

Monika Kantowicz-Gdańska

## Employer branding – kwestie definicji i modelu

*Employer branding* to zagadnienie, które zyskuje na znaczeniu w ostatnich latach. Jednak wciąż nie zostało precyzyjnie zdefiniowane w literaturze naukowej, w szczególności polskiej. W artykule podjęto próbę wyjaśnienia kwestii definicyjnych. Porównano też dwie propozycje modelowych ujęć zagadnienia kształtowania wizerunku pracodawcy. Rozszerzona treść artykułu stanowi rozdział książki pt. „Komunikacja społeczna a wyzwania współczesności” pod redakcją dr Doroty Majka-Rostek z Uniwersytetu Wrocławskiego, która ukaże się niebawem.

### Wstęp

Koncepcja kreowania wizerunku dobrego miejsca pracy (*employer branding*, *employment branding*, *employer of choice strategy*) stała się w ostatnich latach udziałem specjalistów zarządzania personelem, a w szczególności konsultantów – głównie w Stanach Zjednoczonych (np. firma Versant) i Wielkiej Brytanii (People in Business, Interbrand). Idea kształtowania wizerunku pracodawcy jest związana z praktyką zarządzania talentami, która wyrosła z potrzeby zapewnienia oraz utrzymania utalentowanego personelu na szczycie amerykańskiego boomu gospodarczego późnych lat dziewięćdziesiątych [Martin i in., 2005, s. 76-78].

Współcześni pracownicy stali się bardziej pewni siebie i skłonni, aby szukać profesjonalnej porady, jeśli uznają, że zostali niesprawiedliwie potraktowani [Barrow, Mosley, 2005, s. 13]. Ta charakterystyka wskazuje na wyzwania, z jakimi muszą zmierzyć się organizacje, jeśli chcą sprostać tym rosnącym oczekiwaniom i zapewnić sobie zainteresowanie, a następnie lojalność najbardziej utalentowanych osób. Jedną z odpowiedzi na te

wyzwania wydaje się być *employer branding*<sup>1</sup>, czyli kreowanie wizerunku pracodawcy. To dlatego w ostatnich latach wiele firm reprezentujących różne branże formalnie definiowało i strategicznie zarządzało swoimi markami pracodawców (*employer brand*) – można wśród nich wymienić te największe i najbardziej znane, m.in.: Siemens, Accenture, Deloitte, Coca-Colę, Yahoo czy Johnson & Johnson. Kulturowanie marki pracodawcy stało się sposobem, w jaki organizacje chciały przyciągnąć i utrzymać najbardziej pożądanym pracowników – tych, którzy będą w stanie zapewnić ciągłość funkcjonowania biznesu i jego nieprzerwaną zyskowność [Moroko, Uncles, 2008, s. 160].

Jednocześnie, mimo uznanej wagi pojęcia, definicja i model – spolszczając – *employer branding* nie są jednoznaczne i ustalone w środowisku. Poniżej zostanie zaprezentowane kilka zasadniczych kwestii, które są akcentowane w literaturze poruszającej tematykę budowania marki firmy na rynku pracy.

W przygotowaniu tekstu wykorzystano studia literaturowe – przegląd materiałów angielskojęzycznych: dostępnych wydawnictw zwartych i ciągłych o tematyce związanej z kształtowaniem marki i wizerunku pracodawcy. Dane do opracowania zaczerpnięto również z raportów firm doradczych i stowarzyszeń branżowych.

### Różnorodność spojrzeń na *employer branding* i markę pracodawcy

Badania dowodzą, że dobry wizerunek firmy na rynku pracy sprzyja pozyskiwaniu i utrzymywaniu wartościowych dla firmy pracowników [Lipka, 2002, s. 150]. Według 93% respondentów badania „Rekrutacja i wizerunek pracodawców”, wizerunek firmy jako dobrego pracodawcy ma decydujący wpływ na skuteczność procesów rekrutacyjnych. W tym kontekście nie dziwi fakt, że aż 76% badanych polskich przedsiębiorstw planowało w 2009 roku opracować lub zrewidować strategię *employer branding* [Stan kapitalu..., 2008, s. 9-23]. Również zdecydowana większość pracodawców brytyjskich uważała działania związane z budowaniem marki pracodawcy za mające pozytywny wpływ na procesy rekrutacyjne. Budowanie wizerunku pracodawcy to drugie najskuteczniejsze narzędzie radzenia sobie z problemami rekrutacyjnymi, zdaniem badanych w Wielkiej Brytanii pracodawców (najskuteczniejsze jest według tych organizacji zapewnienie dodatkowych szkoleń, które podnoszą kwalifikacje obecnych pracowników i pozwalają im wypełniać wolne pozycje) [Recruitment..., 2008, s. 2-7].

1 Należy w tym miejscu podkreślić, że trudności nastręcza polskie tłumaczenie terminu *employer branding* – dostępne źródła polskojęzyczne nie są tutaj spójne. Często stosuje się po prostu termin angielski. Autorka proponuje tłumaczyć *employer branding* jako budowanie/tworzenie/kreowanie wizerunku pracodawcy, gdyż jest to kategoria szersza niż na przykład budowanie/tworzenie/kreowanie marki pracodawcy.

Przytoczone wyniki badań przeprowadzonych w Polsce i za granicą dowodzą, że zagadnienie employer branding wci aż zyskuje na znaczeniu. Coraz więcej organizacji zdaje sobie spraw , że ich przyszły sukces może zale e od tego, czy uda im się przyci gn c, zatrudni  i utrzyma  pracowników o po a danych kwalifikacjach. Sukcesy w „wojnę o talent” prawdopodobnie stan  się udziałem tych pracodawc , którzy b d  potrafi  skutecznie tworzy  wizerunek dobrego miejsca pracy – komunikowa  swoje atuty do publiczności wewnętrznych i zewnętrznych.

Dla niektórych organizacji strategia kształtowania wizerunku pracodawcy oznacza niewiele więcej niż bardziej zaawansowane praktyki rekrutacji, takie jak: projektowanie procesu rekrutacji, rekrutacja *on-line*, proces wprowadzenia do pracy, analiza retencji, oferta korzyści pozapłacowych czy samodoskonalenia pracowników. Dla innych jednak jest nową, wrażliwą na kontekst wersj  dotychczasowego kontraktu psychologicznego. Umow , w ramach której dopasowywana jest oferta pracodawcy (przejawiająca się w celach organizacyjnych, wartościach i inicjatywach budujących zaufanie wobec zatrudnionych) oraz kontroferta ze strony pracowników (w formie wysokich poziomów zaangażowania i niskich poziomów retencji) [Matin i in., 2005, s. 78].

W literaturze można znale c stosunkowo niewiele definicji pojęcia *employer branding* – poniżej przytoczono niektóre z nich. Równolegle funkcjonują definicje marki pracodawcy (*employer brand*) – ich znajomo c wydaje się nieodzowna dla w ciwego opisanie zagadnienia tworzenia wizerunku pracodawcy.

Istniejąca literatura dowodzi, że *employer branding* ma te same podstawy teoretyczne co kształtowanie marki konsumenckiej (*consumer branding*) oraz korporacyjnej (*corporate branding*) i oddziałuje na wiele tych samych grup interesariuszy (personel, klientów, dystrybutorów, udziałowców itd.). W przeciwieństwie jednak do marki konsumenckiej i korporacyjnej, centrum zainteresowania i najważniejsza grupa docelowa dla marki pracodawcy to obecni oraz potencjalni pracownicy firmy [Moroko, Uncles, 2008, s. 161].

*Employer branding* można zdefiniować jako wysi ki organizacji w komunikowaniu publiczno ciom wewnętrznym i zewnętrznym tego, co czyni ją zarówno po a danym, jak i wy rniaj cym si  pracodawc  [Jenner & Taylor, 2008, s. 7]. Według G. Martina [2008], kwintesencj  employer branding jest przyciąganie utalentowanych osób do organizacji oraz zapewnianie, że zarówno obecni, jak i potencjalni pracownicy będą identyfikowa  się z firmą (jej mark , misj ) i dostarcza  po a danych przez nią wyników [Martin, 2008, s. 19].

Backhaus i Tikoo [2004] definiuj  *employer branding* jako proces budowania identyfikowalnej i unikalnej tożsamości pracodawcy. Zdaniem tych autorów, można przyj c, że *employer branding* jest procesem trzystopniowym. Najpierw firma powinna stworzy  mark  pracodawcy stanowiącą swoistą „propozycj  wartości” (*EVP – employee value proposition*), która ma komunikowa , co organizacja ma do zaoferowania pracownikom.

Po stworzeniu propozycji wartości dla pracowników, która jest głównym komunikatem związanym z marką pracodawcy, firma kieruje ją na rynek pracy – do kandydatów, agencji rekrutacyjnych i innych grup docelowych. Marketing zewnętrzny (*external marketing*) marki pracodawcy ma na celu przyciągnięcie pożądanych kandydatów. Marketing wewnętrzny (*internal marketing*) to trzeci aspekt procesu budowania wizerunku pracodawcy. Jego celem jest rozwijanie zasobów kadrowych, które będą zdeterminowane wyznaczać wartości i realizować cele wyznaczone przez organizację [Backhaus, Tikoo, 2004, s. 502-503]. W tym procesowym ujęciu zagadnienia budowania wizerunku pracodawcy widzimy elementy procesu komunikowania, jakie musi uwzględnić organizacja, aby skutecznie kształtować swój obraz pożądanego miejsca pracy.

Z kolei w ujęciu Lloyda [2002] *employer branding* można opisać jako sumę wysiłków organizacji zmierzających do zakomunikowania obecnemu i przyszłemu personelowi, że firma jest pożądanym miejscem pracy [Moroko, 2008, s. 161]. W tej ostatniej definicji najbardziej przejawia się komunikacyjny wymiar kształtowania wizerunku pracodawcy.

*Employer branding* można zdefiniować także za pomocą pytań (skonstruowanych w nurcie „strategii jako interesującego opowiadania” – *strategy-as-compelling-narrative approach* – które stało się popularne w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego), na które powinien poszukiwać odpowiedzi [Martin i in., 2005, s. 79], a mianowicie:

- Jaką ciekawą i nowatorską historię mamy do opowiedzenia ludziom na temat pracy tutaj?
- W jaki sposób opowiemy tę historię obecnym i potencjalnym pracownikom, aby przekonać ich o realności tego, co oferujemy?

Prezentowane powyżej ujęcie zagadnienia kształtowania wizerunku pracodawcy również akcentuje znaczenie komunikacji organizacyjnej – tego, co i w jaki sposób powinno być komunikowane obecnym i potencjalnym pracownikom, aby uczynić organizację atrakcyjnym miejscem pracy w ich odczuciu.

Z przytoczonych powyżej definicji można wnioskować, że z zagadnieniem budowania wizerunku pracodawcy wiąże się nierozłącznie pojęcie marki pracodawcy (*employer brand*). Według definicji stworzonej w 2001 roku przez Conference Board marka pracodawcy określa tożsamość firmy jako pracodawcy. Opisuje organizacyjny zestaw wartości, politykę oraz zachowania, które mają zapewnić przyciąganie, motywowanie oraz utrzymywanie obecnych i potencjalnych pracowników [Backhaus, Tikoo, 2004, s. 502]. Markę pracodawcy definiowano również jako wizerunek organizacji w oczach obecnych oraz potencjalnych pracowników i łączono realiami zatrudnienia (*employment experience*) oraz odpowiedzią na pytanie „Jak to jest pracować w tej firmie?”, z uwzględnieniem elementów „twardych” – jak np. pensja, oraz „miękkich” – takich jak kultura organizacyjna i wartości [Martin i in., 2005, s. 78-79].

Jedną z pierwszych i najczęściej chyba cytowaną definicję marki pracodawcy stworzyli w 1996 roku Ambler i Barrow. Ich zdaniem marka pracodawcy to zestaw funkcjonalnych, ekonomicznych oraz psychologicznych korzyści związanych z zatrudnieniem i kojarzonych z firmą [Backhaus, Tikoo, 2004, s. 502]. Definicja marki pracodawcy stworzona przez tych autorów jest spójna z kategoryzacjami koncepcji marki obecnymi w literaturze z zakresu zarządzania. Część najnowszych badań w obszarze employer branding jest utrzymanych właśnie w tym nurcie [Lievens i in., 2007, s. 548].

Lievens i Highhouse zdefiniowali atrybuty funkcjonalne marki pracodawcy (*instrumental attributes*) jako opisywanie posady i organizacji z użyciem obiektywnych, konkretnych, popartych faktami cech, które firma i jej oferta zatrudnienia posiadają. Atrybuty symboliczne (*symbolic attributes*) marki pracodawcy to subiektywne, abstrakcyjne i niematerialne cechy organizacji, które funkcjonują w formie wyobrażeń o firmie i jej charakterystyce [Lievens i in., 2007, s. 548].

Z przytoczonych powyżej definicji można wnioskować, że istnieją pewne charakterystyki, które mogą być przypisane pojęciu *employer branding*. Są to elementy, które powtarzają się kilkakrotnie w zaprezentowanym powyżej zestawieniu, choć czasem są inaczej nazywane. Można pośród nich wymienić grupy docelowe, cele *employer branding* oraz komunikaty przekazywane w procesach kształtowania wizerunku pracodawcy – każda z omówionych definicji zawiera przynajmniej dwie z tych charakterystyk. Zestawienie „punktów styku” zaprezentowanych wcześniej definicji zostało podsumowane w poniższej tabeli.

**Tabela 1.** Elementy wspólne definicji pojęcia *employer branding* i ich egzemplifikacja

Elementy wspólne	Przykłady
Grupy docelowe procesów kształtowania wizerunku pracodawcy	obecni i potencjalni pracownicy [Martin, 2008; Lloyd, 2002] lub szerzej – publiczności wewnętrzne i zewnętrzne [Jenner & Taylor, 2008; Backhaus & Tikoo, 2004]
Cele/istota <i>employer branding</i>	tworzenie wizerunku pożądanego, atrakcyjnego pracodawcy [Jenner & Taylor, 2008; Lloyd, 2002], przyciąganie do organizacji pożądanego kandydatów [Backhaus & Tikoo, 2004; Martin, 2008], kształtowanie tożsamości organizacyjnej i identyfikowanie się pracowników z firmą [Backhaus & Tikoo, 2004; Martin, 2008], realizowanie celów wyznaczonych przez organizację [Backhaus & Tikoo, 2004]/dostarczanie pożądanego przez nią wyników [Martin, 2008]

Elementy wspólne	Przykłady
Komunikat (treść, jaka jest komunikowana w procesach kształtowania wizerunku pracodawcy)	to, „co czyni ją (organizację) zarówno pożądanym i wyróżniającym się pracodawcą” [Jenner i Taylor, 2008], pojęcie propozycji wartości dla pracownika – ang. <i>EVP – employee value proposition</i> [Backhaus i Tikoo, 2004], komunikat – „firma jest pożądanym miejscem pracy” [Lloyd, 2002], odpowiedź na pytanie „Jaką ciekawą i nowatorską historię mamy do opowiedzenia ludziom na temat pracy tutaj?” („strategia jako interesujące opowiadane” – [Martin i in., 2005])

Źródło: opracowanie własne

Warto podkreślić, że za komunikat w procesie *employer branding* należałoby uznać wszelkie informacje na temat marki pracodawcy. Będą to – w myśl definicji Amblera i Barrowa – funkcjonalne, ekonomiczne oraz psychologiczne korzyści związane z zatrudnieniem i kojarzone z firmą, w ujęciu stworzonym przez Conference Board – tożsamość firmy jako pracodawcy (wartości, polityka, zachowania organizacyjne), czy też – jak ujmują to Lievens i Highhouse – funkcjonalne i symboliczne atrybuty marki pracodawcy.

Omówione definicje pojęć kształtowania wizerunku pracodawcy oraz marki pracodawcy reprezentują różnorodność podejść do tych zagadnień i wskazują na dywersyfikację funkcjonujących oraz potencjalnych nurtów badawczych w tym obszarze. W niniejszym opracowaniu stanowią tło porównania dwóch modelowych ujęć *employer branding*, które będzie przedmiotem kolejnego podrozdziału.

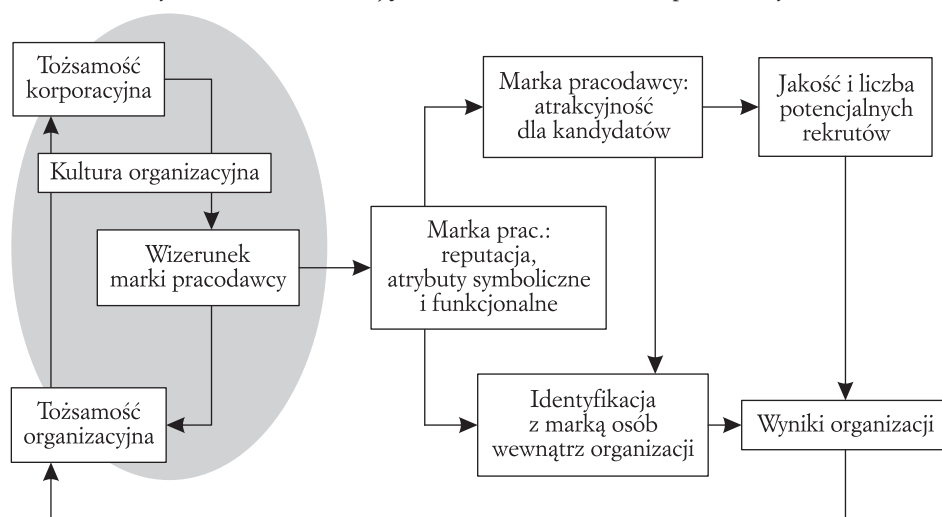
## Dwa wybrane modele wizerunku pracodawcy

W badaniach dotyczących kształtowania wizerunku pracodawcy pojawiają się sporadycznie ujęcia modelowe. Dwa prezentowane poniżej zostały wybrane z uwagi na ich liczne odniesienia do przedstawionych w tym opracowaniu definicji pojęcia *employer branding*.

Pierwszy model proponowany przez G. Martina (Wielka Brytania) przedstawiono na rysunku 1.

Model Martina jest kontynuacją jego studiów w obszarze reputacji korporacyjnej – próbą krótkiego i przekonującego przedstawienia procesu kształtowania wizerunku dobrego miejsca pracy. W ujęciu tym *employer branding* rozpoczyna się od wykreowania wizerunku marki pracodawcy (*employer brand image*) – reprezentowanego przez pakiet korzyści oferowanych przez pracodawcę i komunikowanego jako propozycja wartości dla pracownika (atrybuty symboliczne i funkcjonalne). Wizerunek ten wpływa na atrakcyjność pracodawcy w oczach kandydatów zewnętrznych oraz na identyfikację zatrudnionych już pracowników z firmą i jej marką. Wizerunek pracodawcy jest w omawianym modelu pochodną tożsamości organizacyjnej (*organisational identity*) – czyli odpowiedzi

Rysunek 1. Modelowe ujęcie kształtowania wizerunku pracodawcy G. Martina

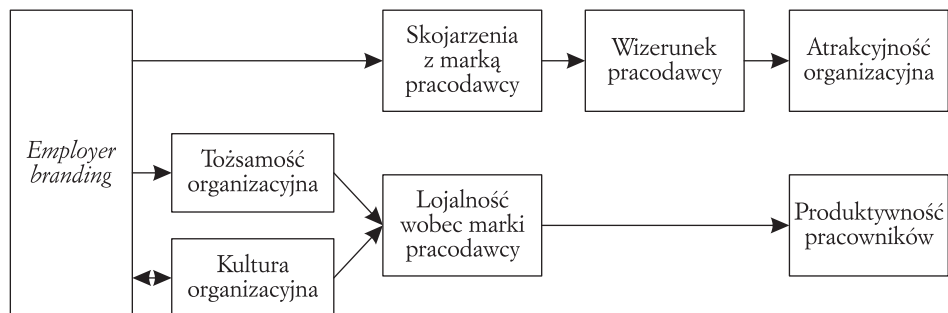


Źródło: Martin, 2008

na pytanie „Kim jesteśmy?”, przejawiającej się w zachowaniach organizacyjnych, języku, przekonaniach członków organizacji. Drugim czynnikiem wpływającym na wizerunek pracodawcy jest w prezentowanym ujęciu tożsamość korporacyjna (*corporate identity*), którą zdaniem G. Martina firma komunikuje poprzez swoją reprezentację graficzną, strukturę, wystąpienia publiczne, misję, strategię. Obie determinanty wizerunku pracodawcy – tożsamość organizacyjna i korporacyjna – są mocno osadzone w kulturze firmy. Wizerunek marki pracodawcy jest zapisem tego, jaką organizacja chciałaby być. Reputacja (która pojawia się w modelu obok atrybutów symbolicznych i funkcjonalnych) jest odzwierciedleniem tego, czym organizacja w rzeczywistości jest – widziana oczami obecnych i potencjalnych pracowników (można tu mówić o wielości spojrzeń na organizację, które kształtują jej wizerunek). Funkcjonuje ona na dwóch poziomach – zaspokajania potrzeb funkcjonalnych (obiektywne, fizyczne, namacalne korzyści) oraz emocjonalnych (percepcja i emocje związane z nienamacalnymi aspektami wizerunku organizacji). Co istotne – w omawianym modelu sugeruje się wpływ wizerunku pracodawcy na wyniki organizacji. W przypadku obecnych pracowników jest to wpływ bezpośredni (identyfikacja z firmą przekłada się bezpośrednio na wyniki). W przypadku potencjalnych pracowników lepsze wyniki biznesowe są wynikiem zwiększenia efektywności procesów rekrutacyjnych [Martin, 2008, s. 18-19].

Inne ujęcie zostało zaproponowane przez Backhaus i Tikoo (USA) – autorzy nazywają je „strukturą koncepcyjną” (*conceptual framework*) dla *employer branding*. Graficzną reprezentację tego podejścia można znaleźć na rys. 2.

Rysunek 2. Struktura koncepcyjna kształtowania wizerunku



Źródło: Backhous, Tikoo, 2004

Model Backhouse i Tikoo powstał na bazie obecnej w literaturze podbudowy teoretycznej zagadnienia kształtowania wizerunku pracodawcy (tj. podejście zasobowe – *resource-based view*, teorię kontraktu psychologicznego – *the theory of psychological contract* oraz koncepcję wartości marki – *the concept of brand equity*) i został użyty do rozwijania propozycji dalszych badań w tym obszarze. W myśl omawianego ujęcia *employer branding* kreuje dwa zasadnicze aktywa – skojarzenia z marką (ang. *brand associations*) oraz lojalność wobec marki (*employer brand loyalty*). Skojarzenia z marką kształtują wizerunek pracodawcy, który w efekcie wpływa na atrakcyjność firmy dla potencjalnych pracowników. *Employer branding* wpływa ponadto na kulturę i tożsamość organizacyjną, które z kolei przyczyniają się do kształtowania lojalności wobec marki pracodawcy. Kultura organizacyjna ma w tym modelu także zwrotny wpływ na procesy kreowania wizerunku pracodawcy [Backhous, Tikoo, 2004, s. 502-503].

Oba prezentowane w tym opracowaniu ujęcia wydają się mieć swoje mocne i słabe strony<sup>2</sup>. W obu modelach uwzględnione zostały kluczowe grupy docelowe *employer branding* – obecni i potencjalni pracownicy. Oba ujęcia, choć w różnym stopniu, starają się powiązać zagadnienia kształtowania wizerunku pracodawcy z wynikami organizacji (w modelu Backhouse i Tikoo – z produktywnością pracowników). Model Martina zdaje się opisywać zagadnienie kształtowania wizerunku pracodawcy w sposób bardziej kompleksowy – zawiera więcej kluczowych pojęć obecnych w definicjach *employer branding*. Siłą tego modelu jest także to, że – jak sugeruje jego autor – powstał na podstawie dorobku badawczego oraz wniosków z obserwacji praktyki biznesu. Co istotne – poprzez pojęcie reputacji marki pracodawcy – nawiązuje do jednego z kluczowych wyzwań identyfikowanych przez praktyków *employer branding*, a mianowicie kwestii zgodności komu-

2 Jako metodę oceny zastosowano ewaluację według o marketingowych zasad budowania marki.

**Tabela 2.** Analiza porównawcza propozycji modelowego ujęcia koncepcji *employer branding*

	<b>Model Martina</b>	<b>Model Backhouse i Tikoo</b>
Geneza	Badania nad reputacją korporacyjną, próba prostego ujęcia procesu <i>employer branding</i> . Model bazujący na najlepszych praktykach biznesowych i dorobku badawczym.	Poszukiwanie obecnych w literaturze fundamentów teoretycznych zagadnienia <i>employer branding</i> . Struktura koncepcyjna do rozwijania propozycji dalszych badań, z założenia niekompletna.
Istota <i>employer branding</i>	<i>Employer branding</i> jest procesem kreowania wizerunku marki pracodawcy zdeterminowanym przez tożsamość organizacyjną i tożsamość korporacyjną, głęboko osadzonym w kulturze organizacji. Wizerunek pracodawcy jest źródłem reputacji, która wpływa na atrakcyjność organizacji dla kandydatów i identyfikację z marką pracowników.	<i>Employer branding</i> wyraża się w tożsamości organizacyjnej i kulturze organizacyjnej (na którą zwrótnie wpływa). Determinuje skojarzenia związane z marką pracodawcy potencjalnych pracowników oraz lojalność wobec marki zatrudnionego personelu.
Kluczowe pojęcia	Tożsamość organizacyjna, tożsamość korporacyjna, kultura organizacyjna, wizerunek marki pracodawcy, reputacja marki pracodawcy, atrybuty symboliczne i funkcjonalne marki pracodawcy, atrakcyjność organizacji dla kandydatów, identyfikacja pracowników z firmą, wyniki organizacji.	Tożsamość organizacyjna, kultura korporacyjna, wizerunek pracodawcy, atrakcyjność organizacyjna, lojalność wobec marki pracodawcy, produktywność pracowników

Źródło: opracowanie własne

ników przekazywanych w kampaniach komunikacyjnych i realiów zatrudnienia. „To, co komunikujemy kandydatom, musi znajdować pokrycie w rzeczywistości, bowiem koszt rozczarowanego po zatrudnieniu pracownika jest bardzo wysoki. Firmy powinny zatem pracować nad komunikowaniem prawdziwego i spójnego przekazu” – mówią specjaliści kształtowania wizerunku pracodawcy w Polsce<sup>3</sup>.

Model Backhouse i Tikoo powstał na podstawie studiów teoretycznych, naukowych fundamentów koncepcji kreowania wizerunku pracodawcy, co można uznać za jego atut. Nie jest jednak tak kompleksowy jak model Martina (występuje w nim mniejsza liczba kluczowych dla *employer branding* pojęć) i tylko częściowo pokazuje relacje między pro-

3 Relacja z debaty poświęconej tematyce *employer branding* w praktyce polskiego HR, w której udział wzięli eksperci zajmujący się taktyką na co dzień, [<http://hrstandard.pl/2009/08/31/employer-branding-w-praktyce-relacja-z-debaty-hr/>, 01.09.2009].

cesami kształtowania wizerunku a wynikami organizacji (wpływ lojalności wobec marki pracodawcy na produktywność pracowników). Uproszczenie struktury było jednak zamierzeniem autorów i nie ogranicza możliwości wnioskowania. Na podstawie tego ujęcia rozwinęli oni szereg propozycji dalszych badań. Zastanawia fakt przedstawienia *employer branding* jako aktywności determinującej tożsamość organizacyjną oraz kulturę organizacji. W modelu Martina jest to zależność odwrotna, co znajduje swoje potwierdzenie w opiniach praktyków kształtowania wizerunku pracodawcy. Zdaniem polskich ekspertów: „*Employer branding* to tylko narzędzie komunikowania tego, co mamy, czyli wartości organizacji, procesów i systemów wewnętrznych”<sup>4</sup>.

## Dyskusja i ewentualne dalsze kierunki badań

Dokonany przegląd literatury naukowej ma charakter wycinkowy, ale już wskazuje z jednej strony na silny związek *employer branding* z kwestiami znanymi z budowania wizerunku marki na rynku dóbr i usług, z drugiej na rodzącą się wielość podejść do zagadnienia. Prawdopodobnie tej ostatniej tendencji nie da się zapobiec, gdyż nauka organizacji i zarządzania rozwija się właśnie poprzez różnorodność i interdyscyplinarność. Ważne jest to, że na gruncie wspólnej idei w każdej firmie budowane są rozwiązania sytuacyjne i konfiguracyjne, które danej organizacji dają trudną do skopiowania przewagę konkurencyjną. Dlatego też należy spodziewać się rozwoju liczby i rodzajów ujęć oraz autorskich modeli. Niemniej warto zwrócić uwagę, że nie zwalnia to praktyków oraz teoretyków od dyskusji nad istotą i rodzącymi się koncepcjami. Zdominowanie zagadnień *employer branding* przez marketing lub *public relations* mogłoby przysporzyć wielu problemów z pracownikami i kandydatami do pracy. Przedstawiony przegląd definicji i modeli można traktować jako początek spotkania intelektualnego koncepcji z obszarów marketingu, PR i zarządzania personelem.

## Literatura

- Backhaus K., Tikoo S. (2004), *Conceptualizing and researching employer branding*, „Career Development International”, Vol. 9, No. 4/5.
- Barrow S., Mosley R. (2005), *The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley and Sons Ltd.
- Jenner S.J., Taylor S. (2008), *Employer branding – fad or the future of HR?* [w:] *Employer branding. The latest fad or the future of HR?*, research insight, Chartered Institute of Personnel and Development, London.

4 Ibidem.

- Lievens F., Van Hoye G., Anseel F. (2007), *Organizational identity and employer image: towards a unifying framework*, „British Journal of Management”, Vol. 18.
- Lipka A. (2002), *Ryzyko personalne*, Poltext, Warszawa.
- Martin G. (2008), *Employer branding – time for some long and ‘hard’ reflections?*, w: *Employer branding. The latest fad or the future of HR?*, research insight, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Martin G., Beaumont P., Doig R., Pate J. (2005), *Branding: A new performance discourse for HR?*, „European Management Journal”, Vol. 23, No. 1.
- Moroko L., Uncles M.D. (2008), *Characteristics of successful employer brands*, „Journal of Brand Management”, Vol. 16, No. 3.
- (2008) *Recruitment, retention and turnover*, „Annual Survey Report”, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- (2008) *Stan kapitału ludzkiego w Polsce*, Raport Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami, PSZK.

---

Monika Kantowicz-Gdańska – magister, doktorantka Akademii Ekonomicznej w Katowicach w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Specjalista komunikacji wewnętrznej i *employer branding* – trener, wykładowca, konsultant. Członek zarządu śląskiego oddziału Polskiego Stowarzyszenia Public Relations. Absolwentka Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Gdańskiego i Podyplomowego Studium PR na Uniwersytecie Warszawskim oraz stypendystka Copenhagen Business School. Posiada tytuły specjalisty *public relations* oraz menedżera zasobów ludzkich. Doświadczenie zdobywała w branży FMCG. Współpracuje między innymi z Uniwersytetem Warszawskim, Szkołą Główną Handlową oraz Institute for International Research.