, doświadczenie to kategoria, która wręcz odmieniana jest przez wszystkie przypadki (Borkowski i Nowak, 2020). Jednocześnie, doświadczenie to termin wieloznaczny (Mazanka, 1997). W wielu językach, etymologia tego pojęcia wskazuje zarówno na jego wymiar poznawczy, jak i na wymiar afektywny, związany z ryzykiem, konfrontacją ze światem. Łacińska *experientia* to próba, dowód, eksperyment, ale sam rdzeń słowa tłumaczyć też można jako niebezpieczeństwo (Wolska, 2014).

W rozumieniu potocznym, doświadczenie to działanie, w wyniku którego człowiek zyskuje szeroko rozumiane kompetencje pomagające zrozumieć otaczający go świat oraz samego siebie. Doświadczenie kojarzy się z ogółem przeżytych przez jednostkę wydarzeń lub specyficznymi doznaniem. Konsekwencją pierwszego rozumienia jest postrzeganie doświadczenia jako mądrości życiowej, która jest rezultatem kumulacji pozanaukowej, zdroworozsądkowej praktyki życia codziennego. Z kolei doświadczenie specyficzne powstaje dzięki powtarzającym się spostrzeżeniom określonego typu. Specyficzne doświadczenie ma często charakter ekspercki i – w kontekście pracy zawodowej – wynika ze specjalistycznego, profesjonalnego przygotowania do wykonywania określonych czynności bądź zadań. Niezależnie od ogólnego czy specjalistycznego postrzegania doświadczenia, osoba uznawana za mającą doświadczenie oceniana jest jako legitymująca się (potwierdzonymi formalnie lub nie) cechami umożliwiającymi jej skuteczne działanie (Mazanka, 1997; Ziarko, 2003).

Potoczne rozumienie doświadczenia koresponduje z jego filozoficzną interpretacją, która, rozwijana od wieków, odzwierciedlona jest między innymi w pracach Arystotelesa, Locke’a, Kanta czy Hildebranda (Mazanka, 1997). Zgodnie z komentarzem Ingardena (1974), nabywanie przez człowieka doświadczeń jest drogą bez końca, która czyni go bardziej życiowo zaradnym, roztropnym, mądrzejszym. Zdobywanie doświadczeń, zachodzące poprzez angażowanie zmysłów, informuje jednostkę o przedmiotach i zdarzeniach z otoczenia i ma charakter doświadczenia zewnętrznego. Natomiast spostrzeżenia zawdzięczane tak zwanej introspekcji, które uczą o własnych stanach psychicznych i sprzyjają podnoszeniu poziomu świadomości, stanowią doświadczenia wewnętrzne (Ajdukiewicz, 2004).

Odniesienia do wewnętrznych doświadczeń jednostki odnaleźć można w licznych badaniach psychologów skoncentrowanych na osobowych aspektach ludzkiego funkcjonowania (Uchnast, 2002). Psychologowie podkreślają, że doświadczenia wewnętrzne mają charakter subiektywny, co sprawia, że są one zamknięte na to, co zewnętrzne, a jednocześnie są tym, co własne. Choć tak rozumiane doświadczenie nie jest doznaniem zmysłowym, lecz duchowym, zachodzącym w konkretnym momencie, to daje się uzgodnić z tym, co obiektywne (Alechnowicz-Skrzypek, 2012). W konsekwencji, z perspektywy psychologicznej, doświadczenie oznacza całokształt poznawczo-emocjonalnych treści nabytych w ciągu życia, które odpowiadają za wiedzę jednostki o niej samej oraz o otaczającym ją świecie. Doświadczenia, prócz wymiaru kognitywnego, mają więc również wymiar ewaluacyjny, który warunkuje samoocenę człowieka, jego system wartości i stosunek do otoczenia (Reykowski i Kochańska, 1980).

W przypadku osób otwartych na doświadczenia, proces wartościowania trwa całe życie, a system wartości ulega zmianom. Osoby takie są otwarte zarówno na bodźce pochodzące z zewnątrz, jak i na doświadczenia wewnętrzne, przy czym pomiędzy obydwojema konstruktami zachodzi sprzężenie zwrotne, co skutkuje tym, że większej otwartości na doświadczenia zewnętrzne towarzyszy większa świadomość własnych postaw i emocji, i odwrotnie (Rogers, 2002). Zgodnie

z pięcioczynnikowym modelem cech osobowości, otwartość na doświadczenia to jeden z podstawowych wymiarów osobowości człowieka. Jest to względnie stała, wewnętrzna dyspozycja do zachowywania się w określony sposób, która definiowana jest w kategoriach ciekawości poznawczej, nastawienia na poszukiwanie i tolerancję nowości oraz skłonności do niezależnego wartościowania (Cost i McCrae, 1994, 2005).

Doświadczenie to także kategoria używana przez pedagogów. Według Kolba (1984), doświadczenie jest punktem wyjścia do uczenia się, które, przyjmując formułę cyklu, obejmuje także refleksję, myślenie i zastosowanie. Z punktu widzenia pedagogiki, to właśnie dzięki doświadczeniu powstają nowe formy zachowania się i działania, a formy wcześniej nabyte ulegają zmianom (Okoń, 1999). Wynika z tego, że uczenie się to celowy proces modyfikowania szeroko rozumianej wiedzy uczącego się poprzez badanie jego przeszłych doświadczeń (Michalski, 1993).

Doświadczeniami, a szczególnie tymi zewnętrznymi, interesuje się inna dyscyplina społeczna, a mianowicie ekonomia. Ekonomisci, próbując dociec trudnych do skopiowania źródeł przewagi konkurencyjnej, skupili się na analizie niematerialnych zasobów organizacji (Majchrzak, 2014). Istotą tych zasobów jest to, że ich wartość nie obniża się w czasie, a wręcz przeciwnie, często wzrasta. Słabą stroną zasobów niematerialnych jest natomiast długi okres ich tworzenia. Jednym z zasobów niematerialnych są relacje z interesariuszami, które prowadzą do nabywania przez nich unikatowych doświadczeń. W tym kontekście rozwijać się zaczęła ekonomia doświadczeń/doznań (experience economy), zakładająca, że zwiększenie wartości zarówno dla oferenta, jak i nabywcy, dokonuje się poprzez wybitne doświadczenia. Pine i Gilmore (1999), koncentrując się na nabywcach, pod pojęciem doświadczenia rozumieją zaangażowanie klienta na poziomie uczuciowym, fizycznym, intelektualnym, a nawet duchowym, które wynika z ciągu wydarzeń składających się na kontakt kupującego z oferentem.

Naturalną konsekwencją przyjęcia założeń ekonomii doświadczeń było wyłonienie się nurtu marketingu doświadczeń (marketingu doznań) oraz koncepcji zarządzania doświadczeniem klienta (customer experience management, CXM). Ekonomia doświadczeń wpłynęła też na funkcję personalną organizacji, w ramach której podejmuje się działania mające na celu kształtowanie doświadczeń pracowników (employee experience management, EXM) czy kandydatów (candidate experience management, CaXM)³.

Wszelkiego rodzaju doświadczenia potencjalnych, aktualnych lub byłych członków organizacji są przedmiotem zarządzania. Zarządzanie doświadczeniem (experience management, XM) można uznać za szczególny rodzaj zarządzania wiedzą. Jest to proces obejmujący gromadzenie, przechowywanie, ocenianie i ponowne wykorzystanie doświadczenia (Nick i in., 2002). Zarządzanie doświadczeniami ma przewagę nad zarządzaniem wiedzą w następujących aspektach: ludziom jest łatwiej wychwytywać i przechowywać doświadczenia niż wiedzę (doświadczenie jest

3 O tych metodach zarządzania napisano więcej w dalszych rozdziałach.

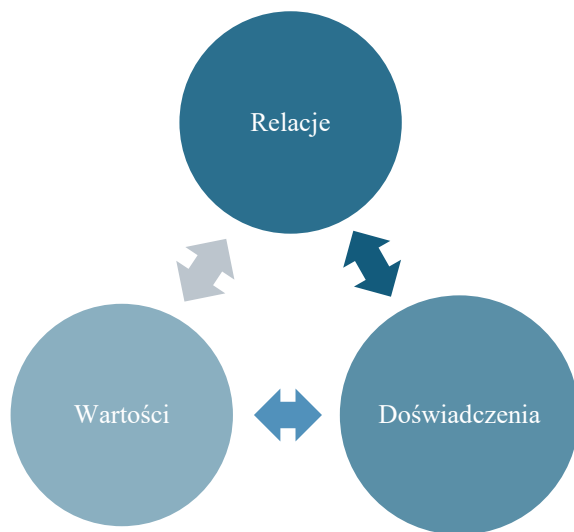
umiejscowione w konkretnym kontekście, jest obserwowalne oraz łatwiejsze do opisanie); dzielenie się doświadczeniami jest łatwiejsze niż dzielenie się wiedzą ogólną (doświadczenie jest bardziej zrozumiałe niż wiedza ogólna); przechowywanie doświadczeń przychodzi łatwiej niż zapamiętywanie wiedzy ogólnej (Bergmann, 2002).

Warto uzupełnić, że doświadczenie rozumiane jako etap cyklu uczenia się, odnoszone też jest do organizacji uczącej się. Już w latach 60. XX wieku zauważono, iż organizacyjne uczenie się jest konsekwencją doświadczeń członków organizacji, którzy stopniowo modyfikują własne sposoby zachowania w taki sposób, by korrespondowały z celami organizacji (Cyert i March, 1963). Powiedzieć więc można, że organizacje, będąc systemami społecznymi, uczą się na podstawie swoich doświadczeń i wykorzystują doświadczenia do działania w przyszłości (Levitt i March, 1988).

Przedstawione w tym rozdziale rozważania pozwalają wnioskować o istnieniu wzajemnych związków między wartościami, relacjami i doświadczeniami (rysunek 1.1). System wartości człowieka jest swego rodzaju pryzmatem, poprzez który analizuje się postawy i zachowania jednostki w życiu społecznym (Szymczyk, 2019). Jednocześnie, relacje społeczne są jedną z ważniejszych ludzkich wartości. Co interesujące, choć przez lata relacje uznawano za oczywisty element życia codziennego, to ograniczone kontakty podczas pandemii COVID-19 sprawiły, że stosunki międzyludzkie zyskały na wartości w oczach społeczeństwa (Uziębło, 2022). Dzięki uczestnictwu w relacjach jednostka buduje poczucie własnej wartości, rozwija własną osobowość, zaspokaja potrzeby. Pozostawanie w relacji/relacjach wzbogaca człowieka poprzez doświadczanie obecności innych. Na skutek doświadczania relacji interpersonalnych (poprzez kontakty z innymi), kształtowane są oczekiwania, które stanowią przesłankę do określenia tego, co cenne, czyli wartości. Jednocześnie, „konsumpcja” wartości, także tych związanych z relacjami, kształtuje ludzkie doświadczenia. Każde doświadczenie człowieka jest wartością samą w sobie, gdyż stanowi potencjalne źródło sprawnego działania, zazwyczaj skuteczniejszego aniżeli działania niebazującego na doświadczeniu. Doświadczenie, będące szczególnego rodzaju cennym dobrem, umożliwia jednostce złożoną i różnorodną aktywność w środowisku społecznym (Ziarko, 2003).

Rozważania w niniejszym rozdziale dowodzą też, że idee wartości, relacji oraz doświadczeń bliskie są wielu dyscyplinom naukowym. Wykorzystanie tych idei w naukach o zarządzaniu jest konsekwencją różnorodnych zmian zachodzących w otoczeniu organizacji, między innymi przemian społecznych wyrażających się w koncentracji na człowieku oraz jego potrzebach i oczekiwaniach. Wymaga to odejścia od tradycyjnego postrzegania klientów, pracowników i innych interesariuszy jako podmiotów, którymi trzeba tak kierować, by ich potrzeby, motyw, postawy i zachowania pasowały do organizacji i jej celów. Można powiedzieć, że współczesne zarządzanie ma prawdziwie ludzką twarz i cechuje je empatia, akceptacja oraz poszanowanie różnicowanych aspiracji czy wyznawanych przez ludzi wartości. Nie oznacza to jednak odrzucenia dorobku nauk o zarządzaniu, ale

dostosowania wypracowanych przez lata koncepcji i metod do zmieniających się warunków gospodarowania. W praktyce znajduje to wyraz w zdecydowanie większym nacisku na zarządzanie niematerialnymi zasobami organizacji, takimi jak marka czy zasoby ludzkie. W konsekwencji mamy do czynienia z rozwojem metodyki zarządzania marką, zarządzania zasobami ludzkimi, oraz zarządzania marką pracodawcy, które (ogólnie rzecz ujmując) ujawnia się jako połączenie brandingu i zarządzania zasobami ludzkimi. I właśnie tym zagadnieniom poświęcono kolejne rozdziały niniejszej monografii.



Rysunek 1.1. Powiązania między wartościami, relacjami a doświadczeniami

Źródło: opracowanie własne.

Rozdział 2

Marka oraz zarządzanie marką

„Zarządzanie marką (zachowania związane z marką) to taki sposób spełniania przez firmę obietnicy danej klientowi, że jest on mile zaskakiwany tak często, jak to tylko możliwe. Zachowania pojawiają się przy każdym spotkaniu klienta z firmą oferującą markowy produkt lub usługę. Każde z naszych doświadczeń (interakcji) jako klientów ma charakter bardzo osobisty” (Pringle i Gordon, 2006, s. 23). Zacytowane zdania, choć łatwe w odbiorze, dowodzą trudności z precyzyjnym definiowaniem marki oraz złożoności zarządzania marką, które wymaga spełniania obietnicy dotyczącej nie tylko samej oferty, ale także wszelkich kontaktów z oferentem wiążących się z kolei z konkretnymi doświadczeniami klientów. Wskazane niejasności widać w piśmiennictwie, gdzie w zasadzie każdy, kto podejmuje się próby zdefiniowania marki czy zarządzania marką, czyni to w nieco inny, charakterystyczny dla siebie sposób.

Niniejszy rozdział ma za zadanie przedstawić różne perspektywy patrzenia na markę i jej budowanie. Jest to cel o tyle ważny, że poznanie nieco odmiennych punktów widzenia przybliży do uchwycenia sedna „magii brandu” i udowodnia jednocześnie, jak wiele aspektów trzeba wziąć pod uwagę realizując procesy zarządzania marką w kierunku jej umacniania.

2.1. Konstrukcja marki i jego składowe

Chociaż historia marki sięga starożytności, to jej idea eksplorowana jest intensywnie dopiero od lat 90. XX wieku (Witek-Hajduk, 2011a). Obecnie wiadomo już, że z punktu widzenia współczesnego zarządzania, tradycyjne, statyczne rozumienie marki jako wyróżniającej nazwy czy logo jest niewystarczające (Upshaw, 1995). Aktualnie, na skutek ewolucji poglądów na markę i pełnione przez nią role, marka postrzegana jest jako konstrukcja dynamiczna i globalna, będąca źródłem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (Grębosz-Krawczyk, 2020). Dodać trzeba, że współcześnie markę odnosi się nie tylko do produktów czy usług, ale uważa się, iż markę można stworzyć w dowolnej kategorii (Ries i Ries, 1999). Tym samym, własne marki mają osoby, miasta, regiony geograficzne oraz organizacje występujące w roli oferentów produktów/usług lub jako pracodawcy.

Upshaw (1995) przedstawia istotę marki jako sumę stworzonych i zaspokojonych oczekiwań klienta. Neumeier (2005) pod pojęciem marki rozumie całokształt pozytywnych odczuć konsumenta. Pringle i Gordon (2006) podnoszą, iż marka symbolizuje obietnicę dotyczącą tego, czego spodziewać się można po danym produkcie, usłudze bądź ofercie. Precyzyjniej, bo jako całokształt instrumentalnych i symbolicznych korzyści, które kojarzone są z takimi identyfikatorami jak nazwa lub symbol, markę definiuje Urbanek (2000). Z kolei dla Kalla (2001) marka jest źródłem potencjalnych wartości dla klienta. Ta różnorodność pojęć dowodzi, jak trudno jest zdefiniować markę, która jest pewnego rodzaju skrótem myślowym, o wartościującym zabarwieniu, oznaczającym rynkowy wizerunek produktu, usługi lub organizacji. W tym przenośnym znaczeniu, marka nie ma wymiaru fizycznego, a istnieje niemal wyłącznie w umysłach konsumentów (Altkorn, 1998). Dlatego też, co nie ułatwia zrozumienia istoty marki, przedstawia się ją za pomocą różnych metafor, poczynawszy od charakteryzowania marki jako wyróżnika czy zasobu, a skończywszy na takich personalistycznych określeniach, jak partner, gwarant, pilot, wojownik lub uwodziciel (Davies i Chun, 2003).

Według Kotlera (1999) marka to nie tylko znak firmowy, ale przede wszystkim przesłanie czy przyrzeczenie składane odbiorcy, które odzwierciedla tożsamość marki. Mimo że poglądy na temat tożsamości marki są zróżnicowane, to przyjąć można, że tożsamość marki to wizja jej twórcy (gestora), na którą składają się cechy marki idealnej (Grębosz-Krawczyk i Otto, 2023). Tożsamość marki wskazuje też na tożsamość jej kreatora (Łukaszewicz, 2018), obejmującą, obok takich zmiennych jak płeć, wiek czy pochodzenie etniczno-kulturowe, jego system wartości, relacje społeczne, szeroko rozumiane doświadczenie, unikatowe cechy osobowości. Tożsamość marki pozostaje pod wpływem tożsamości organizacji (Brown i Humphreys, 2006; Dowling, 2001), pod pojęciem której rozumie się symboliczną, zbiorową interpretację ludzi tworzących organizację, odnoszącą się do tego, czym organizacja jest i jaka chciałaby być (Sułkowski, 2005). Tożsamość marki, zawierająca wszystkie najważniejsze o niej informacje, porównywana bywa z ludzkim DNA, będącym nośnikiem danych o organizmie (Chapman i Tulien, 2010; Kapferer, 2008).

Tożsamość marki jest komunikowana i kształtuje wyobrażenia oraz wiedzę na temat marki (Chapman i Tulien, 2010). Wyobrażenia i wiedza o marce to cechy (atrybuty, zasoby) marki stanowiące o jej sile. W literaturze odnaleźć można nieco odmienne ujęcia źródeł siły marki. Dla przykładu, Aaker (1991) wskazuje, że źródłami siły marki są: świadomość marki, wizerunek marki, lojalność w stosunku do marki, postrzegana jakość marki, inne aktywa marki, takie jak zarejestrowane znaki towarowe, patenty. Podobne źródła siły marki wyszczególnia Kapferer (2008), który uważa, iż siła marki jest pochodną świadomości, wizerunku i reputacji marki, jej postrzeganej osobowości, postrzeganej wartości, patentów i znaków firmowych. Z kolei Keller (1993) czy Kall i współautorzy (2006) przyjmują, że głównymi źródłami siły marki są jej świadomość oraz wizerunek.

Świadomość marki to znajomość marki oraz umiejętność zakwalifikowania jej do określonej kategorii produktu, usługi, czy organizacji. Natomiast wizerunek to pogląd na markę, ocena marki, wszelkiego rodzaju skojarzenia związane z marką (Aaker, 1996; Keller, 1993). Wizerunek ma charakter subiektywny i odzwierciedla doświadczenia z przeszłości zapisane w ludzkiej pamięci. Skojarzenia odzwierciedlone w wizerunku są tym silniejsze, im dana osoba częściej bezpośrednio (np. poprzez użytkowanie) lub pośrednio (przez napotkane informacje) doświadcza marki (Dębski, 2009). Wizerunek marki to swego rodzaju miara luki pomiędzy zamierzeniami komunikacyjnymi twórcy marki a efektami wysiłków w zakresie komunikacji tożsamości marki (Kapferer, 2002; Kotler, 2005). Wizerunek marki jest wielowymiarowy. Zdaniem Kalla, Kłeczka i Sagana (2006) odnosi się on do skojarzeń związanych z sytuacją zakupu lub użycia, typem użytkownika, cechami produktu/usługi, korzyściami funkcjonalnymi i symbolicznymi z użytkowania, korzyściami związanymi z doświadczaniem, osobowością marki.

Ostatni z wymienionych wymiarów wizerunku marki, czyli jej osobowość, jest niejednoznacznie klasyfikowana. O ile Kall i inni (2006), Keller (2008) czy Kotler (1994) postrzegają osobowość jako element wizerunku marki, o tyle Kapferer (2008) czy Upshaw (1995) traktują osobowość jako komponent tożsamości marki. Niezależnie od lokowania osobowości w konstrukcie marki, zajmuje ona szczególne miejsce zarówno w praktyce brandingu, jak i badaniach związanych z zarządzaniem marką (np. Bhattacharya i in., 2011; Leckie i in., 2016; Robertson i in., 2019). Uważa się, że wyrazista brand personality pomaga budować emocjonalną więź interesariusza z marką (Plumer, 2000). Ponadto, zgodność cech osobowości marki z cechami osobowości klienta pozytywnie wpływa na zachowania konsumenckie, co sprzyjać może lojalności i budowaniu wartości marki (brand equity) (Lee, 2009).

Wizerunek marki umacnia się i z biegiem czasu przyjmuje formę reputacji (Tench i Yeomans, 2006). Reputacji marki przypisuje się większą stabilność niż wizerunkowi, który może zmieniać się nawet w krótkim czasie (Fombrun i Van Riel, 2004).

Świadomość marki oraz jej pozytywny wizerunek prowadzą do satysfakcji z marki oraz racjonalnego i emocjonalnego przywiązania do niej (Keller i Richey, 2006; McCracken, 1993). Satysfakcja to stan emocjonalny, w którym znajduje się klient w wyniku doświadczenia marki (Marciniak, 2000; Skowron i Skowron, 2012). Zgodnie z modelem oczekiwanej niezgodności, o poziomie satysfakcji klienta decyduje rozbieżność pomiędzy jego oczekiwaniami w stosunku do oferty, a tym, co faktycznie oferta mu dostarczyła. W uproszczeniu, im większy stopień zgodności między oczekiwaniami nabywcy a rzeczywistymi skojarzeniami z marką, tym wyższy poziom satysfakcji konsumenta (Kotler, 1994).

Przyjmuje się, że usatysfakcjonowani konsumenci są mniej wrażliwi na cenę, mniej podatni na ataki konkurencji i dłużej lojalni wobec marki niż klienci niezadowoleni (Dimitriades, 2006). Satysfakcja jest zatem kluczową determinantą lojalności (Hill i Alexander, 2004; Venetis i Ghauri, 2004). Zależność między poziomem satysfakcji klienta i prawdopodobieństwem ponawiania zakupu ma charakter

wykładniczy, co znaczy, że im niższy poziom satysfakcji konsumenta, tym znacząco niższe prawdopodobieństwo kolejnego zakupu (Jones i Sasser, 1995).

Lojalność w stosunku do marki przedstawić można jako postawę (ujęcie afektywne) lub zachowanie (ujęcie behawioralne). W tradycyjnym marketingu za jedno z ważniejszych zachowań lojalnościowych uznaje się świadome ponawianie zakupów produktów albo usług opatrzonych tą samą marką (Aaker, 1991; Garbarski, 2011). Griffin (2002) dodaje, że lojalny nabywca nie tylko korzysta z produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo i dokonuje zakupów w sposób powtarzalny i regularny, ale także poleca daną ofertę innym i nie reaguje na oferty czy promocje innych producentów. Według Kalla, Kłeczka oraz Sagana (2006), lojalność, prócz nieposzukiwania alternatywnych produktów/usług i ich rekomendacji, wyraża się także w wysokim poziomie motywacji konsumenta do dalszych zakupów.

Zgodnie z behawioralnym ujęciem lojalności, zanim nabywca stanie się lojalnym, przechodzi przez tak zwaną drabinę lojalności, na którą składają się następujące poziomy: prawdopodobny nabywca, potencjalny nabywca, okazjonalny klient, stały klient, zwolennik marki, partner marki. Partner marki to osoba, która powtarza zakupy, poleca markę i postrzega partnerstwo jako źródło obopólnych korzyści (Hill i Alexander, 2004). Zbliżone kategorie klientów rozróżnia Aaker (1991), który wymienia konsumentów niełojalnych, zwyczajowych, usatysfakcjonowanych, przywiązanych oraz lojalnych. Kumar i Nayak (2019) zauważają, iż „prawdziwa” lojalność możliwa jest tylko wtedy, gdy zachodzą pozytywne relacje między klientem a marką, a nabywca, w wyniku podejmowanych decyzji konsumenckich, osiąga pełną satysfakcję z nawiązanej relacji. Tak więc współcześnie podnosi się konieczność postrzegania lojalności jako fenomenu dwukierunkowego czy relacyjnego. Wiąże się to także z przyjęciem założenia, że postawy i zachowania lojalnościowe powinny być wykazywane nie tylko przez klienta, ale i oferenta marki (Siemieniako, 2012). Hill oraz Alexander (2004) podkreślają nawet, że przedsiębiorstwo oferujące markę powinno okazywać lojalność, być wierne i oddane swoim klientom oraz wiernopoddańczo zaspokajać ich potrzeby i oczekiwania.

Świadomość i wizerunek marki, satysfakcja z marki i lojalność w stosunku do marki budują siłę marki. Silna marka przynosi korzyści nie tylko konsumentowi, ale i oferentowi. Dzięki temu, że odbiorca odróżnia markę od innych, skraca się czas potrzebny na podjęcie decyzji. Ponadto, klienci gotowi są zapłacić więcej za markę, w stosunku do której są lojalni.

Siłę marki oddaje kapitał i wartość marki (Aaker, 1991; Dębski, 2009, 2021; Kapferer, 1994, 2008; Lindemann, 2003; Urbanek, 2002). Kapitał marki to miara mająca charakter niefinansowy. Do pomiaru kapitału marki wykorzystuje się wskaźniki świadomości i wizerunku marki, wskaźniki odzwierciedlające satysfakcję albo lojalność wobec marki (Keller, 2008; Keller i Lehmann, 2003). Z kolei wartość marki, wyrażająca jej wartość finansową, mierzona jest za pomocą metod kosztowych, dochodowych, rynkowych lub proceduralnych (Seetharaman i in., 2001; Urbanek, 2002). Marka jest więc źródłem dodatkowych wpływów uzyskiwanych przez organizację i generatorem przyszłych przepływów gotówkowych (Kall i in., 2006; Urbanek, 2008).

Przedstawione powyżej elementy, poczynając od tożsamości marki, a skończywszy na wartości marki, składają się na ogólny konstrukt marki (rysunek 2.1). Granice między poszczególnymi składowymi konstruktu marki są jednak symboliczne i w rzeczywistości trudno jest oddzielić jeden element od drugiego.



Rysunek 2.1. Konstrukt marki

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kall i in. (2006).

Powyższy model uzupełnić można o jeszcze jedną składową, przyciągającą w ostatnich latach coraz większą uwagę praktyków i badaczy, którą jest miłość do marki (brand love). Miłość do marki nie została jak dotąd jednoznacznie zdefiniowana, ale prowadzone są badania nad identyfikacją elementów tej konstrukcji i związkami z innymi składowymi marki. Mimo że koncept brand love traktować należy jako będący w fazie rozwoju, to dotychczasowe ustalenia badawcze wskazują między innymi na pozytywny wpływ miłości do marki na lojalność wyrażoną nie tylko przywiązaniem, ale i skłonnością do nieformalnego rekomendowania marki (Batra i in., 2012; Carroll i Ahuvia, 2006). Jednocześnie, Bruns, Langner i Fischer (2017) dowodzą, że jednym z powodów miłości do marki jest satysfakcja z jej użytkowania. Z tego punktu widzenia, miłość do marki lokować należy między satysfakcją a lojalnością wobec marki. Zaznaczyć tu wszakże trzeba, że wszyscy badacze brand love podkreślają konieczność dalszych analiz związanych z determinantami oraz konsekwencjami zakochiwania się w marce.

2.2. Budowanie marki

Marka, jako jeden z zasobów organizacji, jest przedmiotem zarządzania, ale złożoność istoty marki sprawia, iż zarządzanie marką ma często charakter bardziej intuicyjny aniżeli analityczny. Chociaż składowe konstruktu marki wskazują na kierunek działań, które trzeba podjąć, by markę wzmacniać, nie istnieje jedna definicja marki, nie ma też jednej definicji brandingu. Zagadnienie zarządzania marką to niezmiernie szeroki obszar, a badacze akcentują różne jego aspekty, co przekłada się na wielość ujęć i określeń (Heding i in., 2022).

Aaker i Joachimsthaler (2000) oraz Kotler, Roberto i Lee (2002) pod pojęciem umacniania marki rozumieją proces rozwijania tożsamości marki w kierunku pożądaney lub idealnej. Ries oraz Trout (1982) podkreślają, że w zarządzaniu marką

kluczowe znaczenie ma jej pozycjonowanie, czyli podejmowanie działań mających na celu kształtowanie skojarzeń związanych z marką. Upshaw (1995), łącząc tożsamość, świadomość i wizerunek marki, przedstawia branding jako budowanie tożsamości marki poprzez jej pozycjonowanie. Odoom (2016) przekonuje, że aktywność marketerów w zakresie zarządzania marką nakierowana być powinna na wpływanie na lojalność konsumentów. Z kolei Patkowski (2010), który koncentruje się na ostatniej składowej konstruktu marki, uważa, że budowanie marki to kreowanie i utrzymywanie jej finansowej oraz niefinansowej wartości.

Bez względu na przyjęty główny cel brandingu, zarządzanie marką jest procesem. Odnosząc się do funkcjonalnego podejścia do tego procesu, zgodnie z cyklem działania zorganizowanego, umacnianie marki przedstawić można jako proces obejmujący następujące działania dotyczące marki: planowanie, organizowanie, kierowanie, kontrolowanie (Witek-Hajduk, 2011b) (rysunek 2.2).



Rysunek 2.2. Proces zarządzania marką

Źródło: Witek-Hajduk (2011b).

Planowanie działań związanych z marką wymaga analizy aktualnej sytuacji marki oraz określenia strategicznych, taktycznych i operacyjnych celów marki. W tym etapie identyfikuje się grupy odniesienia (czy też publiczność), rozpoznaje cenione przez te grupy wartości i buduje odpowiadającą oczekiwaniom propozycję wartości (customer value proposition, CVP). Organizowanie to gromadzenie i konfigurowanie wszelkich zasobów umożliwiających wytworzenie oferowanych wartości i – tym samym – realizację celów marki. Kierowanie działaniami dotyczącymi marki polega na oddziaływaniu na motyw i postępowanie ludzi w taki sposób, by swoją aktywnością przyczyniali się oni do osiągnięcia celów marki. Ulrich i Smallwood (2007) uważają, że dla kierowania marką istotna jest marka przywództwa, która oddaje kompetencje liderów w zakresie angażowania pracowników w zaspokajanie potrzeb klientów. I wreszcie kontrolowanie, czyli monitorowanie działań powiązanych z marką, sprawdzanie stopnia wykonania planów, identyfikowanie uchybień i wprowadzanie zmian. Istotnym aspektem etapu kontroli marki jest pomiar efektów wyrażający się w szacowaniu brand equity. Pomiar ten dotyczy zwykle pozytywnych skutków zarządzania marką, takich jak satysfakcja czy lojalność w stosunku do marki (punkt 2.1). Podkreśla się jednak, że na uwagę zasługują też negatywy, takie jak przeładowanie informacyjne konsumenta, negatywne opinie o marce czy brak rekomendacji (Witczak, 2018).

Funkcjonalne ujęcie zarządzania marką prezentują między innymi Arnold (1992) oraz Kotler i Pfoertsch (2008). Arnold wskazuje, iż branding obejmuje analizę rynku i obecnej sytuacji marki, określenie przyszłej pozycji marki, badanie

(testowanie) nowych propozycji, ocenę wyników. Z kolei Kotler i Pfoertsch do działań przygotowawczych wliczają planowanie, analizę i ustalanie strategii marki, a kolejnymi etapami procesu zarządzania marką są według nich budowanie i kontrolowanie marki.

Podstawowym narzędziem brandingu jest komunikowanie się. Komunikacja daje konsumentowi szansę dowiedzenia się o istnieniu marki, czyli kształtuje świadomość marki, oraz odpowiada za przekazywanie konsumentom właściwych informacji o marce, co sprawia, że może być narzędziem wpływania na jej wizerunek. W dużym stopniu komunikacja buduje relacje z konsumentami, kreując tym samym satysfakcję i lojalność klienta (Dębski, 2021) oraz kapitał marki (Wiktor, 2023). Komunikaty dotyczące marki są w rzeczywistości zakodowanymi informacjami o jej tożsamości (Kall, 2001). Dzięki komunikowaniu tożsamości marki, ujawniana jest też tożsamość organizacji, łącznie z wartościami oraz przyświecającymi jej celami.

W zarządzaniu marką przyjmuje się zasadę dwukierunkowości komunikacyjnej między nadawcą a odbiorcą (Nęcka, 1996), zgodną z modelem treść – kodowanie – komunikat – dekodowanie – treść. Przyjmuje się również, iż komunikowanie zachodzi poprzez przekazywanie i odbieranie komunikatów werbalnych (np. wypowiedź składająca się z wyrazów i zdań oraz zawartego w nich sądu), paralingwistycznych (natężenie głosu, intonacja, tempo mówienia), oraz niewerbalnych (mowa ciała). W przypadku komunikacji marketingowej, nadawcami komunikatów o marce są różne osoby reprezentujące oferenta. Informacje o marce przekazywane są nie tylko w sposób charakterystyczny dla komunikacji interpersonalnej, gdyż kodowane są w każdym z elementów formuły 4P (product, price, place, promotion) lub, według modelu 4C, w trzech spośród jego składowych, którymi są potrzeby i pragnienia klienta (customer needs and wants), koszt dla klienta (cost to the customer) oraz wygoda zakupu (convenience) (Wiktor, 2023).

Komunikacja marketingowa ewoluowała w czasie: zmieniały się jej cele, treści, wykorzystywane kanały komunikacji, sposoby kodowania oraz główne grupy odbiorców nadawanych przekazów (Rozwadowska, 2009). Aktualnie podkreśla się, że wszelkie formalne i nieformalne komunikaty marketingowe oraz różnorodne formy przekazu powinny być ze sobą spójne, co wymaga stosowania zintegrowanej komunikacji marketingowej (Kowalska, 2007; Szymańska, 2004).

Punktem wyjścia w projektowaniu komunikacji zintegrowanej jest jak najpełniejsze poznanie odbiorców oraz identyfikacja ich potrzeb i oczekiwań (Reid i in., 2005), które ma miejsce na etapie planowania marki. Za główny cel komunikowania się uznaje się budowanie długotrwałych relacji z nabywcą (Taranako, 2015). Relacje te mają však nie tylko charakter ekonomiczny, ale i emocjonalny. W efekcie, coraz większe znaczenie ma kodowanie przesłania marki w taki sposób, by ta oddziaływała na odbiorców na poziomie ich emocji. Z tego punktu widzenia, proces komunikowania marki wpisuje się w emotional branding (Gobé i Zyman, 2001).

Zintegrowana komunikacja marketingowa wymaga także rozpoznania wszelkich punktów styczności odbiorcy z marką produktu, usługi czy organizacji.

Każdy kontakt jest bowiem dla konsumenta źródłem informacji (dobrych, złych lub obojętnych) (Kotler, 2010). Niezależnie od tego, które z wielu szczegółowych narzędzi komunikacji są stosowane i jak wygląda „mieszanka” instrumentów komunikacyjnych, przekazywane informacje powinny być spójne, pozytywne, zsynchronizowane czasowo oraz przestrzennie, a komunikowanie się winno mieć charakter przepływowy (kołowy/sieciowy), to jest angażujący różnych interesariuszy marki (Jachimowski, 2017; Wiktor, 2013). Konsument oraz inni interesariusze marki nie występują już zatem tylko w rolach odbiorców komunikatów, ale również jako twórcy, nadawcy i inicjujący interakcje z organizacją (Witczak, 2018). Dzięki wzajemnie uzupełniającym się komunikatom oraz zaangażowaniu interesariuszy przekaz jest wzmocniony i sprzyja zapamiętaniu go przez odbiorcę, co w konsekwencji daje oczekiwany przez firmę efekt synergii (Hajduk, 2010).

Jako że w działaniach związanych z komunikowaniem marki poszukuje się wysublimowanych metod i technik, w mieszance instrumentów komunikacyjnych coraz poważniejsze miejsce zajmuje storytelling, znany również jako story marketing, marketing narracyjny czy marketing opowieści (Mistewicz, 2011). Storytelling to sposób komunikowania jakiejś idei za pomocą opowieści, która pobudza zainteresowanie i inspirowanie do dalszego jej przekazywania. „Jako ludzie jesteśmy zaprogramowani do słuchania historii, ponieważ na nich opiera się nasza codzienność. Dobra historia potrafi zmienić biernego słuchacza w uczestnika – wręcz w jej bohatera. Ten angażujący charakter opowieści dotyka właśnie zagadnień wizerunkowych, których podstawą jest budowanie emocji ujmujących odbiorcę i stanowiących bazę dla kreowania jego własnych odczuć” (Stopczyńska, 2016, s. 319). Tarczydło i Howaniec (2017), powołując się na wyniki wielu badań empirycznych, zauważają, iż w warunkach dużych szumów informacyjnych, uwagę odbiorcy bardziej przykuwa historia działająca na jego wyobraźnię niż tradycyjna reklama perswazyjna, często zbyt agresywnie promująca produkt i narzucająca się adresatowi.

Uzupełniając rozważania o zarządzaniu marką, warto pokrótce rozwinąć, poruszony w poprzednim podrozdziale, wątek dotyczący ewolucji poglądów na markę oraz zarządzanie tym niematerialnym zasobem organizacji. Zachodzące zmiany są wyrazem metamorfozy marketingu widocznej choćby w definicjach formułowanych przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu (American Marketing Association, AMA). O ile pierwsza definicja z roku 1935 charakteryzuje marketing jako przejaw działalności biznesowej dotyczącej przepływu produktów i usług od producentów do konsumentów lub użytkowników, o tyle określenie z 1985 roku podkreśla procesowy charakter marketingu wyrażający się w planowaniu i realizowaniu koncepcji produktu (dobra, usługi, idei), ceny, promocji i dystrybucji, prowadzących do wymiany pozwalającej osiągnąć cele jednostki i organizacji. W definicji z 2004 roku marketing zyskuje miano funkcji organizacji mającej za zadanie kreowanie, komunikowanie i dostarczanie wartości nabywcom oraz zarządzanie relacjami z nabywcami w sposób korzystny dla organizacji i jej interesariuszy. Najnowsza spośród definicji AMA (2007), obowiązująca do dnia dzisiejszego, rozszerza poprzednie sformułowanie o wymianę wartości, jak również

podkreśla służebność marketingu wobec konsumentów, partnerów i całego społeczeństwa (Gundlach, 2007; Gundlach i Wilkie, 2010; Hunt, 2007; Keefe, 2004).

Charakterystyczne dla marketingu jest to, że stale rozwijają się nowe nurty/podejścia, które oddają specyfikę przeobrażeń koncepcji marketingu. Te nowe podejścia opisywane są za pomocą nowych pojęć, przy czym istnieje tendencja do wzbogacania terminu „marketing” o kolokacje przymiotnikowe. Aktualnie mamy więc marketing strategiczny i operacyjny, marketing indywidualny i masowy, marketing zewnętrzny, wewnętrzny i interakcyjny (Rosa, 2016), a rozwój szeroko rozumianej technologii skutkuje eksploracją możliwości marketingu elektronicznego, charakteryzowanego także jako internetowy, wirtualny, cyfrowy, cybernetyczny. Dodatkowo, co jest swoistą odpowiedzią marketingu na ideę zrównoważonego rozwoju (sustainable development) oraz jej organizacyjny odpowiednik, jakim jest zrównoważone zarządzanie organizacją (corporate sustainability), coraz więcej badań i analiz koncentruje się na zielonym bądź zrównoważonym marketingu (green marketing, sustainable marketing). Te same trendy obserwuje się w obszarze zarządzania marką, co oznacza, że wśród nowych podejść do brandingu wyróżnia się zielone zarządzanie marką (green branding) (np. Errichiello i Zschiesche, 2022; Khandelwal i in., 2021) czy zrównoważone budowanie marki (sustainable branding) (Arbouw i in., 2019; Koo i Loken, 2022; Kunz i in., 2017).

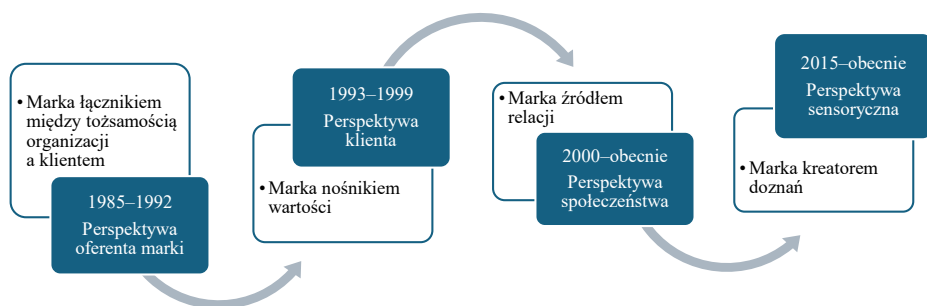
Nowe podejścia do kształtowania marki są odzwierciedleniem przemian społeczno-gospodarczych, które przynajmniej po części wymuszają zmiany w postrzeganiu roli marki dla różnych grup interesariuszy i organizacji jako oferenta danej marki. Dla zarządzania marką niezbędna jest zatem (wzmiankowana już w niniejszym podrozdziale) marka przywództwa wyrażająca się w kodzie przywództwa lidera marki złożonym z umiejętności strategicznych, realizacyjnych, umiejętności szeroko rozumianego rozwijania zasobów ludzkich organizacji, łącznie z umiejętnością rozpoznawania cenionych przez ludzi wartości (Ulrich i Smallwood, 2007).

2.3. Wartości, relacje i doświadczenia a marka i zarządzanie marką

Zarysowana krótko w poprzednim podrozdziale transformacja marketingu nie wyczerpuje tematu przemian w obszarze tej funkcji organizacji. Wśród nowszych podejść do marketingu wyróżnić też trzeba marketing wartości, marketing relacji oraz marketing doświadczeń (Dąbrowski, 2015).

Przyjmując, że marka to obietnica, dotyczy ona oferowanych przez markę wartości (Aaker, 1996; Burmann i in., 2009; Kapferer, 1994), relacji (Aaker, 2010; Kapferer, 2008) oraz doświadczeń związanych z marką (Brakus i in., 2009), przy czym odbiorcami tych wartości, relacji i doświadczeń nie są tylko i wyłącznie klienci, ale i inni interesariusze. Takie szerokie rozumienie marki odzwierciedla zmiany w jej postrzeganiu. Hedning i inni (2009, 2020), wyróżniają cztery zasadnicze

okresy w transformacji patrzenia na markę i rozmieszczają je na osi czasu (rysunek 2.3). Dla pierwszego z okresów charakterystyczne jest traktowanie marki jako nośnika korzyści dla oferenta, a zarządzanie marką skupione jest wokół kształtowania tożsamości marki. Drugi okres to koncentracja na kliencie i kreowanie dla niego wartości oraz zrozumienie, że klient to świadomy odbiorca, dla którego znaczenie mają wszelkie skojarzenia związane z marką, także te dotyczące osobowości marki. Kolejne przemiany w brandingu to poszerzenie grona interesariuszy marki i budowanie z nimi relacji partnerskich. Ostatni z wyróżnionych etapów, cechujący się odbieraniem klienta przez pryzmat psychologii i biologii, to zarządzanie doświadczeniami interesariuszy. Wskazane zmiany nie oznaczają negacji wcześniejszych poglądów, ale je uzupełniają, co sprawia, że w praktyce marka jest jednocześnie źródłem wartości dla firmy i różnych grup interesariuszy, twórcą relacji oraz doświadczeń.



Rysunek 2.3. Ewolucja poglądów na markę

Źródło: Heding i in. (2009, 2020).

Interpretowanie marki jako nośnika wartości wiąże się z koncepcją zarządzania wartością dla klienta (customer value management, CVM)⁴. Koncepcja ta powstała na skutek zmian wymagań odbiorców, którzy, będąc świadomymi uczestnikami rynku, domagają się konkretnych wartości (Huber i in., 2001). Z tego powodu Aaker oraz McLoughlin (2007) postulują, by budowanie wartości dla klienta traktować jako jeden z celów strategicznych organizacji warunkujący osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Zarządzanie wartością dla klienta to proces identyfikowania oczekiwanych wartości, ich definiowania, informowania o oferowanych wartościach, rozwijania (kreowania, tworzenia) wartości, dostarczania i kontrolowania (Aaker i McLoughlin, 2007; Webster, 2002). W procesie tym nieodzowny jest stały kontakt z klientem oraz aktywność konsumencka (Kotler, 2010), dzięki którym możliwe staje się włączanie klienta w rozpoznawanie istotnych dla niego wartości. Zidentyfikowane

⁴ W piśmiennictwie anglojęzycznym, dla określenia zarządzania wartością dla klienta i wartością klienta stosowany jest jeden termin, którym jest customer value management, przy czym zakłada się dualistyczne rozpatrywanie wartości klienta: z perspektywy klienta i perspektywy organizacji.

wartości są następnie definiowane i przedstawiane konsumentowi jako propozycja wartości. W przypadku usługi, której klient nie może doświadczyć przed zakupem, propozycja wartości przyjmuje formę swoistej deklaracji oferenta związanej z końcowym doświadczeniem konsumenta (Grönroos, 2006).

Ze względu na fakt, że dla współczesnych klientów wartość ma nie tylko wymiar użytkowy, propozycja wartości złożona jest zwykle z szeregu korzyści, jakie marka obiecuje odbiorcy dostarczyć (Kotler, 2005). Niestety nie ma pełnej zgodności co do składowych propozycji wartości marki. Przykładowo, Kaplan i Norton (2001) uważają, że dla odbiorców najważniejsze są atrybuty produktu/usługi (funkcjonalność, jakość, cena), wizerunek dostawcy, oraz relacje z oferentem. Cagan oraz Vogel (2002) proponują, by wartość budować wokół użyteczności dobra, wygody jego użytkowania, oraz sposobów, w jaki zaspokaja ono potrzeby emocjonalne klientów. Natomiast Kotler i inni (2010) podkreślają, że obok wartości funkcjonalnych i emocjonalnych, marka winna też dostarczać wartości duchowe.

Mimo pewnych rozbieżności dotyczących elementów propozycji wartości, przyjmuje się, że kiedy oferowane wartości są oceniane przez konsumenta jako satysfakcjonujące, budowana jest wartość klienta, czyli zdyskontowana, bieżąca wartość przyszłych (wyrażonych w pieniądzu) korzyści netto wynikających z relacji z klientem (Doligalski, 2010). Wartość klienta przekłada się na wartości dla innej grupy interesariuszy, jaką są właściciele (Dąbrowski, 2015). Jak podkreśla Doyle (2008), jest to o tyle istotne, że jedną z ważniejszych ról marketingu jest właśnie maksymalizowanie zwrotu dla akcjonariuszy. Klienci są zatem nie tylko odbiorcami wartości oferowanych przez markę, lecz także dostawcami wartości dla organizacji będącej oferentem (np. wpływów pieniężnych) (Kotler i Armstrong, 2012), co wpływa z kolei na wartość marki.

Czynnikiem determinującym kreowanie wartości dla klienta i organizacji jest partnerstwo w relacjach. Nastawienie na współpracę z różnymi grupami interesariuszy w zakresie diagnozy istotnych dla nich wartości pomaga organizacji pogłębiać relacje z tymi aktorami (Doligalski, 2013). Z tego powodu, zarządzanie relacjami jest jednym z centralnych zadań współczesnego marketingu.

Nurt w marketingu nazywany marketingiem relacji lub marketingiem partnerskim rozwija się systematycznie od lat 50. XX wieku, a prace Adlera (1966) oraz Arndta (1979) uważane są za pionierskie w tej dziedzinie. Na rozwój marketingu relacji wpływ miały także poglądy Levitta (1981) czy Berry'ego (1983), zgodnie z którymi celem działań marketingowych nie powinno być tylko i wyłącznie pozyskanie klienta, ale nawiązanie oraz utrzymanie z nim długookresowych kontaktów.

Idea marketingu relacji krystalizuje się w postać zarządzania relacjami z klientem (customer relationship management, CRM), które obejmuje identyfikację, nawiązanie, podtrzymywanie i wzbogacanie, a niekiedy także zrywanie relacji z konsumentami lub innymi podmiotami (np. dystrybutorami, kooperantami, dostawcami) w taki sposób, by osiągnięte zostały obopólne korzyści (Grönroos, 1994). Powiedzieć więc można, że marketing relacji nastawiony jest na równoczesne budowanie lojalności klientów i innych partnerów (Dębski, 2021; Otto, 2004).

Zgodnie z ideą marketingu relacji, marketer nie jest jedynym zarządzającym relacją z klientem, ale jednym z podmiotów relacji, w której często wiodącą rolę odgrywa sam odbiorca (Kotler i Armstrong, 2012).

Ewolucję marketingu w kierunku relacyjnego pokazuje też zmiana w podejściu do tak zwanej mieszanki marketingowej. W ujęciu McCarthy'ego, marketing mix, znany jako model 4P obejmuje product, price, place, promotion. W 1980 roku Booms i Bittner do klasycznego 4P dodają kolejne: people, physical evidence i process. Cztery lata później Kotler uzupełnia model o public relations i politics. W 2019 w marketingu mix pojawiają się power oraz passion (Przedworska, 2021). Jednocześnie, od lat 90. XX wieku, za sprawą propozycji Lauterborna (1990) dotyczącej patrzenia na działalność marketingową nie z perspektywy sprzedawcy, ale z punktu widzenia klienta, na popularności zyskuje model 4C, na który składają się: potrzeby i pragnienia klienta (customer needs and wants), koszt dla klienta (cost to the customer), wygoda zakupu (convenience), dostarczanie informacji (communication). Z kolei Peppers i Rogers (1997) proponują koncepcję 5I: identification, czyli poznawanie i „uczenie się” konsumenta w celu nawiązania dialogu; individualization, które oznacza dostosowanie propozycji wartości do potrzeb indywidualnego odbiorcy; interaction polegające na dialogu z klientem w celu zrozumienia jego zmieniających się potrzeb i oczekiwań; integration, dotyczące spójności podejmowanych działań; integrity, wyrażające się w zdobywaniu zaufania i zapewnianiu uczciwości relacji, które skutkują lojalnością konsumenta.

Chociaż duża część rozważań poświęconych roli relacji w marketingu koncentruje się na kliencie, to współczesne zarządzanie relacjami dotyczy różnych aktorów. W praktyce, relacje z interesariuszami wzajemnie się warunkują, tworząc systemową całość, co sprawia, że trudno je od siebie oddzielić (Danielak, 2012). Kapitał relacyjny jest zatem konsekwencją wykorzystania wszystkich społecznych powiązań organizacji, zarówno tych zewnętrznych, jak i wewnętrznych.

Budowanie i utrzymywanie długoterminowych relacji stanowi podstawę dla zarządzania marką. Budowanie relacji związane jest ze świadomym kreowaniem każdego z elementów konstruktów marki. Relacje wpisane są w tożsamość marki (Aaker, 2010; Kapferer, 2008). Tym samym są składową wartością zawartych w marce, które komunikowane są interesariuszom zgodnie z przyjętymi zasadami kształtowania relacji (Chapman i Tulien, 2010). Na skutek komunikowania budowane są skojarzenia z marką. Jeśli skojarzenia są pozytywne i oddają partnerski charakter relacji z marką, tworzy się prawdziwa lojalność, czyli osiągnięty zostaje najwyższy szczebel drabiny lojalności w stosunku do marki (Grębosz-Krawczyk i Otto, 2023).

Lojalności konsumenckiej sprzyjają nie tylko pozytywne relacje, ale również pozytywne doświadczenia klienta z marką (customer experience, CX) (np. Oliver, 1997; Ong i in., 2018; Yu i in., 2021). Ze względu na to, że programy lojalnościowe stosowane przez firmy okazały się nie przynosić pokładanych w nich nadziei związanych z długoterminowym przywiązaniem klientów (Dowling i Uncles, 1997; Shugan, 2005), to właśnie doświadczenie marki zostało uznane za ważny czynnik lojalności.

Według koncepcji marketingu doświadczeń, konsumenci to jednostki racjonalne oraz emocjonalne, przy czym w procesie postrzegania marki emocje często mają przewagę nad ratio (Schmitt, 1999). W związku z tym, komunikacja marketingowa wymaga oddziaływania na umysł, duszę i ciało odbiorcy na poziomie psychicznym oraz fizycznym (Tarczydło, 2016). Konieczność wpływania na doświadczenia zmysłowe stanowi powód rozwoju marketingu w kierunku marketingu doświadczeń oraz sensorycznego.

Doświadczenia klienta powstają w wielu etapach podróży klienta (Becker i Jakkola, 2020; McColl-Kennedy i in., 2015), to jest na etapie poszukiwania informacji o ofercie, etapie oceny możliwych wariantów ofertowych, w momencie zakupu oraz na etapie korzystania z oferty (Brakus i in., 2009; Voorhees i in., 2017). Doświadczenia klienta kształtowane są tym samym przez czynniki, na które oferent może mieć wpływ (np. cena, jakość, reklama, atmosfera w miejscu sprzedaży itp.), oraz przez czynniki pozostające poza jego kontrolą (np. wpływ innych nabywców) (McColl-Kennedy i in., 2015; Verhoef i in., 2009). Wszelkie doświadczenia klientów są subiektywne (Arnould i Price 1993; Carù i Cova, 2003) i podlegać mogą zmianom w czasie (Farnham i Newbery, 2013).

Doświadczenia klienta są nieco odmiennie kategoryzowane. Przykładowo, Schmitt (1999) rozróżnia doświadczenia intelektualne, relacyjne, emocjonalne, zmysłowe oraz doświadczenia o charakterze behawioralnym, które wynikają z kontaktów z innymi. Le Bel (2005) łączy doświadczenia społeczne z relacyjnymi i wymienia ponadto doświadczenia intelektualne, które wiążą się z uczeniem się, doświadczenia emocjonalne, aktywowane przez reakcje emocjonalne oraz doświadczenia sensoryczne, powodowane oddziaływaniem na zmysły człowieka. Brakus i inni (2009) wskazują na cztery główne kategorie doświadczeń: intelektualne, afektywne (emocjonalne), sensoryczne, behawioralne. Z kolei Pringle i Gordon (2006), podkreślając osobisty charakter każdego doświadczenia związanego z byciem klientem, mówią o doświadczeniach racjonalnych, emocjonalnych i duchowych. Pomijając rodzaj doznania, doświadczenie klienta umieścić można na continuum od doznania niepamiętanego do doznania wspianego (urzekającego, zachwycającego). Doznanie zachwycające jest niemal immersyjne i sprawia, że całą uwagę konsumenta pochłania oferta, co jest korzystne dla sprzedawcy (Pine i Gilmore, 1999).

Z perspektywy konsumenta, pozytywne doświadczenie z marką stanowić może wartość samą w sobie (Helkkula i in., 2012). Ustalenia badawcze sugerują także, że pozytywne CX kształtuje wyniki marketingowe (Srivastava i Kaul, 2016; Zou i in., 2022). Ponadto, jak zauważa Brooks (2000), badania empiryczne dowodzą, że od 40 do 80 procent satysfakcji i lojalności klientów (zależnie od specyfiki branży i organizacji) kształtowane jest przez relacje zachodzące na linii konsument-pracownik. W konsekwencji, doświadczenie klienta z przedstawicielem firmy ma bezpośredni wpływ na wartość marki (McDonald i in., 2001). Z tego powodu, pozytywny CX uznawany jest za źródło osiągania przewagi konkurencyjnej (Grewal

i in., 2009; Homburg i in., 2015) czy, ogólnie rzecz ujmując, rynkowego sukcesu firmy (Berry i in., 2002; Verhoef i in., 2009).

Marka to niewątpliwie jeden z ważniejszych niematerialnych zasobów organizacji oraz instrumentów marketingowych. Dzięki przemyślanemu zarządzaniu marką możliwe jest oddziaływanie na świadomość odbiorców marki oraz kształtowanie wizerunku marki, które, niezależnie od rodzaju marki, przyczyniać się mogą do poprawy pozycji konkurencyjnej organizacji. W ciągu ostatnich dziesięcioleci poglądy na istotę marki i pełnione przez nią funkcje przeszły ewolucję od nazwy i znaku firmowego oznaczającego własność, do rangi zjawiska kulturowego (Berthon i in., 2011). Dziś nie podlega już dyskusji, że marka to znacznie więcej niż logo, i że może być ona nośnikiem cenionych wartości, pozytywnych relacji oraz doświadczeń. Bez względu na przyjętą perspektywę postrzegania marki, zarządzanie marką powinno nadawać spójność wszystkim aspektom działalności organizacji oraz sprawiać, iż strategia instytucji będzie widoczna i zrozumiała dla różnych grup jej interesariuszy. Z tego powodu ważne jest, by w ramach zarządzania marką wykorzystywać nie tylko szerokie instrumentarium marketingu, ale również narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi i koordynować prace w ramach tych dwóch funkcji organizacji (Olins, 2009).

Rozdział 3

Zasoby ludzkie organizacji i zarządzanie zasobami ludzkimi

„Współczesny świat, w którym żyjemy, jest nie tylko światem energii atomowej, komputerów i podróży kosmicznych. Jest on także, a może przede wszystkim, światem organizacji” (Bielski, 1996, s. 6). Słowa Profesora, choć pewnie dziś zamienilibyśmy energię atomową na odnawialną, komputery na Internet, a podróże kosmiczne na misje międzygwiezdne, są nadal aktualne. Współczesny świat jest pełen organizacji. Chociaż część z nich, dzięki rozwojowi technologii informacyjno-komunikacyjnej, nie istnieje w sensie fizycznym, ale działa wirtualnie, chociaż ich struktury stają się coraz bardziej rozproszone i tymczasowe, to w dalszym ciągu organizacje są zorientowanymi celowo oraz uporządkowanymi systemami społeczno-technicznymi. Podsystem społeczny tworzą ludzie, uznawani za najważniejszy, lecz jednocześnie najbardziej zawodny zasób każdej organizacji (Bolesta-Kukułka, 1993). To od ludzi zależy, czy organizacja przetrwa czy upadnie. Stąd też rozwój szczególnej funkcji organizacji, jaką jest funkcja personalna oraz rozwój reprezentującej ją koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi (Pocztowski, 2003, 2007), dla której ostatnie dekady to czas intensywnej transformacji (Hunter i in., 2016).

Ten rozdział monografii prezentuje złożoność zasobów ludzkich organizacji, wskazuje na ewolucję rozumienia terminu *zasoby ludzkie* oraz przemiany w poglądach na rolę zarządzania zasobami ludzkimi. W ostatniej części rozdziału skoncentrowano się na zagadnieniach dotyczących włączania do zarządzania zasobami ludzkimi idei wartości, relacji oraz doświadczeń, które to idee oddziałują współcześnie na wszystkie funkcje organizacji, także na funkcję personalną.

3.1. Zasoby ludzkie w ujęciu tradycyjnym i współczesnym

Termin zasoby ludzkie, choć kojarzony głównie z działalnością organizacji, rozpatrywany bywa także na poziomie mezo (lokalnym) oraz makro (narodowym, ponadnarodowym). Potencjał zasobów ludzkich w skali mezo i makro jest kluczowy

dla rozwoju oraz konkurencyjności regionów, poszczególnych krajów, związków państw, a nawet ludzkości. Potencjał ten pokazuje jakość edukacji, prac badawczo-rozwojowych czy współpracy systemu szkolnictwa z przemysłem w danym układzie przestrzennym (Borowiec i in., 2009; Dobija, 2003).

Na poziomie mikro, zasoby ludzkie były i są nadal traktowane jako jeden z cenniejszych (lub wręcz najcenniejszy) niematerialny zasób organizacji (Ammirato i in., 2023; Fulmer i Ployhart, 2013). Choć zasadność stosowania kategorii „zasoby ludzkie” bywa kwestionowana (np. Pocztowski, 2003) i nie ma zgodności co do definiowania zasobów ludzkich organizacji, to przyjmuje się, iż określenie to ma charakter wartościujący, który wskazuje na podstawową rolę zasobów ludzkich pośród innych zasobów organizacji (Król, 2006).

Zasoby ludzkie organizacji analizowane są zazwyczaj z perspektywy indywidualnych członków instytucji oraz zespołów. Dociekania związane z zespołami bazują na tych dotyczących jednostek, ale poszerzane są o aspekty pracy z innymi i zdolność zespołów do osiągania efektu synergii (Kozłowski i Jemielniak, 2008). Podział ten jest umowny, gdyż w praktyce życie społeczne organizacji toczy się równolegle na wszystkich tych poziomach (Bolesta-Kukułka, 1993).

W perspektywie indywidualnej, zgodnie z opinią Druckera (1954), że zatrudniając daną osobę, przyjmuje się do organizacji całego człowieka, łącznie z jego zaletami i słabościami, kompetencjami oraz kompleksami, obowiązuje pogląd o konieczności kompleksowego postrzegania każdego z członków organizacji. Zdaniem Króla (2006), mocne i słabe strony jednostek odzwierciedlają zasoby wnoszone przez nie do organizacji, które obejmują wiedzę, umiejętności, postawy, zachowania oraz zdrowie. Podobnie indywidualny wkład ludzki w działalność organizacji charakteryzuje Juchnowicz (2014). Jej zdaniem na zasoby ludzkie składają się: wiedza, umiejętności, postawy, cechy osobowości, uzdolnienia, normy etyczne, cele zawodowe i motywy. Bardziej syntetycznie elementy zasobów ludzkich postrzega Kozłowski (2014), która wskazuje na następujące ich składowe: kompetencje, różnego rodzaju okoliczności osobiste (np. sytuacja rodzinna, stan zdrowia), szeroko rozumiane zasoby psychiczne.

Od kilkunastu lat zaobserwować można, że badacze coraz chętniej zastępują termin zasobów ludzkich pojęciem *kapitał ludzki* (Ludwiczynski, 2002). Jest to zrozumiałe, gdyż zastosowanie słowa kapitał, podkreślające specyfikę zasobu ludzkiego wyrażającą się w jego pomnażaniu w trakcie „użytkowania” (w przeciwieństwie do innych zasobów, których wartość spada wraz z ich wykorzystywaniem) (Fitz-enz, 2001), jeszcze dobitniej dowodzi kluczowej roli zasobów ludzkich dla działalności organizacji. Niestety, na co trzeba zwrócić uwagę, nie wszyscy autorzy posługujący się kategorią kapitału ludzkiego oddają jego ekonomiczne znaczenie. Warto zatem odnieść się do Domańskiego (1993), który jako jeden z pierwszych w Polsce zdefiniował kapitał ludzki organizacji. Jego zdaniem, kapitał ludzki organizacji (lub części organizacji) to zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii vitalnej, który można powiększać drogą inwestycji w rozwój człowieka. Kapitał ten jest „przypisany” do jego posiadacza i świadczy

o możliwościach produkcyjnych oraz kreatywności jednostki. Ogólnie, kapitał ludzki to kategoria abstrakcyjna, która wyraża ucieleśnioną w zasobach potencjalną zdolność jednostki do wykonywania kompetentnej pracy (Dobija, 2022). Zasobami tymi są wszelkie atrybuty człowieka, które mogą być aktywnie wykorzystywane. Idąc tym tropem rozumowania, nie każdy zasób człowieka, bez względu na to, czy będzie to wiedza, energia czy cechy osobowości, będzie kapitałem. Zasób człowieka staje się częścią kapitału ludzkiego organizacji dopiero wówczas, gdy podlega aktywizacji.

Abstrahując od ujęcia składowych zasobów ludzkich/kapitału ludzkiego, są one pochodną tożsamości człowieka. Tożsamość jednostki jest nieco inaczej ujmowana przez przedstawicieli różnych dziedzin i dyscyplin naukowych (np. Bokszański, 1988; Kapuściński, 2006). W Polsce, specjaliści zarządzania, powołując się najczęściej na Arredondo (1996), wyróżniają dwa podstawowe wymiary tożsamości człowieka: pierwotny oraz wtórny.

Tożsamość pierwotna obejmuje wiek metrykalny, płeć biologiczną, orientację psycho-seksualną, pochodzenie etniczne, rasę, język ojczysty, klasę społeczną, stopień niepełnosprawności. Do tego wymiaru tożsamości zaliczyć też trzeba kolejną zmienną zasobów ludzkich, która coraz częściej stanowi przedmiot badań (także specjalistów zarządzania organizacjami), a mianowicie neuroróżnorodność rozumianą nie jako deficyt, ale zaletę jednostki, będąca konsekwencją zróżnicowania funkcji, struktury i wzorców aktywności mózgu między jednostkami (Kawalec i Janas-Kozik, 2024; Wiater, 2022). Z tożsamością pierwotną człowiek się rodzi i (w zasadzie) nie ma na nią wpływu. Poszczególnych kategorii tożsamości pierwotnej raczej nie można ukryć i właśnie dlatego stają się często kryteriami zachowań dyskryminujących ze strony innych ludzi.

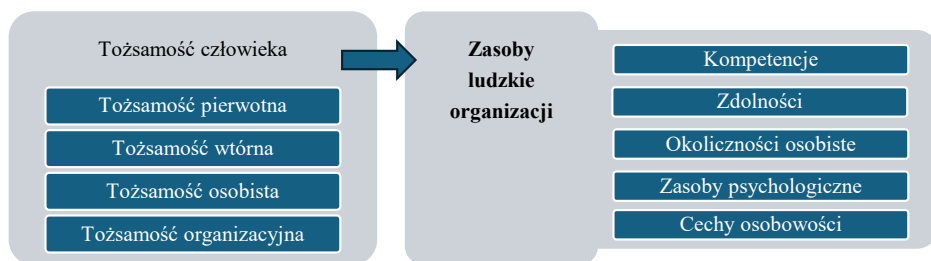
Tożsamość wtórna to wiek biologiczny, płeć społeczno-kulturowa, wykształcenie, miejsce zamieszkania, dochód, status materialny, wyznanie, doświadczenie zawodowe, styl życia. Są to zatem zmienne, które człowiek może samodzielnie kształtować. Ten aspekt tożsamości, wraz z rozwojem jednostki, zmienia się w czasie.

Do pierwotnego i wtórnego wymiaru tożsamości, Gardemswartz i Rowe (1998) dodają jeszcze wymiar organizacyjny (zajmowane stanowisko, wymagania stanowiska pracy, środowisko pracy, zatrudnienie w danej jednostce organizacyjnej, długość zatrudnienia, status i pozycja w organizacji) oraz wymiar osobisty, czyli unikatowe cechy osobowości.

Osobowość człowieka to pojęcie, które stosowane bywa zamiennie z tożsamością. Jednak, o ile tożsamość informuje o tym, kim jest człowiek, o tyle osobowość komunikuje, jaki jest człowiek (Grzegorek, 2000). Badanie osobowości człowieka ma długą tradycję. Podejmowane są zarówno próby opisu mechanizmów działania osobowości, jak i analizy w kierunku określenia cech osobowości, które różnicują jednostki czy grupy osób. Rozpoznanie cech osobowości jest o tyle istotne, że to właśnie one ukierunkowują postawy i zachowania człowieka, przy czym wyniki podłużnych badań empirycznych sugerują, że cechy osobowości wykazują znaczną stałość w dorosłym życiu jednostki (Costa i McCrae, 1994).

Najbardziej znanym modelem cech osobowości człowieka jest Wielka Piątka (Big Five) nazywana też Pięcioczynnikowym Modelem Osobowości (Five Factor Model) (Strus i in., 2014). Autorzy tego modelu (Costa i McCrae, 1994) stwierdzają, że (w dużym uproszczeniu) osobowość człowieka opisać można za pomocą pięciu wymiarów (cech podstawowych), z których każdy składa się ze specyficznych wzorców myśli, uczuć i zachowań (cech niższego rzędu, aspektów). W Pięcioczynnikowym Modelem Osobowości, podstawowymi wymiarami osobowości są: neurotyczność, ekstrawersja, otwartość na doświadczenie, ugodowość, sumienność. Neurotyczność to podatność człowieka na doświadczanie wszelkich negatywnych stanów emocjonalnych, która wyraża się nadmierną pobudliwością oraz podwyższonym poziomem niepokoju. Ekstrawertyczność oddaje zaangażowanie jednostki w kontakty międzyludzkie. Otwartość na doświadczenia odzwierciedla stopień ciekawości świata zewnętrznego oraz wewnętrznego. Ugodowość wyznacza pozytywne albo negatywne nastawienie do innych. Wysoki poziom ugodowości to ufność, chęć do współpracy, bycie pomocnym. Natomiast sumienność wyraża się w skrupulatności, punktualności, rzetelności, zdyscyplinowaniu, pracowitości oraz obowiązkowości.

Podsumowując powyższe, zasoby ludzkie organizacji to całokształt różnorodnych atrybutów ludzi, które są pochodną ich tożsamości. Poszczególne elementy zasobów ludzkich trudno jest jednoznacznie sklasyfikować, gdyż, w zależności od przyjętej perspektywy analitycznej, mogą być one zaliczone do innych kategorii zasobów wyższego rzędu. Na podstawie przedstawionego przeglądu piśmiennictwa, przyjąć można, iż kategoriami wyższego rzędu zasobów ludzkich są kompetencje, zdolności, okoliczności osobiste, zasoby psychologiczne i cechy osobowości (rysunek 3.1). Te wszystkie zasoby, na mocy określonych umów, pracownicy zobowiązują się wykorzystywać dla dobra organizacji. Podkreślić trzeba, że zaproponowana taksonomia zasobów ludzkich jest daleka od ideału, a wyróżnione kategorie są jedynie umowne, gdyż nie spełniają warunku rozłączności.



Rysunek 3.1. Zasoby ludzkie organizacji jako pochodna tożsamości człowieka

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Arredondo (1996), Domański (1993), Gardemswart i Rowe (1998), Juchnowicz (2014), Kozusznik (2014), Król (2006).

Zasoby ludzkie organizacji cechuje różny stopień odmienności ich tożsamości: od całkowitej homogeniczności do pełnego zróżnicowania. Im łatwiej opisać tak zwanego Mr. Company, czyli typowego pracownika, tym (prawdopodobnie)

tożsamości członków organizacji są do siebie bardziej podobne (Lewicka, 2010). Choć zróżnicowanie zasobów ludzkich stanowi atut organizacji, to jest wyzwaniem dla kierujących. Z jednej strony, zróżnicowanie sprzyja wprowadzaniu zmian, organizacyjnemu uczeniu się czy kształtowaniu postaw akceptacyjnych (Arredondo, 1996), z drugiej wyzwalać może zachowania dyskryminacyjne, a nawet wrogie (Kunze i in., 2011).

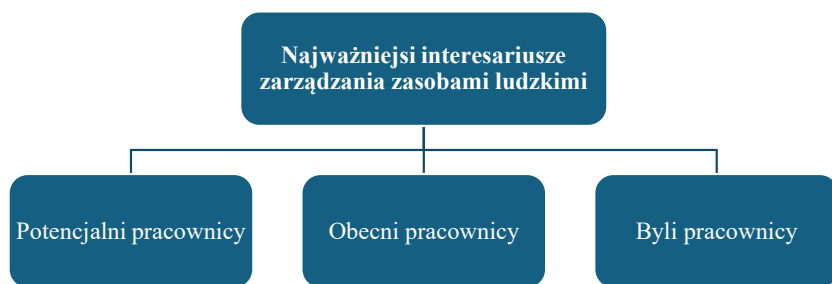
Rozważania dotyczące zasobów ludzkich organizacji i ich różnorodności są często zawężane do grupy pracowników, aczkolwiek nawet ta grupa jest niejednorodna. Dla przykładu, Mikuła (2015) rozróżnia trzy podgrupy pracowników: pracowników wiedzy, którzy odpowiedzialni są za poszukiwanie, transfer i wykorzystanie wiedzy w kreowaniu nowych zasobów wiedzy (np. projektanci, konstruktorzy, naczelnie i średnie kierownictwo, technolodzy, specjaliści public relations); personel gromadzący, udostępniający i chroniący informacje oraz wiedzę (pracownicy obsługi, pracownicy księgowości i kadr) oraz zewnętrznych pracowników wiedzy i partnerów wspomagających (naukowcy, architekci, prawnicy, doradcy finansowi, leasingowany personel). Oczkowska (2015) dzieli aktualnych członków organizacji na tych, którzy wykonują pracę w siedzibie przedsiębiorstwa, na tych, którzy realizują zadania w systemie hybrydowym, oraz na telepracowników. Warto dodać, że pracownicy to osoby związane z organizacją na podstawie różnych rodzajów kontraktów oraz osoby, które znajdują się na różnych etapach życia i aktywności zawodowej w danej organizacji, co także różnicuje aktualnych członków organizacji.

W praktyce organizacyjnej, podmiotów składających się na zasoby ludzkie organizacji jest więcej. Po pierwsze, wyróżniając te podmioty trzeba wziąć pod uwagę całą „podróż” pracownika, która zaczyna się przed zatrudnieniem danej osoby, i która nie kończy się z dniem odejścia z organizacji (Plaskoff, 2017; Wojtaszczyk, 2012, 2021). Z tej perspektywy, zasoby ludzkie organizacji tworzą aktualni, potencjalni i byli pracownicy. Pracownicy stanowią wewnętrzne zasoby ludzkie organizacji (wewnętrznych interesariuszy), a kandydaci i byli pracownicy to zewnętrzne zasoby ludzkie (interesariusze zewnętrzni). Zaznaczyć tu trzeba, że tak samo jak pracownicy, tak i potencjalni oraz byli pracownicy nie stanowią jednolitych grup. Wśród potencjalnych pracowników są bowiem osoby, które w przeszłości były już zatrudnione w danej firmie, osoby, które przynajmniej raz aplikowały do danej organizacji, oraz osoby które nigdy wcześniej nie miały z organizacją bezpośredniego kontaktu (Baruk, 2006). Praktycy rozróżniają ponadto aktywnych i pasywnych kandydatów. Aktywni kandydaci to osoby chcące zmienić zatrudnienie i szukające nowych miejsc pracy. Kandydaci pasywni to wszyscy ci, którzy w danym momencie mają pracę i nie szukają zmiany, i których zachęca się do aplikowania poprzez działania bezpośrednie. Z kolei byłych pracowników można zakwalifikować przynajmniej do jednej z dwóch grup: do grupy osób, które z różnych powodów zostały zwolnione z pracy oraz do grupy tych, którzy z różnych przyczyn opuścili organizację na własne życzenie. W rzeczywistości zatem główne podmioty zszereg tworzą szereg podgrup.

Po drugie, co jeszcze bardziej rozszerza listę podmiotów stanowiących zasoby ludzkie organizacji, do ich grona zaliczyć trzeba osoby, z którymi aktualni, potencjalni i byli pracownicy pozostają w bliskich relacjach, a są to członkowie rodziny, przyjaciele, znajomi (Baruk, 2006). To do nich bowiem aplikanci, pracownicy i byli pracownicy zwracają się o porady w takich kwestiach jak ubieganie się o zatrudnienie, pozostanie w organizacji czy odejście, ponowne podjęcie pracy w danej firmie. To oni także, choć pośrednio, są beneficjentami korzyści, jakie pracownik ma z bycia członkiem danej instytucji.

Po trzecie, wyszczególniając zasoby ludzkie organizacji nie można pominąć osób z jej otoczenia, które, na mocy określonych umów formalnych (zawartych pomiędzy nimi lub reprezentowanymi przez nich instytucjami a organizacją) kooperują z organizacją. Będą to na przykład dostawcy bądź inwestorzy (interesariusze kontraktowi). Kolejne grupy stanowią klienci oraz przedstawiciele społeczności lokalnych (a nawet społeczeństwa), którzy oczekują od organizacji wartościowych dla nich produktów/usług oraz angażowania się w projekty społeczne i ekologiczne (Baruk, 2006; Macke i Genari, 2019; Rucci i in., 1998). Co więcej, do zewnętrznych zasobów ludzkich należy też zaliczyć potencjalnych, obecnych i byłych zatrudnionych w organizacjach konkurencyjnych. Osoby te stanowią bowiem źródło, do którego chętnie sięgają organizacje poszukujące pracowników.

Reasumując, zasoby ludzkie organizacji tworzą wszyscy jej potencjalni, aktualni i byli wewnętrzni oraz zewnętrzni interesariusze, formalnie lub nieformalnie związani z działalnością danej instytucji, przy czym z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi największe znaczenie mają potencjalni, aktualni i byli członkowie organizacji (rysunek 3.2).



Rysunek 3.2. Główne podmioty tworzące zasoby ludzkie organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Plaskoff (2017), Wojtaszczyk (2012, 2021).

Złożoność zasobów ludzkich sprawia, że osoby odpowiedzialne za zżł we współczesnych organizacjach współpracować muszą z różnymi grupami interesariuszy, z których każda ma nieco inne cele, i dzięki kontaktom z organizacją chce zaspokoić swoje interesy. Podmioty zarządzania zasobami ludzkimi stoją zatem przed wyzwaniami związanymi z koordynacją działań w obszarze współpracy z interesariuszami. Ważne jest tu jasne określenie ról poszczególnych specjalistów zżł oraz to,

by legitymowali się odpowiednimi kompetencjami eksperckimi oraz lidorskimi pozwalającymi kooperować nie tylko w ramach struktur organizacyjnych, ale i z podmiotami reprezentującymi otoczenie bliższe i dalsze (Ulrich i Brockbank, 2008).

3.2. Procesy zarządzania zasobami ludzkimi

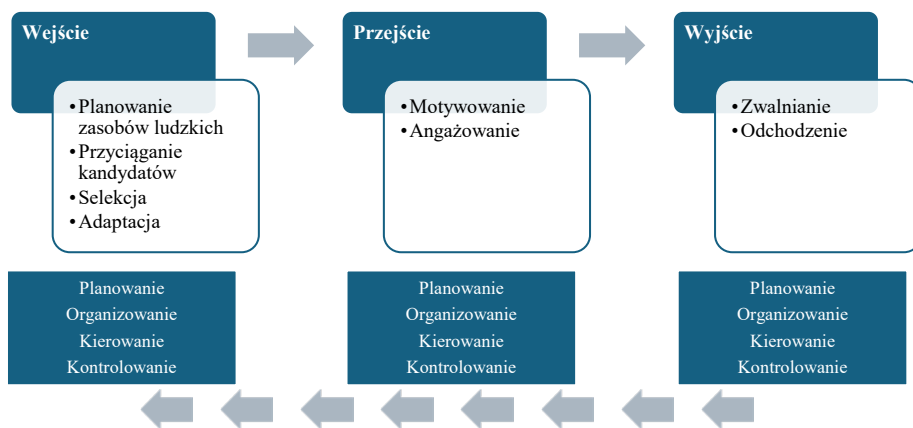
Współpraca organizacji z wieloma podmiotami tworzącymi jej zasoby ludzkie wymaga podejmowania decyzji, które zwykło nazywać się kadrowymi lub personalnymi. Decyzje te składają się na zarządzanie zasobami ludzkimi, działalność klasyfikowaną współcześnie jako koncepcja zarządzania (Król, 2006; Pocztowski, 2003). Chociaż wypełnianie funkcji personalnej nazywane jest też zarządzaniem kadrami, zarządzaniem personelem, zarządzaniem bądź gospodarowaniem zasobami pracy, czy wreszcie zarządzaniem kapitałem ludzkim, a część badaczy wskazuje na odmiennosc koncepcji kryjących się pod tymi terminami (np. Armstrong, 1996; Lewicka, 2019), inni zaznaczają, iż terminy te są bliskoznaczne, a zarządzanie zasobami ludzkimi jest kategorią, która od lat 80. XX wieku stosowana jest najczęściej (Stabryła, 1998). Różne pojęcia oddają zmiany w postrzeganiu roli funkcji personalnej w organizacji (Golnau i in., 2002; Król, 2006), która ewoluowała od roli administracyjnej, przez taktyczną, do (obowiązującej aktualnie) roli strategicznej.

Wypełnianie przez zarządzanie zasobami ludzkimi roli strategicznej wiąże się z koniecznością nadania mu tak samo ważnej rangi, jaką przypisuje się działalności marketingowej, produkcyjnej czy finansowej. Równocześnie, organizacja dostrzegająca strategiczną pozycję zż musi traktować tę koncepcję jako odzwierciedlającą tożsamość instytucji i „doskonale” komunikującą ją wszystkim zainteresowanym podmiotom. Strategiczne zż to przyjęcie założenia o konieczności przekształcania zasobów ludzkich w kapitał organizacji (Lipka, 2005), co wymaga nadania priorytetu inwestycjom w zasoby ludzkie i w konsekwencji prowadzi do angażowania się pracodawcy w rozwój zasobów ludzkich, zarządzanie wiedzą, budowanie organizacji uczącej się (Samul, 2018; Sułkowski, 2001; Zając, 2014).

Takie szerokie rozumienie roli zarządzania zasobami ludzkimi oznacza zróżnicowanie aktywności podejmowanych przez osoby odpowiedzialne za realizację funkcji personalnej (Strużyna, 2010), których zadania wykraczają poza te tradycyjne, wyrażające się w zapewnieniu organizacji wymaganej liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach oraz tworzeniu warunków stymulujących efektywne zachowania zatrudnionego personelu zgodnie z nadrzędnym celem organizacji (np. Pocztowski, 1998).

Niejednorodność zarządzania zasobami ludzkimi wynika też z faktu, że realizacja tej koncepcji dotyczy wielu podmiotów. W odniesieniu do głównych zasobów ludzkich organizacji, to jest potencjalnych, aktualnych i byłych pracowników, zarządzanie zasobami ludzkimi, zgodnie z podejściem systemowym, obejmuje procesy wejścia do organizacji (inflow), przejścia przez organizację (internal flow)

oraz wyjścia z organizacji (outflow) (Beer i in., 1984). Procesy wejścia to wszelkiego rodzaju subprocesy związane z przygotowaniem i prowadzeniem szeroko rozumianej rekrutacji, czyli działania mające za zadanie przyciągnięcie, zatrudnienie i wdrożenie optymalnej liczby osób, które są wartościowe z punktu widzenia organizacji. Przejście (transformacja zasobów ludzkich) obejmuje motywowanie oraz angażowanie i ma na celu zatrzymanie w organizacji najbardziej cenionych pracowników. W ramach procesów transformacji podejmowane są między innymi działania związane z rozwojem, ocenianiem, wynagradzaniem. Z kolei procesy wyjścia dotyczą rozstawania się pracowników z instytucją. Procesy te nazywane są także derekrutacją, która wiązać się może ze zwalnianiem pracowników bądź odejściami na własne życzenie. Jeśli odejścia dotyczą osób, z których organizacja nie chce rezygnować, także i tu podejmowane są starania o zatrzymanie pracowników. Jako że zwolnienia czy odejścia wiążą się zwykle z koniecznością pozyskania członków organizacji, procesy wejścia, przejścia i wyjścia tworzą cykl zarządzania zasobami ludzkimi. Dodać trzeba, że każdy z wymienionych subprocesów zarządzania zasobami ludzkimi jest złożony i podlega zaplanowaniu, organizowaniu, kierowaniu i kontroli (rysunek 3.3).



Rysunek 3.3. Cykl zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: opracowanie własne na podstawie Beer i in. (1984).

Nie zawsze wystarcza, by za dany subproces odpowiedzialna była jedna osoba, więc są one realizowane przez zespoły, w skład których wchodzić mogą specjaliści z działów personalnych oraz kierownicy różnych szczebli, zewnętrzni doradcy, przedstawiciele organizacji reprezentujących pracowników lub pracodawców, czy wreszcie sami zatrudnieni.

Wskazane powyżej subprocesy oddają bardziej tradycyjny niż nowoczesny pogląd na zarządzanie zasobami ludzkimi. Współczesne ZZL wykorzystuje bowiem także instrumentarium innych koncepcji zarządzania. Wiele z tych koncepcji, na

przykład wspomniane już zarządzanie wiedzą lub koncepcja organizacji uczącej się, ma obecnie charakter przekrojowy (ogólnoorganizacyjny), czyli integrujący cele wielu lub nawet wszystkich funkcji organizacji (Jagoda i Lichtarski, 2003). Inne koncepcje, takie jak zarządzanie różnorodnością, zarządzanie wiekiem czy zarządzanie talentami, kojarzone są zwykle jako jednofunkcyjne i „przypisane” do funkcji personalnej. Kolejne, takie jak zarządzanie marką pracodawcy, wyrastające na bazie funkcji personalnej i marketingowej, nazwać można dwufunkcyjnymi. Wszystkie pokazane przykładowo koncepcje, stosowane w ramach funkcji personalnej, cechuje ogólnofunkcyjność, co znaczy, iż obejmują one pełen cykl zarządzania zasobami ludzkimi. Tak więc zarówno zarządzanie wiedzą, jak i zarządzanie talentami i zarządzanie marką pracodawcy znajdują odzwierciedlenie w procesach wejścia, przejścia i wyjścia z organizacji i dotyczą kandydatów, obecnych i byłych pracowników.

Współczesne oblicze funkcji personalnej, tak jak funkcji marketingowej czy innych funkcji organizacji, cechuje się też szeregiem specyficznych podejść do realizacji procesów i subprocesów. Nie bez znaczenia dla zżl są przemiany technologiczne, które skutkują wykorzystaniem w ramach funkcji personalnej środowiska Internetu oraz rozszerzonej i sztucznej inteligencji. W efekcie, zarządzanie zasobami ludzkimi od lat ewoluuje w kierunku elektronicznego (e-human resource management, e-HRM), wirtualnego (virtual human resource management) czy sprytnego (smart human resource management) (Kambur i Yildirim, 2023). Zarządzanie zasobami ludzkimi pozostaje też pod wpływem pozytywnego podejścia do organizacji i zarządzania. Stąd też pozytywne zarządzanie zasobami ludzkimi (positive human resource management), w którym nacisk położony jest na działanie organizacji zgodnie z ideą moralnej doskonałości i przyczyniania się do wspólnego dobra (Gruman i Budworth, 2022). W nurcie zarządzania różnorodnością i przeciwdziałania niesprawiedliwemu traktowaniu, mówi się o włączającym zżl (inclusive human resource management) (Van den Groenendaal i in., 2023), a w nurcie zrównoważonego rozwoju o zielonym zżl (green human resource management) (Joshi i in., 2023; Matejun i in., 2024), zrównoważonym zżl (sustainable human resource management) (De Prins i in., 2014; Piwowar-Sulej i in., 2023) czy nawet o zarządzaniu zasobami ludzkimi nakierowanym na kreowanie wspólnego dobra (common good human resource management) (Aust i in., 2020; Järlström i in., 2024).

Trudno jednoznacznie nakreślić przyszłość zarządzania zasobami ludzkimi. Jest to tym trudniejsze, że zmiany zachodzą coraz szybciej, a w wielu obszarach życia organizacyjnego są także coraz głębsze. Biorąc pod uwagę rozważania Grudzewskiego i Hejduk (2008), Juchnowicz (2010) czy Pocztowskiego (2009) zakładać można jednak, że, mimo rosnącej roli technologii, zarządzanie zasobami ludzkimi będzie coraz bardziej „ludzkie”. Oznacza to nacisk na partnerskie relacje, będące źródłem pozytywnych doświadczeń, czyli także źródłem kreowania cenionych przez interesariuszy wartości (Stańczyk-Hugiet, 2012).

3.3. Wartości, relacje i doświadczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Rosnąca rola wartości dla zarządzania sprawia, że jednym z wyzwań stojących przed współczesnym zarządzaniem zasobami ludzkimi jest właśnie tworzenie wartości. Złożoność istoty wartości powoduje, iż przed przedstawicielami specjalności zżl stoi trudne zadanie związane z włączeniem idei wartości do praktyki i teorii kierowania ludźmi. Jak podnosi Ulrich, specjaliści zżl powinni przede wszystkim tworzyć konkretną wartość dla firmy, przy czym ich praca winna polegać na tym, by zawsze starać się dopasować do wymagań interesariuszy (Guryn, 2009).

W działalności z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi istotne jest zatem budowanie wartości dla organizacji (także w sensie ekonomicznym) (Oleksyn, 2016) oraz tworzenie wartości dla innych podmiotów, stanowiące obecnie normatywny, nadrzędny cel zżl (Pocztowski, 2007). Chociaż wartości dla inwestorów i klientów są najważniejszymi wyznacznikami wyników organizacji (Ulrich i Brockbank, 2008), to kreowane dla nich wartości są pochodną tych, które dostarczane są (poprzez zżl) najważniejszym podmiotom tworzącym zasoby ludzkie organizacji, czyli aktualnym, potencjalnym i byłym pracownikom (Rucci i in., 1998; Ulrich, 1997).

Aplikanci, pracownicy, byli członkowie organizacji, klienci i inwestorzy oczekują, że organizacja dostarczy im konkretnych finansowych i pozafinansowych korzyści. Mimo że wartości cenione przez aktualnych pracowników wydają się być zbliżone, to, czego dowodzą choćby raporty firmy Antal, zmieniają się one w czasie (Petrus, 2021, 2022; *Rethinking...*, 2022). Dodatkowo, wyniki badań wskazują, że dla potencjalnych członków organizacji znaczenie mają nieco inne wartości niż dla osób już zatrudnionych (Maxwell i Knox, 2009).

Współcześni klienci, którzy są coraz lepiej poinformowani, bardziej świadomi oferty rynkowej (Łaszkiewicz, 2015; Nowodziński, 2016) i swoich praw konsumenckich (Dybka, 2017), są też coraz bardziej wymagający. Klienci pragną, by oferta była jak najpełniej dopasowana do ich potrzeb (Ciechowski, 2015), ale nie zamierzają czekać na zaspokojenie oczekiwań (Szul, 2025). Chcą, aby proces decyzyjny związany z wyborem i użytkowaniem produktu wiązał się z relacjami międzyludzkimi (Dybka, 2017), ale są jednocześnie mniej lojalni (Ulrich i in., 2010). Klienci są też krytyczni przy wyborze organizacji, z którą będą współpracować, a oferenta oceniają jako dostawcę produktów czy usług i przez pryzmat tego, jakim jest pracodawcą (Rybaczevska i in., 2020).

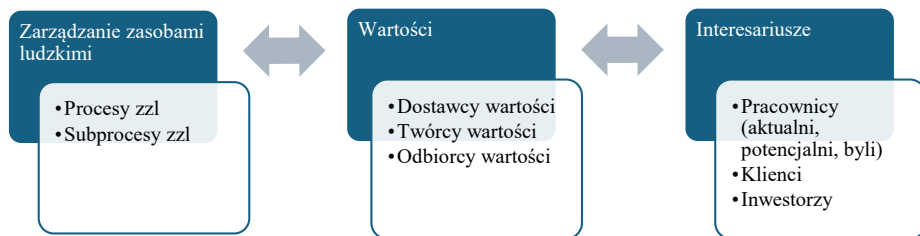
Z kolei inwestorzy zainteresowani są nie tylko kreowaniem wartości dla nich samych, ale także dla członków organizacji. Choć w przeszłości inwestorzy interweniowali w procesy kadrowe tylko wtedy, gdy występowała różnica zdań między nimi a naczelnym kierownictwem lub wówczas, gdy organizacja zagrożona była strajkiem, to obecnie dostrzegają konieczność angażowania się w sprawy związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Zasadniczym powodem tej „pobudki”

inwestorów jest zrozumienie roli zasobów ludzkich organizacji oraz przyznanie, że to ludzie tworzą wartość organizacji (Barrow i Mosely, 2005).

Uzupełnić należy, że chociaż trudno jest określić wartość zasobów ludzkich organizacji w kategoriach finansowych, a jeszcze trudniej oszacować wpływ praktyk zżl na wartość tychże zasobów (Fulmer i Ployhart, 2013; Jamka, 2011), dowiedziono silnego pozytywnego oddziaływania zarządzania zasobami ludzkimi na wyniki organizacji (Ambler, 2003; Beer, 2015). Jednym z istotniejszych, choć niefinansowym wskaźnikiem sukcesu działań podejmowanych przez dział zarządzania zasobami ludzkimi, jest stopień spełnienia oczekiwań podmiotów stanowiących zasoby ludzkie organizacji mierzony postrzeganiem przez pracowników (Hunter i in., 2016).

Analizując rolę wartości w zarządzaniu zasobami ludzkimi zaznaczyć trzeba, że wszyscy interesariusze organizacji są również dostawcami wartości. Pracownicy wnoszą do organizacji swoje zasoby (punkt 3.1), a klienci razem z inwestorami dostarczają zasobów finansowych oraz współuczestniczą w tworzeniu oferty. Dzięki ludzkiej pracy oraz wykorzystaniu wartości od klientów i inwestorów w celu zmiany zasobów ludzkich organizacji w kapitał ludzki, możliwe jest tworzenie kolejnych wartości, które oferowane są następnie pracownikom, klientom, inwestorom i innym interesariuszom. Powstaje zatem spirala wartości umożliwiająca organizacji pozytywne wyróżnianie się na rynku pracy i innych rynkach (Lawler III, 2003).

Reasumując, zarówno zarządzanie zasobami ludzkimi, jak i pracownicy (przyszli, aktualni, byli), klienci oraz inwestorzy to odbiorcy, dostawcy i twórcy wartości (rysunek 3.4).



Rysunek 3.4. Zarządzanie zasobami ludzkimi i interesariusze a wartości

Źródło: opracowanie własne.

Wartości generowane przez zarządzanie zasobami ludzkimi znajdują odzwierciedlenie w kapitale relacyjnym organizacji. Chociaż kapitał relacyjny bazuje na relacjach między różnymi grupami interesariuszy (Gittell i Douglass, 2012), to twórcami wewnętrznego kapitału relacyjnego są przede wszystkim interesariusze substancjonujący organizację, czyli jej członkowie. Dobre relacje międzyludzkie w pracy rozpatrywane są zwykle z perspektywy takich wewnątrzorganizacyjnych korzyści jak zaangażowanie organizacyjne czy retencja (Kang i Sung, 2017; Payne, 2014). Badania pokazują również, że pozytywne relacje w pracy wpływają na

stosunki organizacji z podmiotami zewnętrznymi (Gambeta i in., 2019) oraz wyniki organizacji jako całości (Kang i Sung, 2017; Xesha i in., 2014). Rola relacji dla działalności organizacji znajduje odzwierciedlenie w metodzie zarządzania relacjami z pracownikami (Lipka, 2011; Lipka i in., 2012; Moczydłowska, 2013).

Relacje międzyludzkie w środowisku pracy są jedną z ważniejszych determinant pozytywnych doświadczeń kandydatów i pracowników (Gittell i Douglass, 2012; Morgan, 2017; Plaskoff, 2017). Zarówno relacje, jak i doświadczenia pozostają pod wpływem polityki personalnej organizacji. Dzięki „doskonałemu” zarządzaniu zasobami ludzkimi, aktualni, potencjalni oraz byli pracownicy mogą uczestniczyć w dobrych relacjach skutkujących dobrymi doświadczeniami, które odzwierciedlone są następnie w pozytywnych doświadczeniach innych podmiotów zewnętrznych.

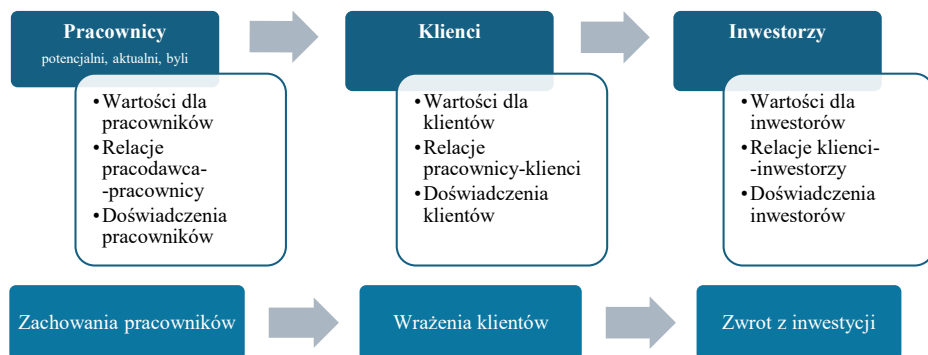
Początkowo, rolę powiązań między doświadczeniami klientów wewnętrznych a doznaniem klientów zewnętrznych odnoszono głównie do sfery usług. Zauważono, że pozytywne doświadczenia z kontaktu z przedstawicielem oferenta obniżyć mogą negatywne doświadczenia klienta wynikające z fizycznych aspektów usługi. Ważne jednakże, że podobny mechanizm nie odnosi się do sytuacji odwrotnej, co oznacza, iż pozytywne doświadczenia z „konsumpcji” usługi nie są w stanie złagodzić negatywnych doznań towarzyszących kontaktom z pracownikami firmy oferenta usługi (Berry i in., 2006; Berry i Lampo, 2004).

Mimo ustaleń dotyczących roli pracowników w kształtowaniu doświadczeń klientów, zarządzanie zasobami ludzkimi przez długi czas prawie w ogóle nie dostrzegało konieczności świadomego kształtowania doświadczeń interesariuszy wewnętrznych (Anderson i in., 2001; Steiner i Gilliland, 2001). Pewnym wyjątkiem były działania szkoleniowe, w których, zgodnie z ideą konstruktywizmu, doświadczenie traktowano jako źródło uczenia się człowieka (Kolb, 1984). W klasycznym paradygmacie zarządzania zasobami ludzkimi, pracownik jest bowiem o tyle istotny, że dysponuje zasobami, z których korzystać może organizacja. Zatem przez lata, choć doskonalono procedury i instrumentarium zsz, celem wdrażanych zmian było takie modyfikowanie narzędzi, by jak najlepiej służyły one celom organizacji, a w działaniach usprawniających praktycznie nie brano pod uwagę doznań odbiorców zarządzania zasobami ludzkimi (Wojtaszczyk, 2015).

Punktem zwrotnym w postrzeganiu doświadczeń przez zarządzanie zasobami ludzkimi był rozwój marketingu doświadczeń oraz zbliżanie się do siebie zsz i marketingu. W tym samym czasie, ekspansja nowoczesnych technologii, sprzyjająca publicznemu dzieleniu się interesariuszy zsz swoimi doznaniem z kontaktów z pracodawcami, uświadomiła specjalistom zarządzania zasobami ludzkimi, że doświadczenia pracowników (employee experience, EX) czy kandydatów (candidate experience, CaX), oddziałując na postrzeganie organizacji przez podmioty zewnętrzne, są istotnymi determinantami osiągnięcia celów organizacji (Wojtaszczyk, 2015).

Reasumując, zarówno wartości, relacje, jak i doświadczenia tworzą swoiste łańcuchy powiązań między interesariuszami zarządzania zasobami ludzkimi,

w których punktem wyjścia dla wartości, relacji i doświadczeń osób spoza organizacji są wartości, relacje i doświadczenia potencjalnych, aktualnych i przeszłych członków organizacji (rysunek 3.5).



Rysunek 3.5. Łańcuchy powiązań wartości, relacji i doświadczeń między interesariuszami zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rucci i in. (1998); Ulrich (1997).

Współczesne oblicze zarządzania zasobami ludzkimi jest konsekwencją ewolucji postrzegania funkcji personalnej i jej roli w zarządzaniu organizacją. Zarządzanie zasobami ludzkimi ewoluuje zatem w kierunku kapitałowym, a krąg podmiotów zainteresowanych wypełnianiem funkcji personalnej poszerza się. Zarządzanie zasobami ludzkimi nie jest już traktowane jako działalność administracyjna, ale strategiczna, umożliwiającą kreowanie wartości dla wielu interesariuszy, którzy, dzięki pozytywnym relacjom z organizacją i jej przedstawicielami, mają pozytywne doświadczenia. Z tego punktu widzenia, zsz wpisuje się w działalność employer branding, w której punktem wyjścia dla umacniania marki pracodawcy jest właśnie definiowanie i oferowanie różnego rodzaju wartości. Dodatkowo, zarządzanie relacjami z różnymi grupami interesariuszy, a przede wszystkim kandydatami i pracownikami, stanowi jeden z warunków koniecznych, by pracodawca był postrzegany jako atrakcyjny (Turban i Greening, 1996). Podobnie jest z kształtowaniem pozytywnych doświadczeń aplikantów i zatrudnionych, które uznaje się za niezbędne dla umacniania marki pracodawcy (Mascarenhas, 2019; Morgan, 2017).

Rozdział 4

Geneza i ewolucja employer branding

„Wierzmy, że marketing relacji tworzy wspólną ramę dla działań marketingowych i zarządzania zasobami ludzkimi, a zasady marketingu marki można stosować, *mutatis mutandis*, do poprawy wewnętrznych relacji, a tym samym wyników korporacyjnych. Z drugiej strony, zasady zarządzania zasobami ludzkimi mogą rzucić światło na działania marketingowe stosowane w odniesieniu do klientów”. Te słowa, składające się na jedno z ważniejszych założeń pionierskiego artykułu Amblera i Barrowa (1996, s. 189), stały się niewątpliwym przyczynkiem do rozwoju koncepcji employer branding. Barrow, odnosząc się do początków employer branding, wspomina, że były to trudne lata dla koncepcji budowania marki pracodawcy. Po pierwsze dlatego, że specjaliści zarządzania zasobami ludzkimi nie znali i nie rozumieli pojęć z obszaru marketingu. Po drugie dlatego, że zdaniem zarządzających w organizacjach zawsze istniały pilniejsze do rozwiązania problemy niż umacnianie employer brand, którymi należało zająć się w pierwszej kolejności (Sundberg, 2017). Mimo tych początkowych trudności, obecnie employer branding jest stosowany w wielu organizacjach na całym świecie, a badacze cały czas intensywnie eksplorują tę koncepcję zarządzania i jej ewolucję.

W tej części monografii prezentowane są narodziny employer branding oraz fazy rozwoju tej koncepcji. Na podstawie przeglądu piśmiennictwa przedstawione są tu także teoretyczne podwaliny employer branding, które wykraczają poza teorie powszechnie kojarzone z naukami o zarządzaniu i obejmują, obok teorii zasobowej czy teorii interesariuszy, teorię identyfikacji, teorię sygnalizacji i teorię autentyczności.

4.1. Początki employer branding w świetle przeglądu piśmiennictwa

Za prekursorów employer branding uznaje się dwóch Brytyjczyków: Amblera, akademika z London Business School oraz Barrowa, praktyka i doradcę do spraw zarządzania marką. W roku 1990 Barrow wystąpił na konferencji zorganizowanej

przez Chartered Institute of Personnel and Development z tematem poświęconym zarządzaniu marką pracodawcy (Barrow i Mosley, 2005). Pięć lat później Barrow i Ambler zainicjowali wspólny projekt badawczy, którego efektem było opublikowanie na łamach „Journal of Brand Management”, artykułu zatytułowanego *The employer brand* (1996). Celem tego opracowania było udowodnienie, że w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi możliwe jest stosowanie technik charakterystycznych dla budowania marki. W artykule zawarto wyniki pierwszych badań empirycznych poświęconych employer branding. Badania, o charakterze eksploracyjnym, prowadzono metodą wywiadu częściowo ustrukturyzowanego. Respondentami byli przedstawiciele dwudziestu siedmiu brytyjskich przedsiębiorstw działających w różnych sektorach gospodarki. W wywiadach pytano o świadomość i atrakcyjność przedsiębiorstwa (awareness and attractiveness of the company). Na podstawie wyników badań, Ambler i Barrow zdefiniowali employer brand jako zestaw funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych benefitów wynikających z zatrudnienia u danego pracodawcy i łatwo identyfikowalnych z tym pracodawcą, a employer branding uznali za dyscyplinę marketingu relacji. Autorzy wskazali również na korzyści generowane przez silną employer brand. Do ważniejszych z nich zaliczyli łatwiejsze przyciąganie najlepszych kandydatów oraz wyższy wskaźnik retencji (szczególnie wśród pracowników o wyższych kwalifikacjach). Dodać warto, że choć większość badanych zgodziła się wówczas, że idea employer branding jest interesująca, to część respondentów, kojarząc employer branding z marketingiem, opisała go jako koncept sztuczny.

Rok później, Turban i Greening (1997) wykazali, że podejmowanie przez organizację działań z zakresu społecznej odpowiedzialności, ma pozytywny wpływ na reputację firmy i postrzeganie jej jako atrakcyjnego pracodawcy. W konkluzjach autorzy zauważyli, że społeczna odpowiedzialność biznesu ułatwia przyciąganie kandydatów, jak również sprzyja osiągnięciu przewagi konkurencyjnej.

W pierwszej dekadzie XXI wieku ukazały się kolejne prace, zaliczane obecnie do kanonu publikacji o employer branding. Do tej grupy opracowań należy zaliczyć teksty, których autorami są: Ewing i in. (2002), Leary-Joyce (2004), Sullivan (2004), Backhaus i Tikoo (2004), Barrow i Mosley (2005), Berthon i in. (2005), Minchington (2006), Lievens (2007), Moroko i Uncles (2008).

Ewing, Pitt i de Bussy oraz Berthon (2002), naukowcy zajmujący się marketingiem, wprowadzili pojęcie marki zatrudnienia (employment brand) i argumentowali, że organizacje powinny kierować przekazy reklamowe nie tylko do użytkowników końcowych, ale i innych interesariuszy, a przede wszystkim kandydatów do pracy. Autorzy zauważyli, że stały niedobór wykwalifikowanych pracowników stwarza wyjątkowe wyzwania, zwłaszcza dla organizacji opartych na wiedzy, które coraz częściej zmuszone są do konkurowania o utalentowane kadry. W artykule podkreślali ponadto konieczność konstruowania przez pracodawców przekonującej i wyróżniającej się oferty zatrudnienia. Na podstawie analiz jakościowych, których przedmiotem były ogłoszenia o pracę, Ewing i współpracownicy wyróżnili trzy możliwe podejścia do rekrutacji: (1) transnarodowe, w którym pracodawca

w ramach propozycji wartości zatrudnienia oferuje aplikantom zatrudnienie w działającej międzynarodowo lub globalnie firmie oraz duże możliwości przemieszczeń wewnętrznych, (2) związane z nowymi doświadczeniami wynikającymi z pracy dla relatywnie młodej organizacji, charakteryzujące się nastawieniem na budowanie świadomości marki pracodawcy, (3) „lokalne”, w którym propozycja wartości zatrudnienia skoncentrowana jest na pokazaniu sukcesów, jakie odnieśli aktualni pracownicy.

Leary-Joyce, psycholożka, doświadczona menedżerka i konsultantka biznesu, jest autorką pierwszej monografii poświęconej zagadnieniom z zakresu employer branding. Jej książka, zatytułowana *Becoming an employer of choice* (2004), została zainspirowana sukcesami stu najlepszych pracodawców w Wielkiej Brytanii, których lista publikowana jest na łamach „Sunday Times”. W monografii zaprezentowano przykłady działań podejmowanych przez pracodawców z wyboru, których autorka nazywa także nadzwyczajnymi firmami. Przykłady te dotyczą między innymi wypełniania ról przywódczych, komunikowania się, budowania zaangażowania, ale także pozyskiwania pracowników czy rozwoju zasobów ludzkich. Dzięki przykładom, czytelnik ma przekonać się, że przyjęcie kultury nadzwyczajnej firmy pomaga usprawniać procesy rekrutacyjne, osiągać dobre wyniki w retencji pracowników, utrzymywać wysoki poziom kreatywności zatrudnionych, ale także tworzyć atmosferę, która jest ceniona przez pracowników i zapewnia wyższą jakość obsługi klientów. Egzemplifikacje zawarte w książce dotyczą rozwiązań stosowanych w konkretnych przedsiębiorstwach, ale część z nich to uogólnienia na podstawie wypowiedzi osób zatrudnionych w organizacjach nazywanych pracodawcami z wyboru.

Sullivan (2004), w tekście opublikowanym na portalu poświęconym rekrutacji, zdefiniował zarządzanie marką zatrudnienia jako strategię zarządzania świadomością i postrzeganiem konkretnej organizacji przez pracowników, potencjalnych pracowników i innych powiązanych z firmą interesariuszy. Autor zauważył, iż praktyki w ramach employment branding sprzyjają postrzeganiu organizacji jako atrakcyjnego pracodawcy. W konsekwencji, opracowanie i wdrożenie strategii employment branding pomaga organizacji usprawnić wysiłki związane z rekrutowaniem, utrzymaniem pracowników i zarządzaniem produktywnością.

Backhaus i Tikoo (2004), poprzez połączenie działalności z obszaru zżl i zarządzania marką, dokonali konceptualizacji employer branding. Zarządzanie marką pracodawcy zostało tu przedstawione jako trzyetapowy proces obejmujący definiowanie propozycji wartości zatrudniania, komunikowanie propozycji wartości kandydatom oraz dostarczanie oferowanych korzyści osobom, które zostały zatrudnione. Chociaż autorzy kojarzą umacnianie marki pracodawcy głównie z działaniami prowadzonymi na zewnętrznym rynku pracy, to zaznaczają, iż employer branding ma nie tylko wymiar zewnętrzny, ale i wewnętrzny oraz że przyczynia się do budowania skojarzeń z marką pracodawcy i kształtowania lojalności osób, które są już członkami organizacji.

Barrow i Mosley (2005), w monografii *The employer brand®. Bringing the best of brand management to people at work*, opisali powody powstania koncepcji

employer branding, a następnie, na bazie rozważań poświęconych zarządzaniu marką, scharakteryzowali instrumentarium budowania marki pracodawcy. W rozważaniach połączyli zagadnienia z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, branding oraz przywództwa, przy czym szczególny nacisk położyli na rolę procesów komunikowania się. Barrow oraz Mosley, w przeciwieństwie do wcześniej prezentowanych autorów, skoncentrowali się nie na kandydatach do pracy, ale osobach już zatrudnionych i konieczności definiowania dla nich odpowiedniej propozycji wartości zatrudnienia. Dodatkowo, w książce wskazano różnego rodzaju benefity, jakie może mieć organizacja legitymująca się silną employer brand. Rozważania teoretyczne wzmocniono o studia przypadków dotyczące takich brytyjskich pracodawców jak Tesco, Wal-Mart, British Airways i Prêt à Manger.

Berthon i inni (2005), wychodząc z założenia, że jednym z obszarów marketingu wewnętrznego, który był wówczas słabo rozwinięty, był employer branding, skoncentrowali się na budowaniu atrakcyjności pracodawcy. Zdefiniowali ją w kategoriach przewidywanych korzyści, jakie potencjalny pracownik widzi w byciu członkiem danej organizacji; dokonali także operacjonalizacji konstruktu atrakcyjności pracodawcy. W artykule skupiono się na kandydatach, których potraktowano jako zasadniczych interesariuszy działań employer brandingowych i podmioty oczekujące od pracodawcy konkretnych wartości. Ustalono, że wartości istotne dla potencjalnych członków organizacji obejmują zarówno korzyści instrumentalne (łącznie z ekonomicznymi), jak i symboliczne (psychologiczne), a w szczególności: środowisko pracy sprzyjające kreatywności, dobre relacje koleżeńskie i atmosferę pracy zespołowej, ponadprzeciętne wynagrodzenie, pewność zatrudnienia, możliwości rozwoju oraz możliwości aplikacyjne, czyli zastosowania w praktyce nowo zdobytych kwalifikacji.

W roku 2006 ukazała się książka, uznawanego dziś za autorytet w dziedzinie employer branding, Australijczyka Bretta Minchingtona. W jego pracy *Your employer brand: Attract, engage, retain* za podstawowy powód narodzin employer branding uznane są zmiany demograficzne. Podobnie jak Barrow i Mosley (2005), Minchington scharakteryzował istotę marki i zarządzania marką, i w tym kontekście opisał następnie proces employer branding. Rozważania Minchingtona dotyczą zarządzania marką pracodawcy z perspektywy aplikujących oraz aktualnych pracowników. W pracy odnaleźć też można studia rozwiązań employer brandingowych stosowanych w konkretnych firmach. Kilka rozdziałów książki opracowanych zostało przez innych autorów, między innymi Ewinga. Charakteryzowana monografia to pierwsza z serii pozycji o marce pracodawcy autorstwa Minchingtona. Od tamtego czasu opublikował on między innymi *Employer brand leadership: A global perspective* (2010a) oraz *Employer branding & the new world@work* (2013).

Lievens (2007), w odniesieniu do podmiotu, jakim jest Armia Belgijska, potwierdził przydatność ram instrumentalno-symbolicznych do konceptualizacji atrybutów marki pracodawcy. W zrealizowanych przez niego badaniach empirycznych respondentami byli przedstawiciele trzech grup interesariuszy: potencjalni kandydaci,

osoby, które już aplikowały do danej organizacji (lub w trakcie prowadzenia badania były uczestnikami procesu rekrutacji bądź selekcji) i ówcześni wojskowi pracownicy Armii Belgijkiej. Lievens ustalił, że chociaż wszyscy interesariusze oczekiwali od pracodawcy wartości o charakterze instrumentalnym i symbolicznym, każda z wymienionych grup miała nieco inne oczekiwania w stosunku do podmiotu zatrudniającego i nieco odmienne cechy przypisywała atrakcyjnemu pracodawcy. Interesującą częścią tych badań było włączenie do grupy symbolicznych cech marki pracodawcy zmiennych opisujących osobowość marki pracodawcy (employer brand personality). Dodać trzeba, że podobne analizy dotyczące osobowości marki pracodawcy Lievens prowadził już wcześniej (Lievens i Highhouse, 2003).

Z kolei Moroko i Uncles (2008), na podstawie analizy wywiadów przeprowadzonych ze specjalistami marketingu wewnętrznego i zarządzania zasobami ludzkimi, ustalili, że istnieją dwie grupy czynników świadczących o tym, czy organizacja legitymuje się marką pracodawcy, która odniosła sukces (successful employer brand). Pierwsza grupa to czynniki związane z atrakcyjnością pracodawcy, druga to dopasowanie (accuracy). Zdaniem Moroko i Unclesa, o atrakcyjności pracodawcy przesądza świadomość marki pracodawcy, natomiast dopasowanie to postrzegana spójność pomiędzy oczekiwaniami kandydata/pracownika a ofertą pracodawcy. Moroko i Uncles wnioskowali, że successful employer brand dotyczy podmiotów, które są znane i rozpoznawalne jako pracodawcy, oferując odpowiednią, z punktu widzenia aktualnych i przyszłych pracowników, propozycję wartości zatrudnienia, realistycznie prezentują ofertę zatrudnienia, wyróżniają się na rynku pracy. Badania pokazały nadto, że wskaźnikami sukcesu w employer branding są: wyższy niż średni w branży odsetek osób uważających pracodawcę za atrakcyjnego, wyższa niż średnia w branży liczba aplikacji, dłuższa niż przeciętna w branży długość zatrudnienia, niższy niż w branży wskaźnik rotacji, wyższy poziom zaangażowania pracowników.

Scharakteryzowane pokrótce publikacje nie wyczerpują listy prac poświęconych marce pracodawcy i jej kształtowaniu, które pojawiły się na przełomie XX i XXI wieku. Są to jednak teksty, które, jak ustalono na podstawie analizy cytowań „w tył”, przeprowadzonej w ramach przeglądu zakresu literatury, wywarły znaczący wpływ na wiele nowszych opracowań z zakresu employer branding (Wojtaszczyk, 2021), także na te, które opublikowane zostały w języku polskim.

W Polsce employer branding debiutował nieco później niż w krajach zachodnich, ale i tak o zarządzaniu marką pracodawcy dyskutuje się w naszym kraju przynajmniej od roku 2007. Wtedy to, w ramach globalnej trasy „Employer branding tour” do naszego kraju z odczytem przyjechał Minchington. W tym samym roku ukazało się tłumaczenie monografii autorstwa Leary-Joyce (2007) poświęconej budowaniu wizerunku pracodawcy z wyboru. Jak podaje Dąbrowska (2022), w Polsce zaczęto wówczas mówić o propozycji wartości zatrudnienia i choć coraz więcej firm prowadziło działania, które dziś zakwalifikowano by do kategorii employer brandingowych, to pracodawcy takiego określenia raczej nie stosowali.

Początkowo, w Polsce tematyka budowania marki pracodawcy interesowała głównie praktyków zarządzania zasobami ludzkimi, którzy okrzyknęli employer branding hitem roku 2008 (Kotzian, 2008). W tym samym roku działalność w Polsce rozpoczął Great Place to Work® Polska, będący częścią Great Place to Work® Institute, pioniera w publikacji rankingów firm uznawanych za najlepsze miejsca pracy. Rok później opublikowano pierwszą polską listę najlepszych miejsc pracy (*Trzy dekady...*).

Pod koniec pierwszego dziesięciolecia XXI wieku, polskie publikacje na temat zarządzania marką pracodawcy pojawiały się przeważnie w Internecie. Do pionierskich opracowań w tym obszarze zaliczyć należy *Employer branding. Pracodawca z wyboru* (Filipkiewicz, 2008) oraz *Employer Branding. Kilka prawd na temat wizerunku pracodawcy* (Kotzian i Szczurka, 2008). Między rokiem 2008 a 2010 opublikowano też kilka artykułów o charakterze naukowym, przy czym większość z nich to teksty teoretyczne, w których prezentowano ideę employer brandingu (np. Kantowicz-Gdańska, 2009; Wojtaszczyk, 2008, 2009, 2010). Jednym z prekursorskich artykułów teoretyczno-empirycznych o marce pracodawcy i jej kształtowaniu był tekst autorstwa Cewińskiej, Striker i Wojtaszczyk (2010), w którym na podstawie rezultatów badań własnych podjęto próbę rozpoznania, jak, w kontekście założeń koncepcji employer branding, zatrudnieni oceniają wybrane aspekty polityki personalnej realizowanej w zatrudniających ich organizacjach.

W roku 2012 na rynek trafiły dwie monografie autorstwa rodzimych autorów: *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku* (Kozłowski, 2012) i *Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar* (Wojtaszczyk, 2012). Książka Kozłowskiego przypomina w swej istocie opracowania Barrowa i Mosleya (2005), Leary-Joyce (2005), czy Minchingtona (2006). Jest to praca teoretyczna wzbogacona o studia przypadków z firm działających na polskim rynku, będących według autora przykładami dobrych praktyk z obszaru employer brandingu. Do powodów wzrostu zainteresowania employer brandingiem w Polsce Kozłowski zalicza przemiany ekonomiczne, które zaszły po 1989 roku, zmiany demograficzne (między innymi wchodzenie na rynek pracy coraz młodszych pokoleń) oraz rozwój mediów społecznościowych. Natomiast Wojtaszczyk, łącząc rozważania teoretyczne z wynikami badań empirycznych, mierzy wizerunek marki pracodawcy i siłę employer brand wyrażającą się w lojalnościowych postawach i zachowaniach pracowników. Za fundamentalne przyczyny powstania i rozwoju employer branding Wojtaszczyk uznaje przeobrażenia w otoczeniu demograficznym organizacji oraz ewolucję nauk o zarządzaniu w obszarze problematyki tożsamości organizacji, zarządzania zasobami ludzkimi i brandingu.

Ten krótki przegląd piśmiennictwa z ostatnich lat ubiegłego i początkowych obecnego stulecia, pokazuje, że za główne przesłanki powstania employer branding uznaje się zmiany na rynku pracy skutkujące coraz większymi problemami z zatrudnianiem i koniecznością konkurowania pracodawców o najbardziej utalentowanych pracowników. Stąd też, w zaprezentowanych publikacjach employer

branding traktowany jest przede wszystkim jako narzędzie mające ułatwiać przyciąganie kandydatów i zatrzymywanie w organizacjach najcenniejszych pracowników. Przegląd dowodzi także, iż od początku swojego istnienia, employer branding rozumiany był jako konglomerat metod i technik charakterystycznych dla zarządzania zasobami ludzkimi oraz marketingu. Pierwsze badania empiryczne dotyczące umacniania marki pracodawcy wiązały się z określaniem cech atrakcyjnego pracodawcy, a atrybuty te łączono przede wszystkim z oferowaną przez organizację instrumentalno-symboliczną mieszanką oferty pracy, nazwaną wówczas propozycją wartości zatrudnienia (employment value proposition, EVP).

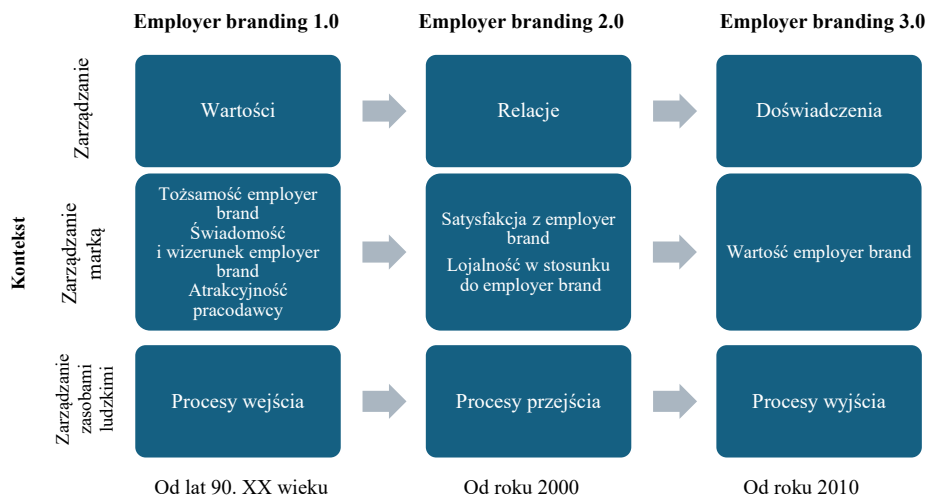
4.2. Rozwój employer branding

Zaprezentowane w *Podrozdziale 4.1* publikacje pokazują, że employer branding stanowi przedmiot zainteresowania praktyków oraz badaczy reprezentujących różne dyscypliny nauk społecznych, ale przede wszystkim nauki o zarządzaniu (głównie zmi i marketing). Zainteresowanie employer branding nie maleje, ale rośnie, czego potwierdzeniem mogą być przeglądy piśmiennictwa, które dowodzą stałego wzrostu liczby prac poświęconych zarządzaniu marką pracodawcy (np. Backhouse, 2016; Dassler i in., 2022; Krywalski-Santiago, 2023). Za dowód coraz większego zaangażowania badaczy w problematykę employer branding służyć też mogą wyniki wyszukiwania tekstów w Web of Science (WoS), Scopus czy Google Scholar⁵. O ile Web of Science podaje, że między rokiem 1990 a 1999 opublikowano 6 tekstów poświęconych employer branding, w latach 2000–2009 prac takich było 58, o tyle w kolejnej dekadzie (2010–2019) było to już 523. Ostatnie pięć lat dowodzi znacznego wzrostu zainteresowania employer branding – zgodnie z WoS, tylko od roku 2020 do połowy roku 2025 opublikowano ponad 555 artykułów, w których poruszana jest tematyka budowania marki pracodawcy. Dla Scopus oraz Google Scholar wyniki są podobne i dla odpowiednich przedziałów czasowych wynoszą: 0, 42, 358, 562 oraz 109, 501, 1960, 2500 artykułów przeglądowych.

Wzrostowi zainteresowania zarządzaniem marką pracodawcy towarzyszy zmiana postrzegania roli employer branding w organizacji oraz w samych praktykach employer brandingowych. Zmiana ta odzwierciedla ewolucję poglądów na zarządzanie, w tym na zarządzanie marką i zarządzanie zasobami ludzkimi (Heding i in., 2009, 2020). Employer branding ewoluował zatem od orientacji skoncentrowanej na wartościach, poprzez zorientowanie na wartości i relacje, po orientację na wartościach, relacjach oraz doświadczeniach. W kontekście przemian w obszarze zarządzania marką, employer branding poszerzał zakres działań od tych mających na celu pozycjonowanie marki pracodawcy (tj. kształtowanie tożsamości marki pracodawcy oraz świadomości i wizerunku), przez działania w kierunku budowania satysfakcji z employer brand i lojalności wobec employer brand, aż po

⁵ Wyszukiwanie przeprowadzono w lipcu 2025 roku.

działania nastawione na budowanie wartości marki pracodawcy. Z kolei w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi, ewolucję employer branding przedstawić można jako aktywność nastawioną początkowo na kształtowanie procesów wejścia do organizacji, po aktywność w ramach pełnego cyklu zżl, czyli w ramach fazy wejścia, przejścia i wyjścia. Dotychczasową ewolucję employer branding ująć zatem można jako złożoną z trzech głównych etapów. Posługując się nazewnictwem Minchingtona (2010b)⁶, przemiany w obszarze employer branding pokazują przejście od praktyk typu 1.0, przez 2.0, do 3.0 (rysunek 4.1).



Rysunek 4.1. Ewolucja employer branding

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Heding i in. (2009, 2020), Minchington (2010b).

Employer branding 1.0 był odpowiedzią organizacji na niekorzystną z punktu widzenia pracodawcy sytuację na rynku pracy (Minchington, 2010b; Turban i in., 1998). Trwające od lat 80. XX wieku zmagania o pozyskanie jak najwartościowszych pracowników, które po opublikowaniu badań przeprowadzonych przez McKinsey w 1997 roku nazywać zaczęto wojną o talenty (Chambers i in., 1998), sprawiły, że pracodawcy musieli coraz bardziej konkurować o kandydatów. Chociaż przedstawiciele firmy McKinsey podkreślali, że bycie konkurencyjnym na rynku pracy wymaga nie tylko dbałości o procedury rekrutacyjne, ale przede wszystkim zaangażowania w rozwój zasobów ludzkich organizacji, to duża część pracodawców przyjmowała wówczas, że życie zawodowe jednostki nie obejmuje tranzykcji między organizacjami czy zawodami, więc nie przykładano specjalnej wagi do kształtowania polityki zatrzymywania pracownika w firmie.

6 Minchington (2010b) nieco inaczej charakteryzuje każdy z etapów rozwoju employer branding. W niniejszej pracy wykorzystano tylko stosowane przez Minchingtona nazewnictwo.

Employer branding 1.0 uznać można za środek sprawniejszej rekrutacji i wypełniania wakatów. Nawiązując do conceptualizacji Backhouse i Tikoo (2004), employer branding 1.0 ma przede wszystkim wymiar zewnętrzny, a interesariuszami zarządzania marką pracodawcy są w tym przypadku kandydaci z zewnętrznego rynku pracy.

Biorąc pod uwagę działania związane z zarządzaniem marką, employer branding 1.0 koncentruje się na komunikowaniu zewnętrznemu rynkowi pracy tożsamości marki pracodawcy oraz pochodnej tej tożsamości, jaką jest obietnica zawarta w marce. Obietnica ta to propozycja wartości zatrudnienia, która w przypadku employer branding 1.0 ma głównie charakter instrumentalny (Minchington, 2010b). Celem komunikowania tożsamości marki pracodawcy oraz EVP jest budowanie świadomości employer brand i kształtowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy wśród kandydatów. W employer branding 1.0 chodzi więc zasadniczo o przyciągnięcie do organizacji optymalnej liczby najlepszych aplikantów (Backhouse, 2016), dla których komunikowana EVP jest na tyle cenna, że będą skłonni przyjąć złożoną im ofertę pracy.

Z praktycznego punktu widzenia, employer branding 1.0 to aktywność o charakterze operacyjnym, bazująca na dorobku zrl i marketingu. Employer branding 1.0 jest w zasadzie „oderwany” od innych niż zarządzanie zasobami ludzkimi funkcji organizacji, przy czym nawet w odniesieniu do funkcji personalnej nie jest traktowany jako element systemu zrl, ale narzędzie subprocesu rekrutowania.

Mniej więcej od roku 2000 employer branding wszedł w kolejną fazę rozwoju, czyli w fazę 2.0. Wskazać można przynajmniej dwa powody tej przemiany. Po pierwsze, pracodawcy zaczęli odczuwać tak zwany kryzys lojalności pracowniczej rozumiany wówczas jako opuszczanie miejsca pracy (Bennett i Rundle-Thiele, 2005; Hatch i Schultz, 2003; Jenner i Taylor, 2007), co skutkowało obniżonym poziomem retencji oraz nadmierną fluktuacją kadr, generującymi koszty. Organizacje zauważyły również, że o ile oferowanie wartości instrumentalnych sprawdza się w przypadku przyciągania kandydatów, o tyle dla członków organizacji znaczenie mają też korzyści psychologiczne. Po drugie, w praktyce oraz w naukach o zarządzaniu zaczęto wyraźnie dostrzegać relację pomiędzy wartościami oferowanymi pracownikom oraz relacjami interpersonalnymi w firmie a postawami i zachowaniami członków organizacji w stosunku do klientów zewnętrznych (Mosley, 2007; Schmit i Allscheid, 1995).

Konieczność wyjścia naprzeciw pojawiającym się wyzwaniom przełożyła się na transformację employer branding w kierunku 2.0. W efekcie, employer branding rozszerzył perspektywę patrzenia na interesariuszy i do grupy podmiotów, do których kierowano działania z zakresu zarządzania marką pracodawcy, prócz kandydatów, zaliczono też aktualnych członków organizacji oraz klientów. Aktywność employer brandingowa służyła więc nie tylko rekrutacji, ale również motywowaniu pracowników i podnoszeniu poziomu ich zaangażowania organizacyjnego w celu zatrzymywania wartościowych zatrudnionych w aktualnym miejscu pracy (Backhaus i Tikko, 2004; Dell i Ainspan, 2001), a firmy coraz częściej aspirowały

do bycia atrakcyjnymi pracodawcami dla kandydatów i osób już zatrudnionych (Thorne, 2004). Z perspektywy zarządzania marką, employer branding 2.0 to zatem nie tylko pozycjonowanie marki na zewnętrznym rynku pracy, ale także na wewnętrznym, oraz zaangażowanie organizacji w kształtowanie satysfakcji z employer brand i lojalności w stosunku do employer brand (wyrażającej się w pozostawaniu w organizacji). Employer branding 2.0 sklasyfikować więc trzeba jako zewnętrzny i wewnętrzny.

Adekwatnie, w fazie 2.0 propozycja wartości zatrudnienia była konstruowana tak, by jak najpełniej odpowiadać oczekiwaniom kandydatów i osób już zatrudnionych. Postulowano też, aby EVP dla członków organizacji zawierała elementy związane z dobrymi relacjami wewnątrzorganizacyjnymi (Berthon i in., 2005; Ulrich i Brockbank, 2008). Dodać warto, na co uwagę zwracali między innymi Jenner i Taylor (2007), a co związane było ze zwiększonym zainteresowaniem zarządzaniem różnorodnością w pierwszej dekadzie XXI wieku (Greene i Kirton, 2009), że zaczęto dostrzegać konieczność indywidualizowania EVP tak, by odpowiadała ona preferencjom aplikantów i zatrudnionych reprezentujących odmienne kultury, style życia, ale także generacje.

W nurcie dopasowania oferty zatrudnienia do oczekiwań rynku pracy, w początkach obecnego stulecia rozpoczęto prowadzenie analiz dotyczących osobowości marki pracodawcy oraz zgodności cech osobowości kandydata z cechami osobowości organizacji rekrutującej. Jedne z pionierskich badań w tym zakresie przeprowadzili Judge i Cable (2006), którzy wykazali, że im większe dopasowanie cech osobowości osoby aplikującej do cech osobowości marki pracodawcy, tym większe prawdopodobieństwo, że kandydat będzie postrzegał firmę jako atrakcyjne miejsce pracy. Badania nad zagadnieniem employer brand personality były i są kontynuowane, a ich autorami są między innymi: Davies i in. (2004, 2010), Lievens (2007), Lievens i Highhouse (2003), Rampl i Kenning (2014), Schätzle i in. (2024).

Dodatkowo, employer branding 2.0 to również zwrot w kierunku takich koncepcji jak internal branding czy employee branding (Miles i Mangold, 2004, 2005), które zakładają, że jakąkolwiek markę buduje się od wnętrza, a podmiotami, które przyczyniają się do umacniania marki produktu czy usługi są przede wszystkim pracownicy (Leary-Joyce, 2004).

Budowanie marki pracodawcy 2.0 to zatem zarówno employer branding zewnętrzny, jak i wewnętrzny. Jak podawała Pellet (2008), ówcześni specjaliści z z marketingu uważali, iż umacnianie marki pracodawcy usprawnia procesy pozyskiwania kadr, wspomaga pracodawców w utrzymywaniu najbardziej utalentowanych członków organizacji, pomaga zyskać miano pracodawcy z wyboru. Tymczasem analizy Aurand i współpracowników (2005) pokazywały, że praktyki z obszaru internal branding nie były w firmach zaawansowane, co oznacza, że ani pracownicy, ani eksperci z z nie byli angażowani w aktywności związane z zarządzaniem marką. Tak więc employer branding 2.0, tak jak employer branding 1.0, to nadal działalność słabo związana z innymi obszarami organizacji. Pewnym

krokiem naprzód jest jednak silniejsze powiązanie (niż tylko w zakresie rekrutowania) z zarządzaniem zasobami ludzkimi, a szczególnie z praktykami dotyczącymi utrzymania kadr, czyli szeroko rozumianego motywowania.

Ostatnia faza rozwoju employer branding, nazywana 3.0, to według Minchingtona (2010b) efekt zmian zachodzących po ogólnoświatowym kryzysie, którego szczyt przypadł na lata 2008–2009. Kryzys pogorszył sytuację na wielu krajowych rynkach pracy: odnotowywano spadek poziomu zatrudnienia oraz poziomu płac, przy jednoczesnym wzroście zainteresowania pracodawców formami zatrudnienia czasowego bądź w niepełnym wymiarze czasu pracy (Fic i in., 2016). Podjęte w wielu państwach działania naprawcze nieco poprawiły sytuację, ale spadek zaufania do pracodawców oraz obniżony poziom zaangażowania w pracę pozostały.

Mniej więcej w tym samym czasie pracodawcy zostali postawieni przed faktem, że stosowane przez nich praktyki z obszaru zsz nie są już sprawą wewnętrzną, ale na skutek rozwoju Internetu informacje „wyciekają” do sieci. Okazało się, że kandydaci i pracownicy, będąc aktywnymi w mediach społecznościowych, zaczęli dzielić się z innymi swoimi doświadczeniami związanymi z przebiegiem rozmów kwalifikacyjnych, codziennością życia zawodowego w konkretnej organizacji czy powodami odejścia z firmy. Opinie w sieci, po które coraz częściej zaczęli sięgać potencjalni kandydaci, nie zawsze były przychylne, czego konsekwencją była choćby zmniejszona liczba napływających aplikacji. Co więcej, publikowane w Internecie opinie wpływały na klientów, którzy niejednokrotnie oceniali firmę i oferowane przez nią produkty lub usługi przez pryzmat tego, jakim jest pracodawcą. W konsekwencji, pracodawcy musieli zrozumieć, że lojalność pracownika wyraża się nie tylko w nieopuszczaniu organizacji, ale także w wysokim poziomie zaangażowania oraz pozytywnym opiniowaniu miejsca pracy. Musieli też zmierzyć się z faktem, że upubliczniane doświadczenia pracowników oddziałują na opinie innych interesariuszy organizacji.

Druga dekada XXI wieku to także czas wejścia na rynek pracy pokolenia Z, które charakteryzowane jest między innymi jako ceniące równowagę między życiem zawodowym a prywatnym (Mostafa, 2022; Waworuntu i in., 2022) oraz świadome konieczności angażowania się pracodawców w działalność społeczną i środowiskową (Schroth, 2019). Przez długi czas pracodawcy usiłowali ignorować oczekiwania najmłodszych uczestników rynku pracy i nie rozumieli ani ich potrzeb, ani tego, że młodzi, jeśli ich potrzeby nie są zaspokajane, dość szybko podejmują decyzję o rozstaniu z pracodawcą (Suganda, 2022; Twenge, 2010). Byli zdziwieni, że młodzi dopytują o takie benefity jak zadaniowy czas pracy czy opieka medyczna. Uważali, że jeśli „dobrze płacą”, to wystarczy, by być postrzeganymi jako konkurencyjni pracodawcy (Świerkosz-Hołyś, 2016).

Employer branding 3.0 scharakteryzować można jako odpowiedź na pojawiające się wyzwania ekonomiczne oraz społeczne pierwszego dziesięciolecia XXI wieku. Employer branding 3.0 oczywiście nadal ma za zadanie przyciągać jak najlepszych kandydatów, ale coraz ważniejsze jest tu nie zatrzymywanie pracowników, ale budowanie ich lojalności w wymiarze zaangażowania i rekomendowania

organizacji. Employer branding 3.0 przyjmuje więc szersze, niż miało to miejsce wcześniej, rozumienie lojalności pracowniczej. Jak podkreślane jest przez Martina i współautorów (2011), celem budowania marki pracodawcy, oprócz przyciągania i zatrzymywania najlepszej kadry, jest podnoszenie poziomu zaangażowania organizacyjnego oraz sprawienie, by interesariusze rekomendowali organizację jako taką, organizację jako pracodawcę oraz produkty/usługi oferowane przez firmę.

W fazie 3.0 pracodawcy przeformułują, a w zasadzie poszerzają EVP o wartości związane z szeroko rozumianym dobrostanem pracowników (np. Sharma i Prasad, 2018) oraz społeczną odpowiedzialnością biznesu i zrównoważonym zarządzaniem organizacją, a być może nawet, co podnosi Minchington (2010b, s. 12), o wartości, które pomagają „to make a world a better place”. Employer branding 3.0 wraca tym samym do wcześniejszych ustaleń (Turban i Greening, 1997), według których działalność w zakresie społecznej odpowiedzialności sprzyja ocenie organizacji jako atrakcyjnego pracodawcy. Dehaghi i inni (2012) oraz firma doradcza Ranstadt (*Employer branding 3.0...*, 2021), powołująca się na wyniki badań empirycznych z 2016 roku oraz Minchingtona (2010b) podają, że EVP charakterystyczna dla employer branding 3.0 obejmuje, prócz wartości instrumentalnych i emocjonalnych, także duchowe.

Ponadto, na co uwagę zwraca Backhouse (2016), po roku 2010 zaczęto wyraźnie dostrzegać, że nie ma uniwersalnej propozycji wartości zatrudnienia, która sprawdzałaby się w każdej organizacji. Z tego powodu badania empiryczne nad marką pracodawcy zaczęły ewoluować w kierunku ustaleń na poziomie narodowym/lokalnym (np. Holtbrügge i Kreppel, 2015; Park i in., 2015) czy branżowym (Fréchette, 2013).

W employer branding 3.0 liczba interesariuszy się zwiększa. Do grupy aktorów zainteresowanych organizacją jako pracodawcą dołączają byli zatrudnieni (Plaskoff, 2017) oraz tak zwane zewnętrzne podmioty kontekstowe (Rodriguez i Ricart, 2002), oczekujące od organizacji zaangażowania w projekty społeczne i ekologiczne. Potwierdzeniem jest opinia Martina i współpracowników (2011), definiujących employer branding jako dążenie organizacji do bycia pracodawcą, który jest rozpoznawalny i uznany za dobrego przez kluczowych interesariuszy. W employer branding 3.0, tak jak we współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi, znaczenie ma więc współpraca ze wszystkimi interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi (Urich i Brockbank, 2008).

Działanie na rzecz wielu interesariuszy sprawia, że employer branding trzeciej fazy współpracuje z innymi obszarami zarządzania organizacją. Konieczność oferowania wartości związanych ze zrównoważeniem w wymiarze społecznym, ekologicznym i ekonomicznym wymusza doskonalenie polityki zarządzania zasobami ludzkimi, kooperowanie w zakresie aktywności proekologicznych (Rosethorn, 2009) oraz pomiaru podejmowanych przedsięwzięć. Stąd też w fazie 3.0, employer branding (przynajmniej w teorii) rozwija miary doświadczeń interesariuszy oraz metodologię kontrolowania marki pracodawcy w kierunku określania jej wartości. Podkreślić trzeba, że o ile w pierwszym dziesięcioleciu XXI wieku kontrola marki

pracodawcy uznawana była za najmniej poznany obszar employer branding (Deb, 2006), a propozycje sposobów mierzenia siły marki pracodawcy były dość niespójne (Ambler, 2003) lub ogólnikowe (Martin i Hetrick, 2006), o tyle z biegiem lat sposoby pomiaru employer brand zostały uszczegółowione. Niemniej jednak, chociaż rozwinięto miary świadomości i wizerunku employer brand oraz sposoby badania lojalności wobec pracodawcy, co pozwoliło nieco dokładniej szacować wartość marki pracodawcy (employer brand equity) (np. Alshathry i in., 2017; Collins i Kanar, 2014; Stockman i in., 2020), to analiza Theurer i współbadaczy (2018) dowodzi, że tematyka employer brand equity nie została w pełni rozpoznana i wymaga dalszej, pogłębionej eksploracji.

Pomimo zmian, które zaszły, wydaje się, że employer branding 3.0 to koncept bardziej teoretyczny niż praktyczny. Co istotne, chociaż w literaturze podkreśla się strategiczne znaczenie zarządzania marką pracodawcy dla organizacji (Dabirian i in., 2017; Sullivan, 2004), w piśmiennictwie brakuje rozważań o strategicznym employer branding (Mölk, 2018).

Także w praktyce, po roku 2010 zarządzanie marką pracodawcy nadal było działalnością co najwyżej taktyczną, a organizacje nie nadawały jej charakteru strategicznego. Choć w 2008 roku niemal połowa menedżerów z różnych krajów uważała, że w nadchodzących latach employer branding będzie jedną z ważniejszych aktywności strategicznych przedsiębiorstw (Pellet, 2008), trzy lata później mniej niż 20% przedsiębiorstw w skali świata miało opracowaną strategię employer branding (Minchington, 2011). W roku 2020, badania Universum zrealizowane wśród menedżerów z osiemnastu krajów pokazały, że w relatywnie największym odsetku organizacji reprezentowanych przez respondentów, employer branding wciąż miał na celu głównie zaspokajanie doraźnych potrzeb w zakresie pozyskiwania kadr, a umacnianie marki pracodawcy nie było działaniem priorytetowym (*State of employer branding...*, 2020).

Podobnie sytuacja przedstawiała się w Polsce, gdzie, zgodnie z wynikami analiz Deloitte, tylko co piąta instytucja działająca w kraju miała skryształizowane długofalowe cele employer brandingowe (*Czy polscy pracodawcy...*, 2011). W badaniach HRM Institute wyniki z roku 2017 były niestety gorsze, gdyż jedynie 14% polskich firm deklarowało, że opracowało strategię kształtowania marki pracodawcy (*Employer branding w Polsce...*, 2017). Nieco lepiej było w roku 2020, w którym odsetek przedsiębiorstw mających strategię budowy marki pracodawcy wynosił w naszym kraju dokładnie 23% (*Employer branding w Polsce...*, 2020).

Brak strategicznego charakteru polskiego employer branding poświadczają też ówczesne zestawienia prognozujące trendy w budowaniu marki pracodawcy. Dla przykładu, za najważniejsze trendy w employer branding na rok 2018 uznano ewolucję w kierunku H2H (human to human), to jest w kierunku pokazywania ludzkiej i emocjonalnej twarzy organizacji, komunikowanie strategii marki pracodawcy i prowadzenie dialogu z kandydatami (Macnar, 2017). Rok później przewidywano, że w ramach działalności employer brandingowej polscy pracodawcy zaczną bardziej koncentrować się na zatrzymywaniu pracowników, wzrośnie zainteresowanie

zastosowaniem nowych technologii, rozwijane będą sposoby pomiaru siły marki pracodawcy, a organizacje bardziej zaangażują się w kształtowanie dobrostanu zatrudnionych (Zych, 2019). Mniej więcej w tym samym czasie, portal Marka-pracodawcy.pl (*Marka pracodawcy w Polsce*, 2020) ogłaszał, że budowanie marki pracodawcy to „moda” na ludzi, bossbranding, czyli kształtowanie employer brand poprzez postawy i zachowania kadry kierowniczej, rozwijanie odpowiedzialnego marketingu rekrutacyjnego i wiarygodnej EVP, określanie celów employer branding oraz promowanie różnorodności i inkluzywności.

Chociaż przedstawione powyżej przewidywania zawierają ciekawe propozycje (np. bossbranding), to trudno uznać, że składają się one na działania o charakterze strategicznym. Na podstawie zaprezentowanych trendów wnioskować raczej należy, że pod koniec drugiej dekady obecnego stulecia praktykę zarządzania marką pracodawcy w Polsce cechowały działania ad hoc i chaos. Gdyby atrybuty te odnieść do faz dojrzałości działalności organizacyjnej (Stocki, 2003), to konkludować trzeba, że polski employer branding roku 2020 znajdował się w pierwszym etapie rozwoju, w którym tylko niektóre procesy umacniania marki pracodawcy były organizacjom dobrze znane.

Po roku 2020, co nie jest zaskakujące, rozważania traktujące o employer branding poszerzyły się o kontekst sytuacji kryzysowej, jaką była pandemia COVID-19. W analizach tych za punkt wyjścia przyjmowano przede wszystkim przemiany organizacyjne wywołane koniecznością zmiany lokalizacji miejsca świadczenia pracy i przejściem na pracę z domu (work-from-home) lub dowolnego miejsca (work-from-anywhere). Wyniki badań pokazały potrzebę cyfrowego komunikowania marki pracodawcy (Nelke, 2021), a nawet przededefiniowania strategii employer brandingowych (Rys i in., 2024).

Od kilku lat zaobserwować też można pierwsze teoretyczne (np. Sulich, 2021) i empiryczne (Bombiak, 2024; Kivinda i in., 2021) próby wyjaśnienia, w jaki sposób praktyki zielonego lub zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi oddziałują na markę pracodawcy. Coraz częściej wspomina się o zrównoważonym zarządzaniu marką pracodawcy (sustainable employer branding), które prezentowane jest jako konglomerat trzech ważnych koncepcji: zarządzania marką, zarządzania zasobami ludzkimi i społecznej odpowiedzialności biznesu (Aggerholm i in., 2011). Choć trudno przesądzać o przyszłości sustainable employer branding, to ważne jest, że podejmowany jest wysiłek badawczy, który być może z czasem ewoluuje w stronę konkretnej metody lub koncepcji zielonego/zrównoważonego zarządzania marką pracodawcy. Uwagę autorów przykuwają również tematy związane z wykorzystaniem big data (Martin i Sinclair, 2018) oraz sztucznej inteligencji w zarządzaniu marką pracodawcy (Baratelli i Colleoni, 2022; Sahila i in., 2024).

Te „nowości” w piśmiennictwie odpowiadają praktyce gospodarczej. Na podstawie analizy rozwiązań stosowanych przez najbardziej atrakcyjnych pracodawców na świecie, firma Universum wskazuje, że niezbędne jest dziś ciągle aktualizowanie planów działania w zakresie sztucznej inteligencji i wykorzystanie automatyzacji do usprawniania procesów rekrutacyjnych (*Employer branding NOW*, 2024).

Również w Polsce, według ostatniego raportu HRM Institute, wśród największych wyzwań dla biznesu w najbliższym czasie znajduje się zastosowanie w praktyce technologii, automatyzacji i sztucznej inteligencji. Praktycy z naszego kraju podkreślają ponadto, że ważna jest zdolność adaptowania się firm do niespodziewanych sytuacji oraz dbałość o zrównoważony rozwój. Zgodnie z tym samym raportem, w Polsce nadal tylko 20% organizacji ma strategię employer branding, ale co trzecia firma łączy działania employer branding z zarządzaniem markami konsumenckimi (*Employer branding w Polsce...*, 2024).

Warto w tym miejscu podkreślić, że duża część raportów o employer branding bazuje na wypowiedziach przedstawicieli dużych lub bardzo dużych organizacji. Dla kontrastu, czego dowodzą rezultaty badań jakościowych zrealizowanych w małych i średnich firmach, w mniejszych organizacjach employer branding ma zasadniczo charakter przedsięwzięć ad hoc. Respondenci z tych organizacji uważają, że ich firmom brakuje strukturyzacji wielu działań, choćby tych dotyczących rekrutacji i wdrażania nowych pracowników. Respondenci z małych i średnich firm podkreślają też konieczność włączania kandydatów, zatrudnionych i byłych członków organizacji w procesy zarządzania marką. Niemniej jednak zaznaczają oni, że specyfika małych i średnich organizacji sprawia, że trudno jest im konkurować o miano pracodawcy z wyboru (Näppä, 2023).

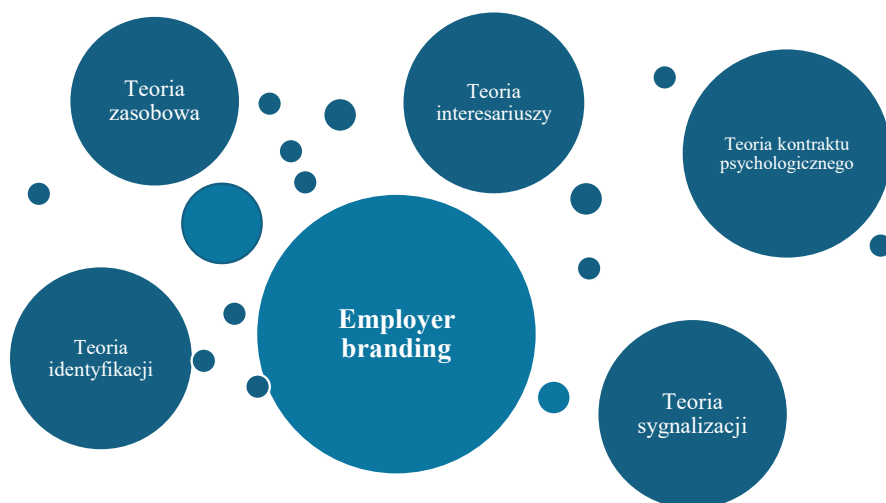
Zaprezentowane dane z najnowszych badań empirycznych i raportów odzwierciedlają słowa Barrowa sprzed ośmiu lat, zdaniem którego wielu zatrudniających nadal nie postrzega silnej marki pracodawcy jako jednego z ważniejszych niematerialnych zasobów organizacji (Sundberg, 2017). Przed wieloma pracodawcami zatem jeszcze długa droga, by osiągnąć postulowaną przez Petersa i Watermana (1982) doskonałość w zarządzaniu marką pracodawcy.

4.3. Szczegółowe ramy teoretyczne employer branding

Rozważania zaprezentowane w *Podrozdziale 4.1* oraz *4.2* dowodzą, że employer branding jest systematycznie eksplorowany, co sprawia, że jego istota jest coraz lepiej rozpoznana. Wiadomo już, że instrumentarium umacniania marki pracodawcy wpisuje się w teorię wartości, teorię relacji i teorię doświadczeń. W piśmiennictwie podkreśla się, iż employer branding nawiązuje również do szeregu innych bardziej szczegółowych teorii nauk społecznych, wśród których najczęściej wymienia się: teorię zasobową, teorię interesariuszy, teorię identyfikacji, teorię kontraktu psychologicznego oraz teorię sygnalizacji (rysunek 4.2).

Teoria zasobowa mówi, że działalność organizacji warunkowana jest zasobami, którymi instytucja dysponuje lub które może kontrolować, nawet jeśli nie są one jej własnością (Amit i Schoemaker, 1993). Zasoby organizacji obejmują ogół rzeczy, ludzi, informacji i środków finansowych mogących stanowić o jej sile/

słabości, możliwościach przetrwania i rozwoju (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Zasoby cechuje to, że ich wartość nie jest stała, więc zasoby cenne w danej sytuacji mogą okazać się bezwartościowe w odmiennych warunkach (w innym czasie lub innych uwarunkowaniach instytucjonalnych). Ponadto, nawet firmy działające w tej samej branży różnią się pod względem liczby i jakości posiadanych zasobów oraz sposobów ich wykorzystania. Zasoby, które przyczyniają się do osiągnięcia przez organizację przewagi konkurencyjnej, charakteryzuje wartościowość, unikatowość, trudność w imitacji przez konkurencję, brak substytutów (Barney, 1991; Grant, 1991; Zahra, 2021). Takie cechy posiadają zasoby niematerialne, do których zalicza się między innymi szeroko rozumiane zasoby ludzkie, markę, relacje z interesariuszami (Barney, 1991; Hall, 1993; DeWit i Mayer, 1999), czyli zasoby, które są szczególnie przedmiotem zainteresowania employer branding.



Rysunek 4.2. Employer branding a ważne teorie społeczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie Edwards (2010).

Teoria interesariuszy zainteresowała nauki o zarządzaniu za sprawą Freemana (1984). Freeman, stosując pojęcie interesariusza (stakeholder), a nie udziałowca (stockholder/shareholder), zwrócił uwagę menedżerów na konieczność szerszego patrzenia na uczestników życia gospodarczego. Według Freemana interesariusze to wszelkie grupy mające realny wpływ na realizację celów organizacji (lub nawet jej losy) i podlegające oddziaływaniu instytucji. Podkreślał on, że organizacja powinna być postrzegana jako podmiot działający w centrum sieci wzajemnie powiązanych interesariuszy, którzy tworzą, utrzymują i zwiększają wartość dodaną. Zdaniem Freemana przedsiębiorstwo zyskuje na współpracy z szerokim gronem interesariuszy, ale warunkiem jest jak najpełniejsze zrozumienie ich motywów, potrzeb i obaw.

Pierwotna koncepcja Freemana ewoluowała. Z czasem, w rozważaniach pojawiły się wątki dotyczące wsparcia udzielanego interesariuszom przez innych uczestników lub obserwatorów (np. opinię publiczną) oraz relacji między organizacją a grupą interesów (Evan i Freeman, 1997). Uczestnicy życia gospodarczego wchodzi bowiem ze sobą w interakcje, a dzieje się to szczególnie wtedy, gdy przedmiotem ich oceny staje się organizacja zagrażająca któremuś z nich (Rotengruber, 2017). W teorii interesariuszy podkreśla się ponadto kwestię związku między działalnością gospodarczą a etyką. Teoria wyjaśnia, że instytucje, będąc podmiotami moralnymi, są odpowiedzialne wobec swoich interesariuszy (Freeman i in., 2004) i w związku z tym we współpracy z innymi aktorami niezbędne jest kierowanie się wartościami etycznymi (Jones i Wicks, 1999; Phillips i in., 2003; Wicks i Freeman, 1998).

Freeman (1984) wyróżnił dwie podstawowe grupy interesariuszy organizacji: interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Interesariusze wewnętrzni to wszyscy członkowie organizacji, którzy bezpośrednio przyczyniają się do realizacji celów przedsiębiorstwa. Przetrwanie organizacji zależy zatem od tego, w jakim stopniu zidentyfikowane i zaspokojone zostaną potrzeby i oczekiwania tej grupy (Clarkson, 1995). Natomiast interesariusze zewnętrzni to wszelkie podmioty, które mogą oddziaływać na organizację i czerpać wartości z jej działalności, ale operują w bliższym lub dalszym otoczeniu.

Inną klasyfikację interesariuszy, w której kryterium podziału są typy relacji zachodzących między grupami interesu a organizacją, zaproponowali Rodriguez i Ricart (2002). Ich zdaniem wpływ na realizację celów organizacji mają interesariusze: substanowujący, którzy współtworzą przedsiębiorstwo poprzez zaangażowanie własnego kapitału lub pracy (np. akcjonariusze, właściciele, pracownicy), kontraktowi, związani z instytucją formalnymi stosunkami, opartymi na różnego rodzaju umowach (klienci, dostawcy, konkurenci, sojusznicy), kontekstowi, oczekujący od instytucji zaangażowania się w projekty społeczne i ekologiczne⁷.

Istotne jest, że interesariusze nie zawsze mają takie same dążenia, a wręcz przeciwnie – interesy poszczególnych grup mogą być sprzeczne z celami innych aktorów oraz organizacji. Dla przykładu, interesariusze wewnętrzni oczekują bezpieczeństwa ekonomicznego i psychologicznego, które wyraża się między innymi w satysfakcjonujących dochodach z pracy, dodatkowych benefitach, możliwości rozwoju, wspieraniu ich w zachowaniu równowagi praca-życie. Właścicielom zależy na wzroście wartości firmy, jej rentowności, płynności finansowej itp. Dla klientów liczą się niskie ceny, wysoka jakość oferowanych produktów lub usług oraz obsługi posprzedażowej. Dostawcy dążą do szybkich transakcji, długoterminowych kontraktów, ważna jest dla nich wiarygodność finansowa firmy, wywiązywanie się ze zobowiązań, etyka i profesjonalizm działania. Natomiast władze zainteresowane są przestrzeganiem norm prawnych, liczą na łatwość w ściągalności podatków, chcą,

7 Interesariuszy employer branding jest wielu, co sprawia, że w odniesieniu do budowania marki pracodawcy ostrożnie trzeba podchodzić do przedstawionych tu klasyfikacji.

by organizacja zapewniała miejsca pracy oraz podejmowała działania na rzecz ochrony środowiska i stymulacji rozwoju lokalnego (Oczkowska, 2015; Zbierowski, 2012).

Teoria identyfikacji, wykorzystywana głównie przez nauki społeczne, mówi, że identyfikacja z grupą, której artefaktem jest używanie zaimków *my*, *nam*, *nas* (w miejsce *ja*, *mi*, *mnie*), to pewnego rodzaju jedność grupy, ale równocześnie poczucie odrębności grupy w stosunku do otaczającego ją świata zewnętrznego (Cooley, 1964). Z perspektywy socjologicznej, identyfikacja oznacza utożsamienie się jednostki z grupą, postrzeganie siebie jako członka tej grupy, oraz uznanie, że grupa stanowi pewną systemową całość (Radziewicz-Winnicki, 1979). W naukach o zarządzaniu, identyfikacja rozważana jest zwykle w kategoriach związków między pracownikiem a organizacją. Pracownik, który identyfikuje się z miejscem pracy, definiuje siebie przy pomocy podobnych kategorii, jakich używa do opisywania organizacji (Ashforth i in., 2008; Kreiner i Ashforth, 2004). Pracownik identyfikujący się z firmą nie tylko akceptuje jej cele czy kulturę organizacyjną, ale uważa, że są one zgodne z jego celami i systemem wartości. Dzięki tej zgodności, osoba postrzega siebie samą jako część zespołu i organizacji jako całości, ufa kolegom i pracodawcy. Jeśli zgodności wartości osobistych i organizacyjnych towarzyszy zaspokojenie potrzeb, zwiększa się satysfakcja z pracy, rośnie poziom motywacji i zaangażowania, a chęć rozstania z organizacją maleje (Edwards i Cable, 2009; Pratt, 2002). Silna identyfikacja z organizacją pozytywnie koreluje z poczuciem akceptacji przez współpracowników (Masterson i Stamper, 2003) oraz zaspokojeniem potrzeb społecznych (Haslam i in., 2000; Johnson i Ashforth, 2008). Teoria identyfikacji pomaga specjalistom employer branding zrozumieć rolę wartości organizacyjnych w kształtowaniu zaangażowania organizacyjnego oraz zatrzymywaniu pracownika, ale wskazuje też, że dla identyfikacji z firmą znaczenie mają korzyści czerpane z pracy, które umożliwiają jednostce realizację jej osobistych celów i pragnień (de Chernatony, 2002).

Identyfikacja z organizacją łączona jest z kontraktem psychologicznym (Bera i Lenart-Gansiniec, 2022). Masterson i Stamper (2003) ustalili, iż wypełnienie kontraktu psychologicznego jest powiązane z postrzeganiem przez zatrudnionego jego członkostwa w organizacji; Epitropaki (2013) zauważył, że pracownicy doświadczający naruszenia kontraktu psychologicznego są mniej skłonni do identyfikowania się z organizacją.

Kontrakt psychologiczny w organizacji to swego rodzaju kontrakt społeczny, który, poprzez niepisany zbiór praw i obowiązków, określa naturę relacji między pracownikiem a pracodawcą (Makin i in., 2000). Kontrakt psychologiczny wykracza poza uzgodnienia formalne i prawne i odnosi się do oczekiwań (Argyris, 1960), przekonań (Spindler, 1994), obietnic (Conway i in., 2011; Guest i in., 1996) obu stron związanych z relacjami w miejscu pracy. Kontrakt psychologiczny to zarówno zobowiązanie się do określonego działania (Bal i in., 2010), jak i indywidualne przekonania, kształtowane przez organizację, dotyczące uzgodnionych warunków wymiany, jaka zachodzi pomiędzy jednostką a pracodawcą (Rousseau,

1995). Kontrakt psychologiczny ma charakter dynamiczny i zmienia swój kształt wraz z nabywaniem doświadczeń, zmianą warunków zatrudnienia, czy zmianą oczekiwań w stosunku do pracy.

Dotrzymywanie bądź niedotrzymywanie warunków kontraktu psychologicznego wpływa nie tylko na stopień identyfikacji pracownika z organizacją. Badania wykazały między innymi, że wywiązywanie się z kontraktu zwiększa zaangażowanie pracownika (Robinson i Rousseau, 1994) i podnosi poziom zaufania do pracodawcy (Braganza i in., 2021). Z kolei łamanie kontraktu blokuje zachowania innowacyjne (Ng i Feldman, 2009) i zwiększa liczbę odejść z organizacji (Turnley i Feldman, 1999), więc negatywnie oddziałuje na poziom retencji kadr (Bal i in., 2010; Li i in., 2016; Robinson i Rousseau, 1994; Zhao i in., 2007). Odnotowano nawet związek pomiędzy nieprzestrzeganiem kontraktu psychologicznego a takimi zachowaniami dysfunkcjonalnymi i patologicznymi jak sabotowanie poleceń przełożonych (Hussain, 2014) oraz mobbing (Chen i in., 2008). Warto dodać, że kontrakt psychologiczny bywa wykorzystywany dla zdefiniowania marki pracodawcy. Dla przykładu, Rosethorn (2009) podaje, że employer brand to kontrakt zawarty między organizacją a jej członkami, który sprawia, że ludzie decydują się podjąć pracę w danej instytucji i w niej pozostać.

Employer branding, szczególnie w zakresie komunikowania oferowanych wartości, wykorzystuje też dorobek teorii sygnalizacji (Spence, 1973). Teoria ta zakłada asymetrię informacji, czyli stan, w którym jedna strona procesu komunikowania się ma więcej informacji niż druga, co zaburza procesy zachodzące na rynkach (Wiktor, 2023), także na rynku pracy. Według Spence'a, asymetria informacji dotyczy obu stron procesu rekrutacji. Kandydaci nie ujawniają pracodawcy wszystkich ważnych informacji o sobie, ale sygnalizują pewne ukryte, trudne do weryfikacji dane na swój temat. Dzieje się tak na przykład wtedy, gdy w dokumentach aplikacyjnych nie przedstawiają wprost własnych kwalifikacji, ale dołączają dyplom ukończenia prestiżowej uczelni. I odwrotnie, w ogłoszeniach rekrutacyjnych pracodawcy nie informują o wysokości oferowanego wynagrodzenia, ale jedynie sygnalizują, poprzez chwalenie się uzyskaniem certyfikatem dobrego pracodawcy, że wynagrodzenia mogą być konkurencyjne. W przypadku niedostatku „twardych” danych, sygnały wysyłane przez komunikujące się podmioty zyskują na wartości, gdyż to na ich podstawie uczestnicy rynku pracy podejmują decyzje: kandydaci decydują się aplikować lub przyjąć ofertę pracy, pracodawcy składają aplikantowi propozycję zatrudnienia.

Analizy empiryczne z ostatnich lat poświęcone employer brandingowi rekrutacyjnemu dowodzą, że w im więcej sygnałów dotyczących danej cechy wysyłanych przez kandydata, tym większe szanse na zatrudnienie (Piopiunik i in., 2018). Podobnie sprawa wygląda w przypadku pracodawcy prowadzącego rekrutację: im więcej sygnałów o zarządzaniu zasobami ludzkimi na domowej stronie pracodawcy czy w ogłoszeniu o pracy, tym większa pula i „jakość” kandydatów oraz wyższy poziom zaangażowania kandydata w aplikowanie (Cable i Turban, 2003; Chang i Chin, 2018). Co więcej, Carpentier i współpracownicy (2019) zaobserwowali

pozytywny związek pomiędzy obecnością pracodawcy w mediach społecznościowych a postrzeganiem organizacji jako atrakcyjnego miejsca pracy.

Sygnalizowanie praktyk z obszaru employer branding może poprawić także oceny wystawiane w Internecie danemu pracodawcy (Chang i Chin, 2018). W proces sygnalizowania marki pracodawcy organizacja może angażować się osobiście lub za pośrednictwem podmiotów trzecich, znajdujących się poza bezpośrednią kontrolą organizacji, czyli poprzez stosowanie marketingu pośredniego (Dineen i Allen, 2016; Lievens i in., 2023; Van Hove i Lievens, 2009). Pośrednie sygnalizowanie marki pracodawcy wykorzystywać może podmioty formalne, które certyfikują pracodawców (np. Great Place to Work® Institute), ale może przebiegać także za pomocą word-of-mouth czy, w przypadku sygnalizacji w Internecie, word-of-mouse. Chociaż badania pokazują, że znalezienie się firmy na liście najlepszych pracodawców czy certyfikat wystawiony przez Great Place to Work® Institute, pozytywnie oddziałują na markę pracodawcy (Collins i Han, 2004; Fulmer i in., 2003), to marketing osób trzecich, na przykład poprzez „wyciek” do mediów krytycznych informacji o pracodawcy, może też osłabiać employer brand (Dineen i in., 2019).

Przedstawione powyżej teorie to oczywiście nie wszystkie, do których nawiązuje employer branding. Dla przykładu, Martin i Sinclair (2018) przekonują, że istotę employer branding najlepiej wyjaśniają, prócz wskazanej tu teorii sygnalizacji, teoria autentyczności, teoria tożsamości organizacyjnej oraz teoria zaangażowania organizacyjnego. To wszystko dowodzi, że współczesny employer branding jest koncepcją nie tylko interdyscyplinarną, ale i wielokontekstową. Employer branding, posługując się określeniem Koontza (1961), znajduje się w „dżungli” wielu teorii, i to nie tylko teorii zarządzania, ale i teorii, które kojarzone są z innymi dyscyplinami nauk społecznych.

Chociaż zainteresowanie wizerunkiem organizacji sięga lat 50. XX wieku (Oczkowska, 2015), to sam termin employer brand(ing) wprowadzony został do nauk o zarządzaniu dopiero w ostatniej dekadzie ubiegłego stulecia. Od tego czasu przeprowadzono wiele badań przybliżających do zrozumienia istoty marki pracodawcy, a praktycy stosują coraz bardziej wyrafinowane metody i techniki, które mają na celu zwiększenie wartości marki pracodawcy. Powiedzieć można, że employer branding ewoluuje zarówno od strony teoretycznej, jak i praktycznej. Biorąc pod uwagę przemiany w podejściu do marki i pełnionych przez nią funkcji, employer branding zmienia swoje oblicze od nastawionego na tworzenie wartości, poprzez nakierowanie na kształtowanie relacji, do kreowania doświadczeń. Ważne jest, że te oblicza się nie wykluczają, lecz dopełniają i wzajemnie wzbogacają. W rezultacie, współczesny employer branding jest koncepcją wielowymiarową, która nie tylko czerpie z dorobku naukowego, ale i sama naukę wzbogaca. To dzięki employer brandingowi zsz „wyszło ze swojej skorupy” i zaczęło przyjmować perspektywę innych podmiotów niż organizacja. To dzięki employer branding rekruterzy coraz bardziej przykładają się do rzetelnego informowania aplikantów,

a specjaliści zżl (choć z pewnością nie wszyscy) pojmują, że kandydaci czy pracownicy to partnerzy, albo wręcz główni kreatorzy marki pracodawcy i sukcesu organizacji.

Mimo że wiele już wiadomo o istocie employer branding, to jego złożoność sprawia, że trudno o holistyczne charakterystyki tej koncepcji. Dlatego tak ważne jest dalsze eksplorowanie zarządzania marką pracodawcy i wyjaśnianie związków employer branding z zarządzaniem marką oraz zarządzaniem zasobami ludzkimi. Stąd także imperatyw permanentnego rozpoznawania zmian zachodzących w obrębie employer branding i monitorowania „wpływów” (także teoretycznych), jakim podlega employer branding.

Rozdział 5

Konceptualizacja employer branding

„Konceptualizacja – proces tworzenia pojęć na podstawie ogólnej wiedzy o świecie poprzez ustalenie problematyki oraz definicję danego słowa (...) W filozofii konceptualizacja ma na celu sprecyzowanie abstrakcyjnego pojęcia, które stać się ma jednoznacznym narzędziem w dyskusjach. Konceptualizacja wpisuje omawiane słowo w konkretny kadr referencyjny (np. teorię naukową), w którym otrzymuje ono swój sens” (*Konceptualizacja*, 2023).

Próby konceptualizacji employer brand oraz employer branding czynione są przynajmniej od roku 1996, czyli od momentu, w którym Ambler i Barrow opublikowali swój pierwszy artykuł na temat marki pracodawcy. W artykule tym, prócz sformułowania pionierskiej definicji marki pracodawcy, autorzy konceptualizują employer branding jako podejście do zarządzania syntetyzujące zaangażowanie organizacji w kształtowanie kultury organizacyjnej, działalność z obszaru marketingu wewnętrznego oraz budowania reputacji przedsiębiorstwa. Te rozważania stały się punktem wyjścia dla innych prób modelowych ujęć employer branding, spośród których do najczęściej przywoływanych należą propozycje Backhous i Tikoo (2004) oraz Martina (2007). W obu modelach employer brand(ing) jest pochodną tożsamości organizacji oraz kultury organizacyjnej, w obu odbiorcami komunikatów są kandydaci do pracy i aktualni pracownicy, w obu podkreśla się związek między działaniami z obszaru employer branding a efektywnością pracownika/wynikami organizacji.

Pomimo licznych prób zdefiniowania employer brand(ing), wydaje się, że ani konstrukt marki pracodawcy ani koncepcja employer branding nie zostały jak dotąd wyczerpująco opisane. Problem stanowi tu przede wszystkim zróżnicowanie definicyjne wynikające z heterogeniczności przyjmowanych przez badaczy perspektyw patrzenia na employer brand(ing). W konsekwencji, różne ujęcia trudno połączyć w spójną całość, co utrudnia zrozumienie istoty employer brand(ing).

W tym rozdziale, na podstawie przeglądu odmiennych punktów widzenia na markę pracodawcy i zarządzanie marką pracodawcy dokonywana jest próba scalenia dotychczasowych ustaleń na temat employer brand(ing). Rozdział zawiera propozycję konceptualizacji employer brand(ing) poprzez określenie składowych

konstruktu marki pracodawcy, pokazanie procesu zarządzania marką pracodawcy, zdefiniowanie employer brand(ing) i zobrazowanie wielowymiarowości omawianej koncepcji.

5.1. Istota employer brand

Mimo że marka pracodawcy jest przedmiotem dociekań naukowych od trzech dekad (*Podrozdział 4.1*), to termin ten nie doczekał się jak dotąd uniwersalnej definicji, a jego rozumienie zależy od przyjętego przez autora punktu widzenia, który jest zwykle albo bardziej marketingowy, albo związany z zarządzaniem zasobami ludzkimi (Wojtaszczyk, 2012).

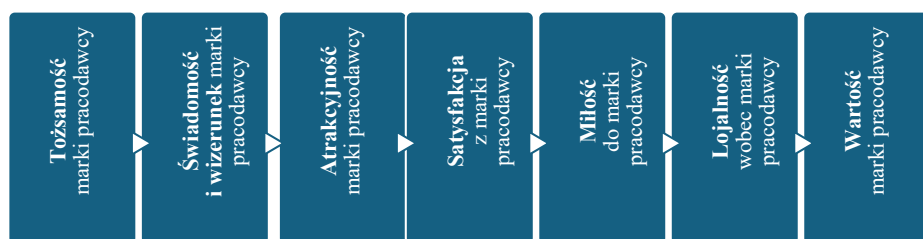
Marka pracodawcy definiowana bywa w kategoriach obietnicy złożonej przez pracodawcę uczestnikom wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy (Burke, 2007). Rosethorn (2009) ujmuje markę pracodawcy jako powód, który sprawia, że pracownicy nie opuszczają organizacji. Backhaus i Tikoo (2004), Kuchеров oraz Zavyalova (2012), czy Chartered Institute of Personnel and Development (*Employer brand*, 2024) pod pojęciem marki pracodawcy rozumieją zestaw atrybutów charakteryzujących środowisko pracy lub organizację jako całość, powodujący, iż organizacja wyróżnia się na rynku pracy. Ambler i Barrow (1996), Barrow i Mosley (2005), Berthon i inni (2005) oraz Edwards (2010) podkreślają natomiast, że marka pracodawcy to suma wszelkich wartości (korzyści, benefitów) oferowanych pracownikom. Korzyści te wynikają z instrumentalno-symbolicznej propozycji wartości zatrudnienia. Instrumentalny wymiar EVP obejmuje wartości związane z szeroko rozumianym wynagrodzeniem, bezpieczeństwem zatrudnienia, możliwościami rozwoju, elastycznością czasu pracy i miejsca jej świadczenia (Lievens i in., 2007). Z kolei oferta pracodawcy w wymiarze symbolicznym to wszystko to, co sprawia, że pracownicy mogą cieszyć się z bycia członkiem organizacji. Do tej grupy korzyści zalicza się atmosferę w miejscu pracy, zaspokajanie potrzeby uznania oraz silną markę organizacji i oferowanych przez nią produktów/usług (Backhaus i Tikoo, 2004; Maxwell i Knox, 2009).

Ponadto, co jeszcze bardziej utrudnia zrozumienie istoty employer brand, marka pracodawcy prezentowana jest jako odzwierciedlenie relacji pomiędzy pracownikiem a pracodawcą (Collins i Stevens, 2002) albo doświadczeń wynikających z bycia członkiem organizacji (Mohanty i Kulkarni, 2024).

Marka pracodawcy definiowana też jest przez pryzmat poszczególnych składowych konstruktu marki. Dell oraz Ainspan (2001) uważają, iż marka pracodawcy to tożsamość organizacji występującej w roli podmiotu zatrudniającego. Martin i współpracownicy (2011) twierdzą, że employer brand oznacza bycie znanym wśród kluczowych interesariuszy i klasyfikowanym jako organizacja o charakterystycznej tożsamości zapewniającej wysokiej jakości doświadczenia zawodowe, które sprawiają, że pracownicy są zaangażowani i promują firmę. Z kolei Cable i Turban (2001) zaznaczają, że chociaż marka pracodawcy jest, technicznie rzecz

biorąc, jedynie identyfikatorem (np. nazwą, logo), to wszystkie informacje związane z marką są gromadzone jako wiedza o marce i stanowią o wizerunku oraz reputacji pracodawcy.

Biorąc pod uwagę powyższe, stwierdzić należy, że markę pracodawcy przedstawić można podobnie jak markę produktu czy usługi. Punktem wyjścia do budowy employer brand jest jej tożsamość, a za efekt działań z nią związanych uznać trzeba wartość marki pracodawcy (rysunek 5.1). Poszczególne składowe konstrukt employer brand interpretować należy w odniesieniu do każdej z podstawowych grup zasobów ludzkich, czyli kandydatów, obecnych oraz byłych pracowników. Dodatkowo, w przypadku employer brand, konstrukt należy uzupełnić o atrakcyjność marki pracodawcy (a można uzupełnić o miłość do marki pracodawcy).



Rysunek 5.1. Konstrukt marki pracodawcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kall i in. (2006), Wojtaszczyk (2012).

Tożsamość marki pracodawcy (employer brand identity) to jeden z terminów, za pomocą którego definiuje się employer brand. Mimo tego w piśmiennictwie nie ma dokładnego wyjaśnienia, co kryje się pod tym pojęciem. Na podstawie definicji tożsamości marki przyjąć można, że tożsamość marki pracodawcy to zestaw cech charakterystycznych dla danej organizacji występującej w roli pracodawcy, z jakimi instytucja chce być kojarzona i które są komunikowane interesariuszom wewnętrznym i zewnętrznym.

Świadomość marki pracodawcy (employer brand awareness) wyraża się w tym, że potencjalny kandydat, czyli osoba, która nie doświadczyła jeszcze bezpośrednio danej organizacji, zna pracodawcę i klasyfikuje go na przykład jako atrakcyjnego/nieatrakcyjnego albo dobrego/złego. Świadomość marki pracodawcy kształtuje się na podstawie informacji, które różnymi kanałami docierają do kandydata. Mogą to być „oficjalne” informacje przekazywane przez przedsiębiorstwo do otoczenia, ale również informacje pozyskane od innych osób bądź informacje, na które kandydat natknął się w sieci. Świadomość employer brand nie dotyczy osób, które aplikowały do firmy, aktualnych i byłych pracowników, gdyż są to podmioty, które znają organizację i umieją też zakwalifikować ją do odpowiedniej kategorii (Wojtaszczyk, 2012). Natomiast wizerunek marki pracodawcy (employer brand image) kształtuje się poprzez interakcje z danym pracodawcą. Interakcje te zachodzą podczas uczestnictwa w procesach rekrutacji i selekcji (dotyczy kandydatów), w czasie

bycia członkiem organizacji (w przypadku osób zatrudnionych), po rozstaniu z organizacją (byli pracownicy). Na skutek doświadczania marki pracodawcy, aplikujący, obecni i byli pracownicy oceniają markę. Wizerunek marki pracodawcy oddaje zatem pogląd osoby na markę, której doświadczyła lub doświadcza.

Jednym z wymiarów wizerunku marki jest osobowość (Keller, 2008; Kotler, 1994). Prekursorką badań nad osobowością marki jest Aaker (1997), która, inspirowana koncepcją Wielkiej Piątki, opracowała pierwszą skalę osobowości marki. Od tego czasu, pierwotna skala Aaker była modyfikowana przez samą autorkę (Aaker, 2000; Aaker i in., 2001), jak i przez innych badaczy (np. Muniz i Marchetti, 2012; Sung i Tinkham, 2005). Powstało wiele wersji językowych tej skali (np. Bosnjak i in., 2007; Chu i Sung, 2011), także wersja polskojęzyczna (Gorbaniuk i in., 2010). Na podstawie badań empirycznych ustalono ponadto, że do określania osobowości marki pracodawcy niezbędna jest modyfikacja skali Aaker. Z tego powodu na potrzeby pomiaru osobowości marki pracodawcy konstruowane są nieco inne, dedykowane skale.

Lievens i Highhouse (2003) przetestowali skalę osobowości employer brand w sektorze bankowym i ustalili, że na osobowość marki pracodawcy składają się: kompetencja, prestiż, uczciwość, solidność, innowacyjność. Rok później, Slaughter i inni (2004) zaproponowali, by osobowość marki pracodawcy mierzyć na podstawie wymiarów, które nazwali: skauting, innowacyjność, dominacja, oszczędność, stylowość. Z kolei Davies i współbadacze (2004) opracowali skalę obejmującą: ugodowość, przedsiębiorczość, elegancję, kompetencję i bezwzględność. Lievens (2007) zaadoptował skalę osobowości na potrzeby organizacji militarnej, ustalając, że w tym przypadku skala ma sześć głównych wymiarów, którymi są: kompetencja, prestiż, uczciwość, wytrzymałość, ekscytacja, wesołość. W Polsce podjęto jak dotąd jedną próbę opracowania podobnej skali (Wojtaszczyk i Fajczak-Kowalska, 2023), przy czym wyniki analiz pokazują, że polskojęzyczne narzędzie rozpoznawania osobowości marki pracodawcy jest dwuwymiarowe i składa się z wymiarów: solidność oraz stylowość.

Wysokie wskaźniki świadomości i pozytywny wizerunek marki pracodawcy znajdują odzwierciedlenie w postrzeganiu marki pracodawcy jako atrakcyjnej. Atrakcyjność pracodawcy (employer attractiveness)⁸ to termin autorstwa Turbana i Greeninga (1997), pod pojęciem którego rozumieli oni na tyle wysoką ocenę pracodawcy, że skutkuje ona chęcią aplikowania.

Badania nad atrakcyjnością pracodawcy są rozległe i dotyczą nie tylko atrakcyjności pracodawcy dla kandydatów, ale także dla aktualnych członków organizacji. W ramach prowadzonych badań atrakcyjność utożsamiana jest zwykle z oceną składników propozycji wartości zatrudnienia lub oceną cech przypisywanych pracodawcy. Im wyższa ocena przewidywanych lub dostarczanych wartości, tym pracodawca postrzegany jest jako bardziej atrakcyjny.

8 W piśmiennictwie nie używa się kategorii *atrakcyjności marki pracodawcy*, ale stosuje się termin *atrakcyjność pracodawcy*.

Drugim ważnym kierunkiem badań w tym zakresie, zapoczątkowanym przez Lievensa i Highhousa (2003), jest rozumienie atrakcyjności pracodawcy w kategoriach dopasowania między cechami jednostki a postrzeganymi cechami pracodawcy (person-organisation-fit). Zgodnie z tym podejściem, pracodawca jest tym atrakcyjniejszy, im jego cechy są bardziej zbliżone do cech danego człowieka (Kristof-Brown i in., 2005). Atrakcyjność pracodawcy trudno jest „wpisać” w konstrukt employer brand, gdyż w istniejącej literaturze brakuje precyzji w rozumieniu tego terminu. Potwierdza to systematyczny przegląd literatury przeprowadzony przez Dasslera i zespół (2022). Zgodnie z wynikami tych badań, atrakcyjność pracodawcy utożsamiana bywa z reputacją pracodawcy, prestiżem pracodawcy, pracodawcą z wyboru, a nawet marką pracodawcy jako taką.

Jednostka oceniająca pracodawcę jako atrakcyjnego będzie najprawdopodobniej usatysfakcjonowana z marki pracodawcy (Bodderas i in., 2011; Schlager i in., 2011). Satysfakcja z employer brand, analogicznie do satysfakcji z marki produktowej, która oddaje emocje towarzyszące potwierdzającym się wcześniejszym oczekiwaniom konsumenta dotyczącym doświadczenia konsumpcyjnego (Oliver, 1981), to zadowolenie z doświadczeń zgromadzonych podczas kandydowania do pracy, z doświadczeń związanych z byciem członkiem organizacji, z doświadczeń towarzyszących kontaktom z byłym pracodawcą. Jeśli jednostka jest przekonana, że jej wyobrażenia o aplikowaniu, byciu pracownikiem lub byłym członkiem organizacji pokrywają się z tym, czego doświadcza, to jest ona usatysfakcjonowana. Poziom satysfakcji z employer brand jest tym wyższy, im większy stopień zgodności między wyobrażeniami o marce pracodawcy a doświadczeniami z kontaktów z tą marką.

Atrakcyjność pracodawcy i satysfakcja z marki pracodawcy skutkują lojalnością wobec employer brand (np. Deepa i Baral, 2019; Slatten i in., 2019). W przypadku lojalności w stosunku do marki pracodawcy rozważa się przynajmniej trzy zachowania lojalnościowe: rekomendowanie danej marki, nieposzukiwanie alternatywnych marek oraz motywację do zakupu/użytkowania danej marki (Kall i in., 2006; Kumar, 2010). Z tej perspektywy, lojalni kandydaci do zatrudnienia to osoby, które pozytywnie wypowiadają się o procesach rekrutacji i selekcji, w których uczestniczyły i zachęcają innych do aplikowania, unikają starania się o zatrudnienie w innych instytucjach, są zmotywowane, by (jeśli nie otrzymały oferty pracy) ponawiać aplikowanie do danej firmy. Lojalni pracownicy rekomendują organizację jako pracodawcę, nie planują zmiany miejsca zatrudnienia, mają wysoki poziom motywacji do pracy i są zaangażowani organizacyjnie. Natomiast byli pracownicy manifestują swoją lojalność wobec employer brand poprzez: polecanie byłego pracodawcy, branie pod uwagę możliwości powrotu do firmy, pozostawanie w kontakcie z organizacją (Wojtaszczyk, 2021).

Jak nadmieniono w początkowej części tego podrozdziału, konstrukt marki pracodawcy uzupełnić można o jeszcze jeden komponent, jakim jest miłość do marki pracodawcy (employer brand love). Według Kim oraz Legendre (2023), miłość do marki pracodawcy, choć podobna do satysfakcji z marki oraz lojalności

w stosunku do marki, jest jednak konstrukcją odmienną. Kim i Legendre, powołując się na wyniki innych badań dowodzą, iż miłość do marki pracodawcy jest konsekwencją satysfakcji z marki i warunkiem lojalności pracownika. Jak podaje Tsai (2014), lojalność bez miłości do marki pracodawcy nie wystarcza, by pracownik pozostał w organizacji na dłużej.

Świadomość i wizerunek marki pracodawcy, satysfakcja z marki pracodawcy, atrakcyjność pracodawcy i lojalność wobec employer brand budują wartość marki pracodawcy, która oddaje jej siłę. Im silniejsza employer brand, tym więcej korzyści dla organizacji jako takiej.

Z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi wartościami generowanymi przez silną employer brand są: brak problemów z rekrutacją, wysoki poziom zaangażowania pracowników, niski współczynnik niepożądanych odejść (Branham, 2005). Z punktu widzenia organizacji jako całości, ważne jest, że silna marka pracodawcy generuje satysfakcję i lojalność klientów oraz wzbudza respekt konkurencji (Thorne i Mackey, 2007). Barrow i Mosley (2005) oraz Fulmer i współpracownicy (2003) wskazują, iż silna marka pracodawcy pomaga osiągnąć lepsze rezultaty finansowe.

Uzyskanie istotnych dla organizacji wartości z marki pracodawcy wymaga podejmowania świadomych i spójnych działań zarządczych, które klasyfikowane są jako employer branding.

5.2. Employer branding jako proces

Podobnie jak nie ma jednej definicji employer brand, tak nie ma też powszechnie stosowanej definicji employer branding. Część autorów, inspirowanych koncepcją marki, definiuje employer branding z perspektywy składowych marki, przy czym, tak samo jak w przypadku definicji employer brand, konkretyzując zarządzanie marką pracodawcy, badacze odnoszą się do różnych elementów konstruktów marki pracodawcy.

Backhaus (2004), Crozier (2006) oraz Dell i Ainspan (2001) uznają, że employer branding to proces kreowania unikatowej tożsamości organizacji, która gwarantuje instytucji bycie rozpoznawalnym i konkurencyjnym pracodawcą. Natomiast Lloyd (2002) i Mayo (2001) opisują employer branding jako intencjonalny (lub nie) proces komunikowania się pracodawcy z wewnętrznym i zewnętrznym rynkiem pracy, dzięki któremu organizacja postrzegana jest jako pożądane miejsce pracy.

Backhouse i Tikoo (2004) oraz Lievens i Slaughter (2016), rozróżniając employer branding wewnętrzny oraz zewnętrzny, cel tego pierwszego utożsamiają z celem zarządzania tożsamością organizacji, zaś cel drugiego zrównują z budowaniem wizerunku marki pracodawcy. W tym ujęciu, efektem zarządzania tożsamością organizacji jest lojalność zatrudnionych wobec marki pracodawcy i ich produktywność, a konsekwencją kształtowania wizerunku marki pracodawcy jest

przyciąganie kandydatów. Zgodnie z tym podejściem, które nie wydaje się jednak w pełni właściwe, pozycjonowanie marki za pomocą wizerunku dotyczy tylko aktywności poza granicami organizacji, co oznaczałoby, że aktualni członkowie organizacji nie oceniają pracodawcy, a w ich „sercach i umysłach” nie powstaje wizerunek marki pracodawcy.

Do tożsamości organizacji i jej roli w budowaniu marki pracodawcy odnosi się też Martin (2007). Autor ten, inaczej niż Backhouse i Tikoo (2004) oraz Lievens i Slaughter (2016), uważa, iż tożsamość organizacji kształtuje wizerunek marki pracodawcy, który oddziałuje zarówno na potencjalnych, jak i obecnych pracowników.

Sullivan (2004) definiuje employer branding jako strategię kształtowania świadomości i wizerunku marki pracodawcy, a więc, posługując się terminologią marketingu, jako strategię pozycjonowania marki pracodawcy. W kategoriach pozycjonowania, employer branding przedstawiają również Armstrong (2006), Barrow i Mosley (2005), Cable i Turban (2001), Collins i Stevens (2002), Edwards (2010), Erlenkaemper i współautorzy (2006), Grünewälder (2007) oraz Spitzmüller i inni (2002).

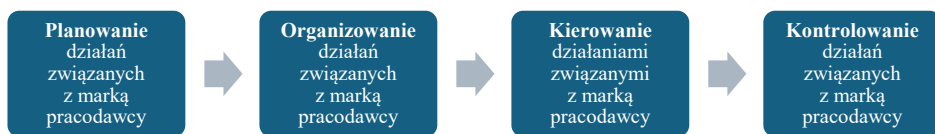
Erlenkaemper i inni (2006), na przykładzie działalności firm doradczych, definiują employer branding jako aktywność organizacji ukierunkowaną na budowanie atrakcyjności pracodawcy. Davis (2008) podnosi, iż employer branding to proces kształtowania satysfakcji i lojalności pracowników. Kuchеров oraz Samokish (2016) twierdzą z kolei, że zasadniczym celem employer branding jest budowanie lojalności członków organizacji, którą postrzegają jako główny zasób marki pracodawcy odzwierciedlający jej wartość.

Inni badacze, przyjmując, że employer branding to przeniesienie idei brandingu na grunt zarządzania zasobami ludzkimi (Ambler i Barrow, 1996; Dunmore, 2002), opisują budowanie marki pracodawcy jako holistyczne podejście do zarządzania obejmujące szereg działań związanych ze sposobem realizacji funkcji personalnej (Minchington i Thorne, 2007). Podobnie, bo jako motywowanie i kształtowanie warunków pracy, employer branding widzą Sartain i Schumann (2006).

Biorąc pod uwagę, że marka pracodawcy definiowana jest jako zbiór wartości, employer branding ująć też można jako proces zarządzania wartościami (Grönroos, 2006) obejmujący: definiowanie oczekiwanych przez interesariuszy wartości (Lievens, 2007), kreowanie oczekiwanych wartości (Martin i in., 2011), oferowanie/dostarczanie wartości (Berthon i in., 2005; Barrow i Mosley, 2005), kontrolowanie wartości marki pracodawcy (Ambler i Barrow, 1996; Moroko i Uncles, 2008). Ze względu na to, że jedną z grup oczekiwanych wartości są relacje, employer branding rozumiany jest także jako budowanie emocjonalnych relacji (Sartain i Schumann, 2006). Dodatkowo, jako że wszelkie dostarczane interesariuszom wartości (łącznie z tymi dotyczącymi relacji) skutkują konkretnymi doświadczeniami, Martin wraz ze współautorami (2011) zaznaczają, że celem zarządzania marką pracodawcy jest zapewnianie pozytywnych doświadczeń. Rolę kształtowania doświadczeń w procesie employer branding podnosi też Barrow, który

w wywiadzie dla jednej z brytyjskich agencji employer brandingowych zaznacza, że marka pracodawcy opiera się na rzeczywistych doświadczeniach pracownika (Peasnell, 2023).

Bez względu na to, czy employer branding postrzegany jest w kategoriach budowania wartości marki, zarządzania zasobami ludzkimi, kreowania wartości, relacji czy doświadczeń, jest to działalność celowa, wymagająca działania zorganizowanego. Analogicznie do procesowego ujęcia zarządzania marką (Witek-Hajduk, 2011b), employer branding przedstawia się jako proces planowania, organizowania, kierowania i kontrolowania działań związanych z marką pracodawcy (rysunek 5.2).



Rysunek 5.2. Proces zarządzania marką pracodawcy

Źródło: Wojtaszczyk (2012).

Najogólniej rzecz ujmując, planowanie marki pracodawcy to określanie celów świadomego kształtowania employer brand. Organizowanie działalności employer branding wymaga podejmowania decyzji i wszelkich czynności umożliwiających realizację ustalonych celów. Na tym etapie pozyskiwane są niezbędne zasoby oraz następuje ich synchronizacja. Kierowanie marką pracodawcy to nic innego, jak motywowanie interesariuszy do włączania się w umacnianie employer brand. Natomiast kontrola polega na monitorowaniu stopnia wykonania założonych celów oraz szacowaniu employer brand equity⁹.

5.3. Wielowymiarowość employer branding

W *Rozdziale 5.1* pokazano, jak różnie rozumiana jest marka pracodawcy, a w *Rozdziale 5.2* przedstawiono odmienne punkty widzenia na koncepcję zarządzania marką pracodawcy. Choć i tutaj, i we wcześniejszych punktach tej monografii, employer branding nazywany jest koncepcją, to zaznaczyć trzeba, że brakuje rozstrzygnięcia na temat lokowania employer branding w systemie zarządzania organizacją. Jest to pokłosie trwającej od lat dyskusji o rozróżnieniu terminologiczne między orientacją, koncepcją i metodą zarządzania (Nowosielski, 2010; Sobczak, 2017) oraz różnicami w interpretacji każdego z tych pojęć (Krupski, 2004).

Biorąc pod uwagę rozumienie koncepcji jako filozofii, idei, podejścia, pomysłu (Kopaliński, 1989; Lichtarski, 1999), oraz to, że koncepcja zarządzania stanowi

⁹ Procesy zarządzania marką pracodawcy zostały szczegółowo zaprezentowane w *Rozdziale 6*.

systemowy instrument zarządzania, stosowany na wszystkich jego poziomach (szczeblach), a dotyczący określonego obszaru funkcjonowania organizacji (Nowosielski, 2010), przyjąć można, że zarządzanie marką pracodawcy to właśnie koncepcja. Nazwanie employer branding koncepcją jest tym bardziej uprawnione, że pojęcie to w naukach o zarządzaniu jest utożsamiane ze sposobem prowadzenia instytucji, który, poprzez tworzenie odpowiednich warunków wewnętrznych, zmienia jej zachowania na rynku, by zapewnić jej oczekiwaną przez interesariuszy pozycję w środowisku (Teczke, 1996).

Koncepcja zarządzania sugeruje kierownictwu, jakie metody i techniki wykorzystać, aby rozwiązać określony problem (Zimniewicz, 2008). W przypadku współczesnych organizacji, problemem jest w pierwszej kolejności przetrwanie, a w drugiej – rozwój w warunkach złożonego i turbulentnego otoczenia (Nogalski, 2008). Employer branding, przygotowując organizację na nieprzewidywalną przyszłość (Jiang i Iles, 2011), tak jak inne koncepcje zarządcze, ma przyczynić się do sprostania temu wyzwaniu.

Employer branding jest koncepcją dwufunkcyjną związaną z funkcją personalną oraz marketingową organizacji. Jego ramy teoretyczne tworzy teoria wartości, teoria relacji i teoria doświadczeń oraz szereg teorii szczegółowych. Dodatkowo, employer branding to oczywiście działanie zorganizowane. Łącząc te wątki, pod pojęciem employer branding należy rozumieć celowy proces współtworzenia przez organizację oraz wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy wartości marki pracodawcy, która powstaje dzięki wykorzystaniu instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania marką w relacjach zachodzących podczas kreowania korzyści i doświadczeń dla interesariuszy. Przyjmując, że wartości, relacje i doświadczenia tworzą łańcuchy powiązań między interesariuszami, a punktem wyjścia kreowania wartości, relacji i doświadczeń są potencjalni, aktualni i byli pracownicy, definicję employer branding zawęzić można do tych trzech grup podmiotów. Na tej podstawie, z perspektywy interesariuszy organizacji, employer brand można zdefiniować jako sumę korzyści i doświadczeń wewnętrznych oraz zewnętrznych interesariuszy współtworzonych podczas relacji z pracodawcą.

Proponowana definicja employer branding nie jest wyczerpująca, ale zawiera podstawowe charakterystyki, które podkreślają zorganizowany charakter działalności employer branding, pozwalają wpisać employer brand(ing) w marketingową i personalną funkcję organizacji oraz nakreślają ogólne ramy teoretyczne tej koncepcji. Zaproponowane rozumienie employer branding oddaje też ewolucję zarządzania marką oraz przemiany w marketingu i obszarze zrelatyzowane z poszerzaniem kręgu interesariuszy organizacji.

W zaproponowanej definicji employer branding, głównym celem końcowym zarządzania marką pracodawcy jest silna employer brand, która zapewnia organizacji przetrwanie i rozwój. Celami pośrednimi są z kolei wartości (korzyści) dla potencjalnych, aktualnych i byłych pracowników, pozytywne relacje z tymi interesariuszami oraz ich jak najbardziej urzekające doświadczenia. Cele pośrednie

realizowane są za pomocą szerokiego instrumentarium zarządzania wartością dla głównych interesariuszy zsl (przyszłych, obecnych i byłych pracowników), zarządzania relacjami z tymi interesariuszami i zarządzania ich doświadczeniami przy wykorzystaniu metodyki zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania marką (rysunek 5.3).



Rysunek 5.3. Cele i instrumentarium zarządzania marką pracodawcy

Źródło: opracowanie własne.

Efekty zarządzania marką pracodawcy w postaci silnej employer brand (wyrażonej jej wartością i kapitałem) przynoszą interesariuszom zsl oraz organizacji szereg dodatkowych benefitów.

Z punktu widzenia pracowników ważne jest, że silną employer brand charakteryzuje wysoki poziom świadomości marki i pozytywny wizerunek. Kandydaci znają więc pracodawcę i są pewni, że to, co pracodawca oferuje, znajduje odzwierciedlenie w rzeczywistości (Baron i Armstrong, 2008). Kandydaci są dumni, że biorą udział w procesach rekrutacji i selekcji, a aktualni oraz byli zatrudnieni są dumni z bycia członkami takiej organizacji. Ponadto, silna employer brand sugeruje, że pracodawcy można ufać (Alshathry i in., 2017; Cable i Turban, 2003), co ma znaczenie z punktu widzenia zaspokajania potrzeby bezpieczeństwa człowieka.

Korzyści dla organizacji wynikają między innymi z doskonalenia działań w ramach funkcji personalnej. Z punktu widzenia cyklu zarządzania zasobami ludzkimi ważne jest, że silna employer brand ułatwia przyciąganie kandydatów (zarówno w wymiarze ilościowym, jak i jakościowym), sprzyja zatrudnianiu osób z poleceń pracowniczych (Branham, 2005), zwiększa odsetek przyjętych ofert pracy (Biswas i Suar, 2016; Collins i Han, 2004; Holtbrügge i in., 2010) oraz usprawnia proces adaptacji pracowniczej (Sakka, 2020; Sokro, 2012). W odniesieniu do fazy transformacji zasobów ludzkich, odnotowano, że firmy z wyróżniającą się employer brand mają możliwość oferowania niższych niż konkurencja wynagrodzeń (Ambler

i Barrow, 1996; Tavassoli i in., 2014). Co więcej, w organizacjach postrzeganych jako atrakcyjni pracodawcy, poziomy satysfakcji (Schlager i in., 2011), zaangażowania (Backhaus i Tikoo, 2004; Edwards, 2010; Gaddam, 2008) i identyfikacji pracowników z miejscem pracy (Schlager i in., 2011) są wysokie. W konsekwencji, nie ma problemów z produktywnością pracowników (Kunerth i Mosley, 2011; Yalim i Mizrak, 2017), nadmiernym absenteizmem czy wysoką fluktuacją (Alshathry i in., 2017; Ambler i Barrow, 1996; Backhaus i Tikoo, 2004; Biswas i Suar, 2014).

Organizacja z silną employer brand ma też korzyści w obszarze działalności marketingowej. Ustalono pozytywny wpływ silnej employer brand na: świadomość, wizerunek i reputację marki produktu/usługi oraz organizacji jako całości (Sullivan 2004), decyzje zakupowe (Mosley, 2007), poziom satysfakcji i lojalności klientów (Barrow i Mosley, 2005; Thorne i Mackey, 2007) oraz skłonność interesariuszy zewnętrznych do rekomendowania produktów/usług i organizacji jako całości (Smidts i in., 2001).

W efekcie silnej marki pracodawcy, organizacja ma silniejszą pozycję na rynku pracy i rynku produktów/usług. Niższe koszty aktywności w obszarze zżl i marketingu przekładają się na lepsze wyniki finansowe (Fulmer i in., 2003; Harrison, 2008; Schlager i in., 2011), co przynosi z kolei korzyści dla inwestorów w postaci wyższych dochodów oraz większej wartości akcji, których są posiadaczami. Można więc mówić o łańcuchu wartości employer branding, w którym wartości generowane dla przyszłych, obecnych i byłych pracowników znajdują odzwierciedlenie w wartości dla klientów zewnętrznych, wartości dla organizacji oraz inwestorów (Theurer i in., 2018).

Uzyskanie korzyści z silnej marki pracodawcy wymaga stosowania instrumentarium zżl i zarządzania marką, które jest niezmiernie heterogeniczne (Krywalski-Santiago, 2023). Zróżnicowanie instrumentów potęguje jeszcze wykorzystywanie metod charakterystycznych dla zarządzania wartościami, relacjami i doświadczeniami. „Nałożenie” na siebie tych wymiarów pokazuje złożoność zarządzania marką pracodawcy (rysunek 5.4).

Wielowymiarowość employer branding oznacza, że w praktyce niezbędne jest skoordynowanie działań w obszarze zarządzania marką oraz zarządzania zasobami ludzkimi. Obie te działalności winny mieć charakter działania zorganizowanego, które cechować będzie doskonałość komunikacyjna na wszelkich poziomach organizacyjnych. Nie zważając na to, kto w organizacji odpowiedzialny jest za umacnianie marki pracodawcy, osoba taka powinna legitymować się wiedzą i umiejętnościami z zakresu zżl oraz brandingu i świadomie wykorzystywać dorobek obu tych specjalności zarządzania w celu kształtowania employer brand equity. Specjalista employer branding musi tym samym stale monitorować rozwój obu specjalności i wzbogacać stosowane w organizacji instrumentarium zarządzania marką pracodawcy. Nie jest to zadanie łatwe, bo obie specjalizacje charakteryzują dynamiczne przemiany, które dotyczą nie tylko możliwych do wykorzystania narzędzi, ale także technik, metod i koncepcji związanych z „podróżą” pracownika oraz oczekiwanymi przez niego wartościami, relacjami i doświadczeniami.

	Wejście	Przejsie	Wyjście	Zarządzanie marką Planowanie marki – Organizowanie marki – Kierowanie marką – Kontrolowanie marki
Zarządzanie wartością (dla)klienta Customer value management	Zarządzanie wartością (dla)kandydata Candidate value management	Zarządzanie wartością pracownika Employee value management	Zarządzanie wartością byłego pracownika Former employee value management	
Zarządzanie relacjami z klientem Customer relationship management	Zarządzanie relacjami z kandydatem Candidate relationship management	Zarządzanie relacjami z pracownikiem Employee relationship management	Zarządzanie relacjami z byłym pracownikiem Former employee relationship management	
Zarządzanie doświadczeniami klienta Customer experience management	Zarządzanie doświadczeniami kandydata Candidate experience management	Zarządzanie doświadczeniami pracownika Employee experience management	Zarządzanie doświadczeniami byłego pracownika Former employee experience management	
Planowanie – organizowanie – kierowanie – kontrolowanie				

Rysunek 5.4. Zarządcze i analityczne wymiary employer branding**Źródło:** opracowanie własne.

Zaprezentowane w tym rozdziale rozważania wskazują na złożoność konstruktu marki pracodawcy oraz procesów zarządczych związanych z jej umacnianiem. Wielowymiarowość zarządzania marką pracodawcy dowodzi, że dalece nieaktualne są sugestie praktyków sprzed kilkunastu lat, według których employer branding to „prosty przepis na sukces” (Wojtaszczyk, 2012), a pojawiające się obecnie systematycznie w zasobach Internetu „triki na skuteczny employer branding”, w obliczu złożoności fenomenu marki pracodawcy, postrzegać trzeba co najwyżej jako ciekawostkę i sposobność do poznania odmiennych punktów widzenia. Employer branding traktować należy jako ważną, interdyscyplinarną, a nawet międzydziedzinową koncepcję zarządzania. Employer branding, choć czerpie przede wszystkim z dorobku nauk społecznych, to będąc związanym z „the human side of enterprise” (McGregor, 1980) jest też koncepcją humanistyczną. Tym samym, wyczerpujące zdefiniowanie employer branding wydaje się zadaniem praktycznie niemożliwym do wykonania, co uzasadnia z kolei niekompletność czy nawet fragmentaryczność wielu określeń zarządzania marką pracodawcy. Nie zmienia to faktu, że organizacja chcąc umacniać swoją markę pracodawcy powinna nie tylko nadać działalności employer brandingowej priorytet, ale przede wszystkim wdrażać ją do praktyki w sposób świadomy, zorganizowany i przy założeniu przestrzegania zasad dotyczących zarządzania wartościami, relacjami i ludzkimi doznaniem.

Rozdział 6

Employer branding. Od diagnozy wartości do oceny relacji i doświadczeń

„Wielki filozof XVII wieku René Descartes, w swoim opublikowanym w 1637 r. dziele pt. *Essais*, które zawierało filozoficzne studium *Discours de la méthode*, spolszczone jako *Rozprawa o metodzie*, podał niekwestionowane do dzisiaj zasady badań naukowych, gromadzenia informacji i dochodzenia do syntetyzujących rozwiązań” (Mikołajczyk, 1994, s. 46). Zgodnie z podejściem Descartes’a, pierwszym krokiem do znalezienia rozwiązania jakiegokolwiek problemu jest diagnoza. Dlatego też, organizacja chcąc świadomie umacniać swoją markę pracodawcy powinna poznać oczekiwania interesariuszy, by dopasować do nich swoją ofertę. Dopasowana, a następnie wytworzona i dostarczona oferta pracodawcy buduje wartość marki pracodawcy i służy tym samym osiągnięciu przewagi konkurencyjnej na rynku pracy oraz rynku produktów czy usług. Zbieżność oferty pracodawcy i oczekiwań wymaga kooperacji z pracownikami (przyszłymi, obecnymi i byłymi), która to kooperacja nie jest możliwa bez nawiązywania i utrzymywania relacji cechujących się wzajemnym zaufaniem. Takie pozytywne relacje skutkują dodatkowo pozytywnymi doświadczeniami owocującymi wzmocnieniem relacji z klientami i inwestorami (Samoliuk i in., 2022). Krótko mówiąc, budowanie wartości marki pracodawcy wymaga tworzenia wartości dla interesariuszy, nawiązywania i utrzymywania z nimi dobrych relacji oraz kształtowania ich pozytywnych doświadczeń.

Celem tego rozdziału jest zaprezentowanie employer branding przez pryzmat zarządzania wartością (dla)klienta, zarządzania relacjami z potencjalnymi, aktualnymi i byłymi zatrudnionymi, oraz przez pryzmat kształtowania doświadczeń tych podmiotów. Trzy wyróżnione podejścia, prócz tego, że są kluczowe dla wzmacniania marki pracodawcy, oddają także etapy ewolucji w postrzeganiu marki (Heding i in., 2009, 2020) oraz fazy rozwoju employer branding.

6.1. Employer branding i wartości

Wartość to pożądany stan docelowy, który kieruje zachowaniami człowieka (Wojciszke, 2012). Stąd, jeśli organizacja chce konkurować silną marką pracodawcy, musi dostarczać najbardziej cenionym pracownikom (oraz kandydatom i byłym członkom organizacji) takie wartości, które motywować ich będą do lojalności. Employer branding, z perspektywy wartości rozumiany jako proces tworzenia wartości marki pracodawcy poprzez zarządzanie wartością (dla)potencjalnych, aktualnych i byłych pracowników, obejmuje cztery zasadnicze etapy, z których pierwszym jest planowanie, a ostatnim kontrola wartości (rysunek 6.1).



Rysunek 6.1. Zarządzanie wartością (dla)pracownika w procesie employer branding

Źródło: Wojtaszczyk (2021).

Inicjujący etap zarządzania wartością (dla)pracownika to planowanie wartości, czyli wyznaczenie celów, jakie wartości mają spełniać i określenie działań, które należy podjąć, aby cele osiągnąć. Głównym celem jest tu silna marka pracodawcy, a celem pośrednim są wartości, które będą satysfakcjonujące dla najbardziej cenionych pracowników i odróżniające pracodawcę od konkurencji.

Warto zwrócić uwagę, że w akapitach powyżej posłużono się sformułowaniem „najbardziej cenionych pracowników”. W zarządzaniu zasobami ludzkimi mówi się także o utalentowanych pracownikach, talentach, czy pracownikach tworzących wartość dodaną (Moroko i Uncles, 2009), a specjaliści marketingu, w odniesieniu do konsumentów, używają kategorii grupy odniesienia, grupy referencyjnej czy publiczności, do której kierowane są przekazy o marce i reprezentowanych przez nią wartościach.

Grupy odniesienia charakteryzowane są zwykle za pomocą szerokiego zestawu cech społeczno-demograficznych. W przypadku pracowników, kandydatów i byłych pracowników (którzy mogą wrócić do organizacji) główne znaczenie mają kompetencje. Nie chodzi tu jednak tylko i wyłącznie o dopasowanie kompetencji do wymagań stanowiska pracy, ale poszukiwanie i zatrzymywanie w organizacjach osób utalentowanych w egalitarnym tego słowa znaczeniu.

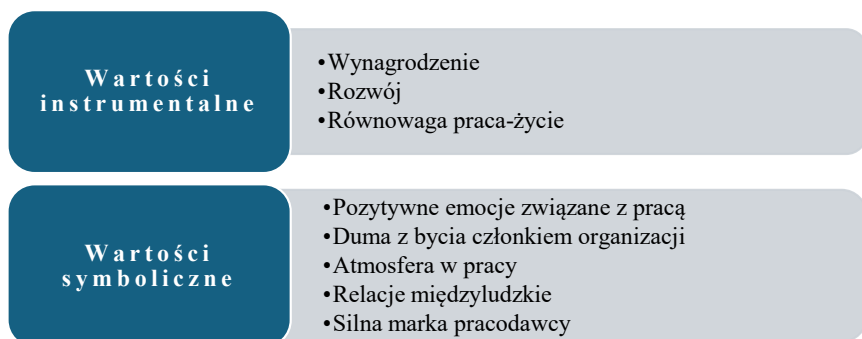
Przez lata, grupy referencyjne tworzone były na podstawie wyobrażeń marketerów (w przypadku konsumentów) czy specjalistów zsz (w przypadku aplikantów). Opracowywano zatem tak zwane persony idealnych klientów oraz profile najbardziej pożądaných pracowników, które odzwierciedlały obrazy zewnętrznych i wewnętrznych klientów najlepiej odpowiadających ofercie produktowej czy ofercie pracy. Punktem wyjścia była zatem oferta, do której dostosowywano klientów. Tak samo sprawa wyglądała w zsz, gdzie na podstawie opisu stanowiska pracy sporządzano wymogi dla kandydatów. Współcześnie podkreśla się, że persona klienta zewnętrznego i wewnętrznego powinna być tak skonstruowana, by pozwalała jak najlepiej zrozumieć jego sposób myślenia i działania (Revella, 2021; Welsing, 2011), który przekłada się na decyzje zakupowe i decyzje dotyczące dołączenia do organizacji lub pozostania jej członkiem. Persona klienta czy profil kandydata, pracownika i byłego pracownika to zatem opisy rzeczywistych kandydatów lub pracowników, a nie wymaginowanych charakterystyk (Plaskoff, 2017). Boer (2004) proponuje nawet, by mówić i koncentrować się na grupach zwolenników (follower groups), czyli osób, które „samodzielnie” (bez większej interwencji organizacji) integrują się wokół marki, która im odpowiada. Oczywiście ważne jest też, by określić, jakie osoby są ważne dla organizacji, ale biorąc pod uwagę trudną dla pracodawców sytuację na rynku pracy i zawyżone często preferencje zatrudniających, poszukiwanie idealnego członka organizacji może okazać się ślepym zaułkiem skutkującym prowadzonymi w nieskończoność procesami naboru.

W przypadku employer branding, portrety potencjalnych, aktualnych czy byłych członków organizacji zawierać również mogą, prócz atrybutów socjo-demograficznych, informacje o wartościach i celach życiowych, sposobach komunikowania się, stylach życia czy sytuacji materialnej. Takie charakterystyki służą też segmentacji wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy, czyli odzwierciedlają zróżnicowanie przyszłych, obecnych i byłych pracowników.

Tworzenie profili pracowników oraz segmentacja rynków pracy na potrzeby działalności employer branding to w rzeczywistości diagnoza organizacyjna, która pozwala rozpoznać cechy najważniejszych interesariuszy zsz. W procesie diagnozy identyfikuje się oczekiwania interesariuszy związane z pracą i miejscem zatrudnienia (Moroko i Uncles, 2009; Taylor, 2010) oraz dokładnie rozpoznaje aktualną ofertę pracodawcy. Porównanie preferencji interesariuszy z ofertą zatrudnienia pokazuje, na ile aktualna propozycja organizacji jest zgodna z oczekiwaniami. W diagnozie wykorzystuje się różnorodne źródła informacji i techniki ich zbierania. Zastosowanie tu ma analiza dokumentacji, ale także obserwacja czy wywiady z przedstawicielami różnych grup interesariuszy (Wojtaszczyk, 2012).

Diagnoza służyć ma zdefiniowaniu propozycji wartości zatrudnienia, czyli EVP. Propozycja wartości zatrudnienia jest odpowiednikiem propozycji wartości dla klienta. Propozycja wartości zatrudnienia to swego rodzaju kontrakt psychologiczny między pracodawcą a pracownikiem, który oddaje oczekiwania i deklaracje obu stron (Ballantyne, 2003; Katzenbach, 2000; Sparrow i Cooper, 2003).

Chociaż w anglojęzycznym piśmiennictwie akronim EVP jest rozwijany jako employer value proposition (Casio i Graham, 2016; Deepa i Baral, 2019), employee value proposition (Barrow i Mosley, 2005) czy employment value proposition (Backhouse, 2016), istnieje zgodność, że propozycja wartości dotyczy oferty pracodawcy w wymiarze instrumentalno-symbolicznym (Ambler i Barrow, 1996; Lievens, 2007; Wang i in., 2009) (rysunek 6.2).



Rysunek 6.2. Instrumentalno-symboliczne ramy propozycji wartości zatrudnienia

Źródło: opracowanie własne.

Wartości instrumentalne (funkcjonalne) dotyczą użyteczności pracy w kategoriach jej fizycznych atrybutów (Lievens, 2007; Lievens i in., 2007), które bezpośrednio lub pośrednio wynikają z rozwiązań organizacyjnych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Choć podkreśla się, że kluczowe znaczenie mają tu wynagrodzenia (gwarantujące bezpieczeństwo materialne, ale i konkurencyjne) oraz możliwości szeroko rozumianego rozwoju (szkolenia, przesunięcia pracownicz, strukturyzacja pracy, zarządzanie karierą) (Ambler i Barrow, 1997; Maxwell i Knox, 2009; Parameswaran, 2020; Samoliuk i in., 2022), to wartości niosą ze sobą również stosowane procedury rekrutacyjno-selekcyjne, adaptacyjne, oceniające i te dotyczące rozstawiania się pracownika z organizacją. Co więcej, w ofercie wartości instrumentalnych znaleźć powinny się także równowaga praca-życie oraz wszelkie rozwiązania organizacyjne wspierające zachowanie tej równowagi (Sparrow i Cooper, 2003).

Wartości symboliczne (emocjonalne, psychologiczne) wyrażają się w tym, iż praca w danej firmie sprawia pracownikowi przyjemność i jest on dumny z bycia członkiem organizacji (Davies i Chun, 2006). Wśród korzyści symbolicznych znajdują się te związane z szeroko rozumianą atmosferą w pracy budowaną przez relacje na linii pracodawca-pracownik, relacje pomiędzy pracownikami oraz relacje zachodzące między pracownikami a innymi interesariuszami organizacji (np. klientami). Do korzyści symbolicznych wliczyć też można benefity wynikające z aktualnego wizerunku marki pracodawcy czy dobrej reputacji pracodawcy (lub pozytywnego wizerunku marek oferowanych produktów/usług bądź marki

organizacji jako całości) (Aaker i Joachimsthaler, 2000; Kaplan i Norton, 2001). Praca dla rozpoznawalnej organizacji, która ma status „pracodawcy-celebryty” czy „pracodawcy-ikony” (Martin i Hetrick, 2009) wiąże się z prestiżem, co także jest korzyścią emocjonalną. Wartości symboliczne dotyczą zatem również wyrazistej osobowości marki pracodawcy (Lievens i in., 2005; Martin i Sinclair, 2018).

W instrumentalno-symboliczne ramy EVP wpisuje się propozycja wartości zatrudnienia, której autorami są Berthon, Ewing i Hah (2005). Ta EVP składa się z pięciu grup korzyści: ekonomicznych, obejmujących satysfakcjonujący poziom wynagrodzeń i bezpieczeństwo zatrudnienia; rozwojowych, związanych z karierą i poczuciem sprawstwa; aplikacyjnych, wyrażających się w możliwości praktycznego wykorzystywania kompetencji; angażujących, wynikających z warunków i treści pracy sprzyjających kreatywności; społecznych, oddających przyjazną atmosferę w organizacji, zaufanie do pracodawcy i dobre relacje interpersonalne. Pierwsze cztery grupy wartości wiążą się z korzyściami instrumentalnymi, a wartości społeczne mają charakter symboliczny.

Podobnie, funkcjonalno-emocjonalny charakter propozycji wartości zatrudnienia oddaje model VOICE (vision, opportunity, incentive, impact, community, communication, experimentation) (Ulrich i Brockbank, 2008) czy model Company-Leaders-Rewards-Jobs, którego autorami są Evans, Pucik i Björkman (2011). W modelu VOICE, możliwości, motywatory, komunikacja i eksperymentowanie zaliczają się do wartości instrumentalnych, a wizja, znaczenie i społeczność tworzą wartości symboliczne. Natomiast w modelu Evansa i współpracowników, wartości związane z organizacją (misja, wizja, kultura organizacyjna) oraz przywództwem to korzyści symboliczne, a wartości dotyczące nagród i pracy składają się na korzyści funkcjonalne.

Uzupełnić trzeba, że Dehaghi (2012) czy Minchington (2010b) do dwóch wymiarów EVP dodają jeszcze wymiar duchowy. Jednakże wgląd w te opracowania dowodzi, że wymieniane przez autorów wartości duchowe (radość z pracy, poczucie znaczenia wykonywanych zadań, poczucie wspólnoty czy identyfikacja z organizacją) mieszczą się w obszarze wartości symbolicznych.

Niezależnie od zidentyfikowanych składowych, EVP ma odpowiadać oczekiwaniom najcenniejszych kandydatów, pracowników i byłych pracowników, które są nieco odmienne (np. Sengupta i in., 2015). Stąd, organizacja powinna różnicować propozycję wartości zatrudnienia (Highhouse i in., 2009; Lepak i Snell, 2002; Lievens, 2007; Maxwell i Knox, 2009) i formułować EVP dla kandydatów (candidate value proposition, CaVP), pracowników (employee value proposition, EVP) i byłych członków organizacji (former employee value proposition, EEVP)¹⁰. Ponadto, co czyni definiowanie propozycji wartości zatrudnienia jeszcze bardziej złożonym, proponuje się, by EVP było zróżnicowane pod kątem odmienności oczekiwań przedstawicieli różnych pokoleń (Adams i Marshall, 2020).

¹⁰ Zaznaczyć należy, że nie ma badań pokazujących oczekiwania byłych pracowników związane z pracodawcą, którego opuścili.

Propozycja wartości zatrudnienia ma być nie tylko atrakcyjna dla poszczególnych grup interesariuszy, ale także niepowtarzalna, unikatowa (Łazorko, 2023; Mosley, 2014), wyróżniająca pracodawcę na tle konkurencji, co wymaga rozpoznania ludzkich oczekiwań oraz prowadzenia analiz benchmarkingowych (Herman i Gioia, 2001). Dodatkowo, a w zasadzie przede wszystkim, EVP musi być prawdziwa i wiarygodna (Ballantyne, 2003; Berthon i in., 2005; Charak i Zaware, 2020; Schultz i Schultz, 2002).

Konsultanci podkreślają, że zdefiniowana EVP powinna zostać przetestowana pod kątem sprawdzenia, czy jest ona atrakcyjna dla grupy odniesienia/grup odniesienia. Zakłada się, że propozycja wartości zatrudnienia jest odpowiednia, gdy za atrakcyjną uważa ją przynajmniej 90% badanych. Podczas testów EVP stosować można różne metody badawcze, aczkolwiek pamiętać trzeba, że EVP oceniona dobrze przez kandydatów nie musi być tak samo wartościowa dla obecnych lub byłych członków organizacji (*EVP and its benefits...*, 2006).

Atrakcyjna, unikatowa, ale realistycznie przedstawiona propozycja wartości zatrudnienia redukuje nadmiernie optymistyczne oczekiwania związane z pracą (Schultz i Schultz, 2002), co, poprzez zmniejszenie luki między oczekiwaniami a rzeczywistością (Kapferer, 2002; Kotler, 2005), oddziałuje korzystnie na wizerunek marki pracodawcy zarówno w skali lokalnej, jak i globalnej (Ulrich i Brockbank, 2008). Moroko i Uncles (2013) podkreślają, że o ile wiarygodna, jasno sformułowana i spójnie komunikowana EVP przyczynia się do sukcesu marki pracodawcy, o tyle niewiarygodna i niejasna propozycja zatrudnienia prowadzi do erozji employer brand.

Z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi, ważne jest, że odpowiednia EVP zwiększa pulę kandydatów i ogranicza koszty rekrutacji (*EVP and its benefits...*, 2006), pozytywnie koreluje z satysfakcją z pracy (Schultz i Schultz, 2002), podnosi poziom zaangażowania pracowników (Arasanmi i Krishny, 2019; *EVP and its benefits...*, 2006) i sprzyja lojalności w stosunku do marki pracodawcy (Housley, 2007; Ulrich i Brockbank, 2008). Jednocześnie, niedotrzymywanie obietnicy zawartej w EVP skutkuje odejściem z pracy (Elegbe, 2017; Heger, 2007).

W drugim etapie zarządzania wartościami (dla)pracownika, po nadaniu EVP jej ostatecznego kształtu, przechodzi się do kreowania obiecywanych wartości. Ze względu na to, że w zasadzie wszystkie składowe EVP bezpośrednio lub pośrednio związane są z funkcją personalną organizacji, tworzenie wartości wymaga zmian w procesach zarządzania zasobami ludzkimi oraz opracowania wysokich standardów we wszystkich innych obszarach działalności firmy (Herman i Gioia, 2001). Nie bez znaczenia jest też fakt, że wprowadzanie zmian wymaga odpowiednich środków finansowych oraz zasobów ludzkich gotowych na przygotowanie i wdrażanie zmian.

Kiedy EVP jest już odzwierciedlona w procesach zarządczych, czyli spełnia wymóg prawdziwości, organizacja rozpoczyna działania związane z jej komunikowaniem. Komunikowanie EVP winno wpisywać się w założenia zintegrowanej komunikacji marketingowej. Wilden i inni (2010) twierdzą, że skuteczność

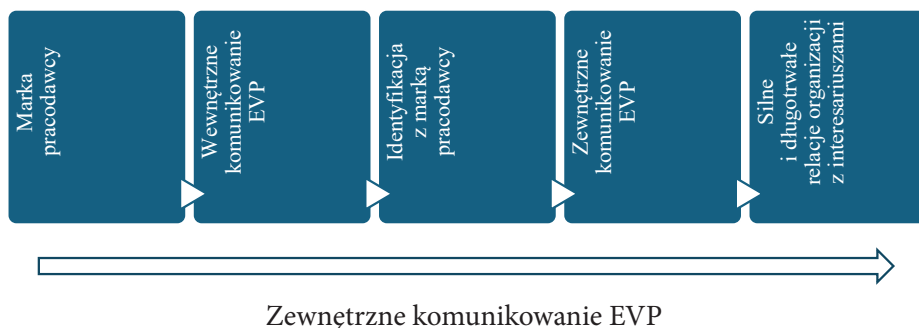
komunikowania propozycji wartości zatrudnienia zależy od wiarygodności, spójności, jasności i rzetelności przekazów. Wiarygodność to prawdziwość komunikowanej obietnicy zatrudnienia. Spójność przekazów wyraża się w wysyłaniu takich samych (co do treści) komunikatów przy wykorzystaniu różnych kanałów komunikacji. Ponadto, bez względu na to, na ile propozycje wartości dla kandydatów, pracowników i byłych pracowników różnią się od siebie, zasadnicze obietnice pracodawcy dla wszystkich grup interesariuszy muszą być zbieżne, co oznacza także spójność między wysyłanymi komunikatami wewnętrznymi i zewnętrznymi (Cascio i Graham, 2016; Miles i Mangold, 2004, 2005; Welsing, 2011). Dodatkowo, informacje o EVP powinny być spójne z tożsamością marki pracodawcy (Näppä i in., 2014). Z kolei jasność komunikacji EVP to konkrety zawarte w ofercie pracodawcy, a rzetelność wyraża się w tym, że komunikaty są wyczerpujące. Rzetelność informacyjna jest konieczna, by nie doprowadzać do asymetrii informacyjnej między pracodawcą a interesariuszem, która nie jest korzystna ani dla pracodawcy, ani kandydata czy pracownika (Spence, 1973).

Badania empiryczne dowodzą, iż ocena EVP przez kandydatów (i idąca za nią decyzja o przyjęciu oferty pracy) jest w dużym stopniu warunkowana postrzeganiem wizerunku i reputacji marki danego pracodawcy (Gatewood i in., 1993; Turban i Cable, 2003). Efekt ten jest silniejszy w przypadku kandydatów niż pracowników, bo ci drudzy mają „twarde dane” o pracodawcy zgromadzone podczas pracy w organizacji. Wykorzystują to w praktyce rekruterzy, którzy, bazując właśnie na asymetrii informacyjnej, nie ujawniają konkretów EVP, ale usiłują wpłynąć na aplikantów poprzez przekazywanie im pozytywnych, ale ogólnikowych komunikatów na temat wizerunku i reputacji marki pracodawcy (Cable i Turban, 2003; Rynes i Miller, 1983; Turban i Greening, 1996).

Propozycja wartości zatrudnienia komunikowana jest wewnętrznie i zewnętrznie poprzez przekazy formalnie i nieformalnie. Wewnętrzne formalne komunikaty o EVP zawarte są w procedurach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz procesach wewnętrznego public relations, a komunikaty zewnętrzne przekazywane są głównie w ramach procesów pozyskiwania pracowników, przy czym procesy te należy traktować szeroko, gdyż współcześnie obejmują one nie tylko tradycyjne ogłaszanie naborów, ale również wszelkie informacje zawarte na internetowej stronie domowej pracodawcy (np. w zakładce „kariera”). Natomiast źródłami wewnętrznych i zewnętrznych komunikatów nieformalnych są wszelkie osoby, które były lub są związane z organizacją. Są to przede wszystkim ci, którzy aplikowali, aktualni i byli pracownicy, klienci i kooperanci (Miles i Mangold, 2004, 2005).

O ile formalne komunikaty o EVP są kontrolowane przez pracodawcę, o tyle te nieformalne, nawet jeśli są wysyłane przez aktualnych członków organizacji, pozostają poza jego kontrolą. Dlatego tak ważne jest, by pracownicy identyfikowali się z marką pracodawcy i reprezentowanymi przez nią wartościami. Wówczas, poprzez swoje codzienne postawy i zachowania, jako nieformalni ambasadorowie marki, przekazują pozytywne informacje o organizacji jako pracodawcy. Zgodnie z ideą „living the brand” czy „brand inside – brand outside”, gdy zatrudnieni

„kupują” markę organizacji, reprezentują ją własnym wyglądem, zachowaniami i stosunkiem do innych interesariuszy, co oddziałuje na postrzeganie marki (Balmer i Wilkinson, 1991; Hartline i Bejou, 2004). Z tego punktu widzenia, komunikowanie EVP wymaga, by organizacja wdrożyła ideę employee branding, czyli budowania marki od wewnątrz (Rysunek 6.3). Praktyki employee branding, prócz tego, że budują satysfakcję i lojalność pracowników, pozytywnie oddziałują na jakość obsługi klienta, retencję klientów oraz nieformalną komunikację w otoczeniu firmy (Miles i Mangold, 2004, 2005).



Rysunek 6.3. Employee branding a komunikowanie propozycji wartości zatrudnienia

Źródło: opracowanie własne na podstawie Miles i Mangold (2004, 2005).

Uzupełnić warto, co pokazywały już badania z lat 90. XX i początków XXI wieku, że w procesie komunikowania EVP (czy szerzej – marki pracodawcy) zewnętrznemu rynkowi pracy istotne komunikaty płyną z zachowania się rekruterów. Okazuje się bowiem, że zachowanie osób prowadzących rozmowy kwalifikacyjne może mieć nawet większy wpływ na decyzje podejmowane przez kandydatów niż wartości prezentowane w EVP: zachowanie rekrutera oceniane przez kandydata jako przyjazne może zachęcić kandydata do uczestnictwa w kolejnych etapach selekcji (Powell, 1991; Rynes i in., 1991; Turban i in., 1998), podczas gdy rekruterzy postrzegani jako nieprzyjaźni mogą sygnalizować nieprzyjazne środowisko pracy, a tym samym prowadzić do mniejszego zainteresowania pracą w danej organizacji (Goltz i Giannantonio, 1995; Larsen i Phillips, 2002).

O ile na zachowania rekruterów organizacja może przynajmniej po części wpłynąć na przykład poprzez szkolenia, o tyle zmienną, która pozostaje praktycznie całkowicie poza kontrolą pracodawcy, a która także stanowi komunikat, jest postrzegana atrakcyjność branży, w której działa firma (Wilden i in., 2010). I tak, w krajach rozwiniętych, przedsiębiorstwa górnicze czy metalurgiczne, kojarzone z negatywnym wpływem na środowisko naturalne, oceniane być mogą jako działające w nieatrakcyjnym sektorze gospodarki, podczas gdy branża rozrywki, komunikacji czy bankowości, jako wykorzystujące najnowsze technologie, mogą być postrzegane jako atrakcyjne (Cheese i in., 2008). W Polsce trzy najbardziej atrakcyjne branże to branża motoryzacyjna, medyczna i drzewno-papierowa, przy

czym postrzegana atrakcyjność dziesięciu najlepszych sektorów jest do siebie bardzo zbliżona (*Polska. Employer brand...*, 2023).

W ostatnich latach, w analizach dotyczących komunikowania employer brand, pojawia się problematyka storytelling (np. Kissel i Büttgen, 2015). Jak zauważają Theurer i inni (2018), większość pracodawców oferuje stosunkowo podobne wartości, więc wykorzystanie storytelling, wywołującego emocje i pozwalającego na nawiązanie silniejszej więzi z odbiorcą komunikatu (Costa-Sánchez, 2014), może być metodą wyróżnienia się na rynku pracy. Badania Crişan i Borţun (2017), chociaż niezbyt obszerne, pokazują, że historie prezentowane na stronach internetowych pracodawców są odbierane przez potencjalnych kandydatów raczej dobrze, ale warunek jest taki, że muszą być one autentyczne, gdyż inaczej będą ocenione jako fałszywa promocja organizacji. Z drugiej strony, tego typu negatywny odbiór historii pomaga kandydatom zrozumieć, że firma lub oferowane przez nią stanowiska nie są dla nich interesujące. Na storytelling jako trend w komunikowaniu employer brand wskazują też doradcy. Według Macnar (2017), storytelling to jeden z trzech najważniejszych nurtów we współczesnym komunikowaniu się z kandydatami do pracy.

Trzeci etap zarządzania wartościami na potrzeby employer branding to kierowanie wartościami poprzez dostarczanie interesariuszom wytworzonych wartości. O ile w etapie organizowania wartości procesy zarządcze przechodzą transformację w takim kierunku, by służyły dostarczaniu wartości, o tyle etap trzeci stanowi praktyczny test wdrożonych rozwiązań. W tym etapie zachodzić powinna także identyfikacja interesariuszy z marką pracodawcy, która ułatwia ich motywowanie i angażowanie. Kierowanie wartościami to zatem implementacja rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz employee branding, przy czym, jak podkreśla Sidor-Rządkowska (2015, s. 183), „świadomość, iż właściwie prowadzone zarządzanie kapitałem ludzkim sprawia, że pracownik zaczyna pełnić rolę nie tylko interesariusza, ale także ambasadora działań w obszarze employer brandingu, staje się udziałem coraz większej liczby nowoczesnych organizacji”. W etapie kierowania wartościami warto też, na przykład poprzez pomiary satysfakcji pracowników, systematycznie oceniać, czy dostarczane wartości są faktycznie zgodne z rozpoznanymi wcześniej oczekiwaniami.

Podkreślić tu trzeba, bo nie wybrzmiało to jak dotąd zbyt wyraźnie, że każda organizacja występująca w roli pracodawcy ma swoją employer brand, tyle tylko, że siła i – tym samym – wartość tej marki może być różna, a sam pracodawca może być oceniany jako atrakcyjny lub nie. Podstawę oceny siły marki pracodawcy stanowią pomiary prowadzone w czwartym etapie zarządzania wartością (dla)pracownika, czyli w etapie kontrolowania wartości.

Kontrolowanie wartości marki pracodawcy to ustalenie employer brand equity. Employer brand equity jest trudna do zdefiniowania, a jeszcze trudniejsza do zmierzenia. W literaturze odnaleźć można zaledwie kilka definicji employer brand equity, niestety są one dość nieprecyzyjne i nie oddają złożoności wartości marki. Na przykład, Ewing i inni (2002) przyjmują, iż employer brand equity to zbiór

aktywów i pasywów powiązanych z marką firmy, które odzwierciedlają wartość, jaką organizacja zapewnia obecnym i potencjalnym członkom. Backhaus i Tikoo (2004) piszą, że employer brand equity to efekt budowania marki przez pracodawcę, który generowany jest przez świadomość marki pracodawcy reprezentowaną przez potencjalnych i aktualnych pracowników. Z kolei Collins oraz Kanar (2014) zrównują employer brand equity ze skojarzeniami, jakie przyszli i obecni pracownicy mają w odniesieniu do pracodawcy oraz podejmowanymi przez nich decyzjami związanymi z zatrudnieniem.

Niewiele jest również wskazówek odnośnie określenia wartości finansowej marki pracodawcy. Podczas gdy Carvalho i Areal (2016) udowadniają, że w firmach z silnymi markami pracodawców nawet podczas bessy nie odnotowuje się pogorszenia wyników finansowych, Güntürkün i współautorzy (2015) są chyba jedynymi, którzy zarysowują podejście finansowe do oceny marek pracodawców. W piśmiennictwie dominują zatem propozycje szacowania kapitału niefinansowego marki pracodawcy, który skumulowany jest w umysłach jej interesariuszy (Keller, 1993; Wood, 2000). Taki pomiar jest oczywiście istotnym narzędziem menedżerskim (Aaker, 1996; Keller i Lehmann, 2003) wspomagającym zarządzanie marką pracodawcy, ale bywa zawodny i nie wyraża wartości marki kwotą finansową (Kucharska, 2016).

Przegląd literatury (Theurer i in., 2018) pokazuje, że najczęściej sugerowanymi miarami employer brand equity są pomiary w zakresie wybranych źródeł siły marki wyróżnionych przez Aakera (1991) i Kellera (1993), czyli w zakresie świadomości i wizerunku marki pracodawcy. Proponuje się ponadto, by szacować kapitał employer brand na bazie reputacji pracodawcy lub osobowości marki pracodawcy oraz stosować oceny innych aktywów marki pracodawcy, takich jak praktyki z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Co ciekawe, przywołany przegląd piśmiennictwa nie identyfikuje pomiaru satysfakcji z marki pracodawcy czy lojalności w stosunku do pracodawcy jako wskaźników oddających niefinansową wartość employer brand. Natomiast Benraïss-Noailles i Viot (2021) uważają, co wydaje się interesującą propozycją, iż pomiar employer brand equity dokonywany może być przez określanie atrakcyjności pracodawcy skalą EmpAt (employer attractiveness scale) (Berthon i in., 2005).

Uzupełnieniem miar siły marki może być pomiar zwrotu z inwestycji (return on investment, ROI) (Kucharska, 2016; Rosethorn, 2009). W przypadku employer brand, używać można wskaźnika zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki oraz innych wskaźników, takich jak produktywność pracowników w podziale na etaty, wartość nakładów na świadczenia pozapłacowe, miesięczne koszty pracy. W praktyce zastosowanie mają także różnorodne wskaźniki związane z rekrutacją (np. czas potrzebny na wypełnienie wakatu, liczba wartościowych kandydatów), wskaźniki związane z rotacją (ogólny wskaźnik rotacji, współczynnik fluktuacji, współczynnik powrotów do pracy, wskaźnik stabilności kadry kierowniczej), wskaźniki odzwierciedlające monitorowanie pracy (np. krótkoterminowe i nieplanowane nieobecności w pracy).

Wszystkie etapy procesu zarządzania wartością (dla)pracownika powinny bazować na założeniu współtworzenia wartości z interesariuszami zsl. Pracodawcy kierować się więc winni założeniami modelu DART (Prahalad i Ramaswamy, 2004), który, mimo że zaproponowany w odniesieniu do konsumentów produktów/usług, wydaje się istotny dla employer branding. Model DART obejmuje: dialog (dialogue), czyli zaprojektowanie infrastruktury komunikacji między poszczególnymi uczestnikami procesu współkreowania wartości; dostęp (access) wyrażający się w możliwości korzystania z infrastruktury komunikacyjnej; ocenę ryzyka (risk assessment), które wiąże się z prawdopodobieństwem wyrządzenia szkody dla konsumenta; przejrzystość działań (transparency), oznaczającą współdzielenie informacji przez wszystkich uczestników procesu współkreowania wartości.

Biorąc pod uwagę propozycję DART, warto by organizacje wypracowały sposoby komunikowania się z kandydatami, aktualnymi i byłymi członkami organizacji. Dzięki temu możliwe będzie angażowanie ich w diagnozę oczekiwanych wartości, testowanie EVP, komunikowanie wartości oraz ocenę wytworzonych korzyści. Interesariusze zsl, będąc „konsumentami” wartości, motywowani być powinni do opiniowania dostarczanej im EVP. Taka ko-kreacja wartości wymaga traktowania interesariuszy jako kluczowych podmiotów zarządzania organizacją oraz budowania z nimi relacji opartych na szacunku i wzajemnym zaufaniu.

6.2. Employer branding w wymiarze relacji

Relacje, na co wskazano w *Podrozdziale 6.1*, to jedna z wartości oferowanych w ramach propozycji wartości zatrudnienia. Choć John i Ray (2020) uważają, że employer branding ma potencjał budowania relacji, to bardziej uzasadnione jest twierdzenie, iż kształtowanie relacji w ramach employer branding jest warunkiem koniecznym angażowania interesariuszy we współtworzenie wartości.

Codzienne kontakty społeczne w miejscu pracy, zachodzące między jednostkami bądź grupami, stanowią o wewnętrznym kapitale relacyjnym organizacji. Wewnętrzne kontakty międzyludzkie realizowane są w dwóch głównych układach: między przełożonym a podwładnym oraz pomiędzy współpracownikami. Kontakty w pracy pozostają pod wpływem formalnej struktury organizacyjnej, ale kształtowane są także przez czynniki pozaformalne wynikające z podmiotowości człowieka i jego działania w środowisku społecznym. Podczas kontaktów w pracy ludzie dzielą się informacjami, przekonaniami, postawami oraz emocjami. Relacje interpersonalne wpływają zatem na to, co członkowie organizacji wiedzą, jak się zachowują, co myślą i czują, a każdą osobistą relację cechuje niepowtarzalność (Adler i in., 2018).

Relacje społeczne w pracy wyróżniać może ich pozytywny lub negatywny charakter. Relacje pozytywne bazują na międzyludzkiej bliskości, wzajemnej życzliwości i okazywaniu sobie zainteresowania. Dobre relacje przekładają się na szereg pozytywnych poznawczych, behawioralnych i emocjonalnych zjawisk

w organizacji: usprawniają komunikację, pomagają w procesach wymiany wiedzy i rozwoju pracowników (Gersick i in., 2000), sprzyjają podnoszeniu poziomu motywacji do pracy, zaangażowania organizacyjnego oraz lojalności wobec pracodawcy (Chiaburu i Harrison, 2008; Daniel, 2003; Halbesleben, 2012; Kahn, 1990), pozwalają pracownikom na wniesienie do miejsca pracy swojego prawdziwego, autentycznego „ja” (Kahn, 2007), skutkują odczuwaniem pozytywnych emocji związanych ze współpracownikami i samą pracą (Glińska-Neweś, 2017; Grant i Parker, 2009; Ragins i Dutton, 2007). W konsekwencji, dobre relacje w miejscu zatrudnienia mają pozytywny wpływ na rozwój organizacji, także w kategoriach finansowych (Carstens i Barnes, 2006; Ngo i in., 2008).

Natomiast negatywne relacje interpersonalne w pracy, charakteryzujące się brakiem zaufania, powodują negatywne skutki (Peyrat-Guillard i Glińska-Neweś, 2014). Ponieważ wiążą się one z ograniczeniem kontaktów międzyludzkich i niechęcią do dzielenia się informacjami, osłabiają procesy wymiany wiedzy. Ze względu na to, że sprzyjają konfliktom, prowadzić mogą do destrukcyjnej rywalizacji i skłonności do zachowań kontrproduktywnych, takich jak choćby nadmierna absencja czy podejmowanie decyzji o odejściu z pracy (Moczydłowska, 2013; Szostek, 2019).

Pielęgnowanie pozytywnych relacji społecznych i zapobieganie tym negatywnym wymaga zarządzania relacjami pracowniczymi (employee relationship management, ERM). Schuster oraz Zingheim (2004) traktują ERM jako przejaw dojrzałości funkcji personalnej organizacji, a Holtzhausen i Fourie (2009) jako jeden z ważniejszych aspektów zarządzania tożsamością organizacji. Singh i Kumar (2011) przyjmują, że zarządzanie relacjami pracowniczymi, będące swego rodzaju odpowiednikiem zarządzania relacjami z klientem (Keim i Fritsch, 2008; Schweitzer i Lyons, 2008), jest warunkiem koniecznym funkcjonowania organizacji w wysoce konkurencyjnym otoczeniu biznesowym.

W ogólnym rozumieniu, ERM obejmuje wszelkie działania organizacji pomagające w nawiązywaniu i utrzymywaniu relacji z przyszłymi, aktualnymi i byłymi zatrudnionymi (Rogers, 2008). Na bazie tej definicji, Strohmeier (2013) nieco bardziej precyzyjnie ujmuje ERM jako strategię budowania i długoterminowego utrzymywania zindywidualizowanych, wzajemnie wartościowych relacji z wybranymi byłymi, obecnymi i potencjalnymi pracownikami, która jest realizowana za pomocą różnorodnych procesów przy wsparciu systemów informatycznych.

Przegląd publikacji poświęconych ERM wskazuje, że przed metodą tą stawiane są różnorakie zdania. Przyjąć wszakże można, że istota zarządzania relacjami z pracownikami wyraża się w podejmowaniu decyzji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi ukierunkowanych na budowanie długotrwałych relacji z kandydatami, pracownikami i byłymi członkami organizacji przez umożliwienie im zaspokajania potrzeb i oczekiwań (Lipka, 2011; Lipka i in., 2012; Moczydłowska, 2013). Kształtowanie długoterminowych relacji wymaga, by procesom i procedurom zżł towarzyszyły: uczciwość, zaufanie oraz wzajemny szacunek pomiędzy uczestnikami relacji (Daniel, 2003).

Na proces zarządzania relacjami (także tymi z pracownikami) składa się planowanie relacji, organizowanie struktur sprzyjających nawiązywaniu i utrzymywaniu relacji, motywowanie do podejmowania i podtrzymywania relacji, monitorowanie i kontrola stanu relacji organizacyjnych (Savage i in., 1991; Sousa i de Castro, 2010).

Etap planowania relacji mieści się w obszarze działań dotyczących planowania wartości (dla)pracownika. W praktyce oznacza to, że dla zidentyfikowanych grup odniesienia diagnozuje się wartości związane z pożądanymi przez nie relacjami, a następnie zawiera się je w propozycji wartości zatrudnienia. W etapie organizowania relacji przeprowadza się niezbędne zmiany dotyczące relacji wewnętrznych organizacyjnych, ale również i tych, które dotyczą stosunków z podmiotami zewnętrznymi. Kolejno, wypracowane relacje są komunikowane oraz praktykowane, co działa motywująco na pracowników, aplikantów oraz byłych członków organizacji. Immanentnym elementem procesu zarządzania relacjami z pracownikami jest ich kontrolowanie, na przykład poprzez regularne badania opinii prowadzone wśród interesariuszy.

Pojawia się pytanie, jakie rozwiązania należy w organizacji wprowadzić, by skutkowały pozytywnymi relacjami z pracownikami. Szostek i Glińska-Neweś (2017), na podstawie przeprowadzonych wywiadów, zidentyfikowali następujące czynniki sprzyjające budowaniu relacji z aktualnymi członkami organizacji: sprawność komunikacji w organizacji, spotkania integracyjne pracowników organizowane przez firmę, wspólne wyjścia po pracy inicjowane przez pracowników, wynagrodzenie i premie, poszanowanie godności pracowników. Choć wyniki przywołanych badań wskazują tylko na jeden z subprocesów zrz, to za ważne narzędzia budowania relacji z pracownikami uznaje się również szeroko rozumiany rozwój pracowników, ocenianie pracowników oraz promowanie równowagi praca-życie (Moczydłowska, 2013). Podstawowym narzędziem ERM jest oczywiście komunikowanie się. Jasna, spójna i responsywna komunikacja zwiększa zaufanie i zaangażowanie pracowników. Pracownicy, którzy czują się dobrze poinformowani, lepiej oceniają wizerunek marki pracodawcy (Santos i in., 2023).

Employee relationship management dotyczy kształtowania relacji z obecnymi członkami organizacji. Obok ERM rozwijają się kolejne podobne metody, takie jak zarządzanie relacjami z talentami (talent relationship management, TRM) (Trost, 2014) czy zarządzanie relacjami z kapitałem ludzkim (human capital relationship management) (Rowe i Tucker, 2006). Mowa jest także o pewnego rodzaju submetodach ERM, które dotyczą relacji z kandydatami oraz byłymi pracownikami. W odniesieniu do potencjalnych pracowników zarządzanie relacjami występuje jako zarządzanie relacjami z kandydatami/aplikantami (candidate/applicant relationship management, CaRM/ARM) (Girard i Fallery, 2011; Keim i Fritsch, 2008) bądź zarządzanie relacjami z utalentowanymi kandydatami (talent candidate relationship management) (de Marco, 2024). Natomiast zarządzanie relacjami z byłymi zatrudnionymi przybiera formę off-boardingu (Krasnova, 2021).

Na zasadność stosowania metod związanych z kształtowaniem relacji z aplikantami wskazują przede wszystkim praktycy (np. *Candidate relationship*

management..., 2023; *Candidate relationship...*), którzy publikują informacje na ten temat głównie w Internecie. Trudno zatem odnaleźć konkretne definicje tych terminów, a te które są dostępne sprawiają wrażenie dość ogólnikowych. Dla przykładu, jedna z takich definicji mówi, że zarządzanie relacjami z kandydatami to ustrukturyzowany proces utrzymywania zdrowych, pozytywnych relacji z byłymi, obecnymi i potencjalnymi aplikantami (*What is candidate relationship management?...*, 2021). Podkreśla się, że CaRM (w przypadku byłych i potencjalnych aplikantów) dotyczy zarówno kandydatów aktywnych, jak i pasywnych, a zasadniczym celem działalności w obszarze CaRM/ARM jest zbudowanie puli kandydatów, do której sięga się w razie wystąpienia w organizacji wakatów. Doradcy wskazują na dość oczywiste sposoby podtrzymywania relacji z kandydatami, takie jak wysyłanie życzeń świątecznych i/lub urodzinowych czy przysyłanie kandydatom ważnych informacji o działalności firmy (*Candidate relationship...*).

W przypadku pracodawców działających w Polsce aktywność w zakresie podtrzymywania relacji z odrzuconymi kandydatami jest ograniczona. Zgodnie z wynikami siódmej edycji badania *Candidate experience w Polsce* (Wasilewska, 2023), najczęstszym sposobem utrzymywania relacji z kandydatami, którzy nie zostali zatrudnieni, jest zachowywanie w bazie danych firmy ich CV (60% wskazań). Niemal taki sam odsetek pracodawców (59%) zachęca odrzuconych aplikantów do śledzenia zakładki „kariera”, ponad połowa organizacji (56%) zaprasza do udziału w nowych projektach rekrutacyjnych. Jedynie 4% pracodawców przesyła byłym kandydatom aktualności dotyczące firmy, a 12% w żaden sposób nie podtrzymuje relacji z osobami, które nie przeszły procesu selekcyjnego.

Ideę zarządzania relacjami z kandydatami odnaleźć też można pod takimi terminami, jak „rekrutacja relacyjna” lub „rekrutacja 2.0” (Girard i Fallery, 2011), które sygnalizują połączenie najlepszych praktyk rekrutacyjnych z marketingiem relacji oraz marketingiem przychodzącym (inbound marketing). W rekrutacji relacyjnej nie stosuje się agresywnych kampanii werbunkowych, ale „wciąga się” kandydata w interesujący i unikatowy przekaz o pracodawcy. W etapie utrzymywania relacji istotna jest interakcja poprzez dialog z kandydatem, który powinien być jak najbardziej zindywidualizowany i bazujący na partnerstwie stron (Wojtaszczyk, 2015).

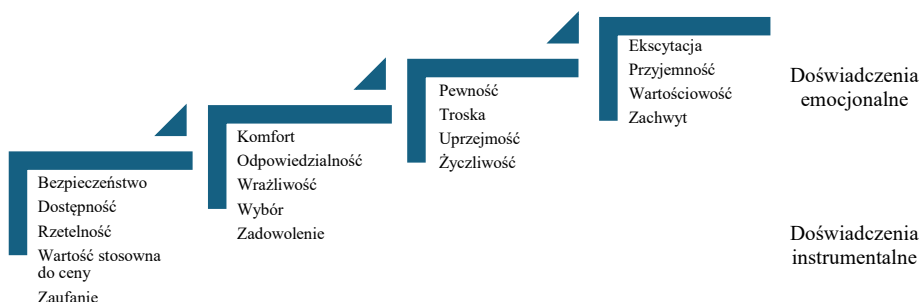
Jeśli chodzi o relacje z byłymi członkami organizacji, to w praktyce przybierają one często formułę tak zwanego corporate alumni. W ramach tego typu programów, pracodawcy zachęcają byłych zatrudnionych do uczestnictwa w organizowanych przez firmę działaniach rozwojowych (obejmujących często usługę doradztwa zawodowego) oraz imprezach firmowych. Ponadto, pracodawcy obejmują byłych pracowników świadczeniami socjalnymi, systematycznie przekazują im informacje o organizacji, aktywizują poprzez zachęcanie do promocji marki pracodawcy (Krasnova, 2021).

Chociaż tematyka zarządzania relacjami z pracownikami jest obecna w piśmiennictwie, to jak dotąd nie zbadano dokładnie wpływu wykorzystania tej metody na siłę marki pracodawcy (John i Ray, 2020). Opracowania, w których łączy się

ERM z employer branding, zawierają zatem dość ogólne stwierdzenia wskazujące na kluczową rolę zarządzania relacjami w przyciąganiu kandydatów o najwyższym poziomie kompetencji i największym potencjale rozwojowym oraz kształtowaniu atrakcyjności pracodawcy (np. Moczyłowska, 2013).

6.3. Employer branding a doświadczenia pracowników

Relacje są cenioną przez ludzi wartością oraz, zgodnie z ideą marketingu, stanowią jeden ze strategicznych modułów doświadczenia klienta (Brakus i in., 2009; Le Bel, 2005; Schmitt, 1999). Doświadczenie jest kategorią integrującą elementy instrumentalne i symboliczne, które składają się na oferowaną przez przedsiębiorstwo wartość dla konsumenta (Boguszewicz-Kreft, 2010). Te dwa aspekty odzwierciedlają hierarchię potrzeb doświadczeń klientów, u podstaw której znajdują się doznania instrumentalne, a wyższe pozycje zajmują potrzeby doznań emocjonalnych (rysunek 6.4).



Rysunek 6.4. Hierarchia potrzeb doświadczeń klientów
Źródło: Show (2005).

Podobnie sprawa przedstawia się w odniesieniu do klientów wewnętrznych, co oznacza, że specjaliści zarządzania coraz częściej interesują się doświadczeniem pracownika (employee experience, EX). Mało tego, pojawiają się sugestie dotyczące konieczności zastąpienia propozycji wartości zatrudnienia propozycją doświadczeń dla pracownika (Panneerselvam i Balaraman, 2022).

Employee experience jest rezultatem racjonalnego i emocjonalnego postrzegania organizacji jako miejsca pracy (Yadav i Vihari, 2021). Postrzeganie miejsca pracy jest zawsze subiektywne i wynika nie tylko z doświadczeń osobistych, ale kształtowane jest także przez innych wewnętrznych i zewnętrznych aktorów, z którymi jednostka pozostaje w relacjach interpersonalnych (Batat, 2022). Wyniki badań Moroko i Unclesa (2013) pokazują, iż im większa zgodność pomiędzy

obietnicą zawartą w marce pracodawcy (i reprezentującą ją EVP) a doświadczeniami kandydatów, pracowników i byłych pracowników, tym większa szansa na sukces marki pracodawcy.

Morgan (2017) uważa, że doświadczenia pracowników kształtowane są przez kulturę organizacyjną oraz fizyczne środowisko pracy (łącznie z rozwiązaniami technologicznymi). Panneerselvam i Balaraman (2022) wymieniają pięć głównych czynników (składowych EVP), które ich zdaniem oddziałują na employee experience: funkcje spełniane przez pracę, kulturę organizacyjną, możliwość korzystania z nowoczesnych technologii, elastyczność rozwiązań w obszarze zzł, włączające przywództwo. Jako że ludzie mają zróżnicowane oczekiwania dotyczące pracy, wydaje się jednak, iż bardziej uzasadnione jest przyjęcie, za Farndale i Kelliher (2013), iż doświadczenie pracownika kształtowane jest przez wszystko, z czym człowiek się styka w miejscu pracy. Jednocześnie, im bardziej urzekające doświadczenia zatrudnionego, tym więcej korzyści dla samego pracownika, jak i dla organizacji (Bersin i in., 2017).

Pozytywne EX sprawia, że – kolokwialnie rzecz ujmując – człowiekowi chce się przychodzić do pracy i dawać z siebie więcej. W efekcie pracodawca „dysponuje” usatysfakcjonowanymi i zaangażowanymi pracownikami, których efektywność pracy rośnie (Plaskoff, 2017). Według Deloitte (*Becoming irresistible...*, 2015), pozytywne doświadczenia pracowników przekładają się również na łatwość rekrutowania nowych członków organizacji oraz zatrzymywanie w firmie tych najbardziej utalentowanych. Panneerselvam i Balaraman (2022), choć nie przedstawiają na to żadnych dowodów, wskazują ponadto, że pozytywne doświadczenia pracowników mają znaczący wpływ na trwały sukces finansowy organizacji.

Ważne jest, by pracodawcy systematycznie kontrolowali „stan” doświadczeń pracowniczych. Przyjmuje się, że oceny doświadczeń dokonywać należy na podstawie opinii zatrudnionych. Niestety, czego powodem może być wielość czynników wpływających na EX, jak na razie nie wypracowano zestawu kryteriów ewaluacyjnych. Na przykład, Farndale oraz Kelliher (2013) proponują, by kryteriami oceny doświadczeń były uczciwość pracodawcy oraz zaufanie do pracodawcy. Yadav i Vihari (2021) rozwijają sześciowymiarową skalę doświadczeń pracowników, w której wymiarami są doświadczenia związane ze spójnością zespołu, spontanicznością w miejscu pracy, dobrostanem, możliwymi osiągnięciami, inkluzywnym środowiskiem pracy oraz fizycznymi warunkami pracy. Z kolei Andrés-Reina i współbadacze (2024), na podstawie przeglądu literatury poświęconej EX, wskazują, by w procesie kontroli doświadczeń stosować skale do pomiaru satysfakcji pracowników lub zaangażowania organizacyjnego.

Benefity z pozytywnych doznań zatrudnionych sprawiają, że coraz więcej organizacji podejmuje się zarządzania doświadczeniami pracowników (Sinha i in., 2020). Zarządzanie doświadczeniami pracowników rozpatrywane bywa jako metoda, strategia, a nawet nowy paradygmat zarządzania zasobami ludzkimi (Lipka, 2023). Abstrahując od sposobu myślenia o kształtowaniu doświadczeń pracowniczych, EX bazuje na tych samych założeniach, co zarządzanie doświadczeniami

klientów zewnętrznych. Podobnie, jak ma to miejsce w kreowaniu doświadczeń kupujących, zarządzanie doświadczeniami pracowników dotyczy budowania doznań na różnych etapach „podróży” jednostki i w różnych punktach styku z pracodawcą. Doświadczenia kształtowane są zatem nie tylko w okresie zatrudnienia, ale także przed zatrudnieniem i po rozstaniu się pracownika z firmą. W praktyce zapowiada to konieczność dbania o doświadczenia podczas rekrutowania, selekcji, szeroko rozumianego motywowania i rozwijania pracownika, oraz w etapie derekrutacji. Stąd też potrzeba świadomego budowania pozytywnych doświadczeń aktualnych zatrudnionych oraz kandydatów i byłych pracowników (Farndale i Kelliher, 2013; Plaskoff, 2017).

Zarządzanie doznaniem kandydata (candidate experience management, CaXM) to takie prowadzenie działań rekrutacyjnych, selekcyjnych i związanych z wdrażaniem, by wszyscy kandydaci z uczestnictwa w procesie pozyskiwania pracowników wynieśli jak najbardziej pozytywne doświadczenia instrumentalne i emocjonalne (Bombiak, 2017).

Ważną rolę w kształtowaniu CaX, zgodnie z teorią sygnalizacji, odgrywa komunikacja pracodawcy z aplikantem. To właśnie na podstawie odbieranych komunikatów formalnych i nieformalnych kandydaci oceniają organizację jako pracodawcę (McCarthy, 2017b). W procesie komunikowania się z kandydatami szczególnie istotne jest rzetelne i terminowe przekazywanie informacji dotyczących otrzymania przez pracodawcę aplikacji, zakwalifikowania kandydata do dalszych etapów selekcji, przyjęcia/nieprzyjęcia do pracy, innych niż zatrudnienie propozycji współpracy z organizacją. Nie mniej ważne są: wiarygodna charakterystyka propozycji wartości zatrudnienia, informacja o nakładach, jakie kandydat musi ponieść, by ubiegać się o zatrudnienie (procedura aplikowania) oraz wymagania w stosunku do aplikantów. Coraz więcej kandydujących liczy też na komunikację zgodną z modelem H2H, w której pracodawca reprezentowany jest przez konkretną osobę/konkretne osoby, z którą/którymi można się skontaktować drogą telefoniczną, mailową lub poprzez odpowiednie aplikacje wykorzystywane w rekrutacji. Ogólnie powiedzieć można, że budowanie pozytywnych doświadczeń kandydatów polega na zaspakajaniu ich potrzeb związanych z doznaniem w wymiarze instrumentalnym oraz symbolicznym (*Candidate experience...*, 2025; Wojtaszczyk, 2015, 2016).

Badania nad CaX prowadzone są w różnych krajach, co sprawia, że reakcje kandydatów są lepiej poznane, więcej wiadomo o „podróży”, jaką przechodzą osoby starające się zatrudnienie, i jakie są ich doznania związane z wykorzystaniem nowoczesnych technologii w procesach rekrutacyjno-selekcyjnych. Pozytywne doświadczenia kandydatów przekładają się na rekomendowanie firmy jako pracodawcy oraz wzmocnienie wyników biznesowych (Miles i McCamey, 2018).

Doświadczenia kształtowane są także w momencie rozstawania się pracownika z organizacją oraz już po odejściu. Dlatego tak ważne jest właściwe prowadzenie działań offboardingowych i utrzymywanie dobrych relacji z byłymi zatrudnionymi (Krasnova, 2021; Sidor-Rządkowska, 2003, 2015).

Doświadczenia potencjalnych, obecnych i byłych członków organizacji znajdują odzwierciedlenie w doświadczeniach innych interesariuszy. Zarówno pozytywne, jak i negatywne doznania zatrudnionych wpływają na ich postawy i zachowania w stosunku do aktorów zewnętrznych (Beltran i in., 2013; Vilarés i Coelho, 2003), co oznacza, że kształtować mogą dobre oraz złe doświadczenia innych podmiotów (Davis i Dunn, 2002; Miles i McCamey, 2018; Schneider i in., 2005). Jest to o tyle istotne, że, jak podkreślają specjaliści marketingu, jedno negatywne doświadczenie wystarczy, by klient zrezygnował z kontaktów z oferentem (Boguszewicz-Kreft, 2010).

Przeglądy literatury dowodzą, że ostatnie dwie dekady to rozwój badań nad doświadczeniami kandydatów (McCarthy i in., 2017a) oraz pracowników (Andrés-Reina i in., 2024). Brakuje tymczasem doniesień badawczych na temat doświadczeń osób, które opuściły organizację, choć zbierane są informacje na temat powodów odejść. Jeszcze inną kwestią, na co zwrócono już uwagę powyżej, jest konieczność rozwijania pomiarów doświadczeń pracowników. Jest to tym istotniejsze, że od lat mówi się o „czarnej dziurze” między oczekiwaniami a doświadczeniami kandydatów i pracowników (Biro, 2011; Kingsbury, 2011; Lima i in., 2015). Doradcy podkreślają tym samym, że immanentną częścią procesu kształtowania doświadczeń jest zbieranie X-data, czyli informacji dotyczących oczekiwanych i faktycznych doświadczeń. Chociaż specjaliści zż gromadzą różnego rodzaju dane (np. dotyczące czasu wakowania stanowisk czy liczby dni szkoleniowych), to dane tego typu pokazują, co dzieje się w firmie, ale nie dostarczają informacji o przyczynach zaistniałych zdarzeń (Kuch, 2020).

Istnienie „czarnej dziury” związanej z doświadczeniami kandydatów potwierdzają rezultaty badań prowadzonych w Polsce. Ostatnie doniesienia eRecruiter pokazują na przykład, że o ile 80% kandydatów chciałoby już podczas czytania ogłoszenia dowiedzieć się, jakie wynagrodzenie jest oferowane, o tyle informacji takiej udziela jedynie 32% pracodawców. Dokładnie 60% aplikujących oczekuje, że pracodawca poinformuje ich o etapach procesu rekrutacyjno-selekcyjnego i przewidywanym czasie trwania naboru i doboru, ale tylko 40% organizacji prezentuje proces rekrutacji, a 15% wskazuje na czas jego trwania. Optymizmem nie napawa też fakt, że tylko co czwarta instytucja prowadzi jakiegokolwiek działania mające na celu poznanie opinii kandydatów co do uczestnictwa w procesie zatrudniania (Wasilewska, 2023).

Employer branding niewątpliwie czerpie z teorii wartości. Jednakże, wykorzystanie marketingowej idei wartości dla klienta jest tu o tyle trudne, że wymaga przeniesienia na grunt zarządzania zasobami ludzkimi. Nie jest łatwo nawet zdefiniować „produkt”, którym jest w tym wypadku szeroko rozumiana praca. Mimo to pracodawcy podejmują próby rozwijania propozycji wartości zatrudnienia określającej sposób, w jaki organizacja zaspokaja ludzkie potrzeby, oczekiwania, a nawet marzenia. Dodatkowo, starają się, by EVP była atrakcyjna, niepowtarzalna i wiarygodna. W ofercie pracy mieszczą się także wartości dotyczące relacji

międzyludzkich, które oddają doświadczenia, jakich spodziewać się może pracownik. W przypadku kandydatów doświadczenia nie zawsze są gromadzone przez długi czas, ale w przypadku pracowników doświadczenia mają charakter długoterminowy. Bez względu na długość trwania, doświadczeniu towarzyszą emocje i uczucia, odzwierciedlające jego wymiar afektywny. To wszystko sprawia, że budowanie marki pracodawcy jest skomplikowane i wymaga od decydentów umiejętności przełożenia na praktykę zsz metody zarządzania wartością klienta, zarządzania relacjami z klientem oraz zarządzania doświadczeniami. Dodatkowo, jako że wartości, relacje i doświadczenia są „zjawiskami” osobistymi, osoby odpowiedzialne za employer branding powinny być naprawdę dobrymi psychologami. Nie mniej istotne jest, że względu na społeczny charakter relacji, posiadanie wiedzy o przebiegu procesów grupowych. Stwierdzić trzeba, że employer branding to nie tylko przeniesienie założeń marketingu na działalność w obrębie funkcji personalnej. Employer branding to także, a może przede wszystkim, zrozumienie idei wartości, relacji społecznych i doświadczeń związanych ze sferą życia zawodowego człowieka.

Uzupełnić trzeba, że działalność employer branding pozostaje pod wpływem wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań. Nie bez znaczenia jest choćby ułożenie odpowiedzialności za employer branding w strukturze organizacji. Od lat toczą się debaty, czy zarządzanie marką pracodawcy powinno być domeną specjalistów marketingu, ekspertów zsz, czy może osób zajmujących się komunikacją (Balmer i Gray, 2003). Ponadto, employer branding, jako związany z marketingiem i zsz, determinowany jest rozwiązaniami organizacyjnymi, które obowiązują w ramach tychże funkcji organizacji. Przygotowując i realizując działania w obszarze zarządzania marką, firmy wziąć też muszą pod uwagę środowisko zewnętrzne, a szczególnie wszelkie zjawiska zachodzące na szeroko rozumianym rynku pracy. Konieczne jest zatem stałe śledzenie przemian demograficznych, przekształceń w strukturze kompetencyjnej zasobów ludzkich czy zmian w postawach wobec pracy zawodowej. Współczesny rynek pracy (w krajach uważanych za rozwinięte) nie ułatwia bowiem pracodawcom ani pozyskiwania, ani zatrzymywania pracowników, a kurczące się zasoby pracy nasilają wojnę o talenty (Wojtaszczyk, 2012).

Zakończenie

„W pracach przeglądowych typu monograficznego (...) zamiast wniosków można zamieścić podsumowanie. Zmierza ono do szczegółowego wyeksponowania nowych wartości dzieła, uzyskanych wyników i uogólnień badań własnych i w rezultacie do stwierdzenia, czy został osiągnięty zakładany cel pracy (...) W zakończeniu wniosków można, a niekiedy nawet jest to wskazane, przedstawić sugestie dalszych kierunków, metod, technik i narzędzi badań” (Apanowicz, 2005, s. 90). Nie polemizując z tą poradą, ale biorąc pod uwagę wyeksponowane we *Wstępie* moje własne wątpliwości co do nowości treści zawartych w tej monografii, ocenę jej oryginalności pozostawię Czytelnikowi. Wierzę jednak, że udało mi się wykazać, iż employer branding to koncepcja lokująca się w obszarze zarządzania marką i zarządzania zasobami ludzkimi oraz w obszarze wartości, relacji i doświadczeń, które istotne są nie tylko z punktu widzenia działalności organizacji, ale przede wszystkim z perspektywy człowieka jako uczestnika życia społecznego każdej instytucji. Mam tym samym przekonanie, iż tytuł monografii nie został jej nadany „na wyrost”, ale dobrze oddaje jej zawartość.

Odnosząc się do wątku zarządzania marką, chcę uzupełnić, że zakotwiczenie employer branding w tej koncepcji wyraźnie nadaje zarządzaniu marką pracodawcy współczesnego charakteru. Jednym z ważniejszych obecnie wyzwań, przed jakimi stają organizacje, jest bowiem konieczność działania w tak zwanych brand societies (Kornberger, 2010), w których marki oddziałują i na style życia klientów, i na oferentów. Ze względu na to, że klienci to nie tylko kupujący produkt lub usługę, ale i członkowie organizacji „kupujący zatrudnienie” oraz wszystko, co się z tym wiąże, organizacje sprostać muszą oczekiwaniom ich wszystkich.

Employer branding skoncentrowany jest zatem na zarządzaniu dwoma także ważnymi współcześnie niematerialnymi zasobami organizacji, którymi są marka (np. Keller, 1993; Sinclair i Keller, 2014) oraz ludzie (Barney, 1991; Fulmer i Ployhart, 2013; Guest, 2001). Zarówno budowanie marki, jak i zżł wymagają zastosowania metody zarządzania wartością (dla)klienta, metody zarządzania relacjami oraz metody zarządzania doświadczeniami; dlatego employer branding te trzy metody traktuje priorytetowo. Ponadto, zarządzanie marką oraz zarządzanie zasobami ludzkimi muszą być wykorzystywane zgodnie z zasadami działania zorganizowanego. Stąd też, w rozdziale 5 proponuję przyjąć, że employer branding to celowy proces współtworzenia przez organizację oraz wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy wartości marki pracodawcy, która powstaje dzięki wykorzystaniu

instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania marką w relacjach zachodzących podczas kreowania korzyści i doświadczeń interesariuszy.

Zaproponowana definicja wydaje się odpowiednia w stosunku do obecnego stanu wiedzy z obszaru branding i zsl. Nie wiadomo niestety, jak długo będzie ona aktualna. Już teraz podkreśla się bowiem, że zarządzanie marką jest coraz bardziej związane z emocjami i doznaniem (Rozdział 2), a zsl, jakkolwiek brzmi to paradoksalnie, staje się coraz bardziej „ludzkie” (Rozdział 3). Być może już niedługo, nawiązując do konceptu brand love (Shimp i Madden, 1988), zarządzanie marką pracodawcy definiować będziemy w kategoriach procesu mającego na celu sprawienie, by ludzie pokochali organizację jako pracodawcę, dzięki czemu sympatyzować będą także z oferowanymi przez nią produktami czy usługami. Idąc tym tropem rozumowania, możliwe, że wkrótce nie będziemy poszukiwać atrybutów atrakcyjnego pracodawcy, ale cech pracodawcy przemiłego (lovable) bądź zachwycającego (delightful). Być może nie będziemy już dyskutować o zarządzaniu relacjami z kandydatem/pracownikiem, czy kształtowaniu doświadczeń kandydata/pracownika, ale o tym, jak wzbudzić w aplikancie miłość od pierwszego wejrzenia i jak pielęgnować głębokie uczucia między zatrudnionym a pracodawcą. Być może także, jak czynią to Bruns, Langner i Fischer (2017) w odniesieniu do marki produktowej, specjaliści employer branding odejdą od konceptu marketingu pośredniego/osób trzecich na rzecz podejmowania działań w kierunku aranżowania relacji z organizacją jako pracodawcą lub wręcz swatania potencjalnego pracownika z instytucją.

Choć trudno wyrokować o przyszłości employer branding, to zarysowane powyżej tendencje uważam za prawdopodobne. Przecież całkiem niedawno nikomu nie przyszło do głowy, by analizować związki między osobowością marki pracodawcy a osobowością aplikanta czy pracownika, a obecnie tego typu badania wpisują się w kanon prac nad marką (np. Davies, 2008; Davies i in., 2004, 2010; Lievens, 2007; Rampl i Kenning, 2014; Schätzle i in., 2024). Oczywiście zawsze pojawić się mogą konserwatywne głosy, które, w nurcie racjonalnego podejmowania decyzji, negować będą sensowność analizowania postaw i wzorców zachowań pracowniczych z perspektywy uczuć żywionych w stosunku do marki pracodawcy. Zawsze też znajdą się sceptycy mówiący, że prawdopodobnie miłość między członkiem organizacji a marką pracodawcy istnieje, ale takimi zagadnieniami nie powinni się interesować specjaliści zarządzania, ale raczej humaniści czy psychologowie.

Nawet sceptycy muszą zaakceptować fakt, że zachodzą zmiany w naukach o zarządzaniu, a jednym z ważniejszych kierunków rozwoju jest ten dotyczący społecznych bądź proekologicznych aspektów działalności organizacji. Dlatego też uważam, że aktywność w obszarze employer branding ewoluować będzie właśnie w stronę zrównoważonego/zielonego zarządzania marką pracodawcy. Zmiany będą tu raczej powolne, bo z różnych powodów wiele organizacji broni się przed wdrażaniem systemowych rozwiązań związanych z corporate sustainability. Potwierdzeniem mogą być przewidywania Rosethorn z roku 2009, zgodnie z którymi już wówczas employer branding miał ewoluować w stronę społecznej odpowiedzialności biznesu. Jak dotąd jednak badania w tym kierunku są raczej szczątkowe

(Rozdział 2) i niewielu jest takich praktyków jak Kamińska (2025), którzy choćby napomykają o konieczności zrównoważenia działalności employer brandingowej.

Employer brand love czy sustainable employer brand to nie jedyne idee wymagające dalszego eksplorowania. Odnosząc się do zagadnień, które przedstawiłam w monografii, pogłębienia badawczego wymaga też obszar pomiaru wartości marki pracodawcy zarówno w sensie finansowym, jak i pozafinansowym. Ważne wydaje się tu ustalenie głównych „punktów” pomiaru związanych z konstruktem employer brand. Jak na razie bowiem propozycje są niezmiernie zróżnicowane i nie wiadomo także, które pomiary dają bardziej wiarygodne wyniki. Krótko mówiąc, doprecyzowania wymaga, czy lepiej mierzyć wizerunek marki pracodawcy, czy satysfakcję z tej marki, czy może lojalność w stosunku do employer brand.

Za niezbędne uważam również doskonalenie narzędzi pomiarowych związanych z relacjami oraz doświadczeniami kandydatów, pracowników i alumnów. To ostatnie, czyli pomiar doświadczeń, będzie moim zdaniem największym wyzwaniem, bo choć wielu naukowców i praktyków wskazuje na rolę doświadczeń w budowaniu employer brand equity, odnoszę wrażenie, że jak na razie słowo *doświadczenie* jest nadużywane i niestety nie zawsze w pełni rozumiane.

Z pomiarem wiąże się kolejny niezmiernie interesujący obszar badań nad employer branding, którym jest szacowanie wartości relacji i doświadczeń interesariuszy z kontaktów ze sztuczną inteligencją (artificial intelligence, AI). Chociaż w tej książce nie poruszam tematyki AI, to postawić mogę szereg pytań badawczych: Jak kandydaci postrzegają relację z botem/chatbotem występującym w roli rekrutera? Jakie doświadczenia towarzyszą rozmowie kwalifikacyjnej prowadzonej przez bota? Jakie znaczenie dla kandydata ma wygląd wirtualnego asystenta? Jakie konsekwencje wynikać mogą z personalizowania wyglądu wirtualnych asystentów? W jaki sposób wirtualne „istoty” pomagać mogą pracodawcom w nawiązywaniu i utrzymywaniu relacji z interesariuszami oraz w jaki sposób przyczyniać się mogą do budowania pozytywnych doświadczeń? Rozważania nad wykorzystaniem AI w zarządzaniu są prowadzone (np. Berdowska, 2018), więc pewnie wkrótce doczekam się odpowiedzi na postawione tu pytania.

Wreszcie, co w tej książce wzmiankowane jest marginalnie, badaniami powinno się objąć podmioty odpowiedzialne za zarządzanie marką pracodawcy. Nie chodzi o to, by decydować, czy odpowiedzialność powinien ponosić dział marketingu, dział kadr, czy dział do spraw komunikacji – są to kwestie drugorzędne. Mam na myśli określenie, jakie kompetencje powinny mieć osoby/zespoły zajmujące się employer brandingiem. Employer branding wymaga bowiem interdyscyplinarnej wiedzy i interdyscyplinarnych umiejętności. Czy zatem jedna osoba odpowiedzialna za employer branding w organizacji wystarczy? Czy też może zespoły powinny być tworzone przez specjalistów z różnych dyscyplin, a może nawet z różnych dziedzin?

Zarysowane tutaj kierunki rozwoju oraz badań nad employer branding z pewnością nie wyczerpują tematu. Zarządzanie marką pracodawcy to przyszłościowy temat badawczy oraz koncepcja, która oddziaływać będzie na wysiłki podejmowane

przez zarządzających. Chociaż część pracodawców (szczególnie tych mniejszych) nie radzi sobie jeszcze z implementacją employer branding do praktyki, a część neguje potrzebę angażowania się w tego typu działalność, to jestem przekonana, że obecnie, jak chyba nigdy wcześniej, aktualne jest twierdzenie ekspertów jednej z australijskich firm doradczych sprzed piętnastu lat: „You cannot choose to not <do> employer branding” (*Employee value proposition video...*, 2010). Mam jednocześnie nadzieję, że monografia, którą oddaję w ręce Czytelnika, mimo że nie prezentuje wyników autorskich badań empirycznych, przekonuje do prawdziwości spostrzeżeń australijskich konsultantów i zachęca do wysiłku w kierunku umacniania marki pracodawcy.

Podejmując się pracy nad tą monografią wiedziałam, że zadanie nie będzie łatwe. Nie sądziłam jednak, iż opracowanie tekstu w całości teoretycznego będzie o wiele większym wyzwaniem niż napisanie książki o charakterze teoretyczno-empirycznym. Jest to pierwsza taka książka w moim dorobku i wiem, że ma pewne słabości.

Jedną ze słabych stron monografii jest zróżnicowanie terminologiczne, dokładnie rzecz ujmując – nieco odmienna terminologia, którą posługuję się w poszczególnych rozdziałach. Niezmiernie trudno było mi „przełożyć” język branding na zzl i odwrotnie, a jeszcze trudniej wykorzystać, na przykład, dorobek filozofii do wyjaśnienia doświadczeń gromadzonych podczas rozmowy kwalifikacyjnej.

Zdaję sobie sprawę, że w pracy są wątki, które zostały przeze mnie tylko zasygnalizowane (np. teoria kontraktu, teoria interesariuszy, sustainable employer branding). Choć wiem, że są to tematy istotne, chciałam uniknąć rozdmuchania tematycznego i skoncentrowałam się na zagadnieniach najbardziej istotnych z punktu widzenia celu monografii.

Dodatkowo, mam wrażenie, że w opracowaniu znalazło się nieco więcej rozważań na temat zzl niż branding. Może to wynikać z faktu, że reprezentuję specjalność zarządzania zasobami ludzkimi, co sprawia, że w tej tematyce czuję się zdecydowanie pewniej i sprawniej posługuję się zzl-ową terminologią. Być może też nadużywam terminów anglojęzycznych. Jest to jednak zabieg celowy, gdyż niekiedy pozostanie przy oryginalnym słowie/oryginalnej frazie jest lepszym rozwiązaniem niż wykorzystanie translacji.

Kończąc, chcę podkreślić, że niniejsza monografia, jako zwieńczenie wielu lat pracy nad employer branding, jest dla mnie ważna. Chociaż, jak wielokrotnie pisałam, zagadnienie employer branding jest złożone, lubię zajmować się tą problematyką. Gdybym miała spersonifikować employer branding i opisać tę koncepcję w kategoriach cech osobowości z Wielkiej Piątki (Costa i McCrae, 2005), powiedziałabym, że zarządzanie marką pracodawcy jest przede wszystkim otwarte na doświadczenia. Mogę więc z pełnym przekonaniem stwierdzić, że employer branding nie powiedziało jeszcze ostatniego słowa i z pewnością jeszcze nie raz nas zaskoczy.

Bibliografia

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press.
- Aaker, D. A. (2010). *Building strong brands*. Pocket Books.
- Aaker, D. A., Joachimsthaler, E. (2000). *Brand leadership*. Free Press.
- Aaker, D. A., McLoughlin, D. (2007). *Strategic market management*. John Wiley & Sons.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), s. 347–356.
- Aaker, J. L. (2000). Accessibility or diagnosticity? Disentangling the influence of culture on persuasion processes and attitudes. *Journal of Consumer Research*, 26(4), s. 340–356.
- Aaker, J. L., Benet-Martinez, V., Garolera, J. (2001). Consumption symbols as carriers of culture: A study of Japanese and Spanish brand personality constructs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(3), s. 492–508.
- Adams, B., Marshall, Ch. (2020). *Give & get. Employer branding: Repel the many and compel the few with impact, purpose, and belonging*. Houndstooth Press.
- Adler, L. (1966). Symbiotic marketing. *Harvard Business Review*, 45(2), s. 59–71.
- Adler, R. B., Rosenfeld, L. B., Proctor II, R. F. (2018). *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*. Dom Wydawniczy Rebis.
- Aggerholm, H. K., Andersen, S. E., Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), s. 105–123.
- Ajdukiewicz, K. (2004). *Zagadnienia i kierunki filozofii. Teoria poznania. Metafizyka*. Wydawnictwo Marek Derewiecki.
- Akpoyomare, O. B. E., Olayemi, O. O., Okonji, P. S., Okolie, J. U. (2011). Enhancing organization's performance through effective vision and mission. *Chinese Business Review*, 10(11), s. 1071–1075.
- Alechnowicz-Skrzypek, I. (2012). Doświadczenie wewnętrzne a badanie procesów poznawczych. Psychologia w wybranych programach filozoficznych na początku XX wieku. *Przegląd Filozoficzny. Nowa Seria*, 21(3), s. 521–532.
- Allport, G., Vernon, P. (1931). A test for personal values. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 26(3), s. 231–248.
- Alshathry, S., Clarke, M., Goodman, S. (2017). The role of employer brand equity in employee attraction and retention: A unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), s. 413–431.

- Altkorn, J. (1998). *Strategia marki*. PWE.
- Ambler, T. (2003). *Marketing and the bottom line: The marketing metrics to pump up cash flow*. Pearson Education.
- Ambler, T., Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, s. 185–206.
- Amit, R., Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), s. 33–46.
- Ammirato, S., Felicetti, A. M., Linzalone, R., Corvello, V., Kumar, S. (2023). Still our most important asset: A systematic review on human resource management in the midst of the fourth industrial revolution. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(3), Artykuł 100403.
- Anderson, N. R., Born, M., Cunningham-Snell, N. (2001). Recruitment and selection: Applicant perspectives and outcomes. W: N. R. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, C. Viswesvaran (red.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology* (s. 200–218). Sage.
- Andrés-Reina, M., Díaz-Muñoz, R., Rodríguez-Fernández, M. (2024). Employee experience: A comprehensive science mapping analysis. *European Public & Social Innovation Review*, 9, s. 1–25.
- Apanowicz, J. (2005). *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie, prace habilitacyjne*. Difin.
- Arasanmi, C. N., Krishna, A. (2019). Employer branding: Perceived organisational support and employee retention – The mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), s. 174–183.
- Arbouw, P., Ballantine, P. W., Ozanne, L. K. (2019). Sustainable brand image: An examination of ad–brand incongruence. *Marketing Intelligence & Planning*, 37(5), s. 513–526.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behaviour*. Dorsey.
- Arieli, S., Sagiv, L., Roccas, S. (2020). Values at work: The impact of personal values in organisations. *Applied Psychology: An International Review*, 69(2), s. 230–275.
- Armstrong, M. (1996). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Arndt, J. (1979). Toward a concept of domesticated markets. *Journal of Marketing*, 43(4), s. 69–75.
- Arnold, D. (1992). *The handbook of brand management*. Perseus Books.
- Arnould, E. J., Price, L. L. (1993). River magic: Extraordinary experience and the extended service encounter. *Journal of Consumer Research*, 20(1), s. 24–45.
- Arredondo, P. (1996). *Successful diversity management initiatives: A blueprint for planning and implementation*. Sage.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), s. 325–374.
- Aurand, T. W., Gorchels, L., Bishop, T. R. (2005). Human resource management's role in internal branding: An opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), s. 163–169.

- Aust, I., Matthews, B., Muller-Camen, M. (2020). Common good HRM: A paradigm shift in sustainable HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), Artykuł 100705.
- Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), s. 501–517.
- Backhouse, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), s. 193–201.
- Badora, B. (2020). *Wartości w czasach zarazy*. Centrum Badania Opinii Społecznej.
- Bakiera, L., Obrębska, M. (2021). Blisko czy na dystans? Psychologiczne aspekty relacji międzyludzkich. *Człowiek i Społeczeństwo*, 51, s. 9–21.
- Bal, P. M., Chiaburu, D. S., Jansen, P. G. W. (2010). Psychological contract breach and work performance: Is social exchange a buffer or an intensifier? *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), s. 252–273.
- Ballantyne, D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 37(9), s. 1242–1260.
- Balmer, J. M. T., Gray, E. R. (2003). Corporate brands: What are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37(7/8), s. 972–997.
- Balmer, J. M. T., Wilkinson, A. (1991). Building societies: Change, strategy and corporate identity. *Journal of General Management*, 17(2), s. 20–33.
- Baratelli, G., Colleoni, E. (2022). Does artificial intelligence (AI) enabled recruitment improve employer branding? *International Journal of Business and Management*, 17(2), s. 45–55.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), s. 99–120.
- Baron, A., Armstrong, M. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*. Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Barrow, S. (2007). The future of employer branding and HR. W: *Employer branding: The latest fad or the future for HR?* (s. 12–14). Chartered Institute of Personnel and Development.
- Barrow, S., Mosley, R. (2005). *The employer brand*. Bringing the best of brand management to people at work*. John Wiley & Sons.
- Baruk, A. I. (2006). *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*. Difin.
- Batat, W. (2022). The employee experience (EMX) framework for well-being: An agenda for the future. *Employee Relations*, 44(5), s. 993–1013.
- Batra, R., Ahuvia, A. C., Bagozzi, R. P. (2012). Brand love. *Journal of Marketing*, 76(2), s. 1–16.
- Becker, L., Jaakkola, E., Halinen, A. (2020). Toward a goal-oriented view of customer journeys. *Journal of Service Management*, 31(4), s. 767–790.
- Becoming irresistible: A new model for employee engagement* (2015). Deloitte. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-16/employee-engagement-strategies.html>

- Beer, M. (2015). HRM at a crossroads: Comments on „Evolution of strategic HRM through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field”. *Human Resource Management*, 54(3), s. 417–421.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills D., Walton, R. (1984). *Managing human assets: The groundbreaking Harvard Business School Program*. Free Press.
- Beltran, F., Bhattacharjee, D., Fanderl, H., Jones, B., Lippert, S., Ortega, F. (2013). *The secret to delighting customers? Put employees first*. McKinsey & Company.
- Bennett, R., Rundle-Thiele, S. (2005). The brand loyalty life cycle: Implications for marketers. *Journal of Brand Management*, 12(4), s. 250–263.
- Benraïss-Noailles, L., Viot, C. (2021). Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty. *Journal of Business Research*, 126, s. 605–613.
- Bera, A., Lenart-Gansiniec, R. (2022). Kontrakt psychologiczny a identyfikacja organizacyjna. Systematyczny przegląd literatury. *Przegląd Organizacji*, 10(993), s. 10–18.
- Berdowska, A. (2018). Wspomaganie procesu rekrutacji pracowników za pomocą chatbotów. Analiza wybranych rozwiązań. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5(124), s. 93–112.
- Bergmann, R. (2002). *Experience management: Foundations, development methodology, and Internet based applications*. Springer.
- Berry, L. L. (1983). Relationship marketing. W: L. L. Berry, G. L. Shostack, G. D. Upah (red.), *Emerging perspectives on services marketing* (s. 25–28). American Marketing Association.
- Berry, L. L., Lampo, S. S. (2004). Brand in labour-intensive services. *Business Strategy Review*, 15(1), s. 18–25.
- Berry, L. L., Carbone, L. P., Haeckel, S. H. (2002). Managing the total customer experience. *Sloan Management Review*, 43(3), s. 85–89.
- Berry, L. L., Wall, E. A., Carbone, L. P. (2006). Service clues and customer assessment of the service experience. Lessons from marketing. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), s. 43–57.
- Bersin, J., Flynn, J., Mazor, A., Melián, V. (2017). *Rewriting the rules for the digital age. Deloitte Global Human Capital Trends*. Deloitte.
- Berthon, P., Ewing, M., Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), s. 151–172.
- Berthon, P., Pitt, L. F., Chakrabarti, R., Berthon, J. P., Simon, M. (2011). Brand worlds: From articulation to integration. *Journal of Advertising Research*, 51(sup1), s. 182–194.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., Korschun, D. (2011). *Leveraging corporate responsibility: The stakeholder route to maximizing business and social value*. Cambridge University Press.
- Bielski, M. (1996). *Organizacje. Istota, struktury, procesy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Biro, M. M. (2011). *Employer black holes & the candidate experience*. <http://www.talent-culture.com/tchat-preview-employer-black-holes-and-the-candidate-experience/> (data dostępu: 10.12.2015).
- Biswas, M. K., Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136, s. 57–72.

- Blaik, P., Matwiejczuk, R. (2008). *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*. Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.
- Blustein, D. L. (2011). A relational theory of working. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), s. 1–17.
- Bodderas, M., Cachelin, J. L., Maas, P., Schlager, T. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation. *Journal of Service Marketing*, 25(7), s. 497–508.
- Boer, R. (2004). *Brand design*. Pearson Education.
- Boguszewicz-Kreft, M. (2010). Doświadczenie jako propozycja wartości dla klienta. *Zeszyty Naukowe Polityki Europejskiej, Finanse i Marketing*, 3(52), s. 79–91.
- Boguszewski, R. (2013). *Wartości i normy*. Centrum Badania Opinii Społecznej.
- Bokszański, Z. (1998). Tożsamość jednostki. *Kultura i Społeczeństwo*, 2, s. 3–18.
- Bolesta-Kukulka, K. (1993). *Jak patrzeć na świat organizacji*. PWN.
- Bombiak, E. (2017). *Aspekty marketingowe w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Nowoczesne systemy zarządzania*. Wojskowa Akademia Techniczna.
- Bombiak, E. (2024). Zielona strategia personalna jako narzędzie budowania employer branding. *Journal of Modern Science*, 1(55), s. 452–470.
- Borkowski, I., Nowak, T. Ł. (2020). Społeczności, relacje i doświadczenia (wstęp). *Dziennikarstwo i Media*, 13, s. 9–10.
- Bornstein, R. F., Languirand, M. A. (2003). *Healthy dependency: Learning on others without losing yourself*. Newmarket Press.
- Borowiec, M., Dorocki, S., Jenner, B. (2009). Wpływ zasobów kapitału ludzkiego na kształtowanie społeczeństwa informacyjnego i innowacyjności struktur przemysłowych. *Prace Komisji Geografii Przemysłu*, 13, s. 95–109.
- Bosnjak, M., Bochmann, V., Hufschmidt, T. (2007). Dimensions of brand personality attributions: A person-centric approach in the German cultural context. *Social Behavior and Personality. An International Journal*, 35(3), s. 303–316.
- Bourne, H., Jenkins, M. (2013). Organizational values: A dynamic perspective. *Organization Studies*, 34(4), s. 495–514.
- Braganza, A., Chen, W., Canhoto, A., Sap, S. (2021). Productive employment and decent work: The impact of AI adoption on psychological contracts, job engagement and employee trust. *Journal of Business Research*, 131, s. 485–494.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), s. 52–68.
- Branham, L. (2005). Planning to become an employer of choice. *Journal of Organizational Excellence*, 24(3), 57–68.
- Brooks, R. (2000). Why loyal employees and customers improve the bottom line. *Journal of Quality and Participation*, 23(2), s. 40–44.
- Brown, A. D., Humphreys, M. (2006). Organizational identity and place: A discursive exploration of hegemony and resistance. *Journal of Management Studies*, 43(2), s. 231–257.
- Bruns, D., Langner, T., Fischer, A. (2017). The origins of brand love: A typology of starting points. *Marketing: ZFP – Journal of Research and Management*, 39(2), s. 38–48.

- Burke, P. (2007). *Forced focus: The essence of attracting and retaining the best people*. Messenger Publishing Pty.
- Burmann, C., Jost-Benz, M., Riley, N. (2009). Towards an identity-based brand equity model. *Journal of Business Research*, 62(3), s. 390–397.
- Cable, D. M., Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, s. 115–163.
- Cable, D. M., Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33, s. 2244–2266.
- Cagan, J., Vogel, C. M. (2002). *Creating breakthrough products: Innovation from product planning to program approval*. Prentice Hall.
- Candidate experience: What it is and how to improve it (2025). <https://yourcx.io/en/blog/2025/02/candidate-experience-what-it-is-and-how-to-improve-it/>
- Candidate relationship management (CRM solution) (2023). Cielo Talent. <https://www.cielotalent.com/media/jl0defnd/article-cielo-technology-capability-guide-crm-2023.pdf>
- Candidate relationship management. Talention. www.talention.com. <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/532188/E-Book%20CRM%20EN.pdf> (data dostępu: 16.04.2025).
- Carpentier, M., Van Hove, G., Weijters, B. (2019). Attracting applicants through the organization's social media page: Signaling employer brand personality. *Journal of Vocational Behavior*, 115, Artykuł 103326.
- Carroll, B. A., Ahuvia, A. C. (2006). Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing Letters*, 17(2), s. 79–90.
- Carstens, F. J., Barnes, N. (2006). The quality of leader/employee relationship in business performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 4(2), s. 10–19.
- Carù, A., Cova, B. (2003). Revisiting consumption experience: A more humble but complete view of the concept. *Marketing Theory*, 3(2), s. 267–286.
- Carvalho, A., Areal, N. (2016). Great Places to Work*: Resilience in times of crisis. *Human Resource Management*, 55(3), s. 479–498.
- Cascio, W. F., Graham, B. Z. (2016). New strategic role for HR: Leading the employer-branding process. *Organization Management Journal*, 13(4), s. 182–192.
- Cewińska, J., Striker, M., Wojtaszczyk, K. (2009). Kreowanie wizerunku pracodawcy poprzez instrumenty polityki personalnej. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6, s. 43–54.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., Michaels III, E. G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, s. 44–57.
- Chang, E., Chin, H. (2018). Signaling or experiencing: Commitment HRM effects on recruitment and employees' online ratings. *Journal of Business Research*, 84, s. 175–185.
- Chapman, C., Tulien, S. (2010). *Brand DNA: Uncover your organization's genetic code for competitive advantage*. iUniverse.
- Charak, K., Zaware, N. (2020). Rethinking on Pawar and Charak's priority model of employee value proposition: Development and implications for future agenda. *Journal of Applied Management and Investments*, 9(1), s. 12–21.
- Cheese, P., Thomas, R. J., Craig, E. (2008). *The talent powered organization*. Kogan Page.

- Chen, Z. X., Tsui, A. S., Zhong L. (2008). Reactions to psychological contract breach: A dual perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), s. 527–548.
- Chiaburu, D. S., Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of co-worker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, s. 1082–1104.
- Chrobak, K. (2011). Osobowość człowieka w kontekście relacji społecznych. *Studia Kulturowe*, 2, s. 32–46.
- Chu, S. C., Sung, Y. (2011). Brand personality dimensions in China. *Journal of Marketing Communications*, 17(3), s. 163–181.
- Ciechomski, W. (2015). Masowa kastomizacja jako forma komunikacji rynkowej z konsumentami. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 414, s. 77–90.
- Cieciuch, J., Zaleski, Z. (2011). Polska adaptacja Portretowego Kwestionariusza Wartości Shaloma Schwartz. *Czasopismo Psychologiczne*, 17(2), s. 251–262.
- Clarkson, M. B. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20, s. 92–117.
- Collins, C. J., Han, J. (2004). Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. *Personnel Psychology*, 57(3), s. 685–717.
- Collins, Ch. J., Kanar, A. M. (2014). Employer brand equity and recruitment research. W: K. Y. T. Yu, D. M. Cable (red.), *The Oxford handbook of recruitment* (s. 284–297). Oxford University Press.
- Collins, Ch. J., Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), s. 1121–1133.
- Conway, N., Guest, D. E., Trenberth, L. (2011). Testing the differential effects of changes in psychological contract breach and fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), s. 267–276.
- Cooley, Ch. H. (1964). *Human nature and the social order*. Schocken Books.
- Cornelissen, J. P. (2023). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. Sage.
- Costa, P. T., McCrae, R. R. (1994). Stability and change in personality from adolescence through adulthood. W: C. F. Halverson, G. A. Kohnstamm, R. P. Martin (red.), *The developing structure of temperament and personality from infancy to adulthood* (s. 139–150). Lawrence Erlbaum Associates.
- Costa, P. T., McCrae, R. R. (2005). *Osobowość dorosłego człowieka: perspektywa teorii pięcioczynnikowej*. Wydawnictwo WAM.
- Costa-Sánchez, C. (2014). Transmedia storytelling, an ally of corporate communication: #Dropped by Heineken case study. *Communication & Society*, 27(3), s. 127–150.
- Crişan, C., Borţun, D. (2017). Digital storytelling and employer branding: An exploratory connection. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2), s. 273–287.
- Crozier, R. A. (2006). Internal branding. Employer branding. W: T. L. Gillis (red.), *The IABC handbook of organizational communication: A guide to internal communication, public relations, marketing, and leadership* (s. 268–280). Jossey-Bass.
- Cyert, R., March, J. (1963). *Behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall.

- Czy polscy pracodawcy sprostają nowym wyzwaniom? Wyniki badania Deloitte „Trendy HRM 2011” (2011). Deloitte Polska.
- Dabirian, A., Kietzmann, J., Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowd-sources employer branding. *Business Horizons*, 60(2), s. 197–205.
- Daniel, T. A. (2003). Tools for building a positive employee relations environment. *Employment Relations*, 30(2), s. 51–64.
- Danielak, W. (2012). Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie w wymiarze regionalnym. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 2(31), s. 344–351.
- Dassler, A., Khapova, S. N., Lysova, E. I., Korotov, K. (2022). Employer attractiveness from an employee perspective: A systematic literature review. *Frontiers in Psychology*, 13, Artykuł 858217.
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), s. 667–681.
- Davies, G., Chun, R. (2003). The use of metaphor in the exploration of the brand concept. *Journal of Marketing Management*, 19(1–2), s. 45–71.
- Davies, G., Chun, R. (2006). The influence of corporate character on customers and employees: Exploring similarities and differences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, s. 138–146.
- Davies, G., Chun, R., Kamins, M. A. (2010). Reputation gaps and the performance of service organizations. *Strategic Management Journal*, 31(5), s. 530–546.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V., Roper, S. (2004). A corporate character scale to assess employee and customer views of organization reputation. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 125–146.
- Davis, S. M., Dunn, M. (2002). *Building the brand-driven business: Operationalize your brand to drive profitable growth*. Jossey-Bass.
- Dąbrowska, J. (2022). *Employer branding w Polsce i na świecie. Perspektywa 15 lat*. <https://julita-dabrowska.pl/employer-branding-w-polsce-i-na-swiecie-perspektywa-ostatnich-15-lat/>
- Dąbrowski, T. J. (2015). Marketing. Między koncentracją na kliencie a orientacją na interesariuszy. *Handel Wewnętrzny*, 5(358), s. 133–146.
- de Chernatony, L. (2002). Would a brand smell any sweeter by a corporate name? *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), s. 114–132.
- de Marco, M. (2024). *What is candidate relationship management and why is it important?* <https://www.phenom.com/blog/what-is-candidate-relationship-management>
- De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A., Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)' model. *Management Revue*, 25(4), s. 263–284.
- Deb, T. (2006). *Strategic approach to human resource management: Concept, tools & application*. Atlantic Publishers & Distributors.
- Deepa, R., Baral, R. (2019). Importance-performance analysis as a tool to guide employer branding strategies in the IT-BPM industry. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), s. 77–95.

- Dehaghi, M. R., Goodarzi, M., Arazi, Z. K. (2012). The effect of spiritual values on employees' organizational commitment and its models. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 62, s. 159–166.
- Dell, D., Ainspan, N. (2001). *Engaging employees through your brand*. The Conference Board.
- de Wit, W. B., Mayer, R. (1999). *Strategy synthesis: Resolving strategy paradoxes to create competitive advantage*. Cengage Learning Business Press.
- Dębski, M. (2009). *Kreowanie silnej marki*. PWE.
- Dębski, M. (2021). *Zarządzanie marką w budowaniu konkurencyjności rodzinnych przedsiębiorstw na rynku usług noclegowych*. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Dickson, M. B., Roethlisberger, F. J. (1966). *Counselling in an organization: A sequel to the Hawthorne studies*. Harvard University Press.
- Dimitriades, Z. S. (2006). Customer satisfaction, loyalty and commitment in service organizations: Some evidence from Greece. *Management Research News*, 29(12), s. 782–800.
- Dineen, B. R., Allen, D. G. (2016). Third party employment branding: Human capital inflows and outflows following „best places to work” certifications. *Academy of Management Journal*, 59(1), s. 90–112.
- Dobja, M. (2022). Zrozumienie czasu konsekwencją rozwoju teorii kapitału ludzkiego. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 71(3), s. 7–24.
- Dobja, D. (2003). *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania.
- Doligalski, T. (2010). Wartość a rentowność klienta. W: B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię* (s. 73–78). Poltext.
- Doligalski, T. (2013). *Internet w zarządzaniu wartością klienta*. Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Domański, S. (1993). *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*. PWN.
- Dowling, G. (2001). *Creating corporate reputations: Identity, image, and performance*. Oxford University Press.
- Dowling, G., Uncles, M. (1997). Do customer loyalty programs really works? *Sloan Management Review*, 38(4), s. 71–82.
- Doyle, P. (2008). *Value-based marketing: Marketing strategies for corporate growth and shareholder value*. John Wiley & Sons.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Harper and Row.
- Dunmore, M. (2002). *Inside-out marketing: How to create an internal marketing strategy*. Kogan Page.
- Dwyer, D. (2006). *Bliskie relacje interpersonalne*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Dybka, S. (2017). Trendy w zachowaniach konsumentów jako czynnik determinujący rozwój przedsiębiorstw. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 338, s. 81–95.
- Dyduch, W. (2021). Tworzenie i przechwytywanie wartości w przedsiębiorstwach w Polsce. Ocena podejmowanych działań, identyfikacja kluczowych zmiennych oraz ich wpływ na efektywność. *Przegląd Organizacji*, 6(977), s. 7–16.

- Dyer, J. H., Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Edwards, J. R., Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), s. 654–677.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), s. 5–23.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), s. 57–74.
- Elegbe, J. A. (2017). Determinants of success of employer branding in a startup firm in Nigeria. *Thunderbird International Business Review*, 60(3), s. 265–277.
- Employee value proposition video: How to attract and retain the best people* (2010). The Strategist Group. <https://www.youtube.com/watch?v=dN8CNZ78syg>
- Employer brand* (2024). Chartered Institute of Personnel and Development. <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/recruitment-brand-factsheet/>
- Employer branding 3.0: Harness the power of your employer brand* (2021). Randstad. <https://www.randstad.com.au/s3fs-media/au/public/2021-03/white-paper-harness-the-power-of-your-employer-brand-employer-branding-30.pdf>
- Employer branding NOW* (2024). Universum. <https://universumglobal.com/resources/news-press/employer-branding-now-2024/>
- Employer branding w Polsce. Wyzwania, trendy, narzędzia, komunikacja, strategia* (2017, 2020, 2024). HRM Institute.
- Epitropaki, O. (2013). A multi-level investigation of psychological contract breach and organisational identification through the lens of perceived organisational membership: Testing a moderated-mediated model. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), s. 65–86.
- Erlenkaemper, S., Hinzdorf, T., Priemuth, K., von Thaden, Ch. (2006). Employer branding through preference matching. W: M. E. Domsch, I. E. Hristozova (red.), *Human resource management in consulting firms* (s. 139–144). Springer.
- Errichiello, O., Zschiesche, A. (2022). *Green branding: Basics, success factors and instruments for sustainable brand and innovation management*. Springer.
- Evan, W. M., Freeman, R. E. (1997). Spółka i osoby żywotnie zainteresowane. Kapitalizm kantowski. W: L. V. Ryan, J. Sójka (red.), *Etyka biznesu. Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej* (s. 185–205). Wydawnictwo „W drodze”.
- Evans, P., Pucik, V., Björkman, I. (2011). *The global challenge*. McGraw-Hill.
- EVP and its benefits: EVP survey* (2006). Corporate Leadership Council.
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M., Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), s. 3–22.
- Farndale, E., Kelliher, C. (2013). Implementing performance appraisal: Exploring the employee experience. *Human Resource Management*, 52(6), s. 879–897.
- Farnham, K., Newbery, P. (2013). *Experience design: A framework for integrating brand, experience, and value*. John Wiley & Sons.

- Ferrell, O. C., Hirt, G., Ferrell, L. (2016). *Business: A changing world*. McGraw-Hill Education.
- Fic, M., Fic, D., Malinowski, M. (2016). Skutki kryzysu 2008–2009 dla rynku pracy w wybranych krajach Unii Europejskiej. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*, 44(1), s. 95–105.
- Filipkiewicz, M. (2008). *Employer branding. Pracodawca z wyboru*. http://businessman.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=1868%3Aemployer-branding--pracodawca-z-wyboru&Itemid=207 (data dostępu: 27.08.2008).
- Fiske, A. P. (1992). The four elementary forms of sociality: Framework for a unified theory of social relations. *Psychological Review*, 99(4), s. 689–723.
- Fitz-enz, J. (2001). *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*. Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC.
- Fombrun, Ch. J., Van Riel, C. B. M. (2004). *Fame and fortune. How successful companies built winning reputations*. Pearson Education.
- Fréchette, J., Bourhis, A., Stachura, M. (2013). The organizational attraction of nursing graduates: Using research to guide employer branding. *The Health Care Manager*, 32, s. 303–310.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and „The Corporate Objective Revisited”. *Organization Science*, 15(3), s. 259–374.
- Frydrychowicz, S. (2020). Komunikacja interpersonalna w interakcjach społecznych. *Człowiek i Społeczeństwo, L*, s. 13–29.
- Fulmer, I. S., Gerhart, B., Scott, K. S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a „great place to work” and firm performance. *Personnel Psychology*, 56(4), s. 965–993.
- Fulmer, I. S., Ployhart, R. E. (2013). „Our most important asset”: A multidisciplinary/multilevel review of human capital valuation for research and practice. *Journal of Management*, 40(1), s. 161–192.
- Gaddam, S. (2008). Modeling employer branding communication: The softer aspect of HR marketing management. *The ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1), s. 45–55.
- Gambeta, E., Koka, B. R., Hoskisson, R. E. (2019). Being too good for your own good: A stakeholder perspective on the differential effect of firm-employee relationships on innovation search. *Strategic Management Journal*, 40(1), s. 108–126.
- Garbarski, L. (2011). *Marketing. Kluczowe pojęcia i praktyczne zastosowania*. PWE.
- Gardemswartz, L., Rowe, A. (1998). *Managing diversity: A complete desk reference and planning guide*. McGrawHill.
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image, and internal job choice decisions. *Academy of Management Journal*, 36(2), s. 414–427.
- Gersick, C. J. G., Bartunek, J. M., Dutton, J. E. (2000). Learning from academia: The importance of relationships in professional life. *Academy of Management Journal*, 43, s. 1026–1044.

- Ghadeer, M. B. E. A. (2016). Employer branding: What constitutes „An employer of choice?” *Journal of Business and Retail Management Research*, 11(1), s. 154–166.
- Girard, A., Fallery, B. (2011). E-recruitment: From transaction-based practices to relationship-based approaches. W: T. V. Bondarouk, H. J. M. Ruël, J. C. Looise (red.), *Electronic HRM in theory and practice* (s. 143–158). Emerald Group Publishing.
- Gittell, J. H., Douglass, A. (2012). Relational bureaucracy: Structuring reciprocal relationships into roles. *Academy of Management Review*, 37(4), s. 709–733.
- Giza, W. (2016). O ewolucji ekonomicznej teorii wartości. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach: Studia Ekonomiczne*, 259, s. 49–59.
- Glińska-Niewieś, A. (2017). *Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Głowacki, J. (2015). Wartość w ekonomii społecznej. *Ekonomia Społeczna*, 2, s. 60–68.
- Gobé, M., Zyman, S. (2001). *Emotional branding: The new paradigm for connecting brand to people*. Allworth Communications.
- Golnau, W., Kalinowski, M., Litwin, J. (2002). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. CeDeWu.
- Goltz, S. M., Giannantonio, C. M. (1995). Recruiter friendliness and attraction to the job: The mediating role of inferences about the organization. *Journal of Vocational Behavior*, 46(1), s. 109–118.
- Gorbaniuk, O., Wolska, A., Wojsa, A., Wiercioch, M., Samorajczyk, M., Samborska, A., Libor, M., Kryj, T., Kowal, H., Kaniowska, A., Gajor, R., Długoborska, J. (2010). Psychospołeczne uwarunkowania osobowego wizerunku marki. Badania eksploracyjne. *Studia z Psychologii w KUL*, 16, s. 91–112.
- Grant, A. R., Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3, s. 317–375.
- Grant, R. B. (1991). A resource based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), s. 114–135.
- Greene, A., Kirton, G. (2009). *Diversity management in UK*. Routledge.
- Grewal, D., Levy, M., Kumar, V. (2009). Customer experience management in retailing: An organizing framework. *Journal of Retailing*, 85(1), s. 1–14.
- Grębosz-Krawczyk, M. (2020). *Nostalgia w zarządzaniu marką*. Wydawnictwo C. H. Beck.
- Grębosz-Krawczyk, M., Otto, J. (2023). Znaczenie relacji z klientami w zarządzaniu marką. W: M. Sobocińska (red.), *Konsument i rynek. Badania marketingowe. Strategie i działania marketingowe. Księga jubileuszowa z okazji 50-lecia pracy twórczej prof. zw. dr hab. Krystyny Mazurek-Łopacińskiej* (s. 485–496). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Griffin, J. (2002). *Customer loyalty: How to earn it, how to keep it*. Jossey-Bass.
- Grönroos, Ch. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm. *Journal of Marketing Management*, 10(5), s. 347–360.
- Grönroos, Ch. (2006). On defining marketing: Finding a new roadmap for marketing. *Marketing Theory*, 6(4), s. 395–417.
- Grudzewski, W. M., Hejduk, I. K. (2008). Zmiany paradygmatów kształtujących systemy zarządzania. W: W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk (red.), *W poszukiwaniu nowych*

- paradygmatów zarządzania* (s. 11–22). Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Gruman, J. A., Budworth, M. H. (2022). Positive psychology and human resource management: Building an HR architecture to support human flourishing. *Human Resource Management Review*, 32(3), Artykuł 100911.
- Grünewälder, A. (2007). *Employer branding: Marketing the company as an attractive employer*. GRIN Verlag.
- Grzegorek, T. (2000). Tożsamość a poczucie tożsamości. Próba uporządkowania problematyki. W: A. Gałdowa (red.), *Tożsamość człowieka* (s. 53–70). Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Guest, D. (2001). *Voices from the boardroom*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Guest, D., Conway, N., Briner, R., Dickman, M. (1996). *The state of the psychological contract. Issues in people management*. Institute of Personnel and Development.
- Gundlach, G. T. (2007). The American Marketing Association's 2004 definition of marketing: Perspectives on its implications for scholarship and the role and responsibility of marketing in society. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2), s. 243–250.
- Gundlach, G. T., Wilkie, W. L. (2010). Stakeholder marketing: Why „stakeholder” was omitted from the American Marketing Association's official 2007 definition of marketing and why the future is bright for stakeholder marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), s. 89–92.
- Guryn, H. (2009). Tworzenie wartości. Rozmowa z Davem Ulrichem. *Personel i Zarządzanie*, 1(226). Za: B. Jamka (2017). Jakość zasobów ludzkich a wybrane aspekty standaryzacji i certyfikacji w HR. *Studia Informatica Pomerania*, 1(43), s. 49–59.
- Güntürkün, P., Haumann, T., Lukaszczuk, A. (2015). How to evaluate employer brands: A monetary approach. W: M. Andresen, C. Nowak (red.), *Human resource management practices: Management for professionals* (s. 53–67). Springer.
- Gwarda-Gruszczyńska, E. (2003). Wartość nie tylko dla właścicieli. W: J. Jeżak (red.), *Rzecz o teorii i praktyce zarządzania strategicznego* (s. 320–335). Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania.
- Hajduk, G. (2010). Poziomy, płaszczyzny i rodzaje integracji komunikacji marketingowej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 135, s. 20–29.
- Halbesleben, J. R. B. (2012). Positive coworker exchanges. W: L. Turner de Tormes Eby, T. D. Allen (red.), *Personal relationships. The effect on employee attitudes, behavior, and wellbeing* (s. 107–130). Routledge.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607–618.
- Harrison, S. (2008). *Przyzwoitość w zarządzaniu. Jak małe gesty budują wielkie firmy*. Oficyna Wolters Kluwer business.
- Hartline, M. D., Bejou, D. (2004). Internal relationship management: Linking human resources to marketing performance. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2/3), s. 1–4.

- Haslam, S. A., Powell, C., Turner, J. C. (2000). Social identity, self-categorization, and work motivation: Rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organisational outcomes. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), s. 319–339.
- Hatch, M. J., Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), s. 1041–1064.
- Hatch, M. J., Schultz, M. (2010). Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance. *Journal of Brand Management*, 17(8), s. 590–604.
- Heding, T., Knudtzen, Ch. F., Bjerre, M. (2009, 2020). *Brand management: Mastering research, theory and practice*. Routledge.
- Heger, B. K. (2007). Linking the employment value proposition (EVP) to employee engagement and business outcomes: Preliminary findings from a linkage research pilot study. *Organization Development Journal*, 25(2), s. 121–233.
- Helkkula, A., Kelleher, C., Pihlstrom, M. (2012). Characterizing value as an experience. Implications for service researchers and managers. *Journal of Service Research*, 15(1), s. 59–75.
- Herman, R. E., Gioia, J. L. (2001). Helping your organization become an employer of choice. *Employment Relations Today*, 28(2), s. 63–78.
- Highhouse, S., Brooks, M. E., Gregarus, G. (2009). An organizational impression management perspective on the formation of corporate reputations. *Journal of Management*, 35(6), s. 1481–1493.
- Hill, N., Alexander, J. (2004). *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*. Oficyna Ekonomiczna.
- Hofman-Bang, P., Martin, H. (2005). IC rating na tle innych metod oceny kapitału intelektualnego. *e-mentor*, 4(11), s. 47–54.
- Holtbrügge, D., Friedmann, C. B., Puck, J. F. (2010). Recruitment and retention in foreign firms in India: A resource-based view. *Human Resource Management*, 49, s. 439–455.
- Holtbrügge, D., Kreppel, H. (2015). Employer attractiveness of Chinese, Indian and Russian firms in Germany: Signaling effects of HR practices. *Corporate Reputation Review*, 18, s. 223–242.
- Holtzhausen, L., Fourie, L. (2009). Employees' perceptions of company values and objectives and employer-employee relationships: A theoretical model. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(3), s. 333–344.
- Homburg, C., Jozić, D., Kuehn, C. (2015). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), s. 377–401.
- Housley, S. (2007). Harnessing shift. W: *Employer branding: The latest fad or the future for HR?* (s. 15–17). Chartered Institute of Personnel and Development.
- Huber, F., Herrmann, A., Morgan, R. E. (2001). Gaining competitive advantage through customer value oriented management. *Journal of Consumer Marketing*, 18(1), s. 41–53.
- Hunt, S. D. (2007). A responsibilities framework for marketing as a professional discipline. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2), s. 277–283.
- Hunter, I., Saunders, J., Borovghs, A., Constance, S. (2016). *HR business partners*. Routledge.
- Hussain, M. (2014). The relationship between breach of psychological contract and workplace deviant behavior. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, XIII(2), s. 25–37.

- Ingarden, R. (1966). *Przeżycie, dzieło, wartość*. Wydawnictwo Literackie.
- Ingarden, R. (1974). *Wstęp do fenomenologii Husserla*. PWN.
- Jachimowski, M. (2017). Strategiczne wyznaczniki zintegrowanej komunikacji marketingowej. *Rocznik Prasoznawczy*, 11, s. 33–47.
- Jagoda, H., Lichtarski, J. (2003). O istocie i ewolucji współczesnych koncepcji i metod zarządzania przedsiębiorstwem. *Przegląd Organizacji*, 1(756), 3–6.
- Jamka, B. (2011). Wpływ zarządzania kadrami na wyniki przedsiębiorstwa. Dylematy pomiaru. W: B. Urbaniak (red.), *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi* (s. 339–347). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Järlström, M., Saru, E., Viitasaari, M., Akrivou, K. (2024). Integrating ‘common good’ authenticity for sustainable human resource management (HRM) reporting. *German Journal of Human Resource Management*, 38(2), s. 159–182.
- Jenner, S., Taylor, S. (2007). Employer branding: Fad or future for HR? W *Employer branding: The latest fad or the future for HR?* (s. 7–8). Chartered Institute of Personnel and Development.
- Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), s. 305–360.
- Jiang, T., Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*, 6, s. 97–110.
- John, A., Raj, V. P. (2020). Employer branding: A decisive means of employee relationship management. *International Journal of Knowledge-Based Organizations*, 10(3), s. 23–40.
- Johnson, S. A., Ashforth, B. E. (2008). Externalization of employment in a service environment: The role of organizational and customer identification. *Journal of Organizational Behavior*, 29(3), s. 287–309.
- Jones, T. M., Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), s. 206–221.
- Jones, T. O., Sasser, W. E., Jr. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, 73(6), s. 88–99.
- Joshi, A., Kataria, A., Rastogi, M., Beutell, N. J., Ahmad, S., Yusliza, M. Y. (2023). Green human resource management in the context of organizational sustainability: A systematic review and research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 430, Artykuł 139713.
- Josselson, R. (1992). *The space between us: Exploring the dimensions of human relationships*. Jossey-Bass.
- Juchnowicz, M. (2010). Ewolucja zarządzania w sferze ludzkiej. Od zżl do zkl. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 115, s. 250–259.
- Juchnowicz, M. (2014). Pracownicy jako kapitał. W: M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy, narzędzia, aplikacje* (s. 82–109). PWE.
- Judge, T. A., Cable, D. M. (2006). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50(2), s. 359–394.
- Kaag, J. (2008). Women and forgotten movements in American philosophy: The work of Ella Lyman Cabot and Mary Parker Follett. *Transactions of the Charles S. Peirce Society: A Quarterly Journal in American Philosophy*, 44(1), s. 134–157.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, s. 692–724.
- Kahn, W. A. (2007). Meaningful connections: Positive relationships and attachments at work. W: J. E. Dutton, B. R. Ragins (red.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (s. 189–206). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Kall, J. (2001). *Silna marka. Istota i kreowanie*. PWE.
- Kall, J., Kłeczek, R., Sagan, A. (2006). *Zarządzanie marką*. Oficyna Ekonomiczna.
- Kambur, E., Yildirim, T. (2023). From traditional to smart human resources management. *International Journal of Manpower*, 44(3), s. 422–452.
- Kamińska, M. (2025). *Employer branding w 2025 roku: Jak przyciągnąć i zatrzymać najlepszych pracowników?* <https://www.symmetrical.ai/blog/employer-branding-w-2025-roku-jak-przyciagnac-i-zatrzymac-najlepszych-pracownikow>
- Kang, M., Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1), s. 82–102.
- Kantowicz-Gdańska, M. (2009). Employer branding. Kwestie definicji i modelu. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6, s. 55–65.
- Kapferer, J.-N. (1994). *Strategic brand management: New approaches to creating and evaluating brand equity*. Free Press.
- Kapferer, J.-N. (2002). Corporate brand and organizational identity. W: B. Moingeon, G. Soenen (red.), *Corporate and organizational identities: Integrating strategy, marketing, communication and organizational perspective*, (s. 161–181). Routledge.
- Kapferer, J.-N. (2008). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Kogan Page.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001). *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kapuściński, R. (2006). *Ten Inny*. Wydawnictwo Znak.
- Katzenbach, J. R. (2000). *Peak performance: Aligning the hearts and minds of your employees*. Harvard Business Press.
- Kawalec, A., Janas-Kozik, M. (2024). Neuroróżnorodność. Definicja, rozwój koncepcji. W: M. Janas-Kozik, K. M. Wilczyński (red.), *Zaburzenie ze spektrum autyzmu. Od diagnostyki po odpowiednie postępowanie* (s. 13–21). Medical Tribune.
- Keefe, L. M. (2004). What is the meaning of ‘marketing’? *Marketing News*, 38(15), s. 17–18.
- Keim, M., Fritsch, K. (2008). Extending relationship marketing to human resource management using the CaRM approach to personnel recruitment. W: T. Torres-Coronas, M. Arias-Oliva (red.), *Encyclopedia of human resource information systems. Challenges in e-HRM* (s. 406–412). Idea.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), s. 1–22.
- Keller, K. L. (2008). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Prentice Hall.

- Keller, K. L., Lehmann, D. R. (2003). How do brands create value? *Marketing Management*, 12(3), s. 26–31.
- Keller, K. L., Richey, K. (2006). The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business. *Journal of Brand Management*, 14(1–2), s. 74–81.
- Kenrick, D. T., Neuberg, S. L., Cialdini, R. B. (2006). *Psychologia społeczna. Rozwiązane tajemnice*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Khandelwal, U., Tripathi, V., Gupta, A. (2021). A bibliometric analysis of green branding research from 2000 to 2019. *Vision*, 28(1), s. 87–97.
- Kim, Y., Legendre, T. S. (2023). The effects of employer branding on value congruence and brand love. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 47(6), s. 962–987.
- Kingsbury, C. (2011). *Eliminate the black hole: Improving your corporate career site*. <https://hrexaminerarchive.com/eliminate-the-black-hole-%E2%80%93improving-your-corporate-career-site/>
- Kissel, P., Büttgen, M. (2015). Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. *Journal of Brand Management*, 22, s. 755–777.
- Kivinda, M. P., Su, Q., Hau, H. T., Hashmi, H. B. A. (2021). Green HRM for employer branding: Evidence from ISO 14001 EMS certified firms. *Journal of Developing Areas*, 55(3), s. 393–409.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Konceptualizacja (2023). Wikipedia. <https://pl.wikipedia.org/wiki/Konceptualizacja>
- Koo, J., Loken, B. (2022). Don't put all your green eggs in one basket: Examining environmentally friendly sub-branding strategies. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(1), s. 164–176.
- Koontz, H. (1961). The management theory jungle. *Journal of the Academy of Management*, 4(3), s. 174–188.
- Kopaliński, W. (1989). *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. Wiedza Powszechna.
- Kornaszewska-Polak, M. (2014). Kompetencje społeczne i lęk w relacjach interpersonalnych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Pedagogika*, 9, s. 147–158.
- Kornberger, M. (2010). *Brand society: How brands transform management and lifestyle*. Cambridge University Press.
- Kotler, Ph. (1994). *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Gebethner i S-ka.
- Kotler, Ph. (1999). *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanowywać rynki*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Kotler, Ph. (2005). *Marketing*. Dom Wydawniczy Rebis.
- Kotler, Ph. (2010). *Kotler o marketingu. Jak tworzyć, zdobywać i dominować na rynku*. One Press.
- Kotler, Ph., Armstrong, G. (2012). *Marketing. Wprowadzenie*. Wolters Kluwer Polska.
- Kotler, Ph., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0*. MT Biznes.
- Kotler, Ph., Pfoertsch, W. (2008). *Zarządzanie marką w segmencie B2B*. PWN.
- Kotler, Ph., Roberto, N., Lee, N. (2002). *Social marketing: Improving the quality of life*. Sage.

- Kotzian, J. (2008). Nowa twarz pracodawcy czyli jak krok po kroku budować wizerunek firmy. *Personel i Zarządzanie*, 6, s. 32–37.
- Kotzian, J., Szczurka, I. (2008). *Employer branding. Kilka prawd na temat wizerunku pracodawcy*. <http://www.hrk.pl/Wydarzenia> (data dostępu: 2.05.2008).
- Kowalska, M. (2007). *Zyskać przewagę. Zintegrowana komunikacja w nowoczesnym marketingu. Między teorią a praktyką*. Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Kozłowski, M. (2012). *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*. Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Koźmiński, A. K., Jemielniak, D. (2008). *Zarządzanie od podstaw*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Koźmiński, A. K., Latusek-Jurczak, D. (2011). *Rozwój teorii organizacji. Od systemu do sieci*. Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Kożusznik, B. (2014). *Zachowania człowieka w organizacji*. PWE.
- Krasnova, A. (2021). *Kształtowanie relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kreiner, G. E., Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), s. 1–27.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organisation, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), s. 281–342.
- Król, H. (2006). Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. W: H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji* (s. 50–91). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Krupski, R. (2004). *Podstawy organizacji i zarządzania*. Wydawnictwo I-BiS.
- Krywalski-Santiago, J. (2023). The progression in employer branding and employee-based brand equity: Scholar API-based systematic literature review. *Journal of Economics and Management*, 45, s. 237–289.
- Kuch, J. (2020). *Employee experience: The X-factor in the workplace*. <https://insights.tt-s.com/en/employee-experience-x-factor-in-the-workplace>
- Kucharska, W. (2016). Wartość marki jako wskaźnik. Metody pomiaru. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 460, s. 90–100.
- Kucherov, D., Samokish, V. (2016). Employer brand equity measurement. *Strategic HR Review*, 15(1), s. 29–33.
- Kucherov, D., Zavalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), s. 86–104.
- Kumar, J., Nayak, J. K. (2019). Consumer psychological motivations to customer brand engagement: A case of brand community. *Journal of Consumer Marketing*, 36, s. 168–177.
- Kumar, V. (2010). *Zarządzanie wartością klienta*. PWE.
- Kunert, B., Mosley, R. (2011). Applying employer brand management to employee engagement. *Strategic HR Review*, 10(3), s. 19–26.

- Kunz, W., Aksoy, L., Bart, Y., Heinonen, K., Kabadayi, S., Ordenes, F. V., Sigala, M., Diaz, D., Theodoulidis, B. (2017). Customer engagement in a Big Data world. *Journal of Services Marketing*, 31(2), s. 161–171.
- Kunze, F., Boehm, S., Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences: A cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), s. 264–290.
- Kurczab, H. (2012). Z problemów wartości i wartościowania (wybrane zagadnienia). *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego. Seria Filologiczna*, 72, 7–37.
- Lachowski, S. (2012). *Droga ważniejsza niż cel*. Studio Emka.
- Lan, L. L., Heracleous, L. (2010). Rethinking agency theory: The view from law. *Academy of Management Review*, 35(2), s. 294–314.
- Larsen, D. A., Phillips, J. I. (2002). Effect of recruiter on attraction to the firm: implications of the elaboration likelihood model. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), s. 347–364.
- Lauterborn, B. (1990). New marketing litany: Four P's passe: C-words take over. *Advertising Age*, 61(41), 26.
- Lawler III, E. E. (2003). *Treat people right! How organizations and individuals can propel each other into a virtuous spiral of success*. Jossey-Bass.
- Le Bel, J. L. (2005). Beyond the friendly skies: An integrative framework for managing the air travel experience. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(5), s. 437–451.
- Leary-Joyce, J. (2004). *Becoming an employer of choice: Make your organisation a place where people want to do great work*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Leary-Joyce, J. (2007). *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*. Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Leckie, C., Nyadzayo, M. W., Johnson, L. W. (2016). Antecedents of consumer brand engagement and brand loyalty. *Journal of Marketing Management* 32(5–6), s. 558–578.
- Lee, J. W. (2009). Relationship between consumer personality and brand personality as self-concept: From the case of Korean automobile brands. *Academy of Marketing Studies Journal*, 13(1), s. 25–44.
- Lenart-Gansiniec, R. (2016). Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie relacjami. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 283, s. 29–43.
- Lepak, D. P., Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), s. 517–543.
- Levitt, B., March, J. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), s. 319–338.
- Levitt, S. D., List, J. A. (2011). Was there really a Hawthorne effect at the Hawthorne plant? An analysis of the original illumination experiments. *American Economic Journal: Applied Economics*, 3(1), s. 224–238.
- Levitt, Th. (1981). Marketing intangible products and product intangibles. *Harvard Business Review*, May, s. 94–102.

- Lewicka, D. (2010). *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lewicka, D. (2019). *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników*. Wydawnictwo C. H. Beck.
- Li, J. (J.), Wong, I. A., Kim, W. G. (2016). Effects of psychological contract breach on attitudes and performance: The moderating role of competitive climate. *International Journal of Hospitality Management*, 55, s. 1–10.
- Lichtarski, J. (1999). Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem. Istota, relacje, problemy stosowania. *Przegląd Organizacji*, 1, s. 13–18.
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46(1), s. 51–69.
- Lievens, F., Highhouse, S. (2003). The relations of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), s. 75–102.
- Lievens, F., Slaughter, J. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, s. 407–440.
- Lievens, F., Srivastava, M., Saini, G. K. (2023). Third-party employment branding: Current status and future directions. W: C. King, E. Murillo (red.), *A research agenda for brand management in a new era of consumerism* (s. 239–256). Edward Elgar Publishing.
- Lievens, F., Van Hoya, G., Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18(1), s. 45–59.
- Lievens, F., Van Hoya, G., Scheurs, B. (2005). Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organisational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 78, s. 553–572.
- Lima, L., Wangb, Y., Hoshinoc, Y., Islam, M. N. (2015). Unveiling the mysteries of the „black hole” in recruiting systems: Connecting recruiters and job seekers like a jigsaw puzzle. *Procedia Manufacturing*, 3, s. 3470–3477.
- Lindemann, J. (2003). The financial value of brands. W: R. Clifton, J. Simmons (red.), *Brands and branding* (s. 27–46). Profile Books.
- Lipka, A. (2005). *W stronę kwalitologii zasobów ludzkich*. Difin.
- Lipka, A. (2011). Employee relationship management (ERM) jako trend rozwojowy w obszarze funkcji personalnej. *Problemy Zarządzania*, 9(4), s. 204–216.
- Lipka, A. (2023). Employee experience models: A comparative analysis. notes on the methodology of global research on employees' experiences and their perceptions of the meaning of work. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*, 3(364), s. 52–76.
- Lipka, A., Winnicka-Wejs, A., Acedański, J. (2012). *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do zarządzania relacjami z pracownikami*. Difin.
- Lloyd, S. (2002). Branding from inside out. *Business Weekly Review*, 24(10), s. 64–66.
- Lubański, M. (1975). Algebraiczne aspekty teorii relacji. *Studia Philosophiae Christianae*, 11, s. 103–119.

- Ludwiczynski, A. (2002). Warunki tworzenia i funkcjonowania efektywnych systemów zarządzania kadrami. W: H. Król (red.), *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi* (s. 27–41). Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania.
- Łaszkiewicz, A. (2015). Konsument w dobie mediów społecznościowych. Wyzwania i ograniczenia dla organizacji. *Handel Wewnętrzny*, 4(357), s. 307–316.
- Łazorko, K. (2023). Redesigning the employer value proposition in times of crisis. *European Management Studies*, 21(4), s. 66–80.
- Łobocki, M. (1993). Pedagogika wobec wartości. W: B. Śliwerski (red.), *Kontestacje pedagogiczne* (s. 125–135). Wydawnictwo Impuls.
- Łukaszewicz, M. (2018). Tożsamość marki jako odzwierciedlenie tożsamości jej kreatora/dyrektora kreatywnego. *Handel Wewnętrzny*, 3(374), s. 290–301.
- Machalewska, J., Walkowiak, W. (2021). Rachunkowość środowiskowa. Modny temat czy niezbędne rozwiązanie. W: E. Śniezek (red.), *Rachunkowość wobec wyzwań XXI wieku. Tom 2* (s. 119–128). Wydawnictwo SIZ.
- Macke, J., Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, s. 806–815.
- Macnar, A. (2017). *Trendy employer brandingowe 2018. Część pierwsza*. HRM Institute. <https://hrminstitute.pl/trendy-w-eb-2018/>
- Maitri, M. (2017). Leveraging SMAC for employer branding to be an employer of choice. *International Journal of Advanced Trends in Computer Applications*, 4(2), s. 26–29.
- Majchrzak M. (2014), Ekonomia doświadczeń a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 30(1), s. 27–35.
- Makin, P., Cooper, C., Cox, C. (2000). *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Malarski, M. (2008). Metody zarządzania relacjami w procesie tworzenia produktów. W: W. Błaszczuk (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych* (s. 106–127). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Marciniak, B., (2000). Badanie satysfakcji klientów. Problemy i metody badawcze. *Marketing i Rynek*, 11, s. 20–24.
- Marka pracodawcy w Polsce* (2020). MP Marka Pracodawcy. <http://markapracodawcy.pl/wp-content/uploads/2020/06/MarkaPracodawcy-w-Polsce.pdf>
- Martin, G. (2007). Employer branding: Time for some long and „hard” reflections. W: *Employer branding: The latest fad or the future for HR?* Chartered Institute of Personnel and Development.
- Martin, G., Gollan, P. J., Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *International Journal of Human Resource Management*, 22(7), s. 3618–3637.
- Martin, G., Hetrick, S. (2006). *Corporate reputations, branding and people management: A strategic approach to HR*. Butterworth-Heinemann.
- Martin, G., Hetrick, S. (2009). Employer branding in international organizations: The case of Finco. W: P. Sparrow (red.), *Handbook of international human resource management: Integrating people, process and context* (s. 293–320). John Wiley & Sons.

- Martin, G., Sinclair, K. (2018). Employer branding and corporate reputation management in global companies: Theory and practice. W: D. G. Collings, H. Scullion, P. M. Caligiuri (red.), *Global talent management* (s. 144–164). Routledge.
- Mascarenhas, B. G. (2019). Employer branding, employee value proposition, and employee experience: New approaches for people management in organizations. W: G. S. Thornton, V. R. Mansi, B. Carramenha, Th. Cappellano (red.), *Strategic employee communication: Building a culture of engagement* (s. 97–103). Palgrave Macmillan.
- Masterson, S. S., Stamper, C. L. (2003). Perceived organizational membership: An aggregate framework representing the employee–organization relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), s. 473–490.
- Matejun, M., Matusiak, B. E., Różańska-Bińczyk, I. (2024). Employee readiness for GHRM and its individual antecedents: Instrumental and change-based approach. *Sustainability*, 16(11), Artykuł 4776.
- Matejun, M., Szczepańczyk, M. (2009). Komunikacja w zespołach projektowych. Studium przypadku. W A. Adamik, S. Lachiewicz (red.), *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji* (s. 230–242). Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Maxwell, R., Knox, S. (2009). Motivating employees to „live the brand”: A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9–10), s. 893–907.
- Mayo, A. (2001). *The human value of the enterprise. Valuing people as assets: Monitoring, measuring, managing*. Nicholas Brealey Publishing.
- Mazanka, P. (1997). Niektóre sposoby rozumienia terminu „doświadczenie”. *Studia Philosophiae Christianae*, 33(2), s. 65–82.
- Mazurek, F. J. (1973). Charakter relacji społecznych. *Studia Philosophiae Christianae*, 9, s. 89–102.
- McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Anderson, N. R., Costa, A. C., Ahmed, S. M. (2017a). Applicant perspectives during selection: A review addressing „So what?,” „What’s new?,” and „Where to next?”. *Journal of Management*, 43(6), s. 1693–1725.
- McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Campion, M. C., Van Iddekinge, Ch. H., Campion, M. A. (2017b). Improving the candidate experience: Tips for developing ‘wise’ organizational hiring interventions. *Organizational Dynamics*, 7, s. 147–154.
- McColl-Kennedy, J. R., Gustafsson, A., Jaakkola, E., Klaus, P., Radnor, Z. J., Perks, H., Friman, M. (2015). Fresh perspectives on customer experience. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), s. 430–435.
- McCracken, G. (1993). The value of the brand: An anthropological perspective. W: D. A. Aaker, A. Biel (red.), *Brand equity and advertising: Advertising’s role in building strong brands* (s. 125–139). Erlbaum.
- McDonald, M. H. B., de Chernatony, L., Harris, F. (2001). Corporate marketing and service brands: Moving beyond the fast-moving consumer goods model. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), s. 335–352.
- McGregor, D. M. (1980). The human side of enterprise. W: H. J. Leavitt, L. R. Pondy, D. M. Boje (red.), *Readings in managerial psychology* (s. 310–321). University of Chicago Press.

- Michalski, R. S. (2004). Inferential theory of learning as a conceptual basis for multistrategy learning. *Machine Learning*, 11, s. 111–151.
- Mikołajczyk, Z. (1994). *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*. PWN.
- Mikuła, B. (2015). Potencjał społeczny przedsiębiorstwa i podstawy jego rozwoju. W: M. Jabłoński (red.), *Zachowania organizacyjne w kontekście zmian* (s. 11–30). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Miles, S. J., Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2–3), s. 65–87.
- Miles, S. J., Mangold, G. (2005). Positioning Southwest Airlines through employee branding. *Business Horizons*, 28, s. 535–545.
- Miles, S. J., McCamey, R. (2018). The candidate experience: Is it damaging your employer brand? *Business Horizons*, 61(5), s. 755–764.
- Minchington, B. (2006). *Your employer brand: Attract, engage, retain*. Collective Learning Australia.
- Minchington, B. (2010a). *Employer brand leadership: A global perspective*. Collective Learning Australia.
- Minchington, B. (2010b). Employer branding 3.0. *HR Future*, 7, s. 12–13.
- Minchington, B. (2011). Employer branding without borders: A pathway to corporate success. *Journal of Corporate Recruiting Leadership*, September, s. 3–13.
- Minchington, B. (2013). *Employer branding & the new world@work*. Collective Learning Australia.
- Minchington, B., Thorne, K. (2007). Measuring the effectiveness of your employer brand. *Human Resources Magazine*, 12(4), s. 14–16.
- Mistewicz, E. (2011). *Marketing narracyjny. Jak budować historie, które sprzedają*. Helion.
- Mitchell, S. A. (1988). *Relational concepts in psychoanalysis*. Harvard University Press.
- Moczydłowska, J. M. (2013). Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji. W: S. Patrycki (red.), *Strategie działań w warunkach kryzysu* (s. 346–355). Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego.
- Moczydłowska, J. M., Pawelec, G. (2019). Eksperyment w Hawthorn. Przełom w rozumieniu roli mechanizmów społecznych w organizacji. *Akademia Zarządzania*, 3(2), s. 16–29.
- Mohanty, V., Kulkarni, M. (2024). Employee experience and internal employer brand: An employer brand assessment in manufacturing industry. *JIM QUEST Journal of Management and Technology*, 20(1), s. 62–73.
- Monczka, R., Handfield, R., Giunipero, L., Patterson, J. (2015). *Purchasing and supply chain management*. Cengage Learning.
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. John Wiley & Sons.
- Moroko, L., Uncles, M. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16, s. 160–175.

- Moroko, L., Uncles, M. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), s. 181–196.
- Moroko, L., Uncles, M. D. (2013). It's all about the experience: Drivers of success in employer branding. W: R. Brodie (red.), *Proceedings of the Australia New Zealand Marketing Academy Conference 2013* (s. 1–7). University of Auckland.
- Mosley, R. (2007). Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15, s. 123–134.
- Mosley, R. (2014). *Employer brand management: Practical lessons from the world's leading employers*. John Wiley & Sons.
- Mostafa, B. A. (2022). Leveraging workforce insights to enhance employer attractiveness for young job seekers during pandemic era. *Heliyon*, 8(6), Artykuł e09699.
- Mölk, A. (2018). Structures, strategizing, and contested territories: A structuration perspective on strategy development in employer branding. *Scandinavian Journal of Management*, 34(4), s. 326–334.
- Mroziewski, M. (2014). *Zarządzanie w warunkach wspólnoty europejskiej. Wybrane zagadnienia w podejściu aksjonormatywnym*. Difin.
- Muniz, K. M., Marchetti, R. Z. (2012). Brand personality dimensions in the Brazilian context. *BAR – Brazilian Administration Review*, 9(2), s. 168–188.
- Näppä, A. (2023). Co-created employer brands: The interplay of strategy and identity. *European Journal of Training and Development*, 47(10), s. 37–52.
- Näppä, A., Farshid, M., Foster, T. (2014). Employer branding: Attracting and retaining talent in financial services. *Journal of Financial Services Marketing*, 19, s. 132–145.
- Nelke, A. (2021). Impact of the COVID-19 pandemic on corporate employer branding. *Technium Social Sciences Journal*, 16(1), s. 388–393.
- Neumeier, M. (2005). *The brand gap*. Pearson Education.
- Nęcka, Z. (1996). *Komunikacja międzyludzka*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Ng, T. W. H., Feldman, D. C. (2009). Age, work experience, and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), s. 1053–1075.
- Ngo, H.-Y., Lau, Ch.-M., Foley, S. (2008). Strategic human resource management, firm performance, and employee relations climate in China. *Human Resource Management*, 47(1), s. 73–90.
- Nick, M., Althoff, K.-D., Avieny, Th., Decker, B. (2002). How experience management can benefit from relationships among different types of knowledge. W: M. Minor, S. Staab (red.), *1st German workshop on experience management: Sharing experiences about the sharing of experience* (s. 95–106). Gesellschaft für Informatik.
- Nogalski, B. (2008). Kierunki badań i rozwoju nauk o zarządzaniu. Kontekst strategiczny. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy* (s. 11–26). Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Nowodziński, P. (2016). Presumeryzm. Trend, moda czy nowe oblicze marketingu emocji? *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 254, s. 150–159.

- Nowosielski, S. (2010). Koncepcje zarządzania organizacją. Problemy terminologiczne. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Nauki o Zarządzaniu*, 4(137), s. 13–23.
- Oczkowska, R. (2015). Kreowanie wizerunku organizacji jako pracodawcy. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy, Innowacje, Projekty*, 4(38), s. 185–197.
- Odoom, R. (2016). Brand marketing programs and consumer loyalty: Evidence from mobile phone users in an emerging market. *Journal of Product & Brand Management*, 25(7), s. 651–662.
- Okoń, W. (1999). *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*. Wydawnictwo Akademickie Żak.
- Oleksyn, T. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Wolters Kluwer.
- Olins, W. (2009). *Podręcznik brandingu*. Instytut Marki Polskiej.
- Oliver, R. L. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of Retailing*, 57(3), s. 25–48.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. McGraw-Hill.
- Ong, C. H., Wei Lee, H., Ramayah, T. (2018). Impact of brand experience on loyalty. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 27(7), s. 755–774.
- Otto, J. (2004). *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*. Wydawnictwo C. H. Beck.
- Panneerselvam, S., Balaraman, K. (2022). Employee experience: The new employee value proposition. *Strategic HR Review*, 21(6), s. 201–207.
- Parameswaran, H. (2020). A multifactorial approach to examine employee value proposition (EVP) in organizations: A unique strategic paradigm inhuman resource development. *The American Journal of Humanities and Social Sciences*, 3(5), s. 53–61.
- Park, S., Song, J. H., Kim, J., Lim, D. H. (2015). What makes an organization a great place to work in South Korea? *Performance Improvement Quarterly*, 28, s. 27–48.
- Parsons, T., Shils, E. A. (red.) (1951). *Toward a general theory of action*. Harvard University Press.
- Patkowski, P. (2010). *Potencjał konkurencyjny marki. Jak zdobyć przewagę na rynku*. Poltext.
- Payne, H. J. (2014). Examining the relationship between trust in supervisor–employee relationships and workplace dissent expression. *Communication Research Reports*, 31(2), s. 131–140.
- Peasnell, R. (2023). *An interview with the creator of 'Employer Brand' – Simon Barrow*. <https://www.linkedin.com/pulse/interview-creator-employer-brand-simon-barrow-tmp-worldwide-uk-vfw6e>
- Pellet, L. (2008). *Employer branding: Using it to increase employee loyalty*. JWT Inside.
- Peppers, D., Rogers, M. (1997). *The one-to-one future*. Double Day Publications.
- Perechuda, K., Chomiak-Orsa, I. (2013). Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania. *Zarządzanie i Finanse*, 4(2), s. 293–307.
- Peters, T. J., Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence*. Harper and Row.
- Petrus, M. (2021). *Najbardziej pożądani pracodawcy w Polsce – znamy laureatów rankingu firmy Antal*. <https://antal.pl/wiedza/arttykul/najbardziej-pozadani-pracodawcy-w-polsce-znamy-laureatow-rankingu-firmy-antal> (data dostępu: 9.06.2024).

- Petrus, M. (2022). *Poznaj najważniejsze cechy najlepszego pracodawcy w 2022 roku*. <https://antal.pl/wiedza/artikul/poznaj-najwazniejsze-cechy-najlepszego-pracodawcy-w-2022-roku> (data dostępu: 29.10.2024).
- Peyrat-Guillard, D., Glińska-Neweś, A. (2014). I respect you and I help you: Links between positive relationships at work and organizational citizenship behaviour. *Journal of Positive Management*, 5(2), s. 82–96.
- Phillips, J. R. (2010). Scholarship and public service: The life and work of Mary Parker Follett. *Public Voices*, 11(2), s. 47–69.
- Phillips, R., Freeman, R. E., Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), s. 479–502.
- Pine, B. J., Gilmore J. H. (1999). *The experience economy*. Harvard Business School Press.
- Piopiunik, M., Schwerdt, G., Simon, L., Woessmann, L. (2018). Skills, signals, and employability: An experimental investigation. *European Economic Review*, 123, Artykuł 103374.
- Piowar-Sulej, K., Bąk-Grabowska, D., Grzesik, K., Zając Cz. (2023). *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi. Wybrane zagadnienia*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), s. 136–141.
- Pocztowski, A. (1998). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*. Antykwa.
- Pocztowski, A. (2003, 2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. PWE.
- Pocztowski, A. (2009). Tworzenie wartości dla interesariuszy w obszarze funkcji personalnej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 810, s. 5–18.
- Polska. *Employer brand research 2023* (2023). Randstadt.
- Posner, B. Z., Westwood, R. I. (1995). A cross-cultural investigation of the shared values relationship. *International Journal of Value-Based Management*, 8, s. 197–206.
- Powell, G. N. (1991). Applicant reaction to the initial employment interview: Exploring theoretical and methodological issues. *Personnel Psychology*, 44(1), s. 67–83.
- Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), s. 4–9.
- Pratt, M. G. (2002). Social identity dynamics in modern organizations: An organizational psychology/organizational behavior perspective. W: M. A. Hogg, D. J. Terry (red.), *Social identity processes in organizational contexts* (s. 13–30). Psychology Press.
- Preinreich, G. A. D. (1939). Economic theories of goodwill. *Journal of Accountancy*, 68(3), s. 169–180.
- Pringle, H., Gordon, W. (2006). *Zarządzanie marką. Jak wypromować rozpoznawalną markę*. Dom Wydawniczy Rebis.
- Przedworska, K. (2012). Ewolucja marketingu mix. W: M. Lisiński, J. Dzieńdziora (red.), *Kierunki rozwoju teorii i praktyki zarządzania w kontekście badań młodych naukowców* (s. 279–294). Akademia WSB.
- Puzynina, J. (1991). Jak pracować nad językiem wartości? W: J. Bartmiński (red.), *Język a kultura* (s. 129–137). Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.

- Radziewicz-Winnicki A. (1979). *Identyfikacja z zawodem, grupą roboczą i zakładem pracy*. Uniwersytet Śląski.
- Ragins, B. R., Dutton, J. E. (2007). Positive relationships at work: An introduction and invitation. W: J. E. Dutton, B. R. Ragins (red.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (s. 3–25). Lawrence Erlbaum.
- Rampl, L. V., Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: Linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), s. 218–236.
- Reichheld, F. F., Teal, T. (2007). *Efekt lojalności. Ukryta siła rozwojowa twojej firmy*. Helion.
- Reid, M., Luxton, S., Mavondo, F. (2005). The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of Advertising*, 34(4), s. 11–23.
- Rethinking what we need from work* (2022). Mercer. <https://www.mercer.us/content/dam/mercer/attachments/private/us-2022-inside-employees-minds-report.pdf>
- Revella, A. (2021). *Buyer persona. Poznaj i zrozum decyzje zakupowe swoich klientów*. MT Biznes.
- Reykowski, J., Kochańska, G. (1980). *Szkice z teorii osobowości*. Wiedza Powszechna.
- Ries, A., Ries L. (1999). *22 niezmiennie prawa zarządzania marką*. Prószyński i Spółka.
- Ries, A., Trout, J. (1982). *Positioning: The battle for your mind*. Warner Books.
- Robertson, J., Lord Ferguson, S., Eriksson, Th., Näppä, A. (2019). The brand personality dimensions of business-to-business firms: A content analysis of employer reviews on social media. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(2), s. 109–124.
- Robinson, S. L., Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), s. 245–259.
- Rodriguez, M. A., Ricart, J. E. (2002). Towards the sustainable business. *Revista de Antiguos Alumnos*, 86, s. 26–33.
- Rogers, C. R. (2002). *O stawianiu się sobą*. Dom Wydawniczy Rebis.
- Rogers, J. (2008). The birth of employee relationship management: Maximization of talent. *Banker*, 11, s. 48–49.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free Press.
- Rosa, G. (2016). Marketing w XXI wieku. W: G. Rosa, J. Penc, I. Ostrowska (red.), *Marketing przyszłości. Od ujęcia tradycyjnego do nowoczesnego* (s. 15–40). Wydawnictwo C. H. Beck.
- Rosethorn, H. (2009). *The employer brand: Keeping faith with the deal*. Gower Publishing.
- Rotengruber, P. (2017). R. Edward Freeman wobec koncepcji interesariusza. W obronie przekonań normatywnych uczestników życia gospodarczego. *Prakseologia*, 159, s. 63–82.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations-understanding written and unwritten agreements*. Sage.
- Rowe, K., Tucker, E. (2006). Human capital relationship management. Using CRM to customize employee relationships. W: R. P. Gandossy, E. Tucker, N. Verma (red.), *Workforce wake up call* (s. 132–143). John Wiley & Sons.
- Rozwadowska, B. (2009). *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*. Studio Emka.

- Rucci, A. J., Kirn, S. P., Quinn, R. T. (1998). The employee-customer-profit chain in Sears. *Harvard Business Review*, January–February, s. 82–97.
- Rybczewska, M., Sparks, L., Sułkowski, Ł. (2020). Consumers' purchase decisions and employer image. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55, Artykuł 102123.
- Ryff, C. D., Singer, B. (2000). Interpersonal flourishing: A positive health agenda for the new millennium. *Personality and Social Psychology Review*, 4(1), s. 30–44.
- Rynes, S. L., Bretz, R. D., Jr., Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44(1), s. 487–521.
- Rynes, S. L., Miller, H. E. (1983). Recruiter and job inferences on candidates for employment. *Journal of Applied Psychology*, 68, s. 147–154.
- Rys, M., Schollaert, E., Van Hove, G. (2024). Living the employer brand during a crisis? A qualitative study on internal employer branding in times of the COVID-19 pandemic. *PLoS ONE*, 19(5), Artykuł e0303361.
- Sagan, A. (2011). *Wartość dla klienta w układach rynkowych. Aspekty metodologiczne*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Sagiv, L., Schwartz, S. H., Arieli, S. (2011). Personal values, national culture and organizations: Insights applying the Schwartz value framework. W: N. N. Ashkanasy, C. Wilderom, M. F. Peterson (red.), *The handbook of organizational culture and climate* (s. 515–537). Sage.
- Sahila, C., Begum, S., Asha, J., Agrawal, R. K., Muthukumar, E. (2024). The impact of AI on employer branding and customer loyalty programs. *Acta Scientiae*, 07(1), s. 551–565.
- Sakka, G., Ahammad, M. F. (2020). Unpacking the relationship between employee brand ambassadorship and employee social media usage through employee wellbeing in workplace: A theoretical contribution. *Journal of Business Research*, 199, s. 354–363.
- Samoliuk, N., Bilan, Y., Mishchuk, H., Mishchuk, V. (2022). Employer brand: Key values influencing the intention to join a company. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 17(1), s. 61–72.
- Samul, J. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Rozwój, wielowymiarowość, podejścia badawcze*. Wydawnictwo Naukowe Sophia.
- Santos, S., Augusto, L., Ferreira, S., Santo, P. E., Vasconcelos, M. (2023). Recommendations for internal communication to strengthen the employer brand: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 13(10), Artykuł 223.
- Sartain, L., Schumann, M. (2006). *Brand from the inside: Eight essentials to emotionally connect your employees to your business*. Jossey-Bass.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), s. 61–75.
- Schätzle, J., Lindenmeier, J., Saliterer, I., Liberatore, F. (2024). Development and validation of a brand personality scale for employers of healthcare staff. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 36(3), s. 299–321.
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., Cachelin, J. L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), s. 497–508.

- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), s. 53–67.
- Schmit, M. S., Allscheid, S. P. (1995). Employee attitudes and customer satisfaction: Making theoretical and empirical connections. *Personnel Psychology*, 48(3), s. 521–536.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., Niles-Jolly, K. (2005). Understanding organization-customer links in service settings. *Academy of Management Journal*, 48(6), s. 1017–1032.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), s. 5–18.
- Schulte, F. S., Mongrain, M., Flora, D. B. (2008). Healthy and unhealthy dependence: Implications for major depression. *British Journal of Clinical Psychology*, 47(3), s. 341–353.
- Schultz, D. P., Schultz, S. E. (2002). *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Schuster, J. R., Zingheim, P. K. (2004). Winning the battle for superkeepers. *Compensation & Benefits Review*, 2, s. 38–41.
- Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., Ramos, A., Verkasalo, M., Lönnqvist, J.-E., Demirutku, K., Dirilen-Gumus, O., Konty, M. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), s. 663–688.
- Schweitzer, L., Lyons, S. (2008). The market within: A marketing approach to creating and developing high-value employment relationships. *Business Horizons*, 51, s. 555–565.
- Seetharaman, A., Azlan Bin Mohd Nadzir, Z., Gunalan S. (2001). A conceptual study on brand valuation. *Journal of Product & Brand Management*, 10(4), s. 243–256.
- Sengupta, A., Bamel, U., Singh, P. (2015). Value proposition framework: Implications for employer branding. *Decision*, 42, s. 307–323.
- Sharma, R., Prasad, A. (2018). Employer brand and its unexplored impact on intent to join. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), s. 536–566.
- Shimp, T. A., Madden, T. J. (1988). Consumer-object relations: A conceptual framework based analogously on Sternberg's triangular theory of love. *Advances in Consumer Research*, 15, 163–168.
- Show, C. (2005). *Revolutionize your customer experience*. Palgrave Macmillan.
- Shugan, S. M. (2005). Brand loyalty programs: Are they shams? *Marketing Science*, 24(2), s. 185–193.
- Sidor-Rządkowska, M. (2003). Trudna sztuka rozstań. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(5), s. 47–57.
- Sidor-Rządkowska, M. (2015). Interesariusze czy ambasadrowie? Rozważania wokół skuteczności działań w obszarze employer branding. *Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula*, 44(6), s. 180–190.
- Siemieniako, D. (2012). Model zarządzania lojalnością relacyjną opartą na zobowiązaniu w związkach usługowych. *Marketing i Rynek*, 19(5), s. 8–14.
- Sinclair, R., Keller, L. K. (2014). A case for brands as assets: Acquired and internally developed. *Journal of Brand Management*, 21, s. 286–302.
- Singh, P. M., Kumar, N. (2011). *Employee relations management*. Pearson Education.

- Singh, S. A., Singh, S. A. (2018). Outlining the dimensions of employer of choice. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 118(24), s. 1–12.
- Sinha, A., Varkkey, B., Meenakshi, N. (2020). Design thinking for improving employee experience: A case of a food tech company. *Development and Learning in Organizations*, 34(1), s. 8–11.
- Skowron, S., Skowron, Ł. (2012). *Lojalność klienta a rozwój organizacji*. Difin.
- Slatten, T., Lien, G., Svenkerud, P. J. (2019). The role of organizational attractiveness in an internal market-oriented culture (IMOC): A study of hospital frontline employees. *BMC Health Services Research*, 19, Artykuł 307.
- Slaughter, J. E., Zickar, M. J., Highhouse, S., Mohr, D. C. (2004). Personality trait inferences about organizations: Development of a measure and assessment of construct validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), s. 85–103.
- Smidts, A., Pruyn, A. H., van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49(5), s. 1051–1062.
- Sobczak, T. (2017). O koncepcjach i metodach w naukach o zarządzaniu w Polsce – raz jeszcze. *Przegląd Organizacji*, 5(928), s. 3–9.
- Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), s. 164–173.
- Sousa, F., de Castro, L. M. (2010). Anatomy of relationship significance: A critical realist exploration. W: A. G. Woodside (red.), *Organizational culture, business-to-business relationships, and interfirm networks* (s. 363–404). Emerald Group Publishing LimitRed.
- Sparrow, P. R., Cooper, C. L. (2003). *The employment relationship: Key challenges for HR*. Butterworth-Heinemann.
- Spence, A. M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), s. 355–374.
- Spindler, G. S. (1994). Psychological contracts in the workplace: A lawyer's view. *Human Resource Management*, 33(3), s. 325–333.
- Spitzmüller, M., Huntington, R., Wyatt, W., Crozier, A. (2002). Building a company brand to attract talent. *Workspan*, 45, s. 27–30.
- Srivastava, M., Kaul, D. (2016). Exploring the link between customer experience–loyalty–consumer spend. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, s. 277–286.
- Stabryła, A. (1998). *Podstawy zarządzania firmą*. Antykwa.
- Stachowicz-Stanusch, A. (2007). *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*. Helion.
- Stachowicz-Stanusch, A. (2016). Etyka biznesu. Przegląd pojęć i koncepcji. *Organizacja i Zarządzanie*, 4(36), s. 81–99.
- Stańczyk-Hugiet, W. (2012). Paradygmat relacji. Czy to nowa jakość w zarządzaniu? *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Szkoła Główna Handlowa*, 116, s. 163–173.
- State of employer branding: A c-level and executive view of how organizations tackle talent attraction, and the obstacles that stand in their way (2020). Universum. <https://www.peoplesmatters.com/Archivos/Descargas/Informes/Estudio%20Outlook%202020/2020%20Outlook%20-%20Part%201%20State%20of%20Employer%20Branding.pdf>

- Steiner, D., Gilliland, S. (2001). Procedural justice in personnel selection: International and cross-culture perspectives. *International Journal of Selection and Assessment*, 81, s. 124–137.
- Stocki, R. (2003). *Zarządzanie dobrami*. Wydawnictwo WAM.
- Stockman, S., Van Hoya, G., da Motta Veiga, S. (2020). Negative word-of-mouth and applicant attraction: The role of employer brand equity. *Journal of Vocational Behavior*, 118, Artykuł 103368.
- Stopczyńska, K. (2016). Wykorzystanie storytelling w kreowaniu wizerunku marki w social mediach. *Handel Wewnętrzny*, 3(362), s. 317–328.
- Strohmeier, S. (2013). Employee relationship management: Realizing competitive advantage through information technology? *Human Resource Management Review*, 23, s. 93–104.
- Strunk, W. Jr., White, E. B. (1959). *Elements of style*. Macmillan Company.
- Strus, W., Ciecuch, J., Rowiński, T. (2014). Polska adaptacja kwestionariusza IPIP-BFM-50 do pomiaru pięciu cech osobowości w ujęciu leksykalnym. *Roczniki Psychologiczne / Annals of Psychology*, XVII(2), s. 327–346.
- Strużyna, J. (2010). Ewolucja strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(3–4), s. 11–28.
- Sudoł, S. (2016). Zarządzanie jako dyscyplina naukowa. *Przegląd Organizacji*, 4(915), s. 4–11.
- Suganda, U. C. (2022). Reducing turnover intention: The mediating role of work-life balance and organizational commitment. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy*, 4(3), s. 01–12.
- Sulich, A. (2021). The green employer external branding. *International Journal of Learning and Change*, 13(4–5), s. 437–458.
- Sullivan, J. (2004). *The 8 elements of a successful employment brand*. ERE Pro. <https://www.ere.net/articles/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand>
- Sułkowski, Ł. (2001). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi.
- Sułkowski, Ł. (2005). Organizacja w poszukiwaniu tożsamości. *Przegląd Organizacji*, 3(782), s. 7–10.
- Sułkowski, Ł. (2020). *Kultura organizacyjna od podstaw*. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Sundberg, J. (2017). *Simon Barrow: The creator of employer brand*. <https://linkhumans.com/simon-barrow-creator-employer-brand/>
- Sung, Y., Tinkham, S. F. (2005). Brand personality structures in the United States and Korea: Common and culture-specific factors. *Journal of Consumer Psychology*, 15(4), s. 334–350.
- Szałkowski, A. (1999). Stosunki pracy w aspekcie ich uwarunkowań systemowych. *Problemy Polityki Społecznej*, 1, s. 89–103.
- Szczepański, J. (1972). *Elementarne pojęcia socjologii*. PWN.

- Szostek, D. (2019). *Kontrproduktywne zachowania organizacyjne w kontekście jakości relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Szostek, D., Glińska-Neweś, A. (2017). Identyfikacja wymiarów jakości relacji interpersonalnych w organizacji. *Organizacja i Kierowanie*, 3(177), s. 12–24.
- Sztompka, P. (2012). *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Wydawnictwo Znak.
- Szul, E. (2015). Obrazowanie współczesnego konsumenta. Ujęcie socjologiczne. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 42(2), s. 177–182.
- Szycha, A. (2008). *Etapy ewolucji i kierunki integracji metod rachunkowości zarządczej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Szymańska, A. (2004). *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*. Oficyna Wydawnicza Unimex.
- Szymczyk, J. (2019). Socjologiczne rozumienie wartości w aspekcie relacjonistycznym. *Zeszyty Naukowe KUL*, 62(3/247), s. 35–54.
- Świerkosz-Hołyś, M. (2016). Pokolenie Z wkracza na rynek pracy. *Społeczeństwo i Edukacja*, 21(2), s. 439–447.
- Taranko, T. (2015). *Komunikacja marketingowa. Istota, uwarunkowania, efekty*. Oficyna a Wolters Kluwer Business.
- Tarczydło, B. (2016). Trendy w komunikacji marketingowej na rzecz marek. Wybrane aspekty. *Marketing i Zarządzanie*, 4(45), s. 381–392.
- Tarczydło, B., Howaniec, H. (2017). Kampanie storytellingowe na rzecz marek w teorii i praktyce. Wybrane aspekty. *Marketing i Zarządzanie*, 1(47), s. 301–310.
- Tatarkiewicz, W. (1978). *Parerga*. PWN.
- Tavassoli, N. T., Sorescu, A., Chandy, R. (2014). Employee-based brand equity: Why firms with strong brands pay their executives less. *Journal of Marketing Research*, 51(6), s. 676–690.
- Taylor, D. (2010). *Wizja marki. Jak zachęcić pracowników do wpływania na rozwój firmy*. Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Teczke, J. (1996). *Metody i techniki zarządzania*. Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Tench, R., Yeomans, L. (2006). *Exploring public relations*. Pearson Education.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M., Lievens, F. (2018). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), s. 155–179.
- Thorne, K. (2004). *One-stop guide: Employer branding*. Sutton.
- Thorne, K., Mackey, D. (2007). *Everything you ever needed to know about training: A one-stop shop for everyone interested in training, learning and development*. Kogan Page.
- Trost, A. (2014). *Talent relationship management: Competitive recruiting strategies in times of talent shortage*. Springer.
- Trzy dekady doświadczeń na świecie, 15 lat w Polsce. Great Place To Work® Polska. <https://www.greatplacetowork.pl/o-nas/nasza-misja-i-historia> (data dostępu: 18.02.2025).
- Tsai, S. P. (2014). Love and satisfaction drive persistent stickiness: Investigating international tourist hotel brands. *International Journal of Tourism Research*, 16(6), s. 565–577.

- Turban, D. B., Forret, M. L., Hendrickson, Ch. L. (1998). Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 52(1), s. 24–44.
- Turban, D. B., Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), s. 733–751.
- Turban, D. B., Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organisational attractiveness to prospective employee. *Academy of Management Journal*, 40(3), s. 658–672.
- Turnley, W. H., Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52(7), s. 895–922.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business Psychology*, 25, s. 201–210.
- Tyc, W. (2010). Wartość jako metafizyczna idea myśli ekonomicznej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu: Seria Ekonomia*, 139, s. 11–26.
- Tyc, W., Schneider, M. (2017). Kontrakt jako obiekt obserwacji naukowej w teorii ekonomii. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 311, s. 48–60.
- Uchnast, Z. (2002). Doświadczenie osobowe. Przedmiot jakościowej analizy personalistycznej. *Roczniki Psychologiczne*, 5, s. 5–25.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., Nyman, M. (2010). *Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi. Transformacja zgodna z oczekiwaniami inwestorów*. Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Ulrich, D., Brockbank, W. (2008). *Tworzenie wartości przez dział HR*. Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Ulrich, D., Smallwood, N. (2007). *Leadership brand: Developing customer-focused leaders to drive performance and build lasting value*. Harvard Business School Press.
- Upshaw, L. B. (1995). *Building brand identity: A strategy for success in hostile marketplace*. John Wiley & Sons.
- Urbanek, G. (2000). Marka a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa. *Marketing i Rynek*, 8–9, s. 8–16.
- Urbanek, G. (2002). *Zarządzanie marką*. PWE.
- Urbanek, G. (2008). *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*. PWE.
- Uziębło A. (2022). Kryzys wartości czy wartość kryzysu? Implikacje pandemii COVID-19 w jednostce non profit. *Optimum. Economic Studies*, 1(107), s. 84–96.
- Vaagaasar, A. L. (2011). Development of relationships and relationship competencies in complex projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(2), s. 294–307.
- Van den Groenendaal, S. M. E., Freese, Ch., Poell, R. F., Kooi, D. T. A. M. (2023). Inclusive human resource management in freelancers' employment relationships: The role of organizational needs and freelancers' psychological contracts. *Human Resource Management Journal*, 33, s. 224–240.

- Van Hove, G., Lievens, F. (2009). Tapping the grapevine: A closer look at word-of-mouth as a recruitment source. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), s. 341–352.
- Venetis, K. A., Ghauri, P. N. (2004). Service quality and customer retention: Building long-term relationships. *European Journal of Marketing*, 38(11/12), s. 1577–1598.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), s. 31–41.
- Vilares, M. J., Coelho, P. S. (2003). The employee-customer satisfaction chain in the ECSI model. *European Journal of Marketing*, 37(11/12), s. 1703–1722.
- Voorhees, C. M., Fombelle, P. W., Gregoire, Y., Bone, S., Gustafsson, A., Sousa, R., Walkowiak, T. (2017). Service encounters, experiences, and the customer journey: Defining the field and a call to expand our lens. *Journal of Business Research*, 79, s. 269–280.
- Wang, H., He, J., Mahoney J. (2009). Firm-specific knowledge resources and competitive advantage: The roles of economic- and relationship-based governance mechanisms. *Strategic Management Journal*, 30(12), s. 1265–1285.
- Wasilewska, M. (2023). *Raport candidate experience w Polsce 2023/2024*. eRecruitment Solutions. <https://go.erecruiter.pl/raport-candidate-experience-2023>
- Waworuntu, E. C., Kainde, S. J. R., Mandagi, D.W. (2022). Work-life balance, job satisfaction and performance among Millennial and Gen Z employees: A systematic review. *Society*, 10(2), s. 286–300.
- Webster, F. E. (2002). *Market-driven management: How to define, develop, and deliver customer value*. John Wiley & Sons.
- Welsing, C. (2011). *HR marketing. Nowe spojrzenie na rolę HR-u w firmie*. Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), s. 171–180.
- What is candidate relationship management? Definition, process, solutions, and best practices* (2021). <https://www.spiceworks.com/hr/recruitment-onboarding/articles/what-is-candidate-relationship-management/>
- Wiater, M. (2022). Neuroróżnorodność. Nowy obszar badań w naukach o zarządzaniu i jakości? *Przegląd Organizacji*, 3(986), s. 40–48.
- Wicks, C., Freeman, R. E. (1998). Organization studies and the new pragmatism: Positivism, anti-positivism, and the search for ethics. *Organization Science*, 9(2), s. 123–251.
- Wiktor, J. W. (2013). *Komunikacja marketingowa. Modele, struktury, formy przekazu*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wiktor, J. W. (2023). Zachowanie rynkowe konsumenta w aspekcie asymetrii informacji systemu marketingu. W: M. Sobocińska (red.), *Konsument i rynek – Badania marketingowe – Strategie i działania marketingowe. Księga jubileuszowa z okazji 50-lecia pracy twórczej prof. zw. dr hab. Krystyny Mazurek-Łopacińskiej* (s. 115–125). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Wilden, R., Gudergan, S. S., Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1–2), s. 56–73.

- Witczak, O. (2018). Zarządzanie marką w aspekcie rozwoju koncepcji dynamicznych zdolności marketingowych. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 362, s. 318–329.
- Witek-Hajduk, M. K. (2011a). Charakterystyka podstawowych decyzji z zakresu zarządzania marką. W: M. K. Witek-Hajduk (red.), *Zarządzanie silną marką* (s. 89–120). Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Witek-Hajduk, M. K. (2011b). Pojęcie i atrybuty silnej marki. W: M. K. Witek-Hajduk (red.), *Zarządzanie silną marką* (s. 17–57). Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Wojciszke, B. (2012). *Psychologia społeczna*. Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Wojtaszczyk, K. (2008). Employer branding po polsku na przykładzie uczelni wyższych, czyli jak wykreować wizerunek pracodawcy, który nie dba o swoich pracowników. *e-mentor*, 3(25), s. 4–8.
- Wojtaszczyk, K. (2009). Od marki do marki pracodawcy z wyboru. *e-mentor*, 1(28), s. 18–22.
- Wojtaszczyk, K. (2010). Employer branding. Przesłanki i cele budowania marki pracodawcy. *Przegląd Organizacji*, 1, s. 18–22.
- Wojtaszczyk, K. (2012). *Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Wojtaszczyk, K. (2015). Zewnętrzny employer branding i rekrutacja relacyjna jako przykłady wykorzystania marketingu w zarządzaniu zasobami ludzkimi. *Organizacja i Kierowanie*, 4, s. 181–190.
- Wojtaszczyk, K. (2016). The idea and instruments for building a positive candidate experience. W: *The 2016 WEI International Academic Conference Proceedings. Rome, Italy* (s. 70–76). West East Institute.
- Wojtaszczyk, K. (2021). Pracodawca z wyboru. Wielokontekstowość idei. *Przegląd Organizacji*, 8(979), s. 10–19.
- Wojtaszczyk, K., Fajczak-Kowalska, A. (2023). Osobowość marki pracodawcy. Walidacja konstruktów. *Marketing i Rynek*, XXX(4), s. 23–34.
- Wolska, D. (2014). Doświadczenie. W: M. Saryusz-Wolska, R. Traba (red.), *Modi memorandum. Leksykon kultury pamięci* (s. 94–99). Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Wood, L. (2000). Brands and brand equity: Definition and management. *Management Decision*, 38(9), s. 662–669.
- Wójcik-Jurkiewicz, M. (2009). Wartość przedsiębiorstwa a wartość firmy. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 53(109), s. 303–319.
- Xesha, D., Iwu, Ch. G., Slabbert, A., Nduna, J. (2014). The impact of employer-employee relationships on business growth. *Journal of Economics*, 5(3), s. 313–324.
- Yadav, M., Vihari, N. S. (2021). Employee experience: Construct clarification, conceptualization and validation of a new scale. *FIIB Business Review*, 12(3), s. 328–342.
- Yalim, F., Mizrak, K. C. (2017). A field study on the relationship between employer brand and employee satisfaction. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), s. 92–103.
- Yamauchi, K. (2001). Corporate communication: A powerful tool for stating corporate missions. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(3), s. 131–137.

- Yu, X., Yuan, C., Kim, J., Wang, S. (2021). A new form of brand experience in online social networks: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, 130, 426–435.
- Zahra, S. A. (2021). The resource-based view, resourcefulness, and resource management in startup firms: A proposed research agenda. *Journal of Management*, 47(7), s. 1841–1860.
- Zając, Cz. (2014). Skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa. *Zarządzanie i Finanse*, 1, s. 195–207.
- Zbierowski P. (2012). *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*. Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), s. 647–680.
- Ziarko, J. (2003). Osobiste doświadczenia w menedżerskim myśleniu i działaniu. Analiza psychologiczna. *Państwo i Społeczeństwo*, III(1), s. 281–292.
- Zimniewicz, K. (2008). *Koncepcje zarządzania*. Wydawnictwo Forum Naukowe.
- Zou, L. W., Yim, Ch. K. (Bennett), Chan, K. W. (2022). How firms can create delightful customer experience? Contrasting roles of future reward uncertainty. *Journal of Business Research*, 147, s. 477–490.
- Zych, B. (2019). *Prognozy na 2019*. <https://hrstandard.pl/2019/01/18/employer-branding-4/>

Spis rysunków

Rysunek 0.1. Wymiary analizy employer brand(ing)	9
Rysunek 1.1. Powiązania między wartościami, relacjami a doświadczeniami	26
Rysunek 2.1. Konstrukty marki	31
Rysunek 2.2. Proces zarządzania marką	32
Rysunek 2.3. Ewolucja poglądów na markę	36
Rysunek 3.1. Zasoby ludzkie organizacji jako pochodna tożsamości człowieka	44
Rysunek 3.2. Główne podmioty tworzące zasoby ludzkie organizacji	46
Rysunek 3.3. Cykl zarządzania zasobami ludzkimi	48
Rysunek 3.4. Zarządzanie zasobami ludzkimi i interesariusze a wartości	51
Rysunek 3.5. Łańcuchy powiązań wartości, relacji i doświadczeń między interesariuszami zarządzania zasobami ludzkimi	53
Rysunek 4.1. Ewolucja employer branding	62
Rysunek 4.2. Employer branding a ważne teorie społeczne	70
Rysunek 5.1. Konstrukty marki pracodawcy	79
Rysunek 5.2. Proces zarządzania marką pracodawcy	84
Rysunek 5.3. Cele i instrumentarium zarządzania marką pracodawcy	86
Rysunek 5.4. Zarządcze i analityczne wymiary employer branding	88
Rysunek 6.1. Zarządzanie wartością (dla)pracownika w procesie employer branding	90
Rysunek 6.2. Instrumentalno-symboliczne ramy propozycji wartości zatrudnienia	92
Rysunek 6.3. Employee branding a komunikowanie propozycji wartości zatrudnienia	96
Rysunek 6.4. Hierarchia potrzeb doświadczeń klientów	103

EMPLOYER BRANDING

Katarzyna
Wojtaszczyk

Drogi Czytelniku, oddaję w Twoje ręce monografię, która podsumowuje moje wieloletnie zainteresowanie employer brand(ing). Mam nadzieję, że zachęcę Cię do zgłębiania tej interdyscyplinarnej koncepcji wymagającej otwartości na wiedzę z zakresu zarządzania, socjologii, psychologii i wielu innych dyscyplin nauk społecznych oraz humanistycznych.

W książce pokazuję, że employer branding, choć analizowany i stosowany w praktyce przynajmniej od trzech dekad, wciąż wymaga doprecyzowania. Zbieram więc różne punkty widzenia na employer brand(ing), scalam je poprzez odniesienie do wybranych ram teoretycznych i wykazuję złożoność zarządzania marką pracodawcy.

Rozważania opieram na założeniu, że employer branding jest skoncentrowany na zarządzaniu marką oraz zasobami ludzkimi, które wymagają zastosowania metodyki zarządzania: wartością (dla) klienta, relacjami oraz doświadczeniami. Proponuję, by employer branding definiować jako celowy proces współtworzenia przez organizację oraz jej wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy wartości marki pracodawcy, która powstaje dzięki wykorzystaniu instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi i marką w relacjach zachodzących podczas kreowania korzyści i doświadczeń interesariuszy.

Chociaż określenie employer branding może wydawać się nieco zawiłe, to lektura tej monografii pomoże Ci rozwikłać skomplikowaną naturę tej koncepcji i wesprze Cię w realizacji zadań związanych z umacnianiem marki pracodawcy. Nie licz jednak na to, że budowanie employer brand to prosta działalność, ale przyjmij, jak Leigh Branham i Mark Hirschfeld, że „**becoming a better place to work is not easy!**”

Autorka



wydawnictwo.uni.lodz.pl
@ksiegarnia@uni.lodz.pl
(+2) 665 58 63



Książka dostępna również
jako e-book

ISBN 978-83-8331-836-3



9 788383 318363