

Artykuł pochodzi z publikacji: *Employer Branding w teorii i praktyce*,  
(Red.) K. Kubiak, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014

## **Przegląd wybranych koncepcji employer brandingowych**

*Julita Dąbrowska*

### **Abstrakt**

Wstęp. Rośnie zainteresowanie organizacji komercyjnych procesami świadomego budowania marki pracodawcy. Wpływ na to zjawisko mają zarówno czynniki zewnętrzne – zmieniające się warunki na rynku pracy oraz rozwój narzędzi komunikacyjnych, jak i wewnętrznych – procesy internalizacji i kształtowania relacji między pracodawcą i pracownikiem. Cel. Celem artykułu jest analiza kluczowych koncepcji budowania marki pracodawcy.

Metodyka. Dokonano przeglądu kluczowej literatury angielskojęzycznej, która odnosi się do koncepcji employer branding.

Wyniki i wnioski. Wszystkie omówione modele employer brandingowe doceniają różne elementy składowe procesu, natomiast różni je podejście – co jest stymulatorem zmian, a co efektem i rezultatem.

**Słowa kluczowe:** employer branding, employee branding, marka pracodawcy, wizerunek pracodawcy, pracodawca z wyboru, marka korporacyjna, corporate branding.

### **Abstract**

Introduction. There is a growing interest in commercial organizations to build the employer brand. The impact of this phenomenon have both external factors - the changing labour market conditions and

the development of communication tools , as well as internal - and internalization processes as well the relationships between employer and employees.

**Objectives.** The aim of the article is to analyze the key concepts of employer branding.

**Methodology .** A review of the key English literature, which refers to the concept of employer branding.

**Conclusions.** All models discussed employer branding appreciate the various components of the process, but demonstrate different approaches - which is a stimulator of changes, and what are the outcome.

**Keywords:** employer branding, employer brand, employer image, employer of choice, corporate branding.

## Wstęp

W ciągu ostatnich 20 lat nastąpił dynamiczny wzrost zainteresowania budowaniem marki przez pracodawców. Dużą rolę w tym procesie odegrał marketing relacyjny oraz ekonomia doświadczeń. Już w latach 90. ubiegłego stulecia zaobserwowano, że firmy zaczęły postrzegać swoich pracowników jako klientów wewnętrznych. Miało to istotne implikacje praktyczne, gdyż stanowisko to wymagało od firmy przygotowywania i realizowania akcji marketingowych adresowanych do pracowników, a ich celem było zaspokajanie potrzeb pracowników. Mówiąc o potrzebach, pracodawcy mieli na myśli rozwój zawodowy pracowników, budowanie zespołów i troskę o to, by miejsce pracy było przyjazne pracownikom. Zdawali sobie sprawę z tego, że każdy człowiek pełni jednocześnie kilka funkcji społecznych – jest pracownikiem danej firmy, ale również konsumentem, użytkownikiem, decydemem innych firm, które oferują różnorodne produkty i usługi. Zatem stworzenie przyjaznego miejsca pracy jest w interesie pracodawców. Trend ten zyskał miano marketingu personalnego, a pierwsze opracowania na ten temat w języku polskim ukazały się w 1996 roku.<sup>1</sup>Zjawisko to definiowano w następujący sposób: „Marketing personalny jest nowoczesną, aktywną polityką kadrową. Stanowi system sposobów postępowania firmy, zorientowanej na interesy, oczekiwania potencjalnych

---

<sup>1</sup> Zob. Maciąg-Zbiegień, L. (1996), *Marketing personalny czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, wydawnictwo Business Press, Warszawa

i aktualnych pracowników. Konsekwencją tej myśli jest postrzeganie i traktowanie potencjalnych i zatrudnionych osób jako klientów firmy. Byłoby najlepiej, gdyby to byli klienci długookresowi, pod warunkiem, że są dobrymi pracownikami.”<sup>2</sup> Na uwagę zasługuje fakt, że choć mowa była o marketingu personalnym, to grupa osób, której zagadnienia te dotyczyły (były inicjowane i realizowane) to byli przedstawiciele działu personalnego, później zwanego Human Resources.

Z czasem rozumienie marketingu personalnego zmieniało się. Już w 10 lat później celem marketingu personalnego (czasami nazywanego kadrowym) było kształtowanie i utrwalanie pozytywnego wizerunku pracodawcy.<sup>3</sup> Mowa też była o pogodzeniu celów firmy oraz celów jednostki, czyli pracowników. Żadna firma nie funkcjonuje bez pracowników (oprócz osób tzw. samozatrudnionych), a pracownicy odgrywają kluczową rolę w procesie produkcji i świadczenia usług na rzecz klientów zewnętrznych. Marketing personalny skupiał się z jednej strony na kształtowaniu pozytywnego wizerunku pracodawcy, z drugiej zaś na zaspokajaniu potrzeb pracowników. Nie chodziło bynajmniej o zaspokajanie potrzeb podstawowych (jak bezpieczeństwa – np. stabilności zatrudnienia), ale o zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu takich jak potrzeby społeczne, uznania, samorealizacji, estetyki i wiedzy. Zatem tak dziś powszechne głosy pracowników i kandydatów do pracy nawołujące, by praca dawała możliwość rozwoju zawodowego, godziła obowiązki zawodowe i prywatne (równowaga między życiem zawodowym i prywatnym) są jak najbardziej uzasadnione w świetle marketingu personalnego. Filozofię tę z powodzeniem wdrażały koncerny międzynarodowe obecne w Polsce w latach 90. ubiegłego stulecia. Wprawdzie nieliczne firmy znały pojęcie marketingu personalnego, to zachowania pracodawców świadczą o tym, że działania takie były prowadzone, natomiast ówczesnych pracowników bardziej interesowała kwestia rozwoju osobistego, rozumianego jako szybki awans i rozwój kariery, niż zapewnienie równowagi między życiem zawodowym i rodzinnym. Z czasem się to zmieniło.

---

<sup>2</sup> Maciąg-Zbiegień, L. (1996), *Marketing personalny czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, wydawnictwo Business Press, Warszawa, s. 155.

<sup>3</sup> Baruk, A. I., (2006), *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, wydawnictwo Difin, Warszawa, s. 10.

# 1. Koncepcja marki pracodawcy (employer brand)

Na koncepcję marki pracodawcy ogromny wpływ miał marketing, w tym marketing doświadczeń oraz coraz powszechniejsze działania związane z brandingiem – świadomym tworzeniem marek. Już w 1996 roku na łamach *The Journal of Brand Management* ukazał się artykuł Tima Amblera i Simona Barrowa pod tytułem „The employer brand”, dając początek nowemu trendowi tworzenia marki pracodawcy przez firmy. Twórcy nowego pojęcia zachęcali do nowego spojrzenia na kwestie zarządzania personelem w organizacjach, zdając sobie przy tym sprawę ze zmieniających się warunków na rynku pracy. A ich głównym bodźcem było zapewnienie lepszych wyników firmie, w której ważną rolę odgrywa zaufanie, zobowiązanie i angażowanie pracowników.

Wiele firm publicznie deklaruje, że ich marki są ich największym atutem (aktywem), o który dbają w codziennej działalności, zaś pracownicy stanowią najważniejszy zasób, gdyż to oni codziennie kontaktują się z klientami firmy. Jednak w większości firm te dwie sfery podlegają wpływom dwóch różnych działów: marketingu i Human Resources. Godząc te dwa z pozoru różne obszary można jednocześnie zadbać o pracowników i o markę firmy.

Nieodpowiednie, a już na pewno nieodpowiedzialne zachowania pracowników obsługujących klientów firmy, będą miały bezpośrednie konsekwencje ekonomiczne – mniejsze zainteresowanie ofertą firmy, mniejsze przychody i ostatecznie konsumenci sięgną po produkty i usługi konkurencyjne.

Zjawisko to będzie się tylko nasilać w dobie mediów społecznościowych, które umożliwiają szybką dystrybucję komunikatów, w tym także tych negatywnych.

Ambler i Barrow zaproponowali pierwszą definicję employer branding, która do dziś jest kluczowa. Stawia ona na wartość dodaną, jaką otrzymują pracownicy z korzystania z marki pracodawcy. Mianowicie, przez employer branding rozumieją „zestaw funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych benefitów oferowanych poprzez zatrudnienie u danego pracodawcy, łatwo identyfikowalnych z daną firmą pracodawcy”.<sup>4</sup> Korzyści ekonomiczne są oczywiste i skupiają się na wynagrodzeniu i pakiecie płacowym. Korzyści funkcjonalne obejmu-

---

<sup>4</sup> Ambler, T., Barrow, S., (1996), *The employer brand, The Journal of Brand Management*, vol. 4, nr 3, s. 187

ją zaś kwestie rozwoju osobistego, a psychologiczne – m.in. poczucie przynależności do firmy, celowość (uznanie) podejmowanych działań.

Autorzy podkreślali, że koncepcja marki pracodawcy jest bliska innym pojęciom takim jak: kultura organizacji i jej tożsamość, marketing wewnętrzny oraz reputacja zewnętrzna firmy. Stworzenie koncepcji marki pracodawcy wywołało szereg wątpliwości, mianowicie:

- spojrzenia na kwestie zatrudnienia pracowników, jak na produkt wymagający opracowania / uszczegółowienia pełnej oferty;
- spójności w doświadczaniu marki;
- wyszczególnienia elementów benefitów ekonomicznych, funkcjonalnych i psychologicznych;
- opracowania profesjonalnego systemu komunikacji wokół marki;
- przyswojenia nowych technik marketingu relacyjnego.

W dwa lata później, konsultanci z firmy doradczej McKinsey na łamach swojego kwartalnika kontynuowali rozważania czy konieczne jest budowanie marki pracodawcy. Doszli do wniosku, że tak. A jednym z najważniejszych czynników zewnętrznych determinujących tworzenie marki pracodawcy była nasilająca się walka o najlepszych kandydatów do pracy, zwana wojną o talenty.<sup>5</sup>

## 2. Koncepcje employer brandingowe w XXI wieku

Przełomowy dla kształtowania idei employer brandingów okazał się rok 2004. Wówczas to opublikowano dwa ważne artykuły. Pierwszy omawiał koncepcję employer brandingów, a drugi employee brandingów. W kolejnych latach zaprezentowano kolejne modele. Dziś modele employer brandingowe można podzielić na trzy grupy <sup>6</sup>:

- modele employer brandingowe, które doceniają ważną rolę czynników zewnętrznych w budowaniu marki pracodawcy, tzw. outside-in;

---

<sup>5</sup> Chambers, E.G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S.M., Michaels, E.G. III, (1998), *The war for talent*, The McKinsey Quarterly, nr 3. oraz Axelrod, E.L., Handfield-Jones, H., Welsh, T.A., (2001), *War for talent*, part 2, The McKinsey Quarterly, nr 2.

<sup>6</sup> Więcej w artykule Dąbrowska, J., (2014), *Marka pracodawcy czy pracodawca z wyboru – omówienie dwóch różnych podejść do działań employerbrandingowych prowadzonych przez organizacje*, w: red. Szmidt, C., (2014), *Nowe nurty w zarządzaniu i w ekonomii*, ss. 217-231

- modele employee brandingowe, które skupiają się na analizie czynników wewnętrznych, budujących markę pracodawcy z wyboru, tzw. inside-out;
- modele marki korporacyjnej, która również odnosi się do kwestii budowania marki przez pracodawców.

### 3. Koncepcje outside-in

Modele te charakteryzuje wyraźny wpływ czynników zewnętrznych, takich jak: wzrost konkurencyjności na rynku oferowanych produktów i usług dla konsumentów, w tym także poziom nasycenia rynków, jak i wysoka konkurencja na rynku pracy – walka o najlepszych kandydatów do pracy. Niejednokrotnie podkreśla się, że przy opracowywaniu koncepcji employer brandingowych zwracano uwagę na marketing relacyjny, który zaznaczał, że coraz większą rolę w kształtowaniu opinii o markach firmy – tj. markach produktów, usług czy firm – mają opinie konsumentów i użytkowników. Dzieje się tak dlatego, gdyż konsumenci oceniają nie tylko same produkty, ale i jakość obsługi. Ponieważ rozszerza się gama usług około sprzedażowych, rośnie tym samym znaczenie serwisu w ocenie ogólnej konsumentów / użytkowników. Mając na myśli jakość świadczonych usług około sprzedażowych bierze się pod uwagę zarówno bezpośredni sposób obsługi klienta (podczas transakcji zakupu), jak i jakość oraz zakres usług dodatkowych (transport, logistyka, płatność). Za tym wszystkim stoją poszczególni pracownicy, którzy swoją postawą i zachowaniem zachęcają lub odpychają konsumentów do/od zakupu. Pomimo wysiłków pracodawców, nie każdy pracownik radzi sobie z wypełnianiem obowiązków. Czasami nawet niuanse mają znaczenie, a firmom zależy jedynie na powtarzalnym i przewidywalnym sposobie obsługi klientów. Dlatego tak ważna jest selekcja, by poszczególne zadania wypełniali właściwi pracownicy. Twórcy koncepcji employer brandingowych doskonale zdają sobie sprawę z tych rozterek i budując modele employer brandingowe brali pod uwagę zarówno czynniki zewnętrzne (jak rynek pracy), jak i oczekiwania pracodawców. Na uwagę zasługują modele: K. Backhaus i S. Tikoo z 2004 roku, G. Martina z 2007 roku, R. Mosleya z 2007 roku.

### 3.1. Model Kristin Backhaus i Surindera Tikoo

Model został opracowany w 2004 roku. Autorzy uważają, że działania employer brandingowe to wynik jednoczesnych działań marketingowych i Human Resources.

**Rysunek. 1. Model koncepcji czym jest employer branding według K. Backhaus i S. Tikoo**



Źródło: Backhaus, K., Tikoo, S., (2004), *Conceptualizing and researching employer branding*, Career Development International, vol. 9, nr 5, s. 505.

Tworzą dwa podstawowe aktywa: skojarzenia z marką oraz lojalność względem marki. Wpływają z jednej strony na tożsamość i kulturę organizacji – mają zatem zakres wewnętrzny, a z drugiej strony wpływają na wizerunek firmy jako pracodawcy – głównie w obszarze zewnętrznym. Wyrazista i mocna kultura organizacji zdecydowanie wpływa – w sposób formalny i nieformalny - na lojalność wobec marki pracodawcy. W efekcie działań employer brandingowych organizacja postrzegana jest jako atrakcyjne miejsce pracy. Lojalni pracownicy zaś stają się bardziej wydajni, gdyż spada rotacja wśród pracowników i rośnie produktywność w przeliczeniu na pracownika. Zatem firma osiąga widoczne korzyści ekonomiczne w wyniku prowadzonych działań.

Skojarzenia z marką pracodawcy powstają w podobny sposób jak skojarzenia z marką konsumencką. To wynik oceny materialnych i niematerialnych korzyści jakie oferuje marka swoim interesariuszom. W przypadku marki pracodawcy skojarzenia te będą dotyczyć m.in.: wynagrodzenia, benefitów, prestiżu firmy, społecznej akceptacji prowadzonych działań, sposobu rekrutacji. Będą to zarówno źródła infor-

macji formalnych, jak i nieformalnych tj. niekontrolowanych przez pracodawcę. Dobór atrybutów formalnych, którymi pracodawca chce wyróżnić się powinien poprzedzać etap badań. Nie można zapominać o teorii wpływu społecznego, zgodnie z którą członkostwo w niektórych grupach społecznych ma szczególnie duże znaczenie dla poszczególnych osób. Tak też można postrzegać i pracodawcę, szczególnie te firmy, które zarządzają najbardziej wartościowymi markami świata. Silne marki, same w sobie przekazują silny komunikat, oraz definiują swoich użytkowników. Marki uważane jako silne, innowacyjne, nowoczesne, prestiżowe będą wpływać na wizerunek firmy jako pracodawcy. Potencjalni kandydaci będą szukać atrybutów silnych marek w ofercie zatrudnienia.

Zdarza się, że działania employer brandingowe mają na celu zmienić obowiązującą kulturę organizacyjną firmy oraz tożsamość organizacji. Jeżeli pracownicy akceptują cele i wartości firmy, wówczas w naturalny sposób identyfikują się z nią. Mają też tendencję, by na dłużej związać się z firmą. Postawy i zachowania pracowników są kształtowane przez kulturę organizacyjną. Szczególną rolę w tym procesie odgrywają menedżerowie, których bacznie się obserwuje, oceniając czy deklaracje firmy są wypełniane. Firmy często podejmują działania marketingu wewnętrznego, by lepiej zaprezentować informacje pracownikom. Pozytywny odbiór podejmowanych wysiłków skutkuje we wzroście produktywności pracowników.

### **3.2. Model Graemego Martina**

Został zaprezentowany w 2007 roku. Autor również zakłada, że działania employer brandingowe wpływają na tożsamość organizacji, kulturę organizacji i wizerunek firmy jako pracodawcy.

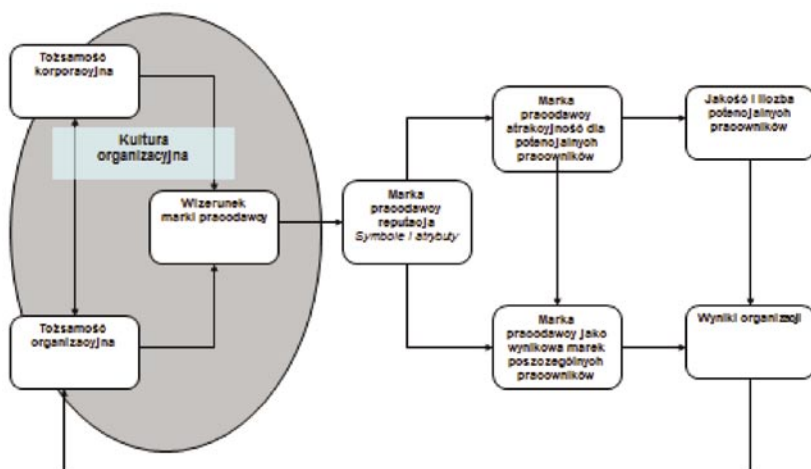
G. Martin jest zwolennikiem, że działania employer brandingowe są odpowiedzią na wyzwania współczesnego rynku pracy, a przede wszystkim walki o talent. Dlatego działania employer brandingowe są prowadzone, by zachęcić kandydatów do zainteresowania się firmą, a aktualnych pracowników, by identyfikowali się z firmą, jej misją, marką. W konsekwencji działania takie mają przyczynić się do poprawy wyników organizacji.

Pierwsze zadanie łączy się z wykreowaniem właściwego wizerunku organizacji jako pracodawcy, tj. zaprezentowaniem oferty praco-



dawcy określanej mianem EVP czyli Employer Value Proposition, lub Brand Promise (obietnicą marki). W dłuższym okresie będzie to miało wpływ na reputację pracodawcy. Pozytywny odbiór będzie budować obraz atrakcyjnego pracodawcy w oczach potencjalnych pracowników. Różne grupy odbiorców będą zainteresowane pozyskaniem innych informacji: dotyczących zaspokojenia potrzeb instrumentalnych (benefity materialne) oraz symbolicznych.

**Rysunek 2. Model Graemego Martina z 2007 roku**



Zródło: Martin, G., (2007), *Employer Branding: Time for Some Long and Hard Reflections?*, CIPD, s. 18-23.

Ale marka pracodawcy jest budowana również przez poszczególnych aktualnych pracowników. Niektórzy z nich może są na tyle silnymi osobami, że można o nich mówić, że budują własne marki osobiste (personalbrand). Identyfikowanie ich z firmą wpływa na postrzeganie marki pracodawcy przez aktualnych, jak i potencjalnych pracowników. Najczęściej dotyczy to osób z kadry menedżerskiej.

G. Martin podkreśla, że trudno mówić o jednej marce pracodawcy, biorąc pod uwagę fakt, że firmę tworzą poszczególni pracownicy, a każdy z nich inaczej postrzega firmę, jej sukcesy, wartości.

### 3.3. Model Richarda Mosleya

W 2007 roku R. Mosley zaprezentował zmodyfikowany model Zintegrowanej Marki, którego pierwowzór został opublikowany na

łamach książki „The Employer Brand –Bringingthe Best of Brand Management to People atWork”.<sup>7</sup>

### Rysunek 3. Model ZintegrowanejMarki



Zródło: Mosley, R., (2007), *Customer experience, organisational culture and the employer brand*, Brand Management, vol. 15, nr 2, s 130.

Autor wychodzi z założenia, że skoro odnosząca sukcesy marka konsumencka jest jasna i spójna w odbiorze przez konsumentów, to tym samym prawom powinna podlegać marka pracodawcy. Ma ona wyróżniać się na konkurencyjnym rynku pracy oraz przyciągać tzw. talenty do organizacji. W tym celu należy najpierw zdefiniować racjonalne i emocjonalne benefity marki. Ale proces ten oznacza również, że organizacja powinna określić czego oczekuje od swoich pracowników.

Co ważne, mowa jest o jednej marce, ale o dwóch propozycjach marki: kierowanej do konsumentów (Customer Brand Proposition) oraz do pracowników (Employer Brand Propostition). Sednem oferty są wartości marki korporacyjnej oraz styl przywództwa kadry zarządzającej organizacją, wspólne dla obu propozycji marki: konsumenckiej i pracodawcy.

Koordinacja dwóch różnych propozycji marki korporacyjnej wymaga współpracy dwóch obszarów: marketingu oraz Human

<sup>7</sup> Barrow, S., Mosley, R., (2005), *The Employer Brand – Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley & Sons

Resources. Ich działania mają się nawzajem uzupełniać, być spójne i pozytywnie odbierane zarówno przez konsumentów jak i pracowników. Ważne, że Mosley nie skupia się jedynie na koncepcji marki pracodawcy, ale traktuje ją jako część marki korporacyjnej. Zdaje sobie sprawę, że w praktyce zachodzi ciągła interakcja między pracownikami i konsumentami, zatem benefity oferowane przez markę korporacyjną, ale definiowane jako Customer Brand Proposition oraz jako Employer Brand Proposition nawzajem się uzupełniają, mogą wzmacniać lub osłabiać komunikat odbierany przez interesariuszy.

Uzupełnieniem rozważań podjętych przez Mosleya może być propozycja L. Moroko i M. Unclesa.<sup>8</sup> Badacze ci przygotowali listę trzech cech, które charakteryzują marki pracodawców odnoszące sukces. Są one zgodne z charakterystyką marek konsumenckich i korporacyjnych. Mianowicie, (1) marki pracodawców powinny być znane i zauważalne, (2) postrzegane jako odpowiednie i odpowiadające na aktualne wyzwania oraz (3) wyróżniające się spośród bezpośrednich konkurentów. Warunek pierwszy oznacza, że firmy podjęły skuteczne działania, by zbudować odpowiedni poziom świadomości marki. Wybór atrybutów atrakcyjnych dla potencjalnych i aktualnych pracowników w formie tzw. EVP (Employer Value Proposition) i ich nagłośnienie i dotrzymanie, to wypełnienie warunku drugiego. Postulat wyróżnialności jest niezbędny na jakże konkurencyjnym rynku walki o talenty.

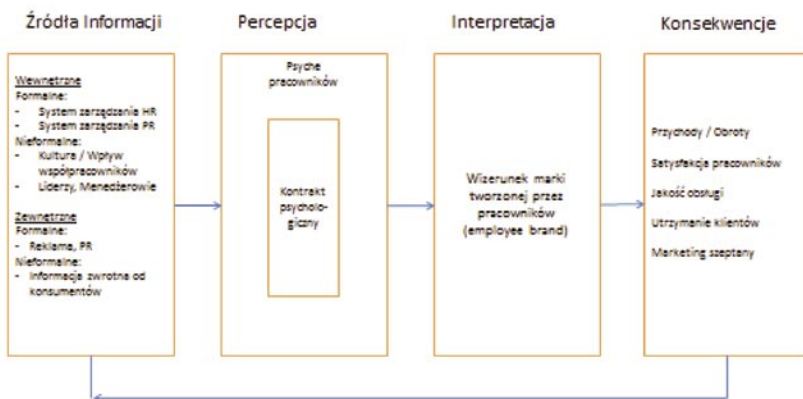
## 4. Koncepcje inside-out

Drugi nurt, inspirowany przede wszystkim czynnikami wewnętrznymi, w literaturze naukowej nosi nazwę employee branding. Pierwsze opracowania na ten temat powstały w 2004 roku. Employee branding można przetłumaczyć na język polski jako działania zmierzające do zbudowania marki pracodawcy / firmy przez pracowników. W takich przypadkach zachowania pracowników charakteryzuje uprzejmość, szybka reakcja, odpowiedzialność, przydatność i empatia.

---

<sup>8</sup> Moroko, L., Uncles, M. D., (2008), *Characteristics of successful employer brands*, Brand Management, vol. 16, nr 3, ss. 160-175.

## Rysunek 4. Model employee brandingu



Zródło: Miles, S. J., Mangold, G., (2004), *A Conceptualization of the Employee Branding Process*, Journal of RelationshipMarketing, vol. 3, nr 2/3, s. 70.

Firmy odnoszące sukces skupiają się na budowaniu pozytywnego wizerunku organizacji w sercach i umysłach swoich konsumentów. W przypadku koncepcji employee branding, niezmiernie ważny jest marketing wewnętrzny. Marketingowe narzędzia i techniki są wykorzystywane, aby motywować pracowników, aby tym samym osiągać cele stawiane przed organizacją. W tym samym ujęciu pracowników postrzega się jako klientów wewnętrznych. Zadowoleni pracownicy, kontaktując się z klientami zewnętrznymi, lepiej wykonują swoją pracę.

S. Miles i G. Mangoldtak definiują employee branding. “Jest to proces poprzez który pracownicy internalizują się z pożądanym wizerunkiem marki (JD: pracodawcy) i są zmotywowani, by wspierać tak pojmowany wizerunek wśród klientów zewnętrznych.”<sup>9</sup> Budowanie marki pracodawcy przez pracowników zależy od dwóch czynników. Po pierwsze, organizacja musi komunikować wartości firmy wśród pracowników, tak jak to czyni wśród konsumentów. Po drugie, pracownicy muszą wierzyć, że pracodawca rzeczywiście wywiązuje się z kontraktu psychologicznego, czyli wypełnia oczekiwania pracownika.

Istotną kwestią jest zrozumienie procesu kontraktu psychologicznego. Kontrakt psychologiczny to „niepisana umowa, obejmująca wza-

<sup>9</sup> Miles, S. J., Mangold, G., (2004), *A Conceptualization of the Employee Branding Process*, Journal of RelationshipMarketing, vol. 3, nr 2/3, s. 68.

jemne oczekiwania pracownika w stosunku do pracodawcy (organizacji), jak i pracodawcy w stosunku do pracownika. Wynika ze wzajemnych wyobrażeń, na czym ma polegać praca u danego pracodawcy.”<sup>10</sup>

Na oczekiwania pracowników mają wpływ źródła informacji wewnętrznej i zewnętrznej, formalne i nieformalne – takie jak: system zarządzania pracownikami, system komunikacji wewnętrznej, kultura organizacji oraz liderzy i menedżerowie. Ponadto liczą się działania reklamowe i PR-owe podejmowane przez organizację, oraz informacja zwrotna pochodząca od klientów zewnętrznych.

Pozytywna interpretacja komunikatów odbieranych przez pracowników wpływa na budowanie wizerunku firmy. Wizerunek ten tworzony jest przez samych pracowników, którzy identyfikują się z firmą. Mowa jest o procesie internalizacji, opartym na wysokim zaufaniu do organizacji, w której są zatrudnieni pracownicy. Proces ten zachodzi jedynie w przypadku, gdy pracownicy uznają, że kontrakt psychologiczny jest wypełniany przez organizację. Naruszenie kontraktu skutkuje w postaci działań destruktywnie wpływających na wizerunek organizacji.

Marka pracodawcy, która budowana jest przez pracowników, w wielu źródłach jest określana mianem pracodawcy z wyboru, cieszy się określonymi pożądanymi korzyściami, takimi jak: wzrost obrotów, również dzięki wyższej jakości obsługi klienta i utrzymaniu klientów (lojalności). Obserwuje się również wzrost satysfakcji pracowników z pracy.

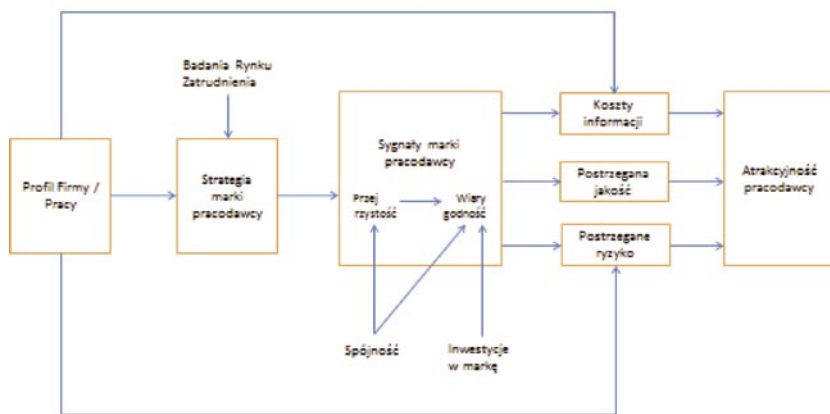
## **4.1. Model Ralfa Wildena, Siegfrieda Gudergana i Iana Lingsa**

Został zaprezentowany w 2010 roku, jako odpowiedź na coraz powszechniejsze podejście z punktu widzenia zasobów. Szczególną rolę w organizacjach odgrywa marketing wewnętrzny, którego centrum uwagi skupia się wokół satysfakcji i motywacji pracowników. Gdyż te dwa elementy mają bezpośredni wpływ na jakość obsługi klientów zewnętrznych.

---

<sup>10</sup> Dąbrowska, J., (2014), *Employerbranding – marka pracodawcy w praktyce*, wydawnictwo Słowa i Myśli, s. 123.

## Rysunek 5. Koncepcja wartości marki pracodawcy - orientacja na pracowników



Zródło: Wilden, R., Gudergan, S., Lings, I., (2010), *Employer branding: strategic implications for Staff recruitment*, Journal of Marketing Management, vol. 26, nr 1-2, s. 61.

Schemat pokazuje proces przekazywania komunikatów potencjalnemu pracownikowi, który nie jest pewien co ma sądzić na temat jakości zatrudnienia u danego pracodawcy. To koncepcja wartości marki w opinii pracowników (ang. employee-based brand equity). Potencjalni pracownicy obserwują informacje na temat firmy i warunków zatrudnienia, w szczególności dane na temat wynagrodzenia i lokalizacji. Jednak nie mają możliwości zaobserwować innych informacji takich jak: klimat organizacyjny, orientacja na pracowników w firmie. W celu oceny, czy dany pracodawca jest atrakcyjny, potencjalny pracownik ponosi koszty związane ze zdobyciem takich informacji. Bezpośrednio kandydat może pozyskać informacje na temat wynagrodzenia i lokalizacji, w przypadku innych danych musi on bazować na sygnałach marki pracodawcy.

Pracodawcy muszą zadbać, aby do potencjalnych pracowników dochodziły właściwe sygnały marki w procesie employer brandingowym. Wysyłanie sygnałów marki pracodawcy przez pracodawców redukuje potencjalne koszty kandydatów zdobycia informacji, a także wpływa na postrzeganą jakość zatrudnienia i ryzyko związane z podjęciem pracy. Wpływa to również na atrakcyjność pracodawcy, rozumianą jako postrzegane benefity związane z zatrudnieniem w danej firmie.

W okresie zatrudnienia spójna i wiarygodna marka wpływa na pracowników. Pracując dla pozytywnie ocenianej marki pracownicy szybciej identyfikują się z pracodawcą, rośnie też morale w firmie. Im większa spójność i przejrzystość przekazu na temat sygnałów marki pracodawcy, tym większa wiarygodność informacji w oczach potencjalnego pracownika. Jednak w procesie tym, każdy kandydat podejmuje własną decyzję, rozważając czy pracodawca jest atrakcyjny, czy też nie. Marki, które ponoszą znaczne nakłady inwestycyjne są częściej skłonne przekazywać jedynie prawdziwe dane na temat zatrudnienia w firmie.

## 5. Modele marki korporacyjnej

Niektórzy badacze nie oddzielają marki pracodawcy od marki korporacyjnej, tłumacząc, że na ocenę marki ma wpływ wiele czynników zarówno zewnętrznych jak i wewnętrznych jednocześnie. Taki pogląd reprezentują M.J. Hatch i M. Schultz, które opracowały model VCI. Inni – można zakładać – rozbudowywali ten model, jak np. H. K. Aggerholm, S. E. Andersen i C. Thomsen, który dedykowany jest organizacjom społecznie odpowiedzialnym.

### 5.1 Model VCI<sup>11</sup>

Został zaprezentowany w rozbudowanej wersji na łamach książki „Taking brand initiative”<sup>12</sup> w 2008 roku, a pierwsze wzmianki o nim można już znaleźć w artykułach autorek publikowanych pod koniec lat 90. Nosi nazwę VCI, od pierwszych liter angielskich słów: Vision-Culture-Image, czyli Wizja-Kultura organizacji-Wizerunek.

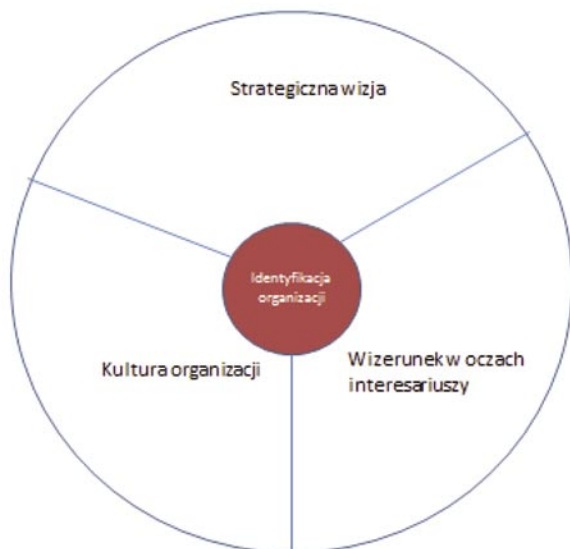
Wychodząc z założenia, że żadna organizacja nie może funkcjonować bez konsumentów/ nabywców, gdyż to oni generują przychody, firmy w tym celu tworzą swoje wizje, czyli credo działania, wyjaśniając co i w jaki sposób będą oferować. Misja firmy jest natychmiast weryfikowana przez interesariuszy, głównie przez konsumentów, którzy sprawdzają czy firma dotrzymuje słowa, oraz czy przekazywane infor-

<sup>11</sup> Więcej w artykule Dąbrowska, J., (2013), *Triada: strategiczna wizja- kultura organizacji-wizerunek*, Personel Plus, nr 12, s. 68-71.

<sup>12</sup> Hatch, M.J., Schultz, M., (2008) *Taking Brand Initiative*, wydawnictwo Jossey-Bass, San Francisco

macje są dla nich w ogóle interesujące. Ma to wpływ na postrzeganie firmy i jej wizerunek rzeczywisty w oczach interesariuszy.

### Rysunek 6. Model VCI



Źródło: Hatch, M.J., Schultz, M. (2008), *Taking Brand Initiative*, San Francisco, s. 11

Interesariusze dokonują również weryfikacji, czy wizja firmy jest w odpowiedni sposób okazywana podczas jakichkolwiek kontaktów z interesariuszami (tzw. doświadczaniu marki), mowa o jakości obsługi klienta, ale również o kulturze kontaktów z interesariuszami. Rozdźwięk w doświadczaniu wizji skutkuje negatywnym postrzeganiem firmy. Zaś na zachowania pracowników duży wpływ ma kultura organizacji, która z jednej strony definiuje m.in. wartości i normy, z drugiej sprawuje funkcję kontrolną i daje jasny sygnał jakie zachowania i nawyki są akceptowalne, a jakie nie.

Należy zaznaczyć, że spójność między tymi trzema elementami jest wynikiem rzeczywistej, a nie tylko deklarowanej współpracy między zarządem, działem HR i marketingu, sprzedaży, innych działów wsparcia. Każdy z tych decydentów odpowiada za inny obszar w firmie. Brak współpracy wewnątrz firmy będzie od razu zauważalny przez interesariuszy na zewnątrz.

Organizacjom zależy na zatrudnianiu odpowiednich pracowników, którzy będą szanować wartości i normy firmowe (elementy kultury organizacji), a swoją postawą i zachowaniem będą wspierać wysiłki

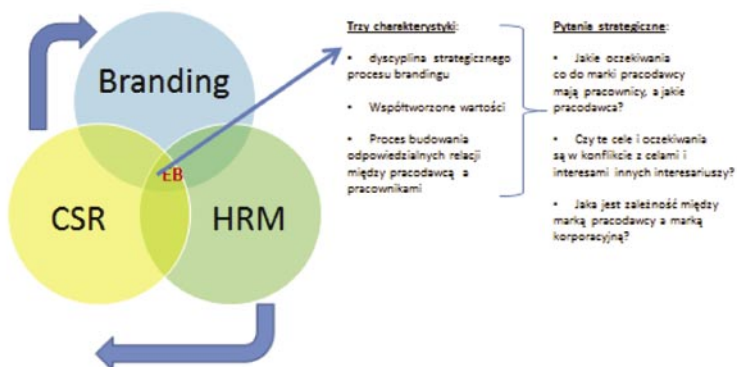


zarządu w promowaniu wizji firmy. Z tego punktu widzenia model VCI jest modelem employer brandingowym, gdyż zwraca uwagę na właściwy dobór pracowników. Narzędziem modyfikującym jest kultura organizacji.

## 5.2 Model HelleKrygierAggerholm, Sophie Esmann Andersen i Christy Thomsen

Autorki zaprezentowały swój model w 2011 roku<sup>13</sup>, analizując działania employer brandingowe w organizacjach wdrażających program społecznej odpowiedzialności biznesu. Pojmują proces budowania marki pracodawcy jako interdyscyplinarny wysiłek, obejmujący system komunikacji, budowania raczej długotrwałych relacji między pracodawcą a pracownikami. Proces employer brandingowy jest nastawiony na kreowanie wartości. Marki obecnie nie są tworzone ani w pełni kontrolowane przez firmy, ale znaczny udział w procesie brandingu mają interesariusze. System zarządzania personelem również ma znaczenie, gdyż wzmacnia lub osłabia relacje społeczne między pracodawcą i pracownikami. A organizacjom wdrażającym programy CRS-owe zależy na budowaniu dialogu między firmą, marką i interesariuszami, spośród których ważną grupę stanowią pracownicy.

### Rysunek 7. Model Aggerhol, Anderson &Thomsenn



Zrodło: Aggerholm, H.K., Andersen, S.E., Thomsenn, C., (2011), *Conceptualising employer branding in sustainable organizations*, Corporate Communications: An International Journal, vol. 16, nr 2, s. 116

<sup>13</sup>Aggerholm, H.K., Andersen, S.E., Thomsenn, C., (2011), *Conceptualising employer branding in sustainable organizations*, Corporate Communications: An International Journal, vol. 16, nr 2, s. 106-123

Proces budowania marki pracodawcy jest wynikiem wizji, misji, obranej strategii i wytyczonych przez organizację celów. Zazębia się z programami realizowanymi przez firmy, takimi jak: programy zarządzania kapitałem ludzkim (HRM), programy społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) i procesami budowania marek (brandingu). Wspólnym elementem tych trzech programów są działania employer-brandingowe.

Rośnie zapotrzebowanie społeczne na odpowiedzialne zachowania organizacji. Oczekuje się, że organizacje włączą programy CSR-owe, które mają na celu zmianę podejścia do interesariuszy, budowanie relacji i kreowanie wartości. Autorki proponują następującą definicję działań employer brandingowych: „To proces strategicznego budowania marki (brandingu), który tworzy, negocjuje, uchwała odpowiedzialne relacje między organizacją a jej potencjalnymi i obecnymi pracownikami, mając na względzie korporacyjny kontekst, który służy współtworzeniu odpowiedzialnych wartości, ważnych dla poszczególnych osób, organizacji i społeczeństwa jako takiego.”<sup>14</sup>

Zgadzając się z opinią Hatch&Schultz, że marka korporacyjna zależy od zintegrowania trzech elementów: misji, kultury organizacji i wizerunku, uważają, że w centrum uwagi każdej organizacji powinny być procesy związane z budowaniem marki pracodawcy. Proces ten w głównej mierze skupia się na tworzeniu relacji między pracodawcą i pracownikami, a do tego są wykorzystywane narzędzia zarządzania personelem (HRM), spójne z podwalinami marki korporacyjnej.

## 6. Wnioski

Wszystkie przedstawione koncepcje employer brandingowe zwracają uwagę na różnorodne czynniki, zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne, które determinują różne podejścia do tego zagadnienia. Co ważne stanowisko to jest wspólne, niezależnie od tego, czy badacze mówią o modelach employer / employee czy corporate brandingowych. Różni ich natomiast podejście, co jest głównym motywatorem procesu.

---

<sup>14</sup> Aggerholm, H.K., Andersen, S.E., Thomsenn, C., (2011), *Conceptualising employer branding in sustainable organizations*, Corporate Communications: An International Journal, vol. 16, nr 2, s. 113.

Proces budowania marki pracodawcy, w tym także pracodawcy z wyboru nierozzerwalnie łączy się z budowaniem relacji wewnętrznych (marketing wewnętrzny, marketing personalny, kontrakt psychologiczny, kultura organizacji) oraz zewnętrznych (misja firmy, CSR), jak również z koniecznością zadbania o spójny i wiarygodny wizerunek pracodawcy. Autorzy wskazują na różne rozwiązania i zależności co jest impulsem zmian, a co efektem i rezultatem.

## Bibliografia

1. Aggerholm, H.K., Andersen, S.E., Thomsenn, C., (2011), *Conceptualising employer branding in sustainable organizations*, Corporate Communications: An International Journal, vol. 16, nr 2.
2. Ambler, T., Barrow, S., (1996), *The employer brand*, *The Journal of Brand Management*, vol. 4, nr 3.
3. Axelrod, E.L., Handfield-Jones, H., Welsh, T.A., (2001), *War for talent, part 2*, The McKinsey Quarterly, nr 2.
4. Backhaus, K., Tikoo, S., (2004), *Conceptualizing and researching employer branding*, Career Development International, vol. 9, nr 5.
5. Barrow, S., Mosley, R., (2005), *The Employer Brand – Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley & Sons.
6. Baruk, A. I., (2006), *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, wydawnictwo Difin, Warszawa.
7. Chambers, E.G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S.M., Michaels, E.G. III, (1998), *The war for talent*, The McKinsey Quarterly, nr 3.
8. Dąbrowska, J., (2014), *Employerbranding – marka pracodawcy w praktyce*, wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin
9. Dąbrowska, J., (2014), *Marka pracodawcy czy pracodawca z wyboru – omówienie dwóch różnych podejść do działań employerbrandingowych prowadzonych przez organizacje*, w: red. Szmidt, C., (2014), *Nowe nurty w zarządzaniu i w ekonomii*, wydawnictwo Poltext, Warszawa.
10. Dąbrowska, J., (2013), *Triada: strategiczna wizja- kultura organizacji-wizerunek*, Personel Plus.

11. Hatch, M.J., Schultz, M., (2008) *Taking Brand Initiative*, wydawnictwo Jossey-Bass, San Francisco
12. Maciąg-Zbiegień, L., (1996), *Marketing personalny czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, wydawnictwo Business Press, Warszawa,
13. Miles, S. J., Mangold, G., (2004), *A Conceptualization of the Employee Branding Process*, *Journal of Relationship Marketing*, vol. 3, nr 2/3.
14. Moroko, L., Uncles, M. D., (2008), *Characteristics of successful employer brands*, *Brand Management*, vol. 16, nr 3.
15. Martin, G., (2007), *Employer Branding: Time for Some Long and Hard Reflections?*, CIPD.
16. Mosley, R., (2007), *Customer experience, organisational culture and the employer brand*, *Brand Management*, vol. 15, nr 2.
17. Wilden, R., Gudergan, S., Lings, I., (2010), *Employer branding: strategic implications for staff recruitment*, *Journal of Marketing Management*, vol. 26, nr 1-2.