

**Akademia WSB**

Dąbrowa Górnicza, Cieszyn, Olkusz, Żywiec, Kraków

**mgr Ewa Szkudlarek**

**UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA WIZERUNKIEM  
PRACODAWCY W PRZEDSIĘBIORSTWACH  
Z BRANŻY IT FUNKCJONUJĄCYCH W POLSCE**

Praca doktorska napisana pod kierunkiem:  
dr hab., prof. ucz. Elwiry Gross-Gołackiej

Dąbrowa Górnicza 2022



## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	<b>5</b>
<b>Rozdział 1. Koncepcja zarządzania wizerunkiem pracodawcy w ujęciu interdyscyplinarnym</b> .....	<b>14</b>
1.1. Źródła koncepcji zarządzania wizerunkiem pracodawcy w naukach o zarządzaniu i jakości .....	14
1.2. Definicje zarządzania wizerunkiem pracodawcy.....	22
1.3. Wielowymiarowa relacja pomiędzy marką korporacyjną a marką pracodawcy .....	28
1.4. Wizerunek i reputacja w kontekście zarządzania wizerunkiem pracodawcy .....	40
<b>Rozdział 2. Zarządzanie wizerunkiem pracodawcy w strukturze przedsiębiorstwa</b> .....	<b>49</b>
2.1. Miejsce i rola zarządzania wizerunkiem pracodawcy w strukturze przedsiębiorstwa .....	49
2.2. Modele zarządzania wizerunkiem pracodawcy .....	59
2.3. Wybrane koncepcje wspierające zarządzanie wizerunkiem pracodawcy.....	68
2.3.1. Zarządzanie talentami .....	68
2.3.2. Przywództwo transformacyjne .....	73
2.3.3. Zarządzanie różnorodnością .....	77
2.3.4. Turkusowe zarządzanie organizacjami.....	81
<b>Rozdział 3. Metodyka badań</b> .....	<b>86</b>
3.1. Założenia badawcze i konstrukt intelektualny .....	86
3.1.1. Przyjęte paradygmaty i procedura badawcza .....	86
3.1.2. Przesłanki wyboru tematu i identyfikacja luki badawczej .....	88
3.1.3. Cele i problem badawczy.....	93
3.1.4. Model badawczy, pytania i hipotezy .....	94
3.2. Opis metod badawczych .....	98
3.3. Opis przebiegu badań empirycznych, wykorzystanych technik i narzędzi .....	101
3.3.1. Badania ilościowe .....	101
3.3.2. Badania jakościowe .....	111
3.4. Dobór prób badawczych i ich charakterystyka.....	113
3.4.1. Badania ilościowe .....	114
3.4.2. Badania jakościowe .....	117
<b>Rozdział 4. Podejście do zarządzania wizerunkiem pracodawcy w polskiej branży IT w świetle badań empirycznych</b> .....	<b>119</b>
4.1. Charakterystyka polskiej branży IT .....	119
4.1.1. Ogólna analiza polskiej branży IT .....	119
4.1.2. Pracownicy branży IT i ich oczekiwania.....	125

4.2. Operacyjne podejście do zarządzania wizerunkiem pracodawcy w branży IT w świetle badań ilościowych.....	133
4.2.1. Rynek pracownika w branży IT a zarządzanie wizerunkiem pracodawcy ..	133
4.2.2. Strategiczny wymiar zarządzania wizerunkiem pracodawcy w branży IT ..	137
4.2.3. Interdyscyplinarny wymiar zarządzania wizerunkiem pracodawcy w branży IT.....	141
4.2.4. Uwarunkowania determinujące strategiczną rolę zarządzania wizerunkiem pracodawcy w branży IT .....	148
4.3. Spojrzenie strategiczne na zarządzanie wizerunkiem pracodawcy w branży IT w oparciu o badania jakościowe .....	156

## **Rozdział 5. Strategiczne spojrzenie na zarządzanie wizerunkiem**

<b>pracodawcy w oparciu autorski model.....</b>	<b>165</b>
5.1. Wnioski z przeprowadzonych badań teoretycznych i empirycznych wraz z dyskusją .....	165
5.1.1. Wnioski teoriopoznawcze .....	165
5.1.2. Wnioski aplikacyjne.....	168
5.2. Autorski model zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT .....	174
5.2.1. Poziom strategiczny .....	178
5.2.2. Poziom operacyjny.....	181
5.2.3. Odbiorcy bezpośredni .....	186
5.2.4. Odbiorcy pośredni.....	187
5.3. Ograniczenia i kierunki dalszych badań naukowych .....	188
Zakończenie .....	189
Bibliografia.....	192
Spis tabel .....	208
Spis rysunków .....	211
Spis wykresów.....	213
Załącznik nr 1. Kwestionariusz sondażu diagnostycznego .....	215
Streszczenie w języku polskim .....	223
Streszczenie w języku angielskim.....	225

## Wstęp

We współczesnej gospodarce najbardziej konkurencyjne przedsiębiorstwa opierają swoją przewagę na wiedzy i nowoczesnych technologiach. Koncepcja gospodarki opartej na wiedzy pojawiła się w latach 90. XX w.<sup>1</sup>, a wraz z nią nastąpiła zmiana podejścia do roli pracowników. Na gruncie teoretycznym rozwój koncepcji szkoły zasobowej<sup>2</sup> oraz ewolucja paradygmatów zarządzania<sup>3</sup> spowodowały, że dostrzeżono kluczową rolę pracowników w budowaniu sukcesu przedsiębiorstw. W 1998 roku, na łamach magazynu „McKinsey Quarterly” ogłoszono, że zaczęła się „wojna o talenty”<sup>4</sup>, która zmusi organizacje do zwiększenia wysiłków w zakresie przyciągania do pracy najlepszych pracowników. W następstwie tych zmian koncepcja zarządzania wizerunkiem pracodawcy (dalej w niniejszej pracy określana skrótem ZWP) zyskała na znaczeniu. Rozwój ZWP postępował głównie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi i identyfikowania potrzeb oraz wymagań pracowników co do miejsca pracy. Tym niemniej najnowsze rekomendacje badaczy kierują rozważania naukowe w stronę interdyscyplinarnego podejścia do ZWP poprzez pryzmat marki, wizerunku i reputacji pracodawcy, a także wpływu działań związanych z ZWP na budowanie przewagi konkurencyjnej i wspieranie celów strategicznych przedsiębiorstw<sup>5</sup>.

Na gruncie praktycznym dostrzegane jest rosnące zainteresowanie koncepcją zarządzania wizerunkiem pracodawcy. Zgodnie z raportem firmy Randstad „Employer Brand Research 2019” przeprowadzonym w 32 krajach, 99% pracodawców postrzega zarządzanie wizerunkiem pracodawcy oraz reputację jako ważne elementy w procesie przyciągania do pracy najlepszych talentów, a 95% z nich uważa, że działania związane z ochroną marki pracodawcy, w kolejnych latach będą coraz bardziej istotne<sup>6</sup>. Mimo, iż światowe trendy wskazują na rosnące znaczenie roli ZWP w przedsiębiorstwach, na poziomie krajowym obszar ten nadal nie jest postrzegany jako strategiczny element działalności przedsiębiorstw. Dane przedstawione w raporcie „Employer Branding

---

<sup>1</sup> OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), *The knowledge-based economy*, 1996, OCDE/GD(96)102, s.7.

<sup>2</sup> C.K. Prahalad, G. Hamel, *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review” 1990, May-June, s. 79-91.

<sup>3</sup> M. Ferguson, *A New Consciousness Reader*, in: *The New Paradigm: Emerging Strategic for Leadership and Organizational Change*, M. Ray, A. Rinzler (red.), J.P. Tarcher/Perigee, New York 1993, s. 49-60.

<sup>4</sup> G.E. Chambers [i in.], *The War for Talent*, „McKinsey Quarterly” 1998, III, s. 44-57.

<sup>5</sup> C.P. Theurer [i in.], *Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda*, „International Journal of Management Reviews” 2018, 20(1), s. 155-179.

<sup>6</sup> *Employer Brand Research 2019. Global Report*, Randstad, 2019, s. 36.

w Polsce 2020” dowodzą, że strategiczne podejście do ZWP, ma miejsce jedynie w nielicznych przypadkach<sup>7</sup>. Podkreśla się istnienie luki kompetencyjnej w obszarze ZWP wśród polskich przedsiębiorstw i wskazuje się, że „employer branding w Polsce jeszcze nie jest dojrzały”<sup>8</sup>.

Szczególna sytuacja związana z niedoborem talentów i zwiększającą się rolą ZWP ma miejsce w branży IT. Międzynarodowi i krajowi badacze uznają branżę IT jako niezwykle interesującą z punktu widzenia analizy naukowego podejścia do zarządzania wizerunkiem pracodawcy, zwracając uwagę na trzy główne wyzwania: rynek pracownika<sup>9,10,11</sup>, ograniczony transfer wiedzy i kompetencji wymagający dużych nakładów finansowych i czasowych<sup>12</sup> oraz globalizację rynku pracy IT spowodowaną popularyzacją modelu pracy zdalnej<sup>13</sup>. O ile kwestia rynku pracownika nie stanowi wyzwania jedynie w branży IT, o tyle w połączeniu z długotrwałym i kosztownym procesem edukacji specjalistów IT oraz globalizacją rynku pracy, walka o najlepsze talenty poprzez umiejętne zarządzanie wizerunkiem pracodawcy zyskuje na znaczeniu. Ponadto, badacze wskazują na kluczową rolę zarządzania wizerunkiem pracodawcy w nowej rzeczywistości, związanej z pandemią COVID-19<sup>14</sup>. Obszar zarządzania wizerunkiem pracodawcy w branży IT daje duże pole do badań wzbogacających zarówno podejście naukowe, jak i praktyczne.

Zaprezentowany zarys analizy teoretycznego i praktycznego podejścia do koncepcji zarządzania wizerunkiem pracodawcy uzasadnia wybór tematu niniejszej rozprawy doktorskiej w oparciu o **trzy przesłanki**. Po pierwsze, w obszarze teorii, analiza zarówno światowej, jak i polskiej literatury przedmiotu wykazała niewielką liczbę publikacji naukowych łączących strategiczne i interdyscyplinarne spojrzenie na tę koncepcję. Po drugie, na gruncie praktycznym identyfikuje się brak dostatecznej wiedzy co do strategicznej roli zarządzania wizerunkiem pracodawcy oraz brak odpowiednich

---

<sup>7</sup> *Employer Branding w Polsce 2020*, HRM Institute, 2020, s. 23-25.

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 25.

<sup>9</sup> A. Dabirian, J. Paschen, J. Kietzmann, *Employer branding: Understanding employer attractiveness of IT companies*, “IT Professional” 2019, 21(1), s. 82.

<sup>10</sup> R. Deepa, R. Baral, *Importance-performance analysis as a tool to guide employer branding strategies in the IT-BPM industry*, “Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance” 2019, s. 78.

<sup>11</sup> B. Krawczyk-Bryłka, *Branża IT – wyzwania związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2019, 52(2), s. 84.

<sup>12</sup> A.I. Tikhonov, *Applying of employer branding system in the IT-companies' human resource management*, “Espacios” 2019, 40(38), s. 2.

<sup>13</sup> *Transparentna Rekrutacja. Jak zmienił się rynek pracy IT*, No Fluff Jobs, Warszawa 2021, s. 12.

<sup>14</sup> A. Nelke, *Impact of the COVID-19 pandemic on corporate employer branding*, “Technium Social Sciences Journal” 2021, 16, s. 391.

opracowań aplikacyjnych w tej dziedzinie. Po trzecie, zarówno w teorii, jak i empirii brakuje opracowań dotyczących zarządzania wizerunkiem pracodawcy w polskiej branży IT.

Na potrzeby dalszych rozważań należy omówić **kwestię tłumaczenia terminu employer branding na język polski**. Koncepcja employer branding znana jest od lat 90. XX w. Pierwsza i do dzisiaj najczęściej przywoływana definicja związana z tym zagadnieniem została opracowana w 1996 roku przez T. Amblera i S. Barrowa – autorzy zdefiniowali markę pracodawcy (z ang. *employer brand*)<sup>15</sup>. Na gruncie krajowym, badacze prezentują różne podejścia do tłumaczenia terminu employer branding. Do najczęściej używanych tłumaczeń należą: „budowanie wizerunku pracodawcy”<sup>16,17</sup>, „budowanie marki pracodawcy”<sup>18,19</sup>, „kształtowanie wizerunku pracodawcy”<sup>20,21</sup>, „zarządzanie marką pracodawcy”<sup>22</sup> oraz „zarządzanie wizerunkiem pracodawcy”<sup>23</sup>. Nazwę oryginalną stosuje się wymiennie z polskimi odpowiednikami, traktując ją jako synonim. Na podstawie kwerendy literatury krajowej, na potrzeby dalszych badań teoretycznych i empirycznych, przyjęto tłumaczenie employer branding jako zarządzanie wizerunkiem pracodawcy, podkreślając tym samym interdyscyplinarny charakter tego zagadnienia związany nie tylko z zarządzaniem marketingiem zakorzenionym w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, ale i kwestiami wizerunku i reputacji powiązanych z naukami o komunikacji społecznej i mediach. W niniejszej dysertacji pojęcia employer branding i zarządzanie wizerunkiem pracodawcy traktowane są jako synonimy.

Ponadto należy podkreślić, że na potrzeby opracowanej rozprawy doktorskiej, mianem pracodawcy określono podmioty, na rzecz których praca jest świadczona nie

---

<sup>15</sup> T. Ambler, S. Barrow, *The employer brand*, “The Journal of Brand Management” 1996, vol. 4, nr 3, s. 187.

<sup>16</sup> U. Gołaszewska-Kaczan, *Czas na EB*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009.

<sup>17</sup> M. Kozłowski, *Employer branding: Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer, 2016.

<sup>18</sup> M. Kantowicz-Gdańska, *Employer branding – kwestie definicji i modelu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, 6, s. 55-65.

<sup>19</sup> J. Dąbrowska, *Employer branding: marka pracodawcy w praktyce*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin 2014.

<sup>20</sup> M. Kantowicz-Gdańska, *Employer branding...*, s. 55-65.

<sup>21</sup> M. Kampioni-Zawadka, *Employer branding na polskim rynku pracy*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2018.

<sup>22</sup> K. Wojtaszczyk, *Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy: uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.

<sup>23</sup> Z. Dobrowolski, T. Kowalski, *Zarządzanie wizerunkiem pracodawcy samorządowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019.

tylko w formie stosunku pracy (umowa o pracę) ale także poprzez inne formy zatrudnienia (np. umowy cywilnoprawne).

Przeprowadzone studia literaturowe, analiza danych zastanych oraz obserwacje i osobiste zaangażowanie autorki w praktykę gospodarczą<sup>24</sup> pozwoliły spojrzeć na ZWP z perspektywy interdyscyplinarnej i strategicznej. W toku podjętych analiz zaproponowano następującą **definicję ZWP**: zarządzanie wizerunkiem pracodawcy obejmuje zestaw interdyscyplinarnych działań, których istotę stanowi wspieranie strategicznych celów przedsiębiorstwa poprzez budowanie jego pozytywnego wizerunku wśród obecnych i przyszłych pracowników, a także innych grup interesariuszy. Na tej podstawie zidentyfikowano **lukę badawczą** obejmującą interdyscyplinarne podejście do zarządzania wizerunkiem pracodawcy, w kontekście jego strategicznej roli w przedsiębiorstwach, łączące nauki o zarządzaniu i jakości z naukami o komunikacji społecznej i mediach. W nawiązaniu do zidentyfikowanej luki badawczej jako **cel główny** niniejszej rozprawy ustalono identyfikację, analizę i diagnozę uwarunkowań determinujących strategiczną rolę zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT funkcjonujących w Polsce. Co za tym idzie **zakres przedmiotowy** przeprowadzonych badań objął identyfikację, analizę i diagnozę uwarunkowań determinujących strategiczną rolę zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach, a **zakres podmiotowy** objął przedsiębiorstwa z branży IT funkcjonujące na terenie Polski.

W ślad za ustalonym celem głównym, określono następujące cele szczegółowe:

Cele teoretyczno-poznawcze

- przegląd i usystematyzowanie definicji i modeli zarządzania wizerunkiem pracodawcy oraz związanych z nimi pojęć, w oparciu o interdyscyplinarne studia literaturowe,
- identyfikacja i klasyfikacja interdyscyplinarnych obszarów i koncepcji wspierających realizację strategii zarządzania wizerunkiem pracodawcy,
- dokonanie analizy polskiego sektora IT w kontekście rynku pracy i roli zarządzania wizerunkiem pracodawcy,

---

<sup>24</sup> Wspomniane zaangażowanie w praktykę gospodarczą obejmuje 12 lat doświadczenia zawodowego w obszarze marketingu strategicznego, w tym 8 lat doświadczenia w opracowywaniu i wdrażaniu strategii zarządzania wizerunkiem pracodawcy dla krajowych i międzynarodowych przedsiębiorstw z branży IT m.in.: Cyclad International, 3Soft S.A., deepsense.ai.



- opracowanie autorskiego interdyscyplinarnego modelu pozwalającego na systemowe i strategiczne podejście do zarządzania wizerunkiem pracodawcy.

#### Cele empiryczne

- zidentyfikowanie uwarunkowań determinujących strategiczną rolę zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT funkcjonujących w Polsce,
- analiza związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy zidentyfikowanymi uwarunkowaniami a strategiczną rolą zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT funkcjonujących w Polsce.

#### Cel metodyczny

- opracowanie metodyki procesu badawczego.

#### Cel aplikacyjny

- opracowanie katalogu najlepszych praktyk i rekomendacji dotyczących realizacji autorskiego modelu zarządzania wizerunkiem pracodawcy na gruncie praktycznym.

W nawiązaniu do określonego celu empirycznego został sformułowany następujący **problem badawczy**: Jakie uwarunkowania determinują strategiczną rolę zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT funkcjonujących w Polsce?

Na potrzeby eksploracji problemu badawczego opracowano model teoretyczny zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT obejmujący **cztery poziomy organizacyjne**:

1. poziom strategiczny – odnoszący się do zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla odpowiedzialnych za identyfikację celów strategicznych i rozwój przedsiębiorstwa, również w zakresie zarządzania wizerunkiem pracodawcy,
2. poziom operacyjny – przypisany działaniom związanym z realizacją ustalonej strategii zarządzania wizerunkiem pracodawcy, za które najczęściej odpowiadają działy zarządzania zasobami ludzkimi, marketingu i komunikacji,
3. odbiorcy bezpośredni – obecni i przyszli pracownicy, do których bezpośrednio kierowane są działania z zakresu zarządzania wizerunkiem pracodawcy,
4. odbiorcy pośredni – członkowie rodzin pracowników, znajomi pracowników, byli pracownicy oraz klienci i partnerzy biznesowi, na których również oddziałują elementy strategii zarządzania wizerunkiem pracodawcy.

W modelu zawarto również **dwa wymiary zarządzania wizerunkiem pracodawcy** prezentujące główne kierunki prowadzonych badań:

1. wymiar strategiczny – odnoszący się do strategicznego spojrzenia na ZWP,
2. wymiar interdyscyplinarny – odnoszący się do interdyscyplinarnego spojrzenia na ZWP.

Jako **uwarunkowania funkcjonowania modelu** wyodrębniono trzy elementy:

1. zaangażowanie zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla odpowiedzialnych za wspieranie działań z zakresu zarządzania wizerunkiem pracodawcy,
2. interdyscyplinarne podejście do wdrażania strategii zarządzania wizerunkiem pracodawcy,
3. współpracę międzydziałową, obejmującą zaangażowanie odpowiednich obszarów struktury przedsiębiorstwa w realizowanie strategii ZWP.

Na podstawie opracowanego modelu badawczego i zidentyfikowanych uwarunkowań determinujących strategiczną rolę zarządzania wizerunkiem pracodawcy sformułowano następujące **pytania badawcze**:

- czy świadomość strategicznej roli ZWP wpływa na pozycję firmy na tle konkurencji?
- czy interdyscyplinarne podejście do wdrażania ZWP wpływa na pozycję firmy na tle konkurencji?
- czy świadomość strategicznej roli ZWP wpływa na interdyscyplinarne podejście do wdrażania ZWP?
- czy świadomość strategicznej roli ZWP wpływa na liczbę działów zaangażowanych w realizację ZWP?
- czy świadomość strategicznej roli ZWP wpływa na większe zaangażowanie zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla we wspieranie ZWP?

W toku dalszych prac pytania badawcze zostały zoperacjonalizowane w **formie hipotez badawczych**:

- hipoteza główna (HG): Im większa świadomość strategicznej roli ZWP, tym lepsza pozycja firmy na tle konkurencji,
- hipoteza 1 (H1): Im bardziej interdyscyplinarne podejście do wdrażania ZWP, tym lepsza pozycja firmy na tle konkurencji,
- hipoteza 2 (H2): Im większa świadomość strategicznej roli ZWP, tym bardziej interdyscyplinarne podejście do wdrażania ZWP,

- hipoteza 3 (H3): Im większa świadomość strategicznej roli ZWP, tym większa liczba działań zaangażowana w realizację ZWP,
- hipoteza 4 (H4): Im większa świadomość strategicznej roli ZWP, tym większe zaangażowanie zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla we wspieranie ZWP.

Spośród **metod badawczych** w części teoretycznej zastosowano metodę przeglądu zakresu literatury, która definiowana jest jako „rodzaj syntezy wiedzy realizowany w systematyczny sposób, aby zarejestrować materiał badawczy o temacie oraz zidentyfikować główne pojęcia, teorie, źródła i luki wiedzy”<sup>25</sup>. Część empiryczna rozprawy została oparta o triangulację metod jakościowych i ilościowych, w celu pełniejszego poznania i eliminacji błędów poznawczych<sup>26</sup>. W przeprowadzonym procesie badawczym zastosowano podejście mnogie niejednorodne<sup>27</sup>. Połączenie metod ilościowych i jakościowych pozwoliło przeanalizować problem badawczy z różnych perspektyw, na różnych poziomach organizacyjnych oraz w kontekście zarówno nauk o zarządzaniu i jakości, jak i nauk o komunikacji społecznej i mediach. Spośród metod analizy danych w badaniach ilościowych zastosowano statystyki opisowe oraz metodę parametrycznego badania współzależności, zwaną również metodą korelacyjną<sup>28</sup>. Natomiast w badaniach jakościowych posłużono się metodą teorii ugruntowanej<sup>29</sup>. Dodatkowym elementem badań jakościowych było wykorzystanie metody analizy danych zastanych (z ang. *desk research*)<sup>30</sup> w celu poszerzenia kontekstu eksplorowanego problemu badawczego.

W odniesieniu do przyjętego tematu oraz założeń badawczych, **struktura niniejszej rozprawy** składa się z dwóch głównych obszarów – teoretyczno-metodologicznego i empirycznego – które obejmują pięć rozdziałów.

Rozdział pierwszy został poświęcony krytycznemu przeglądowi literatury przedmiotu w ujęciu interdyscyplinarnym. Dokonano analizy źródeł i definicji koncepcji

---

<sup>25</sup> A. Tricco [i in.], *PRISMA extension for scoping reviews (PRISMA-ScR): checklist and explanation*, “Annals of Internal Medicine” 2018, 169(7), s. 467.

<sup>26</sup> S. Stańczyk, *Triangulacja – łączenie metod badawczych i uwierzytelnienie badań*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, s. 248.

<sup>27</sup> Ibidem, s. 246.

<sup>28</sup> Z. Bobowski, *Wybrane metody statystyki opisowej i wnioskowania statystycznego*, Wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych 2004, s. 80.

<sup>29</sup> E.R. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 402-405.

<sup>30</sup> Z. Bednarowska, *Desk research – wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych*, „Marketing i Rynek” 2015, 7, s. 19.

zarządzania wizerunkiem pracodawcy. Ponadto przeprowadzono przegląd relacji pomiędzy marką korporacyjną a marką pracodawcy oraz usystematyzowano pojęcia wizerunku i reputacji w kontekście ZWP.

Rozdział drugi poświęcono umiejscowieniu koncepcji zarządzania wizerunkiem pracodawcy w strukturze przedsiębiorstwa. Usystematyzowano podejście do miejsca i roli ZWP poprzez analizę modeli teoretycznych. Ponadto dokonano przeglądu wybranych koncepcji wspierających zarządzanie wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach takich jak: zarządzanie talentami, przywództwo transformacyjne, zarządzanie różnorodnością oraz turkusowe zarządzanie organizacjami.

W rozdziale trzecim skupiono się na zaprezentowaniu metodycznych aspektów przeprowadzonego procesu badawczego. Omówiono w nim główne założenia badawcze, konstrukt intelektualny, a także przyjęte metody badawcze. Dokonano prezentacji modelu teoretycznego ZWP oraz opisano przebieg badań empirycznych, wykorzystane techniki i narzędzia, a także dobór prób badawczych i ich charakterystykę.

Rozdział czwarty poświęcono aspektom empirycznym. Na podstawie analizy źródeł zastanych, dokonano charakterystyki polskiej branży IT z perspektywy sytuacji gospodarczej, jak również pod kątem oczekiwań pracowników. Kolejno, przedstawiono wyniki badań ilościowych przeprowadzonych na 291 respondentach odpowiedzialnych za realizowanie w przedsiębiorstwach działań z zakresu ZWP na poziomie operacyjnym. Dokonano również analizy i interpretacji przedstawionych wyników oraz weryfikacji hipotez badawczych. Następnie zaprezentowano wyniki i analizę badań jakościowych przeprowadzonych na grupie dziewięciu respondentów odpowiedzialnych za zarządzanie wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT na poziomie strategicznym.

W rozdziale piątym, stanowiącym podsumowanie rozprawy, przedstawiono wnioski teoriopoznawcze i aplikacyjne z przeprowadzonych badań, a także omówiono autorski model zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT. Jako ostatni element tego rozdziału zaprezentowano rekomendacje co do kierunków dalszych badań naukowych w obszarze ZWP.

Całość opracowania zamyka zakończenie, w którym odniesiono się do rezultatów przeprowadzonych badań i stopnia osiągnięcia założonych celów.

W niniejszej dysertacji wykorzystano **276 krajowych i międzynarodowych źródeł literaturowych**, uwzględniając historyczny rozwój i klasyczne podejście do koncepcji zarządzania wizerunkiem pracodawcy, wyniki najnowszych badań

teoretycznych i praktycznych, a także powiązane z ZWP nowe koncepcje teoretyczne z zakresu zarządzania.

Do osiągnięć niniejszej rozprawy stanowiących **wkład autorki w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości** można zaliczyć cztery główne elementy. Pierwszym z nich jest usystematyzowanie wiedzy w zakresie strategicznego i interdyscyplinarnego spojrzenia na koncepcję zarządzania wizerunkiem pracodawcy. W niniejszej dysertacji dokonano analizy źródeł i definicji ZWP pod kątem interdyscyplinarnych związków tej koncepcji z elementami nauk o komunikacji społecznej i mediach. Ponadto zbadano strategiczne podejście do miejsca i roli ZWP w przedsiębiorstwach poprzez analizę modeli teoretycznych i przegląd danych zastanych dotyczących aktualnego spojrzenia praktycznego. Drugim elementem jest przeprowadzenie badań empirycznych na temat ZWP wśród reprezentantów przedsiębiorstw z polskiej branży IT. Przeprowadzone analizy nie wykazały bowiem istnienia na krajowym rynku kompleksowych opracowań dotyczących ZWP w tej branży. Kolejnym elementem wzbogacającym zarówno obszar teorii, jak i praktyki jest opracowany autorski model zarządzania wizerunkiem pracodawcy w branży IT, obejmujący cztery poziomy organizacyjne, dwa wymiary i trzy uwarunkowania. Model wzbogaca zarówno naukowy dorobek w obszarze ZWP, jak również stanowi wsparcie dla strategicznego wdrażania ZWP w przedsiębiorstwach. Ostatnim elementem jest opracowany zestaw narzędzi aplikacyjnych wspierających rozwój strategii ZWP, który został przygotowany na podstawie istniejących propozycji naukowych. Zaproponowany katalog rozwiązań jest pomostem pomiędzy praktycznym i teoretycznym podejściem do tej koncepcji.

# ROZDZIAŁ 1. KONCEPCJA ZARZĄDZANIA WIZERUNKIEM PRACODAWCY W UJĘCIU INTERDYSCYPLINARNYM

## 1.1. Źródła koncepcji zarządzania wizerunkiem pracodawcy w naukach o zarządzaniu i jakości

Zarządzanie wizerunkiem pracodawcy czerpie z ewolucji nauk o zarządzaniu i jakości, a w szczególności ze zmian związanych z podejściem do roli pracowników, nadaniem większego znaczenia zasobom niematerialnym przedsiębiorstw i ewolucji nowych paradygmatów zarządzania. Celem niniejszego podrozdziału jest omówienie źródeł koncepcji zarządzania wizerunkiem pracodawcy w kontekście rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości oraz zmian w rzeczywistości biznesowej.

Punktem wyjścia do analizy **rozwoju koncepcji zarządzania wizerunkiem pracodawcy** jest zmiana podejścia do roli pracowników zachodząca od lat 90. XX w. Na przestrzeni ostatnich trzech dekad, zarówno na gruncie teoretycznym, jak i praktycznym, zaczęto dostrzegać kluczową wartość zasobów niematerialnych prezentowanych przez pracowników takich jak: wiedza, kompetencje czy zaangażowanie. Jednym z elementów nowego podejścia do roli pracowników był rozwój koncepcji gospodarki opartej na wiedzy. W raporcie Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju zdefiniowano to zagadnienie jako gospodarkę, która „bezpośrednio bazuje na produkcji, dystrybucji oraz stosowaniu wiedzy i informacji”<sup>31</sup>. Wiedza i informacje zaczęły być traktowane jako elementy wzbogacające dotychczas realizowane modele biznesowe. Równolegle, na gruncie teoretycznym, nastąpił rozwój koncepcji szkoły zasobowej, jako nowego podejścia do teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Zidentyfikowano nowe czynniki decydujące o sukcesie przedsiębiorstw – umiejętności i wiedzę pracowników. Na znaczeniu zyskały indywidualne, niematerialne cechy wyróżniające poszczególne przedsiębiorstwa takie jak: wiedza, kultura organizacyjna, marka organizacyjna czy reputacja<sup>32</sup>. I. Dierickx i K. Cool wyróżnili dwa rodzaje zasobów przedsiębiorstwa – materialne i niematerialne – do zasobów niematerialnych zaliczając m.in.: reputację

---

<sup>31</sup> OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), *The knowledge-based economy*, 1996, OCDE/GD(96)102, s. 7.

<sup>32</sup> R. Amit, P. Shoemaker, *Strategic assets and organizational rent*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14, No 1, s. 33-45.

przedsiębiorstwa, kapitał ludzki czy potencjał rozwojowo-badawczy<sup>33</sup>. Ponadto C.K. Prahalad i G. Hamel określili wiedzę i kompetencje jako jedne z kluczowych elementów budowania przewagi konkurencyjnej<sup>34</sup>. Wspólnym mianownikiem budowania sukcesu przedsiębiorstw stali się ludzie. P. Drucker zaproponował koncepcję „pracowników wiedzy”<sup>35</sup>, określając ich jako osoby, które w swojej pracy zdobywają i stosują wiedzę teoretyczną i analityczną. P. Drucker podkreślił, że w organizacjach XXI wieku – zarówno tych biznesowych, jak i niebiznesowych – to właśnie pracownicy wiedzy i ich produktywność staną się najcenniejszym zasobem<sup>36</sup>.

Wzrost znaczenia pracowników skutkowałam zmianami na rynku pracy. W 1998 roku, na łamach magazynu „McKinsey Quarterly” ogłoszono, że zaczęła się „wojna o talenty”<sup>37</sup>, która zmusi organizacje do zwiększenia wysiłków w zakresie przyciągania do pracy najlepszych pracowników. Mianem talentów określano tych pracowników, którzy angażują się, myślą, interpretują, oceniają, decydują, działają i kierują organizacją w nowej erze, w której wiedza stała się najważniejszym zasobem, niematerialnym i niewidocznym, ale podstawowym dla sukcesu<sup>38</sup>. W Tabeli 1 zaprezentowano przegląd podejścia do roli pracowników w organizacji w XXI w.

**Tabela 1. Rola pracowników w organizacji w XXI w.**

<b>Autor/Autorzy</b>	<b>Rok</b>	<b>Podejście do roli pracowników w organizacji</b>
F. Catteeuw i in.	2007	Globalizacja i konkurencja zwiększyły potrzebę przyciągania i utrzymywania kompetentnej i wykwalifikowanej siły roboczej <sup>39</sup> .
H.K. Aggerholm i in.	2011	W nowoczesnych organizacjach atrakcyjność, rentowność i przyszłe działania zależą od gotowości do postawienia pracowników i przyszłych pracowników na pierwszym miejscu oraz uznania ich za najważniejszych interesariuszy rozwoju organizacji <sup>40</sup> .

<sup>33</sup> I. Dierickx, K. Cool, *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, „Management Science” 1989, vol. 35, No 12, s. 1504-1511.

<sup>34</sup> C.K. Prahalad, G. Hamel, *The core competence...*, s. 79-91.

<sup>35</sup> P.F. Drucker, *Knowledge-worker productivity: The biggest challenge*, „California Management Review” 1999, 41(2), s. 79.

<sup>36</sup> Ibidem, s. 79-94.

<sup>37</sup> G.E. Chambers [i in.], *The War for Talent...*, s. 44-57.

<sup>38</sup> V. Santos [i in.], *Employer Branding: The Power of Attraction in the EB Group*, „Journal of Reviews on Global Economics” 2019, 8, s. 119.

<sup>39</sup> F. Catteeuw, E. Flynn, J. Vonderhorst, *Employee engagement: boosting productivity in turbulent times*, „Organization Development Journal” 2007, Vol. 25, No. 2, s. 151-157.

<sup>40</sup> H.K. Aggerholm, S.E. Andersen, C. Thomsen, *Conceptualising employer branding in sustainable organisations*, „Corporate Communications: An International Journal” 2011, vol. 16, no. 2, s. 105-123.

S.A. Hurrell, D. Scholarios	2014	Organizacje są niczym więcej niż zbiorowymi atrybutami osób, które są ich częścią <sup>41</sup> .
Ch. Xie i in.	2015	Kapitał ludzki jest niezbędny do przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa, ponieważ jest jego najcenniejszym zasobem <sup>42</sup> .
M.K. Biswas, D. Suar	2016	Wszystko można skopiować oprócz wyjątkowego kapitału talentów w przedsiębiorstwie <sup>43</sup> .
K. Tanwar, A. Prasad	2016	Utrata kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa w postaci doświadczonych i wykwalifikowanych pracowników na rzecz konkurenta prowadzi do poważnych konsekwencji, począwszy od demoralizacji obecnej siły roboczej po zmniejszoną produktywność <sup>44</sup> .
K. Szczepańska-Woszczyna, J. Kurowska-Pysz	2016	Jakość zasobów ludzkich i ich wartość w organizacji jest coraz większa i staje się kluczowym czynnikiem wzrostu. Zasoby ludzkie stają się głównym aktywem, często determinując przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa <sup>45</sup> .
H.A. Tlaiss i in.	2017	Talent jest jedną z najcenniejszych broni w zbrojowni każdej firmy i może być strategicznym narzędziem do osiągania wyników organizacyjnych, gdy jest utrzymywany i zarządzany w sposób strategiczny <sup>46</sup> .
V. Maheshwari i in.	2017	Utrata doświadczonych i wykwalifikowanych pracowników może prowadzić do utraty kapitału intelektualnego i utraty zdolności organizacji do konkurowania <sup>47</sup> .
K. Schwab	2018	„(...) firmy muszą dostosować się do koncepcji talentyzmu. To jeden z najważniejszych obecnie czynników napędzających konkurencyjność. W świecie, w którym talent stanie się dominującą formą przewagi strategicznej, trzeba będzie na nowo wymyślić naturę struktur organizacyjnych” <sup>48</sup> .

Źródło: opracowanie własne

Proces dalszej eksploracji źródeł rozwoju koncepcji zarządzania wizerunkiem pracodawcy wymaga również zwrócenia uwagi na **ewolucję paradygmatów zarządzania w obszarze zarządzania organizacjami**. Zasługujące na uwagę podejście

<sup>41</sup> S.A. Hurrell, D. Scholarios, *The people make the brand reducing social skills gaps through person-brand fit and human resource management practices*, “Journal of Service Research” 2014, Vol. 17, No. 1, s. 54-67.

<sup>42</sup> Ch. Xie, R.P. Bagozzi, K.V. Meland, *The impact of reputation and identity congruence on employer brand attractiveness*, “Marketing Intelligence & Planning” 2015, 33(2), s. 124.

<sup>43</sup> M.K. Biswas, D. Suar, *Antecedents and consequences of employer branding*, “Journal of Business Ethics” 2016, 136(1), s. 55.

<sup>44</sup> K. Tanwar, A. Prasad, *Exploring the relationship between employer branding and employee retention*, “Global Business Review” 2016, 17(3\_suppl), s. 187.

<sup>45</sup> K. Szczepańska-Woszczyna, J. Kurowska-Pysz, *Sustainable business development through leadership in SMEs*, “Ekonomia i Zarządzanie” 2016, 8(3), s. 66.

<sup>46</sup> H.A. Tlaiss, P. Martin, M. Hofaidhllaoui, *Talent retention: evidence from a multinational firm in France*, “Employee Relations” 2017, Vol. 39, No. 4, s. 426-427.

<sup>47</sup> V. Maheshwari [i in.], *Exploring HR practitioners’ perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management*, “International Journal of Organizational Analysis” 2017, Vol. 25, No. 5, s. 742.

<sup>48</sup> K. Schwab, *Czwarta Rewolucja Przemysłowa*, Studio Emka, Warszawa 2018, s. 82.



zaprezentowała M. Ferguson<sup>49</sup>, zostało ono skondensowane w opracowaniu K. Firlej i A. Bargieł, przedstawione w Tabeli 2<sup>50</sup>.

**Tabela 2. Ewolucja paradygmatów zarządzania**

<b>Tradycyjny paradygmat</b>	<b>Nowy paradygmat</b>
Promowanie konsumpcji za wszelką cenę	Odpowiednia, umiarkowana konsumpcja
Dopasowanie ludzi do pracy	Dopasowanie pracy do ludzi
Narzucanie celów, podejmowanie decyzji w kategoriach „top-down”	Prowadzenie działań służących autonomii pracowników, kreowanie postawy uczestniczącej
Podział pracy i ról w organizacji	Wymiana doświadczeń specjalistów w kontekście poszerzenia ich kompetencji
Identyfikowanie się z wykonywaną pracą	Poczucie tożsamości wykraczające poza samo stanowisko pracy (aspekt organizacyjny)
Stały, uporządkowany model prowadzenia przedsiębiorstwa	Niepewność jako nieodłączny element prowadzenia działalności
Agresywne konkurowanie	Kooperacja, oddzielenie
Oddzielenie pracy od przyjemności	Łączenie pracy i przyjemności
Manipulacja i dominacja zarządzających	Łączność z naturą
Walka o stabilizację	Identyfikacja nadchodzących, ciągłych zmian
Podejście ilościowe	Podejście jakościowe oraz ilościowe
Ścisłe ekonomiczne motywy prowadzenia działalności	Wartości duchowe przekraczające korzyści materialne
Zarządzanie spolaryzowane	Przekraczanie założeń zarządzania Spolaryzowanego
Krótkowzroczne podejście do realizowanej działalności	Poczucie wrażliwości ekologicznej
Racjonalizm podejmowanych działań	Podejście racjonalne i intuicyjne
Nacisk na rozwiązania krótkoterminowe	Efektywność osiągnięta na szeroką skalę musi uwzględniać harmonię środowiska pracy
Scentralizowana działalność operacyjna	Zdecentralizowana działalność operacyjna, jeżeli to możliwe
Niedopasowana, niedostosowana technologia	Odpowiednia, dopasowana technologia
Alopatyczne eliminowanie zagrożeń	Zrozumienie przyczyn dysharmonii

Źródło: K. Firlej, A. Bargieł, *Nowoczesne paradygmaty zarządzania jako element podnoszenia wartości spółek przemysłu spożywczego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2014, 5 (929), s. 64

Wskazane różnice pomiędzy tradycyjnym i nowym paradygmatem uwidaczniają zmiany w kierunku współpracy rynkowej, zrównoważonego rozwoju i dostrzegania wartości

<sup>49</sup> M. Ferguson, *A New Consciousness Reader...*, s. 49-60.

<sup>50</sup> K. Firlej, A. Bargieł, *Nowoczesne paradygmaty zarządzania jako element podnoszenia wartości spółek przemysłu spożywczego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2014, 5 (929), s. 64.

pracownika jako jednostki. Tradycyjne podejście, związane z dążeniem do ciągłego, dynamicznego wzrostu przedsiębiorstwa i nieustannej bezwzględnej walki o zdobycie przewagi konkurencyjnej przeradza się w podejście nacechowane dbałością o otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne organizacji. Główne zagadnienia związane z działalnością organizacji, zwracają się w kierunku współpracy i zrównoważonego rozwoju oraz zauważania pracownika i jego potrzeb.

Ewolucja paradygmatów związanych z zarządzaniem organizacją implikuje rozwój strategicznego podejścia do koncepcji zarządzania wizerunkiem pracodawcy. W XXI w. pozyskiwanie najlepszych pracowników staje się jednym ze strategicznych obszarów rozwoju przedsiębiorstw. W konsekwencji czego, strategicznego charakteru nabiera również odpowiednie zarządzanie wizerunkiem pracodawcy. B.Z. Graham i W.F. Cascio podkreślają, że „w coraz bardziej konkurencyjnym świecie biznesu, w którym przyciąganie i zatrzymywanie najlepszych talentów może pomóc organizacjom w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej, niezwykle ważne jest zrozumienie wartości skutecznej i budowanej z sukcesem marki pracodawcy”<sup>51</sup>. L. Moroko i M.D. Uncles wskazują, że koncepcja zarządzania wizerunkiem pracodawcy będzie rozwijać się w kontekście strategicznym. Badacze wyróżniają cztery główne nurty rozwoju<sup>52</sup>:

- postrzeganie ZWP jako interdyscyplinarnego zagadnienia, obejmującego całą organizację,
- budowanie poprzez ZWP znaczącego i ważnego przekazu,
- angażowanie ZWP w cały cykl stykania się pracowników z marką pracodawcy,
- wykorzystanie zaawansowanej analizy danych w działaniach związanych z ZWP.

W tym miejscu należy również wskazać **subdyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości, z którymi łączy się koncepcja zarządzania wizerunkiem pracodawcy**. Wielu badaczy podkreśla, że podstawy teoretyczne ZWP czerpią z interdyscyplinarnych doświadczeń<sup>53</sup>. Ten aspekt zostanie omówiony w kolejnych rozdziałach. Jednak, w kontekście nauk o zarządzaniu i jakości, ZWP plasuje się w trzech głównych obszarach:

---

<sup>51</sup> B.Z. Graham, W.F. Cascio, *The employer-branding journey: Its relationship with cross-cultural branding, brand reputation, and brand repair*, “Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management” 2018, vol. 16, no. 4, s. 365.

<sup>52</sup> L. Moroko, M.D. Uncles, *Strategic employer branding: current domain, future directions*, in: *The Routledge Companion to Contemporary Brand Management*, F. Dall’Olmo Riley, J. Singh, C. Blankson (eds.), Routledge. Taylor & Francis Group, London 2016, s. 318-321.

<sup>53</sup> S. Alshathry, M. Clarke, S. Goodman, *The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework*, “International Journal of Organizational Analysis” 2017, vol. 25, no. 3, s. 414.

1. zarządzanie zasobami ludzkimi,
2. zarządzanie marketingiem,
3. zarządzanie strategiczne.

A. Pocztowski określa zarządzanie wizerunkiem pracodawcy jako jeden z kierunków ewolucji paradygmatu zarządzania zasobami ludzkimi, który uwzględnia złożoność i kompleksowość tego pojęcia<sup>54</sup>. Jak wskazuje Ł. Sułkowski, różnorodność kontekstów i punktów odniesienia w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi implikuje adaptację wieloparadygmatycznego podejścia do badania tej subdyscypliny<sup>55</sup>.

W kontekście zarządzania strategicznego, zarządzanie wizerunkiem pracodawcy łączy się z rozwojem teorii zasobowej. Założenia teorii zasobowej akcentują fakt, że to różnice w zasobach i sposobach ich wykorzystania są źródłem różnic w wynikach działalności przedsiębiorstw. W ostatnich latach, uwaga badaczy kierowana jest do wewnątrz przedsiębiorstwa i koncentruje się na zasobach niematerialnych, takich jak strategiczne przywództwo czy wiedza<sup>56</sup>. Badacze teorii zasobowej starają się odpowiedzieć na pytanie w jaki sposób firmy budują swoją przewagę konkurencyjną na podstawie różnorodnego wykorzystania zasobów. Jako kluczowy zasób budujący przewagę konkurencyjną określają kapitał intelektualny, na który składa się kapitał ludzki, kapitał organizacyjny oraz kapitał relacyjny<sup>57</sup>. Bazowy model teorii zasobowej stworzony przez J. Barneya jako dwa główne czynniki budujące trwałą przewagę konkurencyjną wyróżnia zasoby oraz mechanizmy obronne<sup>58</sup> (zob. Rysunek 1). Zasoby budujące przewagę konkurencyjną to te, które są cenne, rzadkie, trudne w imitacji i substytucji oraz dobrze eksploatowane. Zaś mechanizmy obronne związane są ze specyfiką sposobu pozyskiwania tych zasobów oraz złożonością ich konfiguracji. Niewątpliwie zarządzanie wizerunkiem pracodawcy, mające na celu przyciągnięcie i utrzymanie najlepszych pracowników w organizacji, nabiera w tym kontekście strategicznego znaczenia.

---

<sup>54</sup> A. Pocztowski, *Wokół paradygmatu zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Kierunki ewolucji nauk o zarządzaniu*, M. Budzanowska-Drzewiecka, K. Czernek (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2018, s. 146.

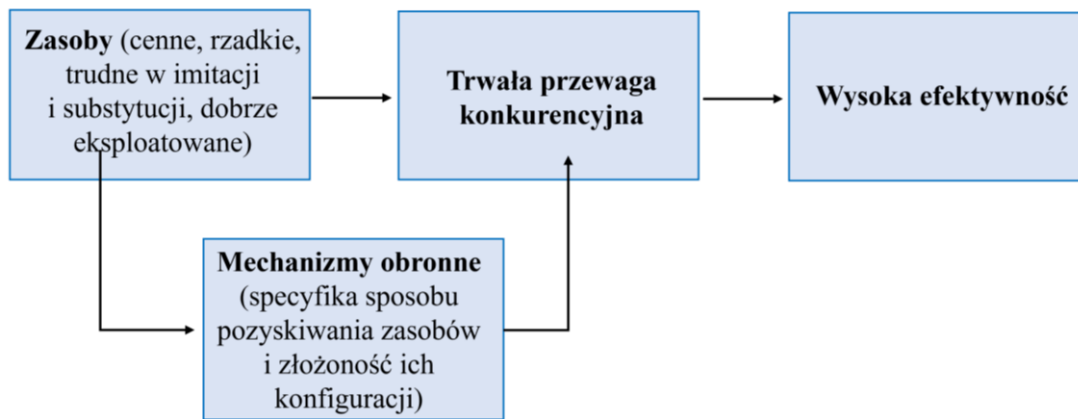
<sup>55</sup> Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012, s. 173.

<sup>56</sup> J. Polowczyk, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 27.

<sup>57</sup> K. Krzakiewicz, G. Roszyk-Kowalska, A. Stańda, *Kulturowo-organizacyjny kontekst kapitału intelektualnego*, „Przegląd Organizacji” 2010, 10, s. 3.

<sup>58</sup> K. Oblój, *Pułapki teoretyczne zasobowej teorii strategii*, „Przegląd Organizacji” 2007, 5, s. 7.

**Rysunek 1. Model teorii zasobowej wg J. Barney**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Obłój, *Pułapki teoretyczne zasobowej teorii strategii*, „Przegląd organizacji” 2007, (5), s. 7

Spojrzenie na zarządzanie wizerunkiem pracodawcy przez pryzmat subdyscypliny zarządzania marketingiem można łączyć z ewolucją szkoły managerskiej. Jak wskazuje A. Sagan, kluczowe problemy naukowe w tym obszarze skupiają się na optymalizacji marketingu-mix w celu odpowiedniego oddziaływania na określone docelowe segmenty rynku<sup>59</sup>. F.E. Webster zwraca również uwagę na holistyczne, relacyjne i wielopoziomowe postrzeganie marketingu<sup>60</sup>. Potencjalni i obecni pracownicy jako odbiorcy działań związanych z budowaniem marki pracodawcy traktowani są jako grupy docelowe, a pozyskanie ich zainteresowania wiąże się z wykorzystaniem odpowiednio dobranych narzędzi marketingowych, angażujących różne poziomy funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ponadto R.E. Niestrój podkreśla, że marketing jest kategorią dynamiczną, która cały czas się rozwija poprzez wprowadzanie nowych innowacyjnych koncepcji<sup>61</sup>.

Rosnąca rola pracowników i problemy związane z pozyskaniem najlepszych talentów dostrzegane są również na **gruncie praktycznym**. Jak wynika z raportu „Employer Branding w Polsce 2018” to niedobór talentów jest czynnikiem, który ma największy wpływ na zahamowanie rozwoju biznesu<sup>62</sup>. Ponadto, raport ManpowerGroup „Niedobór talentów 2020” wskazuje, że aż 70% polskich firm ma trudności

<sup>59</sup> A. Sagan, *Paradygmaty w marketingu – próba syntezy*, „Marketing i Rynek” 2012, 11, s. 5.

<sup>60</sup> F.E. Webster Jr., *The changing role of marketing in the corporation*, “Journal of Marketing” 1992, 56(4), s. 14.

<sup>61</sup> R.E. Niestrój, *Two-dimensional model of the composition of marketing instruments*, “Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie” 2019, z. 138, s. 209.

<sup>62</sup> *Employer Branding w Polsce 2018*, HRM Institute, 2018, s. 5.

z pozyskaniem właściwych pracowników i jest to najwyższy poziom niedoboru talentów od 10 lat<sup>63</sup>. Prognozuje się, że problemy te będą się pogłębiać w kolejnych latach.

Niedobór pracowników łączy się również ze zmianami pokoleniowymi. Najmłodsze generacje pracowników, wchodzących na rynek pracy, inaczej niż poprzednie pokolenia traktują rozwój kariery zawodowej. Zgodnie z raportem „The Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z Survey” przedstawiciele generacji Z są mniej lojalni wobec pracodawców, niż ich poprzednicy (generacja Y). 53% respondentów z generacji Z uznaje okres dwóch lat jako maksymalny czas pracy dla jednego pracodawcy<sup>64</sup>.

Zgodnie z raportem firmy Randstad „Employer Brand Research 2019” przeprowadzonym na respondentach w 32 krajach, 99% pracodawców wierzy, że employer branding oraz reputacja są ważne w procesie przyciągania do pracy najlepszych talentów<sup>65</sup>. 95% pracodawców uważa, że działania związane z ochroną marki pracodawcy, w kolejnych latach będą coraz bardziej istotne<sup>66</sup>. Co więcej, 91% pracodawców wierzy, że działania związane z employer brandingiem i reputacją mają wpływ na zysk<sup>67</sup>.

Mimo, iż światowe trendy wskazują na rosnące znaczenie roli zarządzania wizerunkiem pracodawcy, na poziomie krajowym employer branding nadal nie jest postrzegany jako strategiczny element działalności przedsiębiorstw. Dane przedstawione w raporcie „Employer Branding w Polsce 2020” wskazują, że za prowadzenie działań związanych z employer brandingiem w większości przedsiębiorstw nadal odpowiadają działy HR (51%). Strategiczne pojmowanie employer branding, w które zaangażowany byłby zarząd firmy lub CEO, ma miejsce jedynie w nielicznych przypadkach (6%)<sup>68</sup>. Nadal w niewielu firmach pojawiają się stanowiska dedykowane działalności employer brandingowej, które mogłyby być pomostem pomiędzy dotychczasowymi działaniami działów HR i marketingu a nowymi strategicznymi wyzwaniem, jakie stawiane są przed decydentami najwyższego szczebla. Wskazuje to na brak dostatecznej wiedzy co do strategicznej roli zarządzania wizerunkiem pracodawcy oraz brak odpowiednich opracowań aplikacyjnych w tej dziedzinie.

---

<sup>63</sup> Rozwiązanie problemu niedoboru talentów, ManpowerGroup, 2020, s. 2.

<sup>64</sup> A call for accountability and action. The Deloitte global 2021 millennial and gen z survey, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2021, s. 19.

<sup>65</sup> Employer Brand Research 2019..., s. 36.

<sup>66</sup> Ibidem, s. 36.

<sup>67</sup> Ibidem, s. 36.

<sup>68</sup> Employer Branding w Polsce 2020..., s. 11.

## 1.2. Definicje zarządzania wizerunkiem pracodawcy

Ponad 25-letnia historia zarządzania wizerunkiem pracodawcy zaowocowała wielowymiarowym podejściem do istoty tego zagadnienia. Celem niniejszego podrozdziału jest przedstawienie rozwoju tej koncepcji oraz omówienie związanych z nią wybranych konstruktów pojęciowych.

**Termin zarządzanie wizerunkiem pracodawcy** (z ang. *employer branding*) znany jest od lat 90. XX w. Pierwsza i do dzisiaj najczęściej przywoływana definicja związana z tym zagadnieniem została opracowana w 1996 roku przez T. Amblera i S. Barrowa. Autorzy zdefiniowali markę pracodawcy (z ang. *employer brand*) jako „zestaw funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych benefitów oferowanych poprzez zatrudnienie u danego pracodawcy, łatwo identyfikowalnych z daną firmą pracodawcy”<sup>69</sup>. Definicja ta jest wciąż aktualna i podkreśla interdyscyplinarny charakter zagadnienia. Od tamtego czasu, systematycznie rośnie zainteresowanie badaczy koncepcją ZWP.

Badacze wskazują, że interdyscyplinarna natura ZWP, spowodowała rozwój podejść charakteryzujących się szerokim i heterogenicznym spojrzeniem zarówno w warstwie koncepcyjnej, jak i empirycznej. W ostatnich latach zainteresowanie naukowców obszarem zarządzania wizerunkiem pracodawcy znacznie wzrosło, ewoluując w trzech głównych kierunkach<sup>70</sup>:

- rozwój teoretyczny koncepcji i modeli – obejmujący opracowania związane z różnorodnością obszarów zastosowań ZWP oraz różnorodnych grup docelowych, jak również badania analizujące funkcjonalne miejsce działań ZWP w strukturze przedsiębiorstw oraz łączenie marki pracodawcy z marką korporacyjną,
- wielowymiarowość zagadnienia – opracowania związane z wewnętrznym i zewnętrznym ZWP, kwestią reputacji i wizerunku pracodawców, a także instrumentalno-symboliczną strukturą ZWP,
- strategie ZWP i realizowane w ich ramach działania – analiza wykorzystania różnorodnych narzędzi.

Na podstawie analizy literatury przedmiotu zebrano i usystematyzowano rozwój koncepcji ZWP, który prezentuje Tabela 3.

---

<sup>69</sup> T. Ambler, S. Barrow, *The employer brand...*, s. 187.

<sup>70</sup> C.P. Theurer [i in.], *Employer branding...*, s. 155-179.

**Tabela 3. Rozwój koncepcji zarządzania wizerunkiem pracodawcy**

<b>Autor/Autorzy</b>	<b>Rok</b>	<b>Definicja/podejście do ZWP</b>
<b>Grupa I – komunikowanie jako główny element ZWP</b>		
A. Mayo	2001	„Wszystko to, co jest komunikowane (świadomie lub nie) każdemu obecnemu lub przyszłemu pracownikowi” <sup>71</sup> .
S. Jenner, S. Taylor	2008	„(...) wysiłki organizacji mające na celu komunikowanie zewnętrznym i wewnętrznym odbiorcom, tego co sprawia, że organizacja jest jednocześnie pożądanym i odróżniającym się pracodawcą” <sup>72</sup> .
T. Jiang, P. Iles	2011	„(...) wysiłki na rzecz informowania obecnych i przyszłych pracowników, że organizacja jest pożądanym miejscem do pracy, tworząc przekonującą i charakterystyczną propozycję wartości dla pracowników” <sup>73</sup> .
L. Moroko, M.D. Uncles	2008	„Suma wysiłków organizacji zmierzających do zakomunikowania obecnemu i przyszłemu personelowi, że firma jest pożądanym miejscem pracy” <sup>74</sup> .
A. Mölk	2018	„(...) zestaw funkcjonalnych i organizacyjnych reguł i zasobów, strategicznie wygenerowanych przez organizację (np. grupa docelowa, budżet) lub podanych poprzez kontekst, w którym organizacja jest osadzona (np. warunki na rynku pracy, system opieki społecznej)” <sup>75</sup> .
<b>Grupa II – narzędzia ZWP</b>		
T. Ambler, S. Barrow	1996	„(...) zestaw funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych benefitów oferowanych poprzez zatrudnienie u danego pracodawcy, łatwo identyfikowalnych z daną firmą pracodawcy” <sup>76</sup> .
S. Barrow, R.W. Mosley	2005	„Suma funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści z bycia zatrudnionym i z identyfikowania się z daną organizacją” <sup>77</sup> .
P. Lane	2016	„(...) narzędzia i praktyki, dzięki którym organizacja zarządza swoją marką pracodawcy, wśród określonych grup odbiorców. Innymi słowy, jest to wszystko, co robione jest celowo - poprzez zasady, rekrutację, reklamę, programy wprowadzające, szkolenia, zarządzanie i inne środki, które wywierają wpływ na to jak

<sup>71</sup> A. Mayo, *The Human Value of the Enterprise*, Nicholas Brealey Publishing, London and Boston 2001, s. 123.

<sup>72</sup> S. Jenner, S. Taylor, *Employer branding: fad or the future for HR?*, w: *Employer branding. The latest fad or the future of HR?*, S. Barrow [i in.], Chartered Institute of Personnel and Development, London 2008, s. 7.

<sup>73</sup> T. Jiang, P. Iles, *Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China*, "Journal of Technology Management in China" 2011, 6(1), s. 98.

<sup>74</sup> L. Moroko, M.D. Uncles, *Characteristics of successful employer brands*, "Journal of Brand Management" 2008, Vol. 16, No. 3, s. 161.

<sup>75</sup> A. Mölk, *Structures, strategizing, and contested territories: A structuration perspective on strategy development in employer branding*, "Scandinavian Journal of Management" 2018, 34(4), s. 326.

<sup>76</sup> T. Ambler, S. Barrow, *The employer brand*,..., s. 187.

<sup>77</sup> S. Barrow, R.W. Mosley, *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*, John Wiley & Sons, Chichester 2005, s. 186.

		organizacja jest postrzegana przez osoby, które mają z nią kontakt: pracownicy, rówieśnicy, rodzice i inni” <sup>78</sup> .
<b>Grupa III – grupy docelowe ZWP</b>		
R.W. Mosley	2007	Zarządzanie marką pracodawcy postrzegane jak element wzmacniający markę przedsiębiorstwa i budujący pozytywne doświadczenie klienta <sup>79</sup> .
G. Martin	2008	Przyciąganie utalentowanych osób do organizacji oraz zapewnianie, że zarówno obecni jak i potencjalni pracownicy będą identyfikować się z firmą (jej marką, misją) i dostarczać pożądaných przez firmę wyników <sup>80</sup> .
H. Rosethorn	2009	Dwustronny kontrakt zawarty pomiędzy organizacją i jej członkami; to powód, dla którego ludzie decydują się zostać członkami organizacji i w niej pozostać <sup>81</sup> .
H. Aggerholm i in.	2011	„(...) komunikacyjne, relacyjne i interdyscyplinarne procesy, które tworzą, negocjują i wprowadzają trwałe relacje pracodawca-pracownik, tj. długoterminowe relacje między organizacją i jej obecnymi oraz potencjalnymi pracownikami” <sup>82</sup> .
<b>Grupa IV – proces ZWP</b>		
M. Spitzmüller i in.	2002	Proces kreowania, identyfikacji i zarządzania wizerunkiem przedsiębiorstwa lub organizacji jako pracodawcy <sup>83</sup> .
K. Backhaus, S. Tikoo	2004	“(…) proces budowania identyfikowalnej i unikalnej tożsamości pracodawcy” <sup>84</sup> .
T.L. Gillis	2006	„Proces kreowania tożsamości organizacji i zarządzania jej wizerunkiem w roli pracodawcy” <sup>85</sup> .
K. Wojtaszczyk	2012	„Employer branding to proces kreowania wartości dla interesariuszy, które powstają na skutek legitymowania się przez organizację silną marką pracodawcy” <sup>86</sup> .
<b>Grupa V - strategiczne i holistyczne podejście do ZWP</b>		
J. Sullivan	2004	„(...) ukierunkowana, długoterminowa strategia zarządzania świadomością i postrzeganiem pracowników, potencjałem pracowników i powiązanych interesariuszy w odniesieniu do konkretnej firmy” <sup>87</sup> .

<sup>78</sup> P. Lane, *Human resources marketing and recruiting: essentials of employer branding*, in: *Handbook of Human Resources Management*, M. Zeuch (eds.), Springer, Berlin 2016, s. 24.

<sup>79</sup> R.W. Mosley, *Customer experience, organisational culture and the employer brand*, “Journal of Brand Management” 2007, 15(2), s. 130.

<sup>80</sup> G. Martin, *Employer branding – time for some long and ‘hard’ reflections?*, in: S. Barrow [i in.], *Employer branding. The latest fad or the future of HR?*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2008, s. 18. , s. 19.

<sup>81</sup> H. Rosethorn, *The Employer Brand. Keeping Faith with the Deal*, Gower Publishing Limited, Farnham and Burlington 2009, s. 19-20.

<sup>82</sup> H. Aggerholm, S.E. Andersen, C. Thomsen, *Conceptualizing employer branding...*, s. 106.

<sup>83</sup> M. Spitzmüller [ i in.], *Building a Company Brand to Attract Talent*, „Workspan” 2002, July, s. 27-28.

<sup>84</sup> K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing and researching employer branding*, “Career Development International” 2004, 9(5), s. 502.

<sup>85</sup> T.L. Gillis, *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relation, Marketing, and Leadership*, Wiley Default, San Francisco 2006, s. 271.

<sup>86</sup> K. Wojtaszczyk, *Employer branding czyli zarządzanie...*, s. 86.

<sup>87</sup> J. Sullivan, *The 8 Components of a Successful Employment Brand*, Retrieved February, 2004, s. 1.



B. Minchington, K. Thorne	2007	„(...) holistyczne podejście do zarządzania, które obejmuje szereg działań związanych z ogólną polityką organizacji oraz sposobem realizacji funkcji personalnej” <sup>88</sup> .
H. Rosethorn, J. Mensink	2008	“Employer branding nie jest projektem czy programem. Nie jest to również pogoń za odświeżeniem kampanii rekrutacyjnych. Jest to sposób realizowania życia biznesowego” <sup>89</sup> .
V. Santos i in.	2019	„Globalna strategia dla każdej firmy, obejmująca działania mające na celu przyciągnięcie najlepszych talentów do organizacji i utrzymywanie talentów, które już są częścią organizacji, stosując zabiegi, których celem jest wygenerowanie korzyści dla pracodawcy” <sup>90</sup> .
A. Dabirian i in.	2019	„(...) skuteczna strategia, dzięki której można uzyskać przewagę konkurencyjną na coraz bardziej konkurencyjnym rynku pracy” <sup>91</sup> .
S. Debarliev, E. Brzovska	2019	Złożony proces, który wymaga międzywydziałowego i holistycznego spojrzenia na jego różne komponenty. Dzięki zastosowaniu szerszego holistycznego podejścia, firmy zwiększają zaangażowanie pracowników i ich emocje związane z marką korporacyjną <sup>92</sup> .

Źródło: opracowanie własne

W ramach przeprowadzonej analizy wyłoniono pięć głównych podejść do koncepcji ZWP. Grupa I reprezentowana przez A. Mayo, L. Moroko i M.D. Uncles, T. Jiang i P. Iles, S. Jenner i S. Taylor oraz A. Mölk, eksponuje istotną rolę komunikacji w budowaniu wizerunku pracodawcy. Wskazuje to na interdyscyplinarny kontekst ZWP, który obejmuje nie tylko obszar nauk o zarządzaniu i jakości (w tym: zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie marketingiem, zarządzanie strategiczne), ale również obszar nauk o komunikacji społecznej i mediach (w tym: public relations, media, nowe media). Badacze z grupy II – T. Ambler i S. Barrow, S. Barrow i R.W. Mosley, P. Lane – podkreślają różnorodność narzędzi wchodzących w skład ZWP, wskazując na funkcjonalne, psychologiczne, jak i ekonomiczne korzyści, jakie można oferować obecnym i przyszłym pracownikom. Również w tym obszarze zauważana jest interdyscyplinarność, tym razem w kontekście stosowanych narzędzi. Grupa III reprezentowana przez R.W. Mosley, H. Aggerholma i in., G. Martin, H. Rosethorn

<sup>88</sup> B. Minchington, K. Thorne, *Measuring of Effectiveness of your employer brand*, “Human Resources Magazine” 2007, October-November, s. 15.

<sup>89</sup> H. Rosethorn, J. Mensink, *Employer branding – more than just a fashion statement?*, in: S. Barrow [i in.], *Employer branding. The latest fad or the future of HR?*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2008, s. 6.

<sup>90</sup> V. Santos [i in.], *Employer Branding: The Power of Attraction...*s. 121.

<sup>91</sup> A. Dabirian, J. Paschen, J. Kietzmann, *Employer branding: Understanding employer...*, s. 83.

<sup>92</sup> S. Debarliev, E. Brzovska, A. Janeska, *HR branding and the potential value: empirical evidence and practical implications*, “Dynamic Relationships Management Journal” 2019, vol. 8, no. 1, s. 50-51.

konkretyzuje grupy docelowe ZWP. Badacze jako interesariuszy ZWP wymieniają nie tylko obecnych i przyszłych pracowników, ale zaznaczają również wpływ marki pracodawcy na markę przedsiębiorstwa i związane z nią doświadczenia klientów. Grupa IV, do której zaklasyfikowano podejścia M. Spitzmüllera i in., K. Backhaus i S. Tikoo, T.L. Gillis, K. Wojtaszczyk, kładzie nacisk na ZWP jako proces. Podkreśla to sekwencyjny charakter ZWP wymagający planowania, realizowania i walidacji. Podejście procesowe badaczy z Grupy IV łączy się ze strategicznym i holistycznym spojrzeniem reprezentowanym przez Grupę V – J. Sullivan, H. Rosethorn i J. Mensink, B. Minchington i K. Thorne, V. Santos i in., A. Dabirian i in., S. Debarliev i E. Brzowska. Obie te grupy wskazują, że na zarządzanie wizerunkiem pracodawcy nie składają się pojedyncze, niepowiązane ze sobą działania, a przemyślane procesy związane ze strategicznym ujęciem roli pracowników w organizacji. Można zauważyć, że wraz z rozwojem koncepcji ZWP rośnie zainteresowanie badaczy jej strategiczną rolą w organizacjach.

Badania nad istotą zarządzania wizerunkiem pracodawcy dotyczą również wielu **dotychczasowych konstruktywów pojęciowych**, wybrane z nich zostały zaprezentowane w Tabeli 4.

**Tabela 4. Konstrukty pojęciowe związane z koncepcją zarządzania wizerunkiem pracodawcy**

Nazwa	Definicja
Reputacja pracodawcy (z ang. <i>employer reputation</i> )	„Funkcja sygnałów wysyłanych przez organizację, które określają sposób postrzegania przez różnych interesariuszy, działań organizacji” <sup>93</sup> .
Tożsamość pracodawcy (z ang. <i>employer identity</i> )	Tożsamość pracodawcy jako wynik starannie zaprojektowanego procesu budowania marki pracodawcy <sup>94</sup> .
Pracodawca z wyboru (z ang. <i>employer of choice</i> )	„Firma, która ze względu na swój status i reputację stanowi zawsze pierwszy wybór dla renomowanych kandydatów (lub przynajmniej jest na ich »short liście«)” <sup>95</sup> .
Wizerunek pracodawcy (z ang. <i>employer image</i> )	„Treść przekonań osoby poszukującej pracy o danym pracodawcy” <sup>96</sup> .
Marka pracodawcy (z ang. <i>employer brand</i> )	„Podobnie jak marka korporacyjna składa klientom obietnicę dotyczącą produktu lub usługi, marka pracodawcy składa

<sup>93</sup> C.M. Riordan, R.D. Gatewood, J.B. Bill, *Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance*, “Journal of Business Ethics” 1997, 16, s. 401.

<sup>94</sup> A. Robertson, A. Khatibi, *By Design or By Default: Creating the Employer Identity*, “Journal of Brand Management” 2012, 9(4), s. 44.

<sup>95</sup> J. Sullivan, *Becoming an employer of choice: A lofty Goal*, Retrieved April, 1998, s. 1.

<sup>96</sup> D.M. Cable, D.B. Turban, *Establishing the dimensions, sources, and value of job seekers' employer knowledge during recruitment*, “Research in Personnel and Human Resources Management” 2001, 20, s. 125.

	obietnicę swoim obecnym i potencjalnym pracownikom odnośnie ich doświadczeń jakich doznają w organizacji” <sup>97</sup> .
Znajomość pracodawcy (z ang. <i>employer familiarity</i> )	„(...) poziom świadomości, jaką osoba poszukująca pracy ma o organizacji” <sup>98</sup> .
Atrakcyjność pracodawcy (z ang. <i>employer attractiveness</i> )	„(...) przewidywane korzyści, które potencjalny pracownik widzi w pracy dla określonej organizacji” <sup>99</sup> .
Wartość marki pracodawcy (z ang. <i>employer brand equity</i> )	„(...) im dany pracodawca jest postrzegany jako bardziej atrakcyjny przez potencjalnych pracowników, tym silniejsza jest wartość jego marki jako pracodawcy” <sup>100</sup> .
Propozycja wartości pracowniczych (z ang. <i>employer value proposition</i> )	Oferta tego, co organizacja chciałaby i może w wiarygodny sposób zaoferować obecnym i potencjalnym pracownikom <sup>101</sup> .

Źródło: opracowanie własne

Rola pracodawcy i jej oddziaływanie na otoczenie postrzegane jest wielowymiarowo. Łączenie elementów reputacji, tożsamości czy wizerunku z marką i dostarczaniem przez nią wartościami stanowi kolejny dowód na interdyscyplinarność ZWP i przenikanie się obszarów zarządzania i komunikacji. Wzajemne relacje pomiędzy zaprezentowanymi w Tabeli 4 konstruktami pojęciowymi i ich związki z zarządzaniem wizerunkiem pracodawcy zostaną omówione w dalszej części niniejszej rozprawy.

Przeprowadzone studia literaturowe pozwoliły na wyodrębnienie trzech podstawowych **cech koncepcji zarządzania wizerunkiem pracodawcy**:

1. strategiczny charakter – działania z zakresu ZWP mają wpływ na holistyczny wizerunek organizacji i realizację jej celów strategicznych, nie tylko w zakresie utrzymywania i pozyskiwania najlepszych pracowników,
2. interdyscyplinarne podejście – współczesne strategie ZWP charakteryzują się wykorzystaniem interdyscyplinarnych metod i narzędzi związanych z naukami o zarządzaniu i jakości oraz z naukami o komunikacji społecznej i mediach,
3. szeroka grupa docelowa – działania z zakresu ZWP mają wpływ nie tylko na postrzeganie organizacji przez obecnych i przyszłych pracowników, ale również na jej odbiór wśród obecnych i potencjalnych klientów czy partnerów biznesowych.

<sup>97</sup> K. Backhaus, *Employer branding revisited*, “Organization Management Journal” 2016, 13(4), s. 195.

<sup>98</sup> D.M. Cable, D.B. Turban, *Establishing the dimensions...*, s. 124.

<sup>99</sup> P. Berthon, M. Ewing, L.L. Hah, *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*, “International Journal of Advertising” 2005, 24(2), s. 156.

<sup>100</sup> Ibidem, s. 156.

<sup>101</sup> P. Lane, *Human resources marketing...*, s. 24.

W wyniku zaprezentowanej charakterystyki, proponuje się zdefiniować koncepcję zarządzania wizerunkiem pracodawcy jako zestaw interdyscyplinarnych działań, których istotę stanowi wspieranie strategicznych celów przedsiębiorstwa poprzez budowanie jego pozytywnego wizerunku wśród obecnych i przyszłych pracowników, a także innych grup interesariuszy. Zaprezentowaną definicję przyjmuje się jako podstawę do dalszych badań nad ZWP.

### **1.3. Wielowymiarowa relacja pomiędzy marką korporacyjną a marką pracodawcy**

W celu dogłębnego zbadania istoty zarządzania wizerunkiem pracodawcy należy przeanalizować relacje pomiędzy marką korporacyjną (z ang. *corporate brand*) a marką pracodawcy (z ang. *employer brand*). Niniejszy podrozdział jest próbą usystematyzowania pojęcia marki oraz zidentyfikowania wzajemnych relacji zachodzących pomiędzy marką korporacyjną a marką pracodawcy.

Analiza literatury przedmiotu wykazała występowanie dwóch głównych nurtów związanych z **pojęciem marki**, które P. Kotler nazywa markami płytkimi i markami głębokimi<sup>102</sup>. Pierwszy nurt – marki płytke – prezentuje wąskie rozumienie istoty marki związane z konkretnymi elementami jakie markę reprezentują. Do tej grupy można zaliczyć jedną z najczęściej przywoływanych definicji marki – propozycję American Marketing Association. AMA definiuje markę jako „nazwę, termin, projekt, symbol lub dowolną inną cechę, która identyfikuje towar lub usługę jednego sprzedawcy w odróżnieniu od towarów lub usług innych sprzedawców”<sup>103</sup>. W podobnym tonie markę charakteryzuje D.A. Aaker definiując ją jako „rozpoznawalną nazwę i/lub symbol (logo, znak towarowy, charakterystyczne opakowanie) świadomie zaplanowany w celu identyfikacji konkurujących dóbr i usług i rozróżnienia ich dostawców”<sup>104</sup>.

Szerokie, holistyczne i symboliczne podejście do definicji marki, P. Kotler nazywa marką głęboką podkreślając, że istotą marki nie jest jedynie identyfikacja sprzedawcy, ale również dostarczenie nabywcom konkretnej obietnicy, która przejawia się w sześciu wymiarach<sup>105</sup>:

---

<sup>102</sup> P. Kotler, *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 411.

<sup>103</sup> American Marketing Association, <https://www.ama.org/topics/branding/> [dostęp: 16.07.2020].

<sup>104</sup> D.A. Aaker, *Managing brand equity*, The Free Press, New York, 1991, s. 7.

<sup>105</sup> P. Kotler, *Marketing: analiza, planowanie...*, s. 410-411.

- cechy, które są kojarzone z marką,
- korzyści, jakie oferuje marka,
- wartości, jakie prezentowane są poprzez markę,
- kultura, jaką dana marka reprezentuje,
- osobowość, z jaką marka się kojarzy,
- typowy użytkownik marki.

Podobnie, S. Godin określa markę jako „zbiór oczekiwań, wspomnień, historii i relacji, które razem wzięte składają się na decyzję konsumenta o wyborze jednego produktu lub usługi zamiast innego”<sup>106</sup>. Takie podejście prezentują również A. Ries i L. Ries definiując markę jako „słowo związane z daną firmą – najczęściej z jej nazwą – które funkcjonuje w umyśle klienta”<sup>107</sup>. Ponadto A. Ries i L. Ries podkreślają, że każda nazwa własna może stać się marką. Jeszcze bardziej symboliczne ujęcie marki proponuje J.N. Kapferer wskazując, że „marka zawiera w swojej nazwie i wizualnym symbolu całą reputację i wartość firmy stworzoną przez pozytywne doświadczenia klientów lub potencjalnych klientów z organizacją, jej produktami, kanałami, sklepami, komunikacją i pracownikami”<sup>108</sup>. Natomiast J. Altkorn rozszerza niejako zaproponowany przez P. Kotlera podział na markę płytką i markę głęboką wskazując, że w obrębie jednej organizacji możemy mieć do czynienia z różnymi markami odnoszącymi się do konkretnych pozycji w asortymencie. J. Altkorn lokuje pojęcie marki w trzech znaczeniach<sup>109</sup>:

- jako pozycję asortymentową, konkretny produkt, linię produktów lub cały asortyment,
- jako znak towarowy, podkreślając prawniczy charakter znaczenia marki,
- jako rynkowy wizerunek danego produktu lub linii produktów niosący przekaz wartościujący.

Kolejny, interesujący element w kontekście definiowania istoty marki dodaje K.L. Keller podkreślając, że w procesie budowania marki coraz większe znaczenie mają wartości niematerialne wyróżniające daną markę, które nie są związane bezpośrednio z produktem czy usługą, gdyż konsumenci coraz bardziej zainteresowani są

---

<sup>106</sup> S. Godin, *Define: Brand*, 2009, <https://seths.blog/2009/12/define-brand/> [dostęp: 19.07.2020].

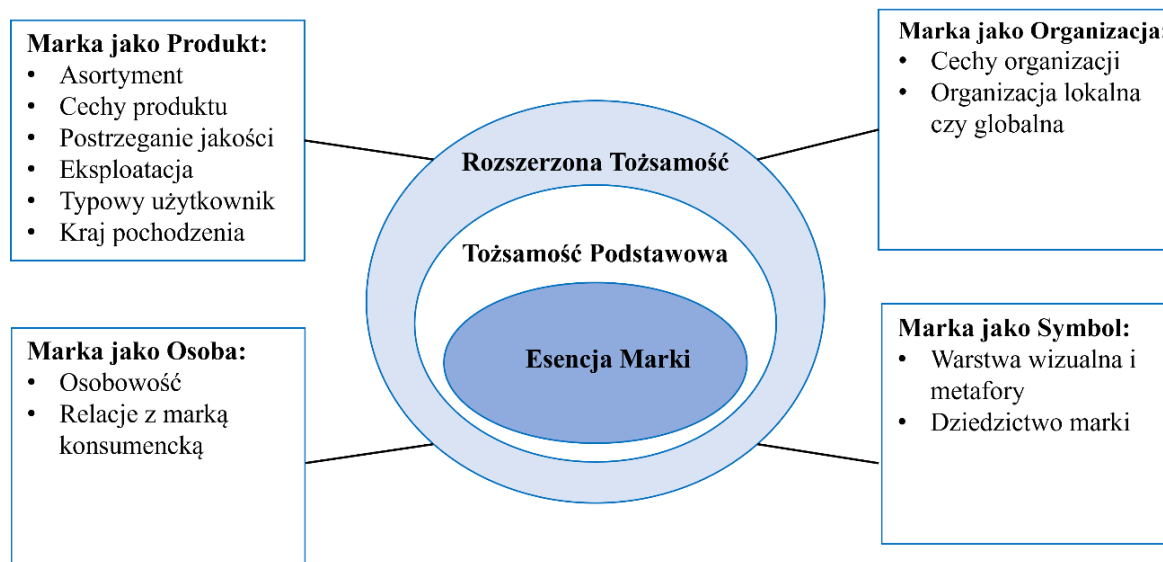
<sup>107</sup> A. Ries, L. Ries, J. Sawicki, *22 niezmiennie prawa zarządzania marką*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1998, s. 12-13.

<sup>108</sup> J.N. Kapferer, *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*, Kogan Page Publishers, London 2008, s. 2.

<sup>109</sup> J. Altkorn, *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999, s. 11.

poznawaniem ludzi i firm, które stoją za danymi markami – chcą dowiedzieć się kim oni są oraz jakie mają wartości<sup>110</sup>. To spojrzenie znacznie poszerza spektrum oddziaływania marki i wskazuje na pracowników jako ważnego elementu budowania marek.

**Rysunek 2. Model tożsamości marki wg F.R. Esh**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: F.R. Esch, *Strategie und Technik der Markenführung*, Vahlen, München 2014, s. 96

F.R. Esh systematyzuje aparat pojęciowy wokół marki, proponując spojrzenie na istotę marki z czterech perspektyw, w proponowanym modelu tożsamości marki<sup>111</sup> (zob. Rysunek 2). Perspektywa marki postrzeganej jako produkt koncentruje się na prezentowaniu asortymentu, jego cech, jakości, sposobów wykorzystania, użytkowników czy kraju pochodzenia. Marka jako organizacja odnosi się do cech poszczególnych przedsiębiorstw, na poziomie lokalnym lub globalnym. Autor w opracowanym modelu nie pomija też marki osobistej, prezentującej cechy i wizerunek konkretnych osób, które składają się na ich markę. Ostatni wyróżniony element modelu to marka postrzegana jako symbol, stanowiący powszechnie rozpoznawalny znak, który u większości odbiorców generuje podobne skojarzenia. Zgodnie z zaprezentowanym modelem F.R. Escha istotę każdej marki stanowią esencja marki, główne założenia tożsamości oraz rozszerzona tożsamość. W tym kontekście zarówno markę korporacyjną, jak i markę pracodawcy można ulokować w obszarze marki organizacji. Te dwa rodzaje marek wzajemnie na siebie wpływają, tworząc rzeczywisty obraz danej organizacji. Jak wskazują badacze,

<sup>110</sup> K.L. Keller, *Consumer research insights on brands and branding: a JCR curation*, "Journal of Consumer Research" 2020, 46(5), s. 999.

<sup>111</sup> F.R. Esch, *Strategie und Technik der Markenführung*, Vahlen, München 2014, s. 96.

marki pracodawców są tym samym w oczach obecnych i przyszłych pracowników, czym marki konsumenckie w oczach klientów<sup>112</sup>.

Na potrzeby dalszych analiz należy usystematyzować podejścia do definiowania **marki korporacyjnej**. W tym miejscu warto również zaznaczyć, że pojęcie marki korporacyjnej nie odnosi się jedynie do korporacji, ale również do innych rodzajów przedsiębiorstw oraz organizacji niebędących przedsiębiorstwami. Pojęcie marki korporacyjnej stanowi dosłowne tłumaczenie angielskiego pojęcia *corporate brand*. Jednak w języku angielskim słowo *corporate* oznacza zarówno korporację, jak i przedsiębiorstwo<sup>113</sup>. W opracowaniach naukowych przygotowanych w języku polskim terminy marka korporacyjna i marka przedsiębiorstwa stosowane są wymiennie. N. Ind definiuje markę korporacyjną jako „coś więcej niż zewnętrzną manifestację organizacji wyrażoną poprzez nazwę, logo czy prezentację wizualną, wskazując na większe znaczenie rdzenia wartości jakie daną markę definiują”<sup>114</sup>. J.M. Balmer podkreśla, że marka korporacyjna prezentuje swego rodzaju zobowiązanie wobec interesariuszy. Ta dwustronna umowa nie jest prawnie wiążąca, jednak niedotrzymanie zobowiązań może być szkodliwe dla marki danej organizacji<sup>115</sup>. T.O. Brexendorf i K.L. Keller dodają, że silne marki korporacyjne wyrażają się w kategoriach tego, kim są i czym są, stanowią rozszerzenie skojarzeń wywołanych przez produkty czy usługi<sup>116</sup>. Badacze uznają marki korporacyjne, za najwyższy poziom w hierarchii marek, które mogą potencjalnie wspierać szeroką gamę produktów i usług oraz mogą korzystać z marek podrzędnych na zasadzie wzajemności<sup>117</sup>. Jak wskazują K.L. Keller i K. Richey, marka korporacyjna wiąże się ze skojarzeniami opartymi na ludziach, relacjach, programach, wartościach oraz produktach i korzyściach, jakie one oferują. Zatem zestaw cech i skojarzeń jest w tym przypadku szerszy niż w przypadku marki produktowej. Markę korporacyjną można zdefiniować w kategoriach cech ludzkich, odzwierciedlających zbiorowe i indywidualne wartości oraz działania pracowników<sup>118</sup>. Takie podejście może dotyczyć również

---

<sup>112</sup> L. Bareket-Bojmel, A. Shuv-Ami, *The brand is my workplace*, “International Journal of Manpower” 2019, No. 5, s. 819.

<sup>113</sup> *Cambridge Dictionary*, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english-polish/corporate>, [dostęp: 15.11.2020].

<sup>114</sup> N. Ind, *The corporate brand*, Palgrave Macmillan, London 1997, s. 13.

<sup>115</sup> J.M. Balmer [ i in.], *Advances in corporate branding*, “Journal of Brand Management: Advanced Collections” 2017, s. 4.

<sup>116</sup> T.O. Brexendorf, K.L. Keller, *Leveraging the corporate brand*, “European Journal of Marketing” 2017, vol. 51, no. 9-10, s. 1534.

<sup>117</sup> *Ibidem*, s. 1533.

<sup>118</sup> K.L. Keller, K. Richey, *The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business*, “Journal of Brand Management” 2006, 14(1-2), s. 75.

korzyści związanych z budowaniem marki pracodawcy. Badania udowadniają, że potencjalni kandydaci do pracy w danej organizacji są w stanie lepiej się do niej dopasować, jeśli mają obraz danej marki wyrobiony z punktu widzenia doświadczeń konsumentów<sup>119</sup>. Pracownicy stanowią więc istotny element budowania marki korporacyjnej, a ich postawa może zarówno wzmacniać wartości marki, jak i ją osłabiać. Jak podkreślają F. Harris i L. de Chernatony ważne jest, aby budowanie marki korporacyjnej było realizowane również wewnątrz organizacji, tak by pracownicy rozumieli wartości marki i mogli się z nią utożsamiać<sup>120</sup>. O. Iglesias i in. wskazują również, że w procesie budowania marki korporacyjnej istnieje ciągle napięcie między menedżerami, którzy pełnią rolę swego rodzaju opiekunów marki (jej tożsamości i wartości), a pozostałymi interesariuszami, którzy reinterpretują daną markę i prezentują wielopunktowy pakiet znaczeń<sup>121</sup>.

**Rysunek 3. Model Vision-Culture-Image (VCI) wg M. J. Hatch, M. Schultz**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.J. Hatch, M. Schultz, *Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*, John Wiley & Sons, San Francisco 2008, s. 11

Jak wskazują M. J. Hatch oraz M. Schultz, w zaproponowanym przez siebie modelu VCI (z ang. *Vision-Culture-Image*), podstawą budowania mocnej marki

<sup>119</sup> C.B. Brunner, M. Baum, *The impact of brand portfolios on organizational attractiveness*, "Journal of Business Research" 2020, 06, s. 191.

<sup>120</sup> F. Harris, L. de Chernatony, *Corporate branding and corporate brand performance*, "European Journal of Marketing" 2001, vol. 35, no. 3-4, s. 442.

<sup>121</sup> O. Iglesias [i in.], *Corporate brand identity co-creation in business-to-business contexts*, "Industrial Marketing Management" 2020, 85, s. 40.



korporacyjnej jest tożsamość organizacji, na którą składają trzy elementy (zob. Rysunek 3)<sup>122</sup>:

- strategiczna wizja przedsiębiorstwa – reprezentowana przez top management,
- wizerunek w oczach interesariuszy – grupa składająca się z przedstawicieli otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa,
- kultura organizacyjna – głównie związana z pracownikami przedsiębiorstwa.

Brak spójności w wymienionych obszarach osłabia markę korporacyjną. Model VCI porusza kwestię zaangażowania pracowników w proces budowania marki poprzez uczestniczenie w tworzeniu kultury organizacyjnej firmy, co wskazuje na powiązanie marki korporacyjnej z marką pracodawcy.

Kolejnym istotnym elementem prowadzonych rozważań teoretycznych jest zaprezentowanie definicji i podejść do pojęcia **marki pracodawcy**. A. Charbonnier-Voirin i in. podkreślają, że marka pracodawcy obejmuje zarówno atrybuty instrumentalne, jak i symboliczne związane z pracą w danej organizacji, odnoszące się do samej organizacji, w kontekście obecnych pracowników (wewnętrzna marka pracodawcy) jak i potencjalnych pracowników (zewnętrzna marka pracodawcy)<sup>123</sup>. Podobnie, F. Lievens i J.E. Slaughter definiują markę pracodawcy jako połączenie dwóch elementów: zewnętrznego, który określają jako wizerunek pracodawcy oraz wewnętrznego, który określają jako tożsamość organizacji<sup>124</sup>. R. Bendaravičienė zaznacza, że każdy pracodawca posiada swoją markę, nawet jeśli nie zajmuje się jej budowaniem<sup>125</sup>.

L. Eger i in. identyfikują związek pomiędzy reputacją pracodawcy a marką pracodawcy wskazując, że reputacja pracodawcy powstaje na skutek działań wizerunkowych, które są odzwierciedleniem marki<sup>126</sup>. Multidyscyplinarny charakter marki pracodawcy, wykraczający poza formalne tworzenie marki, związany z budowaniem reputacji podkreślają również A. Mölk i M. Auer<sup>127</sup>. S. Alshathry i in.

---

<sup>122</sup> M.J. Hatch, M. Schultz, *Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*, John Wiley & Sons, San Francisco 2008, s. 11.

<sup>123</sup> A. Charbonnier-Voirin, J.F. Poujol, A. Vignolles, *From value congruence to employer brand: Impact on organizational identification and word of mouth*, "Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration" 2017, 34(4), s. 430.

<sup>124</sup> F. Lievens, J.E. Slaughter, *Employer image and employer branding: What we know and what we need to know*, "Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior" 2016, 3, s. 410.

<sup>125</sup> R. Bendaravičienė, *Towards sustainable organization: integrative conceptual model for employer branding*, "Journal of Security & Sustainability" 2017, Issues 6(4), s. 663.

<sup>126</sup> L. Eger [i in.], *Employer branding: exploring attractiveness dimensions in a multicultural context*, "Technological and Economic Development of Economy" 2019, 25(3), s. 522.

<sup>127</sup> A. Mölk, M. Auer, *Designing brands and managing...*, s. 484.

wyróżniają cztery powiązane ze sobą elementy budowania wartości marki pracodawcy<sup>128</sup>:

- znajomość marki pracodawcy,
- skojarzenia z marką pracodawcy,
- doświadczenie z danym pracodawcą,
- lojalność wobec pracodawcy.

**Rysunek 4. Elementy wartości marki pracodawcy**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Alshathry, M. Clarke, S. Goodman, *The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework*, "International Journal of Organizational Analysis" 2017, s. 415

Znajomość marki pracodawcy odnosi się nie tylko do potencjalnych pracowników, aktywnie poszukujących pracy, ale również do potencjalnych pracowników obecnie nieszukających pracy oraz aktualnych pracowników. Badacze podkreślają, że w przypadku marki pracodawcy jej znajomość nie ogranicza się jedynie do rozpoznawalności logo czy nazwy firmy, ale jest czymś bardziej zaawansowanym. Znajomość marki w tym kontekście odnosi się również do środowiska pracy budowanego przez danego pracodawcę. Wszystkie skojarzenia z marką pracodawcy wpływają na podjęcie decyzji o udziale w procesie rekrutacyjnym potencjalnych pracowników i o pozostaniu u danego pracodawcy w kontekście obecnych pracowników. Skojarzenia z marką pracodawcy odnoszą się do wszystkich myśli, jakie nasuwają się obecnym i

<sup>128</sup> S. Alshathry, M. Clarke, S. Goodman, *The role of employer brand equity...*, s. 414-415.

przyszłym pracownikom w kontekście danej marki. Są to skojarzenia bardzo indywidualne i najczęściej wynikają z osobistych doświadczeń z marką pracodawcy. Doświadczenie z danym pracodawcą stanowi oś stosunku pracy i odnosi się do obecnych pracowników. Jest subiektywną opinią na temat pracy u danego pracodawcy i jest wynikiem wielu złożonych czynników. Natomiast lojalność wobec pracodawcy również odnosi się do opinii obecnych pracowników. Na podstawie doświadczeń z danym pracodawcą podejmują oni decyzję o kontynuowaniu pracy u danego pracodawcy i swoim zaangażowaniu w pracę. Poprzez zaprezentowany model S. Alshathry i in. wskazują, że celem budowania wartości marki pracodawcy jest zainteresowanie potencjalnych pracowników przystąpieniem do danej organizacji oraz utwierdzenie obecnych pracowników w pozytywnym doświadczeniu marki pracodawcy<sup>129</sup> (zob. Rysunek 4). Centrum modelu stanowi zaś wartość marki pracodawcy definiowana jako wpływ marki pracodawcy na obecnych i przyszłych pracowników, w obszarze postrzegania wartości pracy dla danego pracodawcy<sup>130</sup>.

Zaprezentowane podejścia do postrzegania marki korporacyjnej i marki pracodawcy przybliżają **spektrum wzajemnych relacji i powiązań**. Jak podkreślają K. Backhaus i S. Tikoo budowanie marki pracodawcy powinno być ściśle powiązane z marką korporacyjną<sup>131</sup> – marka pracodawcy powinna być spójna z marką korporacyjną. Ponadto badacze wskazują, że brak spójności pomiędzy marką korporacyjną a marką pracodawcy obniża atrakcyjność pracodawcy w oczach potencjalnych pracowników<sup>132</sup>. Podobne spojrzenie na relację obu marek prezentuje R.W. Mosley w opracowanym modelu zintegrowanej marki (zob. Rysunek 5), zwracając uwagę na fakt, że zarówno w obszarze działań kierowanych do potencjalnych klientów (propozycja marki klienta), jak i w kontaktach z obecnymi i przyszłymi pracownikami (propozycja marki pracodawcy) komunikacja powinna być spójna. Budowanie marki pracodawcy nie ogranicza się zatem jedynie do aktywności związanych z pozyskiwaniem i utrzymywaniem najlepszych pracowników, ale ma wpływ na realizowanie kluczowych celów i wartości firmy<sup>133</sup>.

---

<sup>129</sup> S. Alshathry, M. Clarke, S. Goodman, *The role of employer brand equity...*, s. 414.

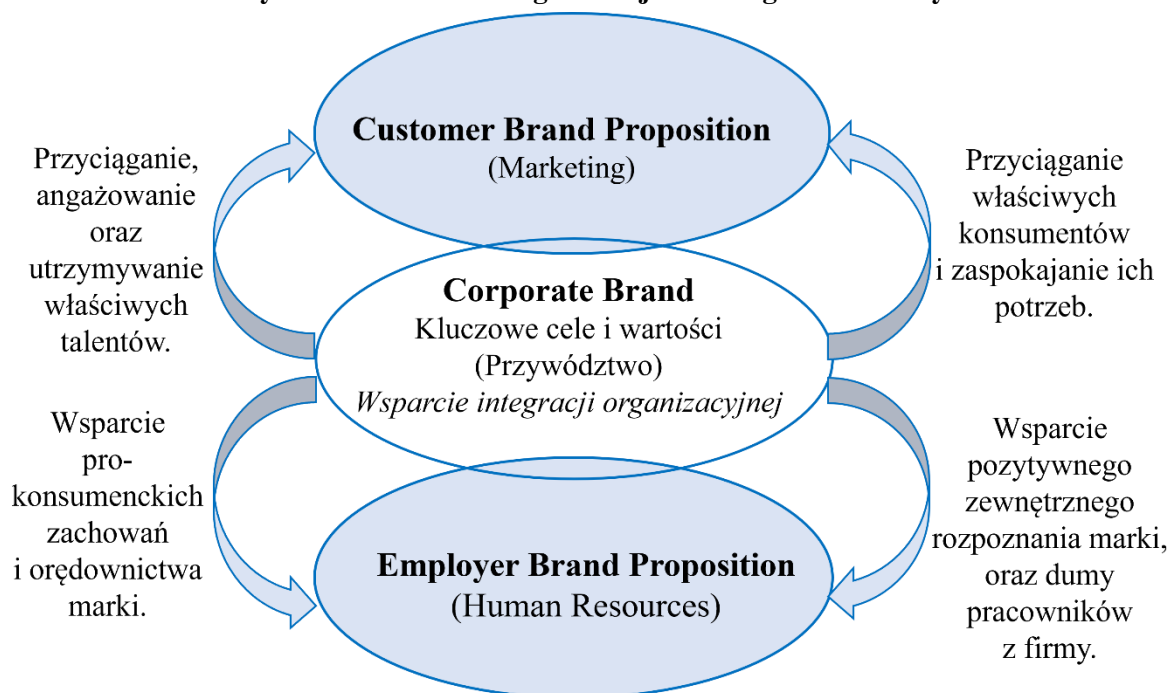
<sup>130</sup> J.C. Collins, A.M. Kanar, *Employer brand equity and recruitment research*, "The Oxford Handbook of Recruitment" 2014, s. 285.

<sup>131</sup> K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing...*, s. 503.

<sup>132</sup> R. Wilden, S. Gudergan, I. Lings, *Employer branding: strategic implications for staff recruitment*, "Journal of Marketing Management" 2010, 26(1-2), s. 62.

<sup>133</sup> R.W. Mosley, *Customer experience...*, s. 130.

**Rysunek 5. Model zintegrowanej marki wg R.W. Mosley**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.W. Mosley, *Customer experience, organisational culture and the employer brand*, "Journal of Brand Management" 2007, vol. 15, nr 2, s. 130

Mimo tak silnych powiązań, markę korporacyjną i markę pracodawcy charakteryzują trzy zasadnicze różnice zaprezentowane w Tabeli 5.

**Tabela 5. Różnica między marką pracodawcy a marką korporacyjną**

Kryterium	Marka pracodawcy	Marka korporacyjna
Podmiot	Przedsiębiorstwo jako pracodawca	Produkty lub usługi przedsiębiorstwa
Grupa docelowa	Przyszli i obecni pracownicy	Przyszli i obecni klienci
Obszary	Działania promocyjne zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz przedsiębiorstwa	Działania promocyjne na zewnątrz przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing and researching employer branding*, "Career Development International" 2004, s. 502

Po pierwsze, marka pracodawcy określa tożsamość przedsiębiorstwa jako pracodawcy, natomiast marka korporacyjna skupia się na produktach lub usługach oferowanych przez daną firmę. Po drugie, grupę docelową związaną z budowaniem marki pracodawcy stanowią pracownicy, a w przypadku marki przedsiębiorstwa są to klienci. Po trzecie, budowanie marki korporacyjnej skupia się na działaniach zewnętrznych, natomiast

działania związane z promowaniem marki pracodawcy mają wymiar zarówno zewnętrzny i wewnętrzny<sup>134</sup>.

Elementem spajającym markę korporacyjną i markę pracodawcy jest tożsamość marki, która pozwala określić jak dana organizacja chce być postrzegana przez wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy. Tożsamość marki definiowana jest jako zestaw unikalnych cech, które zakorzenione są w zachowaniu członków organizacji<sup>135</sup>. Rozbudowaną macierz tożsamości marki korporacyjnej opracowali S.A. Greyser i M. Urde<sup>136</sup> (zob. Tabela 6).

**Tabela 6. Macierz tożsamości marki korporacyjnej**

Zewnętrzne	<b>Propozycja wartości</b> Jakie są nasze kluczowe oferty i jak chcemy, aby były atrakcyjne dla klientów i innych interesariuszy?	<b>Relacje</b> Jaki powinien być charakter naszych relacji z kluczowymi klientami i innymi interesariuszami?	<b>Pozycja</b> Jaka jest nasza zamierzona pozycja na rynku oraz w sercach i umysłach kluczowych klientów i innych interesariuszy?
Zewnętrzne/ Wewnętrzne	<b>Wyrażanie</b> Co wyróżnia sposób, w jaki się komunikujemy i wyrażamy, i co umożliwia rozpoznanie nas na odległość?	<b>Trzon marki</b> Co obiecujemy i jakie są podstawowe wartości, które podsumowują naszą markę?	<b>Osobowość</b> Jaka kombinacja ludzkich cech lub walorów kształtuje nasz korporacyjny charakter?
Wewnętrzne	<b>Misja i wizja</b> Co nas angażuje (misja)? Jaki jest nasz kierunek i inspiracja (wizja)?	<b>Kultura</b> Jakie są nasze postawy i jak pracujemy i zachowujemy się?	<b>Kompetencje</b> W czym jesteśmy szczególnie dobrzy i co czyni nas lepszymi od konkurencji?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S.A. Greyser, M. Urde, *What does your corporate brand stand for?*, "Harvard Business Review" 2019, 1(2), s. 84

Dziewięcioelementowa mapa głównych obszarów tożsamości marki została podzielona na trzy kategorie działań:

- działania w obszarze zewnętrznego budowania tożsamości marki, do której należą: propozycja wartości dla klientów, charakter relacji z kluczowymi odbiorcami oraz zamierzona pozycja marki w oczach interesariuszy,

<sup>134</sup> K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing...*, s. 503.

<sup>135</sup> C.B. Van Riel, J.M. Balmer, *Corporate identity: the concept, its measurement and management*, "European Journal of Marketing" 1997, vol. 31, no. 5/6, s. 341.

<sup>136</sup> S.A. Greyser, M. Urde, *What does your corporate brand stand for?*, "Harvard Business Review" 2019, 1(20), s. 84.

- działania łączące zewnętrzny i wewnętrzny obszar marki, które wyrażone są poprzez specyficzny dla danej organizacji sposób komunikowania się, prezentację podstawowych wartości stanowiących trzon marki oraz osobowość czyli zestaw ludzkich cech, jakie charakteryzują markę,
- działania wewnętrzne, osadzone w obszarze budowania misji i wizji firmy, kultury organizacyjnej oraz zestawu kompetencji budujących przewagę konkurencyjną.

Jako narzędzie wspierające spójność marki pracodawcy i marki korporacyjnej proponuje się wykorzystać macierz S.A. Greyser i M. Urde, zaadaptowaną na potrzeby marki pracodawcy (zob. Tabela 7).

**Tabela 7. Adaptacja macierzy tożsamości marki korporacyjnej na potrzeby budowania marki pracodawcy**

Zewnętrzne	<b>Propozycja wartości</b> Jakie są nasze kluczowe oferty pracy i co jest w nich atrakcyjne dla obecnych i potencjalnych pracowników?	<b>Relacje</b> Jaki powinien być charakter naszych relacji z obecnymi i potencjalnymi pracownikami?	<b>Pozycja</b> Jaka jest nasza zamierzona pozycja na rynku pracy oraz w sercach i umysłach obecnych i potencjalnych pracowników?
Zewnętrzne/ Wewnętrzne	<b>Wyrażanie</b> Co wyróżnia sposób, w jaki się komunikujemy i wyrażamy, i co umożliwia rozpoznanie nas na odległość jako atrakcyjnego pracodawcę?	<b>Trzon marki</b> Co obiecujemy i jakie są podstawowe wartości, które podsumowują naszą markę pracodawcy?	<b>Osobowość</b> Jaka kombinacja ludzkich cech lub walorów kształtuje nasz charakter jako atrakcyjnego pracodawcę?
Wewnętrzne	<b>Misja i wizja</b> Co nas angażuje (misja)? Jaki jest nasz kierunek i inspiracja (wizja) rozwoju jako atrakcyjnego pracodawcę?	<b>Kultura</b> Jakie są nasze postawy i jak pracujemy i zachowujemy się wobec obecnych i potencjalnych pracowników?	<b>Kompetencje</b> W czym jesteśmy szczególnie dobrzy i co czyni nas lepszymi od konkurencji jako atrakcyjnego pracodawcę?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S.A. Greyser, M. Urde, *What does your corporate brand stand for?*, "Harvard Business Review" 2019, 1(2), s. 84

W zaproponowanym rozwiązaniu, kluczowe elementy budowania marki korporacyjnej zostały opracowane pod kątem marki pracodawcy w następujących obszarach:

- jako potencjalnych i obecnych klientów organizacji potraktowano obecnych i potencjalnych pracowników,
- promowanie produktów lub usług związanych z daną firmą zamieniono na promowanie oferty pracy danego pracodawcy,

- rynek zbytu towarów lub usług oferowanych przez daną firmę zastąpiono rynkiem pracy.

Zaprezentowane rozwiązanie pozwala kompleksowo podejść do określania atrybutów marki pracodawcy spójnych z marką korporacyjną, co jest podstawą przemysłanych działań z zakresu zarządzania wizerunkiem pracodawcy.

Warto w tym miejscu podkreślić, że nawet w przypadku największych światowych korporacji zauważa się brak spójności pomiędzy marką korporacyjną a marką pracodawcy, co wykazała przeprowadzona analiza porównawcza pozycji firm w rankingach Forbes the World's Valuable Brands 2020<sup>137</sup> oraz Forbes Global 2000: The World's Best Employers 2020<sup>138</sup>, zaprezentowana w Tabeli 8.

**Tabela 8. Analiza porównawcza pozycji firm w rankingach Forbes the World's Valuable Brands 2020 oraz Forbes Global 2000: The World's Best Employers 2020**

Nazwa Firmy	Branża	Pozycja w rankingu Forbes the World's Valuable Brands 2020	Pozycja w rankingu Forbes Global 2000: The World's Best Employers 2020
Apple	Technologia	1	6
Google	Technologia	2	Firma nieujęta w rankingu 2020
Microsoft	Technologia	3	4
Amazon	Technologia	4	2
Facebook	Technologia	5	168
Coca-Cola	Spożywcza	6	408
Disney	Rozrywka	7	Firma nieujęta w rankingu 2020
Samsung	Technologia	8	1
Louis Vuitton	Moda	9	264
McDonald's	Spożywcza	10	Firma nieujęta w rankingu 2020

Źródło: opracowanie własne

Wykazane w niniejszym podrozdziale silne związki pomiędzy marką korporacyjną a marką pracodawcy stanowią kolejny element ukazujący zarządzanie wizerunkiem pracodawcy w interdyscyplinarnym i strategicznym kontekście.

<sup>137</sup> Ranking Forbes the World's Valuable Brands 2020, <https://www.forbes.com/the-worlds-most-valuable-brands/#9a9e4e8119c0> [dostęp: 18.04.2021].

<sup>138</sup> Ranking Forbes Global 2000: The World's Best Employers 2020, <https://www.forbes.com/lists/worlds-best-employers/#2dec31201e0c> [dostęp: 18.04.2021].

#### 1.4. Wizerunek i reputacja w kontekście zarządzania wizerunkiem pracodawcy

Badania wykazały, że na wyniki budowania wizerunku pracodawcy mają wpływ trzy wymiary marki pracodawcy: znajomość marki pracodawcy, reputacja i wizerunek<sup>139</sup>. Interdyscyplinarne podejście do zarządzania wizerunkiem pracodawcy wymaga więc nie tylko analizy aparatu pojęciowego związanego z marką, ale także usystematyzowania koncepcji wizerunku i reputacji. Celem niniejszego podrozdziału jest zdefiniowanie pojęć wizerunku i reputacji oraz ukazanie ich związku z koncepcją zarządzania wizerunkiem pracodawcy.

Podobnie jak w kwestii marki, badania nad wizerunkiem i reputacją są przedmiotem analiz w wielu dyscyplinach naukowych takich jak m.in.: ekonomia i finanse, komunikacja społeczna i media, psychologia, socjologia oraz nauki o zarządzaniu i jakości. Akademy nie prezentują jednak wspólnego stanowiska co do definiowania tych pojęć<sup>140</sup>. Jak wskazują M. Gotsi i A.M. Wilson, relacja między wizerunkiem a reputacją korporacyjną analizowana jest przez środowisko akademickie w czterech głównych kierunkach<sup>141</sup>:

- reputacja korporacyjna jest traktowana jako synonim wizerunku korporacyjnego,
- reputacja korporacyjna jest traktowana jako odmienne pojęcie niż wizerunek korporacyjny,
- wizerunek korporacyjny jest efektem działań w obszarze budowania reputacji korporacyjnej,
- reputacja korporacyjna jest efektem działań w obszarze budowania wizerunku korporacyjnego.

Termin **wizerunek korporacyjny** nie odnosi się jedynie do korporacji, ale również do innych rodzajów przedsiębiorstw oraz organizacji niebędących przedsiębiorstwami. Pojęcie wizerunku korporacyjnego stanowi dosłowne tłumaczenie angielskiego pojęcia *corporate image*. Jednak w języku angielskim słowo *corporate* oznacza zarówno korporację jak i przedsiębiorstwo. W opracowaniach naukowych przygotowanych w języku polskim terminy wizerunek korporacyjny i wizerunek

---

<sup>139</sup> D.M. Küpper, K. Klein, F. Völckner, *Gamifying employer branding: An integrating framework and research propositions for a new HRM approach in the digitized economy*, "Human Resource Management Review" 2021, vol. 31, no. 1, s. 4.

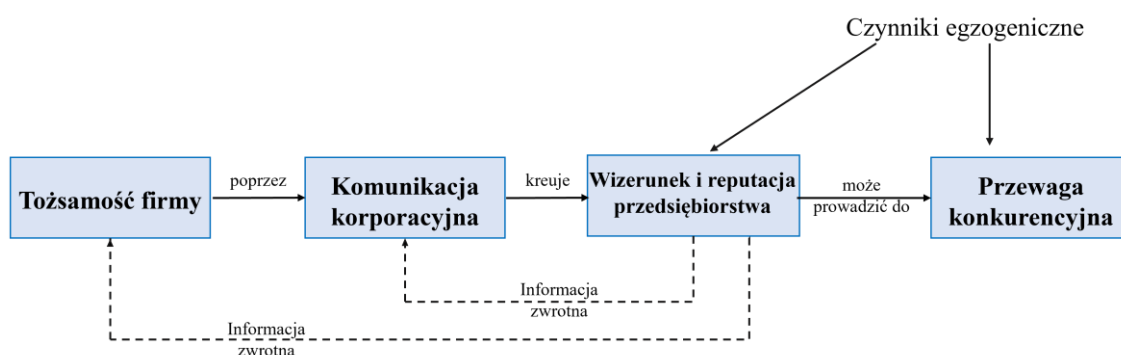
<sup>140</sup> M.L. Barnett, J.M. Jermier, B.A. Lafferty, *Corporate reputation: The definitional landscape*, "Corporate Reputation Review" 2006, 9(1), s. 32-33.

<sup>141</sup> M. Gotsi, A.M. Wilson, *Corporate reputation: seeking a definition*, "Corporate Communications: An International Journal" 2001, 6, part 1, s. 25.



przedsiębiorstwa stosowane są wymiennie<sup>142</sup>. Jedną z pierwszych definicji wizerunku korporacyjnego opracowali E.R. Gray i J.M.T. Balmer określając go jako „natychmiastowy, mentalny obraz organizacji, jaki mają o niej odbiorcy”<sup>143</sup>. Badacze wskazali również związek pomiędzy budowaniem wizerunku i reputacji firmy a przewagą konkurencyjną. W zaproponowanym modelu zarządzania wizerunkiem i reputacją firmy wskazali, że tożsamość firmy, dzięki działaniom komunikacyjnym, buduje wizerunek i reputację przedsiębiorstwa, co ma bezpośrednie przełożenie na przewagę konkurencyjną (zob. Rysunek 6).

**Rysunek 6. Operacyjny model zarządzania wizerunkiem i reputacją firmy wg E.R. Gray, J.M.T. Balmer**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: E.R. Gray, J.M.T. Balmer, *Managing corporate image and corporate reputation*, “Long Range Planning” 1998, 31(5), s. 696

K.L. Keller utożsamia wizerunek korporacyjny ze skojarzeniem konsumenta z firmą lub korporacją wytwarzającą dany produkt lub dostarczającą daną usługę. Zdaniem autora, wizerunek korporacyjny jest szczególnie ważny, gdy marka korporacyjna odgrywa znaczącą rolę w strategii budowania świadomości konsumentów<sup>144</sup>. M. Alvesson nadaje wizerunkowi korporacyjnemu szeroki kontekst, definiując go jako holistyczny obraz (wyobrażenie, zbiór przekonań) o organizacji wykreowany w świadomości podmiotów otoczenia. Jak podkreśla, wizerunek korporacyjny jest rezultatem wspólnie wyznawanych wartości członków organizacji komunikowanych otoczeniu w postaci celowo zaprojektowanych i przekazywanych informacji<sup>145</sup>. Podobnie, J. Altkorn

<sup>142</sup> *Cambridge Dictionary*, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english-polish/corporate> [dostęp: 20.01.2020].

<sup>143</sup> E.R. Gray, J.M.T. Balmer, *Managing corporate image and corporate reputation*, “Long Range Planning” 1998, 31(5), s. 697.

<sup>144</sup> K.L. Keller, *Strategiczne zarządzanie marką. Kapitał marki – budowanie, mierzenie i zarządzanie*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015, s. 463.

<sup>145</sup> M. Alvesson, *Organization: From Substance to Image?*, “Organizational Studies” 1990, Vol. 11, s. 373-394.

definiuje wizerunek jako pozycjonowanie przedsiębiorstwa w umysłach docelowej publiczności. Autor wskazuje, iż odpowiedni wizerunek przedsiębiorstwa stanowi źródło przewagi konkurencyjnej<sup>146</sup>. R. Cohen również osadza wizerunek korporacyjny w umysłach ludzi i podkreśla jego luźną strukturę składającą się z wiedzy, przekonań i odczuć. Cechy te różnią się w zależności od osoby i od firmy, a swoje korzenie mają w szerokim wachlarzu różnych postaw społecznych i systemów wartości<sup>147</sup>. H. Barich i P. Kotler definiują wizerunek jako sumę przekonań, postaw i wrażeń, jakie osoba lub grupa ma na temat przedmiotu. Przedmiotem tym może być zarówno przedsiębiorstwo, produkt, marka, miejsce lub osoba. Wrażenia, które powstają w umysłach odbiorców mogą być prawdziwe lub fałszywe, realne lub wyimaginowane<sup>148</sup>. Natomiast N. Nguyen i G. Leblanc definiują wizerunek korporacyjny jako rezultat procesu agregacji, za pomocą którego opinia publiczna porównuje i przeciwstawia atrybuty różnych firm<sup>149</sup>. W. Budzyński, wyodrębniając dwa rodzaje wizerunku przedsiębiorstwa:

- wizerunek własny, odnoszący się do pracowników danej firmy,
- wizerunek obcy, istniejący w świadomości otoczenia firm,

wskazuje, że istnieją różnice pomiędzy tym, jak dane przedsiębiorstwo ocenia swój wizerunek a jaka jest opinia otoczenia na jego temat<sup>150</sup>. E.M. Cenker wyodrębnia więcej rodzajów wizerunku organizacji, zwracając uwagę na siłę wizerunku, jego pozytywny lub negatywny charakter oraz etap rozwoju<sup>151</sup> (zob. Rysunek 7). Podobnie, A. Davis zauważa, że „można kształtować wizerunek będący faktycznym odzwierciedleniem rzeczywistości lub wizerunek efemeryczny, zasadniczo pozbawiony oparcia w realiach. Wizerunek może być wiarygodny lub kłamliwy, komunikowany w sposób przypadkowy lub starannie przemyślany”<sup>152</sup>. Zaprezentowane podejścia wskazują, że istota wizerunku korporacyjnego leży w działaniach skierowanych na zewnątrz przedsiębiorstwa.

---

<sup>146</sup> J. Altkorn, *Wizerunek firmy*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2004, s. 27.

<sup>147</sup> R. Cohen, *The Measurement of Corporate Images*, in: *The Corporation and Its Publics*, J.W. Riley Jr. (eds.), John Wiley & Sons Inc., New York 1963, s. 48-63.

<sup>148</sup> H. Barich, P. Kotler, *A Framework for Marketing Image Management*, “MIT Sloan Management Review” 1991, 32(2), 94, s. 95-96.

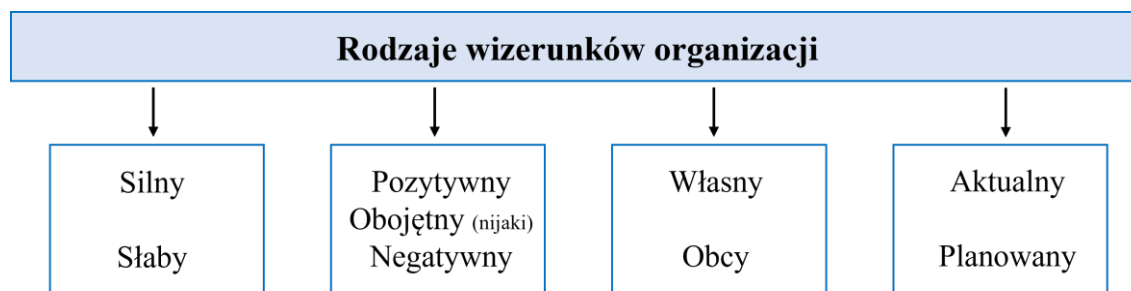
<sup>149</sup> N. Nguyen, G. Leblanc, *Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services*, “Journal of Retailing and Consumer Services” 2001, 8(4), s. 228.

<sup>150</sup> W. Budzyński, *Public relations: wizerunek, reputacja, tożsamość*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2018, s. 77.

<sup>151</sup> E.M. Cenker, *Public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2013, s. 44.

<sup>152</sup> A. Davis, *Public relations*, PWE, Warszawa 2007, s. 48.

Rysunek 7. Rodzaje wizerunków organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie: E.M. Cenker, *Public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2013, s. 44

Kolejnym terminem wymagającym usystematyzowania jest **reputacja korporacyjna**. Na gruncie krajowym pojęcia: reputacja korporacyjna, reputacja przedsiębiorstwa i reputacja firmy są stosowane wymiennie. S. Highhouse i in. definiują reputację korporacyjną jako globalny, stabilny w czasie, osąd na temat firmy, który jest podzielany przez różnych zwolenników<sup>153</sup>. P. Roberts i in. wskazują, że reputacja firmy ma znaczenie nie tylko w obszarze tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa, ale również jako czynnik ułatwiający budowanie przewagi konkurencyjnej<sup>154</sup>. Natomiast A.T. Verčič i D.S. Ćorić uznają reputację jako integralną część działań związanych z zarządzaniem wizerunkiem pracodawcy<sup>155</sup>. M. Gotsi oraz A.M. Wilson definiują reputację korporacyjną jako ogólną ocenę firmy przez interesariuszy, opartą na ich bezpośrednich doświadczeniach z firmą lub innych formach komunikacji czy symboliki, dostarczających informacji na temat działań firmy i/lub porównującą te działania z działaniami innych czołowych rywali<sup>156</sup>. M.L. Barnett, J.M. Jermier, B.A. Lafferty rozdzielając pojęcie reputacji korporacyjnej od pojęć tożsamości i wizerunku korporacyjnego, proponują zdefiniowanie reputacji firmy jako zbiorowego osądu obserwatorów korporacji dokonanego na podstawie oceny skutków finansowych, społecznych i środowiskowych działań przypisywanych korporacji w danym czasie<sup>157</sup>. Współzależność pomiędzy pojęciami tożsamości, wizerunku i reputacji badacze przedstawiają w formie diagramu zaprezentowanego na Rysunku 8.

<sup>153</sup> S. Highhouse [i in.], *Examining corporate reputation judgments with generalizability theory*, "Journal of Applied Psychology", 94(3), 2009, s. 783.

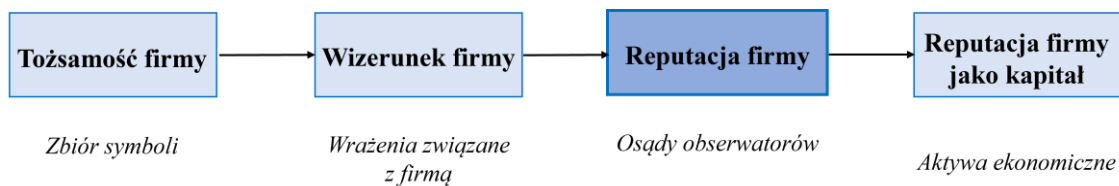
<sup>154</sup> P.W. Roberts, G.R. Dowling, *Corporate reputation and sustained superior financial performance*, "Strategic management journal", 23(12), 2002, s. 1077.

<sup>155</sup> A.T. Verčič, D.S. Ćorić, *The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility*, "Public Relations Review", 44(4), 2018, s. 449.

<sup>156</sup> M. Gotsi, A.M. Wilson, *Corporate reputation: seeking ...*, s. 29.

<sup>157</sup> M.L. Barnett, J.M. Jermier, B.A. Lafferty, *Corporate reputation: The definitional...*, s. 39.

**Rysunek 8. Wyodrębnienie pojęcia reputacji korporacyjnej**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.L. Barnett, J.M. Jermier, B.A. Lafferty, *Corporate reputation: The definitional landscape*, "Corporate Reputation Review" 2006, 9(1), s. 33

P.W. Roberts i G.R. Dowling dodają, że według nich reputacja korporacyjna oznacza ogólny atrybut organizacyjny, który odzwierciedla zakres, w jakim zewnętrzni interesariusze postrzegają firmę jako „dobrą” a nie „złą”<sup>158</sup>. A. Potgieter i M. Doubell określają reputację korporacyjną jako kapitał relacji, zwracając uwagę na fakt, że mimo iż reputacji korporacyjnej nie można zidentyfikować jako materialnego zasobu firmy, ma ona znaczną wartość, gdyż wpływa na zaufanie inwestorów, postawy dostawców, rekrutację pracowników, a także na wielu innych interesariuszy<sup>159</sup>. T. Dąbrowski podkreśla, że w procesie kształtowania się reputacji przedsiębiorstwa biorą udział trzy podmioty<sup>160</sup>:

- przedsiębiorstwo, które projektuje swój wizerunek w taki sposób, aby odzwierciedlał on jego tożsamość i pożądany sposób jego postrzegania,
- media, agendy rządowe, analitycy, agencje ratingowe czy organizacje pozarządowe, które zbierają i rozpowszechniają informacje na temat danej firmy, tworząc własne obrazy danego przedsiębiorstwa,
- różne grupy publiczności, które w sposób indywidualny selekcionują informacje na temat danego przedsiębiorstwa.

Przytoczone spojrzenia uwydatniają oceniający charakter reputacji. Aspekt oceny stanowi wyróżnik pomiędzy wizerunkiem a reputacją korporacyjną.

P. Kitchen, M. Tourky, D. Dean i A. Shaalan, wskazują, że konsekwencją manifestacji tożsamości organizacji wyrażonej poprzez jej markę jest wizerunek przedsiębiorstwa. Z czasem, budowany wizerunek przekształca się w reputację przedsiębiorstwa<sup>161</sup> (zob. Rysunek 9).

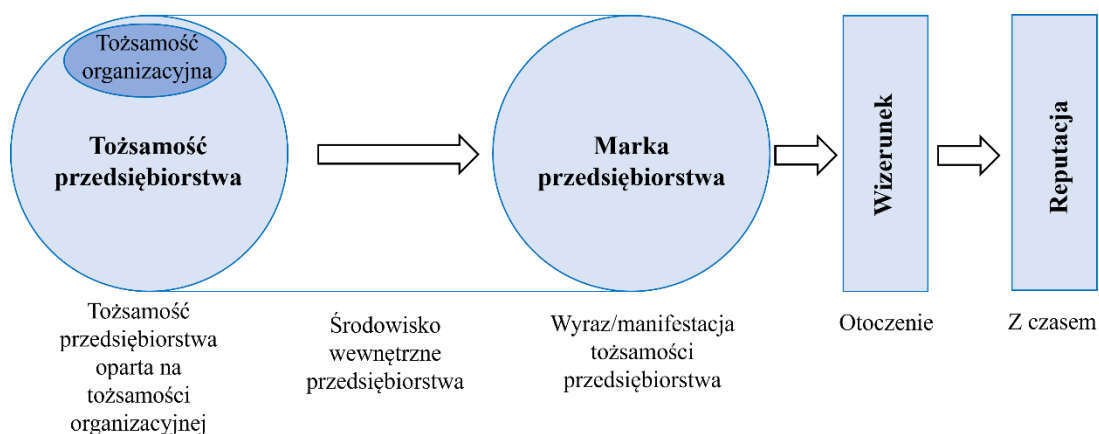
<sup>158</sup> P.W. Roberts, G.R. Dowling, *Corporate reputation...*, s. 1078.

<sup>159</sup> A. Potgieter, M. Doubell, *Employer branding as a strategic corporate reputation management tool*, "African Journal of Business and Economic Research" 2018, 13(1), s. 136.

<sup>160</sup> T. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa: tworzenie kapitału zaufania*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 76-77.

<sup>161</sup> P.J. Kitchen [ i in.], *Corporate identity antecedents and components: Toward a theoretical framework*, "Corporate Reputation Review" 2013, 16(4), s. 268-269.

**Rysunek 9. Zależności między tożsamością organizacyjną, tożsamością przedsiębiorstwa, marką, wizerunkiem i reputacją przedsiębiorstwa**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: P.J. Kitchen [i in.], *Corporate identity antecedents and components: Toward a theoretical framework*, "Corporate Reputation Review" 2013, 16(4), s. 268

Jako punkt wyjścia do budowania tożsamości przedsiębiorstwa autorzy określili tożsamość organizacyjną, która stanowi perspektywę z jakiej pracownicy postrzegają wizerunek organizacji i ich związek z organizacją, w której są zatrudnieni. Tożsamość organizacyjna dostarcza odpowiedzi na pytanie „kim jesteśmy?”. Wpływ środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa zmienia tożsamość w markę przedsiębiorstwa. Marka określona jest w tym modelu jako wyraz tożsamości przedsiębiorstwa. Natomiast wpływ otoczenia zewnętrznego, połączonego z manifestowaniem marki przedsiębiorstwa, buduje wizerunek przedsiębiorstwa. Z czasem wizerunek przekształca się w reputację.

G.G. Reis i in. podnoszą również kwestię autentyczności pracodawcy uznawanej za ważny atrybut w ocenie atrakcyjności wizerunku danego pracodawcy<sup>162</sup>. Badacze zwracają uwagę na holistyczne postrzeganie istoty wizerunku przedsiębiorstwa, które odnosi się do skojarzeń, subiektywnych odczuć i ogólnego wrażenia na temat przedsiębiorstwa.

Na potrzeby dalszych analiz teoretycznych należy również omówić pojęcie **wizerunku pracodawcy**. F. Lievens i J.E. Slaughter definiują wizerunek pracodawcy jako połączenie przelotnych mentalnych aspektów specyficznych dla każdej firmy jako pracodawcy w umysłach indywidualnych odbiorców. Jako istotne elementy tej definicji wskazują, że wizerunek<sup>163</sup>:

- to obraz firmy w kontekście indywidualnego odbiorcy, a nie ogółu społeczeństwa,

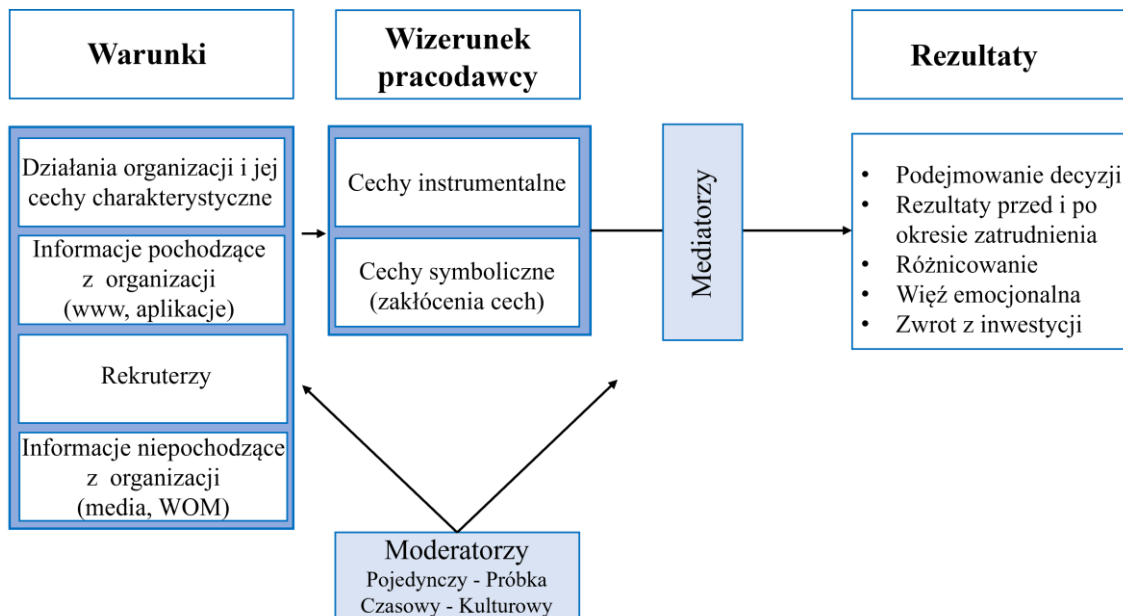
<sup>162</sup> G.G. Reis, B.M. Braga, J. Trullen, *Workplace authenticity as an attribute of employer attractiveness*, "Personnel Review" 2017, 46 (8), s. 1972.

<sup>163</sup> F. Lievens, J.E. Slaughter, *Employer image...*, s. 409.

- może podlegać zmianom,
- odnosi się do określonych aspektów odbioru pracodawcy, a nie ogólnego wrażenia,
- ma charakter poznawczy.

Na podstawie dogłębnej analizy dorobku literaturowego z zakresu wizerunku pracodawcy autorzy opracowali heurystyczny model wizerunku pracodawcy (zob. Rysunek 10), który służy do odróżnienia tego pojęcia od pobocznych konstruktów. Jako działania mające bezpośredni wpływ na wizerunek pracodawcy wymieniono działania i cechy organizacji, informacje na temat organizacji zawarte na stronach www, czy w reklamach, postawę rekruterów oraz informacje na temat organizacji pojawiające się w mediach, czy jako przekaz ustny.

**Rysunek 10. Heurystyczny model poprzedników, moderatorów, mediatorów i rezultatów wizerunku pracodawcy wg F. Lievens, J.E. Slaughter**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: F. Lievens, J.E. Slaughter, *Employer image and employer branding: What we know and what we need to know*, "Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior" 2016, 3, s. 408

Istota wizerunku danego pracodawcy została natomiast zaprezentowana jako zbiór instrumentalnych i symbolicznych atrybutów. Wskazano również, że budowanie wizerunku może być zależne od elementów zewnętrznych – moderatorów. Jako rezultaty działań związanych z budowaniem wizerunku pracodawcy wymieniono wsparcie w procesie podejmowania decyzji o podjęciu zatrudnienia, rezultaty na etapie zarówno pozyskiwania, jak i utrzymywania pracowników, wyróżnienie się spośród konkurencji

oraz budowanie emocjonalnego związku pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. Istotnym spostrzeżeniem zawartym w modelu jest zaprezentowanie wpływu wizerunku pracodawcy na produktywność pracowników.

Interesującą definicję wizerunku pracodawcy zaproponował G. Martin, definiując to pojęcie jako to, co chcą przekazać menedżerowie wyższego szczebla w organizacji o pakiecie korzyści funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych<sup>164</sup>. M. Rybaczewska, L. Sparks, i Ł. Sułkowski, definiują wizerunek pracodawcy jako subiektywny wewnętrzny oraz zewnętrzny wizerunek firmy jako pracodawcy, a dokładniej postrzeganie przez społeczeństwo wewnętrznej i zewnętrznej polityki, strategii i stosunku firmy do osób pracujących lub współpracujących z firmą<sup>165</sup>. M. Auer, G. Edlinger, i A. Mölk wskazują na ważną rolę potencjalnych kandydatów, którzy niejako współtworzą wizerunek danego pracodawcy poprzez subiektywne interpretacje marki pracodawcy<sup>166</sup>. A.I. Baruk definiuje wizerunek pracodawcy jako „obraz ukształtowany w świadomości aktualnych i potencjalnych pracowników na bazie ich osobistych doświadczeń lub też informacji docierających do potencjalnych członków organizacji od osób zatrudnionych u danego pracodawcy oraz rozpowszechnianych przez niego za pomocą wszelkiego typu nośników masowego przekazu”<sup>167</sup>. R. Oczkowska wyróżnia kilka rodzajów wizerunku organizacji jako pracodawcy, które zostały przedstawione w Tabeli 9<sup>168</sup>, wskazując tym samym na wielowymiarowość tego pojęcia.

**Tabela 9. Rodzaje wizerunków organizacji jako pracodawcy**

<b>Kryteria</b>	<b>Rodzaj wizerunku</b>
Ulokowanie interesariuszy	Zewnętrzny – postrzeganie organizacji przez odbiorców z otoczenia organizacji Wewnętrzny – postrzeganie organizacji przez odbiorców wewnętrznych
Wartościowanie wizerunku	Pozytywny – postrzeganie organizacji jako atrakcyjnego pracodawcy Negatywny – postrzeganie organizacji jako nieatrakcyjnego pracodawcy Obojętny – brak opinii wśród odbiorców

<sup>164</sup> G. Martin, *Employer branding – time for...*, s. 19.

<sup>165</sup> M. Rybaczewska, L. Sparks, Ł. Sułkowski, *Consumers' purchase decisions and employer image*, "Journal of Retailing and Consumer Services" 2020, 55, s. 2.

<sup>166</sup> M. Auer, G. Edlinger, A. Mölk, *How do Potential Applicants Make Sense of Employer Brands?* "Schmalenbach Journal of Business Research" 2021, 73(1), s. 49.

<sup>167</sup> A.I. Baruk, *Rola wizerunku pracodawcy w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 6(71), s. 13.

<sup>168</sup> R. Oczkowska, *Kreowanie wizerunku organizacji jako pracodawcy*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2015, 38(4), s. 185.

Siła oddziaływania wizerunku na rynku pracy	Silny – wyraźnie pozytywne postrzeganie organizacji jako pracodawcy Słaby – mało pozytywna ocena organizacji jako pracodawcy
Ogólny wizerunek pracodawcy	Rzeczywisty – faktyczne postrzeganie organizacji przez odbiorców Komunikowany – obejmujący informacje przekazywane odbiorcom przez organizację za pomocą funkcjonującego w niej systemu komunikowania się Pożądany – zgodny z wizją komunikowaną przez organizację Idealny – najlepsze pozycjonowanie organizacji w określonym czasie

Źródło: R. Oczkowska, *Kreowanie wizerunku organizacji jako pracodawcy*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2015, 38(4), s. 188

Zaprezentowana w niniejszym podrozdziale analiza pojęć wizerunku i reputacji korporacyjnej oraz wizerunku pracodawcy wskazuje na ich wzajemne przenikanie się. Ponieważ opinie badaczy na temat hierarchii tych pojęć są zróżnicowane, najbardziej efektywnym podejściem wydaje się holistyczne postrzeganie zarządzania wizerunkiem organizacji, uwzględniające potrzeby odbiorców zainteresowanych kontekstem biznesowym, jak i kontekstem pracowniczym.



## ROZDZIAŁ 2. ZARZĄDZANIE WIZERUNKIEM PRACODAWCY W STRUKTURZE PRZEDSIĘBIORSTWA

### 2.1. Miejsce i rola zarządzania wizerunkiem pracodawcy w strukturze przedsiębiorstwa

Koncepcja zarządzania wizerunkiem pracodawcy łączy się z pojęciami: tożsamość organizacyjna, reputacja korporacyjna, komunikacja korporacyjna, wizerunek organizacji, kultura i branding korporacyjny<sup>169</sup>, które zostały omówione w Rozdziale 1. Celem niniejszego podrozdziału jest natomiast wskazane miejsca i roli ZWP w strukturze przedsiębiorstw.

**Miejsce zarządzania wizerunkiem pracodawcy w strukturze przedsiębiorstw** jest przedmiotem rozważań wielu badaczy. S. Debarliev i E. Brzovska wskazują, że ZWP to kompleksowy proces, wymagający międzydepartamentowego zaangażowania i holistycznego podejścia. Zwracają również uwagę, że strategiczne postrzeganie ZWP zwiększa zaangażowanie pracowników i ich emocjonalne związki z marką pracodawcy<sup>170</sup>. Jak dodają M. Kot-Radojewska i J. Wódz, zaangażowanie pracowników ma wymierną wartość ekonomiczną i wpływa na wyniki finansowe przedsiębiorstw<sup>171</sup>. Na konkurencyjne znaczenie zasobów ludzkich wskazują również Z. Makiela i M. Stuss<sup>172</sup>. Zdaniem M.K. Biswas i D. Suar, skuteczne realizowanie strategii ZWP wymaga zintegrowanej współpracy na trzech poziomach funkcjonowania przedsiębiorstwa<sup>173</sup>:

- kadra kierownicza – aktywność w obszarze tworzenia sprzyjającego środowiska dla ZWP, nakreślanie wizji działania i stymulowanie strategicznego podejścia do rozwoju przedsiębiorstwa,
- działania operacyjne – skoncentrowanie na tworzeniu jasnych zasad działania w obszarze polityki zatrudnienia, zmiany procesów i systemów motywacyjnych,
- działania międzydepartamentowe – współpraca działów marketingu, human resources i public relations.

---

<sup>169</sup> V. Maheshwari [i in.], *Exploring HR practitioners' ...*, s. 743.

<sup>170</sup> S. Debarliev, E. Brzovska, *HR branding and the potential value ...*, s. 42.

<sup>171</sup> M. Kot-Radojewska, J. Wódz, *Employee Engagement in Organizations During a Pandemic*, "European Research Studies" 2021, 24, s. 14.

<sup>172</sup> Z. Makiela, M. Stuss, *Wycena kapitału ludzkiego jako narzędzie wspomagające współczesne działania HR*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, 20(1, cz. 2), s. 102.

<sup>173</sup> M.K. Biswas, D. Suar, *Antecedents and consequences ...*, s. 58.

**Rysunek 11. Struktura realizowania strategii ZWP w przedsiębiorstwach**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.K. Biswas, D. Suar, *Antecedents and consequences of employer branding*, "Journal of Business Ethics", 136(1), 2016, s. 58

Zgodnie z zaprezentowanym Rysunkiem 11, wizerunek pracodawcy powinien być budowany w oparciu o wizję i misję przedsiębiorstwa. Skuteczne wdrażanie strategii ZWP wymaga więc zaangażowania liderów organizacji. Ponadto zachowanie spójności wizerunku pracodawcy narzuca konieczność ścisłej, międzydepartamentowej współpracy działów marketingu, public relations i human resources. Istotność współpracy działów komunikacji, marketingu i HR przy realizacji strategii ZWP podkreślają także N.G. Chandler i T. Nemeth<sup>174</sup>, A. Näppä i in.<sup>175</sup>. M.C. Barbaros również wskazuje na szeroki kontekst zarządzania wizerunkiem pracodawcy i łączy go z takimi obszarami jak kultura organizacyjna i atrakcyjność pracodawcy. Badaczka podkreśla, że działania ZWP powinny być realizowane wspólnie przez działy marketingu, HR i komunikacji<sup>176</sup>.

B. Minchington zwraca uwagę na złożoność procesu zarządzania wizerunkiem pracodawcy, lokując jego komponenty w wielu pozornie niezwiązanych obszarach. Badacz ilustruje zakres realizacji ZWP w formie rozbudowanego ekosystemu<sup>177</sup> (zob.

<sup>174</sup> N.G. Chandler, T. Nemeth, *Employer Branding: Issues of Tailoring Your Message in the Modern Age*, in: *Entrepreneurship and Organizational Innovation*, C. Machado, J.P. Davim (eds.), Springer International Publishing, Wiesbaden 2020, s. 44.

<sup>175</sup> A. Näppä, M. Farshid, T. Foster, *Employer branding: Attracting and retaining talent in financial services*, "Journal of Financial Services Marketing" 2014, 19(2), s. 141.

<sup>176</sup> M.C. Barbaros, *Does employer branding beat head hunting? The potential of company culture to increase employer attractiveness*, "Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation" 2020, 16(4), s. 107.

<sup>177</sup> B. Minchington, *The Employer Branding Ecosystem*, 2017 <https://www.worldemployerbrandingday.community/post/2017/09/29/the-employer-branding-ecosystem-v2> [dostęp: 5.02.2020].

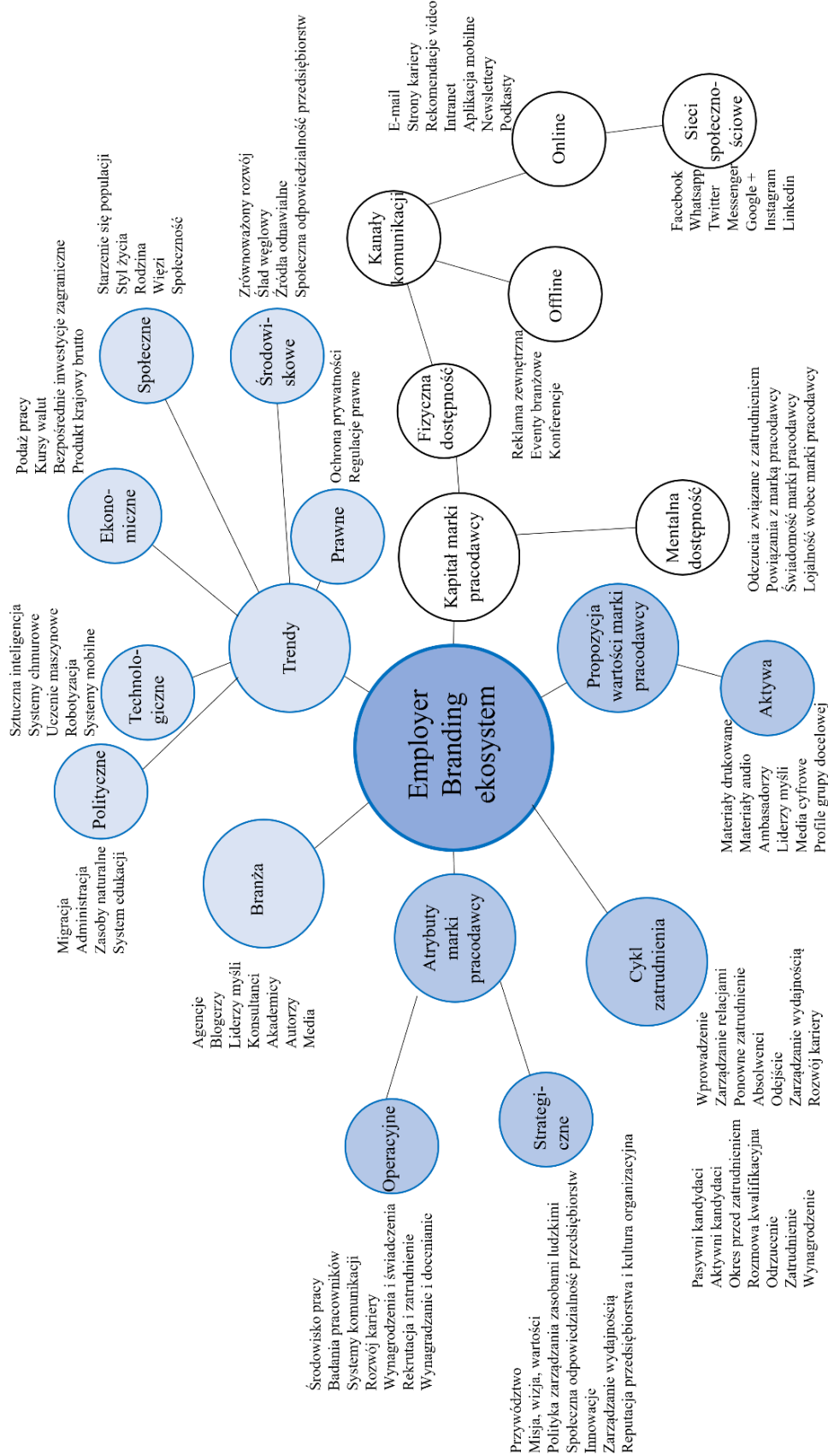
Rysunek 12). Jako główne elementy, na których powinna opierać się strategia ZWP wymienia<sup>178</sup>:

- atrybuty marki pracodawcy – w podziale na strategiczne i operacyjne, do strategicznych atrybutów zaliczając: przywództwo, ustaloną misję, wizję i wartości firmy, politykę zarządzania zasobami ludzkimi, poziom społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa oraz poziom innowacyjności, zarządzanie wydajnością, a także reputację firmy i kulturę organizacyjną. W kontekście operacyjnych atrybutów marki badacz wymienia: środowisko pracy, odpowiednią komunikację, możliwość rozwoju zawodowego, poziom wynagrodzenia i pakiety benefitów, kwestie wprowadzania do pracy nowych pracowników oraz systemy nagradzania i uznawania zasług pracowników,
- wpływ branży w jakiej działa przedsiębiorstwo – włączając w ten obszar zarówno doniesienia medialne związane z daną branżą, jak i opinie autorów, badaczy, praktyków oraz blogerów i wyspecjalizowanych agencji,
- trendy – w tym obszarze zawarte są: wpływy polityczne i prawne, technologiczne, ekonomiczne, społeczne i środowiskowe,
- kapitał marki pracodawcy – na który składają się elementy związane z dostępnością „fizyczną” marki poprzez obecność w odpowiednich kanałach komunikacji online i offline oraz elementy dostępności „mentalnej”, takie jak: lojalność wobec marki pracodawcy, świadomość marki pracodawcy, osobiste powiązania z marką pracodawcy oraz doświadczenia związane z marką pracodawcy,
- propozycja wartości marki pracodawcy – wyrażona poprzez różne obszary działania przedsiębiorstwa, takie jak: materiały promocyjne, ambasadorzy marki, świadome budowanie pozycji lidera, opracowywanie profili członków grup docelowych czy działania w obszarze cyfrowym,
- cykl zatrudniania – obejmujący świadome działania na wszystkich etapach budowania relacji z obecnymi i przyszłymi pracownikami.

---

<sup>178</sup> B. Minchington, *The Employer Branding Ecosystem*, 2017 <https://www.worldemployerbrandingday.community/post/2017/09/29/the-employer-branding-ecosystem-v2> [dostęp: 5.02.2020].

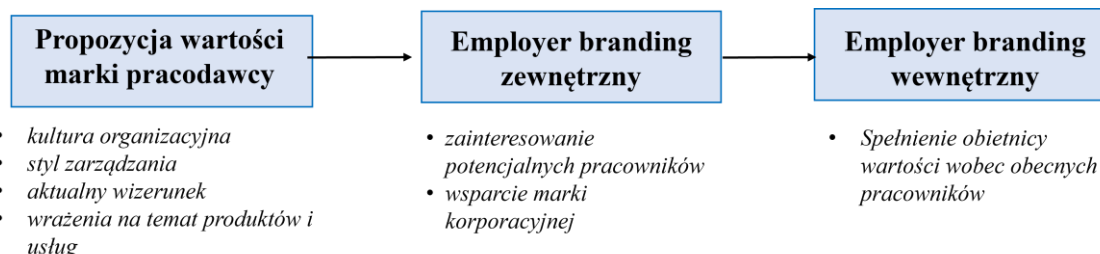
**Rysunek 12. Ekosystem employer branding wg B. Minchington**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Minchington, *The Employer Branding Ecosystem*, 2017  
<https://www.worldemployerbrandingday.community/post/2017/09/29/the-employer-branding-ecosystem-v2> [dostęp: 5.02.2020]

K. Backhaus i S. Tikoo osadzają proces ZWP w obszarach kultury organizacyjnej, marketingu zewnętrznego związanego z marką korporacyjną oraz marketingu wewnętrznego powiązanego z marką pracodawcy (zob. Rysunek 13).

**Rysunek 13. Wewnętrzny i zewnętrzny employer branding**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing and researching employer branding*, "Career Development International" 2004, s. 502-503

Badacze proponują budować strategię ZWP w oparciu o trzy etapy. Jako pierwszy etap wskazują opracowanie propozycji wartości, które ma ucieleśniać marka pracodawcy. Propozycja wartości budowana jest na podstawie informacji odnośnie takich elementów przedsiębiorstwa jak: kultura organizacyjna, styl zarządzania, aktualny wizerunek pracodawcy czy wrażenia na temat produktów i usług danego przedsiębiorstwa. Kolejny etap wiąże się z zewnętrznymi działaniami marketingowymi, których celem ma być zainteresowanie proponowanymi wartościami potencjalnych pracowników. Dodatkowo działania te nakierowane są na wsparcie marki korporacyjnej, z którą marka pracodawcy powinna być spójna. Ostatni etap związany jest z marketingiem wewnętrznym, skierowanym do obecnych pracowników, którego celem jest „spełnienie obietnicy”, jaką niosą ze sobą proponowane wartości<sup>179</sup>.

A. Mölk i M. Auer w swoich badaniach nad istotą ZWP potwierdzają, że budowanie marki pracodawcy stanowi funkcjonalny proces zarządzania, który jest głęboko osadzony w polityce organizacyjnej danego przedsiębiorstwa<sup>180</sup>. W tym kontekście istotne są spójne działania w wielu interdyscyplinarnych obszarach funkcjonowania organizacji oraz dostosowywanie praktyk menedżerskich do założeń marki pracodawcy.

Szerokie i międzydepartamentowe podejście do ZWP odzwierciedla również analiza wyników badania przeprowadzonego przez A. Dabirian, J. Kietzmann i H. Diba

<sup>179</sup> K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing...*, s. 502-503.

<sup>180</sup> A. Mölk, M. Auer, *Designing brands...*, s. 484.

za pomocą narzędzia IBM Watson – sztucznej inteligencji wykorzystującej analizę języka naturalnego. Badanie wykazało siedem podstawowych propozycji wartości, które czynią daną organizację atrakcyjnym pracodawcą<sup>181</sup> (zob. Tabela 10). Katalog zaprezentowanych propozycji wartości dotyczy różnorodnych obszarów. Wartość „społeczna” odnosi się do atmosfery w miejscu pracy, koleżeńskości nastawienia współpracowników, wyznawania wspólnych wartości i zespołowego rozwiązywania problemów. W tym obszarze zwrócono również uwagę na atrakcyjność tych przedsiębiorstw, które budują kulturę zorientowaną na ludzi. Wartość określana jako „atrakcyjność” charakteryzuje obszar związany z czynnikami, które wpływają na postrzeganie danego miejsca pracy jako interesującego. Zwraca się tu uwagę na takie czynniki jak innowacyjność, czy wykorzystywanie nowych umiejętności. Wartość „aplikacyjna” odnosi się do intencji pracowników związanych z wykonywaniem pracy, która jest potrzebna i która ma znaczenie – tak, by wykorzystywane umiejętności i know-how przynosiły pożytek klientom.

**Tabela 10. Siedem propozycji wartości employer branding**

Wartość	Obszar
1. Wartość społeczna	Czy jest to miejsce pracy z ciekawymi, utalentowanymi ludźmi i świetną kulturą organizacyjną?
2. Wartość atrakcyjności	Czy jest to interesujące miejsce do pracy, pełne wyzwań, ale które jednocześnie są możliwe do osiągnięcia?
3. Wartość aplikacyjna	Czy w tym miejscu pracy mogę wykorzystać moje umiejętności i know-how w sposób nadający mojej pracy sens?
4. Wartość rozwojowa	Czy w tym miejscu pracy, pracownicy mają szansę się rozwijać i budować swoją karierę?
5. Wartość ekonomiczna	Czy praca jest odpowiednio wynagradzana poprzez pensję, dodatkowe benefity i inne wymierne korzyści?
6. Wartość zarządcza	Czy managerowie są dobrymi i szczerymi liderami, którzy inspirują, ufają, chronią i szanują pracowników?
7. Wartość work-life balance	Czy miejsce pracy daje możliwość osiągnięcia sukcesu zarówno w życiu zawodowym jak i prywatnym?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Dabirian, J. Kietzmann, H. Diba, *A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding*, „Business horizons”, 60(2), 2017, s. 200

Kolejnym elementem jest wartość „rozwojowa”, rozumiana jako cechy miejsca pracy związane z własnym rozwojem, budowaniem kariery zawodowej i awansami. Wartość „ekonomiczna” związana jest z odpowiednią wysokością pensji oraz innymi benefitami,

<sup>181</sup> A. Dabirian, J. Kietzmann, H. Diba, *A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding*, „Business Horizons” 2017, 60(2), s. 197-200.

jakie pracodawca oferuje swoim pracownikom w zamian za wykonywanie pracy. Jako dodatkowe benefity ekonomiczne wymienione zostały: opieka zdrowotna, składki emerytalne, poczucie bezpieczeństwa co do stałego zatrudnienia oraz inne wymierne korzyści. Wartość „zarządcza” wskazuje jak ogromny wpływ na postrzeganie miejsca pracy mają dobrzy lub źli menedżerowie, według zasady, że pracownicy nie odchodzą z firmy, ale odchodzą od szefów. Ostatnia wartość – „równowaga pomiędzy pracą a życiem prywatnym” – wskazuje na większą atrakcyjność tych przedsiębiorstw, w których rozwój zawodowy nie wiąże się z brakiem możliwości prowadzenia życia poza pracą.

G. Rana i in. rozszerzają katalog czynników wpływających na atrakcyjność pracodawcy wskazując na takie elementy jak<sup>182</sup>:

- dobra kondycja finansowa przedsiębiorstwa zapewniająca stałość zatrudnienia,
- silni zarządzający będący świadomymi liderami wspierającymi pracowników,
- perspektywy rozwoju zawodowego w ramach przedsiębiorstwa,
- atrakcyjny zakres pracy,
- społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa,
- miła atmosfera pracy,
- pewność stałego zatrudnienia w perspektywie długookresowej,
- balans pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym,
- atrakcyjne wynagrodzenie i dodatkowe świadczenia pracownicze.

K. Wojtaszczyk określa rolę ZWP jako tworzenie wartości w obszarze funkcji personalnej, co uznaje za jeden z elementów strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa, który wpływa nie tylko na budowanie wartości wśród pracowników, ale również buduje wartość dla klientów i akcjonariuszy<sup>183</sup> (zob. Rysunek 14).

---

<sup>182</sup> G. Rana, S. Agarwal, R. Sharma (eds.), *Employer Branding for Competitive Advantage: Models and Implementation Strategies*. CRC Press, Boca Raton 2021, s. 5-6.

<sup>183</sup> K. Wojtaszczyk, *Employer branding czyli zarządzanie...*, s. 54-55.

**Rysunek 14. Tworzenie wartości w obszarze funkcji personalnej**

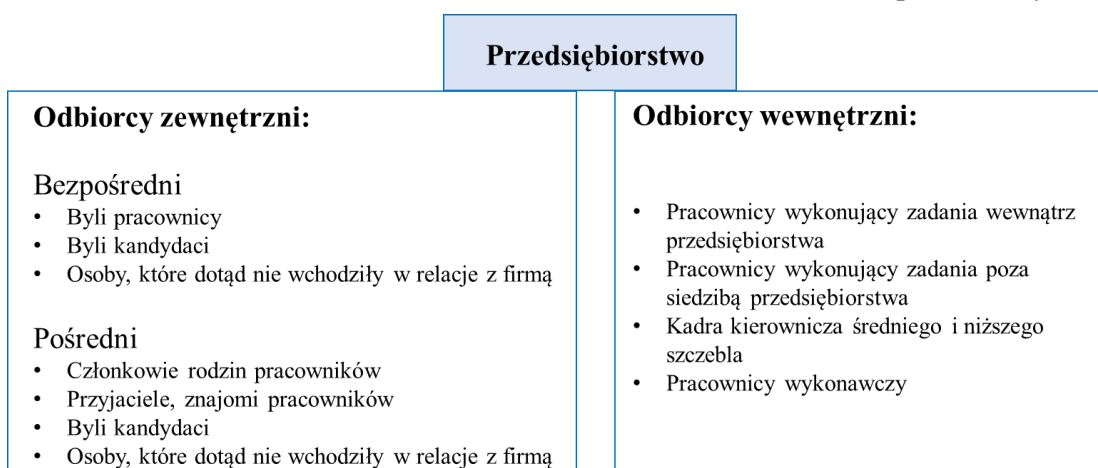


Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Wojtaszczyk, *Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy: uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 55

Warto w tym miejscu podkreślić, że zaproponowane podejście do budowania funkcji personalnej nie odnosi się jedynie do obecnych i przyszłych pracowników. Zarządzanie wizerunkiem pracodawcy dostarcza również wartość klientom oraz akcjonariuszom. Podobnie, A.I. Baruk wskazuje na szeroką rolę ZWP w przedsiębiorstwie, wyróżniając trzy grupy odbiorców (zob. Rysunek 15) <sup>184</sup>:

- odbiorcy zewnętrzni bezpośredni,
- odbiorcy zewnętrzni pośredni,
- odbiorcy wewnętrzni.

**Rysunek 15. Adresaci działań z zakresu kształtowania wizerunku pracodawcy**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.I. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006, s. 61

<sup>184</sup> A.I. Baruk, *Marketing personalny...*, s. 61.



W zaprezentowanym podejściu jako odbiorców działań związanych z ZWP wymienia się byłych kandydatów, członków rodzin pracowników, a nawet ich przyjaciół i znajomych.

Głębsza analiza funkcji personalnej wskazuje na jej interdyscyplinarny charakter. L. Eger i in. ustalili, że najważniejszymi cechami personalnymi, którymi można określić idealnego pracodawcę są – rzetelność, profesjonalizm, elastyczność i zorganizowanie – wartości, które nie są związane z jednym działem, ale dotyczą całego przedsiębiorstwa<sup>185</sup>.

Przytoczone podejścia naukowe do miejsca zarządzania wizerunkiem pracodawcy w strukturze przedsiębiorstw potwierdzają jego międzydepartamentowy charakter. ZWP wychodzi daleko poza katalog narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, stając się częścią strategii przedsiębiorstwa.

**Rolę zarządzania wizerunkiem pracodawcy w strukturze przedsiębiorstw** można określić analizując katalog korzyści, jakich oczekuje się wobec tych działań. Jako główne korzyści z działań ZWP badacze wymieniają<sup>186</sup>:

- pozyskiwanie nowych, utalentowanych pracowników,
- zatrzymanie kluczowych pracowników,
- zwiększenie motywacji obecnych pracowników,
- poprawa świadomości i rozpoznawalności marki,
- poprawa wyników finansowych.

Wskazuje się tym samym nie tylko na obszary związane z pozyskiwaniem i utrzymywaniem najlepszych pracowników, ale również na strategiczne zadania związane z poprawą świadomości i rozpoznawalności marki, czy też poprawą wyników finansowych. Jak podkreśla R.W. Mosley, główną rolą ZWP jest budowanie odpowiedniego doświadczenia pracowników z marką pracodawcy na wszystkich strategicznych punktach styku, do których należą (zob. Rysunek 16)<sup>187</sup>:

- kompetencje przywódcze,
- codzienne zachowania,
- kompetencje związane z zarządzaniem,
- proponowane wartości,
- proces rekrutacji,

---

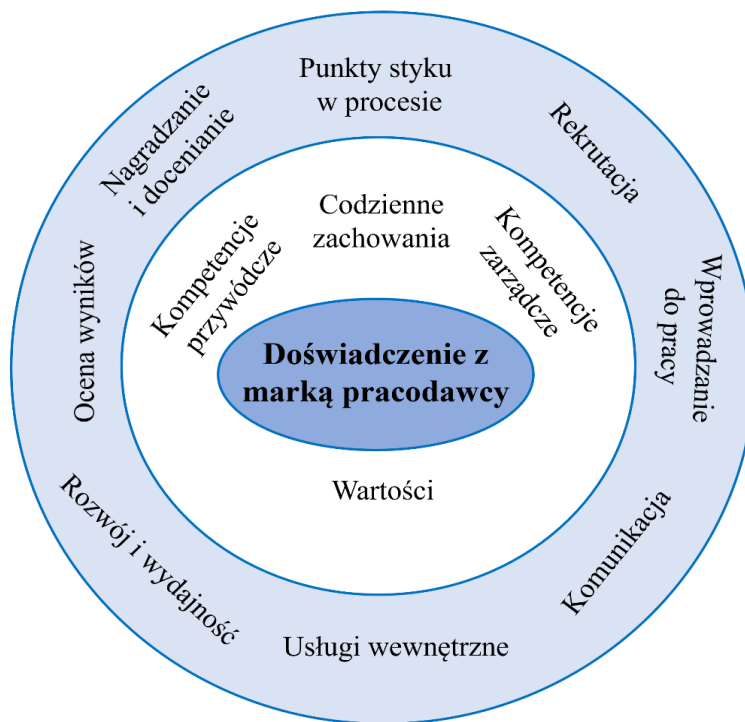
<sup>185</sup> L. Eger, M. Mičík, P. Řehoř, *Employer branding on social media and recruitment websites: Symbolic traits of an ideal employer*, "Economics and Management" 2018, vol. 21, no. 1, s. 233.

<sup>186</sup> H. Urbancová, M. Hudáková, *Benefits of employer brand and the supporting trends*, "Economics & Sociology" 2017, 10(4), s. 46.

<sup>187</sup> R.W. Mosley, *Customer experience...*, s. 131.

- proces wprowadzania do pracy nowych pracowników,
- odpowiednia komunikacja,
- usługi świadczone wewnątrz organizacji,
- działania związane z rozwojem i podnoszeniem wydajności,
- zasady oceny wyników pracy,
- nagradzanie i docenianie.

**Rysunek 16. Struktura doświadczenia marki pracodawcy**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.W. Mosley, *Customer experience, organisational culture and the employer brand*, "Journal of Brand Management" 2007, 15(2), s. 131

Zgodnie z zaprezentowanym modelem, trzon doświadczenia z marką pracodawcy stanowią cztery strategiczne aspekty działania przedsiębiorstwa: kompetencje przywódcze, codzienne zachowania, kompetencje związane z zarządzaniem oraz proponowane wartości. Wymienione punkty styku wiążą się z budowaniem odpowiedniej kultury organizacyjnej i atmosfery pracy, która jest konsekwencją prezentowanych przez firmę wartości. Mogą one być zdefiniowane jako wizja firmy. Kolejny krąg stanowią działania operacyjne związane z kształtowaniem obowiązujących zasad pracy: proces rekrutacji, systemy nagradzania pracowników, proces wprowadzania do pracy nowych pracowników, odpowiednia komunikacja, usługi świadczone wewnątrz organizacji,

działania związane rozwojem i podnoszeniem wydajności oraz zasady oceny wyników pracy.

Badacze wskazują również, że działania z zakresu zarządzania wizerunkiem pracodawcy wspierają dobre samopoczucie pracowników i zmniejszają rotację<sup>188</sup>.

B. Monteiro i in. dodają, że zarządzanie wizerunkiem pracodawcy skutecznie buduje przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw zarówno pod względem ekonomicznym, jak i pod względem pozyskiwania talentów<sup>189</sup>.

Mimo, że na gruncie teoretycznym zarządzanie wizerunkiem pracodawcy zidentyfikowane jest jako strategiczny element działania przedsiębiorstw, postrzeganie jego strategicznej roli na gruncie praktycznym dopiero kiełkuje. Raport „Employer Branding w Polsce 2020”, przygotowywany przez HRM Institute, podejmuje kwestię strategicznej roli employer branding, wskazując, że osoby zarządzające przedsiębiorstwami dopiero zaczynają dostrzegać jego ważną rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej<sup>190</sup>.

## 2.2. Modele zarządzania wizerunkiem pracodawcy

Dalsza eksploracja problemu badawczego wymaga dokonania przeglądu modeli teoretycznych zarządzania wizerunkiem pracodawcy, co stanowi cel niniejszego podrozdziału.

Jak wskazuje wielu badaczy, **modele koncepcyjne** potwierdzają korelację między produktywnością pracowników a atrakcyjnością pracodawców, co rodzi potrzebę rozwijania marki pracodawcy<sup>191</sup>. Dlatego koncepcje teoretyczne związane z ZWP zyskują na znaczeniu i przyjmują holistyczną formę, która zachęca do współtworzenia, negocjacji i budowania nowych trwałych relacji pomiędzy firmą, a jej obecnymi i przyszłymi pracownikami<sup>192</sup>.

K. Backhaus i S. Tikoo zaproponowali w 2004 roku, model oparty na analizie dotychczas powstałych koncepcji teoretycznych (zob. Rysunek 17).

---

<sup>188</sup> L. Benraiss-Noailles, C. Viot, *Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty*, “Journal of Business Research” 2021, vol. 26, s. 16.

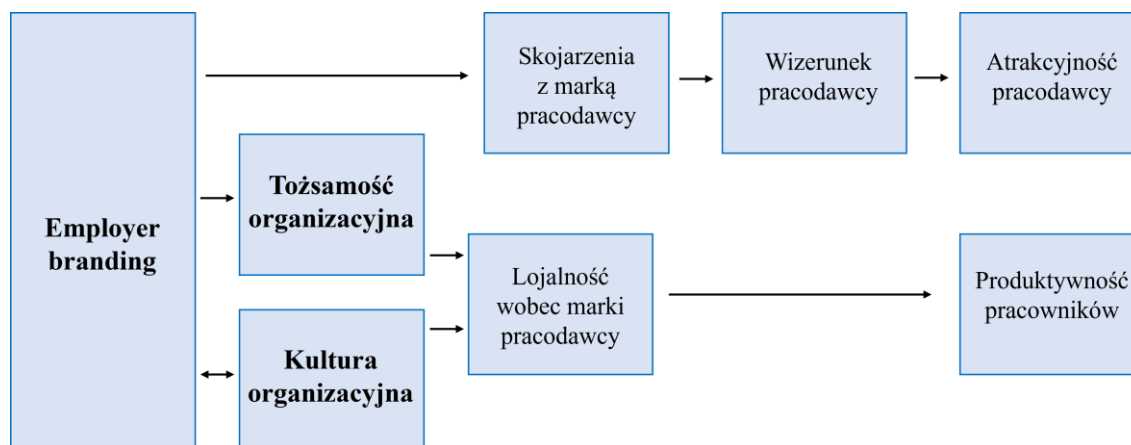
<sup>189</sup> B. Monteiro [i in.], *Employer branding applied to SMEs: A pioneering model proposal for attracting and retaining talent*, “Information” 2020, 11(12), s. 14.

<sup>190</sup> *Employer Branding w Polsce 2020...*, s. 12.

<sup>191</sup> C.N. Leekha, S. Sharma, *Employer branding: strategy for improving employer attractiveness*, “International Journal of Organizational Analysis” 2014, 22(1), s. 55.

<sup>192</sup> A.H. Kryger, A.S. Esmann, C. Thomsen, *Conceptualising employer branding in sustainable organisations*, “Corporate Communications: An International Journal” 2011, 16(2), s. 113.

**Rysunek 17. Model employer branding wg K. Backhaus, S. Tikoo**



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

Za podstawy employer branding uznali tożsamość organizacyjną oraz kulturę organizacyjną. Jako dwie główne korzyści z realizowania modelu określili atrakcyjność pracodawcy oraz produktywność pracowników<sup>193</sup>. W zaproponowanym modelu budowanie określonych skojarzeń z marką pracodawcy ma bezpośredni związek z wizerunkiem pracodawcy, który wpływa na atrakcyjność pracodawcy. Natomiast lojalność pracowników wobec marki pracodawcy, której efektem jest ich produktywność, połączona jest z zarządzaniem tożsamością organizacyjną i budowaniem kultury organizacyjnej. Co interesujące, model ten prezentuje wzajemne oddziaływanie kultury organizacyjnej na employer branding i odwrotnie. Ponadto, wskazuje się tutaj na produktywności pracowników jako efekt działań employer brandingowych. Spojrzenie to podkreśla strategiczny charakter ZWP, związany nie tylko z zarządzaniem zasobami ludzkimi, ale również z budowaniem przewagi konkurencyjnej.

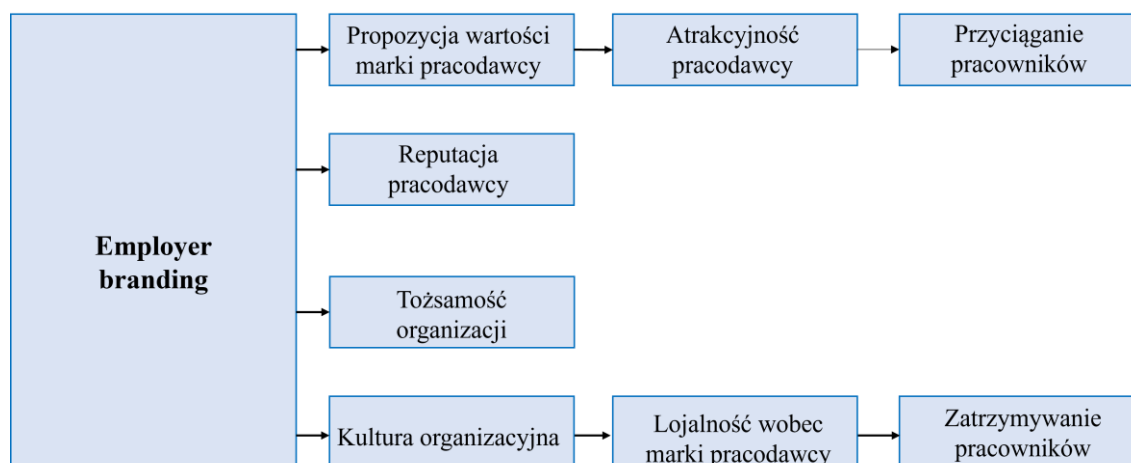
Modyfikację modelu K. Backhaus i S. Tikoo proponują L. Eger i in. W zaprezentowanym podejściu wskazują cztery podstawowe wymiary employer branding (zob. Rysunek 18)<sup>194</sup>:

- propozycję wartości marki pracodawcy – czyli zestaw korzyści jakie są oferowane przez danego pracodawcę,
- reputację pracodawcy związaną z jego wizerunkiem,
- tożsamość organizacji,
- kulturę organizacyjną.

<sup>193</sup> K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing...*, s. 505.

<sup>194</sup> L. Eger [i in.], *Employer branding: exploring attractiveness...*, s. 521.

**Rysunek 18. Wymiary zarządzania wizerunkiem pracodawcy wg L. Eger i in.**



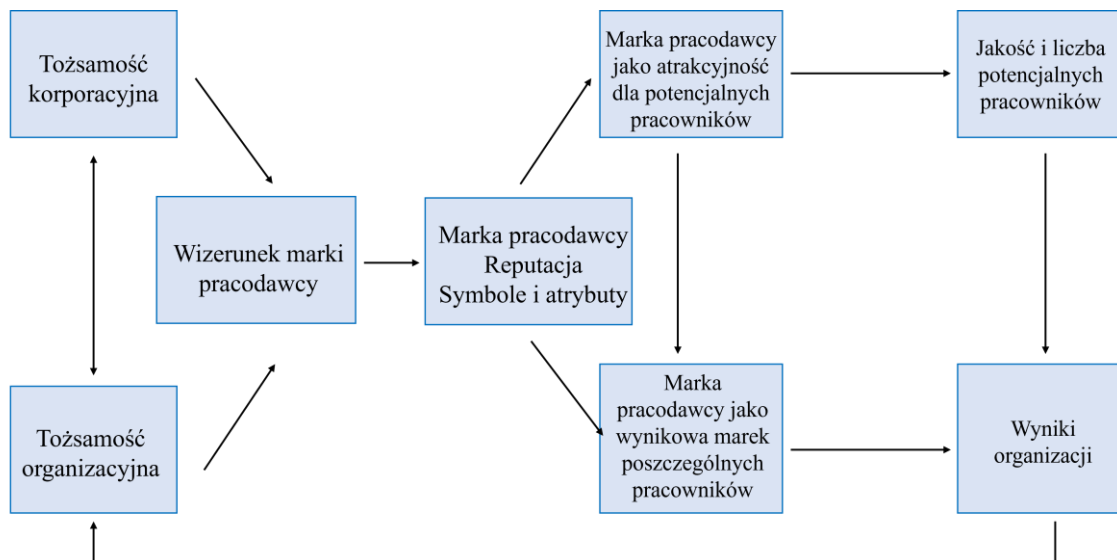
Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. Eger [i in.], *Employer branding: exploring attractiveness dimensions in a multicultural context*, "Technological and Economic Development of Economy", 25(3), 2019, s. 522

W zaproponowanym modelu, propozycja wartości marki pracodawcy bezpośrednio wpływa na atrakcyjność pracodawcy w oczach potencjalnych pracowników, natomiast kultura organizacyjna wpływa na lojalność pracowników w stosunku do marki pracodawcy, dzięki czemu możliwe jest zatrzymywanie pracowników w organizacji.

Interesujące podejście prezentuje model G. Martina, który został oparty nie tylko na analizie dorobku naukowego, ale co istotne, również na wnioskach z analizy środowiska biznesowego<sup>195</sup> (zob. Rysunek 19). Oprócz takich elementów jak tożsamość organizacyjna, kultura organizacyjna czy wizerunek, w modelu pojawił się nowy komponent – reputacja pracodawcy – jako jeden z czterech filarów, na których opiera się wizerunek pracodawcy. W prezentowanym modelu marka pracodawcy ma bezpośredni wpływ na wyniki organizacji i co więcej, sukcesy organizacji wpływają na budowanie jej tożsamości i wizerunku. Uwzględnienie w modelu aspektu związanego z wynikami organizacji, podobnie jak w poprzednim modelu K. Backhaus i S. Tikoo, zwraca uwagę na szeroki zasięg ZWP w przedsiębiorstwach, nieograniczony jedynie do funkcji personalnej. Kolejnym interesującym elementem tego modelu jest określenie marki pracodawcy jako wynikowej marek poszczególnych pracowników. W tym kontekście obecni pracownicy postrzegani są jako ambasadorzy marki pracodawcy.

<sup>195</sup> G. Martin, *Employer branding – time for...*, s. 18.

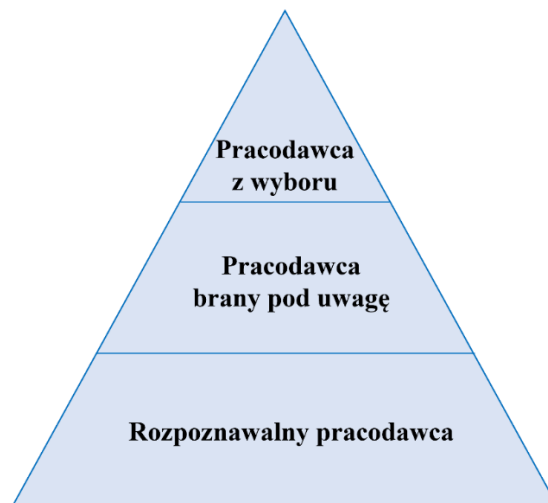
**Rysunek 19. Model employer branding wg G. Martin**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Martin, *Employer branding – time for some long and ‘hard’ reflections?*, in: S. Barrow [i in.], *Employer branding. The latest fad or the future of HR?*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2008, s. 18

Kwestię poziomów atrakcyjności pracodawcy systematyzują V. Franca i M. Pahor, proponując trzystopniowy model mierzenia siły marki pracodawcy w formie piramidy<sup>196</sup> (zob. Rysunek 20).

**Rysunek 20. Model piramidy employer branding wg V. Franca, M. Pahor**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: V. Franca, M. Pahor, *The strength of the employer brand: Influences and implications for recruiting*, “Journal of Marketing & Management”, 3(1), 2012, s. 94

Najniższy poziom prezentują pracodawcy, których marki są rozpoznawalne – potencjalni pracownicy kojarzą ich nazwę czy logo. Kolejny poziom stanowią pracodawcy, którzy

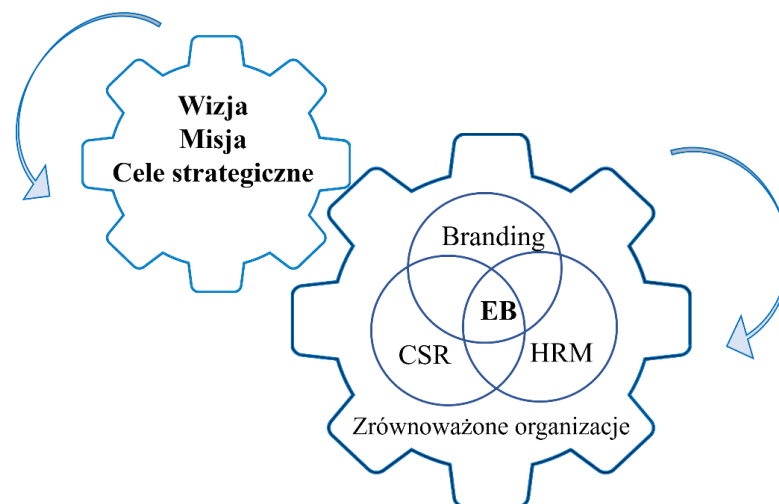
<sup>196</sup> V. Franca, M. Pahor, *The strength of the employer brand: Influences and implications for recruiting*, “Journal of Marketing & Management” 2012, 3(1), s. 93-94.

nie tylko są rozpoznawalni, ale również brani są pod uwagę w procesie poszukiwania pracy. Najwyższy poziom prezentują ci pracodawcy, których marki są określane mianem pracodawców z wyboru czyli takich, którzy stanowią pierwszy i jedyny wybór pracownika poszukującego pracy.

M. Ilyas i in. dodają, że zarządzanie wizerunkiem pracodawcy ma kluczową rolę w budowaniu pozycji przedsiębiorstwa jako „pracodawcy z wyboru”<sup>197</sup>.

Strategiczną rolę zarządzania wizerunkiem pracodawcy podkreślili również H. Aggerholm, S.E. Andersen oraz C. Thomsen. Zgodnie z zaproponowanym modelem istotą ZWP w nowoczesnych, zrównoważonych organizacjach jest wspieranie wizji, misji i strategicznych celów (zob. Rysunek 21).

**Rysunek 21. Model zarządzania wizerunkiem pracodawcy wg H. Aggerholm, S.E. Andersen, C. Thomsen**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Aggerholm, S.E. Andersen, C. Thomsen, *Conceptualizing employer branding in sustainable organizations*, "Corporate Communications: An International Journal", 2011, 16(2), s. 114

ZWP zostało ulokowane w trzech obszarach działalności przedsiębiorstwa<sup>198</sup>:

- *branding* – budowanie marki i umacnianie wizerunku pracodawcy,
- HRM (z ang. *human resources management*) – budowanie pozytywnych relacji pracownik-pracodawca,
- CSR (z ang. *corporate social responsibility*) – zwracanie uwagi na społeczny kontekst działań przedsiębiorstwa i jego konsekwencje w przyszłości.

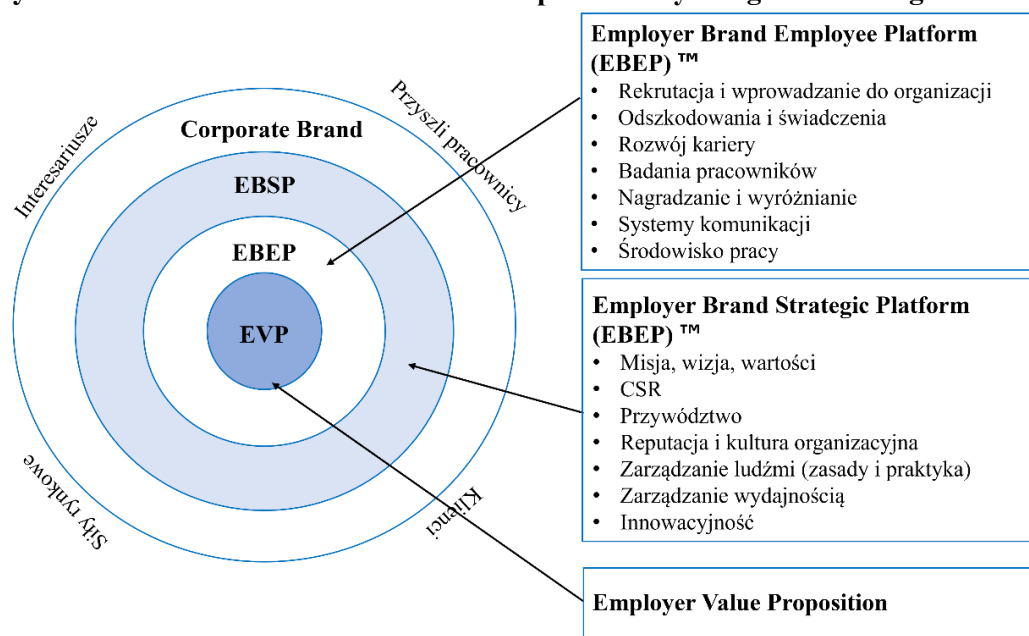
<sup>197</sup> M. Ilyas [i in.], *Developing Employee Brand Loyalty through Employer Branding; a Strategy to win the Unconventional War for Talent Retention*, "International Journal of Economic Research" 2020, 14, s. 6.

<sup>198</sup> H. Aggerholm, S.E. Andersen, C. Thomsen, *Conceptualizing employer branding...*, s. 113-115.

Rozbudowaną strukturę zarządzania wizerunkiem pracodawcy zaprezentował B. Minchington. ZWP zostało podzielone na dwie platformy – strategiczną i pracowniczą (zob. Rysunek 22). Na płaszczyźnie strategicznej jako obszary działań autor wymienił<sup>199</sup>:

- wspieranie misji, wizji i wartości firmy,
- działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu,
- elementy przywództwa,
- budowanie reputacji i kultury organizacyjnej,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- zarządzanie wydajnością i innowacyjność.

**Rysunek 22. Struktura doskonałości marki pracodawcy™ wg B. Minchington**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Minchington, *15 Employer branding best practices to focus on in 2015*, 2015, <https://www.brettminchington.com/single-post/2015/01/15/15-Employer-branding-best-practices-to-focus-on-in-2015> [dostęp: 2.11.2019]

W ramach platformy pracowniczej przywołał takie obszary jak<sup>200</sup>:

- rekrutacja i wprowadzanie do organizacji,
- odszkodowania i świadczenia,
- rozwój kariery,
- badania pracowników,

<sup>199</sup> B. Minchington, *15 Employer branding best practices to focus on in 2015*, <https://www.brettminchington.com/single-post/2015/01/15/15-Employer-branding-best-practices-to-focus-on-in-2015> [dostęp: 2.11.2019].

<sup>200</sup> Ibidem.



- nagradzanie i wyróżnianie,
- systemy komunikacji oraz środowisko pracy.

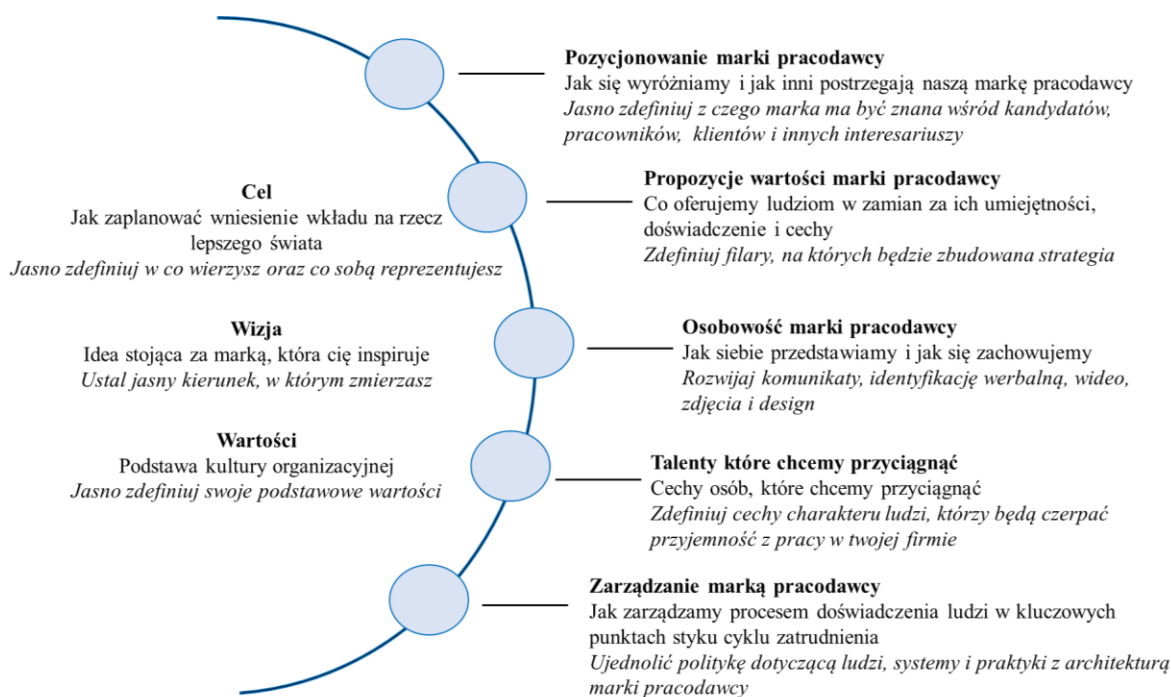
Model ten prezentuje wieloaspektowość ZWP i różnorodność obszarów, na jakie wpływają działania z tego zakresu. Również w tym modelu pojawiają się atrybuty strategiczne niezwiązane jedynie z rekrutacją, czy utrzymywaniem w firmach najlepszych pracowników. B. Minchington wskazuje na szeroką grupę odbiorców działań ZWP, do których oprócz przyszłych pracowników zalicza również klientów, siły rynkowe i innych interesariuszy.

Najnowsze badania B. Minchingtona nad istotą zarządzania wizerunkiem pracodawcy opisane zostały w modelu architektury marki pracodawcy (zob. Rysunek 23). Model prezentuje nowy sposób patrzenia na strategię rozwoju biznesu, gdzie do stworzenia unikalnego doświadczenia klienta wykorzystuje się zaangażowanie pracowników. Dzięki włączeniu działań employer brandingowych do strategii biznesowej, pracownicy identyfikują się z marką przedsiębiorstwa, co pozytywnie wpływa na realizację planów firmy<sup>201</sup>. Zaprezentowana koncepcja obejmuje pięć kluczowych obszarów budowania strategii zarządzania marką pracodawcy w oparciu o cel, wizję i wartości oferowane przez dane przedsiębiorstwo. Pierwszy obszar odnosi się do pozycjonowania marki pracodawcy, czyli określenia jak firma wyróżnia się i jak chce być postrzegana. Drugi obszar związany jest z propozycją wartości pracodawcy, czyli tym co firma oferuje obecnym i przyszłym pracownikom w zamian za ich doświadczenie i umiejętności. Kolejny element stanowi określenie osobowości marki pracodawcy poprzez odpowiednie określenia, wypowiedzi, zachowania czy materiały promocyjne. Czwarty element stanowi definicja talentów, czyli pracowników jakich chcemy przyciągać do organizacji. Ostatni obszar związany jest z zarządzaniem marką pracodawcy, czyli ustaleniem jakie doświadczenia z marką mają obecni i przyszli pracownicy oraz jak wygląda cykl życia zatrudnienia w danym przedsiębiorstwie. Warto zaznaczyć, że B. Minchington ponownie, wśród interesariuszy działań ZWP wymienia nie tylko obecnych i przyszłych pracowników, ale także klientów i innych interesariuszy.

---

<sup>201</sup> A. Fiedling, *Employer Brand Architecture in practice*, <https://www.worldemployerbrandingday.community/post/2019/03/06/employer-brand-architecture-in-practice> [dostęp: 12.01.2019].

**Rysunek 23. Model architektury marki pracodawcy™ wg B. Minchington**

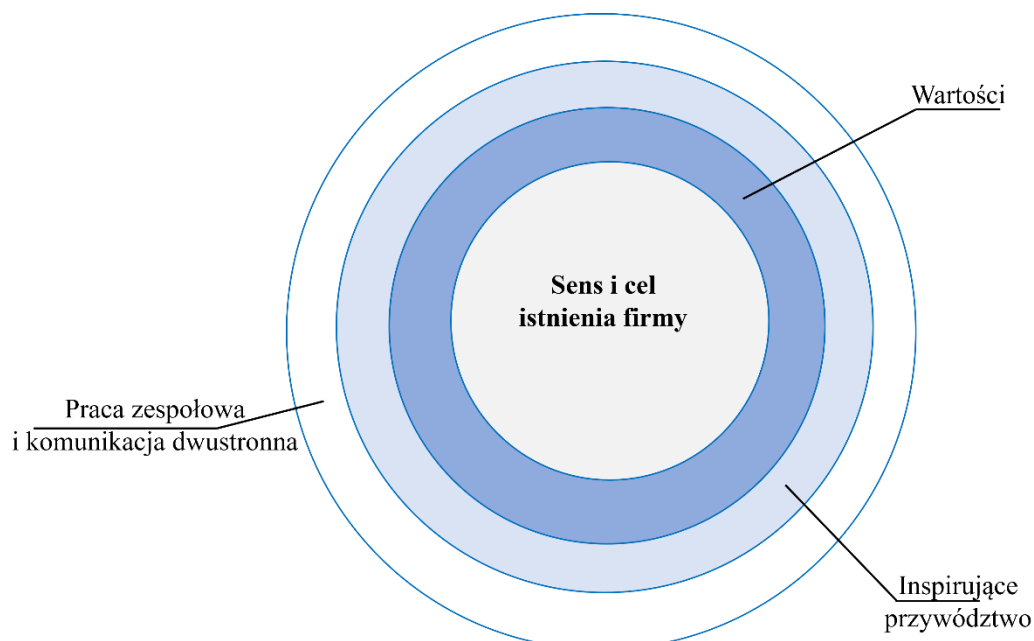


Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Fiedling, *Employer Brand Architecture in practice*, 2019, <https://www.worldemployerbrandingday.community/post/2019/03/06/employer-brand-architecture-in-practice> [dostęp: 12.01.2019]

Na gruncie krajowym warty omówienia model marki pracodawcy zaprezentowała J. Dąbrowska<sup>202</sup> wskazując na istotną rolę komunikacji w ZWP (zob. Rysunek 24). Proponowany model został opracowany na podstawie badań jakościowych przedstawicieli polskiej branży IT. Obejmuje on cztery obszary, podobne do zaproponowanej architektury marki pracodawcy B. Minchingtona. Autorka modelu w centrum budowania marki pracodawcy stawia cel i sens istnienia firmy, uznając te dwa aspekty za kluczowe w budowaniu relacji pomiędzy pracodawcą i pracownikiem. Jako drugi element wymienia wartości, podkreślając jednocześnie, że chodzi o faktycznie funkcjonujące w firmie wartości, które są wyznawane przez pracowników i z którymi pracownicy się identyfikują.

<sup>202</sup> J. Dąbrowska, *Nowy model marki pracodawcy*, <https://julistadabrowska.pl/nowy-model-marki-pracodawcy/> [dostęp: 1.03.2020].

**Rysunek 24. Nowy model marki pracodawcy wg J. Dąbrowska**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Dąbrowska, *Nowy model marki pracodawcy*, 2019, <https://julistadabrowska.pl/nowy-model-marki-pracodawcy/> [dostęp: 1.03.2020]

Autorka wspomina, że w badaniu poprzedzającym stworzenie modelu respondenci jako najważniejsze wartości wskazali zaufanie i odpowiedzialność. Trzecim elementem proponowanego modelu jest inspirujące przywództwo, cechujące prawdziwych, charyzmatycznych liderów, którzy motywują do działania i podejmowania odpowiedzialności. Ostatnim zidentyfikowanym elementem jest praca zespołowa i komunikacja dwustronna. Czynniki te mają wpływ na poprawne działanie wszystkich trzech pozostałych elementów modelu.

Przeprowadzone analizy modeli teoretycznych potwierdziły zidentyfikowane w Rozdziale 1 cechy koncepcji zarządzania wizerunkiem pracodawcy takie jak:

- interdyscyplinarne podejście,
- strategiczny charakter,
- szeroka grupa docelowa.

Jak wykazano, ZWP nie stanowi jedynie narzędzia wspierającego rekrutację pracowników, ale koncentruje się na szerokiej perspektywie związanej z komunikowaniem wartości i wizji firmy obecnym i przyszłym pracownikom oraz innym grupom interesariuszy, w celu budowania przewagi konkurencyjnej i rozwoju przedsiębiorstwa.

## 2.3. Wybrane koncepcje wspierające zarządzanie wizerunkiem pracodawcy

Strategiczne i interdyscyplinarne podejście do zarządzania wizerunkiem pracodawcy implikuje potrzebę zidentyfikowania obszarów pokrewnych. Celem niniejszego podrozdziału jest przedstawienie i omówienie wybranych koncepcji powiązanych z zarządzaniem wizerunkiem pracodawcy takich jak: zarządzanie talentami, przywództwo transformacyjne, zarządzanie różnorodnością oraz turkusowe zarządzanie organizacjami.

### 2.3.1. Zarządzanie talentami

Kapitał niematerialny w postaci najbardziej utalentowanych pracowników uznawany jest za jeden z najważniejszych zasobów współczesnych przedsiębiorstw. W dobie rosnących trudności ze znalezieniem i utrzymaniem w firmach najlepszych pracowników to współpraca działów HR i marketingu może zapewnić przyciąganie oraz utrzymywanie najbardziej utalentowanych pracowników. W miarę rozwoju rynku pracownika rośnie znaczenie kwestii przyciągania i utrzymywania talentów w organizacji. Badacze wskazują, że zarządzanie wizerunkiem pracodawcy stanowi kluczowe narzędzie w tym zakresie<sup>203,204</sup>.

Zarządzanie talentami traktowane strategicznie dostarcza organizacjom wymierne korzyści, takie jak zwiększenie przychodów, mniejszą rotację pracowników oraz większe zaangażowanie pracowników<sup>205</sup>. Analiza literatury przedmiotu wykazała, że badacze prezentują dwa zasadnicze podejścia do koncepcji zarządzania talentami (skrót ZT).

Część badaczy utożsamia działania związane z zarządzaniem talentami z ogólnym zarządzaniem wszystkimi pracownikami przedsiębiorstwa. R. Shukla określa ZT jako całościowe procesy planowania, rekrutowania, rozwoju, kierowania i nagradzania pracowników w organizacji<sup>206</sup>. A. Pellant definiuje natomiast to pojęcie jako sensowne, wspólne, świadome i rozmyślane podejście podjęte w celu przyciągania, rozwijania i utrzymania ludzi posiadających umiejętności i zdolności do spełnienia określonych

---

<sup>203</sup> A. Dabirian, P. Berthon, J. Kietzmann, *Enticing the IT crowd: employer branding in the information economy*, "Journal of Business & Industrial Marketing" 2019, vol. 34, no. 7, s. 4.

<sup>204</sup> I. Reis, M.J. Sousa, A. Dionísio, *Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision*, "Sustainability" 2021, 13(19), s. 18-19.

<sup>205</sup> *Integrated Talent Management*, Hudson Research & Consulting <http://www.hudsonrc.com/solutions/integrated-talent-management/> [dostęp: 8.06.2020].

<sup>206</sup> R. Shukla, *Talent Management. Process of Developing and Integrating Skilled Workers*, Global India Publications Pvt, New Delhi 2009, s. 4.

bieżących i przyszłych potrzeb organizacji w zakresie zdolności, zachowania, postawy, wiedzy i stylu<sup>207</sup>.

Druga część badaczy koncentruje podejście do zarządzania talentami na najbardziej utalentowanych pracownikach, którzy dzięki swojemu zaangażowaniu, wiedzy i doświadczeniu dostarczają firmie największej wartości. W.J. Rothwell definiuje ZT jako proces przyciągania, rozwoju, utrzymania i rozwijania najlepszych ludzi<sup>208</sup>. T. Listwan przez zarządzanie talentami rozumie „zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i sprawności oraz osiągnięcia celów organizacji”<sup>209</sup>. P. Bethke-Langenegger i in. definiują to pojęcie jako wyróżniający proces, który jest wyraźnie skoncentrowany na te osoby, które mogą zapewnić firmie przewagę konkurencyjną. M. Armstrong definiuje zarządzanie talentami jako proces identyfikacji, rozwoju, rekrutacji, zachowania i rozlokowania utalentowanych osób<sup>210</sup>. Jak podkreślają badacze, odpowiednio efektywne zarządzanie tymi osobami może zapewnić firmie długookresową konkurencyjność<sup>211</sup>.

D.G. Collings i K. Mellahi wskazują na strategiczną rolę zarządzania talentami, obejmującą identyfikację kluczowych stanowisk, które przyczyniają się do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej organizacji, rozwijania puli talentów o wysokim potencjale i wysokiej wydajności, a także rozwoju zróżnicowanej architektury zasobów ludzkich, ułatwiającej obsadzenie tych stanowisk i zapewniającej stałe zaangażowanie pracowników. Badacze podkreślają, że kluczowe stanowiska niekoniecznie należy ograniczać do najwyższego kierownictwa organizacji<sup>212</sup>.

S. Taylor proponuje wielowymiarowe spojrzenie na istotę koncepcji zarządzania talentami, jednocześnie wskazując, że takie podejście jest najczęściej wykorzystywane w firmach. W opracowanym diagramie (zob. Rysunek 25) autor dzieli talenty na cztery wymiary: ekskluzywny, inkluzywny, szeroki i wąski.

---

<sup>207</sup> A. Pellant, *Linking Culture and Talent Management*, in: *The talent management handbook. Creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*, L.A. Berger, D.R. Berger (eds.), Mc Graw Hill, New York 2011, s. 319.

<sup>208</sup> W.J. Rothwell, *Integrating Succession Planning and Career Planning*, in: *The talent management handbook. Creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*, L.A. Berger, D.R. Berger (eds.), Mc Graw Hill, New York 2011, s. 120.

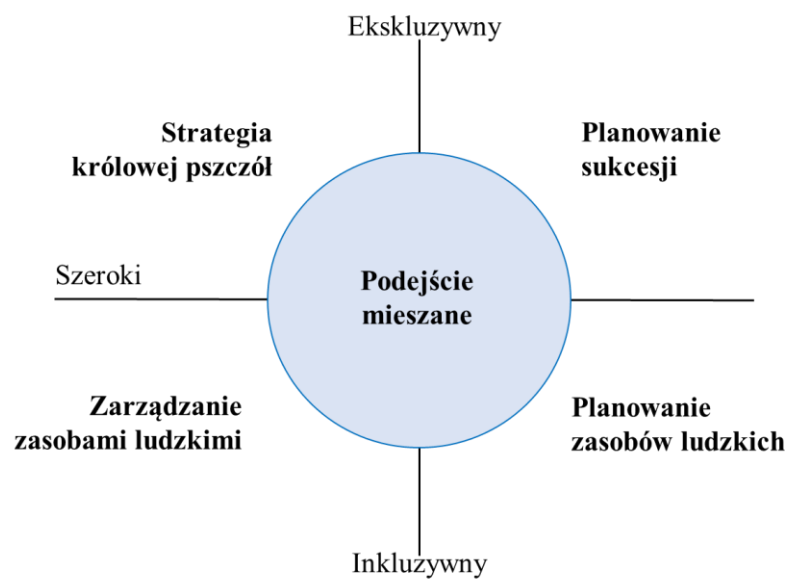
<sup>209</sup> T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych przedsiębiorstw*, w: *Zarządzanie talentami*, S. Borkowska (red.), IPSS, Warszawa 2005, s. 21.

<sup>210</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 503.

<sup>211</sup> P. Bethke-Langenegger, P. Mahler, B. Staffelbach, *Effectiveness of talent management strategies*, “European Journal of International Management” 2011, 5(5), s. 527.

<sup>212</sup> D.G. Collings, K. Mellahi, *Strategic talent management: A review and research agenda*, “Human Resource Management Review” 2009, 19(4), s. 304.

**Rysunek 25. Wielowymiarowość zarządzania talentami**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Taylor, *Resourcing and talent management*, Kogan Page Publishers, 2018, s. 9

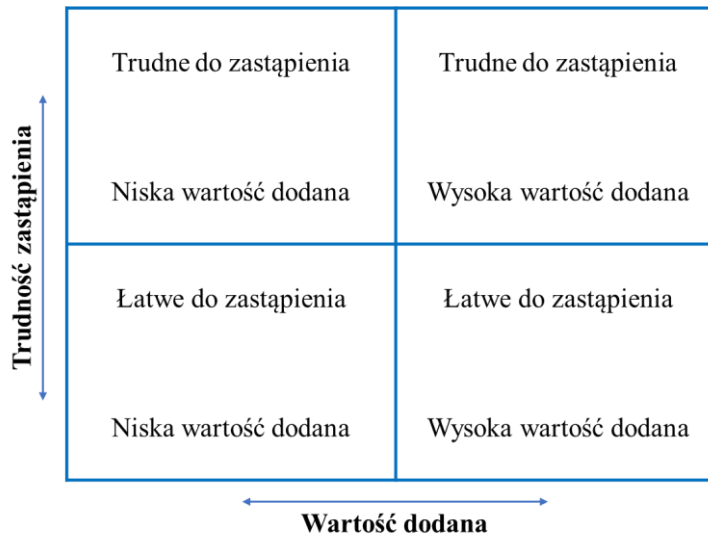
Wymiar ekskluzywny wiąże się ze szczególnym skupieniem na kilku kluczowych talentach w organizacji – tych pracownikach, których wiedza, umiejętności i zaangażowanie są największe. W tym przypadku strategie zarządzania talentami skoncentrowane są na przyciąganiu i utrzymywaniu wąskiej grupy najbardziej utalentowanych pracowników. W opozycji do podejścia ekskluzywnego S. Taylor stawia podejście inkluzywne, gdzie wszyscy pracownicy uznawani są za talenty organizacji, których potencjał należy rozwijać. Definiowanie zarządzania talentami w szerokim kontekście S. Taylor utożsamia z obszarem *human resources management*, natomiast w ujęciu wąskim wiąże tę koncepcję z planowaniem zasobów ludzkich i sukcesji<sup>213</sup>.

Istotą procesu zarządzania talentami jest właściwe identyfikowanie najbardziej utalentowanych pracowników organizacji i ich wpływu na budowanie przewagi konkurencyjnej. R.E. Lewis i in. proponują wybierać tego typu pracowników w oparciu o dwa czynniki: łatwość lub trudność zastąpienia danego pracownika oraz niską lub wysoką wartość jaką dany pracownik wnosi do organizacji<sup>214</sup> (zob. Rysunek 26). Jak podkreśla R.E. Lewis pracownicy, opisani jako trudni do zastąpienia, ale dostarczający wysoką wartość w firmie to często osoby niezasiadające na najwyższych szczeblach hierarchii.

<sup>213</sup> S. Taylor, *Resourcing and talent management*, Kogan Page Publishers, London 2018, s. 8-9.

<sup>214</sup> R.E. Lewis, R.J. Heckman, *Talent management: A critical review*, "Human Resource Management Review" 2006, 16(2), s. 144.

**Rysunek 26. Klasyfikacja talentów w organizacji**



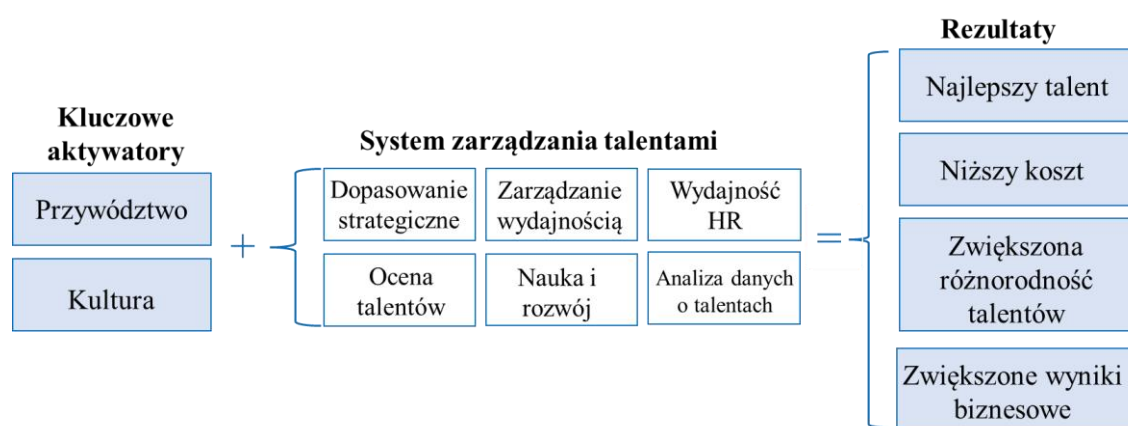
Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.E. Lewis, R.J. Heckman, *Talent management: A critical review*, "Human resource management review", 16(2), 2006, s. 144

L.D. Sharkey i P.H. Eccher łączą koncepcję zarządzania talentami z czynnikami, takimi jak przywództwo i kultura organizacyjna (zob. Rysunek 27). Podkreślają kluczowe znaczenie zaangażowania liderów i kadry kierowniczej wysokiego szczebla w proces zarządzania talentami oraz wspierającą rolę kultury organizacyjnej. Istotę zarządzania talentami opisują w sześciu obszarach<sup>215</sup>:

- zgodność ze strategią firmy – połączenie strategii firmy ze strategią zarządzania talentami,
- ocena talentów – dbanie o wysoki poziom kompetencji liderów w kontekście rozwijania talentów w organizacji,
- zarządzanie wydajnością – rozumianą nie tylko jako spełnianie biznesowych oczekiwań wobec pracodawcy, ale również rozwój kompetencji i ścieżki zawodowej,
- nauka i rozwój – nakierowane na podnoszenie kompetencji talentów w organizacji,
- wsparcie HR – ukierunkowanie działań HR na strategiczne aktywności w zakresie pozyskiwania i utrzymywania talentów,
- analiza danych – zbieranie danych na temat rozwoju talentów w organizacji, ich analiza i implementacja wniosków do strategii.

<sup>215</sup> L.D. Sharkey, P.H. Eccher, *Optimizing talent: What every leader and manager needs to know to sustain the ultimate workforce*, Information Age Publishing, Charlotte 2011, s. 12-15.

**Rysunek 27. Podejście do zarządzania talentami**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: L.D. Sharkey, P.H. Eccher, *Optimizing talent: What every leader and manager needs to know to sustain the ultimate workforce*, Information Age Publishing, Charlotte 2011, s. 12

W zaprezentowanym podejściu, L.D. Sharkey i P.H. Eccher jako główne wyniki budowania strategii zarządzania talentami wskazują pozyskanie do firmy najlepszych talentów, niższe koszty przyciągania i utrzymania najlepszych pracowników, różnorodność talentów oraz poprawę wyników biznesowych.

P. Alves i in. identyfikują cztery obszary, które pozwalają skutecznie zarządzać talentami w oparciu o strategię zarządzania wizerunkiem pracodawcy<sup>216</sup>:

- spójność misji, wizji i wartości firmy,
- sprawiedliwe i przejrzyste realizowanie procesów zarządczych,
- spójność z wartościami firmy prezentowanymi w ramach kultury organizacyjnej,
- dobra komunikacja i reputacja.

Odpowiednie budowanie marki pracodawcy w oparciu o wymienione obszary pozwala zbudować więź z obecnymi i przyszłymi pracownikami, co ma kluczowe znaczenie w zarządzaniu talentami.

A. Kargas i A. Tsokos wskazują na ważną rolę marki pracodawcy w procesie zarządzania talentami, podkreślając, że silne marki pracodawcy przyciągają najbardziej zmotywowanych i utalentowanych pracowników<sup>217</sup>.

Wobec rosnącego znaczenia wartości niematerialnych przedsiębiorstw, takich jak wiedza i zaangażowanie pracowników, zarządzanie talentami staje się jednym z kluczowych elementów budowania przez firmy przewagi konkurencyjnej.

<sup>216</sup> P. Alves [i in.], *Strategic talent management: The impact of employer branding on the affective commitment of employees*, "Sustainability" 2020, 12(23), s. 18.

<sup>217</sup> A. Kargas, A. Tsokos, *Employer branding implementation and human resource management in Greek telecommunication industry*, "Administrative Sciences" 2020, 10(1), s. 11.



### 2.3.2. Przywództwo transformacyjne

Jedną z najczęściej omawianych przez badaczy koncepcji przywództwa jest przywództwo transformacyjne<sup>218</sup>. Podkreśla się, że ten rodzaj przywództwa ma szczególne znaczenie w wysoce innowacyjnych organizacjach. Koncepcja ta określana jest również jako jedno z najbardziej efektywnych podejść do przywództwa<sup>219</sup>. Zauważa się również wzrastającą rolę przywództwa transformacyjnego w polskich przedsiębiorstwach<sup>220</sup>. Odpowiednie zaangażowanie liderów ma duży wpływ na realizację strategii zarządzania wizerunkiem pracodawcy, dlatego pogłębione badania nad ZWP wymagają przybliżenia tej koncepcji.

Interesującym punktem wyjścia do analizy koncepcji przywództwa transformacyjnego jest diagram hierarchiczny prezentujący pięć poziomów rozwoju przywództwa zaprezentowany przez J. Collins<sup>221</sup> (zob. Rysunek 28).

**Rysunek 28. Hierarchia pięciu poziomów przywództwa wg J. Collins**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Collins, *Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve*, "Managing Innovation and Change" 2006, s. 70

<sup>218</sup> S. Sahu, A. Pathardikar, A. Kumar, *Transformational leadership and turnover: Mediating effects of employee engagement, employer branding, and psychological attachment*, "Leadership & Organization Development Journal" 2018, vol. 39, no. 1, s. 82.

<sup>219</sup> I. Buil, E. Martínez, J. Matute, *Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality*, "International Journal of Hospitality Management" 2019, 77, s. 65.

<sup>220</sup> K. Szczepańska-Woszczyna, Z. Dacko-Pikiewicz, M. Lis, *Responsible leadership: a real need or transient curiosity*, "Procedia-Social and Behavioral Sciences" 2015, 213, s. 547

<sup>221</sup> J. Collins, *Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve*, "Managing Innovation and Change" 2006, s. 70-71.

Poziom pierwszy prezentuje indywidualnego pracownika, którzy dzięki swojej wiedzy, umiejętnościom i odpowiednim nawykom produktywnie działa na rzecz organizacji. Poziom drugi oznacza członka zespołu, który wnosi wartość dodaną do działań całej grupy i umie efektywnie pracować w zespole. Poziom trzeci odnosi się do kompetentnego menedżera, który jest w stanie efektywnie organizować pracę ludzi i zespołów, aby osiągać predefiniowane cele. Poziom czwarty charakteryzuje efektywnego lidera, który jest katalizatorem zaangażowania i dążenia do osiągnięcia jasno sprecyzowanej i przekonującej wizji. Poziom piąty, jako najwyższy poziom, prezentuje przywódcę, który buduje trwałą wielkość poprzez paradoksalne połączenie osobistej pokory i zawodowej woli.

Podjęcie J. Collins łączy się z definicją przywództwa transformacyjnego zaproponowaną przez J. Burns. Badacz jako pierwszy zdefiniował pojęcie przywództwa transformacyjnego wskazując, że jest ono specyficzną relacją wzajemnej stymulacji i nobilitacji, która zmienia uczniów w liderów, a liderów może zmienić w „agentów moralnych”<sup>222</sup>. B.M. Bass i R.E. Riggio zdefiniowali przywódców transformacyjnych jako tych, którzy stymulują i inspirują innych, aby osiągnęli wysokie wyniki swojej pracy oraz rozwijali swoje własne umiejętności w zakresie przywództwa. Transformacyjni liderzy pomagają innym wzrastać i rozwijać się w liderów, odpowiadając na ich indywidualne potrzeby, wzmacniając ich i dostosowując cele do możliwości poszczególnych osób, grupy i organizacji<sup>223</sup>. Jak wskazał H. Kim, transformacyjni liderzy mają zdolność do przekształcania organizacji poprzez ich wizję przyszłości, a wyjaśniając swoją wizję, mogą upoważnić swoich pracowników do podjęcia odpowiedzialności za realizację tej wizji<sup>224</sup>. Za charakterystyczną cechę liderów transformacyjnych uznaje się umiejętność charyzmatycznego i entuzjastycznego przekazywania wizji działania<sup>225</sup>.

Przywództwo transformacyjne oparte jest na relacji pomiędzy liderem a podwładnym. Relacja ta stanowi wyższy poziom niż relacja charakterystyczna dla przywództwa transakcyjnego i oznacza wspólne rozwijanie się, stymulację intelektualną

---

<sup>222</sup> J.M. Burns, *Leadership*, Harper & Row, New York 1978, s. 4.

<sup>223</sup> B.M. Bass, R.E. Riggio, *Transformational leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey 2006, s. 7.

<sup>224</sup> H. Kim, *Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: A case of South Korea's public sector*, “Public Organization Review” 2014, 14(3), s. 398.

<sup>225</sup> B. Mandell, S. Pherwani, *Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison*, “Journal of Business and Psychology” 2003, 17(3), s. 398.

oraz inspirowanie podwładnych do poświęcenia się celom, misji i wizji lidera<sup>226</sup>. Jako kluczowe zachowania odnoszących sukcesy liderów transformacyjnych badacze wskazują wyrażanie celów, budowanie wizerunku, okazywanie pewności siebie i pobudzanie motywacji. Zachowania te wpływają na zaangażowanie i motywację podwładnych bez oferowania dodatkowych benefitów w postaci dóbr lub praw, co charakterystyczne jest dla przywództwa transakcyjnego<sup>227</sup>.

K. Leithwood i in. definiują transformacyjne przywództwo wychodząc od interpretacji terminu „transformacja”, wskazując, że „transformacja” oznacza poważne zmiany w formie, charakterze, funkcji i/lub potencjale jakiegoś zjawiska, a zastosowanie tego podejścia do przywództwa określa ogólne cele, do których należy dążyć. Centralnym celem przywództwa transformacyjnego jest wzmocnienie jednostki oraz zdolności rozwiązywania problemów przez członków organizacji<sup>228</sup>.

B.M. Bass i R.E. Riggio identyfikują cztery kluczowe komponenty przywództwa transformacyjnego<sup>229</sup>:

- wyidealizowany wpływ – transformacyjni przywódcy zachowują się w sposób, jaki pozwala im być modelowym przykładem dla innych, są osobami poważanymi, zaufanymi i szanowanymi,
- inspiracyjna motywacja – transformacyjni przywódcy zachowują się w sposób motywujący i inspirujący innych,
- stymulacja intelektualna – transformacyjni przywódcy stymulują innych do rozwoju innowacyjności i kreatywności,
- indywidualne podejście – transformacyjni liderzy indywidualnie podchodzą do rozwoju członków swojego zespołu działając w roli *coacha* lub mentora.

U.T. Jensen i in. wskazują na konkretne zachowania charakterystyczne dla przywództwa transakcyjnego, takie jak<sup>230</sup>:

- formułowanie celów organizacyjnych i wizji – w sposób przejrzysty i długookresowy,

---

<sup>226</sup> B.C. Lim, R.E. Ployhart, *Transformational leadership: relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts*, „Journal of Applied Psychology” 2004, 89(4), s. 611.

<sup>227</sup> K.W. Kuhnert, P. Lewis, *Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis*, „Academy of Management review” 1987, 12(4), s. 650.

<sup>228</sup> K. Leithwood, P.T. Begley, J.B. Cousins, *Developing expert leadership for future schools*, Falmer, London 1994, s. 7.

<sup>229</sup> B.M. Bass, R.E. Riggio, *The transformational model of leadership*, „Leading Organizations: Perspectives For a New Era” 2010, 2, s. 78-79.

<sup>230</sup> U.T. Jensen [i in.], *Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership*, „Administration & Society” 2019, 51(1), s. 9.

- dzielenie się celami i wizją z pracownikami – tak, by nie tylko byli świadomi wizji ale również by chcieli aktywnie uczestniczyć w jej realizacji,
- podtrzymywanie wizji w długim okresie czasu – czyli podejmowanie działań, aby wizja była aktualna i atrakcyjna dla pracowników w perspektywie długookresowej.

Badacze wymieniają również szereg korzyści związanych z ZWP płynących z zastosowania przywództwa transformacyjnego w przedsiębiorstwach:

- zwiększenie motywacji i zaangażowania pracowników<sup>231</sup>,
- lepsze przygotowanie pracowników do wdrażania zmian<sup>232</sup>,
- większa innowacyjność przedsiębiorstwa<sup>233</sup>,
- budowanie kultury współpracy<sup>234</sup>,
- lepsze wyniki finansowe przedsiębiorstwa<sup>235</sup>.

Jako podsumowanie przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu należy podkreślić, że styl kierowania oraz wartości wyznawane i manifestowane przez przywódców organizacji stanowią o jej wizerunku i postrzeganiu w oczach pracowników. Badacze wskazują, że przywództwo transformacyjne jest mocno zorientowane na budowanie reputacji<sup>236</sup> i marki pracodawcy jako elementu integrującego wizję, kulturę i wizerunek przedsiębiorstwa oraz zapewniającego efektywne budowanie marki wśród pracowników<sup>237</sup>. Potwierdza się tym samym, że przywódcy transformacyjni swoim działaniem wpływają również na postrzeganie marki pracodawcy, budowanie więzi oraz przyczyniają się do zwiększenia zaangażowania i zmniejszenia rotacji pracowników<sup>238</sup>.

---

<sup>231</sup> J. Chua, O.B. Ayoko, *Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement*, "Journal of Management & Organization" 2019, vol. 27, 3, s. 14.

<sup>232</sup> L.R. Farahnak [i in.], *The influence of transformational leadership and leader attitudes on subordinate attitudes and implementation success*, "Journal of Leadership & Organizational Studies" 2020, 27(1), s. 99.

<sup>233</sup> P.B. Le, H. Lei, *Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support*, "Journal of Knowledge Management" 2019, Vol. 23, No. 3, s. 15.

<sup>234</sup> R. Sun, A.C. Henderson, *Transformational leadership and organizational processes: Influencing public performance*, "Public Administration Review" 2017, 77(4), s. 555.

<sup>235</sup> E. Strukan, M. Nikolić, S. Sefić, *Impact of transformational leadership on business performance*, "Tehnicky Vjesnik/Technical Gazette" 2017, vol. 24, no. 2, s. 441.

<sup>236</sup> M. Zeesahn [i in.], *Transformational Leadership and Corporate... Reputation: Mediation Effects of Employer Branding*, "Journal of Management and Research" 2020, 7(1), s. 203.

<sup>237</sup> S. Sahu, A. Pathardikar, A. Kumar, *Transformational leadership...*, s. 87.

<sup>238</sup> M.I. Hanif, Z.S. Qureshi, *Effect of Employer Branding Attributes on Talent Retention with mediating Role of Transformational Leadership*, "Sustainable Business and Society in Emerging Economies" 2020, 2(1), s. 52.

### 2.3.3. Zarządzanie różnorodnością

Kolejnym obszarem, który pozwala rozwijać pełen potencjał pracowników i budować trwałą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa jest zarządzanie różnorodnością. Jak wskazuje S. Przytuła, „pracownicy coraz częściej poszukują miejsca pracy, w którym doceniana jest ich autentyczność i gdzie będą mogli się rozwijać bez konieczności kompromisów w zakresie własnej tożsamości”<sup>239</sup>. Jednak, mimo wielu lat badań teoretycznych, na polu praktyki biznesowej koncepcja zarządzania różnorodnością nadal traktowana jest bardziej jako element budowania pozytywnego wizerunku niż strategiczne podejście do rozwoju organizacji. Niewiele organizacji decyduje się na wdrożenie przemyślanej strategii zarządzania różnorodnością. Jak wskazuje globalny raport HR Research Institute 2020 „The State of Diversity & Inclusion 2020” tylko 23% przedsiębiorstw wdrożyło zaawansowane praktyki związane z zarządzaniem różnorodnością<sup>240</sup>. Celem niniejszego podrozdziału jest omówienie istoty i podejść do koncepcji zarządzania różnorodnością.

Podobnie jak omawiane wcześniej koncepcje – zarządzania talentami i przywództwa transformacyjnego – również zarządzanie różnorodnością (skrót ZR) nie posiada jednoznacznej definicji. Badacze podkreślają interdyscyplinarność i złożoność tego pojęcia.

R.S. Kandola i J. Fullerton wskazują, że zarządzanie różnorodnością polega na akceptacji faktu, że kadra pracownicza stanowi „populację osób, które różnią się od siebie widocznymi i niewidocznymi cechami. Te cechy obejmują płeć, wiek, pochodzenie, rasę, sprawność, osobowość oraz styl pracy”<sup>241</sup>. Podejście badaczy opiera się na przekonaniu, że wykorzystanie tych różnic tworzy środowisko sprzyjające wydajności, w którym każdy czuje się doceniony i w którym talenty są w pełni wykorzystane do realizowania celów organizacji. W podobny sposób zarządzanie różnorodnością postrzegają D. Torrington i in., skupiając się na podkreśleniu, że ZR oznacza działania podejmowane wobec pięciu zdefiniowanych społecznie grup mniejszościowych – kobiet, mniejszości rasowych i etnicznych, osób z niepełnosprawnościami, osób starszych oraz osób o różnej

---

<sup>239</sup> S. Przytuła, *Zarządzanie różnorodnością a organizacja włączająca*, w: *Odwaga i równowaga, czyli Work-life balance po polsku*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, 2020, s. 13.

<sup>240</sup> *The State of Diversity & Inclusion 2020*, HR Research Institute 2020, s. 3.

<sup>241</sup> R.S. Kandola, J. Fullerton, *Diversity in action: Managing the mosaic*, CIPD Publishing, London 1998, s. 8.

orientacji seksualnej<sup>242</sup>. R.W. Griffin wskazuje natomiast, że zarządzanie różnorodnością to nie tylko tworzenie osobom zatrudnionym warunków pozwalających na pełne wykorzystanie ich możliwości na rzecz pracodawcy, ale także umożliwianie pracownikom rozwoju ich kwalifikacji zawodowych<sup>243</sup>.

Na maksymalizację wykorzystania potencjału pracowników poprzez zarządzanie różnorodnością zwracają również uwagę D. Subeliani i G. Tsogas podkreślając, że nadaje ono odmienności pozytywną wartość, co prowadzi do nowego podejścia w kwestii zróżnicowania w miejscu pracy<sup>244</sup>.

E. Gross-Gołacka proponuje kompleksowe podejście do koncepcji zarządzania różnorodnością, wskazując, że ZR dotyczy<sup>245</sup>:

- wykorzystywania wszystkich dostępnych w organizacji talentów, bez odwoływania się do etnocentryzmu i stereotypów,
- w odniesieniu do grupy pracowników prowadzenia polityki na rzecz różnorodności, przyczyniającej się do wzrostu innowacyjności i twórczego działania, zmniejszenia braków kadry posiadającej określone umiejętności oraz poprawy jakości obsługi klienta,
- w odniesieniu do działalności firmy dopasowania oferty do potrzeby różnorodnych klientów oraz utrzymania się i zwiększania rynku,
- w odniesieniu do strategii firmy uwzględnienia potrzeb i oczekiwań zarówno w kontekście klientów indywidualnych, jak i pracowników oraz interesariuszy,
- podejścia poprzez zarządzanie strategiczne zorientowane na dostosowaniu się organizacji do otoczenia.

Tak zaprezentowane spektrum wyzwań stojących przed zarządzaniem różnorodnością w organizacjach, E. Gross-Gołacka wpisuje w autorską architekturę 5P (zob. Rysunek 29), odzwierciedlającą pięć kluczowych obszarów, które powinny być zaangażowane w budowanie organizacji otwartej na różnorodność<sup>246</sup>:

---

<sup>242</sup> D. Torrington, L. Hall, S. Taylor, *Human Resource Management*, Pearson Education Limited, London 2002, s. 529.

<sup>243</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 428.

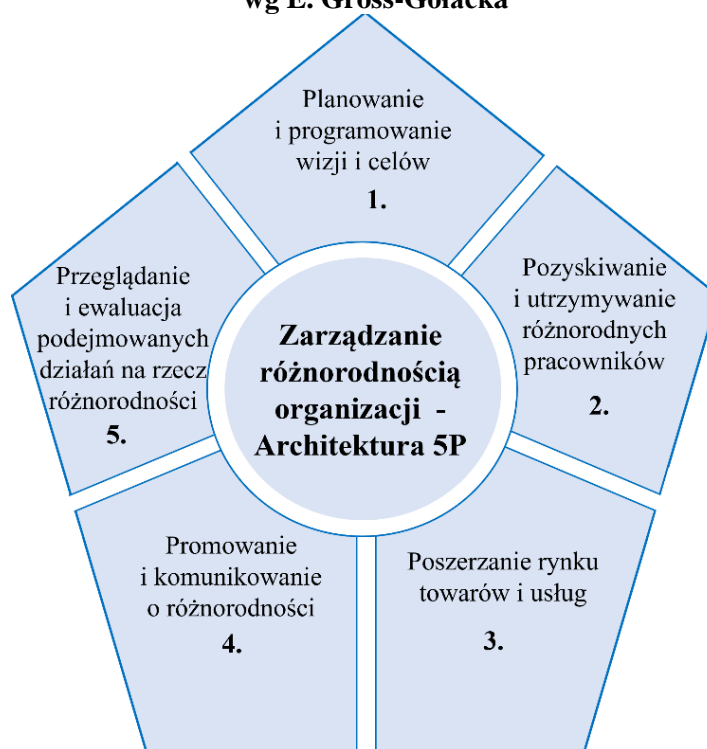
<sup>244</sup> D. Subeliani, G. Tsogas, *Managing diversity in the Netherlands: a case study of Rabobank*, "The International Journal of Human Resource Management" 2005, 16(5), s. 832.

<sup>245</sup> E. Gross-Gołacka, *Zarządzanie różnorodnością w kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Difin, Warszawa 2018, s. 56.

<sup>246</sup> Ibidem, s. 306-307.

- P1 – planowanie i programowanie wizji i celów przedsiębiorstwa w obszarze zarządzania różnorodnością, poprzedzone krytyczną analizą sytuacji,
- P2 – pozyskiwanie i utrzymywanie różnorodnych pracowników uwzględniające obiektywizm i unikanie stereotypów w procesie rekrutacji, a także dbanie o odpowiednie warunki pracy i zatrudnienia,
- P3 – poszerzanie rynków towarów i usług odpowiadających na potrzeby różnych grup odbiorców w różnych rynków docelowych,
- P4 – promowanie i komunikowanie o różnorodności oparte na wewnętrznych i zewnętrznych kanałach,
- P5 – przeglądanie i ewaluacja działań podejmowanych na rzecz różnorodności w odniesieniu do określonych na początku celów.

**Rysunek 29. Architektura 5P zarządzania różnorodnością w organizacji wg E. Gross-Gołacka**

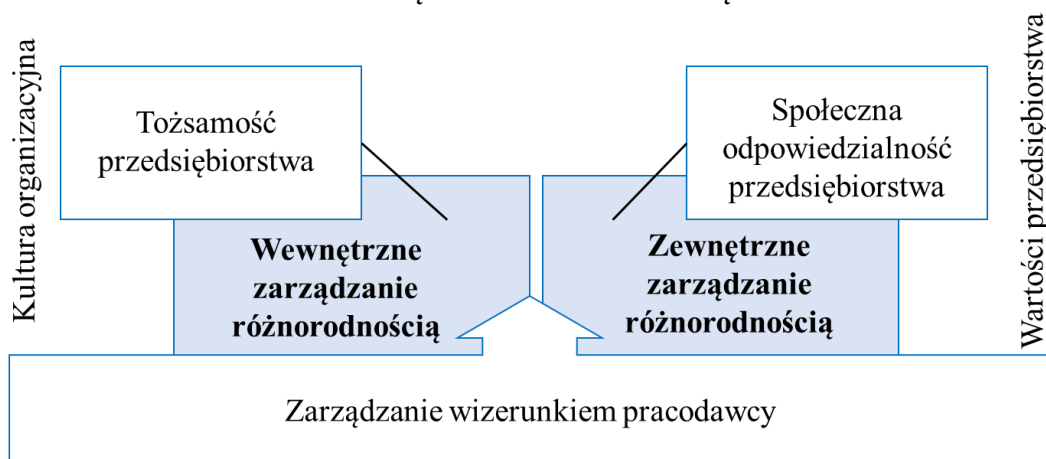


Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Gross-Gołacka, *Zarządzanie różnorodnością w kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Difin, Warszawa 2018, s. 307

Holistyczne i strategiczne podejście do zarządzania różnorodnością prezentuje związek tego zagadnienia z obszarem zarządzania wizerunkiem pracodawcy. E. Matuska i A. Sałek-Imińska wskazują na silne połączenie zarządzania różnorodnością i zarządzania wizerunkiem pracodawcy, szczególnie w obszarze tożsamości i wartości

organizacji<sup>247</sup> (zob. Rysunek 30). Tożsamość organizacji stanowi oś działań w obu omawianych obszarach. Podobnie wartości wyznawane w organizacji, opierające się na różnorodności, powinny znaleźć swoje odzwierciedlenie w strategii ZWP. Celem aktywności w obu obszarach jest budowanie odpowiedniej relacji pracowników z organizacją, która pozwala na wykorzystanie pełnego potencjału i budowanie przewagi konkurencyjnej. Zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne działania związane z zarządzaniem różnorodnością i zarządzaniem wizerunkiem pracodawcy muszą odpowiadać założeniom kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa i wartościom jakie dane przedsiębiorstwo prezentuje.

**Rysunek 30. Wzajemne powiązania między zarządzaniem wizerunkiem pracodawcy a zarządzaniem różnorodnością**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Matuska, A. Sałek-Imińska, *Diversity management as employer branding strategy – Theory and practice*, "Human Resources Management & Ergonomics", 8(2), 2014, s. 80

W podobnym tonie związku pomiędzy zarządzaniem różnorodnością a zarządzaniem wizerunkiem pracodawcy prezentują M.R. Edwards i E.K. Kelan. Badacze wskazują, że kompleksowe budowanie wizerunku pracodawcy, również w oparciu o działania związane z zarządzaniem różnorodnością, pozwala dotrzeć z właściwym komunikatem do wszystkich pracowników i innych grup docelowych przedsiębiorstwa. Dzięki temu możliwe jest skuteczne budowanie wizerunku wśród interesariuszy<sup>248</sup>. Ponadto B. Urbaniak prezentuje opinię, że podobnie jak ZWP również zarządzanie różnorodnością jest źródłem budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz dźwignią

<sup>247</sup> E. Matuska, A. Sałek-Imińska, *Diversity management as employer branding strategy – Theory and practice*, "Human Resources Management & Ergonomics" 2014, 8(2), s. 78-80.

<sup>248</sup> M.R. Edwards, E.K. Kelan, *Employer branding and diversity: foes or friends*, in: *Branded lives: The production and consumption of meaning at work*, M.J. Brannan, E. Parsons, V. Priola (eds.), Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2011, s. 176-178.



innowacyjności organizacyjnej<sup>249</sup>. Dodatkowo E. Gross-Gołacka podkreśla wizerunkową wartość zarządzania różnorodnością<sup>250</sup>.

Badacze wskazują na kluczową rolę liderów i liderki w budowaniu długookresowych i efektywnych strategii zarządzania różnorodnością<sup>251</sup>. J. Bourke i A. Titus prezentują sześć podstawowych elementów postawy przywódczej, wspierających zarządzanie różnorodnością<sup>252</sup>:

1. widoczne zaangażowanie – stanowiące faktyczne zaangażowanie w rozwijanie strategii zarządzania różnorodnością poprzez kwestionowanie status quo, pociąganie innych do odpowiedzialności i traktowanie różnorodności jako osobistego priorytetu,
2. pokora – jako element stałego samorozwoju liderów i liderki,
3. świadomość uprzedzeń – związaną zarówno z samoświadomością, jak i z ograniczeniami wynikającymi z barier funkcjonujących w systemie oraz w organizacji,
4. ciekawość innych – związaną z otwartym sposobem myślenia oraz empatią,
5. inteligencja kulturowa – zwracanie uwagi na odmienność kulturową członków zespołu i dostosowywanie atmosfery pracy do różnokulturowych potrzeb,
6. skuteczna współpraca – wzmacnianie różnorodności w miejscu pracy, wspieranie różnokulturowych podejść do pracy i dbanie o połączenie i motywację wszystkich członków zespołu.

Rozumienie istoty zarządzania różnorodnością ma kluczowy wpływ na budowanie tożsamości i wartości przedsiębiorstwa. Natomiast odpowiednie komunikowanie tożsamości i wartości przedsiębiorstwa staje się zaś trzonem zarządzania wizerunkiem pracodawcy. Dlatego obie koncepcje są tak mocno ze sobą powiązane.

#### **2.3.4. Turkusowe zarządzanie organizacjami**

Z punktu widzenia nowoczesnego podejścia do zarządzania organizacjami i budowania świadomego wizerunku pracodawcy, na uwagę zasługuje koncepcja zarządzania turkusowego. Omówienie tej koncepcji wydaje się być istotne również

---

<sup>249</sup> B. Urbaniak, *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, 3-4, s. 65.

<sup>250</sup> E. Gross-Gołacka, *Diversity management and building the image and reputation of a family business*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2018, No. (1), s. 48.

<sup>251</sup> U.H.F. Rahman, *Diversity Management and the Role of Leader*, „Open Economics” 2019, 2(1), s. 37-38.

<sup>252</sup> J. Bourke, A. Titus, *The Key to Inclusive Leadership*, „Harvard Business Review” 2020, 2-5, s. 2.

dlatego, że badania nad turkusowym podejściem do zarządzania, są szczególnie popularne wśród krajowych badaczy<sup>253</sup>. Celem niniejszego podrozdziału jest przybliżenie głównych założeń tej koncepcji.

Mimo, iż korzenie turkusowego zarządzania organizacjami sięgają dorobku naukowego E. Deminga<sup>254</sup> czy P. Druckera<sup>255</sup> z lat 90. XX wieku, popularyzacja tej koncepcji nastąpiła stosunkowo niedawno. W 2014 roku F. Laloux w książce „Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness” pierwszy raz użył określenia „turkusowe organizacje”<sup>256</sup>, charakteryzując w ten sposób nowy paradygmat zarządzania organizacjami oparty na idei szacunku i zaufania, jako głównych czynnikach wpływających na wzrost efektywności pracy<sup>257</sup>. Koncepcja turkusowych organizacji zakłada brak rozbudowanej hierarchiczności i sformalizowanych systemów pracy, a źródła proaktywności i efektywności pracowników upatruje w faktycznie pełnionych przez nich funkcjach, a nie w sztywnej strukturze czy nazwach stanowisk.

F. Laloux uznaje zarządzanie turkusowe jako najnowszy etap rozwoju zarządzania organizacjami, prezentując ewolucję paradygmatów i modeli organizacyjnych w oparciu o pięć faz, z których każda przypisany ma inny kolor – od czerwonego poprzez bursztynowy, pomarańczowy i zielony, aż do turkusu (zob. Tabela 11). Kolor czerwony charakteryzuje organizacje oparte na stosowaniu siły do utrzymywania przywództwa i podporządkowania. W takich organizacjach brak jest sformalizowanej struktury oraz planowania. Działania organizacji skupiają się jedynie na teraźniejszości<sup>258</sup>. Kolor bursztynowy opisuje organizacje, które charakteryzują się hierarchicznością i umiejętnością planowania średnio i długookresowego, co zwiększa ich szanse na skalowanie i rozwój<sup>259</sup>. Kolor pomarańczowy przypisany jest organizacjom, których trzonem funkcjonowania jest innowacyjność, odpowiedzialność i rozbudowany system motywacji<sup>260</sup>. Kolor zielony prezentuje pluralistyczne podejście do zarządzania i skupia

---

<sup>253</sup> B. Wyrzykowska, *Teal Organizations: Literature Review and Future Research Directions*, “Central European Management Journal” 2019, 27(4), s. 129.

<sup>254</sup> E.W. Deming, *Out of Crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, MIT, Cambridge 1995.

<sup>255</sup> P.F. Drucker, *Management Challenges for the 21st Century*, Classic Drucker Collection, Soundview Executive Book Summaries, Concordville 1999.

<sup>256</sup> F. Laloux, *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*, Nelson Parker, Brussels 2014, s. 35.

<sup>257</sup> Ibidem, s. 58-59.

<sup>258</sup> Ibidem, s. 29-30.

<sup>259</sup> Ibidem, s. 32-33.

<sup>260</sup> Ibidem, s. 40-43.

się na budowaniu kultury organizacyjnej opartej na zrozumieniu i konsensusie. Dbanie o odpowiednią kulturę organizacyjną oraz promowanie wartości, staje się osią funkcjonowania zielonych organizacji<sup>261</sup>.

**Tabela 11. Zmieniające się paradygmaty: minione i obecne modele organizacyjne**

<b>Charakterystyka</b>	<b>Obecne przykłady</b>	<b>Kluczowe przełomy</b>	<b>Przewodnia metafora</b>
<b>Czerwone organizacje</b> Stałe sprawowanie silnej władzy przez wodza w celu utrzymania żołnierzy w ryzach. Spiwem organizacji jest lęk. Wysoce reaktywny sposób działania. Koncentracja na krótkoterminowych celach. Bardzo dobrze rozwija się w środowisku chaosu.	Mafia Gangi uliczne Plemienne grupy paramilitarne	Podział pracy Władza Zwierzchnictwa	Wataha wilków
<b>Bursztynowe organizacje</b> Wysoce sformalizowane role w hierarchicznej piramidzie. Odgórne dowodzenie i kontrola. Stabilność najważniejszą wartością, zapewnianą rygorystycznymi procesami. Przyszłość to powtarzanie przeszłości.	Kościół katolicki Wojsko Większość agencji rządowych Systemy szkół publicznych	Formalne role (stabilne i skalowalne hierarchie) Procesy (długoterminowa perspektywa)	Armia
<b>Pomarańczowe organizacje</b> Celem jest pokonanie konkurencji, osiąganie zysku i wzrostu. Innowacja jest kluczem przewodzenia na rynku. Zarządzanie przez cele (dowodzenie i kontrola nad „co?” wolność w stosunku do „jak?”)	Korporacje Szkoły społeczne	Innowacje Merytokracja	Maszyna
<b>Zielone organizacje</b> Funkcjonują w klasycznej strukturze piramidy, lecz koncentrują się na kulturze i upelnomocnieniu w celu osiągnięcia nadzwyczajnej motywacji pracowników.	Organizacje napędzane kulturą firmy (np. Southwest Airlines, Ben & Jerry's)	Upelnomocnienie Kultura oparta o wartości Model interesariuszy	Rodzina
<b>Turkusowe organizacje</b>	?	?	?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: F. Laloux, *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*, Nelson Parker, Brussels 2014, s. 55

W miejscach opisujących organizacje turkusowe F. Laloux stawia znaki zapytania, wskazując tym samym, że nie wykształciły się w tym obszarze jeszcze konkretne cechy.

<sup>261</sup> F. Laloux, *Reinventing organizations...*, s. 47-53.

W dalszej części swojej książki autor prezentuje trzy główne elementy charakteryzujące organizacje turkusowe, do których należą<sup>262</sup>:

- samzarządzanie – turkusowe organizacje odrzucają hierarchię, a jako źródło skuteczności postrzegają odpowiednie relacje w zespole,
- pełnia – podejście turkusowe stawia na różnorodność w zespole opartą o indywidualne emocje i odczucia pojedynczych pracowników,
- ewolucja – organizacje turkusowe nie skupiają się na szczegółowym planowaniu i kontrolowaniu przyszłości. Głównym kierunkiem rozwoju jest tutaj cel, za jakim chcą podążać członkowie organizacji.

Nowatorskie spojrzenie F. Laloux na zarządzanie organizacjami zyskuje coraz większe zainteresowanie krajowych badaczy. A. Blikle podkreśla, że w organizacjach turkusowych niezwykle ważnymi aspektami pracy są takie wartości jak poczucie sensu życia, rozwój, przestrzeń do kreatywności i innowacyjności oraz poczucie, że praca, którą wykonujemy ma głębszy sens<sup>263</sup>. B. Powichrowska prezentuje interesujące podejście łącząc koncepcję turkusowego zarządzania z rozwojem koncepcji zarządzania wiedzą. Badaczka wskazuje na wzrastającą rolę pracowników, których wiedza, zaangażowanie i samorealizacja stanowią klucz do rozwoju całej organizacji<sup>264</sup>. W. Gałat dodaje, że rozwój podejścia turkusowego jest odpowiedzią na oczekiwania pokolenia Z i Y co do miejsca pracy<sup>265</sup>. R. Borowiecki, Z. Olesiński dodają, że popularność turkusowego podejścia do zarządzania organizacjami wiąże się z decentralizacją dużych struktur oraz większym dążeniem do samzarządzania, jakie są charakterystyczne dla obecnych przedsiębiorstw<sup>266</sup>. A. Blikle wskazuje, że proces przekształcania się organizacji w turkusową jest procesem długotrwałym i związanym nie tylko z przemianą struktury organizacyjnej w firmie, ale także ze zmianą mentalną i emocjonalną pracowników<sup>267</sup>. S. Bartosiewicz zauważa, że praktyczne wprowadzenie turkusowego zarządzania w

---

<sup>262</sup> F. Laloux, *Reinventing organizations...*, s. 82-83.

<sup>263</sup> A. Blikle, *Kompendium turkusowej samoorganizacji*, [https://moznainaczej.com.pl/Download/Turkus/A.Blikle\\_Kompendium\\_turkusowej\\_samoorganizacji.pdf](https://moznainaczej.com.pl/Download/Turkus/A.Blikle_Kompendium_turkusowej_samoorganizacji.pdf) [dostęp: 9.08.2021], s. 4-5.

<sup>264</sup> B. Powichrowska, *Od zarządzania wiedzą do zarządzania w kolorze turkus*, „Przedsiębiorstwo & Finanse” 2018, (1), s. 101-102.

<sup>265</sup> W. Gałat, *Turkusowe organizacje odpowiedzią na wyzwania rynku pracy*, “Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2018, 82(5), s. 42.

<sup>266</sup> R. Borowiecki, Z. Olesiński, *Uwarunkowania kreacji turkusowych organizacji w Polsce*, „Przegląd Organizacji” 2019, (10), s. 16.

<sup>267</sup> A. Blikle, *Kompendium...*, s. 3. A. Blikle, *Kompendium turkusowej samoorganizacji*, [https://moznainaczej.com.pl/Download/Turkus/A.Blikle\\_Kompendium\\_turkusowej\\_samoorganizacji.pdf](https://moznainaczej.com.pl/Download/Turkus/A.Blikle_Kompendium_turkusowej_samoorganizacji.pdf) [dostęp: 9.08.2021], s. 4-5.

organizacjach może być wręcz niemożliwe, ale ta koncepcja niesie ze sobą wiele inspirujących elementów, które mogą z powodzeniem zacząć funkcjonować we współczesnych przedsiębiorstwach<sup>268</sup>. B. Wyrzykowska zwraca uwagę na fakt, że zarządzanie turkusowe wymaga wysokiej dojrzałości i zaangażowania od pracowników i nie każda firma będzie gotowa na demokratyzację zarządzania<sup>269</sup>.

Zaprezentowany zarys koncepcji turkusowego zarządzania organizacjami nadaje nowy kontekst działaniom związanym z zarządzaniem wizerunkiem pracodawcy. Co więcej, turkus stawia ZWP nowe wyzwania. Mimo wzniosłych postulatów jakie niesie ze sobą koncepcja zarządzania turkusowego badacze podkreślają jednak, że jej rozwój w praktyce biznesowej może być trudny. Tym niemniej wobec współczesnych wyzwań związanych z budowaniem przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa koncepcja demokratycznej organizacji, uwzględniającej indywidualne potrzeby każdego pracownika, musi znaleźć swoje odzwierciedlenie w strategii ZWP.

---

<sup>268</sup> S. Bartosiewicz, *Turquoise Companies, Future or Utopia*, "Central and Eastern Journal of Management and Economics" 2017, 5(3), s. 397.

<sup>269</sup> B. Wyrzykowska, *Teal Organizations...*, s. 138.

## ROZDZIAŁ 3. METODYKA BADAŃ

### 3.1. Założenia badawcze i konstrukt intelektualny

Metodyka badań empirycznych została opracowana na podstawie analizy literatury przedmiotu, ze szczególnym uwzględnieniem dotychczasowych podejść badawczych do koncepcji zarządzania wizerunkiem pracodawcy. Na tej podstawie przeprowadzono proces badawczy, którego szczegółowe omówienie stanowi cel niniejszego podrozdziału.

#### 3.1.1. Przyjęte paradygmaty i procedura badawcza

Procedura badawcza została poprzedzona wyborem paradygmatu metodologicznego, gdyż jak podkreśla Ł. Sułkowski „wybór paradygmatu w dużej mierze determinuje: podejście do teoretyzowania, problematykę badań, preferowaną metodykę, a także orientację aksjologiczną”<sup>270</sup>. Za M. Lisińskim jako paradygmat metodologiczny rozumie się „model-wzorzec postępowania badawczego, który stanowiąc swoiste instrumentarium, będzie określał nie tylko podstawową sekwencję działań, ale również wykorzystywane w toku ich realizacji zasady, metody i techniki. Wszystko będzie odnosił do zasadniczych rodzajów problemów podlegających badaniu oraz wskazywał źródła i skutki poznania przypisane tym problemom”<sup>271</sup>. W niniejszej rozprawie przyjęto podejście pluralistyczne, łączące dwa paradygmaty<sup>272</sup>:

- paradygmat funkcjonalno-systemowy odnoszący się do sekwencyjnych związków przyczynowo-skutkowych, właściwy dla badań ilościowych,
- paradygmat interpretatywno-symboliczny związany z interpretacją aktów organizacyjnych zanurzonych w sieciach znaczeń, właściwy dla badań jakościowych.

Powyższy wybór zgodny jest z rekomendacją Ł. Sułkowskiego, który wskazuje, że „tworzenie teorii w zarządzaniu warto opierać na założeniach wykorzystujących aparat pojęciowy zaczerpnięty z różnych paradygmatów”<sup>273</sup>.

---

<sup>270</sup> Ł. Sułkowski, *Paradygmaty i teorie w naukach o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, s. 428.

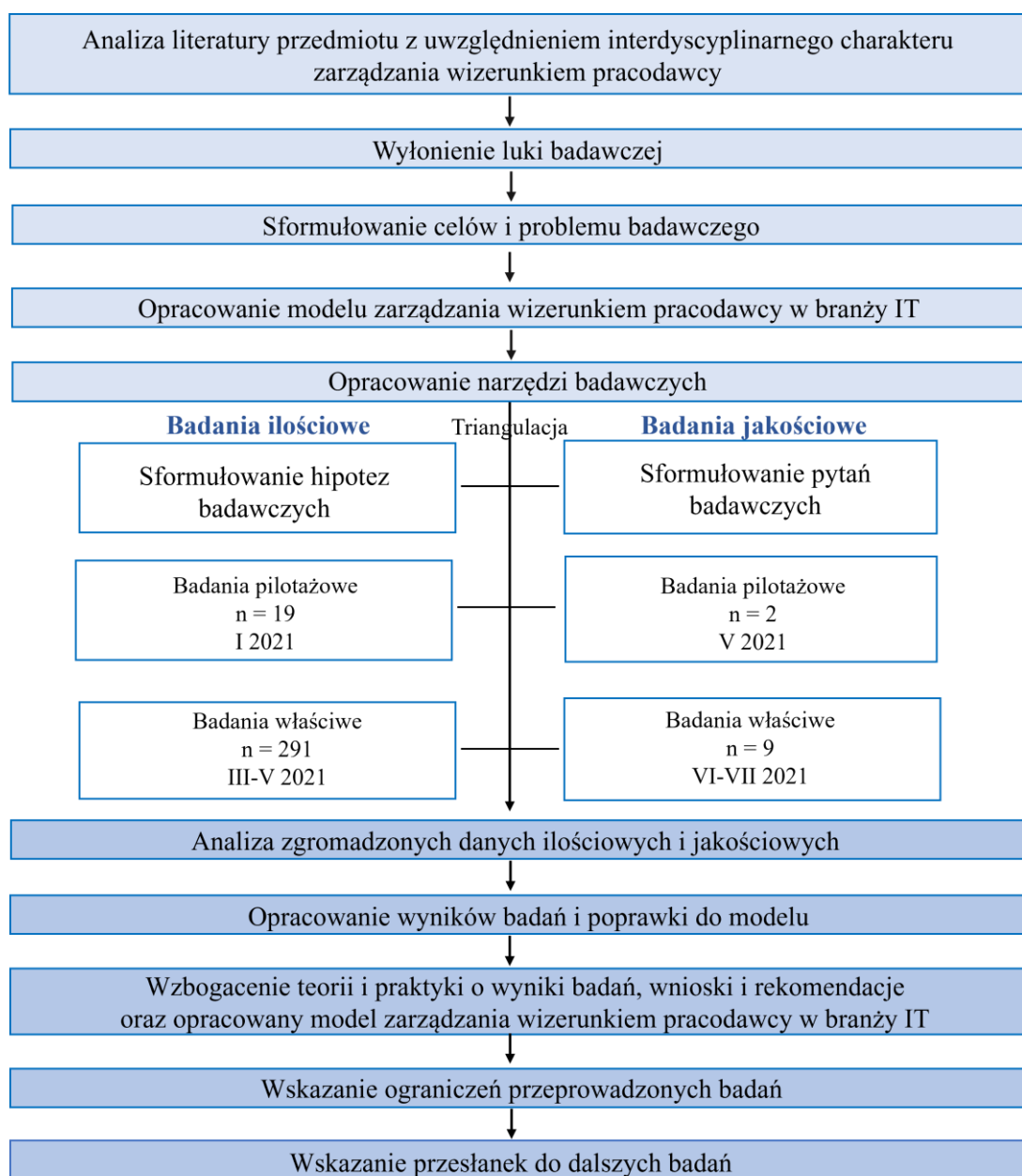
<sup>271</sup> M. Lisiński, *Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 421, s. 376.

<sup>272</sup> Ł. Sułkowski, *Paradygmaty i teorie...*, s. 428.

<sup>273</sup> *Ibidem*, s. 443.

Zgodnie z przyjętymi paradygmatami procedura badawcza została zrealizowana według etapów zaprezentowanych na Rysunku 31.

**Rysunek 31. Przyjęta procedura badawcza**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Dyduch, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, s. 307; K. Czernek, *Wprowadzenie do badań jakościowych w naukach o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, s. 178; E.R. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 139-170; M. Matejun, *Metodyka badań ankietowych w naukach o zarządzaniu – ujęcie modelowe*, w: *Współczesne problemy rozwoju metodologii zarządzania*, M. Lisiński, B. Ziębicki (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016 s. 348-349

### 3.1.2. Przesłanki wyboru tematu i identyfikacja luki badawczej

Na gruncie teoretycznym zmiana podejścia do roli pracowników w przedsiębiorstwach zachodzi od lat 90. XX w. Badacze zidentyfikowali nowe czynniki decydujące o sukcesie przedsiębiorstw – umiejętności i wiedzę pracowników – a na znaczeniu zyskały indywidualne, niematerialne cechy wyróżniające poszczególne przedsiębiorstwa takie jak: wiedza, kultura organizacyjna, marka organizacyjna czy reputacja<sup>274</sup>. I. Dierickx i K. Cool wyróżnili dwa rodzaje zasobów przedsiębiorstwa – materialne i niematerialne – do zasobów niematerialnych zaliczając m.in.: reputację przedsiębiorstwa, kapitał ludzki czy potencjał rozwojowo-badawczy<sup>275</sup>. C.K. Prahalad i G. Hamel określili wiedzę i kompetencje jako jedne z kluczowych elementów budowania przewagi konkurencyjnej<sup>276</sup>. P. Drucker podkreślił, że w organizacjach XXI wieku – zarówno tych biznesowych jak i niebiznesowych – wiedza i produktywność pracowników staną się najcenniejszymi zasobami<sup>277</sup>. Wspólnym mianownikiem budowania sukcesu przedsiębiorstw w XXI w. stali się ludzie – pracownicy. W następstwie czego, strategicznego charakteru nabrała koncepcja zarządzania wizerunkiem pracodawcy. Rozwój ZWP postępował głównie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi i identyfikowania potrzeb oraz wymagań pracowników co do miejsca pracy. Tym niemniej **najnowsze rekomendacje badaczy kierują rozważania naukowe w stronę interdyscyplinarnego podejścia do ZWP poprzez pryzmat marki, wizerunku i reputacji pracodawcy, a także wpływu działań związanych z ZWP na budowanie przewagi konkurencyjnej i wspieranie celów strategicznych przedsiębiorstw**<sup>278</sup>.

Wyzwania związane z pozyskaniem najlepszych talentów oraz rosnąca rola ZWP dostrzegane są również **na gruncie praktycznym**. Jak wynika z raportu „Employer Branding w Polsce 2018” to niedobór talentów jest czynnikiem, który ma największy wpływ na zahamowanie rozwoju biznesu<sup>279</sup>. Ponadto, raport ManpowerGroup „Niedobór talentów 2020” wskazuje, że aż 70% polskich firm ma trudności z pozyskaniem właściwych pracowników i jest to najwyższy poziom niedoboru talentów od 10 lat<sup>280</sup>.

---

<sup>274</sup> R. Amit, P. Shoemaker, *Strategic assets...*, s. 33-45.

<sup>275</sup> I. Dierickx, K. Cool, *Asset stock accumulation...*, s. 1504-1511.

<sup>276</sup> C.K. Prahalad, G. Hamel, *The core competence...*, s. 79-91.

<sup>277</sup> P.F. Drucker, *Knowledge-worker productivity...*, s. 79-94.

<sup>278</sup> C.P. Theurer [ i in.], *Employer branding...*, s. 155-179.

<sup>279</sup> *Employer Branding w Polsce 2018*, HRM Institute, 2018, s. 5.

<sup>280</sup> *Rozwiązanie problemu niedoboru talentów*, ManpowerGroup, 2020, s. 2.



Zgodnie z raportem firmy Randstad „Employer Brand Research 2019” przeprowadzonym na respondentach w 32 krajach, 99% pracodawców wierzy, że employer branding oraz reputacja są ważne w procesie przyciągania do pracy najlepszych talentów<sup>281</sup>. 95% pracodawców uważa, że działania związane z ochroną marki pracodawcy, w kolejnych latach będą coraz bardziej istotne<sup>282</sup>. Co więcej, 91% pracodawców wierzy, że działania związane z employer brandingiem i reputacją mają wpływ na zysk<sup>283</sup>.

Mimo, iż światowe trendy wskazują na rosnące znaczenie roli zarządzania wizerunkiem pracodawcy, na poziomie krajowym employer branding nadal nie jest postrzegany jako strategiczny element działalności przedsiębiorstw. Dane przedstawione w raporcie „Employer Branding w Polsce 2020” dowodzą, że za prowadzenie działań związanych z employer brandingiem nadal, w większości przedsiębiorstw, odpowiadają działy HR (51%). Strategiczne pojmowanie employer brandingu, w które zaangażowany byłby zarząd firmy lub CEO, ma miejsce jedynie w nielicznych przypadkach (6%)<sup>284</sup>. Nadal w niewielu firmach pojawiają się stanowiska dedykowane działalności employer brandingowej, które mogłyby być pomostem pomiędzy dotychczasowymi działaniami działów HR i marketingu a nowymi strategicznymi wyzwaniami jakie stawiane są przed decydentami najwyższego szczebla. **Wskazuje to na brak dostatecznej wiedzy co do strategicznej roli zarządzania wizerunkiem pracodawcy oraz brak odpowiednich opracowań aplikacyjnych w tej dziedzinie.**

Pogłębione studia literaturowe potwierdziły **zasadność wyboru branży IT jako podmiotu badań** – międzynarodowi i krajowi badacze wskazują, iż branża IT jest niezwykle interesująca z punktu widzenia analizy naukowego podejścia do zarządzania wizerunkiem pracodawcy. Jako główne przesłanki wymieniane są trzy charakterystyczne dla tej branży wyzwania:

1. rynek pracownika – branża IT od lat mierzy się z niedoborem wykwalifikowanych pracowników i ograniczoną podażą osób o odpowiednich kwalifikacjach<sup>285,286,287</sup>,
2. ograniczony transfer wiedzy i kompetencji – wykwalifikowani pracownicy stanowią kluczowy element zasobów przedsiębiorstw z branży IT, jednak transfer wiedzy i

---

<sup>281</sup> *Employer Brand Research 2019* ..., s. 36.

<sup>282</sup> *Ibidem*, s. 36.

<sup>283</sup> *Ibidem*, s. 36.

<sup>284</sup> *Employer Branding w Polsce 2020* ..., s. 11.

<sup>285</sup> A. Dabirian, J. Paschen, J. Kietzmann, *Employer branding* ..., s. 82.

<sup>286</sup> R. Deepa, R. Baral, *Importance-performance analysis* ..., s. 78.

<sup>287</sup> B. Krawczyk-Bryłka, *Branża IT* ..., s. 84.

kompetencji w zakresie najnowszych technologii jest stosunkowo ograniczony, gdyż wymaga dużych nakładów finansowych i czasowych<sup>288</sup>,

3. globalizacja rynku pracy IT – na skutek pandemii COVID-19 i popularyzacji modelu pracy zdalnej, rynek pracy IT stał się rynkiem globalnym i lokalizacja pracowników przestała mieć znaczenie<sup>289</sup>. Spowodowało to wzrost zainteresowania polskimi pracownikami wśród zagranicznych pracodawców.

O ile kwestia rynku pracownika nie stanowi wyzwania jedynie w branży IT, o tyle w połączeniu z długotrwałym i kosztownym procesem edukacji specjalistów IT oraz globalizacją rynku pracy, walka o najlepsze talenty poprzez umiejętne zarządzanie wizerunkiem pracodawcy zyskuje na znaczeniu w kontekście strategicznego rozwoju przedsiębiorstw. Ponadto, badacze wskazują na kluczową rolę zarządzania wizerunkiem pracodawcy w nowej rzeczywistości, związanej z pandemią COVID-19<sup>290</sup>. Podkreśla się szczególne znaczenie holistycznego spojrzenia na ZWP w branży IT, pozwalającego efektywnie budować markę „pracodawcy z wyboru” w czasach kryzysu<sup>291</sup>. Z tej perspektywy **obszar zarządzania wizerunkiem pracodawcy w branży IT daje duże pole do badań wzbogacających zarówno podejście naukowe jak i praktyczne.**

Na podstawie przeprowadzonych analiz, badania skoncentrowano na dwóch kluczowych kwestiach rekomendowanych przez badaczy<sup>292</sup>:

1. zbadanie strategicznego podejścia do marki pracodawcy,
2. przeprowadzenie badań wśród praktyków zajmujących się zarządzaniem wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach.

**Identyfikacja luki badawczej** została przeprowadzona w oparciu o procedurę postępowania badawczego zaproponowaną przez J. Strużynę, obejmującą sześć kroków<sup>293</sup>:

1. pogłębione studia teoretyczne,
2. identyfikacja obszarów dotychczas niedostatecznie rozpracowanych,
3. opracowanie zamysłu i próby wzbogacenia wiedzy naukowej,
4. ocena wagi i oryginalności otrzymanego efektu,

---

<sup>288</sup> A.I. Tikhonov, *Applying of...*, s. 2.

<sup>289</sup> *Transparentna Rekrutacja...*, s. 12.

<sup>290</sup> A. Nelke, *Impact of the COVID-19 pandemic...*, s. 391.

<sup>291</sup> B. Tiwari, U. Lenka, *Employee engagement: A study of survivors in Indian IT/ITES sector*, “IIMB Management Review” 2020, 32(3), s. 263-264.

<sup>292</sup> A. Mölk, M. Auer, *Designing brands...*, s. 495.

<sup>293</sup> J. Strużyna, *Oryginalność w badaniach naukowych w dyscyplinie zarządzania*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, s. 63.

5. opracowanie uogólnień otrzymanego wyniku,
6. instytucjonalizacja efektów.

W toku przeprowadzonych analiz zwrócono uwagę na dwa kierunki rozwoju koncepcji ZWP:

1. strategiczny wymiar ZWP i realizowane w ramach strategii różnorodne działania<sup>294</sup>,
2. interdyscyplinarny wymiar ZWP obejmujący całą organizację, różnorodne obszary zastosowań i różnorodne grupy docelowe<sup>295</sup>.

Powyższe konstatacje pozwoliły spojrzeć na ZWP z perspektywy interdyscyplinarnej i strategicznej. Na tej podstawie **zidentyfikowano lukę badawczą obejmującą interdyscyplinarne podejście do zarządzania wizerunkiem pracodawcy, w kontekście jego strategicznej roli w przedsiębiorstwach**, łączące nauki o zarządzaniu i jakości z naukami o komunikacji społecznej i mediach. Wizualizacja zidentyfikowanej luki badawczej zaprezentowana jest na Rysunku 32.

Z punktu widzenia nauk o zarządzaniu i jakości, koncepcja ZWP plasuje się w trzech subdyscyplinach: zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie marketingiem oraz zarządzanie strategiczne. Jeśli chodzi natomiast o nauki o komunikacji społecznej i mediach, zaproponowane na wizualizacji luki badawczej obszary: public relations, media i nowe media, stanowią jedynie roboczy zarys subdyscyplin, gdyż należy zwrócić uwagę na fakt, że od lat trwają dyskusje krajowych i międzynarodowych badaczy nad strukturą badań i zakresem problematycznym, a podział i przynależność subdyscyplin nie wykształcił się jeszcze w ostatecznej formie. Dotyczy to szczególnie zagadnień związanych z public relations<sup>296,297</sup> oraz mediami<sup>298</sup>. Podkreśla się jednak interdyscyplinarność nauki o komunikacji społecznej i mediach oraz jej związki z nauką o zarządzaniu i jakości<sup>299,300</sup>.

---

<sup>294</sup> L. Moroko, M.D. Uncles, *Strategic employer branding...*, s. 318-321.

<sup>295</sup> C.P. Theurer [ i in.], *Employer branding...*, s. 155-179.

<sup>296</sup> Ø. Ihlen, B. van Ruler, *How public relations works: Theoretical roots and public relations perspectives*, "Public Relations Review" 2007, 33(3), s. 244-245.

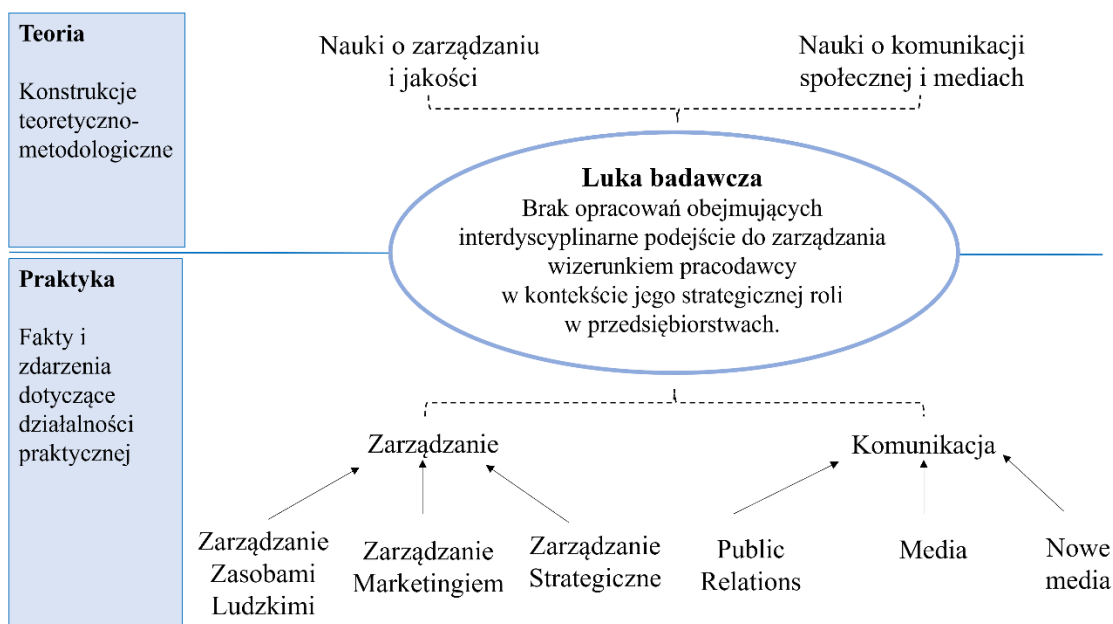
<sup>297</sup> A. Adamus-Matuszyńska, B. Barańska, R. Maćkowska, *Paradygmat public relations jako dyscypliny naukowej*, „Studia Ekonomiczne” 2014, (187), s. 11-35.

<sup>298</sup> M. Jabłonowski, W. Jakubowski, *Status teoretyczny nauk o mediach – kilka uwag do dyskusji*, „Studia Medioznawcze” 2014, 4, s. 11-24.

<sup>299</sup> M. Jabłonowski, T. Mielczarek, *Komunikowanie społeczne i media – federacja, a nie inkorporacja*, „Studia Medioznawcze” 2018, 4, s. 21.

<sup>300</sup> I. Hofman, *Paradygmaty nowej dyscypliny*, „Studia Medioznawcze” 2019, 4, s. 311.

**Rysunek 32. Identyfikacja luki badawczej**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Lisiński, *Metody naukowe w metodologii nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, (4), 2016, s. 14

Przyjęta **interdyscyplinarna perspektywa** koresponduje z rekomendacjami badaczy – jak podkreślają akademicy pomimo szerokiego spektrum opracowań na temat budowania marki pracodawcy i zarządzania wizerunkiem pracodawcy, potencjał interdyscyplinarnych badań w tym obszarze nie został w pełni wykorzystany<sup>301</sup>. S. Sudoł stwierdza, iż „już dawno zauważono, że na styku dyscyplin często pojawiają się najbardziej twórcze koncepcje naukowe. Z tych powodów granice między naukami nie powinny być zbyt kateryczne, lecz w miarę elastyczne. Zbyt ostre granice utrudniałyby podejmowanie badań w zakresie problemów, które wymagają penetracji ze strony kilku dyscyplin naukowych”<sup>302</sup>. Jak wyjaśnia W. Walczak „interdyscyplinarność polega na tym, że dana dyscyplina naukowa ma pewne pole wspólne z innymi dyscyplinami. Dla rozwoju nauk o zarządzaniu niezbędne staje się wykorzystywanie dorobku innych dziedzin nauki, których przedmiot i zakres badań koresponduje z problematyką uwarunkowań funkcjonowania i rozwoju organizacji”<sup>303</sup>. Co potwierdza również A. Szplit, stwierdzając, że „nauki o zarządzaniu widzą w organizacji aspekty nie tylko

<sup>301</sup> R. Deepa, R. Baral, *Importance-performance...*, s. 78.

<sup>302</sup> S. Sudoł, *Współczesne wyzwania stojące przed naukami o zarządzaniu*, w: *Współczesne zarządzanie – koncepcje i wyzwania*, A. Sopińska, A. Modliński (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020, s. 16.

<sup>303</sup> W. Walczak, *Kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu – wyzwania współczesności*, „Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach” 2012, nr 118, s. 526.

ekonomiczne i technologiczne, ale także psychologiczne, społeczne i kulturowe. Każdy problem badawczy w perspektywie nauk o zarządzaniu staje się problemem wielowymiarowym, wymagającym spojrzenia sytuacyjnego i kontekstowego. To też decyduje o interdyscyplinarnej perspektywie tych nauk<sup>304</sup>. **Interdyscyplinarne podejście do ZWP w kontekście strategicznym daje pole do wzbogacenia nauk o zarządzaniu i jakości o nowy punkt widzenia co stanowi wkład niniejszej dysertacji w rozwój nauki.**

### 3.1.3. Cele i problem badawczy

Jako **cel główny niniejszej rozprawy** ustalono identyfikację, analizę i diagnozę uwarunkowań determinujących strategiczną rolę zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT funkcjonujących w Polsce. **Zakres przedmiotowy** przeprowadzonych badań objął identyfikację, analizę i diagnozę uwarunkowań determinujących strategiczną rolę zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach. **Zakres podmiotowy** objął przedsiębiorstwa z branży IT funkcjonujące na terenie Polski.

Na potrzeby realizacji celu głównego, określono następujące cele szczegółowe:

Cele teoretyczno-poznawcze

- przegląd i usystematyzowanie definicji i modeli zarządzania wizerunkiem pracodawcy oraz związanych z nimi pojęć, w oparciu o interdyscyplinarne studia literaturowe,
- identyfikacja i klasyfikacja interdyscyplinarnych obszarów i koncepcji wspierających realizację strategii zarządzania wizerunkiem pracodawcy,
- dokonanie analizy polskiego sektora IT w kontekście rynku pracy i roli zarządzania wizerunkiem pracodawcy,
- opracowanie autorskiego interdyscyplinarnego modelu pozwalającego na systemowe i strategiczne podejście do zarządzania wizerunkiem pracodawcy.

---

<sup>304</sup> A. Szplit, *Wyzwania nauk zarządzania, czyli od „harmonii” Karola Adamieckiego do „redundancji” Rafała Krupskiego* w: A. Sopińska, A. Modliński (red.), *Współczesne zarządzanie – koncepcje i wyzwania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020, s. 28.

## Cele empiryczne

- zidentyfikowanie uwarunkowań determinujących strategiczną rolę zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT funkcjonujących w Polsce,
- analiza związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy zidentyfikowanymi uwarunkowaniami a strategiczną rolą zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT funkcjonujących w Polsce.

## Cel metodyczny

- opracowanie metodyki procesu badawczego.

## Cel aplikacyjny

- opracowanie katalogu najlepszych praktyk i rekomendacji dotyczących realizacji autorskiego modelu zarządzania wizerunkiem pracodawcy na gruncie praktycznym.

W nawiązaniu do określonego celu empirycznego został sformułowany następujący **problem badawczy: Jakie uwarunkowania determinują strategiczną rolę zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT funkcjonujących w Polsce?**

### 3.1.4. Model badawczy, pytania i hipotezy

Na potrzeby eksploracji problemu badawczego opracowano **model teoretyczny zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT**, który został zaprezentowany na Rysunku 33.

T. Pszczołkowski definiuje model jako „przedmiot złożony (także abstrakcyjny) odwzorowujący dla celów poznawczych lub praktycznych bardziej od niego złożony istniejący albo projektowany fragment rzeczywistości”<sup>305</sup>. Jak podkreśla M. Szarucki „metoda modelowania jest jedną z podstawowych koncepcji badawczych powszechnie stosowanych w metodologii nauk o zarządzaniu”<sup>306</sup>. T. Gospodarek dodaje, że modele badawcze stanowią dopełnienie i uproszczenie teorii<sup>307</sup>. A. Zakrzewska-Bielawska

---

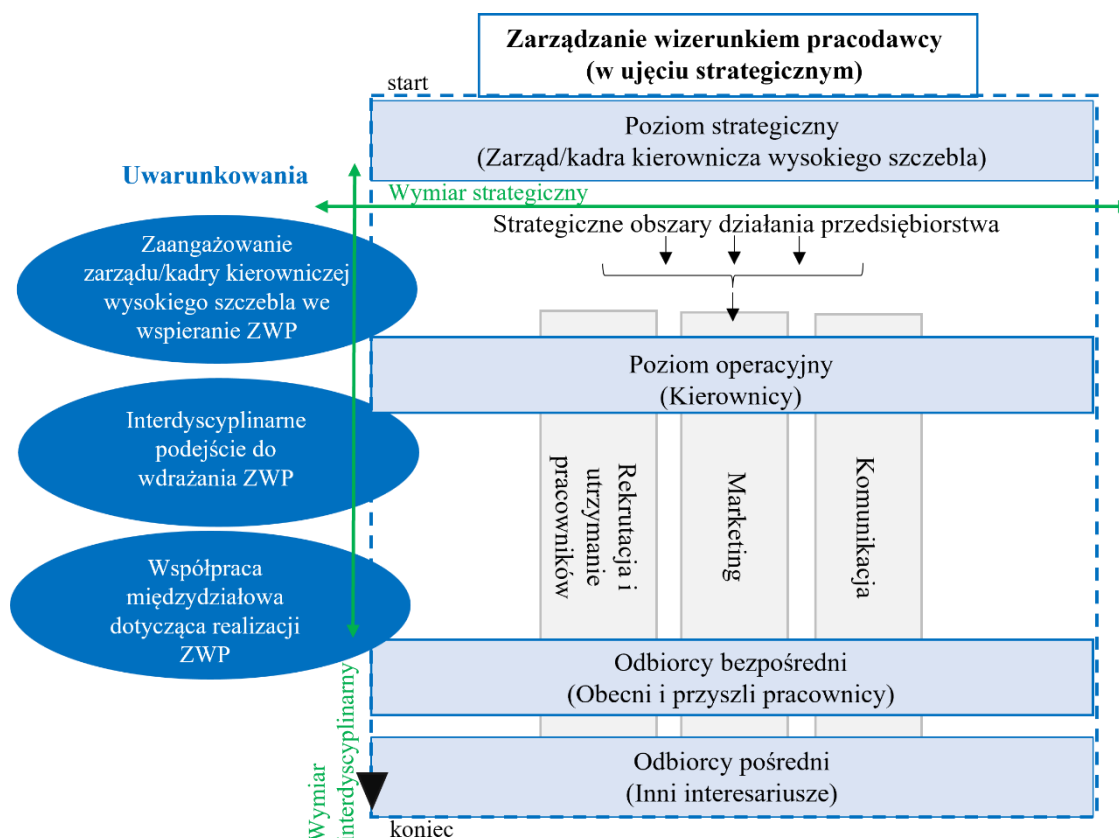
<sup>305</sup> T. Pszczołkowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 119.

<sup>306</sup> M. Szarucki, *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, w: *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, J. Czekaj, M. Lisiński (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 265.

<sup>307</sup> T. Gospodarek, *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 63.

wskazuje natomiast na iteracyjność i cykliczność modelowania, którego kierunek zależy od przyjętego ilościowego lub jakościowego podejścia do badań<sup>308</sup>.

**Rysunek 33. Teoretyczny model zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT**



Źródło: opracowanie własne

Opracowany model oparto na przeprowadzonych studiach literaturowych, analizie danych zastanych oraz obserwacji i osobistym zaangażowaniu autorki w praktykę gospodarczą<sup>309</sup>, które pozwoliły na wyodrębnienie trzech podstawowych cech koncepcji zarządzania wizerunkiem pracodawcy:

1. strategiczny charakter – działania z zakresu ZWP mają wpływ na holistyczny wizerunek organizacji i realizację jej celów strategicznych,

<sup>308</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, 181(2), 2018, s. 12.

<sup>309</sup> Wspomniane zaangażowanie w praktykę gospodarczą obejmuje 12 lat doświadczenia zawodowego w obszarze marketingu strategicznego, w tym 8 lat doświadczenia w opracowywaniu i wdrażaniu strategii zarządzania wizerunkiem pracodawcy dla krajowych i międzynarodowych przedsiębiorstw z branży IT m.in.: Cyclad International, 3Soft S.A., deepsense.ai.

2. interdyscyplinarne podejście – współczesne strategie ZWP charakteryzują się wykorzystaniem interdyscyplinarnych metod i narzędzi związanych z naukami o zarządzaniu i jakości oraz z naukami o komunikacji społecznej i mediach,
3. szeroka grupa docelowa – działania z zakresu ZWP mają wpływ nie tylko na postrzeganie organizacji przez obecnych i przyszłych pracowników, ale również na jej odbiór wśród obecnych i potencjalnych klientów czy partnerów biznesowych.

Na podstawie tak opisanych cech zaproponowano następującą definicję ZWP: zarządzanie wizerunkiem pracodawcy obejmuje zestaw interdyscyplinarnych działań, których istotę stanowi wspieranie strategicznych celów przedsiębiorstwa poprzez budowanie jego pozytywnego wizerunku wśród obecnych i przyszłych pracowników, a także innych grup interesariuszy.

Powyższe konstatacje znalazły odzwierciedlenie w strukturze modelu, który składa się z **czterech głównych poziomów**:

1. poziom strategiczny – zarząd/kadra kierownicza wysokiego szczebla odpowiedzialni za identyfikację celów strategicznych i rozwój przedsiębiorstwa, również w zakresie zarządzania wizerunkiem pracodawcy,
2. poziom operacyjny – realizacja ustalonej strategii zarządzania wizerunkiem pracodawcy. Działania przypisane najczęściej do działów zarządzania zasobami ludzkimi, marketingu i komunikacji,
3. odbiorcy bezpośredni – obecni i przyszli pracownicy, do których bezpośrednio kierowane są działania z zakresu zarządzania wizerunkiem pracodawcy,
4. odbiorcy pośredni – członkowie rodzin pracowników, znajomi pracowników, byli pracownicy oraz klienci i partnerzy biznesowi, na których również oddziałują elementy strategii zarządzania wizerunkiem pracodawcy.

W modelu zawarto również **dwa wymiary zarządzania wizerunkiem pracodawcy** prezentujące główne kierunki prowadzonych badań:

1. wymiar strategiczny – odnoszący się do strategicznego spojrzenia na ZWP,
2. wymiar interdyscyplinarny – odnoszący się do interdyscyplinarnego spojrzenia na ZWP.

Jako **uwarunkowania funkcjonowania modelu** wyodrębniono trzy elementy:

1. zaangażowanie zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla odpowiedzialnych za wspieranie działań z zakresu zarządzania wizerunkiem pracodawcy,
2. interdyscyplinarne podejście do wdrażania strategii zarządzania wizerunkiem pracodawcy,



3. współpracę międzydziałową, obejmującą zaangażowanie odpowiednich obszarów struktury przedsiębiorstwa w realizowanie strategii ZWP.

Model stał się podstawą badań empirycznych opartych na metodach ilościowych i jakościowych.

Na podstawie opracowanego modelu badawczego i zidentyfikowanych uwarunkowań determinujących strategiczną rolę zarządzania wizerunkiem pracodawcy (ZWP) sformułowano następujące **pytania badawcze**:

- czy świadomość strategicznej roli ZWP wpływa na pozycję firmy na tle konkurencji?
- czy interdyscyplinarne podejście do wdrażania ZWP wpływa na pozycję firmy na tle konkurencji?
- czy świadomość strategicznej roli ZWP wpływa na interdyscyplinarne podejście do wdrażania ZWP?
- czy świadomość strategicznej roli ZWP wpływa na liczbę działów zaangażowanych w realizację ZWP?
- czy świadomość strategicznej roli ZWP wpływa na większe zaangażowanie zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla we wspieranie ZWP?

W toku dalszych prac pytania badawcze zostały zoperacjonalizowane w **formie hipotez badawczych**:

- hipoteza główna (HG): Im większa świadomość strategicznej roli ZWP, tym lepsza pozycja firmy na tle konkurencji,
- hipoteza 1 (H1): Im bardziej interdyscyplinarne podejście do wdrażania ZWP, tym lepsza pozycja firmy na tle konkurencji,
- hipoteza 2 (H2): Im większa świadomość strategicznej roli ZWP, tym bardziej interdyscyplinarne podejście do wdrażania ZWP,
- hipoteza 3 (H3): Im większa świadomość strategicznej roli ZWP, tym większa liczba działów zaangażowana w realizację ZWP,
- hipoteza 4 (H4): Im większa świadomość strategicznej roli ZWP, tym większe zaangażowanie zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla we wspieranie ZWP.

### 3.2. Opis metod badawczych

Zgodnie z rekomendacją badaczy wskazującą, że „proces projektowania metody badawczej zasługuje w badaniach naukowych na szczególną uwagę”<sup>310</sup> wybór metod i narzędzi badawczych poprzedzono analizą podejść naukowych do badania zarządzania wizerunkiem pracodawcy, której szczegóły zaprezentowane są w niniejszym podrozdziale.

**Część teoretyczna** rozprawy została zrealizowana w oparciu o metodę **przeglądu zakresu literatury**, która definiowana jest jako „rodzaj syntezy wiedzy realizowany w systematyczny sposób, aby zarejestrować materiał badawczy o temacie oraz zidentyfikować główne pojęcia, teorie, źródła i luki wiedzy”<sup>311</sup>. Jak wskazuje M. Ćwiklicki, metoda przeglądu zakresu literatury jest stosunkowo nową propozycją metodologiczną, której zalety są dostrzegane przez przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych<sup>312</sup>.

**Część empiryczna** rozprawy została oparta o **triangulację metod** jakościowych i ilościowych, w celu pełniejszego poznania i eliminacji błędów poznawczych<sup>313</sup>. Jak należy zauważyć, interdyscyplinarne podejście do koncepcji zarządzania wizerunkiem pracodawcy może implikować pewne niedoskonałości<sup>314</sup>:

- często występują różnice w definiowaniu pojęcia ZWP oraz procesów zachodzących w ramach tego zjawiska,
- wokół ZWP pojawia się szereg dodatkowych zagadnień, takich jak np. wizerunek wewnętrzny pracodawcy, marka pracodawcy czy wartość marki pracodawcy,
- badania z zakresu ZWP są podejmowane w wielu pokrewnych obszarach, takich jak marketing, zarządzanie zasobami ludzkimi czy zarządzanie strategiczne, co wiąże się z brakiem jednoznacznie ustalonych ram badawczych,
- nie została również jednoznacznie ustalona kompletna grupa odbiorców działań ZWP.

---

<sup>310</sup>J. Niemczyk, *Metodologia nauk o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016 s. 26.

<sup>311</sup>A. Tricco [i in.], *PRISMA extension...*, s. 467.

<sup>312</sup>M. Ćwiklicki, *Metodyka przeglądu zakresu literatury (scoping review)*, w: *Współczesne zarządzanie – koncepcje i wyzwania*, A. Sopińska, A. Modliński (red.), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2020, s. 54.

<sup>313</sup>S. Stańczyk, *Triangulacja – łączenie metod badawczych...*, s. 248.

<sup>314</sup>J. Bejtkovský, *Factors influencing the job search and job selection in students of Generation Y in the Czech Republic in the employer branding context*, “Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society” 2018, 13(3), s. 1136.

Jak podkreślają krajowi i zagraniczni badacze, triangulacja pozwala spojrzeć na problem badawczy z wielu perspektyw, co umożliwia jego dogłębne zbadanie i pełne zrozumienie<sup>315, 316, 317</sup>. N.K. Denzin określa triangulację jako strategię metodologiczną uwiarygadniającą dane przez niwelowanie ryzyka wynikającego z zastosowania tylko jednej metody badawczej<sup>318</sup>. Wśród korzyści płynących z zastosowania triangulacji S. Stańczyk wymienia<sup>319</sup>:

- większą pewność wyników,
- nowatorską metodykę postępowania,
- wykrycie odchyleń prowadzące do nieoczekiwanych wyników,
- odsłonięcie nowego punktu widzenia,
- przyczynienie się do rozwinięcia nowej teorii,
- szerokie wyjaśnienie problemu badawczego.

Wykorzystanie triangulacji metod było niezwykle istotne w kontekście prowadzonych interdyscyplinarnych badań nad zarządzaniem wizerunkiem pracodawcy. Połączenie metod ilościowych i jakościowych pozwoliło przeanalizować problem badawczy z różnych perspektyw, na różnych poziomach organizacyjnych oraz w kontekście zarówno nauk o zarządzaniu i jakości, jak i nauk o komunikacji społecznej i mediach. Jak wskazuje P. Chlipała „dzięki triangulacji podejść metodologicznych możliwe jest gromadzenie danych, które pozwalają kształtować wiedzę szeroką i głęboką zarazem. Takie podejście minimalizuje niedoskonałości podejścia interpretacyjnego, a także pozytywistycznego – wszak nie ma idealnej metodologii”<sup>320</sup>. Opisane podejście, odrzucające fundamentalizm metodologiczny, jest zgodne z prezentowanym przez Ł. Sułkowskiego eklektycznym spojrzeniem na łączenie metod, paradygmatów i podejść<sup>321</sup>. Ł. Sułkowski wskazuje, że „nauki o zarządzaniu są wieloparadygmatyczne, co oznacza, że wykorzystuje się w nich różne perspektywy poznawcze i metodologie i nie ma jednej akceptowalnej przez

---

<sup>315</sup> N. Fielding, J. L. Fielding, *Linking data (Vol. 4)*, Sage Productions, Beverly Hills 1986, s. 33.

<sup>316</sup> S. Stańczyk, *Triangulacja – łączenie metod badawczych...*, s. 261.

<sup>317</sup> A.M. Jeszka, *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu*, „Organization and Management” 2013, (158), s. 36.

<sup>318</sup> N.K. Denzin, *Triangulation*, w: *Educational research, methodology and measurement: an international handbook*, J.P. Keeves (ed.), Pergamon Press, Oxford 1997, s. 55.

<sup>319</sup> S. Stańczyk, *Triangulacja – łączenie metod badawczych...*, s. 255.

<sup>320</sup> P. Chlipała, *Triangulacja podejść metodologicznych w badaniach naukowych z dziedziny marketingu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, (336), s. 41.

<sup>321</sup> Ł. Sułkowski, *Epistemologia...*, s. 294-302.

środowisko badaczy »metody naukowej«. Owa wieloparadygmatyczność wpływa z powiązania nauk o zarządzaniu z różnymi obszarami i dziedzinami nauki”<sup>322</sup>.

W przeprowadzonym procesie badawczym zastosowano **podejście mnogie niejednorodne**<sup>323</sup> **łącznie metody jakościowe i ilościowe**. Jak wskazuje P. Kawalec, zastosowanie tego podejścia pozwala zarówno unikać błędów w stosowanych metodach, jak również wspiera uzyskanie kompletnych wyników<sup>324</sup>. Korzyści płynące z łączenia badań jakościowych i ilościowych obrazuje analiza metodologii ilościowej i jakościowej zaprezentowana w Tabeli 12.

**Tabela 12. Porównanie metodologii ilościowej i jakościowej w naukach o zarządzaniu**

Kryterium	Metodologia ilościowa	Metodologia jakościowa
Poziomy badania	Uogólnianie, weryfikacja, analiza, przewidywanie i programowanie zmian	Rozumienie, opisanie, synteza, stymulowanie zmian; Konstatacje jednostkowe
Model poznania metodologicznego	Nomotetyczny	Idiograficzny
Wgląd w przedmiot badania	Obiektywny	Intersubiektywny
Relacje między składnikami rzeczywistości	Przyczynowo-skutkowe; Powtarzalne	Współzależności; Powtarzalne i jednostkowe
Stosunek badacza do badanej rzeczywistości	Obiektywny, zewnętrzny punkt widzenia	Uczestnik badanych zjawisk i procesów
Stosunek badacza do wartości	Dążenie do poznania obiektywnego, wolnego od wartościowania	Świadomość uwikłania w wartości (postawa aksjologiczna)
Moc predykcyjna	Wysoka moc predykcyjna	Niska moc predykcyjna
Formy metod	Indukcja i dedukcja	Indukcja, dedukcja i konstrukcja
Preferowany rodzaj danych	Ilościowe dane	Jakościowe dane
Preferowana metodologia	Predykcje oparte na abstrakcyjnych systemach pojęć	Deskryptywno-wyjaśniająca lub rozumiejąca (hermeneutyczna)
Preferowana metodyka	Metody standaryzowane; Ilościowe, ustrukturyzowane, statystyczne	Metody niestandaryzowane; Jakościowe, nieustrukturyzowane, jednostkowe

Źródło: Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Metodyka badań jakościowych w małych podmiotach rodzinnych*, „Problemy Zarządzania”, 12(3), 2014, s. 255

<sup>322</sup> Ł. Sułkowski, *Paradygmaty humanistycznego zarządzania*, w: *Zarządzanie humanistyczne*, B. Nierenberg, R. Batko, Ł. Sułkowski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015, s. 123.

<sup>323</sup> S. Stańczyk, *Triangulacja – łączenie metod badawczych...*, s. 246.

<sup>324</sup> P. Kawalec, *Metody mieszane w kontekście procesu badawczego w naukoznawstwie*, „Zagadnienia Naukoznawstwa” 2014, 50, 1 (199), s. 5.

Spośród **metod analizy danych** w badaniach ilościowych zastosowano statystyki opisowe oraz metodę parametrycznego badania współzależności, zwaną również metodą korelacyjną<sup>325</sup>. Natomiast w badaniach jakościowych posłużono się metodą teorii ugruntowanej<sup>326</sup>, która polega na „budowaniu teorii w oparciu o systematycznie gromadzone dane empiryczne. Teoria jest więc pochodną analiz danych empirycznych i wyłania się w trakcie systematycznie prowadzonych badań terenowych z danych, które bezpośrednio odnoszą się do obserwowanej części rzeczywistości społecznej”<sup>327</sup>.

Zgodnie z rekomendacjami badaczy, procedura analizy danych składała się z trzech etapów<sup>328</sup>:

- kodowanie danych w formie otwartej,
- poszukiwanie i wyznaczanie relacji pomiędzy pojęciami,
- interpretacja danych.

Dodatkowym elementem badań jakościowych było wykorzystanie metody analizy danych zastanych (z ang. *desk research*)<sup>329</sup> w celu poszerzenia kontekstu eksplorowanego problemu badawczego.

### **3.3. Opis przebiegu badań empirycznych, wykorzystanych technik i narzędzi**

Zgodnie z przyjętymi założeniami, w badaniach empirycznych wykorzystano triangulację metod ilościowych i jakościowych, co pozwoliło przeanalizować problem badawczy z różnych perspektyw, na różnych poziomach organizacyjnych. Szczegółowe omówienie przebiegu badań oraz wykorzystanych technik i narzędzi stanowi cel niniejszego podrozdziału.

#### **3.3.1. Badania ilościowe**

**Właściwe badania ilościowe** zostały przeprowadzone pomiędzy marcem a majem 2021 roku, na grupie **291 respondentów**. Realizacja badań została poprzedzona uzyskaniem grantu badawczego w ramach projektu: „PERFECT – Regionalna Inicjatywa

---

<sup>325</sup> Z. Bobowski, *Wybrane metody statystyki opisowej...*, s. 80.

<sup>326</sup> E.R. Babbie, *Badania społeczne...*, s. 402-405.

<sup>327</sup> J. Niedbalski, I. Ślęzak, *Analiza danych jakościowych przy użyciu programu NVivo a zastosowanie procedur metodologii teorii ugruntowanej*, „Przegląd Socjologii Jakościowej” 2021, 8/1, s. 131.

<sup>328</sup> K.T. Konecki, *Analiza danych jakościowych. Procesy i procedury*, „Przegląd Socjologiczny” 2005, 54(1-2), s. 269.

<sup>329</sup> Z. Bednarowska, *Desk research – wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych*, „Marketing i Rynek” 2015, 7, s. 19.

Doskonałości w Akademii WSB” nr 018/RID/2018/19, finansowanego ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach programu pod nazwą „Regionalna Inicjatywa Doskonałości” na lata 2019-2022. Przyznany grant umożliwił podjęcie współpracy z wyspecjalizowaną agencją badawczą, w celu zapewnienia jak najwyższej jakości wyników. Podjęta współpraca z agencją badawczą zapewniła 227 prawidłowo wypełnionych sondaży diagnostycznych. Natomiast dodatkowe 64 ankiety zostały przeprowadzone osobiście przez autorkę w ramach rozwijania warsztatu badawczego. Na potrzeby walidacji narzędzia badawczego, przed realizacją badań właściwych, zostały przeprowadzone badania pilotażowe na grupie 19 respondentów. W ich wyniku zmieniono brzmienie przedmiotu badań z „zarządzanie wizerunkiem pracodawcy” na „employer branding”, gdyż pojęcie „employer branding” było bardziej rozpoznawalne przez respondentów.

Badania zostały przeprowadzone w oparciu o **techniki CATI** (z ang. *computer assisted telephone interview*) oraz **CAWI** (z ang. *computer assisted web interview*). W tym miejscu należy wspomnieć, że łączenie technik CATI i CAWI zgodne jest z zasadami triangulacji technik badawczych w naukach o zarządzaniu i jakości<sup>330</sup>. Przyjęty zakres badań ilościowych wymagał stworzenia autorskiego narzędzia badawczego w postaci **kwestionariusza sondażu diagnostycznego**. Kwestionariusz przygotowano na podstawie analizy literatury przedmiotu. Respondenci odpowiadali na 26 pytań, z czego ostatnie 6 pytań (od 21 do 26) stanowiły metryczkę.

Opracowany kwestionariusz sondażu diagnostycznego obejmował osiem obszarów:

1. pytania 1-6 dotyczyły identyfikacji potrzeb związanych z zatrudnianiem i utrzymywaniem pracowników w perspektywie najbliższych 3 lat,
2. na podstawie analizy naukowych podejść do roli i umiejscowienia ZWP w strukturze przedsiębiorstw<sup>331</sup> opracowano pytania 7 i 8,
3. pytania 9 i 10 badały poziom strategicznego podejścia do realizowania działań ZWP w przedsiębiorstwach,
4. analiza modeli i definicji ZWP pozwoliła sformułować pytania 11-14 na temat wpływu działań ZWP na strategiczne obszary funkcjonowania przedsiębiorstw takie jak:

---

<sup>330</sup> R. Stanisławski, *Triangulacja technik badawczych w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, 178(4), s. 103-116.

<sup>331</sup> M.K. Biswas, D. Suar, *Antecedents and consequences...*, s. 58.

- atrakcyjność pracodawcy w oczach obecnych i potencjalnych pracowników<sup>332</sup>,
  - wyniki finansowe organizacji<sup>333</sup>,
  - opinie klientów na temat przedsiębiorstwa<sup>334</sup>,
  - budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa<sup>335,336,337</sup>.
5. w pytaniu 15, w celu zidentyfikowania narzędzi wykorzystywanych w przedsiębiorstwach do realizowania działań employer brandingowych, posłużono się elementami ekosystemu employer branding wg B. Minchington dzieląc dostępne narzędzia na trzy podgrupy<sup>338</sup>:
- narzędzia offline: reklama outdoor, eventy społeczności branżowej (community events), konferencje, targi kariery, magazyny i gazety, welcome packi, konkursy employer brandingowe,
  - narzędzia online: strona kariery, e-maile, newslettery, rekomendacje video, podcasty, aplikacje mobilne, intranet, ogólne serwisy rekrutacyjne, specjalistyczne serwisy rekrutacyjne, grywalizacja,
  - sieci społecznościowe (social media): Facebook, LinkedIn, Instagram, Google+, Whatsapp, Twitter, Messenger, Tik Tok.
6. do zbadania świadomości atrybutów, które wpływają na atrakcyjność danego pracodawcy, w pytaniu 16, wybrano zestaw atrybutów zidentyfikowanych przez J. Bejtkovský<sup>339</sup>:
- pewność zatrudnienia,
  - wynagrodzenie,
  - dobre relacje/atmosfera w miejscu pracy,
  - możliwości rozwoju kariery zawodowej,
  - świadczenia pracownicze (np. telefon i samochód służbowy, dofinansowanie posiłków i podróży do pracy),

<sup>332</sup> K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing...*, s. 505.

<sup>333</sup> G. Martin, *Employer branding – time for...*, s. 18.

<sup>334</sup> A. Fiedling, *Employer Brand Architecture in practice*, <https://www.worldemployerbrandingday.community/post/2019/03/06/employer-brand-architecture-in-practice> [dostęp: 12.01.2019].

<sup>335</sup> H.A. Tlaiss, P. Martin, M. Hofaidhllaoui, *Talent retention...*, s. 426-427.

<sup>336</sup> V. Maheshwari [i in.], *Exploring HR practitioners'...*, s.742.

<sup>337</sup> K. Schwab, *Czwarta Rewolucja...*, s. 82.

<sup>338</sup> B. Minchington, *The Employer Branding Ecosystem*, 2017 <https://www.worldemployerbrandingday.community/post/2017/09/29/the-employer-branding-ecosystem-v2> [dostęp: 5.02.2020].

<sup>339</sup> J. Bejtkovský, *Factors influencing...*, s. 8.

- firma odnosząca sukcesy i znana na rynku,
- firma zorientowana na dbaniu o środowisko naturalne,
- elastyczny czas pracy,
- praca na nowoczesnym sprzęcie i w oparciu o nowoczesne technologie,
- funkcjonowanie określonych reguł korporacyjnych,
- inne świadczenia pracownicze,
- przestrzeń do samorealizacji.

7. pytanie 17 dotyczyło wskaźników mierzących efektywność inwestycji w działania z zakresu ZWP.

8. pytania 18-20 skupiały się na uzyskaniu informacji na temat barier i szans w rozwoju strategicznego podejścia do ZWP w przedsiębiorstwach.

Na potrzeby eksploracji problemu badawczego poprzez badania korelacji opracowano **zestaw autorskich indeksów<sup>340</sup> reprezentujących zarządzanie wizerunkiem pracodawcy (ZWP) w wymiarach strategicznym i interdyscyplinarnym:**

- indeks świadomości strategicznej roli ZWP,
- indeks interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP,
- indeks pozycji firmy na tle konkurencji.

W skład **indeksu świadomości strategicznej roli ZWP** weszły cztery szczegółowe wskaźniki świadomości strategicznej roli ZWP. Końcowy wynik indeksu stanowiła średnia wartość z poszczególnych elementów pytania numer 14 z kwestionariusza ankiety, w którym badani oceniali na skali 1-5 wpływ zarządzania wizerunkiem pracodawcy na następujące strategiczne obszary działania przedsiębiorstwa: wyniki finansowe, opinie klientów, opinie obecnych i przyszłych pracowników oraz budowanie przewagi konkurencyjnej.

**Tabela 13. Indeks świadomości strategicznej roli ZWP – statystyki opisowe**

<b>Zmienna:</b>	<b>M</b>	<b>Me</b>	<b>Min.</b>	<b>Maks.</b>	<b>SD</b>
Indeks świadomości strategicznej roli ZWP	3,62	3,75	1,00	5,00	0,69

Źródło: badanie własne, n=291

<sup>340</sup> Za E.R. Babbie jako indeks rozumie się zsumowanie wyników przypisanych poszczególnym wartościom danego wskaźnika, bez nadawania wag wybranym wskaźnikom. E.R. Babbie, *Badania społeczne...*, s. 173-175.



Dla opracowanego indeksu wykonano analizę rzetelności za pomocą współczynnika Alfa Cronbacha. W kolejnych tabelach przedstawiono: wartości współczynnika Alfa Cronbacha, współzależności pomiędzy pozycjami tworzącymi indeks oraz statystyki dla tych pozycji. Wynik współczynnika rzetelności okazał się zadowalający.

**Tabela 14. Indeks świadomości strategicznej roli ZWP – ogólne statystyki rzetelności**

Zmienna:	Alfa Cronbacha	Alfa Cronbacha na podst. pozycji standaryzowanych	Liczba pozycji
Indeks świadomości strategicznej roli ZWP	0,784	0,785	4

Źródło: badanie własne, n=291

**Tabela 15. Indeks świadomości strategicznej roli ZWP – macierz korelacji między pozycjami indeksu**

Pozycje indeksu – świadomość strategicznej roli ZWP w odniesieniu do strategicznych obszarów działania przedsiębiorstwa:	Wyniki finansowe	Opinie klientów	Opinie obecnych i przyszłych pracowników	Budowanie przewagi konkurencyjnej
Wyniki finansowe	1,000	0,498	0,322	0,472
Opinie klientów	0,498	1,000	0,429	0,526
Opinie obecnych i przyszłych pracowników	0,322	0,429	1,000	0,616
Budowanie przewagi konkurencyjnej	0,472	0,526	0,616	1,000

Źródło: badanie własne, n=291

**Tabela 16. Indeks świadomości strategicznej roli ZWP – statystyki pozycji indeksu**

Pozycje indeksu – świadomość strategicznej roli ZWP w odniesieniu do strategicznych obszarów działania przedsiębiorstwa:	Średnia indeksu po usunięciu pozycji	Wariancja indeksu po usunięciu pozycji	Korelacja pozycji ogółem	Kwadrat korelacji wielokrotnej	Alfa Cronbacha po usunięciu pozycji
Wyniki finansowe	11,22	5,04	0,524	0,309	0,762
Opinie klientów	11,00	4,29	0,601	0,371	0,727

Opinie obecnych i przyszłych pracowników	10,46	4,75	0,558	0,395	0,747
Budowanie przewagi konkurencyjnej	1078	4,47	0,688	0,497	0,682

Źródło: badanie własne, n=291

W skład **indeksu interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP** weszło dziewięć szczegółowych wskaźników wykorzystania interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania strategii zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwie. W celu ujednolicenia wskaźników, w toku przekształceń zgromadzonego materiału badawczego, zdecydowano się na ujęcie ich w skali 5-stopniowej (1-5), gdzie im wyższy wynik uzyskała firma reprezentowana przez respondenta, tym większy był stopień wykorzystania przez nią danych wskaźników. Końcowy wynik indeksu stanowiła średnia wartość z następujących wskaźników:

- wskaźnik P8, opracowany na podstawie pytania numer 8 z kwestionariusza ankiety
  - liczba działów zaangażowanych w realizację działań employer brandingowych. W praktyce respondenci deklarowali zaangażowanie od 1 do 5 działów, więc ta wartość nie wymagała dodatkowych przekształceń,
- wskaźnik P9, opracowany na podstawie pytania numer 9 z kwestionariusza ankiety
  - opracowanie i wdrożenie strategii employer brandingowej. Każdej odpowiedzi przypisano odpowiednią wartość: 1 – brak opracowania strategii, 5 – opracowanie i bieżące wdrażanie strategii, 3 – odpowiedzi pośrednie między 1 a 5 poza odp. „nie wiem”,
- wskaźnik P10, opracowany na podstawie pytania numer 10 z kwestionariusza ankiety – roczny budżet przeznaczany na realizację kampanii employer brandingowej. W tym wypadku badani udzielali odpowiedzi za pomocą 8-stopniowej skali przedziałowej, zatem każdej odpowiedzi przypisano odpowiednią, proporcjonalną wartość z zakresu od 1 do 5,
- wskaźnik P15a narzędzia offline, opracowany na podstawie części pytania numer 15
  - skala wykorzystywania narzędzi offline do realizowania strategii employer brandingowej. W praktyce respondenci deklarowali wykorzystanie narzędzi w skali od 1 do 5, więc wartości nie wymagały dodatkowych przekształceń,
- wskaźnik P15b narzędzia online, opracowany na podstawie części pytania numer 15
  - skala wykorzystywania narzędzi online do realizowania strategii employer

- brandingowej. W praktyce respondenci deklarowali wykorzystanie narzędzi w skali od 1 do 5, więc wartości nie wymagały dodatkowych przekształceń,
- wskaźnik P15c social media, opracowany na podstawie części pytania numer 15 – skala wykorzystywania social mediów do realizowania strategii employer brandingowej. W praktyce respondenci deklarowali wykorzystanie narzędzi w skali od 1 do 5, więc wartości nie wymagały dodatkowych przekształceń,
  - wskaźnik P19, opracowany na podstawie pytania numer 19 z kwestionariusza ankiety – ocena zaangażowania członków zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla we wsparcie działań employer brandingowych. W praktyce respondenci oceniali zaangażowanie w skali od 1 do 5, więc wartości nie wymagały dodatkowych przekształceń,
  - wskaźnik P16a potencjalni kandydaci, opracowany na podstawie części pytania numer 16 – skala komunikowania atrybutów atrakcyjności pracodawcy wśród potencjalnych kandydatów. W praktyce respondenci deklarowali komunikowanie atrybutów w skali od 1 do 5, więc wartości nie wymagały dodatkowych przekształceń,
  - wskaźnik P16b obecni pracownicy, opracowany na podstawie części pytania numer 16 – skala komunikowania atrybutów atrakcyjności pracodawcy wśród obecnych pracowników. W praktyce respondenci deklarowali komunikowanie atrybutów w skali od 1 do 5, więc wartości nie wymagały dodatkowych przekształceń.

**Tabela 17. Indeks interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP – statystyki opisowe**

Zmienna:	M	Me	Min.	Maks.	SD
Indeks interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP	2,67	2,54	1,40	4,14	0,58

Źródło: badanie własne, n=291

Dla opracowanego indeksu wykonano analizę rzetelności za pomocą współczynnika Alfa Cronbacha. W kolejnych tabelach przedstawiono: wartości współczynnika Alfa Cronbacha, współzależności pomiędzy pozycjami tworzącymi indeks oraz statystyki dla tych pozycji. Wynik współczynnika rzetelności okazał się zadowalający.

**Tabela 18. Indeks interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP– ogólne statystyki rzetelności**

Zmienna:	Alfa Cronbacha	Alfa Cronbacha na podstawie pozycji standaryzowanych	Liczba pozycji
Indeks interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP	0,761	0,802	9

Źródło: badanie własne, n=291

**Tabela 19. Indeks interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP – macierz korelacji między pozycjami indeksu**

Pozycje indeksu:	P8 - liczba działań zaangażowanych w realizację działań EB	P9 - opracowanie i wdrożenie strategii EB	P10 - roczny budżet przeznaczony na realizację kampanii EB	P15a - wykorzystywanie narzędzi offline do realizowania strategii EB	P15b - wykorzystywanie narzędzi online do realizowania strategii EB	P15c- wykorzystywanie social mediów do realizowania strategii EB	P19 - ocena zaangażowania Zarządu we wsparcie działań EB	P16a - komunikowanie atrybutów atrakcyjności pracodawcy	P16b - komunikowanie atrybutów atrakcyjności pracodawcy
P8 - liczba działań zaangażowanych w realizację działań EB	1,000	0,407	0,193	0,447	0,455	0,332	0,091	0,315	0,313
P9 - opracowanie i wdrożenie strategii EB	0,407	1,000	0,420	0,289	0,417	0,294	0,113	0,302	0,298
P10 - roczny budżet przeznaczony na realizację kampanii EB	0,193	0,420	1,000	0,109	0,384	0,157	- 0,010	- 0,016	0,000
P15a - wykorzystywanie narzędzi offline do realizowania strategii EB	0,447	0,289	0,109	1,000	0,681	0,548	0,078	0,413	0,358
P15b - wykorzystywanie narzędzi online do realizowania strategii EB	0,455	0,417	0,384	0,681	1,000	0,664	0,004	0,460	0,395
P15c - wykorzystywanie social mediów do realizowania strategii EB	0,332	0,294	0,157	0,548	0,664	1,000	0,051	0,389	0,317
P19 - ocena zaangażowania	0,091	0,113	- 0,010	0,078	0,004	0,051	1,000	0,253	0,326

Zarządu we wsparcie działań EB									
P16a - komunikowanie atrybutów atrakcyjności pracodawcy wśród potencjalnych kandydatów	0,315	0,302	-0,016	0,413	0,460	0,389	0,253	1,000	0,914
P16b- komunikowanie atrybutów atrakcyjności pracodawcy wśród obecnych pracowników	0,313	0,298	0,000	0,358	0,395	0,317	0,326	0,914	1,000

Źródło: badanie własne, n=291

**Tabela 20. Indeks interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP – statystyki pozycji indeksu**

Pozycje indeksu:	Średnia indeksu po usunięciu pozycji	Wariancja indeksu po usunięciu pozycji	Korelacja pozycji ogółem	Kwadrat korelacji wielokrotnej	Alfa Cronbacha po usunięciu pozycji
P8- liczba działań zaangażowanych w realizację działań EB	21,81	19,91	0,513	0,307	0,727
P9 - opracowanie i wdrożenie strategii EB	21,16	16,18	0,516	0,340	0,743
P10 - roczny budżet przeznaczony na realizację kampanii EB	21,47	21,92	0,285	0,334	0,762
P15a - wykorzystywanie narzędzi offline do realizowania strategii EB	21,49	20,77	0,552	0,530	0,726
P15b - wykorzystywanie narzędzi online do realizowania strategii EB	21,47	19,44	0,673	0,695	0,706
P15c - wykorzystywanie social mediów do realizowania strategii EB	21,89	22,03	0,526	0,472	0,737
P19 - ocena zaangażowania Zarządu we wsparcie działań EB	20,00	22,37	0,159	0,142	0,788

P16a - komunikowanie atrybutów atrakcyjności pracodawcy wśród potencjalnych kandydatów	20,30	21,21	0,570	0,855	0,728
P16b - komunikowanie atrybutów atrakcyjności pracodawcy wśród obecnych pracowników	20,25	21,23	0,557	0,849	0,729

Źródło: badanie własne, n=291

W skład **indeksu pozycji firmy na tle konkurencji** weszły cztery szczegółowe wskaźniki pozycji firmy na tle otoczenia konkurencyjnego. Końcowy wynik indeksu stanowiła średnia wartość z poszczególnych elementów pytania numer 13 z kwestionariusza ankiety, w którym badani odnosili się na skali 1-5 do pozycji własnej firmy na tle konkurencji pod względem: wyników finansowych, opinii klientów, opinii obecnych i przyszłych pracowników oraz budowania przewagi konkurencyjnej.

**Tabela 21. Indeks pozycji firmy na tle konkurencji – statystyki opisowe**

Zmienna:	M	Me	Min.	Maks.	SD
Indeks pozycji firmy na tle konkurencji	3,58	3,50	2,00	5,00	0,59

Źródło: badanie własne, n=291

Dla opracowanego indeksu wykonano analizę rzetelności za pomocą współczynnika Alfa Cronbacha. W kolejnych tabelach przedstawiono: wartości współczynnika Alfa Cronbacha, współzależności pomiędzy pozycjami tworzącymi skalę oraz statystyki dla tych pozycji. Wynik współczynnika rzetelności okazał się zadowalający.

**Tabela 22. Indeks pozycji firmy na tle konkurencji – ogólne statystyki rzetelności**

Zmienna:	Alfa Cronbacha	Alfa Cronbacha na podst. pozycji standaryzowanych	Liczba pozycji
Indeks pozycji firmy na tle konkurencji	0,731	0,732	4

Źródło: badanie własne, n=291

**Tabela 23. Indeks pozycji firmy na tle konkurencji – macierz korelacji między pozycjami indeksu**

Pozycje indeksu – pozycja na tle konkurencji pod względem:	Wyników finansowych	Opinii klientów	Opinii obecnych i przyszłych pracowników	Budowania przewagi konkurencyjnej
Wyników finansowych	1,000	0,419	0,397	0,450

Opinii klientów	0,419	1,000	0,462	0,319
Opinii obecnych i przyszłych pracowników	0,397	0,462	1,000	0,388
Budowania przewagi konkurencyjnej	0,450	0,319	0,388	1,000

Źródło: badanie własne, n=291

**Tabela 24. Indeks pozycji firmy na tle konkurencji – statystyki pozycji indeksu**

<b>Pozycje indeksu – pozycja na tle konkurencji pod względem:</b>	Średnia indeksu po usunięciu pozycji	Wariancja indeksu po usunięciu pozycji	Korelacja pozycji ogółem	Kwadrat korelacji wielokrotnej	Alfa Cronbacha po usunięciu pozycji
Wyników finansowych	10,83	3,46	0,549	0,307	0,656
Opinii klientów	10,50	3,45	0,511	0,284	0,676
Opinii obecnych i przyszłych pracowników	10,78	3,37	0,538	0,298	0,660
Budowania przewagi konkurencyjnej	10,85	3,36	0,490	0,259	0,690

Źródło: badanie własne, n=291

### 3.3.2. Badania jakościowe

Badania jakościowe zostały zrealizowane pomiędzy czerwcem a lipcem 2021 roku na grupie **9 respondentów**. Wywiady zostały przeprowadzone osobiście przez autorkę niniejszej dysertacji. W ramach walidacji narzędzia badawczego, przed realizacją badań właściwych, zostały przeprowadzone badania pilotażowe na grupie 2 respondentów. Podobnie jak w przypadku badań ilościowych, w wyniku przeprowadzonych badań pilotażowych zmieniono brzmienie przedmiotu badań z „zarządzanie wizerunkiem pracodawcy” na „employer branding”, gdyż pojęcie „employer branding” było bardziej rozpoznawalne przez respondentów. Ponadto zrezygnowano z wywiadów ustrukturyzowanych na rzecz wywiadów

półstrukturyzowanych, co umożliwiło głębsze poznanie problemu badawczego i jest zgodne z metodyką badań jakościowych w naukach o zarządzaniu i jakości<sup>341</sup>.

Badania jakościowe zostały zrealizowane **techniką wywiadów półstrukturyzowanych**. Narzędzie badawcze w postaci **kwestionariusza wywiadu** zostało opracowane na podstawie analizy literatury przedmiotu, ze szczególnym uwzględnieniem:

- modelu employer branding wg H. Aggerholm, S.E. Andersen, C.Thomsen<sup>342</sup>,
- propozycji wartości employer branding wg A. Dabirian, J. Kietzmann, H. Diba<sup>343</sup>,
- modelu architektury marki pracodawcy<sup>TM</sup> wg B. Minchington<sup>344</sup>,
- hierarchii pięciu poziomów przywództwa wg J. Collins<sup>345</sup>.

Opracowane pytania obejmowały pięć obszarów:

1. pytanie o motywację do prowadzenia działań employer branding: „Dlaczego w firmie podejmowane są działania z zakresu employer branding?”,
2. pytanie o spójność wartości jakie oferuje firma w ramach działań employer branding z wartościami, misją i wizją firmy: „Czy działania employer branding są związane z misją, wizją i wartościami firmy?”,
3. pytanie o korzyści z realizowania działań employer branding: „Jakie widzi Pani/Pan korzyści z realizowania działań employer branding?”,
4. pytanie o bariery w realizowaniu działań employer branding: „Jakie zauważa Pani/Pan bariery we wprowadzaniu działań employer branding?”,
5. pytanie o rolę przywódcy/lidera w realizowaniu działań employer branding: „Jak Pani/Pana zdaniem liderzy organizacji mogą wspierać działania employer branding?”.

Analiza danych jakościowych została oparta o tradycyjne techniki niewymagające wsparcia komputerowego.

---

<sup>341</sup> W. Czakon, *Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2009, 9, s. 14-15.

<sup>342</sup> H. Aggerholm, S.E. Andersen, C. Thomsen, *Conceptualizing employer branding ...*, s. 113-115.

<sup>343</sup> A. Dabirian, J. Kietzmann, H. Diba, *A great place to work...*, s. 197-200.

<sup>344</sup> A. Fiedling, *Employer Brand Architecture in practice*, <https://www.worldemployerbrandingday.community/post/2019/03/06/employer-brand-architecture-in-practice> [dostęp: 12.01.2019].

<sup>345</sup> J. Collins, *Level 5 leadership ...*, s. 70-71.



### 3.4. Dobór prób badawczych i ich charakterystyka

Wyznaczenie wielkości próby badawczej poprzedzono analizą populacji generalnej. Jako podmiot badań ustalono przedsiębiorstwa działające na terenie Polski, które w głównych polach swojej aktywności wskazały działalność określoną przez kody z klasyfikacji PKD J.62 (tj. działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana), zatrudniające minimum 10 pracowników. Całkowicie wyeliminowano mikroprzedsiębiorstwa z uwagi na fakt, iż działania związane z zarządzaniem wizerunkiem pracodawcy mogły być w nich prowadzone co najwyżej w szczątkowej formie. Podjęta decyzja o badaniu przedsiębiorstw zajmujących się działalnością w ramach PKD J.62 była niezwykle istotna, gdyż ta grupa prezentuje firmy IT, w których to kapitał ludzki, a nie sprzęt jest kluczowym zasobem. Zgodnie z danymi prezentowanymi przez Główny Urząd Statystyczny powyższe założenia przełożyłyby się na populację generalną w wielkości 1403 przedsiębiorstw, której struktura zaprezentowana jest w Tabeli 25.

**Tabela 25. Podmioty gospodarki narodowej (bez osób fizycznych), wskazujące działalność w zakresie PKD J.62 (stan na 30.09.2020)**

Sekcja PKD	Dział PKD	Wyszczególnienie z dnia 30.09.2020	razem	0-9 pracow.	10-49 pracow.	50-249 pracow.	250-999 pracow.	1000 i więcej pracow.
J	62	Działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana	133 887	132 484	1 188	182	26	7

Źródło: Główny Urząd Statystyczny

W tym miejscu należy jednak podkreślić, że specyfika funkcjonowania przedsiębiorstw z branży IT nie jest odzwierciedlona w oficjalnych rejestrach klasyfikujących wielkość firm ze względu na poziom przychodów oraz poziom zatrudnienia. Tym samym dane Głównego Urzędu Statystycznego nie prezentują rzeczywistego obrazu populacji generalnej. Popularność budowania zespołów IT w oparciu o umowy cywilnoprawne, a nie umowy o pracę, zniekształca rzeczywisty obraz branży, gdyż formalnie firmy działające w skali średnich przedsiębiorstw klasyfikowane są jako małe przedsiębiorstwa. Z uwagi na powyższe uwarunkowania zdecydowano się zrezygnować z zastosowania metody doboru losowego i zastosować dobór kwotowy, który pozwolił zbliżyć wyniki badań do faktycznego obrazu sytuacji rynkowej

w badanym obszarze. Realizację badań oparto o przygotowany operat, skompilowany z baz danych komercyjnych, przy jasno zdefiniowanych założeniach:

- główne źródło przychodu firmy z działalności w ramach PKD J.62,
- minimalna wielkość zatrudnienia na poziomie 10 osób obejmująca zarówno umowy o pracę, jak i inne formy współpracy.

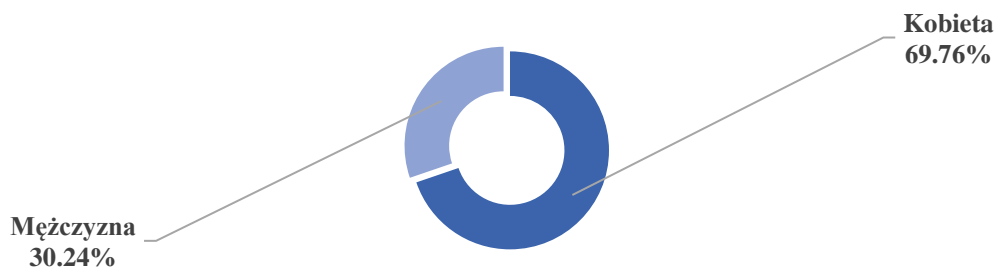
W celu zapewnienia wysokiej rzetelności badań, poprawność populacji generalnej była weryfikowana dwutorowo. Po pierwsze, na etapie budowania bazy danych firm z określonym kodem PKD. Po drugie, na etapie realizowania sondażu diagnostycznego, podczas którego respondenci potwierdzali, iż kod PKD J.62 jest w ich firmach rzeczywistym, głównym obszarem działalności czyli generującym największe przychody. Odrzucając z populacji generalnej przedsiębiorstwa w upadłości lub w zawieszeniu oraz te, których główne przychody nie były związane z kodem PKD J.62, otrzymano populację generalną w wielkości 1200 przedsiębiorstw. Ustalając maksymalny dopuszczalny margines błędu statystycznego na poziomie 5% (dla poziomu ufności  $\alpha=0,95$ , rozkładu odpowiedzi=0,5 oraz wielkości populacji równej 1200) obliczono, że próba badawcza w badaniach ilościowych powinna składać się z 291 respondentów, reprezentujących różne przedsiębiorstwa. W przypadku badań jakościowych, które zgodnie z założeniem miały stanowić uzupełnienie badań ilościowych zastosowano dobór celowy, a próba badawcza stanowiła 9 respondentów.

### **3.4.1. Badania ilościowe**

Zgodnie z przyjętymi założeniami, respondenci badań ilościowych zajmowali się realizowaniem działań z zakresu zarządzania wizerunkiem pracodawcy **na poziomie operacyjnym**. Charakterystyka próby badawczej zaprezentowana jest poniżej.

Jak pokazuje rozkład częstości na Wykresie 1, 70% respondentów stanowiły kobiety, a 30% mężczyźni.

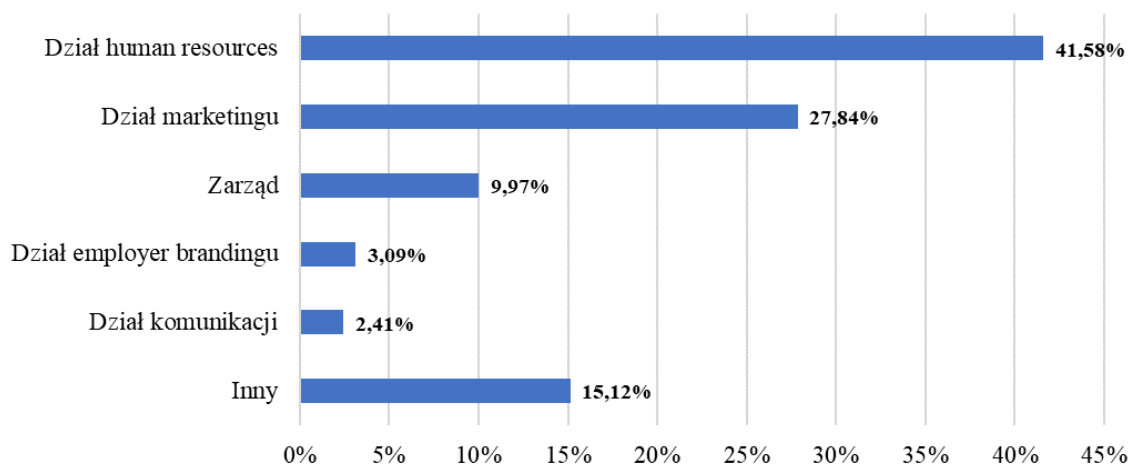
**Wykres 1. Płeć badanych**



Źródło: badanie własne, n = 291

Większość respondentów reprezentowała dział HR (41,6%) lub dział marketingu (27,8%) (zob. Wykres 2).

**Wykres 2. Działy w jakich pracują badani**



Źródło: badanie własne, n = 291.

Natomiast mediana stażu pracy respondentów wynosiła 9 lat (zob. Tabela 26).

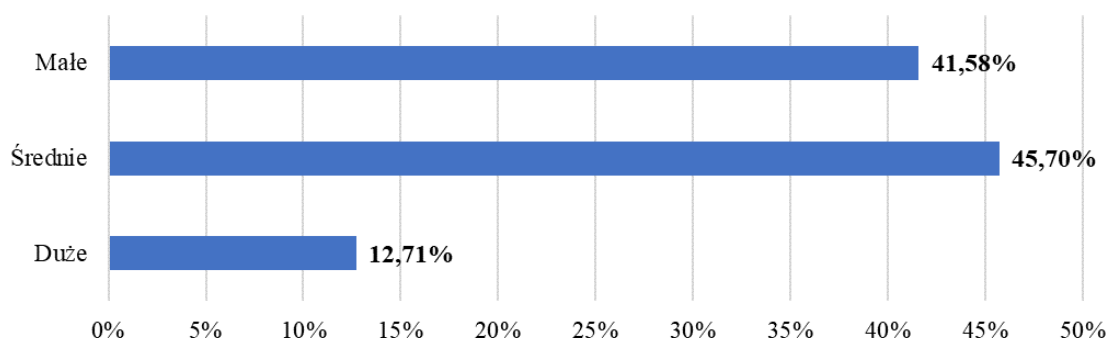
**Tabela 26. Staż pracy respondentów w branży IT (w latach)**

Zmienna:	M	Me	Min.	Maks.	SD
Staż pracy w branży IT (w latach)	11,23	9,00	0,00	35,00	8,45

Źródło: badanie własne, n = 291

Zgodnie z założeniami operatu, struktura grupy badawczej, oparta na doborze kwotowym, odzwierciedla faktyczny obraz rynku IT w Polsce, który w przeważającej części reprezentowany jest przez małe i średnie przedsiębiorstwa (zob. Wykres 3).

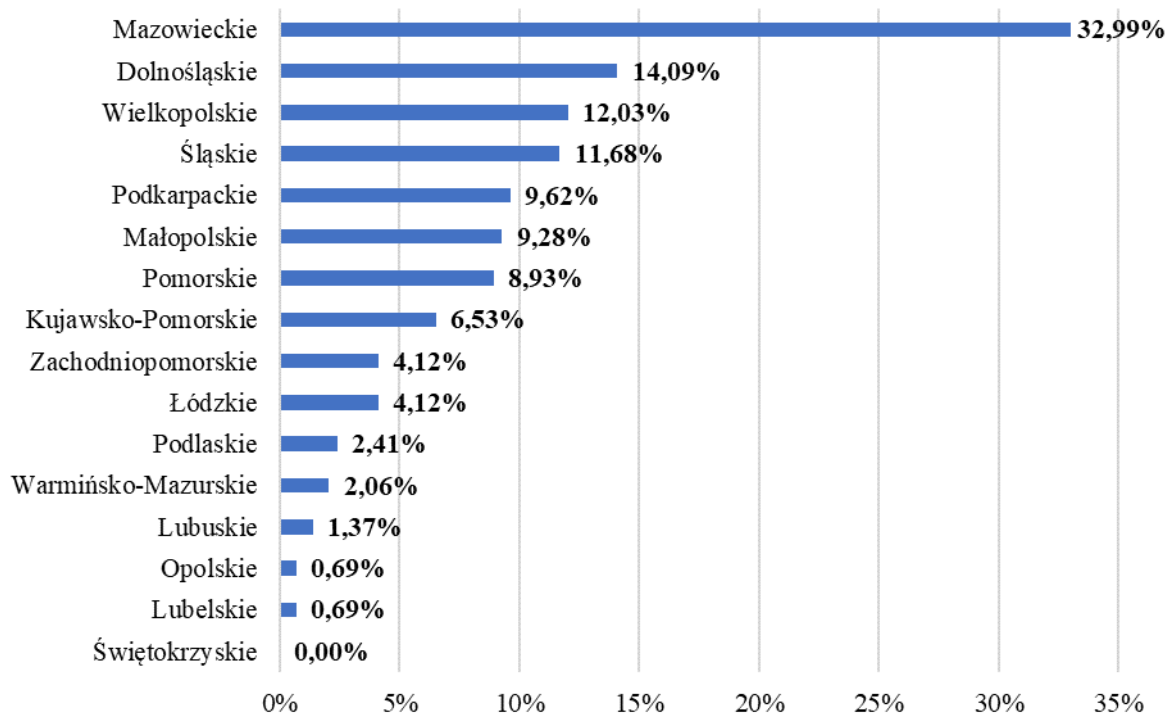
**Wykres 3. Wielkość przedsiębiorstw, w jakich pracują badani**



Źródło: badanie własne, n = 291

Badania miały zasięg ogólnopolski. Rozkład regionalny badanych przedsiębiorstw, zaprezentowany na Wykresie 4, odzwierciedla faktyczną sytuację na Polskim rynku IT, gdzie przeważająca część podmiotów ulokowana jest w województwie mazowieckim.

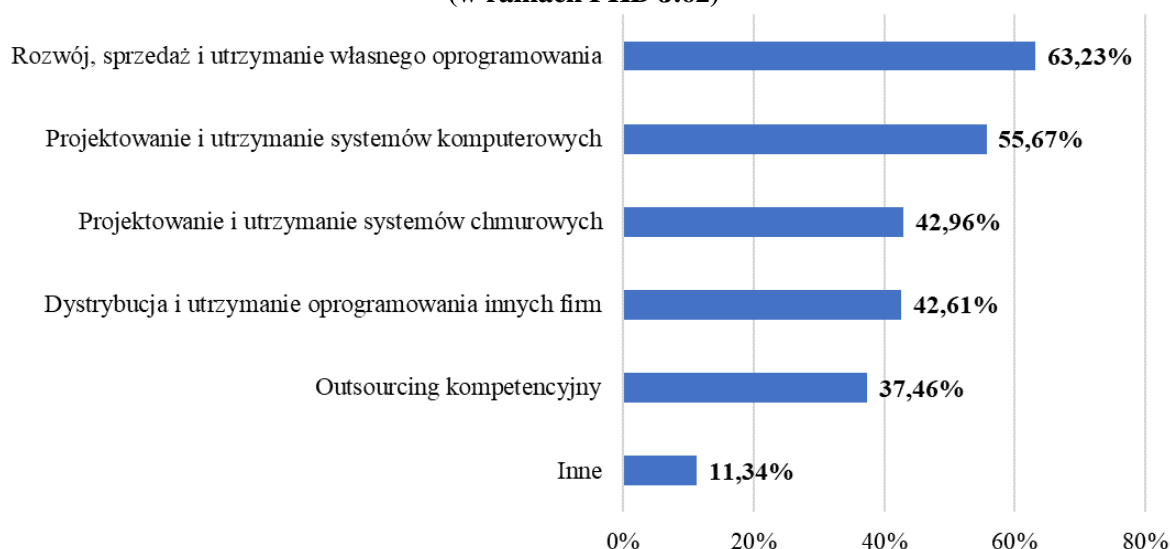
**Wykres 4. Województwo, w jakim znajduje się siedziba/siedziby firmy badanych**



Źródło: badanie własne, n = 291, dane nie sumują się do 100%, ponieważ badani mogli wskazać więcej niż 1 odpowiedź

Badanie było kierowane jedynie do respondentów reprezentujących firmy, których głównym polem aktywności jest działalność określona przez kody z klasyfikacji PKD J.62 (tj. działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana). Szczegółowy rozkład aktywności badanych przedsiębiorstw w ramach kodu PKD J.62 prezentuje Wykres 5. Należy w tym miejscu podkreślić, że wskazana przez 63% respondentów, aktywność w postaci rozwoju, sprzedaży i utrzymania własnego oprogramowania, generuje największe wyzwania związane z pozyskiwaniem i utrzymywaniem pracowników.

**Wykres 5. Rodzaj usług świadczonych przez przedsiębiorstwa, w jakich pracują badani (w ramach PKD J.62)**



Źródło: badanie własne, n = 291, dane nie sumują się do 100%, ponieważ badani mogli wskazać więcej niż 1 odpowiedź

### 3.4.2. Badania jakościowe

Struktura i charakterystyka grupy respondentów badań jakościowych zaprezentowana jest w Tabeli 27. Grupa badawcza obejmowała respondentów, **na poziomie strategicznym**, po trzy osoby z przedsiębiorstw następującej wielkości:

- małe przedsiębiorstwa,
- średnie przedsiębiorstwa,
- duże przedsiębiorstwa.

**Tabela 27. Struktura i charakterystyka grupy respondentów w badaniach jakościowych**

<b>Małe przedsiębiorstwa</b>	<b>Średnie przedsiębiorstwa</b>	<b>Duże przedsiębiorstwa</b>
<p><b>Respondent P1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- członek zarządu,</li> <li>- siedziba główna firmy na terenie Polski,</li> <li>- przedsiębiorstwo działające na rynku krajowym,</li> <li>- przedsiębiorstwo zatrudniające w Polsce 47 osób.</li> </ul>	<p><b>Respondent P4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prezes,</li> <li>- siedziba główna firmy na terenie Polski,</li> <li>- przedsiębiorstwo działające na rynku krajowym i międzynarodowym,</li> <li>- przedsiębiorstwo zatrudniające w Polsce 122 osoby.</li> </ul>	<p><b>Respondent P7</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dyrektor wysokiego szczebla,</li> <li>- siedziba główna firmy na terenie USA,</li> <li>- przedsiębiorstwo działające na rynku krajowym i międzynarodowym,</li> <li>- przedsiębiorstwo zatrudniające w Polsce około 400 osób.</li> </ul>
<p><b>Respondent P2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- właściciel,</li> <li>- siedziba główna firmy na terenie Polski,</li> <li>- przedsiębiorstwo działające na rynku krajowym,</li> <li>- przedsiębiorstwo zatrudniające w Polsce 21 osób.</li> </ul>	<p><b>Respondent P5</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prezes,</li> <li>- siedziba główna firmy na terenie Polski,</li> <li>- przedsiębiorstwo działające na rynku krajowym i międzynarodowym,</li> <li>- przedsiębiorstwo zatrudniająca w Polsce 96 osób.</li> </ul>	<p><b>Respondent P8</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dyrektor wysokiego szczebla,</li> <li>- siedziba główna firmy na terenie Francji,</li> <li>- przedsiębiorstwo działające na rynku krajowym i międzynarodowym,</li> <li>- przedsiębiorstwo zatrudniające w Polsce około 10 000 osób.</li> </ul>
<p><b>Respondent P3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- członek zarządu,</li> <li>- siedziba główna firmy na terenie USA,</li> <li>- przedsiębiorstwo działające na rynku międzynarodowym,</li> <li>- przedsiębiorstwo zatrudniające w Polsce 17 osób.</li> </ul>	<p><b>Respondent P6</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- członek zarządu,</li> <li>- siedziba główna firmy na terenie Wielkiej Brytanii,</li> <li>- przedsiębiorstwo działające na rynku międzynarodowym,</li> <li>- przedsiębiorstwo zatrudniające w Polsce 78 osób.</li> </ul>	<p><b>Respondent P9</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- członek zarządu,</li> <li>- siedziba główna firmy na terenie Polski,</li> <li>- przedsiębiorstwo działające na rynku krajowym i międzynarodowym ,</li> <li>- przedsiębiorstwo zatrudniające w Polsce około 1000 osób.</li> </ul>

Źródło: badanie własne, n = 9

Na potrzeby prezentacji wyników badań nazwy przedsiębiorstw oraz imiona i nazwiska respondentów zostały zanonimizowane. Każdemu respondentowi został przypisany indywidualny numer.

## ROZDZIAŁ 4. PODEJŚCIE DO ZARZĄDZANIA WIZERUNKIEM PRACODAWCY W POLSKIEJ BRANŻY IT W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

### 4.1. Charakterystyka polskiej branży IT

Na potrzeby przygotowań do przeprowadzenia badań ilościowych i jakościowych dokonano przeglądu danych zastanych w celu analizy aktualnej sytuacji na rynku IT w Polsce. Przegląd obejmował dane prezentowane w najważniejszych raportach branżowych, dane zbierane przez Główny Urząd Statystyczny i Eurostat oraz prognozy rynkowe krajowych i międzynarodowych firm badawczych.

#### 4.1.1. Ogólna analiza polskiej branży IT

Jak wskazuje Polska Izba Informatyki i Telekomunikacji, branża IT jest jednym z najszybciej rozwijających się sektorów polskiej gospodarki, generującym około 8% PKB<sup>346</sup>. W dobie pandemii COVID-19 polska branża IT nie zanotowała znacznych spadków, a jedynie delikatne spowolnienie, co pozwala optymistycznie patrzeć na jej rozwój. Na kolejne lata (do 2026 roku) prognozowana dynamika wzrostu wynosi średniorocznie 4,8%<sup>347</sup>. Prognoza ta odzwierciedla globalne przewidywania co do rozwoju rynku IT zaprezentowane przez firmę badawczą Gartner (zob. Tabela 28). Warty zaznaczenia jest fakt, że największe wzrosty przewidywane są dla sektora oprogramowania i sektora usług, natomiast dla sektora sprzętu przewiduje się systematyczne spadki. Taka dynamika rozwoju powoduje zwiększające się zapotrzebowanie na wyspecjalizowanych pracowników, którzy będą zaangażowani w wytwarzanie oprogramowania oraz obsługę klientów w ramach usług powiązanych z programowaniem.

---

<sup>346</sup> J. Smulski, *Raport specjalny Rynek IT i telekomunikacji w Polsce, szanse, zagrożenia, bariery rozwoju*, Polska Izba Informatyki i Telekomunikacji i IDC Poland, Warszawa 2020, s. 25.

<sup>347</sup> *Rynek IT w Polsce będzie średniorocznie rósł o 4,8% w latach 2021-2026*, <https://inwestycje.pl/biznes/rynek-it-w-polsce-bedzie-sredniorocznie-rosl-o-48-w-latach-2021-2026/> [dostęp: 15.12.2021].

**Tabela 28. Ogólnoświatowa prognoza wydatków na IT (w milionach dolarów amerykańskich)**

Kryterium	Wydatki 2021	2021 wzrost (%)	Prognozowane wydatki 2022	2022 wzrost (%)	Prognozowane wydatki 2023	2023 wzrost (%)
Systemy centrów danych	216 337	11,4	226 475	4,7	237 021	4,7
Oprogramowanie	604 946	14,4	671 732	11,0	751 937	11,9
Sprzęt	787 417	13,0	813 699	3,3	804 253	-1,2
Usługi informatyczne	1 186 103	10,7	1 279 737	7,9	1 391 742	8,8

Zródło: opracowanie własne na podstawie: Gartner Inc. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2022-01-18-gartner-forecasts-worldwide-it-spending-to-grow-five-point-1-percent-in-2022> [dostęp: 15.01.2022]

Struktura polskiego rynku IT dzieli się na trzy główne sektory<sup>348</sup>:

- sektor sprzętu – obejmujący podmioty, które zajmują się dostarczaniem i utrzymywaniem infrastruktury (w tym systemów centrów danych),
- sektor oprogramowania – skupiony na rozwoju oprogramowania własnego, traktowanego jako produkt przeznaczony do sprzedaży,
- sektor usług – związany z dostarczaniem oprogramowania na zamówienie klientów, jego integrację i utrzymanie.

Mimo, iż od lat sektor sprzętu jest wiodący w polskiej branży IT i nadal czołowe firmy informatyczne działające w Polsce najwięcej przychodów czerpią ze sprzedaży sprzętu (zob. Tabela 29), zauważa się rosnące znaczenie sektora oprogramowania oraz sektora usług. Ponieważ sektor oprogramowania i sektor usług mogą zawierać te same elementy, często traktuje się je łącznie. Jak wskazują analitycy Banku Pekao, stanowią one wspólnie około dwóch trzecich całego polskiego rynku IT i udział ten systematycznie rośnie w kierunku 70%<sup>349</sup>.

<sup>348</sup> *Raport Computerworld TOP 200. Polski Rynek Teleinformatyczny. Edycja 2020*, IDG Poland S.A., Warszawa 2020, s. 2-3.

<sup>349</sup> *Bariery i szanse dla polskiego sektora IT w 2021 r.*, <https://www.rp.pl/banki/art343531-bariery-i-szanse-dla-polskiego-sektora-it-w-2021-r> [dostęp: 12.12.2021].



**Tabela 29. Największe firmy informatyczne działające w Polsce w 2019 roku**

Lp.	Nazwa firmy	Przychody ze sprzedaży produktów i usług IT w 2019 roku ( w tys. zł)	Przychody ze sprzedaży usług IT (%)	Przychody ze sprzedaży Oprogramowania (%)	Przychody ze sprzedaży Sprzętu IT (%)
1	AB SA	4 946 235	–	–	99
2	Samsung Electronics Polska	4 192 000	–	–	100
3	Huawei Polska	3 639 562	23	–	75
4	Also Polska	2 500 000	–	–	100
5	Dell Technologies	2 418 885	3	–	97
6	Tech Data Polska	1 700 000	–	–	100
7	Action SA (w restrukturyzacji)	1 535 486	–	1	99
8	Lenovo Technology Poland	1 525 600	–	–	100
9	Microsoft	1 425 000	4	87	8
10	HP Inc.	1 414 000	–	–	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie: IDG Poland S.A., *Raport Computerworld TOP 200.Polski Rynek Teleinformatyczny. Edycja 2020*, Warszawa 2020, s. 16

Wśród głównych źródeł przychodów polskiej branży IT wymienia się bankowość, handel, administrację publiczną oraz przemysł i budownictwo (zob. Tabela 30).

**Tabela 30. Źródła przychodów firm IT działających w Polsce w 2019 roku**

Lp.	Według branży klienta	Przychody z sektora w 2019 roku (w tys. zł)
1	Bankowość	3 091 966
2	Handel	2 383 674
3	Administracja publiczna	2 129 581
4	Przemysł i budownictwo	1 747 665
5	Firmy IT	1 317 229
6	Finanse i ubezpieczenia	1 261 237
7	Opieka zdrowotna	751 569
8	Energetyka	711 040
9	Transport, spedycja, logistyka	491 743
10	Edukacja, nauka, badania	310 652
11	Media	248 034
12	Utilities (bez energetyki)	234 042
13	Rolnictwo i przetwórstwo	204 994
<b>Według wielkości klienta</b>		
1	Duże przedsiębiorstwa i korporacje	12 476 962
2	MŚP	2 065 337

Źródło: opracowanie własne na podstawie: IDG Poland S.A., *Raport Computerworld TOP 200.Polski Rynek Teleinformatyczny. Edycja 2020*, Warszawa 2020, s. 13

Do największych eksporterów rozwiązań IT działających w Polsce należą Capgemini Polska – krajowy oddział światowej korporacji pochodzenia francuskiego, Wilk Elektronik – krajowy producent pamięci komputerowych marki Goodram oraz Comarch SA – jedna z największych polskich spółek informatycznych (zob. Tabela 31).

**Tabela 31. Najwięksi eksporterzy rozwiązań IT w Polsce w roku 2019**

Lp.	Nazwa firmy	Przychody z eksportu rozwiązań IT w 2019 (w tys. zł)	Przychody ze sprzedaży produktów i usług IT w 2019 (w tys. zł)	Przychody z eksportu rozwiązań IT jako % od przychodów z IT (%)
1	Capgemini Polska	714 013	760 656	94
2	Wilk Elektronik	600 000	770 000	78
3	Comarch SA	420 428	943 417	45
4	Luxoft Poland	370 000	410 000	90
5	CD Projekt Red SA	346 114	361 381	96
6	intive GmbH sp. z o.o. Oddział w Polsce	339 399	371 255	91
7	Global Logistic Poland sp. z o.o.	272 861	272 861	100
8	Sii	239 773	840 175	29
9	Senetic	234 334	382 870	61
10	Ten Square Games SA	215 794	237 365	91

Źródło: opracowanie własne na podstawie: IDG Poland S.A., *Raport Computerworld TOP 200.Polski Rynek Teleinformatyczny. Edycja 2020*, Warszawa 2020, s. 52

Do największych pracodawców polskiej branży IT należą omawiane już firmy Capgemini Polska, Comarch SA oraz Sii – polska firma świadcząca usługi IT (zob. Tabela 32).

**Tabela 32. Firmy informatyczne o największym zatrudnieniu w Polsce w 2019 roku**

Lp.	Nazwa firmy	Liczba zatrudnionych osób
1	Capgemini Polska	8 592
2	Comarch SA	4 979
3	Sii	4 314
4	Fujitsu Technology Solutions	3 239
5	Asseco Poland	2 324
6	Ericsson	2 240
7	Luxoft Poland	2 000
8	IT Kontrakt	1 753
9	Transition Technologies	1 633
10	intive GmbH sp. z o.o.	1 476

Źródło: opracowanie własne na podstawie: IDG Poland S.A., *Raport Computerworld TOP 200.Polski Rynek Teleinformatyczny. Edycja 2020*, Warszawa 2020, s. 58

Wobec dynamicznego rozwoju branży w obszarach związanych z sektorami oprogramowania i usług, zwiększa się zapotrzebowanie na wyspecjalizowanych pracowników posiadających kompetencje z zakresu informatyki. Badania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości przeprowadzone wspólnie z Uniwersytetem Jagiellońskim wskazują, że dwie trzecie pracodawców planuje powiększenie zespołów IT<sup>350</sup>. Najbardziej poszukiwani są pracownicy na stanowiska: programistyczne (27%), testerskie (13%) oraz wdrożeniowe (9%)<sup>351</sup>. Jednak liczba dostępnych specjalistów nie jest w stanie pokryć zapotrzebowania. Zgodnie z raportem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości liczba programistów pracujących w Polsce w 2019 roku wynosiła około 250 000 osób<sup>352</sup>. Zapotrzebowanie jest jednak większe. Mimo, iż kierunki studiów związanych z IT zyskują na popularności, nowi absolwenci nie są w stanie wypełnić luki na rynku pracy. Jak wynika z raportu Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu, każdego roku w Polsce przybywa około 12 000 absolwentów kierunków związanych z IT<sup>353</sup>, jednak zniwelowanie niedoboru wymagałoby corocznego podwojenia tej liczby<sup>354</sup>. Optymizmem nie napawają również analizy Komisji Europejskiej w ramach sprawozdania dotyczącego indeksu gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego (DESI).

**Tabela 33. Odsetek specjalistów i absolwentów w dziedzinie ICT, w latach 2019-2021**

<b>Kapitał ludzki</b>	<b>Polska DESI 2019</b>	<b>Polska DESI 2020</b>	<b>Polska DESI 2021</b>	<b>UE DESI 2021</b>
Specjaliści w dziedzinie ICT (% osób pracujących w wieku 15-74 lat)	3 (2018 rok)	3,1 (2019 rok)	3,4 (2020 rok)	4,3 (2020 rok)
Kobiety-specjaliści w dziedzinie ICT (% specjalistów w dziedzinie ICT)	14 (2018 rok)	14 2019	15 2020	19 2020
Przedsiębiorstwa zapewniające szkolenia z zakresu ICT (% przedsiębiorstw)	13 (2018 rok)	13 (2019 rok)	18 (2020 rok)	20 (2020 rok)
Absolwenci kierunków w dziedzinie ICT (% absolwentów)	3,5 (2017 rok)	3,8 (2018 rok)	3,8 (2019 rok)	3,9 (2019 rok)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Indeks gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego (DESI) na 2021 r. Polska*, Komisja Europejska, 2021, s. 5

<sup>350</sup> *Branża IT w czasie pandemii. PARP prezentuje Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego*, <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/76563:branza-it-w-czasie-pandemii-parp-prezentuje-branzowy-bilans-kapitalu-ludzkiego> [dostęp: 12.12.2021].

<sup>351</sup> Ibidem.

<sup>352</sup> E. Rutkowski, *IT/ICT sector in Poland*, Polish Agency for Enterprise Development, Warsaw 2019, s. 9.

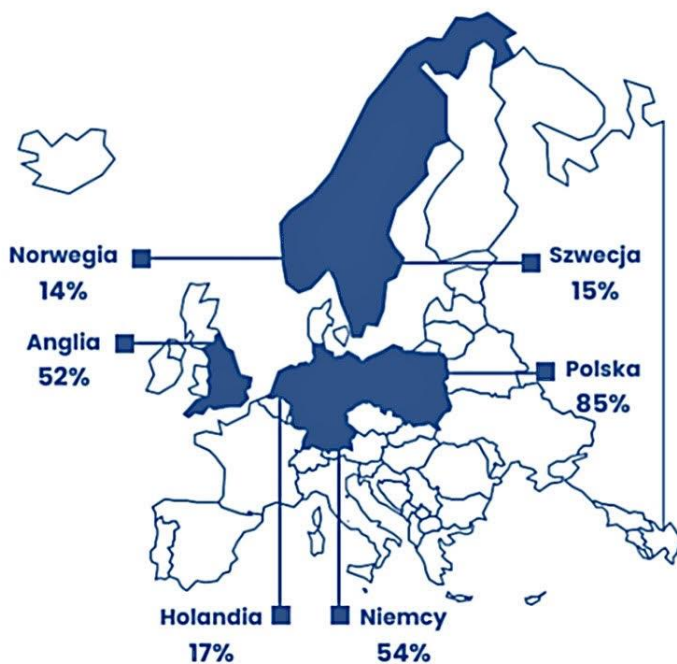
<sup>353</sup> *Succeed with Poland the information and communication sector*, Polish Investment and Trade Agency, PFR Group, Warszawa 2021, s. 4.

<sup>354</sup> J. Smulski, *Raport specjalny Rynek IT...*, s. 16.

Jak wskazuje sprawozdanie, zaprezentowane w Tabeli 33, specjaliści IT stanowią w Polsce niższy odsetek siły roboczej niż wynosi średnia w Unii Europejskiej.

Niedobór wyspecjalizowanych pracowników pogłębia także nowy trend na rynku pracy IT, spowodowany pandemią COVID-19. Popularyzacja pracy zdalnej rozszerzyła rynek pracy IT, który ewoluował w rynek globalny. Polscy specjaliści stali się atrakcyjnymi pracownikami również dla pracodawców zagranicznych. Wzmoczone zainteresowanie potencjalnych zagranicznych pracodawców potęguje fakt, że od lat polscy specjaliści IT uważani są za jednych z najlepszych na świecie, zajmując czołowe miejsca w prestiżowych branżowych rankingach kompetencji takich jak HackerRank czy SkillValue<sup>355</sup>.

**Rysunek 34. Europejskie kraje najczęściej oferujące pracę polskim specjalistom IT (wielokrotny wybór)**



Źródło: *Transparentna Rekrutacja. Jak zmienił się rynek pracy IT*, No Fluff Jobs, Warszawa 2021, s. 12

Jak wskazuje raport „Transparentna Rekrutacja. Jak zmienił się rynek pracy IT” opracowany przez No Fluff Jobs – największy w Polsce portal z branżowymi ofertami pracy dla specjalistów IT – głównymi konkurentami w walce o najlepszych pracowników są dla polskich firm oferty przedsiębiorstw z Wielkiej Brytanii oraz Niemiec (zob. Rysunek 34).

<sup>355</sup> *Invest in digital Poland*, Digital Poland Foundation, Warsaw 2021, s. 96.

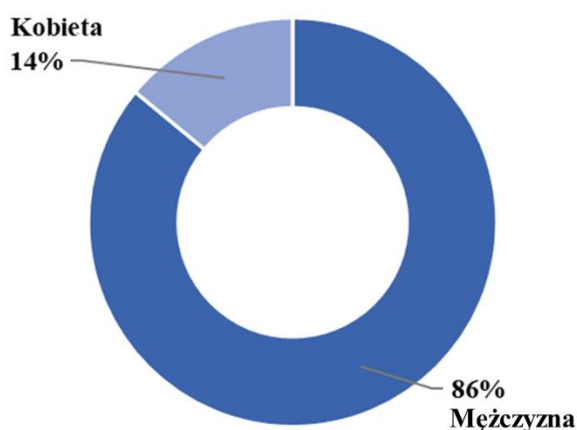
Wobec tak zarysowanej sytuacji rynkowej, strategiczne podejście do zarządzania wizerunkiem pracodawcy w branży IT zyskuje na znaczeniu, gdyż staje się efektywnym sposobem na pozyskiwanie i utrzymywanie najlepszych pracowników.

#### 4.1.2. Pracownicy branży IT i ich oczekiwania

Jednym z najobszerniejszych źródeł informacji na temat pracowników polskiej branży IT jest coroczny raport „Badanie społeczności IT” opracowywany przez portal pracy Bulldogjob. Edycja raportu z 2021 roku została zrealizowana w oparciu o odpowiedzi 6482 ankietowanych i przekrojowo prezentuje charakterystykę pracowników polskiej branży IT.

Jeśli chodzi o płeć, od lat w branży IT dominują mężczyźni (86%) i mimo wielu programów wsparcia rozwoju kobiet, przewaga mężczyzn jest zasadnicza (zob. Wykres 6).

Wykres 6. Płeć pracowników polskiej branży IT

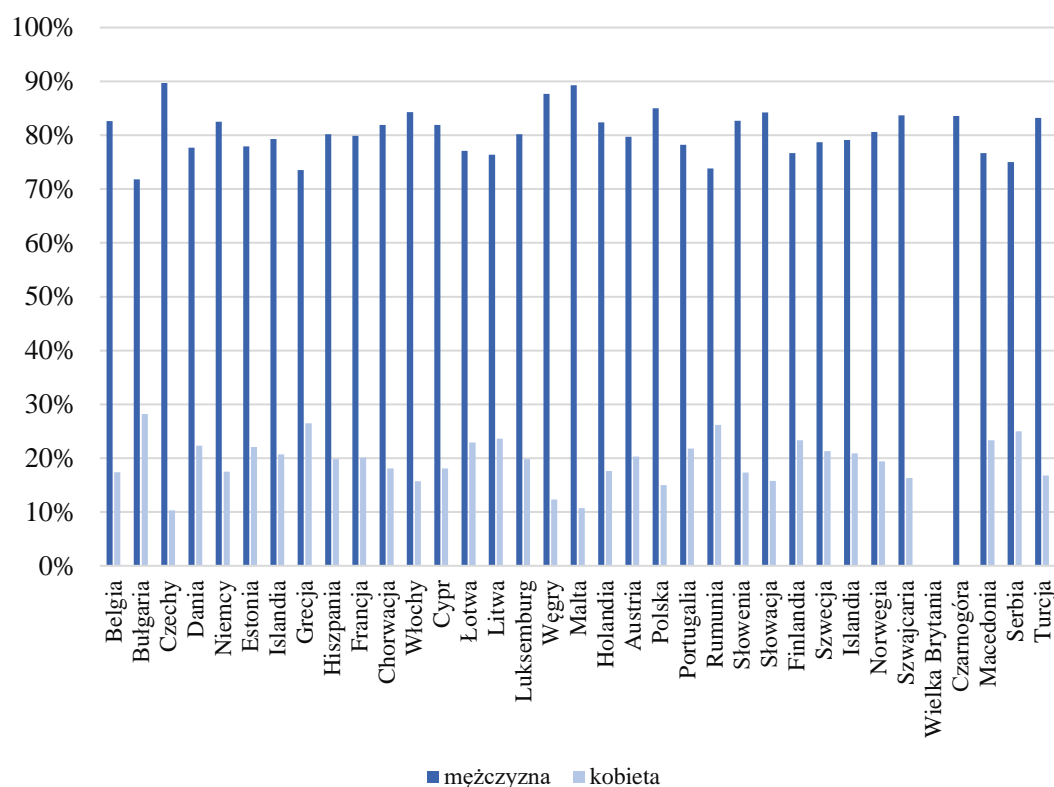


Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Badanie Społeczności IT*, Bulldogjob, Warszawa 2021, <https://bulldogjob.pl/it-report/2021#profile> [dostęp: 10.01.2022], n = 6482

Taka dysproporcja jest podobna do rozkładu płci pracowników branży ICT<sup>356</sup> w krajach europejskich (zob. Wykres 7).

<sup>356</sup> W kontekście używanych w analizie skrótów IT i ICT należy zwrócić uwagę na fakt, że podział i definicje obu obszarów nie wykształciły się jeszcze w ostatecznej formie. Jak wskazuje Główny Urząd Statystyczny skrót IT rozumiany jest jako Technologie Informacyjne (z ang. *Information Technologies*) i odnosi się do technologii związanych ze zbieraniem, przechowywaniem, przetwarzaniem, przesyłaniem i prezentacją informacji (tj. tekstów, obrazów i dźwięku), obejmując w szczególności technologie komputerowe (sprzęt i oprogramowanie) i komunikacyjne [<https://stat.gov.pl/metainformacje/sloownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/770,pojecie.html>, dostęp: 7.01.2022]. Natomiast skrót ICT rozumiany jako technologie teleinformatyczne (z ang. *Information and Communication Technologies*) definiowany jest jako rodzina technologii przetwarzających, gromadzących i przesyłających informacje w formie elektronicznej [<https://stat.gov.pl/metainformacje/sloownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/1893,pojecie.html>, dostęp: 7.01.2022]. W obliczu tak nakreślonych podobieństw często oba

**Wykres 7. Płeć pracowników branży ICT w krajach europejskich**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eurostat dane za rok 2020,

[https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc\\_sks\\_itcps/default/bar?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_sks_itcps/default/bar?lang=en) [dostęp: 10.01.2022]

Analiza wieku pracowników wskazuje, że polscy specjaliści z branży IT są stosunkowo młodzi, a największą grupę stanowią osoby w wieku 25-29 lat (zob. Wykres 8). Uwagę zwraca fakt, że największy odsetek pracowników polskiej branży IT stanowią millenialsi, czyli osoby urodzone w latach 1981-2000<sup>357</sup>. Pokolenie to prezentuje szczególne podejście do wartościowania pracy, najbardziej ceniąc rozwój zawodowy, dobrą atmosferę pracy i reputację firmy. Kluczowe znaczenie ma dla millenialsów balans pomiędzy pracą a życiem osobistym. Jako pracownicy o wysokich kompetencjach i ambicjach poszukują ciągłych wyzwań zawodowych<sup>358</sup>. Takie podejście do pracy ma kluczowe znaczenie w budowaniu efektywnych strategii ZWP.

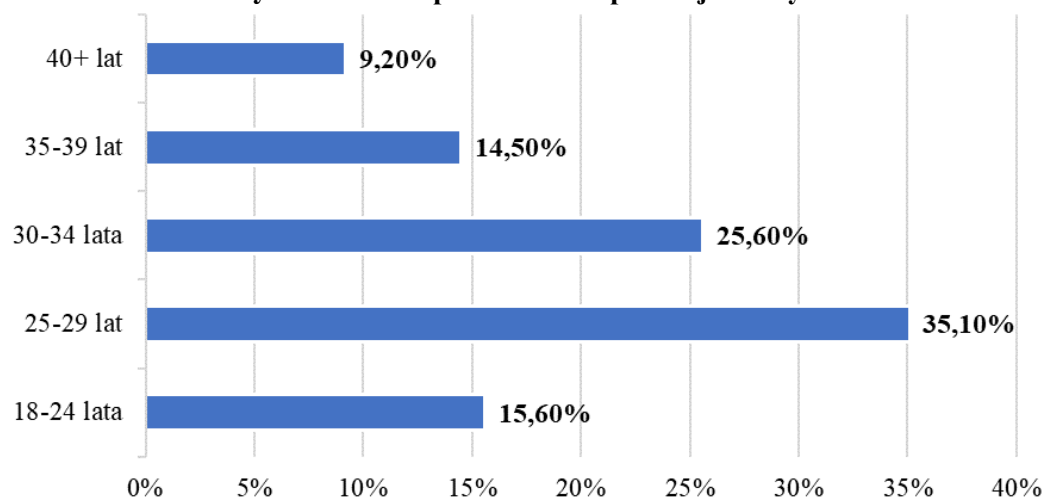
obszary są łączone w jeden. Taka sytuacja ma miejsce między innymi w przypadku analiz prezentowanych przez Eurostat:

[https://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nomenclatures/index.cfm?TargetUrl=DSP\\_GLOSSARY\\_NOM\\_DTL\\_VIEW&StrNom=CODED2&StrLanguageCode=EN&IntKey=16499935&RdoSearch=BEGIN&TxtSearch=information&CboTheme=&IsTer=&IntCurrentPage=1&ter\\_valid=0](https://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nomenclatures/index.cfm?TargetUrl=DSP_GLOSSARY_NOM_DTL_VIEW&StrNom=CODED2&StrLanguageCode=EN&IntKey=16499935&RdoSearch=BEGIN&TxtSearch=information&CboTheme=&IsTer=&IntCurrentPage=1&ter_valid=0) [dostęp: 7.01.2022].

<sup>357</sup>A. Manuti, A. Curci, B. Van der Heijden, *The meaning of working for young people: the case of the millennials*, "International Journal of Training and Development" 2018, 22 (4), s. 227.

<sup>358</sup>P. Barszcz, *Generation of Millennials on the labor market. Win or lose generation?*, „Studia z Teorii Wychowania” 2020, 1 (30), s. 47-48.

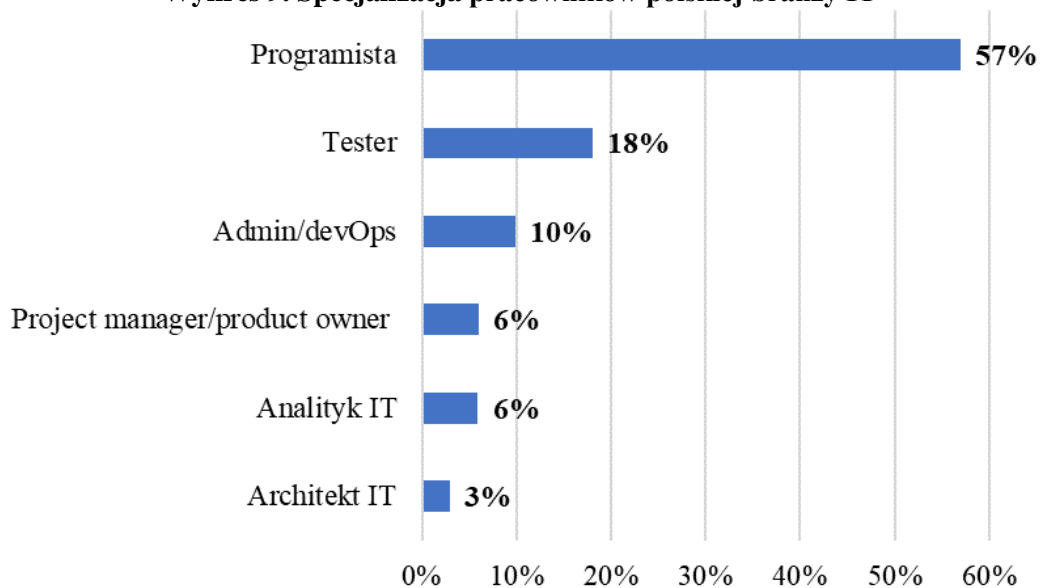
**Wykres 8. Wiek pracowników polskiej branży IT**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Badanie Społeczności IT*, Bulldogjob, Warszawa 2021, <https://bulldogjob.pl/it-report/2021#profile> [dostęp: 10.01.2022], n = 6482

Jeśli chodzi o specjalizacje, największą grupę pracowników stanowią programiści (57%). Łącznie specjaliści o technologicznym profilu kompetencji stanowią 88% pracowników branży IT (zob. Wykres 9).

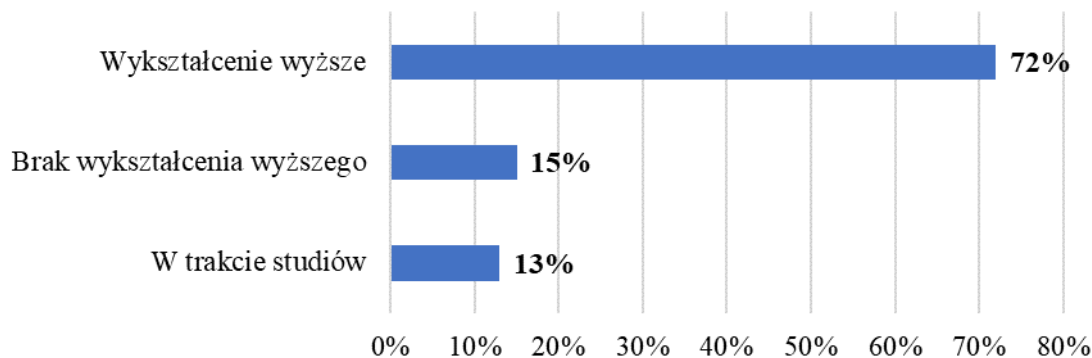
**Wykres 9. Specjalizacja pracowników polskiej branży IT**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Badanie Społeczności IT*, Bulldogjob, Warszawa 2021, <https://bulldogjob.pl/it-report/2021#profile> [dostęp: 10.01.2022], n = 6482

Poziom wykształcenia pracowników polskiej branży IT jest wysoki. Aż 72% osób posiada wykształcenie wyższe, a 13% jest w trakcie jego zdobywania (zob. Wykres 10).

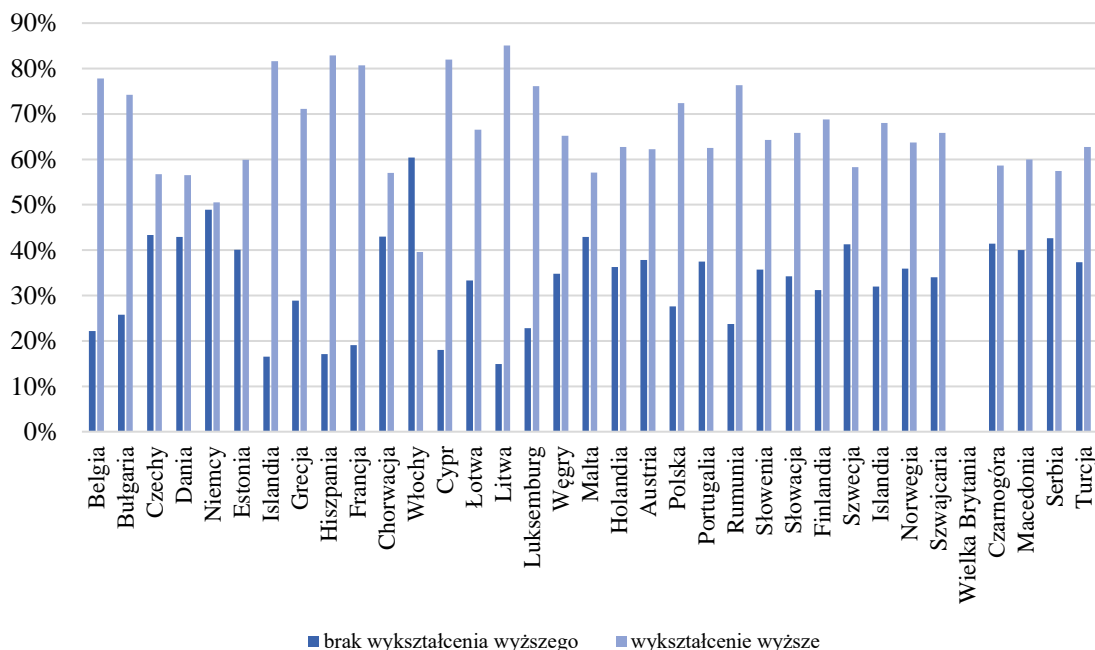
**Wykres 10. Odsetek pracowników polskiej branży IT z wykształceniem wyższym**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Badanie Społeczności IT*, Bulldogjob, Warszawa 2021, <https://bulldogjob.pl/it-report/2021#profile> [dostęp: 10.01.2022], n = 6482

Podobnie prezentuje się poziom wykształcenia wśród pracowników branży ICT w krajach europejskich (zob. Wykres 11).

**Wykres 11. Odsetek pracowników branży ICT z wykształceniem wyższym w krajach europejskich**

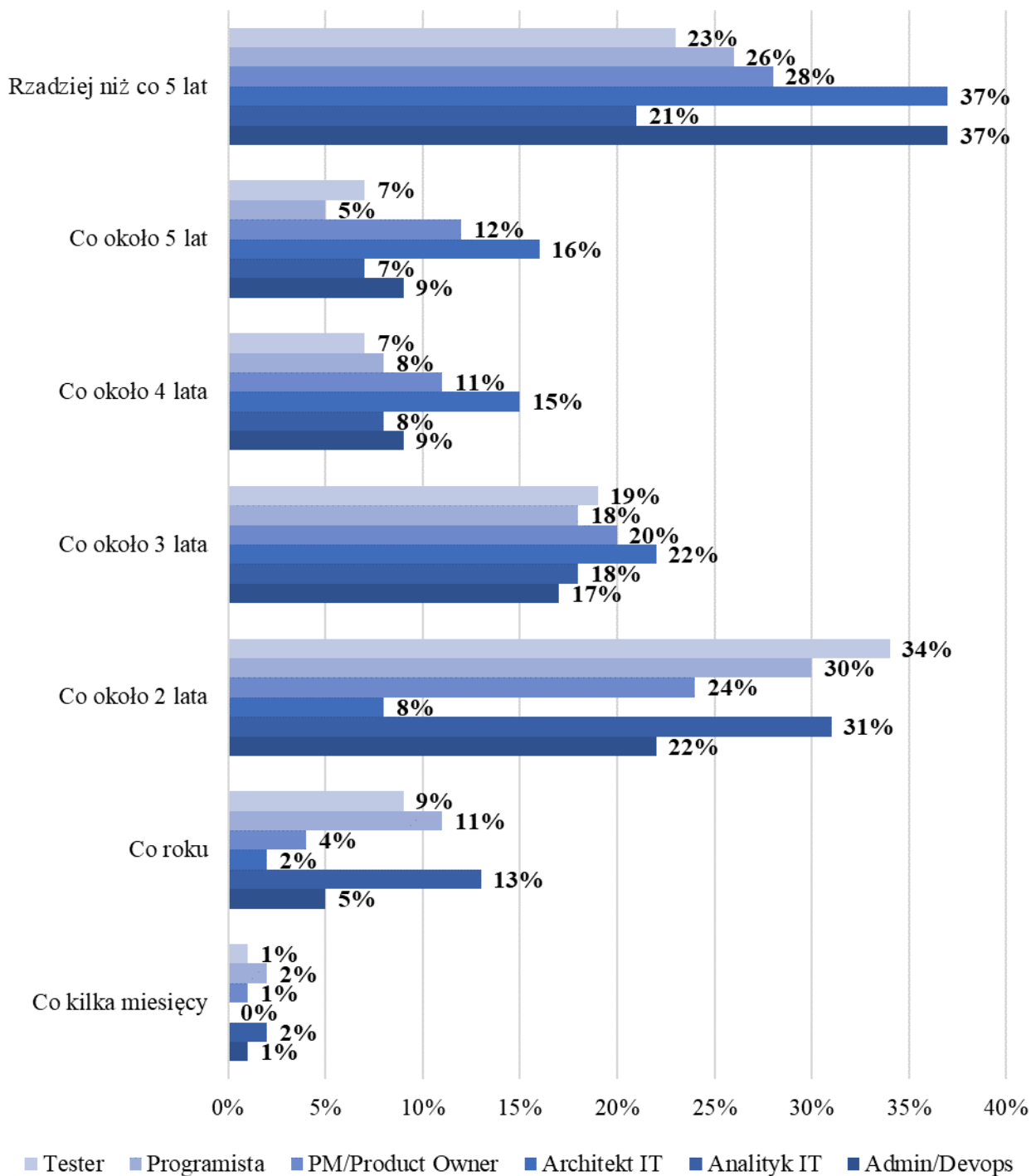


Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eurostat dane za rok 2020, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc\\_sks\\_itspe/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_sks_itspe/default/table?lang=en) [dostęp: 24.01.2022]



Dynamiczny rozwój branży IT oraz mnogość ofert pracy budzi przekonanie, że pracownicy branży IT często zmieniają pracodawców. Jednak analiza raportu Bulldogjob wykazała, że najczęściej do zmiany pracy dochodzi rzadziej niż co 5 lat (zob. Wykres 12).

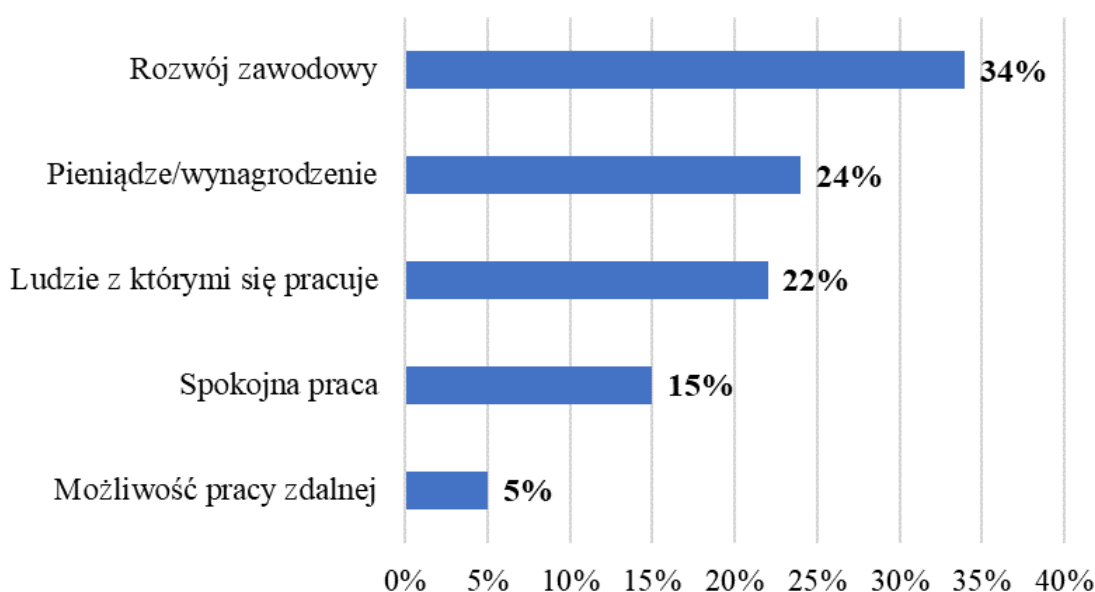
Wykres 12. Częstotliwość zmiany pracy wśród pracowników polskiej branży IT



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Badanie Społeczności IT*, Bulldogjob, Warszawa 2021, <https://bulldogjob.pl/it-report/2021#profile> [dostęp: 10.01.2022], n = 6482

Pracownicy polskiej branży IT są świadomi swoich wysokich kompetencji zawodowych i dobrej pozycji na rynku. Posiadają również sprecyzowane oczekiwania w stosunku do miejsca pracy (zob. Wykres 13) – za kluczowy element pracy uważają rozwój zawodowy (34% respondentów). Kwestia wynagrodzenia pojawia się na drugim miejscu (24% respondentów). Co więcej, istotna jest dla nich również atmosfera w pracy – aż 59% specjalistów IT jest gotowa zmienić pracę, gdy nie odpowiada im kultura organizacyjna firmy<sup>359</sup>.

**Wykres 13. Najważniejsze elementy pracy dla pracowników polskiej branży IT**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Badanie Społeczności IT*, Bulldogjob, Warszawa 2021, <https://bulldogjob.pl/it-report/2021#profile> [dostęp: 10.01.2022], n = 6482

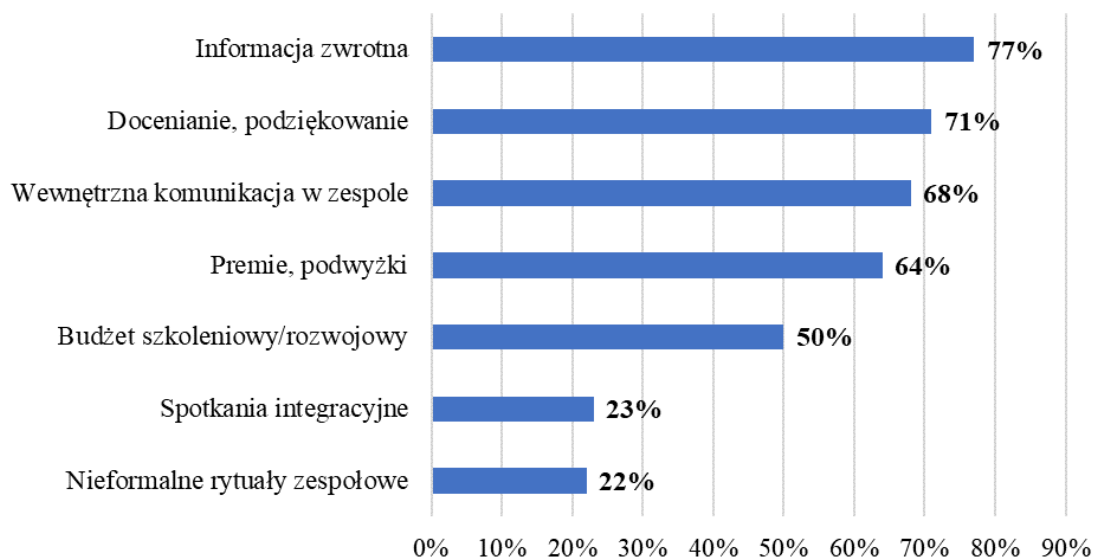
Pracownicy branży IT zauważają też ważną rolę menedżerów, w budowaniu wizerunku pracodawcy i kształtowaniu kultury organizacyjnej (zob. Wykres 14). Najbardziej doceniane przez nich działania menedżerów związane są z: przekazywaniem informacji zwrotnej (77%), docenianiem pracy i dziękowaniem za wykonaną pracę (71%) oraz wewnętrzną komunikacją w zespole (68%). Takie spojrzenie na wymagania wobec środowiska pracy jest niezwykle istotne w kontekście popularyzacji pracy zdalnej, szczególnie, że jak wskazują badania portalu No Fluff Jobs, aż 48% specjalistów z branży IT nie jest zadowolona ze stylu zarządzania w firmie, w której aktualnie pracuje<sup>360</sup>, a brak poczucia docenienia dotyka 2 na 5 osób<sup>361</sup>.

<sup>359</sup> *Transparentna Rekrutacja...*, s. 12.

<sup>360</sup> *Ibidem*, s. 9.

<sup>361</sup> *Ibidem*, s. 9.

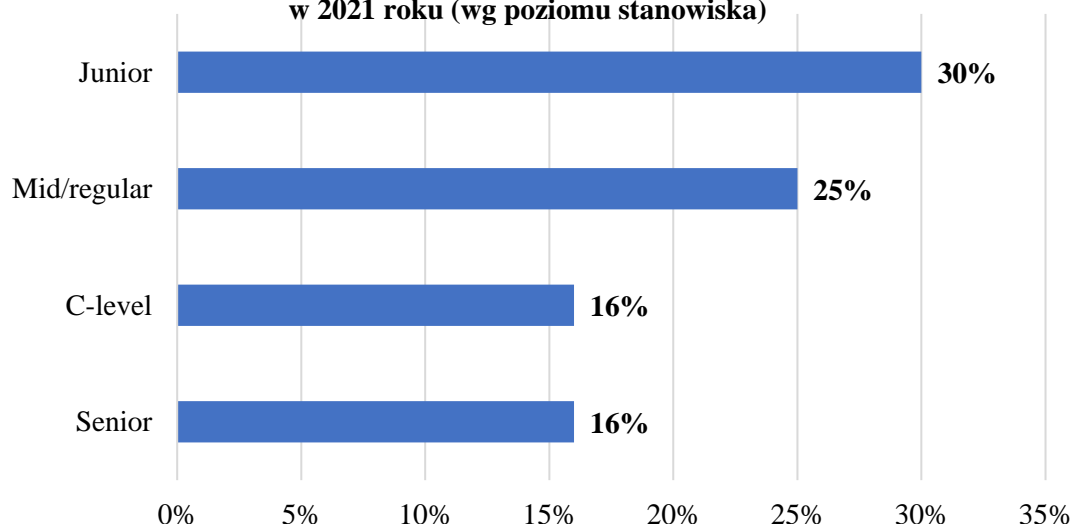
**Wykres 14. Działania menedżerów najbardziej doceniane przez pracowników polskiej branży IT (wielokrotny wybór)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Badanie Społeczności IT*, Bulldogjob, Warszawa 2021, <https://bulldogjob.pl/it-report/2021#profile> [dostęp: 10.01.2022], n = 6482

Wobec niedawnej pandemii i związanym z nią spowolnieniem gospodarczym, specjaliści branży IT prezentują interesujące spojrzenie na kwestię wynagrodzeń i oczekiwanych podwyżek. 75% pracowników branży IT oczekiwało podwyżki w 2021 roku<sup>362</sup>, a jej minimalna wartość wynosiła 16% aktualnego wynagrodzenia (zob. Wykres 15).

**Wykres 15. Procent podwyżki oczekiwany przez pracowników polskiej branży IT w 2021 roku (wg poziomu stanowiska)**

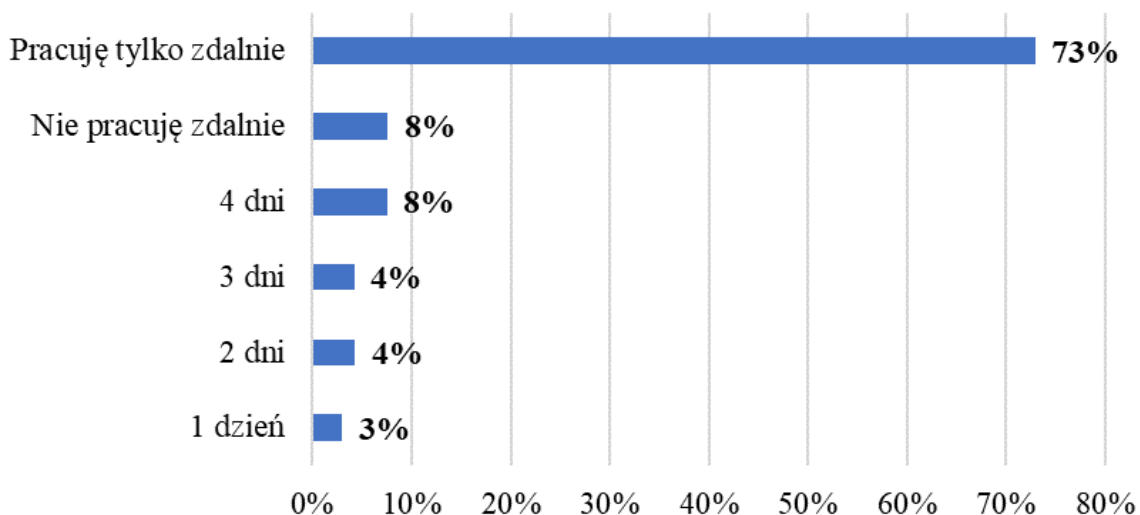


Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Badanie Społeczności IT*, Bulldogjob, Warszawa 2021, <https://bulldogjob.pl/it-report/2021#profile> [dostęp: 10.01.2022], n = 6482

<sup>362</sup> *Badanie Społeczności IT*, Bulldogjob, Warszawa 2021, <https://bulldogjob.pl/it-report/2021#profile> [dostęp: 10.01.2022].

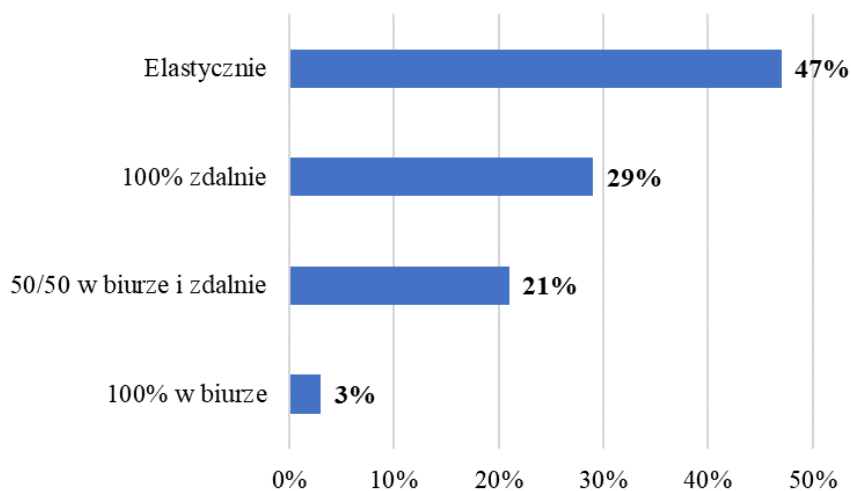
Jeśli chodzi o kwestię formy świadczenia pracy, 73% badanych w 2021 roku pracowało wyłącznie w trybie pracy zdalnej (zob. Wykres 16), jednak po zakończeniu pandemii większość specjalistów IT chciałaby pracować w formie elastycznej łączącej pracę zdalną z pracą w biurze (zob. Wykres 17).

**Wykres 16. Wymiar dni pracy zdalnej w ciągu tygodnia**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Badanie Społeczności IT*, Bulldogjob, Warszawa 2021, <https://bulldogjob.pl/it-report/2021#profile> [dostęp: 10.01.2022], n = 6482

**Wykres 17. Preferencje pracowników polskiej branży IT co do wymiaru dni pracy zdalnej w ciągu tygodnia po pandemii COVID-19**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Badanie Społeczności IT*, Bulldogjob, Warszawa 2021, <https://bulldogjob.pl/it-report/2021#profile> [dostęp: 10.01.2022], n = 6482

Zaprezentowana charakterystyka pracowników polskiej branży IT oraz przegląd ich oczekiwań co do miejsca pracy, mogą być wskazówką do ustalenia kierunków rozwoju strategii ZWP. Na szczególną uwagę zasługują pozapłacowe wymagania

pracowników związane z komunikacją i motywacją, a także preferencje co do formy i miejsca świadczenia pracy.

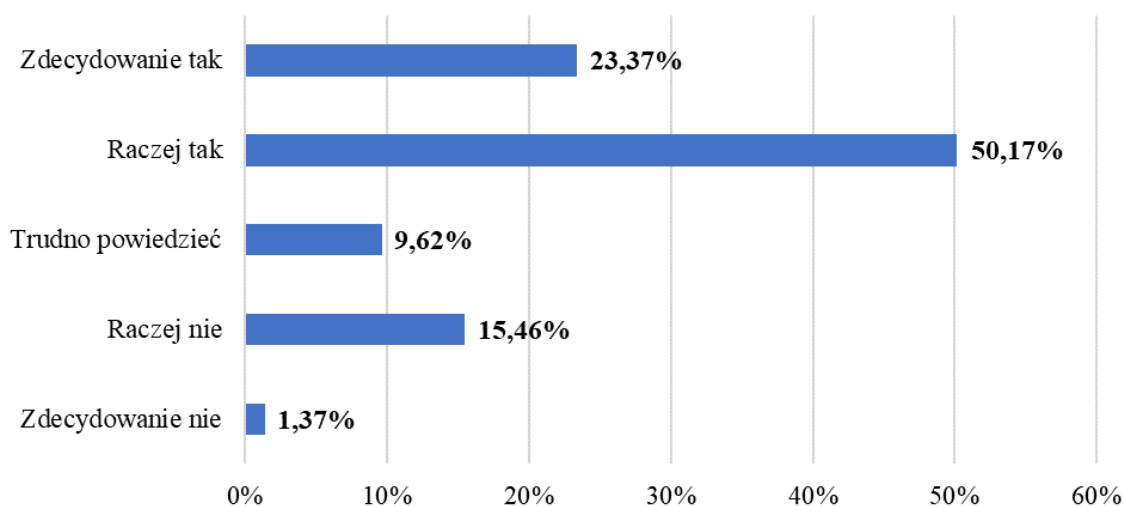
#### 4.2. Operacyjne podejście do zarządzania wizerunkiem pracodawcy w branży IT w świetle badań ilościowych

Grupa respondentów badań ilościowych składała się z 291 osób odpowiedzialnych za realizowanie w przedsiębiorstwach działań z zakresu zarządzania wizerunkiem pracodawcy **na poziomie operacyjnym**. Eksploracja uzyskanych danych empirycznych pozwoliła nie tylko dogłębnie przeanalizować zidentyfikowany problem badawczy, ale również dostarczyła dodatkowych informacji o charakterze aplikacyjnym.

##### 4.2.1. Rynek pracownika w branży IT a zarządzanie wizerunkiem pracodawcy

Jak wykazała przeprowadzona analiza literatury przedmiotu oraz przegląd danych zastanych, w polskiej branży IT występują problemy z pozyskiwaniem i utrzymywaniem pracowników. Powyższa diagnoza została potwierdzona przez respondentów badań ilościowych. 74% respondentów potwierdziło występowanie problemu z pozyskiwaniem właściwych kandydatów do pracy (zob. Wykres 18).

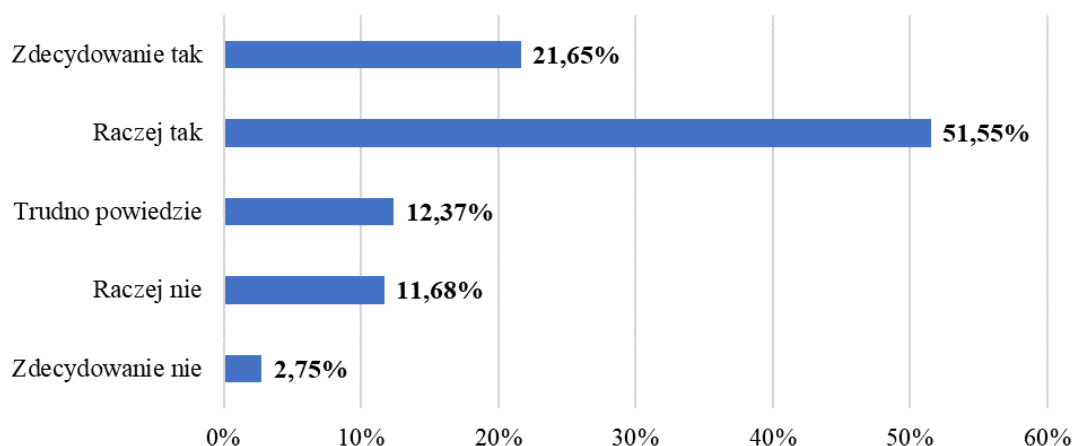
**Wykres 18. Występowanie problemów z pozyskiwaniem do pracy właściwych kandydatów w badanych firmach**



Źródło: badanie własne, n = 291

Również w kwestii występowania problemu z pozyskiwaniem właściwych kandydatów w najbliższych latach, 73% respondentów potwierdziło możliwość jego wystąpienia (zob. Wykres 19).

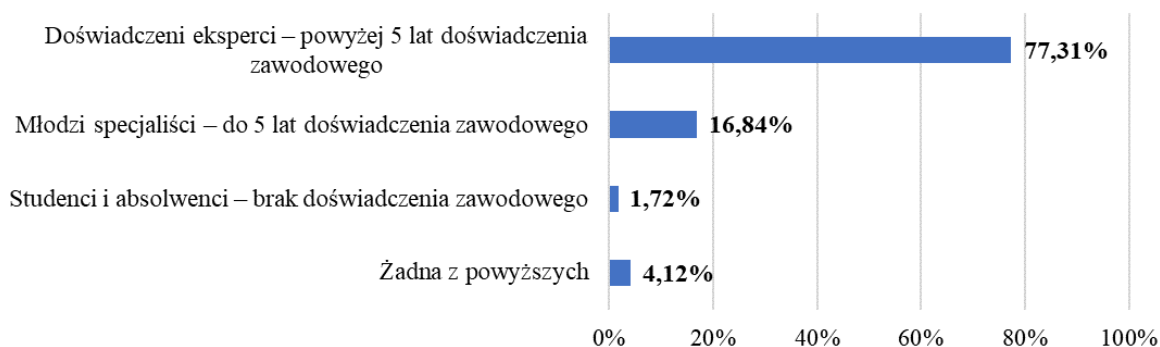
**Wykres 19. Prawdopodobieństwo pojawienia się problemu z pozyskiwaniem do pracy właściwych kandydatów w ciągu kolejnych 3 lat w badanych firmach**



Źródło: badanie własne, n = 291

Jeśli chodzi o pracowników, których najtrudniej pozyskać (zob. Wykres 20), większość respondentów (77%) wskazała na doświadczonych ekspertów, posiadających staż pracy powyżej 5 lat. Na drugim miejscu (17%) znaleźli się pracownicy określani jako młodzi specjaliści, czyli posiadający do 5 lat doświadczenia zawodowego. Powyższe odpowiedzi oznaczają, że aż 94% badanych wskazało na trudności z pozyskaniem pracowników posiadających jakiegokolwiek doświadczenie zawodowe.

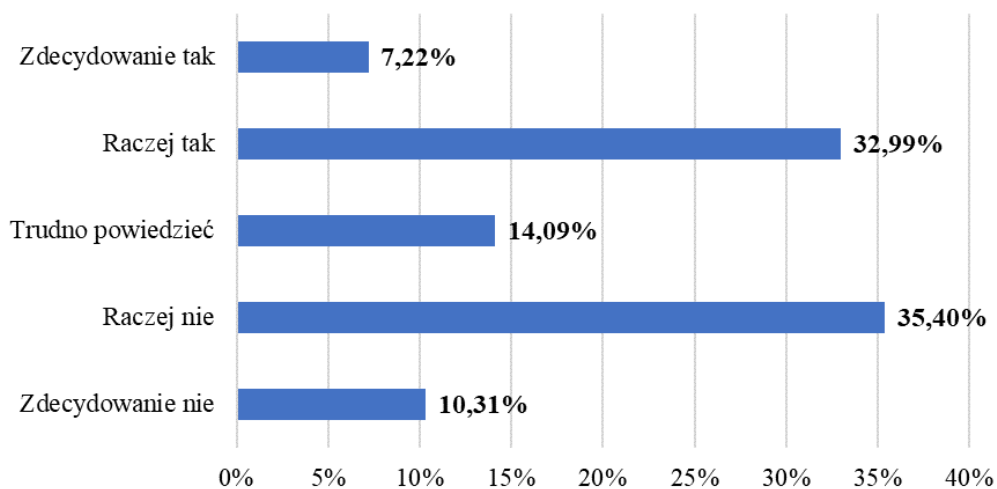
**Wykres 20. Pracownicy, których pozyskanie jest najtrudniejsze w badanych firmach**



Źródło: badanie własne, n = 291

Co do problemu z utrzymaniem najlepszych pracowników (zob. Wykres 21), którzy są aktualnie zatrudnieni w danym przedsiębiorstwie opinie respondentów były podzielone. 40% respondentów wskazało na istnienie tego problemu, natomiast 46% badanych wskazało brak jego występowania. 14% badanych nie potrafiło zdiagnozować sytuacji.

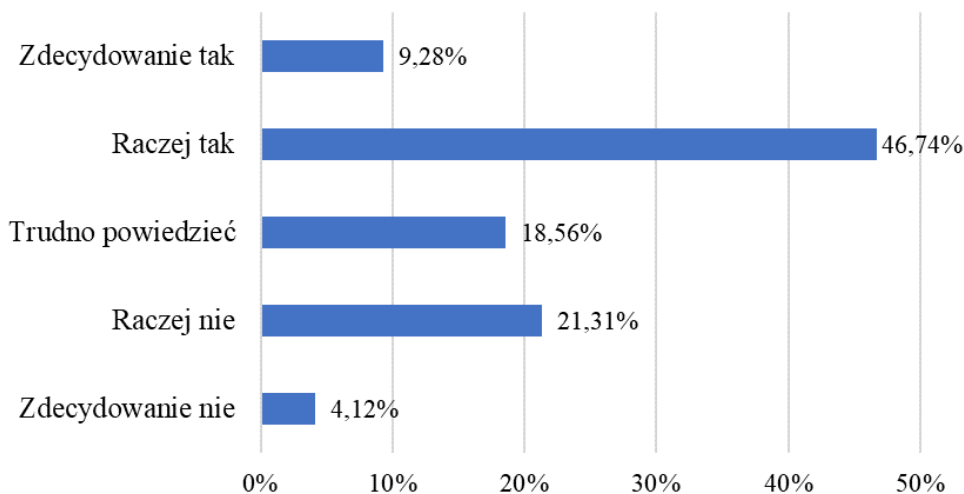
**Wykres 21. Występowanie problemu z utrzymaniem najlepszych pracowników w badanych firmach**



Źródło: badanie własne, n = 291

Respondenci byli natomiast bardziej zgodni co do perspektywy wystąpienia problemu z utrzymaniem najlepszych pracowników w przyszłości (zob. Wykres 22). Aż 56% respondentów wskazało możliwość zaistnienia tego problemu. Natomiast 19% respondentów nie było w stanie ocenić sytuacji.

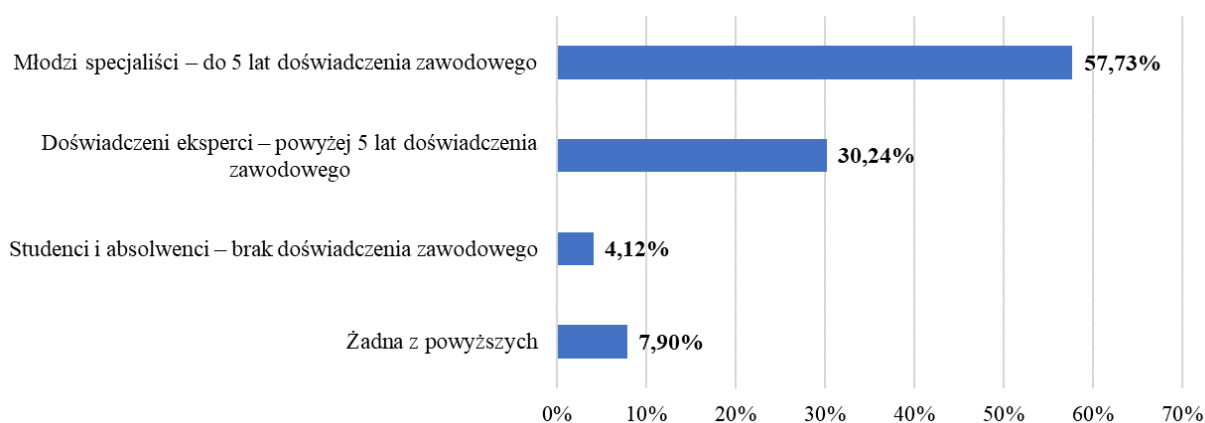
**Wykres 22. Prawdopodobieństwo pojawienia się problemu z utrzymaniem najlepszych pracowników w ciągu kolejnych 3 lat w badanych firmach**



Źródło: badanie własne, n = 291

Jeśli chodzi o grupy pracowników, których najtrudniej utrzymać w firmie (zob. Wykres 23), respondenci wskazali młodych specjalistów (58%) oraz doświadczonych ekspertów (30%). Taki rozkład odpowiedzi oznacza, że trudności z utrzymaniem w firmie pracowników z jakimkolwiek doświadczeniem zawodowym zidentyfikowało aż 88% badanych.

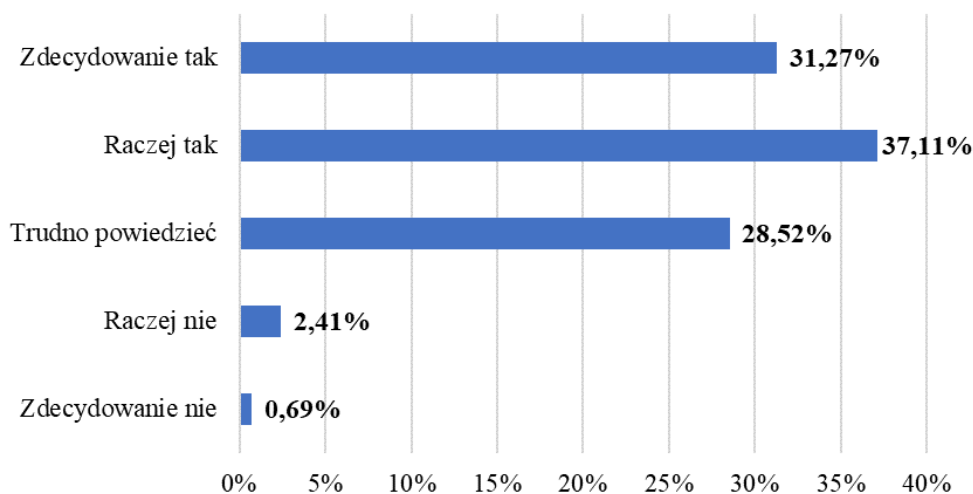
### Wykres 23. Pracownicy, których utrzymanie jest najtrudniejsze w badanych firmach



Źródło: badanie własne, n = 291

Jedno z kluczowych pytań w przeprowadzonym badaniu dotyczyło opinii respondentów, co do wpływu zarządzania wizerunkiem pracodawcy na pozyskiwanie właściwych pracowników (zob. Wykres 24). Większość badanych (68%) wskazała, że ZWP pomaga w pozyskiwaniu właściwych pracowników – odpowiedź „zdecydowanie tak” zaznaczyło 31% respondentów, a 37% odpowiedź „raczej tak”. Na uwagę zasługuje również odpowiedź „trudno powiedzieć”, którą wskazało 29% uczestników badania.

### Wykres 24. Opinia badanych na temat tego, czy employer branding pomaga pozyskiwać właściwych pracowników

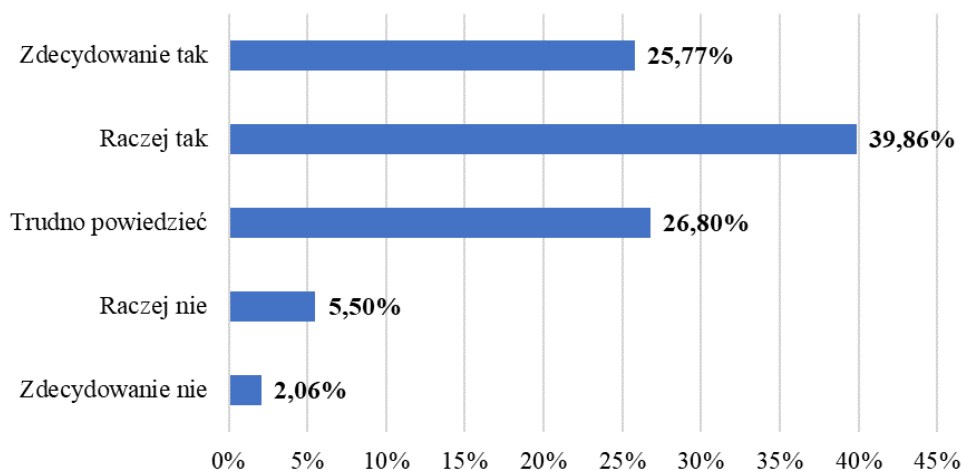


Źródło: badanie własne, n = 291

Podobnie prezentują się opinie respondentów na temat wpływu zarządzania wizerunkiem pracodawcy na utrzymywanie w firmie najlepszych pracowników (zob. Wykres 25). 66% respondentów oceniło, że ZWP pomaga utrzymywać w firmie najlepszych pracowników.



**Wykres 25. Opinia badanych na temat tego, czy employer branding pomaga utrzymywać w firmie najlepszych pracowników**



Źródło: badanie własne, n = 291

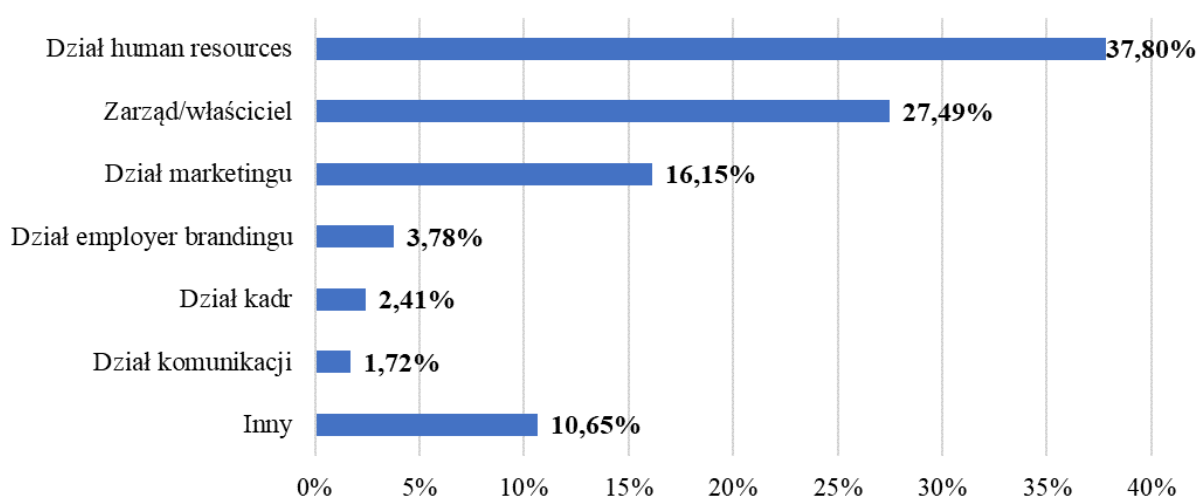
Analiza odpowiedzi respondentów wskazuje, że zarówno pozyskiwanie, jak i utrzymywanie pracowników w branży IT stanowi istotny problem, a odpowiednie zarządzanie wizerunkiem pracodawcy pomaga w jego niwelowaniu.

#### **4.2.2. Strategiczny wymiar zarządzania wizerunkiem pracodawcy w branży IT**

W odniesieniu do pogłębionych rozważań na temat strategicznego wymiaru zarządzania wizerunkiem pracodawcy, istotne było zbadanie miejsca i postrzegania ZWP w strukturze przedsiębiorstw. Jak wykazały analizy danych zastanych, zaprezentowane w Rozdziale 3, ZWP nie jest traktowane w polskich firmach strategicznie i stanowi raczej element działań human resources. Natomiast przeprowadzone badania empiryczne dostarczyły informacji wskazujących, że w branży IT rośnie świadomość co do strategicznej roli ZWP.

Jeśli chodzi o podmiot, który w danym przedsiębiorstwie odpowiedzialny jest za realizację działań z zakresu zarządzania wizerunkiem pracodawcy (zob. Wykres 26), większość respondentów wskazała na dział human resources (38%). Co interesujące, na drugim miejscu znalazła się odpowiedź, że to zarząd/właściciel (27%) zajmuje się koordynacją działań ZWP.

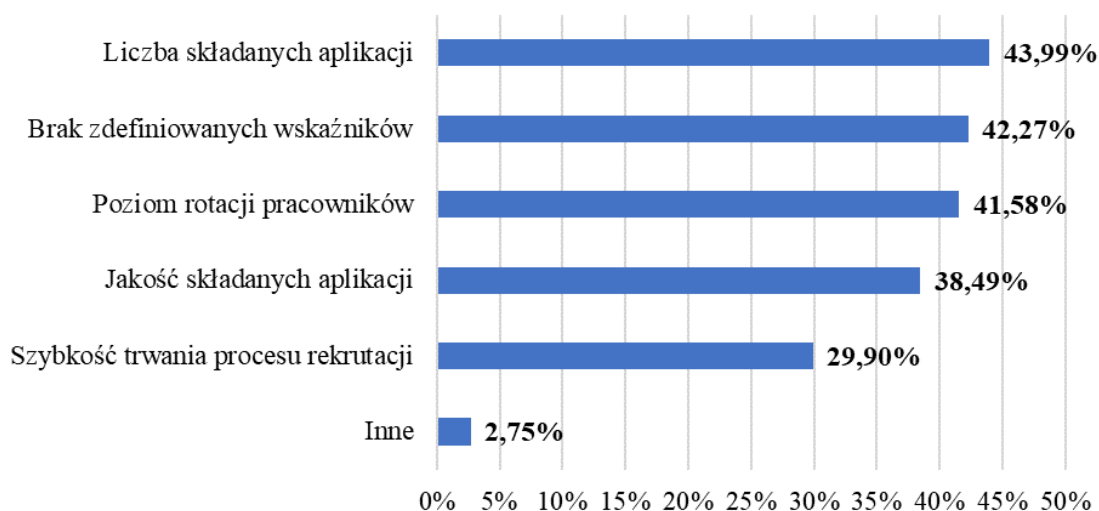
**Wykres 26. Podmioty koordynujące działania employer branding w badanych firmach**



Źródło: badanie własne, n = 291

Związki z HR-ową perspektywą postrzegania ZWP wykazały odpowiedzi respondentów dotyczące wskaźników, jakie wykorzystuje się w przedsiębiorstwach do mierzenia zwrotu z tego typu inwestycji (zob. Wykres 27). Jako dwa główne wskaźniki zidentyfikowano liczbę składanych aplikacji (44%) oraz poziom rotacji pracowników (42%). Na uwagę zasługuje również fakt, że aż 42% respondentów odpowiedziało, że w ich firmach nie stosuje się wskaźników do mierzenia zwrotu z inwestycji w ZWP.

**Wykres 27. Wskaźniki, jakie wykorzystywane są do mierzenia zwrotu z inwestycji w realizację działań employer branding w badanych firmach**



Źródło: badanie własne, n = 291, dane nie sumują się do 100%, ponieważ badani mogli wskazać więcej niż 1 odpowiedź

Respondenci byli również pytani o opinie na temat wpływu ZWP na strategiczne obszary działania przedsiębiorstwa takie jak: wyniki finansowe, opinie klientów, opinie obecnych i przyszłych pracowników oraz budowanie przewagi konkurencyjnej (zob. Tabela 34). Największy wpływ ZWP wskazano w obszarze opinii obecnych i przyszłych pracowników (77%) co łączy się z funkcją HRową. Tym niemniej 64% respondentów oceniło, że ZWP ma również wpływ na budowanie przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej. Zauważony został także wpływ ZWP na opinie klientów na temat przedsiębiorstwa (53%). Respondenci nie mieli jednak wyrobionego zdania co do wpływu ZWP na wyniki finansowe przedsiębiorstwa – 45% z nich zaznaczyło odpowiedź „trudno powiedzieć”.

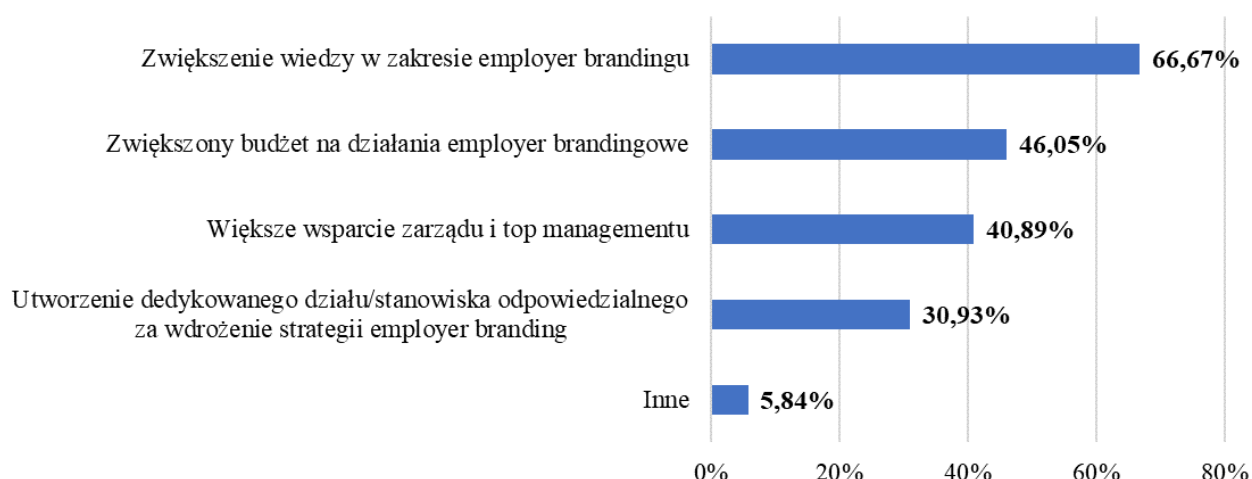
**Tabela 34. Wpływ działań employer branding na strategiczne obszary działalności badanych firm (%)**

Obszar:	Ocena wpływu employer branding na poszczególne obszary:				
	Zdecydowanie nie wpływa	Raczej nie wpływa	Trudno powiedzieć	Raczej wpływa	Zdecydowanie wpływa
Opinie obecnych i przyszłych pracowników na temat przedsiębiorstwa	2,06	2,41	18,21	45,31	31,96
Budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	2,06	4,12	30,24	47,77	15,81
Opinie klientów na temat przedsiębiorstwa	3,44	11,34	32,30	39,18	13,75
Wyniki finansowe przedsiębiorstwa	2,75	12,37	44,67	36,08	4,12

Źródło: badanie własne, n = 291

Wśród elementów, które zdaniem respondentów pomogłyby rozwijać strategię ZWP (zob. Wykres 28) wskazano przede wszystkim zwiększenie wiedzy w tym obszarze (67%). 47% respondentów wskazało natomiast na istotność zwiększenia budżetu. Jako najmniej pomocny element uznano utworzenie dedykowanego działu/stanowiska odpowiedzialnego za ZWP (31%).

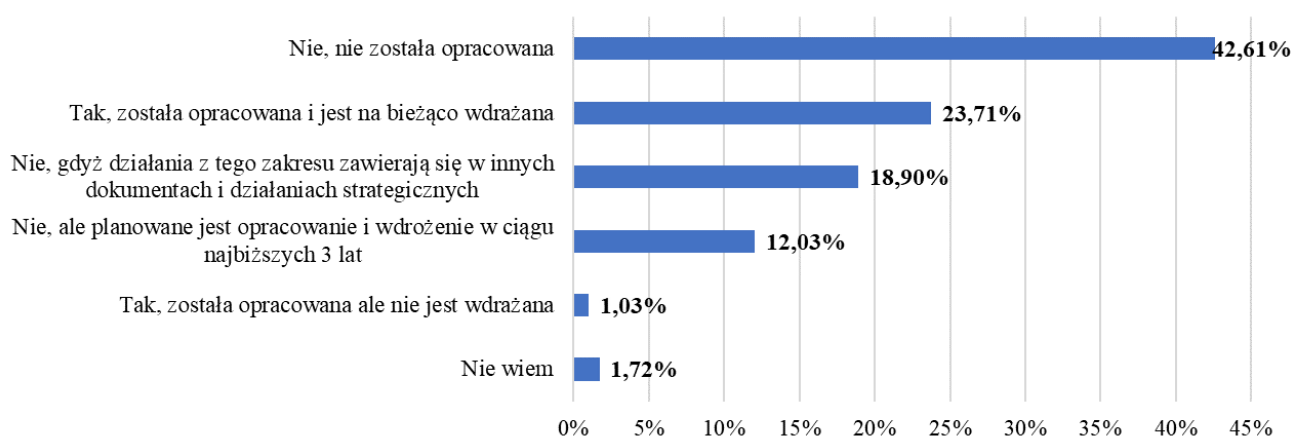
**Wykres 28. Elementy, które mogłyby pomóc rozwijać strategię employer branding w badanych firmach**



Źródło: badanie własne, n = 291, dane nie sumują się do 100%, ponieważ badani mogli wskazać więcej niż 1 odpowiedź

Brak dostatecznej wiedzy na temat ZWP łączy się również z pytaniem dotyczącym opracowania i wdrożenia strategii ZWP w przedsiębiorstwach (zob. Wykres 29). 43% respondentów wskazało, że strategia ZWP nie została opracowana w ich firmach. Jedynie 24% respondentów odpowiedziało, że strategia ZWP jest opracowana i na bieżąco wdrażana.

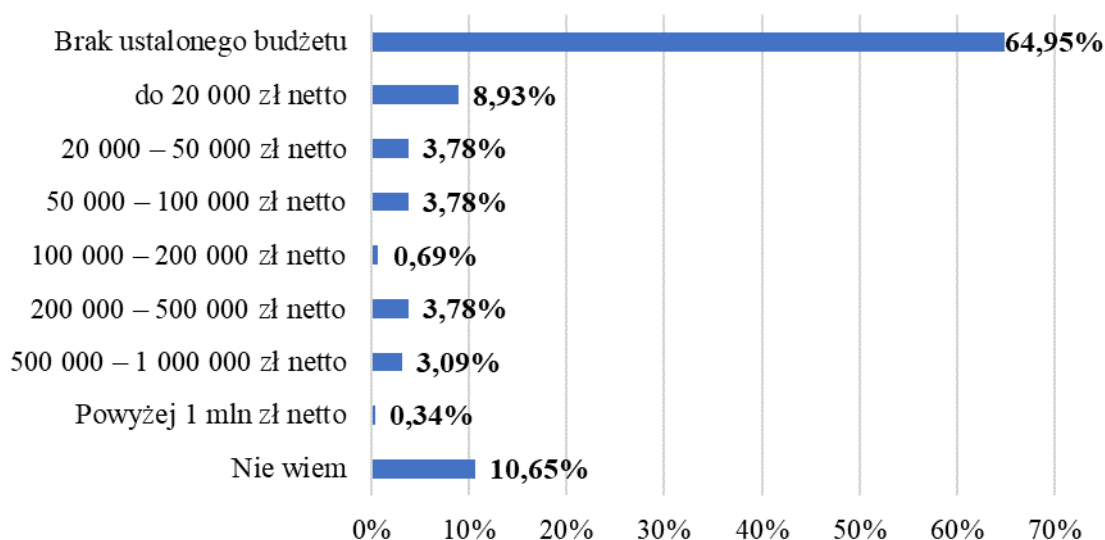
**Wykres 29. Opracowanie i wdrożenie strategii employer branding w badanych firmach**



Źródło: badanie własne, n = 291

Ponadto, w kwestii budżetu przeznaczanego na realizowanie działań z zakresu ZWP, 65% respondentów wskazało brak ustalonych ram finansowych (zob. Wykres 30).

**Wykres 30. Łączny roczny budżet, jaki przeznaczany jest na realizację kampanii employer branding w badanych firmach**



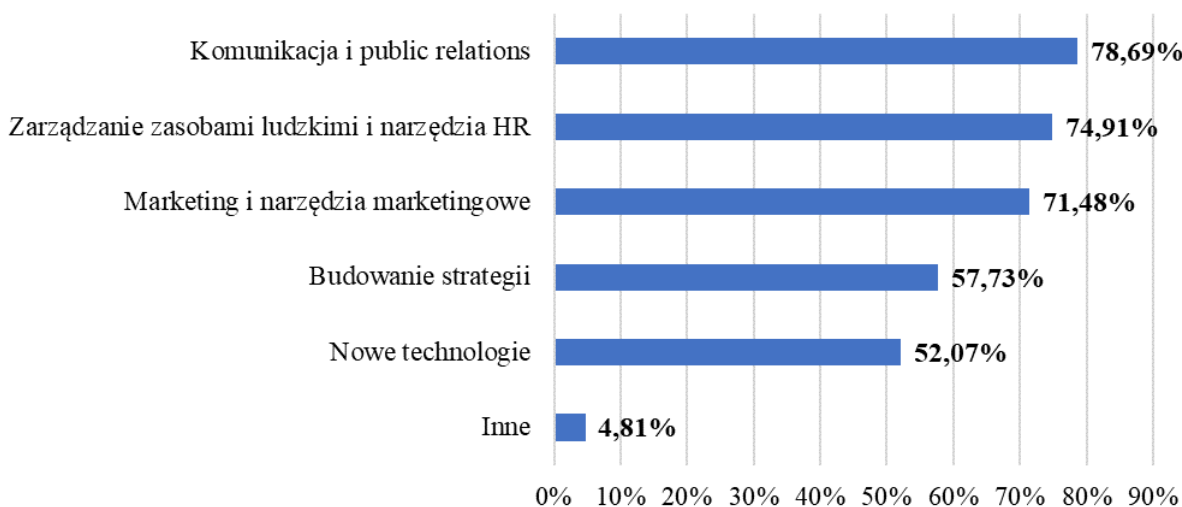
Źródło: badanie własne, n = 291

Powyższe analizy wskazują na rosnące zainteresowanie strategicznym podejściem do ZWP – respondenci zauważają wpływ ZWP na budowanie przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej oraz wykazują chęć zwiększenia wiedzy w tym obszarze. Brakuje jednak konkretnych działań wspierających to podejście.

#### **4.2.3. Interdyscyplinarny wymiar zarządzania wizerunkiem pracodawcy w branży IT**

Analizie poddano również interdyscyplinarny wymiar ZWP, który związany jest ze stosowaniem różnorodnych podejść i narzędzi w realizacji strategii. W tym kontekście interesujące były odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące kompetencji potrzebnych do pracy nad ZWP (zob. Wykres 31). Ponad 70% badanych wskazało na zestaw interdyscyplinarnych kompetencji łączących komunikację, marketing i zarządzanie zasobami ludzkimi.

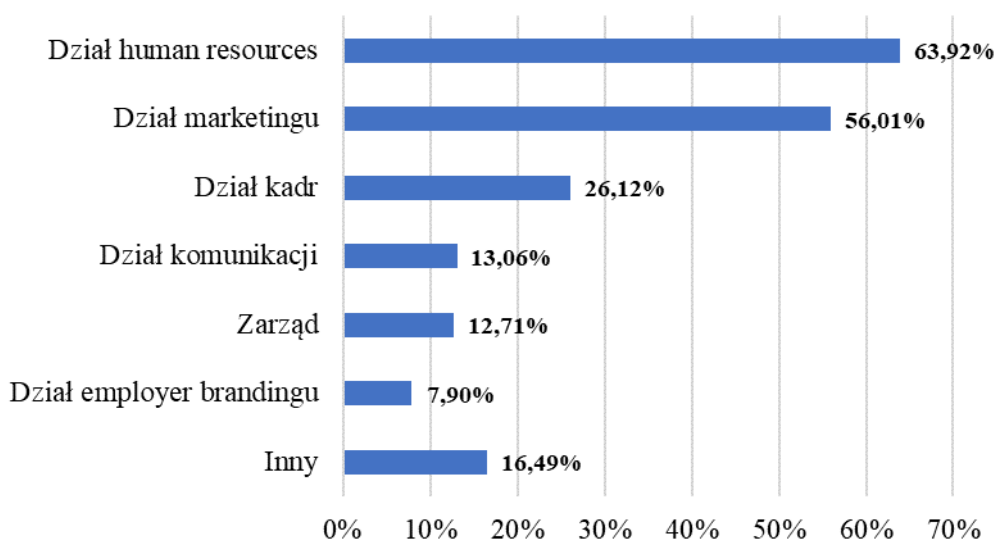
**Wykres 31. Kompetencje, jakie potrzebne są osobom zajmującym się employer brandingiem w badanych firmach**



Źródło: badanie własne, n = 291, dane nie sumują się do 100%, ponieważ badani mogli wskazać więcej niż 1 odpowiedź

Na wymiar interdyscyplinarny prowadzonych działań wskazywały również odpowiedzi respondentów dotyczące działów, które w ich przedsiębiorstwach zaangażowane są w realizację ZWP (zob. Wykres 32). Główne wskazania dotyczyły działów: human resources (64%), marketingu (56%) oraz kadr (26%). Dodatkowych cennych informacji dostarczyły odpowiedzi respondentów w ramach opcji „inne” – najczęściej w tym miejscu wskazywano na kierowników/menedżerów wszystkich działów firmy.

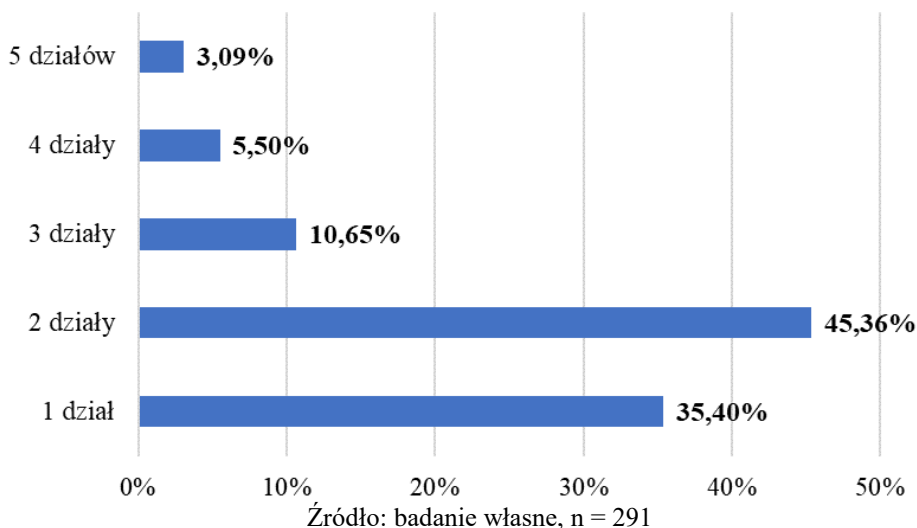
**Wykres 32. Działy zaangażowane w realizację działań employer branding w badanych firmach**



Źródło: badanie własne, n = 291, dane nie sumują się do 100%, ponieważ badani mogli wskazać więcej niż 1 odpowiedź

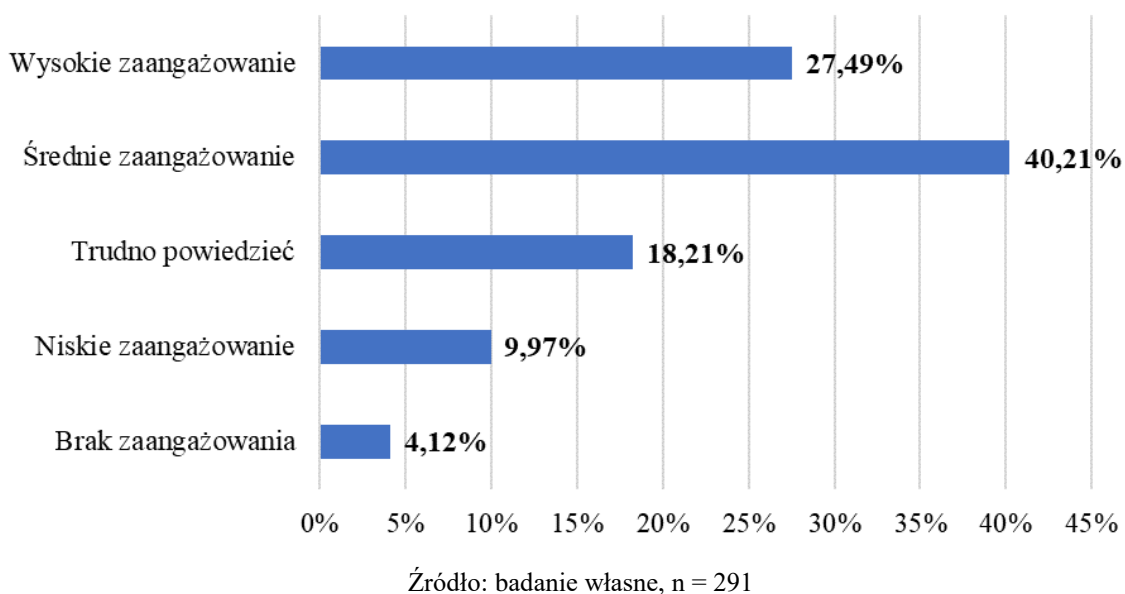
Analiza odpowiedzi respondentów pod kątem liczby działów zaangażowanych w realizowanie ZWP wykazała, iż najczęściej (45%) były to dwa działy (zob. Wykres 33).

**Wykres 33. Liczba działów zaangażowanych w realizację działań employer branding w badanych firmach**



Ponadto, respondenci stosunkowo pozytywnie oceniali zaangażowanie członków zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla we wsparcie działań z zakresu ZWP (zob. Wykres 34). 68% respondentów oceniło zaangażowanie zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla jako „wysokie” lub „średnie”.

**Wykres 34. Ocena zaangażowania członków zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla we wsparcie działań employer branding w badanych firmach**



Przeprowadzone badania dostarczyły również informacji na temat narzędzi wykorzystywanych do realizacji działań z zakresu ZWP łączących obszary marketingu, zarządzania zasobami ludzkimi i public relations.

W odniesieniu do narzędzi offline (zob. Tabela 35) najczęściej wykorzystywano welcome packi (34%), eventy społeczności branżowej (30%) i konferencje (28%). Najmniej wskazań dotyczyło reklamy outdoor (4%) oraz magazynów i gazet (4%).

**Tabela 35. Zakres, w jakim narzędzia offline wykorzystywane są w badanych firmach do realizowania strategii employer branding (%)**

Narzędzia offline:	Ocena zakresu narzędzi offline wykorzystywanych w firmie do realizowania strategii employer branding:				
	Nie jest wykorzystywane (%)	Rzadko wykorzystywane (%)	Czasami wykorzystywane (%)	Często wykorzystywane (%)	Bardzo często wykorzystywane (%)
Reklama outdoor	63,57	18,21	14,09	3,78	0,34
Eventy społeczności branżowej (community events)	20,27	20,27	29,55	15,12	14,78
Konferencje	19,24	16,15	36,77	23,71	4,12
Targi kariery	28,87	23,02	28,87	15,46	3,78
Magazyny i gazety	53,26	20,96	21,99	2,75	1,03
Welcome packi (prezenty powitalne dla nowych pracowników)	41,87	9,00	14,88	7,96	26,30
Konkursy employer brandingowe	57,04	17,52	13,40	8,25	3,78

Źródło: badanie własne, n=291

Jeśli chodzi o narzędzia online (zob. Tabela 36), najczęściej respondenci wykorzystywali strony kariery (54%), ogólne serwisy rekrutacyjne (49%) i specjalistyczne serwisy rekrutacyjne (38%). Najmniej popularne okazały się takie narzędzia jak podcasty (4%) i grywalizacja (7%).



**Tabela 36. Zakres, w jakim narzędzia online wykorzystywane są w badanych firmach do realizowania strategii employer branding (%)**

Narzędzia online:	Ocena zakresu narzędzi online wykorzystywanych w firmie do realizowania strategii employer branding:				
	Nie jest wykorzystywane (%)	Rzadko wykorzystywane (%)	Czasami wykorzystywane (%)	Często wykorzystywane (%)	Bardzo często wykorzystywane (%)
Strona kariery	25,09	13,75	7,22	33,33	20,62
E-maile	31,96	19,24	16,15	17,18	15,46
Newslettery	48,11	13,75	18,56	14,43	5,15
Rekomendacje video	57,73	15,46	18,55	6,19	2,06
Podcasty	70,10	14,78	11,34	2,06	1,72
Aplikacje mobilne	71,13	9,28	9,62	6,87	3,09
Intranet	47,42	10,31	14,09	12,37	15,80
Ogólne serwisy rekrutacyjne (np. pracuj.pl)	6,53	15,81	29,21	25,77	22,77
Specjalistyczne serwisy rekrutacyjne (np. Just Join IT)	26,12	16,15	19,93	16,49	21,31
Grywalizacja	66,67	12,71	13,40	4,12	3,09

Źródło: badanie własne, n = 291

Osobno analizie poddano kwestię wykorzystania social mediów w działaniach ZWP (zob. Tabela 37). W tym obszarze najpopularniejsze okazały się portale LinkedIn (57%) oraz Facebook (46%).

**Tabela 37. Zakres, w jakim social media wykorzystywane są w badanych firmach do realizowania strategii employer branding (%)**

Social media:	Ocena zakresu social mediów wykorzystywanych w firmie do realizowania strategii employer branding:				
	Nie jest wykorzystywane (%)	Rzadko wykorzystywane (%)	Czasami wykorzystywane (%)	Często wykorzystywane (%)	Bardzo często wykorzystywane (%)
Facebook	16,49	17,53	19,59	27,84	18,56
LinkedIn	14,78	12,71	15,46	31,61	25,43
Instagram	72,85	8,93	7,56	4,12	6,53
Google +	87,97	2,41	5,84	2,75	1,03

Whatsapp	85,17	6,90	0,00	5,52	2,41
Twitter	78,01	8,93	8,25	1,72	3,10
Messenger	71,82	16,15	6,19	1,72	4,12
Tik Tok	92,10	5,50	2,41	0,00	0,00

Źródło: badanie własne, n = 291

Badaniu poddano również atrybuty atrakcyjności pracodawcy, jakie są komunikowane potencjalnym kandydatom do pracy oraz obecnym pracownikom. W przypadku potencjalnych kandydatów do pracy (zob. Tabela 38), najczęściej komunikowano o dobrych relacjach/atmosferze w miejscu pracy (88%), możliwościach rozwoju kariery zawodowej (80%) i pewności zatrudnienia (74%). W najmniejszym stopniu komunikowano o takich atrybutach jak funkcjonowanie określonych reguł korporacyjnych (16%) i zorientowaniu firmy na dbaniu o środowisko naturalne (19%).

**Tabela 38. Stopień, w jakim komunikuje się wybrane atrybuty atrakcyjności pracodawcy wśród potencjalnych kandydatów do pracy w badanych firmach (%)**

Atrybuty atrakcyjności pracodawcy:	Częstotliwość komunikowania wśród potencjalnych kandydatów do pracy:				
	Nie komunikuje się (%)	Rzadko się komunikuje (%)	Czasami się komunikuje (%)	Często się komunikuje (%)	Bardzo często się komunikuje (%)
Pewność zatrudnienia	5,50	3,78	16,84	51,89	21,99
Wynagrodzenie	14,43	14,78	35,40	20,27	15,12
Dobre relacje/atmosfera w miejscu pracy	2,77	2,42	6,57	28,72	59,52
Możliwości rozwoju kariery zawodowej	4,47	3,43	12,03	49,14	30,93
Świadczenia pracownicze (np. telefon, samochód służbowy, dofinansowanie posiłków i podróży do pracy)	9,97	8,25	16,84	31,27	33,68
Firma odnosząca sukcesy i znana na rynku	5,15	9,97	26,80	39,86	18,21
Firma zorientowana na dbaniu o środowisko naturalne	27,15	19,93	34,36	8,93	9,62
Elastyczny czas pracy	12,03	9,28	16,49	27,84	34,36

Praca na nowoczesnym sprzęcie i w oparciu o nowoczesne technologie	7,22	6,53	17,53	45,02	23,71
Funkcjonowanie określonych reguł korporacyjnych	30,24	32,30	20,96	12,71	3,78
Przestrzeń do samorealizacji	11,68	10,31	30,93	29,90	17,18

Źródło: badanie własne, n = 291

Podobnie wyglądały odpowiedzi dotyczące komunikacji atrybutów atrakcyjności pracodawcy wśród obecnych pracowników (zob. Tabela 39). Najczęściej komunikowano o dobrych relacjach/atmosferze w pracy (88%), możliwościach rozwoju kariery zawodowej (77%) i pewności zatrudnienia (77%). Najrzadziej komunikowano o funkcjonujących regułach korporacyjnych (25%) oraz zorientowaniu na dbaniu o środowisko naturalne (26%).

**Tabela 39. Stopień, w jakim komunikuje się wybrane atrybuty atrakcyjności pracodawcy wśród obecnych pracowników (%)**

Atrybuty atrakcyjności pracodawcy:	Częstotliwość komunikowania wśród obecnych pracowników:				
	Nie komunikuje się (%)	Rzadko się komunikuje (%)	Czasami się komunikuje (%)	Często się komunikuje (%)	Bardzo często się komunikuje (%)
Pewność zatrudnienia	6,53	4,81	12,03	50,17	26,46
Wynagrodzenie	14,09	15,12	34,02	24,74	12,03
Dobre relacje/atmosfera w miejscu pracy	2,41	1,37	8,25	32,99	54,98
Możliwości rozwoju kariery zawodowej	5,84	5,15	12,03	50,17	26,80
Świadczenia pracownicze (np. telefon, samochód służbowy, dofinansowanie posiłków i podróży do pracy)	8,59	8,25	22,34	27,15	33,68
Firma odnosząca sukcesy i znana na rynku	7,22	7,56	26,12	38,83	20,27
Firma zorientowana na dbaniu o środowisko naturalne	24,40	14,43	35,05	16,49	9,62

Elastyczny czas pracy	12,03	6,19	15,46	32,65	33,68
Praca na nowoczesnym sprzęcie i w oparciu o nowoczesne technologie	5,84	8,59	21,99	41,58	21,99
Funkcjonowanie określonych reguł korporacyjnych	24,40	27,84	22,68	15,81	9,28
Przestrzeń do samorealizacji	10,31	8,59	28,18	32,30	20,62

Źródło: badanie własne, n = 291

Przeprowadzone analizy dowodzą, że w branży IT stosuje się interdyscyplinarne podejście do realizacji strategii ZWP, jednak paleta możliwych do wdrożenia narzędzi i działań nie jest jeszcze w pełni wykorzystana.

#### **4.2.4. Uwarunkowania determinujące strategiczną rolę zarządzania wizerunkiem pracodawcy w branży IT**

Na podstawie opracowanego modelu ZWP i zidentyfikowanych uwarunkowań determinujących jego strategiczną rolę, przygotowano hipotezy badawcze, których weryfikacja dostarczyła odpowiedzi na postawiony problem badawczy tj. Jakie uwarunkowania determinują strategiczną rolę zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT funkcjonujących w Polsce?

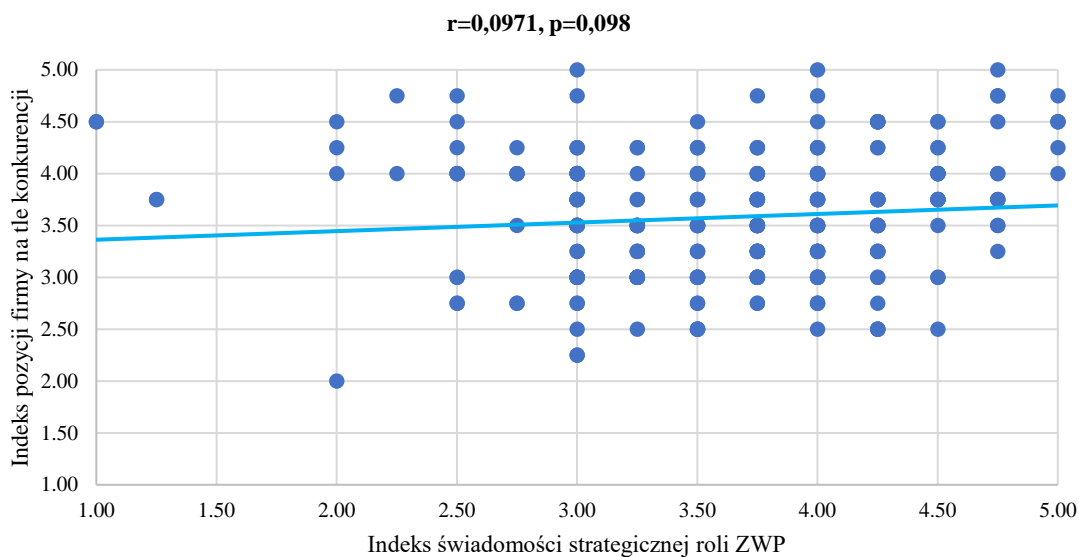
**Hipoteza główna: Im większa świadomość strategicznej roli ZWP, tym lepsza pozycja firmy na tle konkurencji.**

W celu weryfikacji hipotezy głównej zestawiono ze sobą dwa indeksy:

- indeks pozycji firmy na tle konkurencji,
- indeks świadomości strategicznej roli ZWP.

Obydwa indeksy znajdowały się na ilościowym poziomie pomiaru (dokładna wartość liczbowa z zakresu 1-5), w związku z tym do weryfikacji potencjalnej zależności między nimi wykorzystano współczynnik korelacji liniowej  $r$  Pearsona. Na Wykresie 35 przedstawiono zestawienie dwóch indeksów odpowiadających zmiennym wyszczególnionym w hipotezie głównej. Wynik współczynnika korelacji  $r$  Pearsona nie potwierdził istotnej zależności między tymi zmiennymi ( $p > 0,05$ ).

**Wykres 35. Indeks pozycji firmy na tle konkurencji a indeks świadomości strategicznej roli ZWP**



Poza ogólnym podejściem do weryfikacji hipotezy głównej, postanowiono także zestawzić ze sobą wszystkie szczegółowe wskaźniki indeksu pozycji firmy na tle konkurencji i indeksu świadomości strategicznej roli ZWP. W Tabeli 40 zamieszczono wyniki współczynników korelacji rang Spearmana. Potwierdziły ( $p < 0,05$ ) one statystycznie słabą korelację w pięciu przypadkach:

- wraz ze wzrostem świadomości strategicznej roli ZWP w kontekście opinii klientów, rosła pozycja firmy w obszarze opinii klientów,
- wraz ze wzrostem świadomości strategicznej roli ZWP w kontekście opinii obecnych i przyszłych pracowników, rosła pozycja firmy w obszarze opinii klientów,
- wraz ze wzrostem świadomości strategicznej roli ZWP w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej, rosła pozycja firmy w obszarze opinii klientów,
- wraz ze wzrostem świadomości strategicznej roli ZWP w kontekście opinii klientów, rosła pozycja firmy w obszarze opinii obecnych i przyszłych pracowników,
- wraz ze wzrostem świadomości strategicznej roli ZWP w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej, rosła pozycja firmy w obszarze opinii obecnych i przyszłych pracowników.

Można zatem wnioskować, że świadomość strategicznej roli ZWP miała wpływ na lepszą pozycję konkurencyjną firm w przypadku szczegółowych, zidentyfikowanych powyżej, kombinacji obszarów działalności.

**Tabela 40. Szczegółowe pozycje indeksu pozycji firmy na tle konkurencji a szczegółowe pozycje indeksu świadomości strategicznej roli ZWP – macierz korelacji**

		Pozycje indeksu – świadomość strategicznej roli ZWP w kontekście następujących obszarów:			
		Wyniki finansowe	Opinie klientów	Opinie obecnych i przyszłych pracowników	Budowanie przewagi konkurencyjnej
Pozycje indeksu – pozycja firmy na tle konkurencji pod względem:	Wyników finansowych	$r_s=0,072$	$r_s=0,021$	$r_s=0,064$	$r_s=0,054$
	Opinii klientów	$r_s=0,101$	<b><math>r_s=0,134</math></b>	<b><math>r_s=0,170</math></b>	<b><math>r_s=0,157</math></b>
	Opinii obecnych i przyszłych pracowników	$r_s=-0,011$	<b><math>r_s=0,129</math></b>	$r_s=0,046$	<b><math>r_s=0,123</math></b>
	Budowania przewagi konkurencyjnej	$r_s=0,090$	$r_s=0,055$	$r_s=0,026$	$r_s=0,059$

Źródło: badanie własne, n=291

Przeprowadzona weryfikacja nie potwierdziła hipotezy głównej. Należy jednak podkreślić, iż na poziomie zestawień szczegółowych potwierdzono pięć (na 16 możliwych) istotnych korelacji. Wskazywać to może na rosnącą, ale wciąż niepełną świadomość strategicznej roli ZWP w przedsiębiorstwach z branży IT, wśród respondentów na poziomie operacyjnym, którzy odpowiedzialni są za realizowanie strategii zarządzania wizerunkiem pracodawcy.

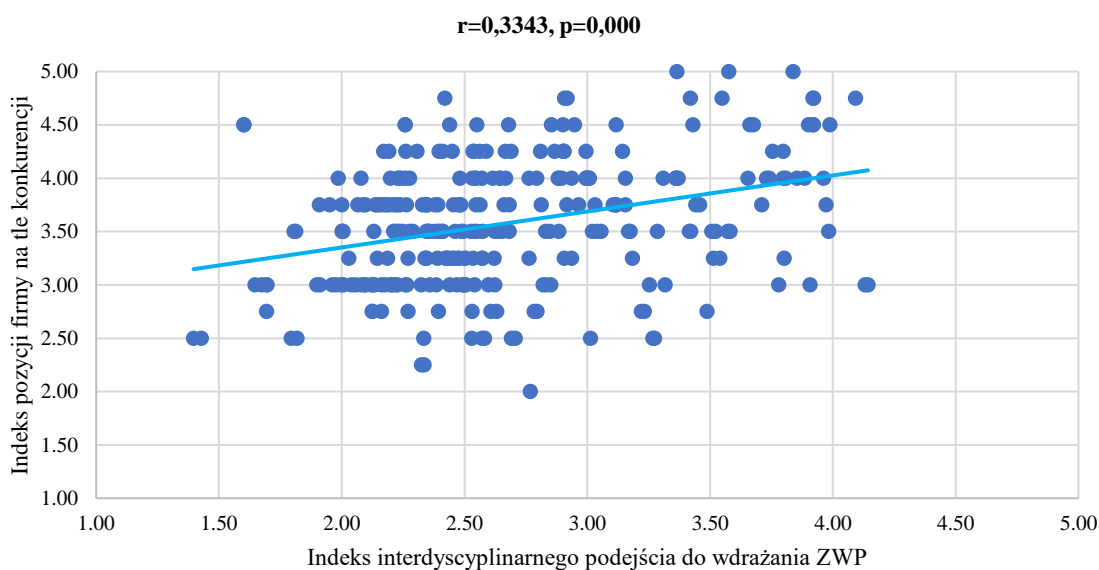
**Hipoteza H1: Im bardziej interdyscyplinarne podejście do wdrażania ZWP, tym lepsza pozycja firmy na tle konkurencji.**

W celu weryfikacji hipotezy H1 zestawiono ze sobą dwa indeksy:

- indeks pozycji firmy na tle konkurencji,
- indeks interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP.

Obydwa indeksy znajdowały się na ilościowym poziomie pomiaru (dokładna wartość liczbowa z zakresu 1-5), w związku z tym do weryfikacji potencjalnej zależności między nimi wykorzystano współczynnik korelacji liniowej r Pearsona, który potwierdził taką zależność ( $p<0,05$ ). Potwierdzona korelacja miała statystycznie przeciętną siłę oddziaływania oraz dodatni kierunek, co oznacza, że wraz ze wzrostem stopnia wykorzystania interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP wzrastała pozycja firmy na tle konkurencji. Na Wykresie 36 przedstawiono zestawienie dwóch indeksów odpowiadających zmiennym wyszczególnionym w hipotezie H1.

**Wykres 36. Indeks pozycji firmy na tle konkurencji a indeks interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP**



Źródło: badanie własne, n=291

Poza ogólnym podejściem do weryfikacji hipotezy H1 postanowiono także zestawić ze sobą wszystkie szczegółowe wskaźniki. W Tabeli 41 przedstawiono wyniki współczynników korelacji rang Spearmana, które wyliczono dla zestawień ocen pozycji firmy na tle konkurencji w poszczególnych obszarach z indeksem interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP.

**Tabela 41. Szczegółowe pozycje indeksu pozycji firmy na tle konkurencji a indeks interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP – macierz korelacji**

Pozycja na tle konkurencji pod względem:	Zestawienie z indeksem interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP:
Wyników finansowych	$r_s=0,266416, p=0,000000$
Opinii klientów	$r_s=0,174490, p=0,002820$
Opinii obecnych i przyszłych pracowników	$r_s=0,251181, p=0,000015$
Budowania przewagi konkurencyjnej	$r_s=0,290021, p=0,000000$

Źródło: badanie własne, n=291

Potwierdzono w ten sposób, że oceny pozycji firmy na tle konkurencji były statystycznie zależne ( $p<0,05$ ) od stopnia wykorzystania interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP. Omawiane korelacje miały statystycznie słabą siłę oddziaływania.

Przeprowadzona weryfikacja potwierdziła hipotezę H1 i wykazała, że wraz ze wzrostem stopnia wykorzystania interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP wzrasta pozycja firmy na tle konkurencji. Zostały również potwierdzone korelacje pomiędzy

poszczególnymi elementami pozycji firmy na tle konkurencji a stopniem wykorzystania interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP. Potwierdzenie hipotezy H1 wskazuje na strategiczną wartość wykorzystywania interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP w przedsiębiorstwach. Ponadto, można wnioskować, iż respondenci mimo braku świadomości co do strategicznej roli ZWP – wykazanej poprzez weryfikację hipotezy głównej – dostrzegają pozytywny wpływ działań realizowanych w ramach wdrażania ZWP na pozycję firmy na tle konkurencji. Oznacza to, że w praktyce ZWP przyjmuje rolę strategiczną.

**Hipoteza H2: Im większa świadomość strategicznej roli ZWP, tym bardziej interdyscyplinarne podejście do wdrażania ZWP.**

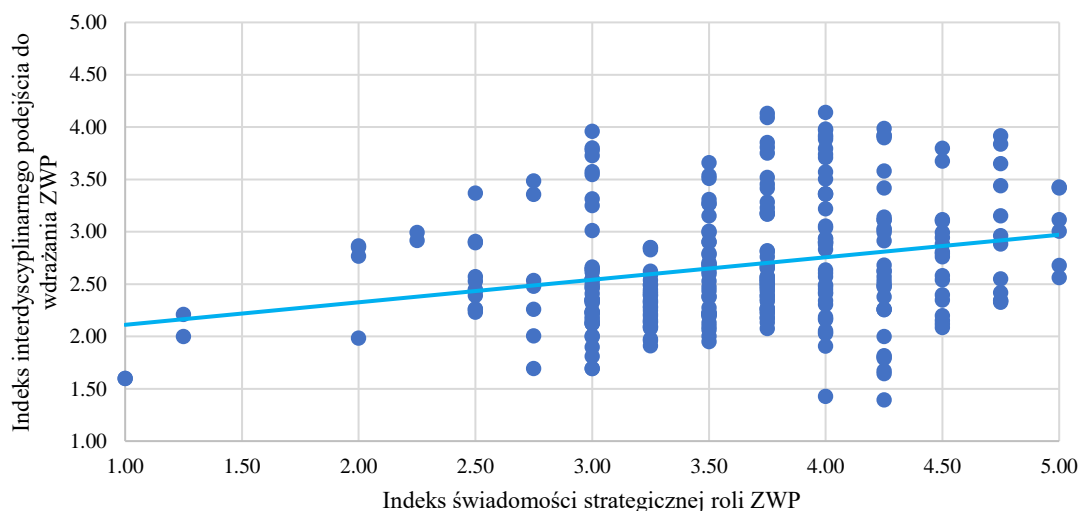
W celu weryfikacji hipotezy H2 zestawiono ze sobą dwa indeksy:

- indeks interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP,
- indeks świadomości strategicznej roli ZWP.

Obydwa indeksy znajdowały się na ilościowym poziomie pomiaru (dokładna wartość liczbowa z zakresu 1-5), w związku z tym do weryfikacji potencjalnej zależności między nimi wykorzystano współczynnik korelacji liniowej  $r$  Pearsona, który potwierdził taką zależność ( $p < 0,05$ ). Potwierdzona korelacja ( $p < 0,05$ ) miała statystycznie słabą siłę oddziaływania.

**Wykres 37. Indeks interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP a indeks świadomości strategicznej roli ZWP**

$r=0,2551, p=0,000$



Źródło: badanie własne,  $n=291$



Na Wykresie 37 przedstawiono zestawienie dwóch indeksów odpowiadających zmiennym wyszczególnionym w hipotezie H2. Wyniki wskazują, że wraz z wzrostem świadomości strategicznej roli ZWP rośnie poziom wykorzystania interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP.

Analogicznych wniosków, jak w przypadku ogólnego indeksu świadomości strategicznej roli ZWP, dostarczyło zestawienie uwzględniające jego szczegółowe wskaźniki. Wyniki współczynników korelacji rang Spearmana, zaprezentowane w Tabeli 42, potwierdziły ( $p < 0,05$ ), że wszystkie aspekty świadomości strategicznej roli ZWP miały wpływ na stopień wykorzystania interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP w przedsiębiorstwach. Potwierdzone korelacje miały statystycznie słabą siłę oddziaływania, poza korelacją wpływu interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP na opinie obecnych i przyszłych pracowników, gdzie stwierdzono statystycznie przeciętną siłę korelacji.

**Tabela 42. Szczegółowe pozycje indeksu świadomości strategicznej roli ZWP a indeksu interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP – macierz korelacji**

<b>Pozycje indeksu – świadomość strategicznej roli ZWP w kontekście wpływu na następujące obszary:</b>	<b>Zestawienie z indeksem interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP:</b>
Wyniki finansowe	$r_s = 0,157355$ , $p = 0,007156$
Opinie klientów	$r_s = 0,143203$ , $p = 0,014487$
Opinie obecnych i przyszłych pracowników	$r_s = 0,311008$ , $p = 0,000000$
Budowanie przewagi konkurencyjnej	$r_s = 0,275675$ , $p = 0,000002$

Źródło: badanie własne,  $n = 291$

Przeprowadzona weryfikacja potwierdziła hipotezę H2 wskazując, że wraz z wzrostem świadomości strategicznej roli ZWP rośnie poziom wykorzystania interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP. Analogicznych wniosków, jak w przypadku ogólnego indeksu świadomości strategicznej roli ZWP, dostarczyło zestawienie uwzględniające jego szczegółowe wskaźniki. Można zatem stwierdzić, że interdyscyplinarne podejście do wdrażania ZWP zyskuje na znaczeniu wśród przedsiębiorstw z branży IT.

**Hipoteza H3: Im większa świadomość strategicznej roli ZWP, tym większa liczba działów zaangażowana w realizowanie strategii ZWP.**

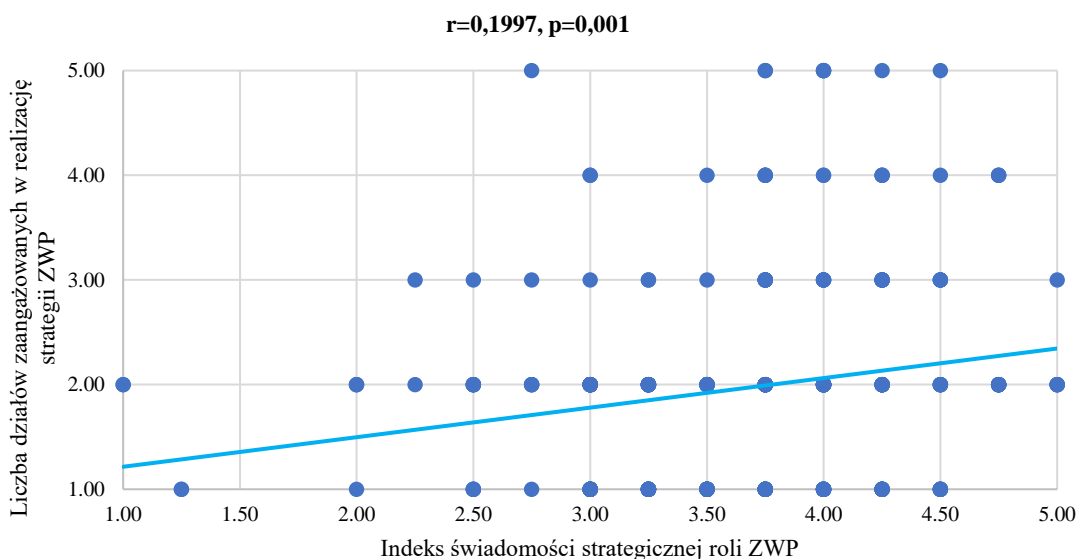
W celu weryfikacji hipotezy H3 zestawiono ze sobą:

- liczbę działów zaangażowanych w realizację strategii ZWP zebraną na podstawie odpowiedzi respondentów na pytanie nr 8 z kwestionariusza ankiety,

- indeks świadomości strategicznej roli ZWP.

Wynik współczynnika korelacji liniowej  $r$  Pearsona wykazał, że liczba działów zaangażowanych w realizację strategii ZWP wzrastała ( $p < 0,05$ ) wraz ze wzrostem świadomości strategicznej roli ZWP, co zaprezentowane zostało na Wykresie 38. Korelacja ta miała statystycznie słabą siłę oddziaływania.

**Wykres 38. Liczba działów zaangażowanych w realizację strategii ZWP a indeks strategicznej roli ZWP**



Źródło: badanie własne,  $n=291$

Poza ogólnym podejściem do weryfikacji hipotezy H3 zestawiono ze sobą wszystkie szczegółowe wskaźniki. W Tabeli 43 zamieszczono wyniki współczynników rang Spearmana. Z zestawienia wynika, że każdy badany aspekt świadomości strategicznej roli ZWP determinował liczbę działów zaangażowanych w realizację strategii ZWP. Wszystkie potwierdzone korelacje miały statystycznie słabą siłę oddziaływania.

**Tabela 43. Szczegółowe pozycje indeksu świadomości strategicznej roli ZWP a liczba działów zaangażowanych w realizację strategii ZWP – macierz korelacji**

Pozycje indeksu – świadomość strategicznej roli ZWP w kontekście wpływu na następujące obszary:	Zestawienie z liczbą działów zaangażowanych w realizację strategii ZWP:
Wyniki finansowe	$r_s=0,121609, p=0,038147$
Opinie klientów	$r_s=0,156837, p=0,007350$
Opinie obecnych i przyszłych pracowników	$r_s=0,230989, p=0,000070$
Budowanie przewagi konkurencyjnej	$r_s=0,204301, p=0,000453$

Źródło: badanie własne,  $n=291$

Przeprowadzona weryfikacja potwierdziła hipotezę H3 wskazując, że liczba działań zaangażowanych w realizację strategii ZWP wzrastała wraz ze wzrostem stopnia świadomości strategicznej roli ZWP. Powyższa analiza oznacza, że rozwój ZWP zmierza w kierunku holistycznej koncepcji angażującej wszystkie poziomy funkcjonowania przedsiębiorstwa.

**Hipoteza H4: Im większa świadomość strategicznej roli ZWP, tym większe zaangażowanie zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla we wspieranie ZWP.**

W celu weryfikacji hipotezy H4 zestawiono ze sobą:

- ocenę zaangażowania zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla we wspieranie ZWP, zebraną na podstawie pytania numer 19 z kwestionariusza ankiety,
- indeks świadomości strategicznej roli ZWP.

Do weryfikacji potencjalnej zależności pomiędzy zmiennymi wykorzystano współczynnik korelacji liniowej  $r$  Pearsona, który nie potwierdził takowych zależności ( $p > 0,05$ ). Kolejno, poza ogólnym podejściem do weryfikacji hipotezy H4 postanowiono zestawić ze sobą wszystkie szczegółowe wskaźniki (zob. Tabela 44). Zastosowane współczynniki korelacji rang Spearmana nie wykazały istotnych statystycznie ( $p > 0,05$ ) zależności pomiędzy świadomością strategicznej roli ZWP a zaangażowaniem zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla w tego typu działania. Analizę przeprowadzono zarówno na poziomie ogólnego indeksu świadomości strategicznej roli ZWP, jak i jego szczegółowych wskaźników.

**Tabela 44. Indeks świadomości strategicznej roli ZWP i jego szczegółowe pozycje a ocena zaangażowania członków zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla we wspieranie ZWP – macierz korelacji**

<b>Pozycje indeksu – świadomość strategicznej roli ZWP w kontekście wpływu na następujące obszary:</b>	<b>Zestawienie z oceną zaangażowania członków zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla we wspieranie ZWP:</b>
Indeks świadomości strategicznej roli ZWP	$r_s=0,063913, p=0,277174$
Wyniki finansowe	$r_s=0,054406, p=0,355077$
Opinie klientów	$r_s=0,095915, p=0,102487$
Opinie obecnych i przyszłych pracowników	$r_s=0,075724, p=0,197733$
Budowanie przewagi konkurencyjnej	$r_s=0,098849, p=0,092356$

Źródło: badanie własne,  $n=291$

Przeprowadzone analizy wykazały brak istotnych statystycznie zależności między świadomością strategicznej roli ZWP a zaangażowaniem zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla w tego typu działania. Zatem hipoteza H4 musiała zostać odrzucona. Brak zidentyfikowanej zależności może wskazywać na brak wiedzy osób odpowiedzialnych za realizowanie strategii ZWP w przedsiębiorstwach, co do istotnej roli zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla w realizację tego typu działań.

#### 4.3. Spojrzenie strategiczne na zarządzanie wizerunkiem pracodawcy w branży IT w oparciu o badania jakościowe

Grupa respondentów badań jakościowych składała się z 9 osób odpowiedzialnych za zarządzanie wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT **na poziomie strategicznym**. Eksploracja uzyskanych danych empirycznych umożliwiła szersze spojrzenie na problem badawczy, jak również dostarczyła dodatkowych informacji o charakterze aplikacyjnym.

Pierwsze pytanie zadawane respondentom dotyczyło przesłanek prowadzenia działań z zakresu ZWP w przedsiębiorstwach. Zaprezentowana w Tabeli 45 grupa kodów I: Przesłanki prowadzenia działań ZWP, została wyłoniona w procesie analizy danych. Liczba informacji oznacza ilość informacji dotyczących danego kodu, które zostały przekazane przez respondentów. Liczba wywiadów oznacza zaś ilość źródeł danych dla danego kodu.

**Tabela 45. Grupa kodów I: Przesłanki prowadzenia działań ZWP**

Grupa kodów I: Przesłanki prowadzenia działań ZWP						
Kod	Liczba informacji dotyczących kodu	Liczba wywiadów	Wszyscy respondenci (%)	Respondenci z małych przedsiębiorstw (%)	Respondenci z średnich przedsiębiorstw (%)	Respondenci z dużych przedsiębiorstw (%)
Wsparcie działań HR	6	5	56	100	33	33
Budowa przewagi konkurencyjnej	1	1	11	0	33	0
Element strategii firmy	6	6	67	0	100	100

Źródło: badanie własne, n=9

Tabela 46 prezentuje podsumowanie odpowiedzi respondentów na pytanie nr 1. Wśród badanych reprezentujących małe przedsiębiorstwa, employer branding

traktowany był głównie jako narzędzie wspomagające proces rekrutacji. Nie zidentyfikowano istotnych różnic w postrzeganiu roli ZWP wśród przedstawicieli małych przedsiębiorstw. Natomiast analiza odpowiedzi respondentów reprezentujących średnie przedsiębiorstwa wykazała szersze rozumienie ZWP. We wszystkich przypadkach odnoszono się do ZWP w kontekście strategicznym, tym niemniej tylko w przypadku respondenta P5, ZWP zostało określone wprost jako „strategiczny element budowania przewagi konkurencyjnej”. Interesująca była również wypowiedź respondenta P6, który zidentyfikował dwie funkcje ZWP – wsparcie pozyskiwania i utrzymywania pracowników oraz budowanie marki firmy, nie tylko w kontekście związanym z rekrutacją. Należy również wspomnieć, iż wszyscy uczestnicy badania ze średnich przedsiębiorstw, określali ZWP jako nowy element strategii firmy. Respondenci prezentujący duże przedsiębiorstwa wykazali najwyższy poziom dojrzałości w postrzeganiu ZWP jako obszaru wspierającego strategiczne elementy działania przedsiębiorstw. Każdorazowo podkreślano, że ZWP od dawna jest elementem strategii firmy i jest mocno zakorzenione w kulturze organizacyjnej.

**Tabela 46. Podsumowanie odpowiedzi respondentów na pytanie nr 1 – Dlaczego w firmie podejmowane są działania z zakresu employer branding?**

<b>Małe przedsiębiorstwa</b>	<b>Średnie przedsiębiorstwa</b>	<b>Duże przedsiębiorstwa</b>
<p><b>Respondent P1</b></p> <p>Employer branding jako narzędzie wsparcia dla rekrutacji.</p>	<p><b>Respondent P4</b></p> <p>Pracownicy postrzegani jako kluczowy zasób, a wszelkie działania HR i EB jako kluczowe narzędzia to rozwoju i utrzymania tego zasobu.</p>	<p><b>Respondent P7</b></p> <p>Realizowanie działań employer branding wynika ze strategii i ładu korporacyjnego.</p>
<p><b>Respondent P2</b></p> <p>Employer branding jako narzędzie do budowania zainteresowania potencjalnych pracowników, aby przyciągnąć najlepsze talenty.</p>	<p><b>Respondent P5</b></p> <p>Employer branding jako strategiczny element budowania przewagi konkurencyjnej.</p>	<p><b>Respondent P8</b></p> <p>Employer branding jest wpisany do strategii jako element budowania marki firmy i pozyskiwania nowych pracowników.</p>
<p><b>Respondent P3</b></p> <p>Employer branding jako sposób na przyciąganie odpowiednich pracowników.</p>	<p><b>Respondent P6</b></p> <p>Pozyskiwanie i utrzymywanie pracowników jest jednym ze</p>	<p><b>Respondent P9</b></p> <p>Employer branding jest strategicznym elementem rozwoju firmy.</p>

	strategicznych obszarów rozwoju firmy; employer branding pomaga budować markę firmy.	
--	---	--

Źródło: badanie własne, n=9

W drugim pytaniu respondenci określali spójność działań ZWP z misją, wizją i wartościami firmy. W Tabeli 47 zaprezentowano grupę kodów II: Spójność misji, wizji i wartości firmy z ZWP, natomiast w Tabeli 48 podsumowanie odpowiedzi respondentów na pytanie nr 2. W przypadku badanych reprezentujących małe przedsiębiorstwa w pewnym stopniu potwierdzano spójność działań ZWP z misją, wizją i wartościami firmy, jednak odnoszono się do ogólnie ustalonych norm, które nie były w tych firmach oficjalnie wprowadzone. Podobna sytuacja zaistniała wśród respondentów P4 i P5, reprezentujących średnie przedsiębiorstwa. W przypadku tych dwóch firm również oficjalnie nie ustalono misji, wizji i wartości firmy, ale wypowiedzi respondentów sugerowały spójność działań ZWP z ogólnie przyjętymi, niepisаныmi zasadami. Tylko w przypadku respondenta P6 potwierdzono spójność działań ZWP z oficjalnie przyjętą misją, wizją i wartościami firmy. Uczestnicy badania reprezentujący duże przedsiębiorstwa potwierdzili spójność działań ZWP z ustaloną misją, wizją i wartościami, które były oficjalnie przyjęte jako element strategii rozwoju przedsiębiorstw. Każdorazowo podkreślano zakorzenienie misji, wizji i wartości w DNA firmy. Należy jednak zaznaczyć, że tylko respondent P8 był w stanie wymienić konkretnie wartości, misję i wizję firmy.

**Tabela 47. Grupa kodów II: Spójność misji, wizji i wartości firmy z ZWP**

Grupa kodów II: Spójność misji, wizji i wartości firmy z ZWP						
Kod	Liczba informacji dotyczących kodu	Liczba wywiadów	Wszyscy respondenci (%)	Respondenci z małych przedsiębiorstw (%)	Respondenci z średnich przedsiębiorstw (%)	Respondenci z dużych przedsiębiorstw (%)
ZWP spójne z misją, wizją i wartościami firmy	4	4	44	0	33	100
ZWP nieformalnie spójne z misją, wizją i wartościami firmy	5	5	56	100	67	0
Brak spójności	0	0	0	0	0	0

Źródło: badanie własne, n=9

**Tabela 48. Podsumowanie odpowiedzi respondentów na pytanie nr 2 – Czy działania employer branding są związane z misją, wizją i wartościami firmy?**

Małe przedsiębiorstwa	Średnie przedsiębiorstwa	Duże przedsiębiorstwa
<b>Respondent P1</b> Tak, ale brak oficjalnie ustalonych misji, wizji i wartości.	<b>Respondent P4</b> Tak, ale brak oficjalnie ustalonych misji, wizji i wartości.	<b>Respondent P7</b> Tak
<b>Respondent P2</b> Tak, ale brak oficjalnie ustalonych misji, wizji i wartości.	<b>Respondent P5</b> Tak, ale brak oficjalnie ustalonych misji, wizji i wartości.	<b>Respondent P8</b> Tak
<b>Respondent P3</b> Tak, ale brak oficjalnie ustalonych misji, wizji i wartości.	<b>Respondent P6</b> Tak	<b>Respondent P9</b> Tak

Źródło: badanie własne, n=9

Trzecie pytanie odnosiło się do korzyści, jakie przynosi firmie realizowanie działań ZWP. W Tabeli 49 zaprezentowano grupę kodów III: Korzyści z realizacji ZWP.

**Tabela 49. Grupa kodów III: Korzyści z realizacji ZWP**

Grupa kodów III: Korzyści z realizacji ZWP						
Kod	Liczba informacji dotyczących kodu	Liczba wywiadów	Wszyscy respondenci (%)	Respondenci z małych przedsiębiorstw (%)	Respondenci z średnich przedsiębiorstw (%)	Respondenci z dużych przedsiębiorstw (%)
Łatwiejsze pozyskiwanie i utrzymywanie pracowników	9	8	89	100	67	100
Budowanie wiarygodności wśród klientów	1	1	11	0	33	0
Budowanie przewagi konkurencyjnej	1	1	11	0	33	0
Wyróżnienie marki firmy	2	2	22	0	67	0
Obniżenie kosztów działania firmy	2	2	22	0	0	67

Źródło: badanie własne, n=9

Tabela 50 prezentuje podsumowanie odpowiedzi respondentów na pytanie nr 3. Wszyscy przedstawiciele małych przedsiębiorstw łączyli ZWP z rekrutacją, jako główną korzyść podając łatwiejsze pozyskiwanie pracowników. Najwięcej różnorodnych odpowiedzi uzyskano od badanych ze średnich przedsiębiorstw. Respondent P4 zwrócił uwagę na niezwykle interesujący aspekt wskazując, że ZWP nie tyle wspiera rekrutację, co pomaga przyciągać i utrzymywać w firmie najlepszych specjalistów z branży i w efekcie prowadzi do budowania zaufania wśród klientów. W podobnym tonie wypowiadał się respondent P5, łącząc pozyskiwanie i utrzymywanie najlepszych specjalistów z budowaniem przewagi konkurencyjnej. Natomiast respondent P6 udzielił odpowiedzi z szerszej perspektywy wskazując, że działania ZWP pozwalają wyróżnić markę pracodawcy na tle konkurencji. Wśród uczestników badania z dużych przedsiębiorstw główna identyfikowana korzyść dotyczyła łatwiejszego pozyskiwania i utrzymywania pracowników. Dodatkowo w przypadku respondentów P7 i P8 wskazano na korzyści finansowe, wynikające z pozyskiwania odpowiednich pracowników, co prowadzi do zmniejszenia rotacji i tym samym obniża koszty związane ze szkoleniami wprowadzającymi i okresem wdrażania pracowników.

**Tabela 50. Podsumowanie odpowiedzi respondentów na pytanie nr 3 – Jakie widzi Pani/Pan korzyści z realizowania działań employer branding?**

<b>Małe przedsiębiorstwa</b>	<b>Średnie przedsiębiorstwa</b>	<b>Duże przedsiębiorstwa</b>
<b>Respondent P1</b> Łatwiejsze pozyskiwanie pracowników, efektywniejsza rekrutacja.	<b>Respondent P4</b> Pozyskiwanie i utrzymywanie najlepszych specjalistów, co buduje wiarygodność wśród klientów.	<b>Respondent P7</b> Łatwiejsze pozyskiwanie i utrzymywanie pracowników, co obniża koszty działania firmy.
<b>Respondent P2</b> Łatwiejsze pozyskiwanie pracowników.	<b>Respondent P5</b> Budowanie przewagi konkurencyjnej poprzez pozyskiwanie najlepszych specjalistów i promocję marki firmy.	<b>Respondent P8</b> Łatwiejsze pozyskiwanie i utrzymywanie pracowników, co obniża koszty działania firmy.
<b>Respondent P3</b> Łatwiejsze pozyskiwanie pracowników.	<b>Respondent P6</b> Wyróżnienie marki pracodawcy na tle konkurencji.	<b>Respondent P9</b> Łatwiejsze pozyskiwanie i utrzymywanie pracowników.

Źródło: badanie własne, n=9



Pytanie czwarte związane było z barierami we wprowadzaniu działań ZWP. Tabela 51 prezentuje grupę kodów IV: Bariery we wprowadzaniu ZWP.

**Tabela 51. Grupa kodów IV: Bariery we wprowadzaniu ZWP**

Grupa kodów IV: Bariery we wprowadzaniu ZWP						
Kod	Liczba informacji dotyczących kodu	Liczba wywiadów	Wszyscy respondenci (%)	Respondenci z małych przedsiębiorstw (%)	Respondenci z średnich przedsiębiorstw (%)	Respondenci z dużych przedsiębiorstw (%)
Brak wyspecjalizowanego stanowiska	1	1	11	33	0	0
Brak wiedzy	3	3	33	33	33	33
Rozmycie obowiązków	3	3	33	33	33	33
Brak przeszkód	2	2	22	0	33	33

Źródło: badanie własne, n=9

Tabela 52 prezentuje podsumowanie odpowiedzi respondentów na pytanie nr 4. W przypadku tego pytania, respondenci z małych przedsiębiorstw wskazywali na różnorodne bariery. Brak wyspecjalizowanej jednostki/stanowiska, która realizowałaby zadania związane z ZWP artykułowali respondenci P1 i P2. Respondent P3 wskazywał na brak wiedzy zespołu HR na temat employer branding. Respondenci P5 i P6, reprezentujący średnie przedsiębiorstwa, identyfikowali bariery w obszarze holistycznego podejścia do employer branding, związane z szerokim zakresem działań EB i dużą liczbą osób, które powinny być zaangażowane w ich realizację. Respondent P5 podkreślił, jak ważne znaczenie ma świadomość całego zespołu co do strategicznej roli ZWP. W obu przypadkach akcentowano odpowiedzialność każdego pracownika za działania związane z rozwijaniem marki pracodawcy – pracownicy określani byli wręcz mianem „ambasadorów marki pracodawcy”. Respondent P4 nie zidentyfikował żadnych barier w rozwoju strategii ZWP. Badani prezentujący duże przedsiębiorstwa podkreślali kluczowe znaczenie zaangażowania wszystkich członków zespołu w realizowanie strategii ZWP. W kontekście dużych przedsiębiorstw, tak określona bariera jest o tyle istotna, że respondenci prezentowali przedsiębiorstwa zatrudniające w Polsce kilkaset, a nawet kilka tysięcy osób. Podkreślano, że w przypadku tak dużych zespołów, efektywna komunikacja na temat strategii employer branding jest utrudniona. Szczególnie interesująca była odpowiedź respondenta P9, który wskazał na dodatkową barierę związaną z rozproszeniem zespołu – pracą zdalną. Tak zidentyfikowana bariera miała znaczenie w dobie pandemii COVID-19. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że

żaden respondent nie wskazał jako bariery kosztów finansowych związanych z realizowaniem strategii ZWP.

**Tabela 52. Podsumowanie odpowiedzi respondentów na pytanie nr 4 – Jakże zauważa Pani/Pan bariery we wprowadzaniu działań employer branding?**

<b>Małe przedsiębiorstwa</b>	<b>Średnie przedsiębiorstwa</b>	<b>Duże przedsiębiorstwa</b>
<b>Respondent P1</b> Brak wyspecjalizowanego stanowiska.	<b>Respondent P4</b> Brak przeszkód.	<b>Respondent P7</b> Brak przeszkód.
<b>Respondent P2</b> Rozmycie obowiązków w ramach realizowania employer branding.	<b>Respondent P5:</b> Brak świadomości o strategicznej roli employer branding wśród całego zespołu.	<b>Respondent P8</b> Brak świadomości o strategicznej roli employer branding wśród całego zespołu.
<b>Respondent P3</b> Brak wiedzy zespołu HR na temat employer branding.	<b>Respondent P6</b> Mnogość elementów i działań, które powinny być zaangażowane w działania employer branding.	<b>Respondent P9</b> Rozproszony zespół (głównie pracujący zdalnie).

Źródło: badanie własne, n=9

W pytaniu piątym uczestnicy odnosili się do roli przywódcy/lidera w realizowaniu działań ZWP. Tabela 53 prezentuje grupę kodów V: Rola lidera w realizowaniu działań ZWP, natomiast Tabela 54 podsumowanie odpowiedzi respondentów na pytanie nr 5.

**Tabela 53. Grupa kodów V: Rola lidera w realizowaniu działań ZWP**

<b>Grupa kodów V: Rola lidera w realizowaniu działań ZWP</b>						
<b>Kod</b>	<b>Liczba informacji dotyczących kodu</b>	<b>Liczba wywiadów</b>	<b>Wszyscy respondenci (%)</b>	<b>Respondenci z małych przedsiębiorstw (%)</b>	<b>Respondenci z średnich przedsiębiorstw (%)</b>	<b>Respondenci z dużych przedsiębiorstw (%)</b>
Kontakt z zespołem HR	2	2	22	67	0	0
Kontakt z zespołem marketingu	1	1	11	33	0	0
Budowanie marki osobistej przez liderów	4	4	44	33	100	0
Wsparcie strategicznego podejścia do ZWP	6	6	67	0	100	100

Źródło: badanie własne, n=9

Wśród badanych reprezentujących małe przedsiębiorstwa rolę przywódcy/lidera postrzegano jako moderatora działań operacyjnych realizowanych przez działy HR lub marketingu. Jednak jedynie respondent P3 podkreślił istotną rolę zaangażowania kadry kierowniczej najwyższego szczebla w rozwijanie ZWP poprzez aktywny udział w działaniach takich jak mentoring, czy wystąpienia publiczne. Respondenci ze średnich przedsiębiorstw wskazywali na dwa główne kierunki aktywności. Po pierwsze, przywódcy/liderzy powinni być bezpośrednio zaangażowani w działania związane z realizowaniem strategii ZWP poprzez wykorzystanie swojej marki osobistej. Należy w tym miejscu dodać, że wszyscy respondenci prezentujący średnie przedsiębiorstwa wskazywali swoje aktywne zaangażowanie w realizowanie strategii ZWP i byli w stanie wymienić konkretne działania, w których brali udział. Drugi pojawiający się w wypowiedziach respondentów kierunek dotyczył strategicznego spojrzenia na ZWP. Respondenci nadawali wysokie znaczenie roli przywódców/liderów w budowaniu strategicznego podejścia do ZWP i promowaniu takiego spojrzenia wśród całego zespołu. Podobny pogląd prezentowali uczestnicy badania reprezentujący duże przedsiębiorstwa, wskazując istotność aktywnego zaangażowania przywódców/liderów w realizowanie strategii ZWP.

**Tabela 54. Podsumowanie odpowiedzi respondentów na pytanie nr 5 – Jak Pani/Pana zdaniem liderzy organizacji mogą wspierać działania employer branding?**

Małe przedsiębiorstwa	Średnie przedsiębiorstwa	Duże przedsiębiorstwa
<b>Respondent P1</b> Bliski kontakt z zespołem i wsparcie HR .	<b>Respondent P4</b> Wsparcie może być realizowane zarówno poprzez marki osobiste liderów, jak i poprzez nadawanie employer brandingowi strategicznego znaczenia.	<b>Respondent P7</b> Aktywne realizowanie wybranych działań z zakresu employer branding w kontekście strategicznym.
<b>Respondent P2</b> Otwartość na uwagi zespołu HR.	<b>Respondent P5</b> Wsparcie strategicznego podejścia do employer branding.	<b>Respondent P8</b> Liderzy jako współtwórcy działań employer brandingowych na poziomie strategicznym; rola liderów określona jako kluczowa.
<b>Respondent P3</b> Wsparcie działań marketingowych poprzez bezpośrednie zaangażowanie.	<b>Respondent P6</b> Liderzy powinni być częścią strategii employer branding.	<b>Respondent P9</b> Podnoszenie świadomości o strategicznej roli employer branding wśród całego zespołu.

Źródło: badanie własne, n=9

Zaprezentowana analiza uwidoczniła zasadnicze różnice w postrzeganiu koncepcji zarządzania wizerunkiem pracodawcy wśród przedstawicieli przedsiębiorstw o różnej wielkości. Reprezentanci małych przedsiębiorstw postrzegali ZWP głównie jako narzędzie rekrutacji pracowników. Bardziej rozwinięte i strategiczne spojrzenie na ZWP prezentowali respondenci ze średnich i dużych przedsiębiorstw. Największe osobiste zaangażowanie w działania związane z zarządzaniem wizerunkiem pracodawcy, polegające na budowaniu marki osobistej, wykazali przedstawiciele średnich przedsiębiorstw.

## ROZDZIAŁ 5. STRATEGICZNE SPOJRZENIE NA ZARZĄDZANIE WIZERUNKIEM PRACODAWCY W OPARCIU O AUTORSKI MODEL

### 5.1. Wnioski z przeprowadzonych badań teoretycznych i empirycznych wraz z dyskusją

Celem niniejszego podrozdziału jest zaprezentowanie wniosków końcowych z przeprowadzonych badań w obszarze teoriopoznawczym i aplikacyjnym oraz dyskusja uzyskanych wyników.

#### 5.1.1. Wnioski teoriopoznawcze

Analiza literatury przedmiotu dostarczyła wniosków w dwóch obszarach.

**Obszar I – rozwój naukowy koncepcji strategicznego zarządzania wizerunkiem pracodawcy w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości:**

- zachodząca od lat 90. XX w. **zmiana podejścia do roli pracowników** w przedsiębiorstwach wzbudziła zainteresowanie badaczy z obszaru nauk o zarządzaniu i jakości. C.K. Prahalad i G. Hamel w ramach koncepcji szkoły zasobowej określili wiedzę i kompetencje jako jedne z kluczowych elementów budowania przewagi konkurencyjnej<sup>363</sup>. W kontekście strategicznym P. Drucker zaproponował koncepcję „pracowników wiedzy”<sup>364</sup>, określając ich jako najcenniejszy zasób firm<sup>365</sup>. Wspólnym mianownikiem budowania sukcesu przedsiębiorstw stali się pracownicy.
- **ewolucja paradygmatów zarządzania**<sup>366</sup> spowodowała zmianę tradycyjnego paradygmatu, opartego na dążeniu przedsiębiorstw do dynamicznego wzrostu i bezwzględnej walki o zdobycie przewagi konkurencyjnej, w nowe podejście nacechowane dbałością o otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne przedsiębiorstw, współpracę oraz zauważanie potrzeb pracowników.
- powyższe zmiany wpłynęły na **rozwój strategicznego podejścia do koncepcji ZWP** obejmującej szeroki kontekst, interdyscyplinarny charakter i różnorodne grupy

---

<sup>363</sup> C.K. Prahalad, G. Hamel, *The core competence...*, s. 79-91.

<sup>364</sup> P.F. Drucker, *Knowledge-worker productivity...*, s. 79.

<sup>365</sup> Ibidem, s. 79-94.

<sup>366</sup> M. Ferguson, *A New Consciousness Reader...*, s. 49-60.

docelowe<sup>367</sup>. A. Dabirian i in. wskazali na strategiczną perspektywę ZWP, określając to zagadnienie jako „(...) skuteczną strategię, dzięki której można uzyskać przewagę konkurencyjną na coraz bardziej konkurencyjnym rynku pracy”<sup>368</sup>. P. Lane wskazał na interdyscyplinarność ZWP opisując ten termin jako „(...) narzędzia i praktyki, dzięki którym organizacja zarządza swoją marką pracodawcy, wśród określonych grup odbiorców. Innymi słowy, jest to wszystko, co robione jest celowo – poprzez zasady, rekrutację, reklamę, programy wprowadzające, szkolenia, zarządzanie i inne środki, które wywierają wpływ na to, jak organizacja jest postrzegana przez osoby, które mają z nią kontakt: pracownicy, rówieśnicy, rodzice i inni”<sup>369</sup>.

– **teoretyczny rozwój koncepcji ZWP** będzie postępował w kilku głównych kierunkach, m.in.<sup>370</sup>:

- eksploracja analogii ZWP z konstruktami teoretycznymi dotyczącymi wartości marki,
- analiza ZWP pod kątem czynników związanych z konkurencją na rynku pracy oraz marketingowym spojrzeniem na propozycję wartości pracowniczych (z ang. *employer value proposition*),
- wpływ ZWP na funkcjonowanie organizacji i jej wyniki.

**Obszar II – interdyscyplinarne związki koncepcji zarządzania wizerunkiem pracodawcy:**

- koncepcja ZWP, obejmująca zagadnienie marki pracodawcy, jest wielowymiarowo powiązana z koncepcją **marki korporacyjnej**, na co zwrócili uwagę K. Backhaus i S. Tikoo<sup>371</sup>, jak również R.W. Mosley w opracowanym modelu zintegrowanej marki<sup>372</sup>.
- koncepcja ZWP obejmuje zagadnienie wizerunku pracodawcy, które ściśle połączone są z koncepcjami **wizerunku i reputacji korporacyjnej**. F. Lievens i in. wskazali, że wszystkie te elementy powinny być kształtowane wspólnie, gdyż budowanie atrakcyjnego wizerunku pracodawcy wiąże się z wizerunkiem organizacji jako całości<sup>373</sup>.

---

<sup>367</sup> L. Moroko, M.D. Uncles, *Strategic employer branding...*, s. 318-321.

<sup>368</sup> A. Dabirian, J. Paschen, J. Kietzmann, *Employer branding...*, s. 83.

<sup>369</sup> P. Lane, *Human resources marketing...*, s. 24.

<sup>370</sup> C.P. Theurer [i in.], *Employer branding...*, s. 171.

<sup>371</sup> K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing...*, s. 503.

<sup>372</sup> R.W. Mosley, *Customer experience...*, s. 130.

<sup>373</sup> F. Lievens, G. Van Hoye, F. Anseel, *Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework*, “British Journal of Management” 2007, 18, s. 52-58.

- **analiza miejsca ZWP w strukturze przedsiębiorstw** wykazała, że ZWP to kompleksowy proces, wymagający międzydepartamentowego zaangażowania i holistycznego podejścia<sup>374</sup>. B. Minchington, w opracowanym ekosystemie employer branding, osadził ZWP aż w piętnastu rozbudowanych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa<sup>375</sup>, co uwidocznilo interdyscyplinarny i złożony charakter zagadnienia.
- **przeгляд modeli koncepcyjnych** potwierdził wpływ ZWP nie tylko na atrakcyjność pracodawcy, ale również na produktywności pracowników<sup>376</sup> i wyniki organizacji<sup>377</sup>. Jak wykazano, ZWP nie stanowi jedynie narzędzia wspierającego rekrutację pracowników, ale koncentruje się na szerokiej perspektywie związanej z komunikowaniem wartości i wizji firmy obecnym i przyszłym pracownikom oraz innym grupom interesariuszy, w celu budowania przewagi konkurencyjnej i rozwoju przedsiębiorstwa.
- ZWP łączy się z koncepcją **zarządzania talentami**. Badacze wskazali na ważną rolę marki pracodawcy w procesie zarządzania talentami, podkreślając, że silne marki pracodawcy przyciągają najbardziej zmotywowanych i utalentowanych pracowników<sup>378</sup>.
- ZWP łączy się z koncepcją **przywództwa transformacyjnego** poprzez liderów organizacji, którzy integrują wizję, kulturę i wizerunek przedsiębiorstwa oraz zapewniają efektywne budowanie marki wśród pracowników<sup>379</sup>. Potwierdza się tym samym, że przywódcy transformacyjni swoim działaniem wpływają na markę pracodawcy<sup>380</sup>.
- holistyczne i strategiczne podejście do zarządzania wizerunkiem pracodawcy prezentuje związek tego zagadnienia z obszarem **zarządzania różnorodnością**. E. Matuska i A. Sałek-Imińska wskazują na silne połączenie zarządzania różnorodnością i zarządzania wizerunkiem pracodawcy, szczególnie w obszarze budowania tożsamości i wartości organizacji<sup>381</sup>.

<sup>374</sup> S. Debarliev, E. Brzovska, *HR branding...*, s. 42.

<sup>375</sup> B. Minchington, *The Employer Branding Ecosystem*, 2017 <https://www.worldemployerbrandingday.community/post/2017/09/29/the-employer-branding-ecosystem-v2> [dostęp: 5.02.2020].

<sup>376</sup> K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing...*, s. 505.

<sup>377</sup> G. Martin, *Employer branding – time for...*, s. 18.

<sup>378</sup> A. Kargas, A. Tsokos, *Employer branding implementation...*, s. 11.

<sup>379</sup> S. Sahu, A. Pathardikar, A. Kumar, *Transformational leadership...*, s. 87.

<sup>380</sup> M.I. Hanif, Z.S. Qureshi, *Effect of Employer Branding...*, s. 52.

<sup>381</sup> E. Matuska, A. Sałek-Imińska, *Diversity management...*, s. 78-80.

- zaprezentowany zarys koncepcji **turkusowego zarządzania** organizacjami nadaje nowy kontekst działaniom związanym z ZWP. Idea demokratycznej organizacji, uwzględniającej indywidualne potrzeby każdego pracownika, powinna znaleźć swoje odzwierciedlenie w nowoczesnym podejściu do rozwijania ZWP<sup>382</sup>.

### 5.1.2. Wnioski aplikacyjne

Analiza problematyki zarządzania wizerunkiem pracodawcy w oparciu o badania empiryczne, dostarczyła wniosków w czterech obszarach.

#### **Obszar I – ogólne podejście do koncepcji zarządzania wizerunkiem pracodawcy:**

- **na gruncie międzynarodowym** koncepcja zarządzania wizerunkiem pracodawcy ma istotne znaczenie strategiczne w przedsiębiorstwach. Zgodnie z raportem firmy Randstad „Employer Brand Research 2019” przeprowadzonym na respondentach w 32 krajach, 99% pracodawców wierzy, że employer branding oraz reputacja są ważne w procesie przyciągania do pracy najlepszych talentów. 95% pracodawców uważa, że działania związane z ochroną marki pracodawcy w kolejnych latach będą coraz bardziej istotne<sup>383</sup>. Co więcej, 91% pracodawców wierzy, że działania związane z employer brandingiem i reputacją mają wpływ na zysk<sup>384</sup>,
- **na gruncie krajowym** zarządzanie wizerunkiem pracodawcy nie jest postrzegane jako strategiczny element działalności przedsiębiorstw. Dane przedstawione w raporcie „Employer Branding w Polsce 2020” wskazują, że za prowadzenie działań związanych z ZWP nadal, w większości przedsiębiorstw, odpowiadają działy HR (51%). Strategiczne pojmowanie employer brandingu, w które zaangażowany byłby zarząd firmy lub CEO, ma miejsce jedynie w nielicznych przypadkach (6%)<sup>385</sup>. Wskazuje to na brak dostatecznej wiedzy o strategicznej roli zarządzania wizerunkiem pracodawcy oraz brak odpowiednich opracowań aplikacyjnych w tej dziedzinie.

---

<sup>382</sup> F. Laloux, *Reinventing organizations...*, s. 35.

<sup>383</sup> *Employer Brand Research 2019...*, s. 36.

<sup>384</sup> *Ibidem*, s. 36.

<sup>385</sup> *Employer Branding w Polsce 2020...*, s. 11.



## **Obszar II – rynek pracownika w branży IT:**

### **– w branży IT istnieje problem z pozyskiwaniem i utrzymywaniem pracowników.**

Wobec dynamicznego rozwoju branży w obszarach związanych z sektorami oprogramowania i usług, zwiększa się zapotrzebowanie na specjalistów. Badania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości przeprowadzone wspólnie z Uniwersytetem Jagiellońskim wskazują, że dwie trzecie pracodawców planuje powiększenie zespołów IT<sup>386</sup>. Najbardziej poszukiwani są pracownicy na stanowiska: programistyczne (27%), testerskie (13%) oraz wdrożeniowe (9%)<sup>387</sup>. Jednak liczba dostępnych pracowników nie jest w stanie pokryć zapotrzebowania. Zgodnie z raportem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, liczba programistów pracujących w Polsce w 2019 roku wynosiła około 250 000 osób<sup>388</sup>. Zapotrzebowanie jest jednak większe, a zniwelowanie niedoboru wymagałoby corocznego podwojenia liczby absolwentów kierunków związanych z IT<sup>389</sup>. Taka sytuacja powoduje, że pracodawcy z branży IT poszukują nowych sposobów pozyskiwania i utrzymywania najlepszych pracowników,

### **– przekrojowa analiza pracowników polskiej branży IT** wykazała, że polscy specjaliści IT są stosunkowo młodzi. Na uwagę zasługuje fakt, że największy odsetek pracowników polskiej branży IT stanowią milleniarsi, czyli osoby urodzone w latach 1981-2000<sup>390</sup>. Pokolenie to prezentuje szczególne podejście do wartościowania pracy najbardziej ceniąc rozwój zawodowy, dobrą atmosferę pracy i reputację firmy. Jednak kluczowe znaczenie ma dla milleniarsów balans pomiędzy pracą a życiem osobistym. Jako pracownicy o wysokich kompetencjach i ambicjach poszukują ciągłych wyzwań zawodowych<sup>391</sup>. Ponadto, pracownicy polskiej branży IT posiadają sprecyzowane oczekiwania w stosunku do miejsca pracy – za kluczowy element pracy uważając rozwój zawodowy (34% respondentów). Kwestia wynagrodzenia pojawia się na drugim miejscu (24% respondentów). Co więcej, istotna jest dla nich również atmosfera w pracy – aż 59% specjalistów IT jest gotowa zmienić pracę, gdy nie odpowiada im kultura organizacyjna firmy<sup>392</sup>. Pracownicy branży IT zauważają

---

<sup>386</sup> *Branża IT w czasie pandemii. PARP prezentuje Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego*, <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/76563:branza-it-w-czasie-pandemii-parp-prezentuje-branzowy-bilans-kapitalu-ludzkiego> [dostęp: 12.12.2021].

<sup>387</sup> Ibidem.

<sup>388</sup> E. Rutkowski, *IT/ICT sector...*, s. 9.

<sup>389</sup> J. Smulski, *Raport specjalny Rynek IT...*, s. 16.

<sup>390</sup> A. Manuti, A. Curci, B. Van der Heijden, *The meaning of working...*, s. 227.

<sup>391</sup> P. Barszcz, *Generation of Millennials...*, s. 47-48.

<sup>392</sup> *Transparentna Rekrutacja...*, s. 12.

też ważną rolę menedżerów, w budowaniu wizerunku pracodawcy i kształtowaniu kultury organizacyjnej. Najbardziej doceniane przez nich działania menedżerów związane są z przekazywaniem informacji zwrotnej (77%), docenianiem pracy i dziękowaniem za wykonaną pracę (71%) oraz wewnętrzną komunikacją w zespole (68%)<sup>393</sup>. Takie podejście do pracy ma kluczowe znaczenie w kontekście budowania efektywnych strategii ZWP.

### **Obszar III – operacyjne podejście do zarządzania wizerunkiem pracodawcy w polskiej branży IT (na podstawie badań ilościowych):**

- analiza odpowiedzi respondentów wykazała, że zarówno **pozyskiwanie, jak i utrzymywanie pracowników w branży IT stanowi istotny problem**, a odpowiednie zarządzanie wizerunkiem pracodawcy pomaga w jego niwelowaniu. 94% badanych wskazało na trudności z pozyskaniem pracowników posiadających jakiegokolwiek doświadczenie zawodowe, a trudności z ich utrzymaniem w firmie zidentyfikowało 88% badanych. Większość badanych (68%) wskazała, że ZWP pomaga w pozyskiwaniu właściwych pracowników, a 66% respondentów oceniło, że ZWP pomaga utrzymywać w firmie najlepszych pracowników,
- **ZWP nie jest traktowane w firmach IT strategicznie, ale świadomość strategicznej roli ZWP rośnie**. Za realizację działań z zakresu ZWP zazwyczaj odpowiada dział human resources (38%). Na wyspecjalizowaną jednostkę zajmującą się w firmach obszarem ZWP wskazało jedynie 4% respondentów. Respondenci zauważają jednak wpływ ZWP na strategiczne obszary działania przedsiębiorstw – 64% respondentów oceniło, że ZWP ma wpływ na budowanie przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej,
- **brak strategicznego podejścia do ZWP może wynikać z braku wiedzy w tym zakresie**. 67% respondentów wskazało, że zwiększenie wiedzy na temat ZWP pomogłoby im rozwijać ten obszar w przedsiębiorstwach,
- **ZWP postrzegane jest jako zagadnienie interdyscyplinarne** – ponad 70% badanych wskazało na zestaw interdyscyplinarnych kompetencji potrzebnych do realizowania strategii ZWP, łączących komunikację, marketing i zarządzanie zasobami ludzkimi,

---

<sup>393</sup> *Badanie Społeczności IT*, Bulldogjob, Warszawa 2021, <https://bulldogjob.pl/it-report/2021#profile> [dostęp: 10.01.2022].

- **do realizacji strategii ZWP wykorzystuje się interdyscyplinarne narzędzia.** Spośród narzędzi offline najczęściej wykorzystuje się welcome packi (34%), eventy społeczności branżowej (30%) i konferencje (28%). Jeśli chodzi o narzędzia online respondenci wykorzystują zazwyczaj strony kariery (54%), ogólne serwisy rekrutacyjne (49%) i specjalistyczne serwisy rekrutacyjne (38%). Wśród platform społecznościowych najbardziej popularne są portale LinkedIn (57%) oraz Facebook (46%). W obszarze komunikowania atrybutów atrakcyjności pracodawcy wśród potencjalnych kandydatów, najczęściej komunikuje się o: dobrych relacjach/atmosferze w miejscu pracy (88%), możliwościach rozwoju kariery zawodowej (80%) i pewności zatrudnienia (74%). W stosunku do obecnych pracowników komunikacja wygląda podobnie, tj.: dobre relacje/atmosfera w pracy (88%), możliwości rozwoju kariery zawodowej (77%) i pewność zatrudnienia (77%),
- przeprowadzona weryfikacja hipotezy głównej wykazała **rosnącą, ale wciąż niepełną, świadomość strategicznej roli ZWP w przedsiębiorstwach z branży IT** wśród respondentów na poziomie operacyjnym, którzy odpowiedzialni są za realizowanie strategii zarządzania wizerunkiem pracodawcy,
- przeprowadzona weryfikacja hipotezy H1 wykazała, że **wraz ze wzrostem stopnia wykorzystania interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP wzrasta pozycja firmy na tle konkurencji,**
- przeprowadzona weryfikacja hipotezy H2 wykazała, że **wraz ze wzrostem świadomości strategicznej roli ZWP rośnie poziom wykorzystania interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP,**
- przeprowadzona weryfikacja hipotezy H3 wskazała, że **liczba działów zaangażowanych w realizację strategii ZWP wzrastała wraz ze wzrostem stopnia świadomości strategicznej roli ZWP,**
- przeprowadzona weryfikacja hipotezy H4 nie wykazała zależności między świadomością strategicznej roli ZWP a zaangażowaniem zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla w tego typu działania. Brak zidentyfikowanej zależności **może wskazywać na brak wiedzy osób odpowiedzialnych za realizowanie strategii ZWP w przedsiębiorstwach co do istotnej roli zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla w realizację tego typu działań.**

**Obszar IV – spojrzenie strategiczne na zarządzanie wizerunkiem pracodawcy w polskiej branży IT (na podstawie badań jakościowych):**

- badania jakościowe przeprowadzone na respondentach reprezentujących poziom strategiczny (zarząd/kadra kierownicza wysokiego szczebla) uwidoczniły **zasadnicze różnice w postrzeganiu koncepcji zarządzania wizerunkiem pracodawcy wśród przedstawicieli przedsiębiorstw o różnej wielkości**. Reprezentanci małych przedsiębiorstw postrzegali ZWP głównie jako narzędzie rekrutacji pracowników. Bardziej rozwinięte i strategiczne spojrzenie na ZWP prezentowali respondenci ze średnich i dużych przedsiębiorstw. Respondenci prezentujący średnie przedsiębiorstwa określali ZWP jako nowy element strategii firmy. Respondenci z dużych przedsiębiorstw wskazywali, że ZWP od dawna jest elementem strategii firmy i jest mocno zakorzenione w kulturze organizacyjnej,
- **wśród korzyści płynących z realizowania ZWP**, przedstawiciele małych przedsiębiorstw wymieniali głównie korzyści związane z rekrutacją. Największą różnorodność zauważono w odpowiedziach respondentów ze średnich przedsiębiorstw. Jako główne korzyści wymieniali oni: pomoc w przyciąganiu i utrzymywaniu w firmie najlepszych specjalistów, budowanie zaufania wśród klientów, budowanie przewagi konkurencyjnej oraz wyróżnianie marki pracodawcy na tle konkurencji. Wśród uczestników badania z dużych przedsiębiorstw główna identyfikowana korzyść dotyczyła łatwiejszego pozyskiwania i utrzymywania pracowników. Dodatkowo część respondentów wskazała też na korzyści finansowe, wynikające z pozyskiwania odpowiednich pracowników, co prowadzi do zmniejszenia rotacji i tym samym obniża koszty związane ze szkoleniami wprowadzającymi i okresem wdrażania pracowników,
- jeśli chodzi o **bariery związane z wprowadzaniem ZWP** w przedsiębiorstwach, wszyscy respondenci zwracali uwagę na podobne elementy takie jak: brak wiedzy na temat ZWP w przedsiębiorstwie, rozmycie obowiązków związanych z ZWP oraz brak wyspecjalizowanego stanowiska dotyczącego ZWP. Ponadto respondenci ze średnich i dużych przedsiębiorstw wskazywali na dodatkowe bariery związane z rozproszeniem zespołu, spowodowanym pandemią COVID-19. Warto podkreślić fakt, że żaden respondent nie wskazał finansowych barier związanych z zarządzaniem wizerunkiem pracodawcy,

- w kontekście **roli liderów we wspieraniu ZWP**, największe zaangażowanie – polegające na budowaniu marki osobistej – wykazali przedstawiciele średnich przedsiębiorstw. Ponadto, respondenci ze średnich i dużych przedsiębiorstw nadawali wysokie znaczenie roli przywódców/liderów w budowaniu strategicznego podejścia do ZWP i promowaniu takiego spojrzenia wśród całego zespołu.

W ramach dyskusji uzyskanych wyników należy stwierdzić, iż zidentyfikowane w modelu teoretycznym **uwarunkowania determinujące strategiczną rolę zarządzania wizerunkiem pracodawcy** w przedsiębiorstwach z branży IT funkcjonujących w Polsce tj.:

1. zaangażowanie zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla odpowiedzialnych za wspieranie działań z zakresu zarządzania wizerunkiem pracodawcy,
2. interdyscyplinarne podejście do wdrażania strategii zarządzania wizerunkiem pracodawcy,
3. współpraca międzydziałowa, obejmująca zaangażowanie odpowiednich obszarów struktury przedsiębiorstwa w realizowanie strategii ZWP,

**zostały potwierdzone na gruncie praktycznym.**

Zarówno badania ilościowe, jak i jakościowe, uwidocznily potrzebę istotnego zaangażowania zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla we wspieranie działań z zakresu zarządzania wizerunkiem pracodawcy. Szczególnie, że strategiczne podejście do ZWP nie jest powszechne i dopiero zyskuje na znaczeniu. Analiza działań operacyjnych wykazała, że interdyscyplinarne podejście do wdrażania strategii ZWP daje szansę na kompleksowe wspieranie realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa. W konsekwencji wykazano ważną rolę współpracy międzydziałowej przy realizacji strategii ZWP, obejmującą zaangażowanie odpowiednich obszarów struktury przedsiębiorstwa w szerokiej perspektywie – nie tylko tych związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, marketingiem czy komunikacją.

## 5.2. Autorski model zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT

Na podstawie przeprowadzonych badań teoretycznych i empirycznych, przeniesiono zaprezentowany w Rozdziale 3 teoretyczny, autorski model zarządzania wizerunkiem pracodawcy na grunt praktyczny. Bowiem, jak wskazują R. Borowiecki i B. Siuta-Tokarska, „rola nauk o zarządzaniu w nauce ogółem, przejawia się po pierwsze w rozpoznaniu rzeczywistości i jej odpowiednim opisie, a po drugie – i co ważniejsze w kontekście charakteru tych nauk, jako nauk empirycznych – w tworzeniu rozwiązań praktycznych”<sup>394</sup>. Opracowany model zawiera zestaw praktycznych narzędzi wspierających strategiczne podejście do zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT, stanowiący aplikacyjny wkład autorki w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości. Niniejszy podrozdział zawiera szczegółowe omówienie skonstruowanego modelu.

Strategiczne podejście do zarządzania wizerunkiem pracodawcy wpisuje się w obszar *business model innovation* (tłum. innowacje w zakresie modeli biznesowych, skrót BMI). BMI jest stosunkowo nową koncepcją, zyskującą coraz większe znaczenie zarówno na płaszczyźnie naukowej jak i praktycznej<sup>395</sup>. Istotę BMI stanowi projektowanie nowatorskich, nietrywialnych zmian w kluczowych elementach modelu biznesowego firmy i/lub architekturze tegoż modelu, skupiających się na przechwytywaniu i aktywowaniu nowych wartości ze źródeł, które wcześniej zostały przeoczone<sup>396</sup>. Jak wskazuje D.J. Teece, w dynamicznie zmieniającej się sytuacji rynkowej, implementacja i udoskonalanie modeli biznesowych zależy od indywidualnych umiejętności danej firmy i opiera się na procedurach organizacyjnych i zdolnościach kierowniczych<sup>397</sup>. Jako główne cele wdrażania modeli biznesowych D.J. Teece wymienia rekonfigurację kompetencji wewnętrznych przedsiębiorstwa lub wywołanie określonej zmiany w środowisku zewnętrznym<sup>398</sup>. Przegląd definicji *business model innovation* prezentuje Tabela 55.

---

<sup>394</sup> R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, *Nauki o zarządzaniu w świetle paradygmatów*, „Przegląd Organizacji” 2018, (4), 7-15, s. 7.

<sup>395</sup> N.J. Foss, T. Saebi, *Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?*, “Journal of Management” 2017, 43(1), s. 200.

<sup>396</sup> A. Ghezzi, A. Cavallo, *Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches*, “Journal of Business Research” 2020, vol. 110, s. 2-3.

<sup>397</sup> D.J. Teece, *Business models and dynamic capabilities*, “Long Range Planning” 2018, vol. 51, no. 1, s. 40.

<sup>398</sup> Ibidem, s. 40.

**Tabela 55. Definicje business model innovation (BMI)**

<b>Autor</b>	<b>Rok</b>	<b>Definicja</b>
K. Frankenberger i in.	2013	Innowacyjny sposób generowania i przechwytywania wartości <sup>399</sup> .
W. Bernd, V.G. Wirtz	2016	Proces mający na celu narodziny całkiem nowego modelu biznesowego, któremu towarzyszy korekta propozycji wartości i/lub konstelacji wartości, który generuje lub zabezpiecza trwałą przewagę konkurencyjną <sup>400</sup> .
N. J. Foss, T. Saebi,	2017	Nowatorska i bardziej holistyczna forma innowacji organizacyjnych, która gwarantuje: budowanie teorii, operacjonalizację oraz testowanie <sup>401</sup> .
B. Wirtz, P. Daiser	2018	Skuteczna i wydajna forma innowacji, która odnosi się do nowych sposobów organizowania biznesu <sup>402</sup> .
M. Bashir, R. Farooq	2019	Innowacyjność wprowadzana do modelu biznesowego zależna nie tylko od dostępności wiedzy w przedsiębiorstwie, ale także od chęci pracowników do dzielenia się wiedzą <sup>403</sup> .
S. Kraus i in.	2020	Tworzenie i rozpowszechnianie oferty firmy w sensie kształtowania struktury jej łańcucha wartości <sup>404</sup> .
S. Vaska i in.	2021	BMI wiąże się ze zmianami w poszczególnych komponentach modelu biznesowego oraz w jego ogólnej architekturze <sup>405</sup> .
M. Bashir i in.	2021	Rozwijanie czterech głównych komponentów modeli biznesowych takich jak: proporcja wartości, kreowanie wartości, przechwytywanie wartości i dostarczanie wartości <sup>406</sup> .

Źródło: opracowanie własne

Zaprezentowane definicje podkreślają istotność ciągłego identyfikowania źródeł nowych wartości budujących przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. **Jak potwierdziły przeprowadzone w niniejszej dysertacji analizy, strategiczne i interdyscyplinarne podejście do zarządzania wizerunkiem pracodawcy może stanowić źródło nowej wartości, szczególnie w przedsiębiorstwach działających w branży IT.**

**Architektura opracowanego modelu, zaprezentowana na Rysunku 35, obejmuje cztery poziomy organizacyjne:**

<sup>399</sup> K. Frankenberger [i in.], *The 4I-framework of business model innovation: A structured view on process phases and challenges*, "International Journal of Product Development" 2013, 18(3/4), 249-273, s. 253.

<sup>400</sup> W. Bernd, V.G. Wirtz, *Business Model Innovation: Development, Concept and Future Research Directions*, "Journal of Business Model" 2016, 4(1), s. 3.

<sup>401</sup> N.J. Foss, T. Saebi, *Fifteen years...*, s. 201.

<sup>402</sup> B. Wirtz, P. Daiser, *Business model innovation processes: A systematic literature review*, "Journal of Business Models" 2018, 6(1), s. 41.

<sup>403</sup> M. Bashir, R. Farooq, *The synergetic effect of knowledge management and business model innovation on firm competence: A systematic review*, "International Journal of Innovation Science" 2019, 11, s. 19.

<sup>404</sup> S. Kraus [i in.], *Business model innovation: A systematic literature review*, "International Journal of Innovation and Technology Management" 2020, 17(06), s. 3.

<sup>405</sup> S. Vaska [i in.], *The digital transformation of business model innovation: A structured literature review*, "Frontiers in Psychology" 2021, 11, s. 2.

<sup>406</sup> M. Bashir, M. Makhmoor-Naqshbandi, R. Farooq, *Business model innovation: a systematic review and future research directions*, "International Journal of Innovation Science" 2021, 12, s. 11.

1. poziom strategiczny – zarząd/kadra kierownicza wysokiego szczebla odpowiedzialni za identyfikację celów strategicznych i rozwój przedsiębiorstwa, również w zakresie zarządzania wizerunkiem pracodawcy,
2. poziom operacyjny – realizacja ustalonej strategii zarządzania wizerunkiem pracodawcy. Działania przypisane najczęściej do działów zarządzania zasobami ludzkimi, marketingu i komunikacji,
3. odbiorcy bezpośredni – obecni i przyszli pracownicy, do których bezpośrednio kierowane są działania z zakresu zarządzania wizerunkiem pracodawcy,
4. odbiorcy pośredni – członkowie rodzin pracowników, znajomi pracowników, byli pracownicy oraz klienci i partnerzy biznesowi, na których również oddziałują elementy strategii zarządzania wizerunkiem pracodawcy.

W modelu zawarto również **dwa wymiary zarządzania wizerunkiem pracodawcy** prezentujące główne kierunki prowadzonych badań:

1. wymiar strategiczny – odnoszący się do strategicznego spojrzenia na ZWP,
2. wymiar interdyscyplinarny – odnoszący się do interdyscyplinarnego spojrzenia na ZWP.

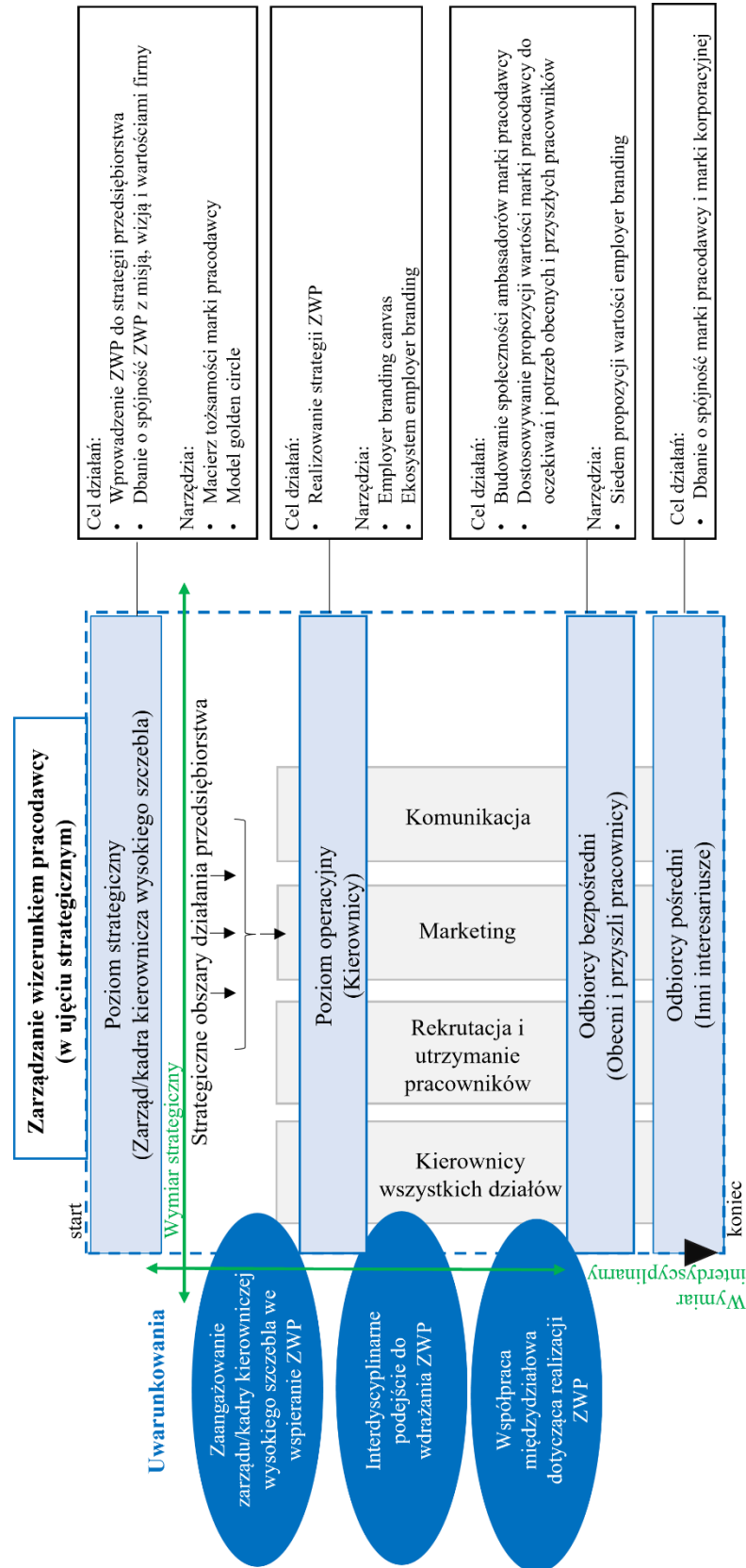
Jako **uwarunkowania** funkcjonowania modelu wyodrębniono trzy elementy:

1. zaangażowanie zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla odpowiedzialnych za wspieranie działań z zakresu zarządzania wizerunkiem pracodawcy,
2. interdyscyplinarne podejście do wdrażania strategii zarządzania wizerunkiem pracodawcy,
3. współpracę międzydziałową obejmującą zaangażowanie odpowiednich obszarów struktury przedsiębiorstwa w realizowanie strategii ZWP.

Głównym założeniem opracowania modelu było stworzenie uniwersalnego, łatwo skalowalnego narzędzia, które może być zaimplementowane niezależnie od indywidualnej specyfiki przedsiębiorstwa.



**Rysunek 35. Model zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT**



Źródło: opracowanie własne

### 5.2.1. Poziom strategiczny

Pierwszym poziomem modelu jest **poziom strategiczny**, w którym główną rolę odgrywają zarząd/kadra kierownicza wysokiego szczebla, odpowiedzialni za ustalanie strategicznych kierunków funkcjonowania przedsiębiorstwa. Na tym poziomie zarządzanie wizerunkiem pracodawcy stanowi element strategii rozwoju firmy. **Głównym uwarunkowaniem funkcjonowania modelu na poziomie strategicznym jest zaangażowanie zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla w realizację działań z zakresu zarządzania wizerunkiem pracodawcy.**

Celem strategicznego podejścia do zarządzania wizerunkiem pracodawcy jest wprowadzenie tej koncepcji do strategii firmy oraz dbanie o jej spójność z wizją, misją i wartościami ustalonymi w przedsiębiorstwie. Istotne jest również dbanie o właściwy dobór zespołów realizujących strategię ZWP na poziomie operacyjnym.

Jak wykazały przeprowadzone badania empiryczne, w szczególności wśród średnich przedsiębiorstw, koncepcja zarządzania wizerunkiem pracodawcy postrzegana jest jako stosunkowo nowy i można by wręcz rzec nowatorski element strategii rozwoju. Wobec powyższego, to właśnie w dużej mierze od kadry kierowniczej wysokiego szczebla zależy, w jakim stopniu i z jaką efektywnością ZWP przyjmie w firmie kierunek strategiczny.

Strategiczne podejście do zarządzania wizerunkiem pracodawcy w branży IT, łączy się z zyskującą na popularności koncepcją – *management 3.0*<sup>407</sup>. Założeniem *management 3.0* jest zaangażowanie liderów w rozwój środowiska pracy, które pozwala utrzymywać na wysokim poziomie motywację pracowników oraz odkrywać nowe rozwiązania zwiększające produktywność<sup>408</sup>. Badacze określają wręcz *management 3.0* jako nową koncepcję mającą zrewolucjonizować sposób, w jaki menedżerowie i liderzy działają w firmach na rzecz budowania bardziej przyjaznego i produktywnego środowiska pracy<sup>409</sup>. Jako filary *management 3.0* wymieniane są takie elementy jak<sup>410</sup>:

---

<sup>407</sup> J. Appelo, *Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*, Pearson Education, London 2011, s. 13.

<sup>408</sup> E. Espinheira, F. Almeida, *From Management 1.0 to Management 3.0 and Beyond*, "Effective Strategies for Communicating Insights in Business", IGI Global, 2021, s. 34.

<sup>409</sup> F. Almeida, E. Espinheira, *Management 3.0: A Systematic Literature Review and Research Agenda*, "International Journal of Human Capital Management" 2021, 5(2), s. 44.

<sup>410</sup> K. Piwowar-Sulej, *Management 3.0 from the standpoint of modern concepts of people management and leadership theories*, in: *Entities' Decision in Conditions of Economic Growth*, A. Żabiński (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2020, s. 27.

- energetyzowanie ludzi – skupianie się na znajdowaniu źródeł indywidualnych motywacji wśród członków zespołu,
- wzmocnianie zespołów – pozwalanie zespołom działać niezależnie i podejmować własne decyzje,
- wyrównywanie ograniczeń – usuwanie lub wyrównywanie ograniczeń produktywności i motywacji na poziomie całej organizacji, jak i zespołu,
- rozwijanie kompetencji – tworzenie interdyscyplinarnych zespołów, współpraca mentorska i szkolenia,
- rozwijanie struktury – branie odpowiedzialności za wyznaczanie kierunku rozwoju organizacji i jej wzrost,
- ciągle ulepszanie – działania skupione wokół eksperymentowania, dostosowywania i ulepszania poszczególnych elementów organizacji.

Powyżej wymienione elementy mogą posłużyć jako wskazówki do realizowania ZWP na poziomie strategicznym.

Narzędziem pomocnym w rozwijaniu postulatu strategiczności ZWP są wspólne burze mózgów zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla z przedstawicielami zespołów odpowiedzialnych za wdrażanie strategii. Wymiana opinii i spojrzenie na markę pracodawcy zarówno przez pryzmat strategiczny, jak i operacyjny pozwoli ustalić holistyczne podejście obejmujące wszystkie kluczowe aspekty. Do realizacji tego celu może posłużyć macierz tożsamości marki korporacyjnej autorstwa S.A. Greyser, M. Urde, zaadaptowana na potrzeby budowania marki pracodawcy, która zaprezentowana jest w Tabeli 56. Opracowana macierz zawiera 9 zewnętrznych i wewnętrznych obszarów budowania marki pracodawcy, a odpowiedzi na zawarte w macierzy pytania pozwalają uchwycić sens i kierunek strategii ZWP w przedsiębiorstwie.

**Tabela 56. Adaptacja macierzy tożsamości marki korporacyjnej na potrzeby budowania tożsamości marki pracodawcy**

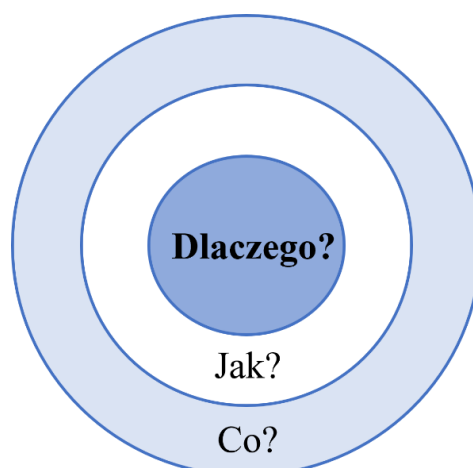
<b>Zewnętrzne</b>	<b>Propozycja wartości</b> Jakie są nasze kluczowe oferty pracy i co jest w nich atrakcyjne dla obecnych i potencjalnych pracowników?	<b>Relacje</b> Jaki powinien być charakter naszych relacji z obecnymi i potencjalnymi pracownikami?	<b>Pozycja</b> Jaka jest nasza zamierzona pozycja na rynku pracy oraz w sercach i umysłach obecnych i potencjalnych pracowników?
-------------------	--	--	---

Zewnętrzne/ Wewnętrzne	<b>Wyrażanie</b> Co wyróżnia sposób, w jaki się komunikujemy i wyrażamy, i co umożliwi rozpoznanie nas na odległość jako atrakcyjnego pracodawcę?	<b>Trzon marki</b> Co obiecujemy i jakie są podstawowe wartości, które podsumowują naszą markę pracodawcy?	<b>Osobowość</b> Jaka kombinacja ludzkich cech lub walorów kształtuje nasz charakter jako atrakcyjnego pracodawcę?
Wewnętrzne	<b>Misja i wizja</b> Co nas angażuje (misja)? Jaki jest nasz kierunek i inspiracja (wizja) rozwoju jako atrakcyjnego pracodawcę?	<b>Kultura</b> Jakie są nasze postawy i jak pracujemy i zachowujemy się wobec obecnych i potencjalnych pracowników?	<b>Kompetencje</b> W czym jesteśmy szczególnie dobrzy i co czyni nas lepszymi od konkurencji jako atrakcyjnego pracodawcę?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S.A. Greyser, M. Urde, *What does your corporate brand stand for?* "Harvard Business Review", 1(2), 2019, s. 84

Kolejnym istotnym narzędziem pracy nad ZWP na poziomie strategicznym jest rozwijanie marek osobistych zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla. Na efektywność tego narzędzia wskazywali respondenci w przeprowadzonych badaniach jakościowych. Rozwijanie marki osobistej możliwe jest poprzez wykorzystanie szeregu różnorodnych aktywności, począwszy od udziału w programach mentorskich, poprzez eksperckie i motywacyjne wystąpienia na spotkaniach branżowych, aż do aktywności w mediach społecznościowych. Narzędziem, które może wspierać efektywne budowanie marki osobistej jest model golden circle zaproponowany przez S. Sinek (zob. Rysunek 36).

**Rysunek 36. Model golden circle wg S. Sinek**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Sinek, *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*, Portfolio, New York, 2009, s. 46

Centralnym punktem modelu jest pytanie „dlaczego?” – w kontekście budowania marki osobistej pytanie to może dotyczyć wartości i inspiracji, jakie dana osoba chce przekazać otoczeniu budując swoją markę osobistą. Kolejnym kręgiem modelu jest pytanie „jak?” – odnosi się ono do konkretnych działań i unikatowego sposobu ich realizowania, które pozwolą wyróżnić daną markę osobistą spośród innych. Ostatni element to pytanie „co?”, którego zadaniem jest zidentyfikowanie kluczowych elementów budujących markę osobistą.

### 5.2.2. Poziom operacyjny

**Poziom operacyjny** odnosi się do realizowania strategii zarządzania wizerunkiem pracodawcy, której kierunek został nadany na poziomie strategicznym. **Wyróżnia się dwa główne uwarunkowania funkcjonowania modelu na tym poziomie. Pierwszym jest współpraca międzydziałowa** – efektywne budowanie marki pracodawcy musi być zakorzenione w DNA przedsiębiorstwa i dotyczyć wszystkich jednostek operacyjnych. **Drugim uwarunkowaniem jest interdyscyplinarne podejście do wdrażania ZWP.**

Celem działań na poziomie operacyjnym jest realizowanie strategii ZWP zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa, w oparciu o szereg interdyscyplinarnych narzędzi. Istotne jest holistyczne podejście do rozwoju marki pracodawcy, które będzie wykorzystywać zarówno narzędzia marketingu i HR, jak i te związane z komunikacją społeczną i mediami, jednocześnie angażując kierowników i menedżerów wszystkich działów.

Jeśli chodzi o zaprezentowane w modelu konkretne działy koordynujące działania ZWP na poziomie operacyjnym, należy podkreślić, że ich nazwy oraz zakresy obowiązków mogą się różnić. Tym niemniej, najczęściej koordynacja strategii ZWP powierzona jest działom HR i/lub marketingu, co zostało potwierdzone przez przeprowadzone badania empiryczne. Należy w tym miejscu również zaznaczyć, że dedykowane jednostki organizacyjne odpowiedzialne za realizację działań ZWP, nadal stanowią rzadkość i zarezerwowane są dla największych przedsiębiorstw.

W wyniku przeprowadzonych badań empirycznych do opracowanego modelu dodano czwarty element poziomu operacyjnego, który obejmuje kierowników wszystkich działów, a w bardziej rozbudowanych strukturach (charakterystycznych dla dużych przedsiębiorstw) również menedżerów poszczególnych projektów. Jak wynikało

z odpowiedzi respondentów – zarówno w badaniach ilościowych, jak i jakościowych – skuteczne wdrażanie strategii ZWP w dużej mierze zależy od budowania odpowiedniej kultury organizacyjnej. Na poziomie strategicznym postulaty strategii ZWP ustalane są oficjalnie, jednak nie można ich arbitralnie narzucić wszystkim członkom organizacji funkcjonującym na poziomie operacyjnym. Faktyczna realizacja strategii ZWP zależy więc od świadomości i zaangażowania kadry kierowniczej i kadry menedżerskiej. Aktywności działów HR czy marketingu mogą jedynie wspierać budowanie świadomości wśród zespołu oraz oferować konkretne narzędzia promocji marki pracodawcy. Jak wykazała przeprowadzona analiza danych zastanych, satysfakcja z pracy poszczególnych pracowników w dużej mierze zależy od postępowania kadry kierowniczej i kadry menedżerskiej. Jak się okazuje, pracownicy doceniają elementy wsparcia ze strony przełożonych takie jak: udzielanie informacji zwrotnej, docenianie i podziękowania za dobrze wykonaną pracę, czy wewnętrzna komunikacja w zespole.

Do rozwijania strategii ZWP na poziomie operacyjnym może służyć adaptacja schematu *business model canvas* na potrzeby budowania marki pracodawcy. BMC stanowi narzędzie identyfikowania poszczególnych elementów modelu biznesowego w formie wizualnej i odpowiada na pytanie co należy zrobić, aby zrealizować założone cele strategiczne<sup>411</sup>.

**Tabela 57. Employer branding canvas**

Kluczowi partnerzy	Kluczowe aktywności	Propozycja wartości	Relacje z pracownikami	Segmenty odbiorców
Jak identyfikujemy kluczowych zewnętrznych i wewnętrznych partnerów realizowania strategii ZWP?	Jakie aktywności uważamy za najbardziej adekwatne do realizacji założonych celów strategii ZWP?	Propozycja wartości określona na podstawie macierzy tożsamości marki pracodawcy.	Których pracowników identyfikujemy jako ambasadorów marki pracodawcy i jak możemy zaangażować ich w realizowanie strategii ZWP?	Jak klasyfikujemy odbiorców ZWP?
	<b>Kluczowe zasoby</b>		<b>Kanały dotarcia</b>	
	Z jakich zasobów możemy korzystać przy realizacji strategii ZWP?		Z jakich kanałów dotarcia i na jakich poziomach skorzystamy przy realizowaniu strategii ZWP?	
<b>Koszty</b>		<b>Strumień korzyści</b>		
Jakie międzydziałowe koszty zostaną poniesione na poczet realizacji strategii ZWP?		Jakie korzyści przyniesie strategiczne podejście do ZWP?		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Bite, M. Konczos-Szombathelyi, *Employer branding concept for small-and medium-sized family firms*, "Journal of International Studies" 2020, s. 152

<sup>411</sup> M. Carter, C. Carter, *The Creative Business Model Canvas*, "Social Enterprise Journal" 2020, s. 8.

Zaproponowana w Tabeli 57 *employer branding canvas* (skrót EBC) stanowi swoistą mapę zasobów i możliwości, które mogą być użyte do realizowania strategii. Jak wskazują badacze, EBC zawiera jedynie pewne ogólne zmienne, których charakter zależy od indywidualnych wewnętrznych cech organizacji i zewnętrznych cech rynkowych. Ścieżkę do faktycznej realizacji strategicznego podejścia do zarządzania wizerunkiem pracodawcy otwiera indywidualne podejście do analizy tych zmiennych<sup>412</sup>.

EBC pozwala zidentyfikować dziewięć kluczowych obszarów realizowania strategii zarządzania wizerunkiem pracodawcy, takich jak:

- kluczowi partnerzy – zewnętrzne i wewnętrzne zasoby, które będą wspierać i współtworzyć strategię ZWP. Z punktu widzenia wewnętrznego mogą to być zarówno wybrane działy firmy, jak i poszczególne osoby będące ambasadorami marki pracodawcy w organizacji. Natomiast katalog zewnętrznych partnerów może przybierać szeroką perspektywę i obejmować na przykład: uczelnie wyższe, koła naukowe, stowarzyszenia branżowe i biznesowe, wydarzenia i konferencje branżowe, agencje reklamowe, media, firmy szkoleniowe czy też dostawców technologii wspierających rozwój wizerunku pracodawcy,
- kluczowe aktywności – wszelkie wewnętrzne i zewnętrzne działania, które będą realizowane w ramach ZWP,
- kluczowe zasoby – w ramach identyfikowania zasobów, z których można korzystać podczas realizowania ZWP warto pamiętać o zaangażowaniu kluczowych pracowników, których praca nie wiąże się bezpośrednio z marketingiem czy HR, ale ma wpływ na markę pracodawcy,
- propozycja wartości – centralnym elementem EBC jest propozycja wartości, którą można ustalić korzystając z macierzy tożsamości marki pracodawcy,
- relacje z pracownikami – zaangażowanie pracowników do współtworzenia marki pracodawcy daje szansę na realizowanie działań w pełni odpowiadających potrzebom i przekonaniom pracowników,
- kanały dotarcia – po analizie dostępnych partnerów, planowanych aktywności i zasobów można przystąpić do identyfikacji najbardziej efektywnych zewnętrznych i wewnętrznych kanałów realizacji ZWP. Jak wykazały przeprowadzone badania

---

<sup>412</sup> P. Bite, M. Konczos-Szombathelyi, *Employer branding concept for small- and medium-sized family firms*, "Journal of International Studies" 2020, 13 (3), s. 154.

empiryczne katalog interdyscyplinarnych narzędzi ZWP nie jest jeszcze w pełni wykorzystany, co daje pole do kreatywnych i nowatorskich działań,

- segmenty odbiorców – precyzyjne ustalenie odbiorców ZWP stanowi kolejny ważny element. Należy wziąć pod uwagę nie tylko obecnych i przyszłych pracowników, ale również odbiorców pośrednich takich jak klienci czy rodziny pracowników,
- koszty wewnętrzne i zewnętrzne – mogą to być zarówno koszty finansowe, jak i czas poświęcony przez poszczególnych pracowników na realizację elementów strategii ZWP,
- korzyści – opracowanie katalogu korzyści płynących z strategicznego podejścia do ZWP pozwoli ustalić wskaźniki efektywności.

Jako narzędzie wspierające operacjonalizację *employer branding canvas* może służyć ekosystem *employer branding* zaproponowany przez B. Minchingtona (zob. Rysunek 37). Opracowana mapa szczegółowo prezentuje zestaw elementów przydatnych w ZWP. B. Minchington jako główne obszary, na których powinna opierać się strategia ZWP wymienia<sup>413</sup>:

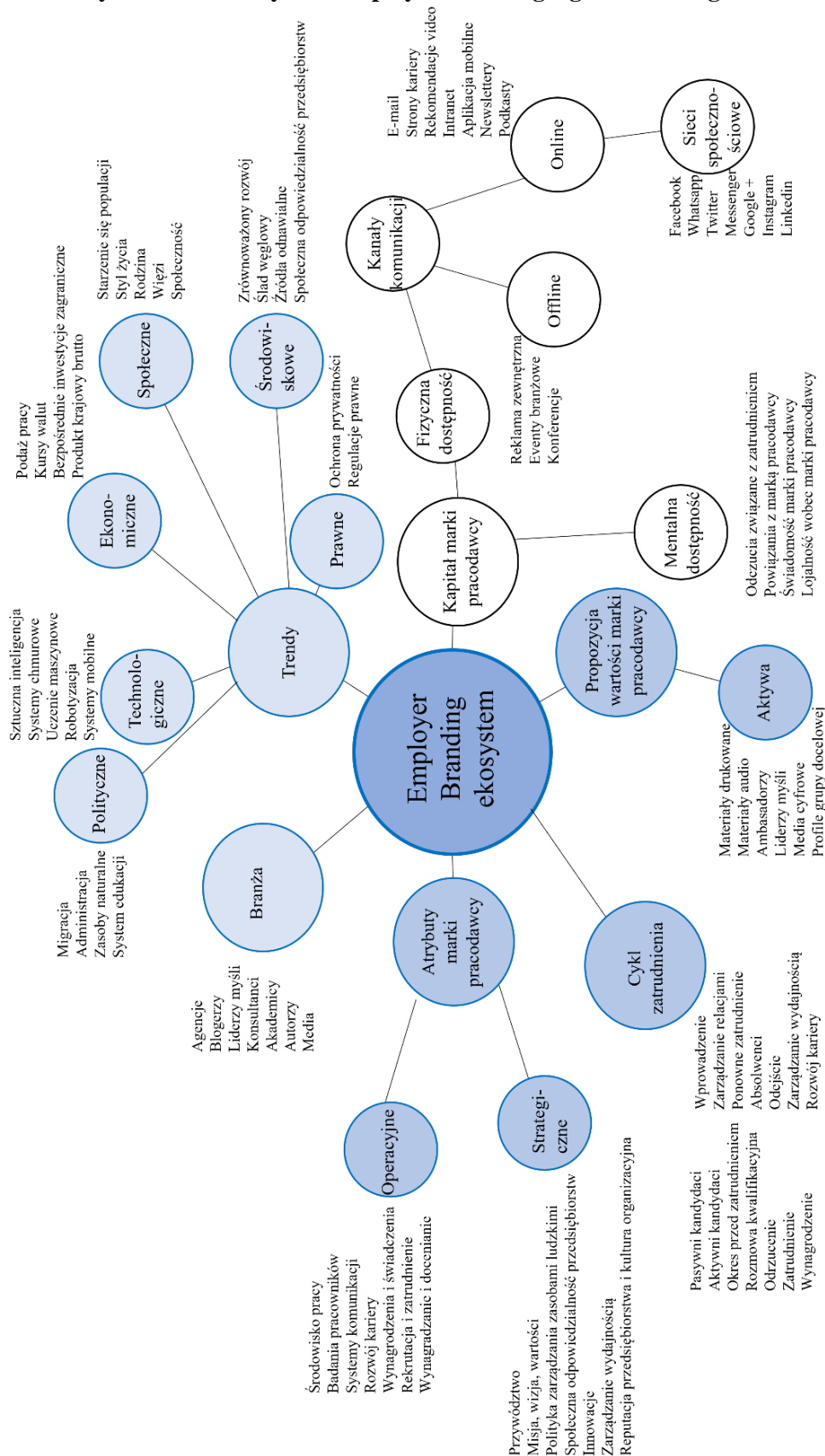
- atrybuty marki pracodawcy – w podziale na strategiczne i operacyjne, do strategicznych atrybutów zaliczając: przywództwo, ustaloną misję, wizję i wartości firmy, politykę zarządzania zasobami ludzkimi, poziom społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa oraz poziom innowacyjności, zarządzanie wydajnością a także reputację firmy i kulturę organizacyjną. W kontekście operacyjnych atrybutów marki badacz wymienia: środowisko pracy, odpowiednią komunikację, możliwość rozwoju zawodowego, poziom wynagrodzenia i pakiety benefitów, kwestie wprowadzania do pracy nowych pracowników oraz systemy nagradzania i uznawania zasług pracowników,
- wpływ branży w jakiej działa przedsiębiorstwo – włączając w ten obszar zarówno doniesienia medialne związane z daną branżą, jak i opinie autorów, badaczy, praktyków oraz blogerów i wyspecjalizowanych agencji,
- trendy – w tym obszarze zawarte są: wpływy polityczne i prawne, technologiczne, ekonomiczne, społeczne i środowiskowe,

---

<sup>413</sup> B. Minchington, *The Employer Branding Ecosystem*, 2017 <https://www.worldemployerbrandingday.community/post/2017/09/29/the-employer-branding-ecosystem-v2> [dostęp: 5.02.2020].



**Rysunek 37. Ekosystem employer branding wg B. Minchington**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Minchington, *The Employer Branding Ecosystem*, 2017  
<https://www.worldemployerbrandingday.com/community/post/2017/09/29/the-employer-branding-ecosystem-v2> [dostęp: 5.02.2020]

- kapitał marki pracodawcy – na który składają się elementy związane z dostępnością „fizyczną” marki poprzez obecność w odpowiednich kanałach komunikacji online i offline oraz elementy dostępności „mentalnej”, takie jak: lojalność wobec marki pracodawcy, świadomość marki pracodawcy, osobiste powiązania z marką pracodawcy oraz doświadczenia z marką pracodawcy,
- propozycja wartości marki pracodawcy – wyrażona poprzez różne obszary działania przedsiębiorstwa, takie jak: materiały promocyjne, ambasadorzy marki, świadome budowanie pozycji lidera, opracowywanie profili grup docelowych czy działania w obszarze cyfrowym,
- cykl zatrudniania – obejmujący świadome działania na wszystkich etapach budowania relacji z obecnymi i przyszłymi pracownikami.

### 5.2.3. Odbiorcy bezpośredni

Kolejny poziom realizowania strategicznego podejścia do ZWP stanowią **odbiorcy bezpośredni** czyli obecni i przyszli pracownicy. Analiza wypowiedzi respondentów w badaniach jakościowych wykazała, że obecni i przyszli pracownicy stanowią istotny element wprowadzania holistycznego i strategicznego podejścia do ZWP.

Rola obecnych pracowników obejmuje dwa główne aspekty. Po pierwsze, są oni ambasadorami marki pracodawcy. Jak wskazują badania przeprowadzone przez portal ze specjalistycznymi ofertami pracy IT – Bulldogjob, to opinie i informacje pozyskane od znajomych są najczęstszym źródłem informacji o pracodawcach w polskiej branży IT<sup>414</sup>. Po drugie, grupa ta dostarcza niezwykle cennych informacji zwrotnych na temat poszczególnych elementów realizowania strategii ZWP.

Rolę przyszłych pracowników można traktować w modelu jako swoistą grupę testową, której analiza pomoże identyfikować nowe trendy i kierunki rozwoju strategii ZWP. Budowanie świadomości marki pracodawcy w oczach potencjalnych pracowników pozwala rozszerzać pole oddziaływania ZWP i daje możliwość przyciągania do firmy nowych talentów.

Istnieje wiele narzędzi badania potrzeb pracowników. Niezależnie od wykorzystywanych narzędzi należy jednak pamiętać, że budowanie wartości marki

---

<sup>414</sup> *Badanie Społeczności IT*, Bulldogjob, Warszawa 2021, <https://bulldogjob.pl/it-report/2021#profile> [dostęp: 10.01.2022].

pracodawcy nie opiera się jedynie na czynnikach płacowych. Coraz większe znaczenie mają pozapłacowe czynniki takie jak work-life balance czy rozwój. Do skomponowania atrakcyjnego zestawu propozycji wartości marki pracodawcy może posłużyć mapa propozycji wartości opracowana przez A. Dabirian, J. Kietzmann i H. Diba, zaprezentowana w Tabeli 58. Mapę można wykorzystać jako podstawę do zorganizowania zogniskowanych wywiadów grupowych z pracownikami, w celu odkrycia ich potrzeb w każdym z obszarów.

**Tabela 58. Siedem propozycji wartości employer branding**

Wartość	Obszar
1. Wartość społeczna	Czy jest to miejsce pracy z ciekawymi, utalentowanymi ludźmi i świetną kulturą organizacyjną?
2. Wartość atrakcyjności	Czy jest to interesujące miejsce do pracy, pełne wyzwań, ale które jednocześnie są możliwe do osiągnięcia?
3. Wartość aplikacyjna	Czy w tym miejscu pracy mogę wykorzystać moje umiejętności i know-how w sposób nadający mojej pracy sens?
4. Wartość rozwojowa	Czy w tym miejscu pracy, pracownicy mają szansę się rozwijać i budować swoją karierę?
5. Wartość ekonomiczna	Czy praca jest odpowiednio wynagradzana poprzez pensję, dodatkowe benefity i inne wymierne korzyści?
6. Wartość zarządcza	Czy managerowie są dobrymi i szczerymi liderami, którzy inspirują, ufają, chronią i szanują pracowników?
7. Wartość work-life balance	Czy miejsce pracy daje możliwość osiągnięcia sukcesu zarówno w życiu zawodowym jak i prywatnym?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Dabirian, J. Kietzmann, H. Diba, *A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding*, "Business horizons", 60(2), 2017, s. 200

#### 5.2.4. Odbiorcy pośredni

Ostatni poziom opracowanego modelu stanowią **odbiorcy pośredni**, do których zalicza się szeroką grupę interesariuszy w tym: członków rodzin pracowników, przyjaciół i znajomych pracowników, byłych kandydatów, klientów i partnerów biznesowych firmy oraz osoby, które dotąd nie wchodziły w relacje z firmą<sup>415</sup>.

Celem działań na tym poziomie funkcjonowania modelu jest dbanie o spójność w komunikowaniu marki pracodawcy i marki korporacyjnej.

Jak wykazały przeprowadzone badania empiryczne, wizerunek pracodawcy ma wpływ nie tylko na opinie obecnych i przyszłych pracowników na temat danego

<sup>415</sup> A.I. Baruk, *Marketing personalny...*, s. 61.

przedsiębiorstwa, ale również wpływa na opinie obecnych i potencjalnych klientów. Dlatego strategiczne podejście do zarządzania wizerunkiem pracodawcy powinno wychodzić daleko poza obszar pracowniczy i obejmować również szeroką grupę odbiorców pośrednich.

### **5.3. Ograniczenia i kierunki dalszych badań naukowych**

Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu i danych zastanych, badania empiryczne oraz opracowany model zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT funkcjonujących w Polsce, wskazują na szeroki kontekst możliwych dalszych badań zarówno na polu naukowym, jak i aplikacyjnym. Zidentyfikowano trzy kierunki dalszych badań, które pozwolą rozwinąć analizy przeprowadzone w niniejszej dysertacji.

Po pierwsze, podobne badania mogłyby zostać przeprowadzone w większej, międzynarodowej skali, co mogłoby przyczynić się do pogłębienia modelu i identyfikacji dodatkowych uwarunkowań jego realizacji.

Po drugie, przeprowadzone w niniejszej dysertacji badania były prowadzone w turbulentnym czasie pandemii COVID-19. Dlatego zasadnym wydaje się postulat o przeprowadzeniu podobnych badań w branży IT po zakończeniu pandemii.

Po trzecie, wzrost strategicznego podejścia do ZWP jest zauważalny nie tylko w branży IT, co oznacza, że istnieje pole do dalszej eksploracji problemu naukowego w innych branżach.

## Zakończenie

W oparciu o przeprowadzone badania teoretyczne i praktyczne należy stwierdzić, iż zrealizowano założenia opisane w celu głównym niniejszej dysertacji tj. identyfikacja, analiza i diagnoza uwarunkowań determinujących strategiczną rolę zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT funkcjonujących w Polsce.

Krytyczny przegląd literatury przedmiotu w ujęciu interdyscyplinarnym oraz analiza modeli teoretycznych ZWP pozwoliły zidentyfikować trzy uwarunkowania zarządzania wizerunkiem pracodawcy w kontekście strategicznym:

1. zaangażowanie zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla odpowiedzialnych za wspieranie działań z zakresu zarządzania wizerunkiem pracodawcy,
2. interdyscyplinarne podejście do wdrażania strategii zarządzania wizerunkiem pracodawcy,
3. współpraca międzydziałowa, obejmująca zaangażowanie odpowiednich obszarów struktury przedsiębiorstwa w realizowanie strategii ZWP.

Tak zdefiniowane uwarunkowania zostały wpisane w zaproponowany autorski model zarządzania wizerunkiem pracodawcy w branży IT, który stał się podstawą do badań empirycznych. W toku dalszych prac sformułowane pytania badawcze zostały zoperacjonalizowane w formie hipotez badawczych. Podsumowanie wyników weryfikacji hipotez oraz główne wnioski prezentuje Tabela 59.

**Tabela 59. Podsumowanie wyników weryfikacji hipotez badawczych wraz z wnioskami**

Nazwa hipotezy	Wyniki weryfikacji oraz wnioski
Hipoteza główna (HG)	<p><i>Im większa świadomość strategicznej roli ZWP, tym lepsza pozycja firmy na tle konkurencji.</i></p> <p>Przeprowadzona weryfikacja nie potwierdziła hipotezy głównej. Należy jednak podkreślić, iż na poziomie zestawień szczegółowych potwierdzono pięć (na 16 możliwych) istotnych korelacji. Wskazywać to może na rosnącą, ale wciąż niepełną świadomość strategicznej roli ZWP w przedsiębiorstwach z branży IT, wśród respondentów na poziomie operacyjnym, którzy odpowiedzialni są za realizowanie strategii zarządzania wizerunkiem pracodawcy.</p>
Hipoteza 1 (H1)	<p><i>Im bardziej interdyscyplinarne podejście do wdrażania ZWP, tym lepsza pozycja firmy na tle konkurencji.</i></p> <p>Przeprowadzona weryfikacja potwierdziła hipotezę H1 i wykazała, że wraz ze wzrostem stopnia wykorzystania interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP, wzrasta pozycja firmy na tle konkurencji. Zostały również potwierdzone korelacje pomiędzy poszczególnymi elementami pozycji</p>

	<p>firmy na tle konkurencji a stopniem wykorzystania interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP. Potwierdzenie hipotezy H1 wskazuje na strategiczną wartość wykorzystywania interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP w przedsiębiorstwach. Ponadto można wnioskować, iż respondenci, mimo braku świadomości co do strategicznej roli ZWP – wykazanej poprzez weryfikację hipotezy głównej – dostrzegają pozytywny wpływ działań realizowanych w ramach wdrażania ZWP na pozycję firmy na tle konkurencji. Oznacza to, że w praktyce ZWP przyjmuje rolę strategiczną.</p>
Hipoteza 2 (H2)	<p><i>Im większa świadomość strategicznej roli ZWP, tym bardziej interdyscyplinarne podejście do wdrażania ZWP.</i></p> <p>Przeprowadzona weryfikacja potwierdziła hipotezę H2 wskazując, że wraz z ze wzrostem świadomości strategicznej roli ZWP rośnie poziom wykorzystania interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP. Analogicznych wniosków, jak w przypadku ogólnego indeksu świadomości strategicznej roli ZWP, dostarczyło zestawienie uwzględniające jego szczegółowe wskaźniki. Można zatem stwierdzić, że interdyscyplinarne podejście do wdrażania ZWP zyskuje na znaczeniu wśród przedsiębiorstw z branży IT.</p>
Hipoteza 3 (H3)	<p><i>Im większa świadomość strategicznej roli ZWP, tym większa liczba działań zaangażowana w realizację ZWP.</i></p> <p>Przeprowadzona weryfikacja potwierdziła hipotezę H3 wskazując, że liczba działań zaangażowanych w realizację strategii ZWP wzrastała wraz ze wzrostem stopnia świadomości strategicznej roli ZWP. Powyższa analiza oznacza, że rozwój ZWP zmierza w kierunku holistycznej koncepcji angażującej wszystkie poziomy funkcjonowania przedsiębiorstwa.</p>
Hipoteza 4 (H4)	<p><i>Im większa świadomość strategicznej roli ZWP, tym większe zaangażowanie zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla we wspieranie ZWP.</i></p> <p>Przeprowadzone analizy wykazały brak istotnych statystycznie zależności między świadomością strategicznej roli ZWP a zaangażowaniem zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla w tego typu działania. Zatem hipoteza H4 musiała zostać odrzucona.</p> <p>Brak zidentyfikowanej zależności może wskazywać na brak wiedzy osób odpowiedzialnych za realizowanie strategii ZWP w przedsiębiorstwach co do istotnej roli zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla w realizację tego typu działań. Wniosek ten poparty jest wynikami badań jakościowych przeprowadzonych na respondentach reprezentujących poziom strategiczny. Szczególnie respondenci ze średnich i dużych przedsiębiorstw podkreślali istotne znaczenie zaangażowania zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla w budowanie i realizowanie strategii ZWP.</p>

Źródło: badania własne

Ponadto należy dodać, iż w niniejszej dysertacji zrealizowano wszystkie założone cele szczegółowe:

#### Cele teoretyczno-poznawcze

- przegląd i usystematyzowanie definicji i modeli zarządzania wizerunkiem pracodawcy oraz związanych z nimi pojęć, w oparciu o interdyscyplinarne studia literaturowe (Podrozdziały 1.1.,1.2., 2.1.,2.2.),
- identyfikacja i klasyfikacja interdyscyplinarnych obszarów i koncepcji wspierających realizację strategii zarządzania wizerunkiem pracodawcy (Podrozdziały 1.3.,1.4.,2.3),
- dokonanie analizy polskiego sektora IT w kontekście rynku pracy i roli zarządzania wizerunkiem pracodawcy (Podrozdział 4.1.),
- opracowanie autorskiego interdyscyplinarnego modelu pozwalającego na systemowe i strategiczne podejście do zarządzania wizerunkiem pracodawcy (Podrozdział 5.2.).

#### Cele empiryczne

- zidentyfikowanie uwarunkowań determinujących strategiczną rolę zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT funkcjonujących w Polsce (Podrozdziały 4.2., 4.3.),
- analiza związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy zidentyfikowanymi uwarunkowaniami a strategiczną rolą zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT funkcjonujących w Polsce (Podrozdziały 4.2., 4.3., 5.1.).

#### Cel metodyczny

- opracowanie metodyki procesu badawczego (Rozdział 3).

#### Cel aplikacyjny

- opracowanie katalogu najlepszych praktyk i rekomendacji dotyczących realizacji autorskiego modelu zarządzania wizerunkiem pracodawcy na gruncie praktycznym (Podrozdział 5.2.).

Autorka niniejszej rozprawy żywi nadzieję, że zaprezentowane wyniki badań wzbudzą zainteresowanie zarówno teoretyków, jak i praktyków, przyczyniając się do naukowego rozwoju koncepcji zarządzania wizerunkiem pracodawcy, jak i popularyzacji strategicznego spojrzenia na ZWP w praktyce.

## Bibliografia

1. *A call for accountability and action. The Deloitte global 2021 millennial and gen z survey*, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2021.
2. Aaker D.A., *Managing brand equity*, The Free Press, New York, 1991.
3. Adamus-Matuszyńska A., Barańska B., Maćkowska R., *Paradygmat public relations jako dyscypliny naukowej*, „Studia Ekonomiczne” 2014, (187).
4. Aggerholm H., Andersen S.E., Thomsen C., *Conceptualizing employer branding in sustainable organizations*, “Corporate Communications: An International Journal” 2011, 16(2).
5. Almeida F., Espinheira E., *Management 3.0: A Systematic Literature Review and Research Agenda*, “International Journal of Human Capital Management” 2021, 5(2).
6. Alshathry S., Clarke M., Goodman S., *The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework*, “International Journal of Organizational Analysis” 2017, vol. 25, no. 3.
7. Altkorn J., *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999.
8. Altkorn J., *Wizerunek firmy*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2004.
9. Alves P. [i in.], *Strategic talent management: The impact of employer branding on the affective commitment of employees*, “Sustainability” 2020, 12(23).
10. Alvesson M., *Organization: From Substance to Image?*, “Organizational Studies” 1990, Vol. 11.
11. Ambler T., Barrow S., *The employer brand*, “The Journal of Brand Management” 1996, vol. 4, nr 3.
12. American Marketing Association, <https://www.ama.org/topics/branding/> [dostęp: 16.07.2020].
13. Amit R., Shoemaker P., *Strategic assets and organizational rent*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14, No 1.
14. Appelo J., *Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*, Pearson Education, London 2011.
15. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
16. Auer M., Edlinger G., Mölk A., *How do Potential Applicants Make Sense of Employer Brands?* “Schmalenbach Journal of Business Research” 2021, 73(1).
17. Babbie E.R., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
18. Backhaus K., *Employer branding revisited*, “Organization Management Journal” 2016, 13(4).
19. Backhaus K., Tikoo S., *Conceptualizing and researching employer branding*, “Career Development International” 2004, 9(5).
20. *Badanie Społeczności IT*, Bulldogjob, Warszawa 2021, <https://bulldogjob.pl/it-report/2021#profile> [dostęp: 10.01.2022].



21. Balmer J.M. [ i in.], *Advances in corporate branding*, “Journal of Brand Management: Advanced Collections” 2017.
22. Barbaros M.C., *Does employer branding beat head hunting? The potential of company culture to increase employer attractiveness*, “Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation” 2020, 16(4).
23. Bareket-Bojmel L., Shuv-Ami A., *The brand is my workplace*, “International Journal of Manpower” 2019, No. 5.
24. Barich H., Kotler P., *A Framework for Marketing Image Management*, “MIT Sloan Management Review” 1991, 32(2), 94.
25. *Bariery i szanse dla polskiego sektora IT w 2021 r.*, <https://www.rp.pl/banki/art343531-bariery-i-szanse-dla-polskiego-sektora-it-w-2021-r> [dostęp: 12.12.2021].
26. Barnett M.L., Jermier J.M., Lafferty B.A., *Corporate reputation: The definitional landscape*, “Corporate Reputation Review” 2006, 9(1).
27. Barrow S., Mosley R.M., *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*, John Wiley & Sons, Chichester 2005.
28. Barszcz P., *Generation of Millennials on the labor market. Win or lose generation?*, „Studia z Teorii Wychowania” 2020, 1 (30).
29. Bartosiewicz S., *Turquoise Companies, Future or Utopia*, “Central and Eastern Journal of Management and Economics” 2017, 5(3).
30. Baruk A.I., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
31. Baruk A.I., *Rola wizerunku pracodawcy w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 6(71).
32. Bashir M., Farooq R., *The synergetic effect of knowledge management and business model innovation on firm competence: A systematic review*, “International Journal of Innovation Science” 2019, 11.
33. Bashir M., Makhmoor-Naqshbandi M., Farooq R., *Business model innovation: a systematic review and future research directions*, “International Journal of Innovation Science” 2021, 12.
34. Bass B.M., Riggio R.E., *The transformational model of leadership*, “Leading Organizations: Perspectives For a New Era” 2010, 2.
35. Bass B.M., Riggio R.E., *Transformational leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey 2006.
36. Bednarowska Z., *Desk research – wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych*, „Marketing i Rynek” 2015, 7.
37. Bejtkovský J., *Factors influencing the job search and job selection in students of Generation Y in the Czech Republic in the employer branding context*, “Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society” 2018, 13(3).
38. Bendaravičienė R., *Towards sustainable organization: integrative conceptual model for employer branding*, “Journal of Security & Sustainability” 2017, Issues 6(4).

39. Benraiss-Noailles L., Viot C., *Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty*, "Journal of Business Research" 2021, vol. 26.
40. Bernd W., Wirtz V.G, *Business Model Innovation: Development, Concept and Future Research Directions*, "Journal of Business Model" 2016, 4(1).
41. Berthon P., Ewing M., Hah L.L., *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*, "International Journal of Advertising" 2005, 24(2).
42. Bethke-Langenegger P., Mahler P., Staffelbach B., *Effectiveness of talent management strategies*, "European Journal of International Management" 2011, 5(5).
43. Biswas M.K., Suar D., *Antecedents and consequences of employer branding*, "Journal of Business Ethics" 2016, 136(1).
44. Bite P., Konczos-Szombathelyi M., *Employer branding concept for small- and medium-sized family firms*, "Journal of International Studies" 2020, 13 (3).
45. Blikle A., *Kompendium turkusowej samoorganizacji*, [https://moznainaczej.com.pl/Download/Turkus/A.Blikle\\_Kompendium\\_turkusowej\\_samoorganizacji.pdf](https://moznainaczej.com.pl/Download/Turkus/A.Blikle_Kompendium_turkusowej_samoorganizacji.pdf) [dostęp: 9.08.2021].
46. Bobowski Z., *Wybrane metody statystyki opisowej i wnioskowania statystycznego*, Wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych 2004.
47. Borowiecki R., Olesiński Z., *Uwarunkowania kreacji turkusowych organizacji w Polsce*, „Przegląd Organizacji” 2019, (10).
48. Borowiecki R., Siuta-Tokarska B., *Nauki o zarządzaniu w świetle paradygmatów*, „Przegląd Organizacji” 2018, (4), 7-15.
49. Bourke J., Titus A., *The Key to Inclusive Leadership*, "Harvard Business Review" 2020, 2-5.
50. *Branża IT w czasie pandemii. PARP prezentuje Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego*, <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/76563:branza-it-w-czasie-pandemii-parp-prezentuje-branzowy-bilans-kapitalu-ludzkiego> [dostęp: 12.12.2021].
51. Brexendorf T.O., Keller K.L., *Leveraging the corporate brand*, "European Journal of Marketing" 2017, vol. 51, no. 9-10.
52. Brunner C.B., Baum M., *The impact of brand portfolios on organizational attractiveness*, "Journal of Business Research" 2020, 06.
53. Budzyński W., *Public relations: wizerunek, reputacja, tożsamość*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2018.
54. Buil I., Martínez E., Matute J., *Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality*, "International Journal of Hospitality Management" 2019, 77.
55. Burns J.M., *Leadership*, Harper & Row, New York 1978.
56. Cable D.M., Turban D.B., *Establishing the dimensions, sources, and value of job seekers'employer knowledge during recruitment*, "Research in Personnel and Human Resources Management" 2001, 20.

57. *Cambridge Dictionary*, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english-polish/corporate>, [dostęp: 15.11.2020].
58. Carter M., Carter C., *The Creative Business Model Canvas*, "Social Enterprise Journal" 2020.
59. Catteuw F., Flynn E., Vonderhorst J., *Employee engagement: boosting productivity in turbulent times*, "Organization Development Journal" 2007, Vol. 25, No. 2.
60. Cenker E.M., *Public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2013.
61. Chambers G.E. [i in.], *The War for Talent*, "McKinsey Quarterly" 1998, III.
62. Chandler N.G., Nemeth T., *Employer Branding: Issues of Tailoring Your Message in the Modern Age*, in: *Entrepreneurship and Organizational Innovation*, C. Machado, J.P. Davim (eds.), Springer International Publishing, Wiesbaden 2020.
63. Charbonnier-Voirin A., Poujol J.F., Vignolles A., *From value congruence to employer brand: Impact on organizational identification and word of mouth*, "Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration" 2017.
64. Chlipała P., *Triangulacja podejść metodologicznych w badaniach naukowych z dziedziny marketingu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, (336).
65. Chua J., Ayoko O.B., *Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement*, "Journal of Management & Organization" 2019, vol. 27, 3.
66. Cohen R., *The Measurement of Corporate Images*, in: *The Corporation and Its Publics*, J.W. Riley Jr. (eds.), John Wiley & Sons Inc., New York 1963.
67. Collings D.G., Mellahi K., *Strategic talent management: A review and research agenda*, "Human Resource Management Review" 2009, 19(4).
68. Collins J., *Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve*, "Managing Innovation and Change" 2006.
69. Collins J.C., Kanar A.M., *Employer brand equity and recruitment research*, "The Oxford Handbook of Recruitment" 2014.
70. Ćwiklicki M., *Metodyka przeglądu zakresu literatury (scoping review)*, w: *Współczesne zarządzanie – koncepcje i wyzwania*, A. Sopińska, A. Modliński (red.), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2020.
71. Czakon W., *Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2009, 9, s. 14-15.
72. Czernek K., *Wprowadzenie do badań jakościowych w naukach o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016.
73. Dabirian A., Berthon P., Kietzmann J., *Enticing the IT crowd: employer branding in the information economy*, "Journal of Business & Industrial Marketing" 2019, vol. 34, no. 7.

74. Dabirian A., Kietzmann J., Diba H., *A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding*, "Business Horizons" 2017, 60(2).
75. Dabirian A., Paschen J., Kietzmann J., *Employer branding: Understanding employer attractiveness of IT companies*, "IT Professional" 2019, 21(1).
76. Dąbrowska J., *Employer branding: marka pracodawcy w praktyce*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin 2014.
77. Dąbrowska J., *Nowy model marki pracodawcy*, <https://julistadabrowska.pl/nowy-model-marki-pracodawcy/> [dostęp: 1.03.2020].
78. Dąbrowski T., *Reputacja przedsiębiorstwa: tworzenie kapitału zaufania*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
79. Davis A., *Public relations*, PWE, Warszawa 2007.
80. Debarliev S., Brzovska E., *HR branding and the potential value: empirical evidence and practical implications*, "Dynamic Relationships Management Journal" 2019, vol. 8, no. 1.
81. Deepa R., Baral R., *Importance-performance analysis as a tool to guide employer branding strategies in the IT-BPM industry*, "Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance" 2019.
82. Deming E.W., *Out of Crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, MIT, Cambridge 1995.
83. Denzin N.K., *Triangulation*, w: *Educational research, methodology and measurement: an international handbook*, J.P. Keeves (ed.), Pergamon Press, Oxford 1997.
84. Dierickx I., Cool K., *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, "Management Science" 1989, vol. 35, No 12.
85. Dobrowolski Z., Kowalski T., *Zarządzanie wizerunkiem pracodawcy samorządowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019.
86. Drucker P.F., *Knowledge-worker productivity: The biggest challenge*, "California Management Review" 1999, 41(2).
87. Drucker P.F., *Management Challenges for the 21st Century*, Classic Drucker Collection, Soundview Executive Book Summaries, Concordville 1999.
88. Dyduch W., *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016.
89. Edwards M.R., Kelan E.K., *Employer branding and diversity: foes or friends*, in: *Branded lives: The production and consumption of meaning at work*, M.J. Brannan, E. Parsons, V. Priola (eds.), Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2011.
90. Eger L. [ i in.], *Employer branding: exploring attractiveness dimensions in a multicultural context*, "Technological and Economic Development of Economy" 2019, 25(3).
91. Eger L., Mičič M., Řehoř P., *Employer branding on social media and recruitment websites: Symbolic traits of an ideal employer*, "Economics and Management" 2018, vol. 21, no. 1.

92. *Employer Brand Research 2019. Global Report*, Randstad, 2019.
93. *Employer Branding w Polsce 2018*, HRM Institute, 2018.
94. *Employer Branding w Polsce 2020*, HRM Institute, 2020.
95. Esch F.R., *Strategie und Technik der Markenführung*, Vahlen, München 2014.
96. Espinheira E., Almeida F., *From Management 1.0 to Management 3.0 and Beyond*, "Effective Strategies for Communicating Insights in Business", IGI Global, 2021.
97. Farahnak L.R. [i in.], *The influence of transformational leadership and leader attitudes on subordinate attitudes and implementation success*, "Journal of Leadership & Organizational Studies" 2020.
98. Ferguson M., *A New Consciousness Reader*, in: *The New Paradigm: Emerging Strategic for Leadership and Organizational Change*, M. Ray, A. Rinzler (red.), J.P. Tarcher/Perigee, New York 1993.
99. Fiedling A., *Employer Brand Architecture in practice*, <https://www.worldemployerbrandingday.community/post/2019/03/06/employer-brand-architecture-in-practice> [dostęp: 12.01.2019].
100. Fielding N., Fielding J.L., *Linking data (Vol. 4)*, Sage Productions, Beverly Hills 1986.
101. Firlej K., Bargieł A., *Nowoczesne paradygmaty zarządzania jako element podnoszenia wartości spółek przemysłu spożywczego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2014, 5 (929).
102. Foss N.J., Saebi T., *Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?*, "Journal of Management" 2017, 43(1).
103. Franca V., Pahor M., *The strength of the employer brand: Influences and implications for recruiting*, "Journal of Marketing & Management" 2012, 3(1).
104. Frankenberger K. [i in.], *The 4I-framework of business model innovation: A structured view on process phases and challenges*, "International Journal of Product Development" 2013, 18(3/4), 249-273, s. 253.
105. Gałat W., *Turkusowe organizacje odpowiedzią na wyzwania rynku pracy*, "Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu" 2018, 82(5).
106. Ghezzi A., Cavallo A., *Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches*, "Journal of Business Research" 2020, vol. 110.
107. Gillis T.L., *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relation, Marketing, and Leadership*, Wiley Default, San Francisco 2006.
108. Godin S., *Define: Brand*, 2009, <https://seths.blog/2009/12/define-brand/> [dostęp: 19.07.2020].
109. Gołaczewska-Kaczan U., *Czas na EB*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009.
110. Gospodarek T., *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

111. Gotsi M., Wilson A.M., *Corporate reputation: seeking a definition*, "Corporate Communications: An International Journal" 2001, 6, part 1.
112. Graham B.Z., Cascio W.F., *The employer-branding journey: Its relationship with cross-cultural branding, brand reputation, and brand repair*, "Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management" 2018, vol. 16, no. 4.
113. Gray E.R., Balmer J.M.T., *Managing corporate image and corporate reputation*, "Long Range Planning" 1998, 31(5).
114. Greyser S.A., Urde M., *What does your corporate brand stand for?*, "Harvard Business Review" 2019, 1(20).
115. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
116. Gross-Gołacka E., *Diversity management and building the image and reputation of a family business*, "Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie" 2018, No. (1).
117. Gross-Gołacka E., *Zarządzanie różnorodnością w kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Difin, Warszawa 2018.
118. Hanif M.I., Qureshi Z.S., *Effect of Employer Branding Attributes on Talent Retention with mediating Role of Transformational Leadership*, "Sustainable Business and Society in Emerging Economies" 2020, 2(1).
119. Harris F., de Chernatony L., *Corporate branding and corporate brand performance*, "European Journal of Marketing" 2001, vol. 35, no. 3-4.
120. Hatch M.J., Schultz M., *Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*, John Wiley & Sons, San Francisco 2008.
121. Highhouse S. [i in.], *Examining corporate reputation judgments with generalizability theory*, "Journal of Applied Psychology", 94(3), 2009.
122. Hofman I., *Paradygmaty nowej dyscypliny*, „Studia Medioznawcze” 2019, 4.
123. [https://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nomenclatures/index.cfm?TargetUrl=DSP\\_GLOSSARY\\_NOM\\_DTL\\_VIEW&StrNom=CODED2&StrLanguageCode=EN&IntKey=16499935&RdoSearch=BEGIN&TxtSearch=information&CboTheme=&IsTer=&IntCurrentPage=1&ter\\_valid=0](https://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nomenclatures/index.cfm?TargetUrl=DSP_GLOSSARY_NOM_DTL_VIEW&StrNom=CODED2&StrLanguageCode=EN&IntKey=16499935&RdoSearch=BEGIN&TxtSearch=information&CboTheme=&IsTer=&IntCurrentPage=1&ter_valid=0) [dostęp: 7.01.2022].
124. <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/770,pojecie.html>, [dostęp: 7.01.2022].
125. Hurrell S.A, Scholarios D., *The people make the brand reducing social skills gaps through person-brand fit and human resource management practices*, "Journal of Service Research" 2014, Vol. 17, No. 1.
126. Iglesias O. [i in.], *Corporate brand identity co-creation in business-to-business contexts*, "Industrial Marketing Management" 2020, 85.
127. Ihlen Ø., van Ruler B., *How public relations works: Theoretical roots and public relations perspectives*, "Public Relations Review" 2007, 33(3).
128. Ilyas M. [i in.], *Developing Employee Brand Loyalty through Employer Branding: a Strategy to win the Unconventional War for Talent Retention*, "International Journal of Economic Research" 2020, 14.

129. Ind N., *The corporate brand*, Palgrave Macmillan, London 1997.
130. *Indeks gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego (DESI) na 2021 r. Polska*, Komisja Europejska, 2021.
131. *Integrated Talent Management*, Hudson Research & Consulting, <http://www.hudsonrc.com/solutions/integrated-talent-management/> [dostęp: 8.06.2020].
132. *Invest in digital Poland*, Digital Poland Foundation, Warsaw 2021.
133. Jabłonowski M., Jakubowski W., *Status teoretyczny nauk o mediach – kilka uwag do dyskusji*, „Studia Medioznawcze” 2014, 4.
134. Jabłonowski M., Mielczarek T., *Komunikowanie społeczne i media – federacja, a nie inkorporacja*, „Studia Medioznawcze” 2018, 4.
135. Jenner S., Taylor S., *Employer branding: fad or the future for HR?*, w: *Employer branding. The latest fad or the future of HR?*, S. Barrow [i in.], Chartered Institute of Personnel and Development, London 2008.
136. Jensen U.T. [i in.], *Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership*, „Administration & Society” 2019, 51(1).
137. Jeszka A.M., *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu*, „Organization and Management” 2013, (158).
138. Jiang T., Iles P., *Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China*, „Journal of Technology Management in China” 2011, 6(1).
139. Kampioni-Zawadka M., *Employer branding na polskim rynku pracy*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2018.
140. Kandola R.S., Fullerton J., *Diversity in action: Managing the mosaic*, CIPD Publishing, London 1998.
141. Kantowicz-Gdańska M., *Employer branding – kwestie definicji i modelu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, 6.
142. Kapferer J.N., *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*, Kogan Page Publishers, London 2008.
143. Kargas A., Tsokos A., *Employer branding implementation and human resource management in Greek telecommunication industry*, „Administrative Sciences” 2020, 10(1).
144. Kawalec P., *Metody mieszane w kontekście procesu badawczego w naukoznawstwie*, „Zagadnienia Naukoznawstwa” 2014, 50, 1 (199).
145. Keller K.L., *Consumer research insights on brands and branding: a JCR curation*, „Journal of Consumer Research” 2020, 46(5).
146. Keller K.L., Richey K., *The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business*, „Journal of Brand Management” 2006, 14(1-2).
147. Keller K.L., *Strategiczne zarządzanie marką. Kapitał marki – budowanie, mierzenie i zarządzanie*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015.

148. Kim H., *Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: A case of South Korea's public sector*, "Public Organization Review" 2014, 14(3).
149. Kitchen P.J. [i in.], *Corporate identity antecedents and components: Toward a theoretical framework*, "Corporate Reputation Review" 2013, 16(4).
150. Konecki K.T., *Analiza danych jakościowych. Procesy i procedury*, „Przegląd Socjologiczny” 2005, 54(1-2).
151. Kotler P., *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
152. Kot-Radojewska M., Wódz J., *Employee Engagement in Organizations During a Pandemic*, "European Research Studies" 2021, 24.
153. Kozłowski M., *Employer branding: Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer, 2016.
154. Kraus S. [i in.], *Business model innovation: A systematic literature review*, "International Journal of Innovation and Technology Management" 2020, 17(06).
155. Krawczyk-Bryłka B., *Branża IT – wyzwania związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2019, 52(2).
156. Kryger A.H., Esmann A.S., Thomsen C., *Conceptualising employer branding in sustainable organisations*, "Corporate Communications: An International Journal" 2011, 16(2).
157. Krzakiewicz K., Roszyk-Kowalska G., Stańda A., *Kulturowo-organizacyjny kontekst kapitału intelektualnego*, „Przegląd Organizacji” 2010, 10.
158. Kuhnert K.W., Lewis P., *Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis*, "Academy of Management review" 1987, 12(4).
159. Küpper D.M., Klein K., Völckner F., *Gamifying employer branding: An integrating framework and research propositions for a new HRM approach in the digitized economy*, "Human Resource Management Review" 2021, vol. 31, no. 1.
160. Laloux F., *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*, Nelson Parker, Brussels 2014, s. 35.
161. Lane P., *Human resources marketing and recruiting: essentials of employer branding*, in: *Handbook of Human Resources Management*, M. Zeuch (eds.), Springer, Berlin 2016.
162. Le P.B., Lei H., *Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support*, "Journal of Knowledge Management" 2019, Vol. 23, No. 3.
163. Leekha C.N., Sharma S., *Employer branding: strategy for improving employer attractiveness*, "International Journal of Organizational Analysis" 2014, 22(1).
164. Leithwood K., Begley P.T., Cousins J.B., *Developing expert leadership for future schools*, Falmer, London 1994.
165. Lewis R.E., Heckman R.J., *Talent management: A critical review*, "Human Resource Management Review" 2006, 16(2).



166. Lievens F., Slaughter J.E., *Employer image and employer branding: What we know and what we need to know*, "Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior" 2016, 3.
167. Lievens F., Van Hove G., Anseel F., *Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework*, "British Journal of Management" 2007, 18.
168. Lim B.C., Ployhart R.E., *Transformational leadership: relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts*, "Journal of Applied Psychology" 2004, 89(4).
169. Lisiński M., *Metody naukowe w metodologii nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, (4), 2016.
170. Lisiński M., *Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 421.
171. Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych przedsiębiorstw*, w: *Zarządzanie talentami*, S. Borkowska (red.), IPSS, Warszawa 2005.
172. Maheshwari V. [i in.], *Exploring HR practitioners’ perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management*, "International Journal of Organizational Analysis" 2017, Vol. 25, No. 5.
173. Makiela Z., Stuss M., *Wycena kapitału ludzkiego jako narzędzie wspomagające współczesne działania HR*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, 20(1, cz. 2).
174. Mandell B., Pherwani S., *Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison*, "Journal of Business and Psychology" 2003, 17(3).
175. Manuti A., Curci A., Van der Heijden B., *The meaning of working for young people: the case of the millennials*, "International Journal of Training and Development" 2018, 22 (4).
176. Martin G., *Employer branding – time for some long and ‘hard’ reflections?*, in: S. Barrow [i in.], *Employer branding. The latest fad or the future of HR?*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2008.
177. Matejun M., *Metodyka badań ankietowych w naukach o zarządzaniu – ujęcie modelowe*, w: *Współczesne problemy rozwoju metodologii zarządzania*, M. Lisiński, B. Ziębicki (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016.
178. Matuska E., Sałek-Imińska A., *Diversity management as employer branding strategy – Theory and practice*, "Human Resources Management & Ergonomics" 2014, 8(2).
179. Mayo A., *The Human Value of the Enterprise*, Nicholas Brealey Publishing, London and Boston 2001.
180. Minchington B., *15 Employer branding best practices to focus on in 2015*, <https://www.brettminchington.com/single-post/2015/01/15/15-Employer-branding-best-practices-to-focus-on-in-2015> [dostęp: 2.11.2019].
181. Minchington B., *The Employer Branding Ecosystem*, 2017 <https://www.worldemployerbrandingday.community/post/2017/09/29/the-employer-branding-ecosystem-v2> [dostęp: 5.02.2020].

182. Minchington B., Thorne K., *Measuring of Effectiveness of your employer brand*, "Human Resources Magazine" 2007, October-November.
183. Mölk A., Auer M., *Designing brands and managing organizational politics: A qualitative case study of employer brand creation*, "European Management Journal" 2018, 36(4).
184. Mölk A., *Structures, strategizing, and contested territories: A structuration perspective on strategy development in employer branding*, "Scandinavian Journal of Management" 2018, 34(4).
185. Monteiro B. [i in.], *Employer branding applied to SMEs: A pioneering model proposal for attracting and retaining talent*, "Information" 2020, 11(12).
186. Moroko L., Uncles M.D., *Characteristics of successful employer brands*, "Journal of Brand Management" 2008, Vol. 16, No. 3.
187. Moroko L., Uncles M.D., *Strategic employer branding: current domain, future directions*, in: *The Routledge Companion to Contemporary Brand Management*, F. Dall'Olmo Riley, J. Singh, C. Blankson (eds.), Routledge. Taylor & Francis Group, London 2016.
188. Mosley R.W., *Customer experience, organisational culture and the employer brand*, "Journal of Brand Management" 2007, 15(2).
189. Näppä A., Farshid M., Foster T., *Employer branding: Attracting and retaining talent in financial services*, "Journal of Financial Services Marketing" 2014, 19(2).
190. Nelke A., *Impact of the COVID-19 pandemic on corporate employer branding*, "Technium Social Sciences Journal" 2021, 16.
191. Nguyen N., Leblanc G., *Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services*, "Journal of Retailing and Consumer Services" 2001, 8(4).
192. Niedbalski J., Ślęzak I., *Analiza danych jakościowych przy użyciu programu NVivo a zastosowanie procedur metodologii teorii ugruntowanej*, „Przegląd Socjologii Jakościowej” 2021, 8/1.
193. Niemczyk J., *Metodologia nauk o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016.
194. Niestrój R.E., *Two-dimensional model of the composition of marketing instruments*, "Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie" 2019, z. 138.
195. Obłój K., *Pułapki teoretyczne zasobowej teorii strategii*, „Przegląd Organizacji” 2007, 5.
196. Oczkowska R., *Kreowanie wizerunku organizacji jako pracodawcy*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2015, 38(4).
197. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), *The knowledge-based economy*, 1996, OCDE/GD(96)102.
198. Pellant A., *Linking Culture and Talent Management*, in: *The talent management handbook. Creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*, L.A. Berger, D.R. Berger (eds.), Mc Graw Hill, New York 2011.

199. Piwowar-Sulej K., *Management 3.0 from the standpoint of modern concepts of people management and leadership theories*, in: *Entities' Decision in Conditions of Economic Growth*, A. Żabiński (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2020.
200. Pochtowski A., *Wokół paradygmatu zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Kierunki ewolucji nauk o zarządzaniu*, M. Budzanowska-Drzewiecka, K. Czernek (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2018.
201. Polowczyk J., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
202. Potgieter A., Doubell M., *Employer branding as a strategic corporate reputation management tool*, "African Journal of Business and Economic Research" 2018, 13(1).
203. Powichrowska B., *Od zarządzania wiedzą do zarządzania w kolorze turkus*, „Przedsiębiorstwo & Finanse” 2018, (1).
204. Prahalad C.K., Hamel G., *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review” 1990, May-June.
205. Przytuła S., *Zarządzanie różnorodnością a organizacja włączająca*, w: *Odwaga i równowaga, czyli Work-life balance po polsku*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, 2020.
206. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
207. Rahman U.H.F., *Diversity Management and the Role of Leader*, "Open Economics" 2019, 2(1).
208. Rana G., Agarwal S., Sharma R. (eds.), *Employer Branding for Competitive Advantage: Models and Implementation Strategies*. CRC Press, Boca Raton 2021.
209. *Ranking Forbes Global 2000: The World's Best Employers 2020*, <https://www.forbes.com/lists/worlds-best-employers/#2dec31201e0c> [dostęp: 18.04.2021].
210. *Ranking Forbes the World's Valuable Brands 2020*, <https://www.forbes.com/the-worlds-most-valuable-brands/#9a9e4e8119c0> [dostęp: 18.04.2021].
211. *Raport Computerworld TOP 200. Polski Rynek Teleinformatyczny. Edycja 2020*, IDG Poland S.A., Warszawa 2020.
212. Reis G.G., Braga B.M, Trullen J., *Workplace authenticity as an attribute of employer attractiveness*, "Personnel Review" 2017, 46 (8).
213. Reis I., Sousa M.J., Dionísio A., *Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision*, "Sustainability" 2021, 13(19).
214. Ries A., Ries L., Sawicki J., *22 niezmiennicze prawa zarządzania marką*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1998.
215. Riordan C.M., Gatewood R.D., Bill J.B., *Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance*, "Journal of Business Ethics" 1997, 16.

216. Roberts P.W., Dowling G.R., *Corporate reputation and sustained superior financial performance*, "Strategic management journal", 23(12), 2002.
217. Robertson A., Khatibi A., *By Design or By Default: Creating the Employer Identity*, "Journal of Brand Management" 2012, 9(4).
218. Rosethorn H., Mensink J., *Employer branding – more than just a fashion statement?*, in: S. Barrow [i in.], *Employer branding. The latest fad or the future of HR?*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2008.
219. Rosethorn H., *The Employer Brand. Keeping Faith with the Deal*, Gower Publishing Limited, Farnham and Burlington 2009.
220. Rothwell W.J., *Integrating Succession Planning and Career Planning*, in: *The talent management handbook. Creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*, L.A. Berger, D.R. Berger (eds.), Mc Graw Hill, New York 2011.
221. *Rozwiązanie problemu niedoboru talentów*, ManpowerGroup, 2020.
222. Rutkowski E., *IT/ICT sector in Poland*, Polish Agency for Enterprise Development, Warsaw 2019.
223. Rybaczewska M., Sparks L., Sułkowski Ł., *Consumers' purchase decisions and employer image*, "Journal of Retailing and Consumer Services" 2020, 55.
224. *Rynek IT w Polsce będzie średniorocznie rósł o 4,8% w latach 2021-2026*, <https://inwestycje.pl/biznes/rynek-it-w-polsce-bedzie-sredniorocznie-rosl-o-48-w-latach-2021-2026/> [dostęp: 15.12.2021].
225. Sagan A., *Paradygmaty w marketingu – próba syntezy*, „Marketing i Rynek” 2012, 11.
226. Sahu S., Pathardikar A., Kumar A., *Transformational leadership and turnover: Mediating effects of employee engagement, employer branding, and psychological attachment*, "Leadership & Organization Development Journal" 2018, vol. 39, no. 1.
227. Santos V. [i in.], *Employer Branding: The Power of Attraction in the EB Group*, "Journal of Reviews on Global Economics" 2019, 8.
228. Schwab K., *Czwarta Rewolucja Przemysłowa*, Studio Emka, Warszawa 2018.
229. Sharkey L.D., Eccher P.H., *Optimizing talent: What every leader and manager needs to know to sustain the ultimate workforce*, Information Age Publishing, Charlotte 2011.
230. Shukla R., *Talent Management. Process of Developing and Integrating Skilled Workers*, Global India Publications Pvt, New Delhi 2009.
231. Sinek S., *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*, Portfolio, New York, 2009.
232. Smulski J., *Raport specjalny Rynek IT i telekomunikacji w Polsce, szanse, zagrożenia, bariery rozwoju*, Polska Izba Informatyki i Telekomunikacji i IDC Poland, Warszawa 2020.
233. Spitzmüller M. [ i in.], *Building a Company Brand to Attract Talent*, „Workspan” 2002, July.

234. Stańczyk S., *Triangulacja – łączenie metod badawczych i uwierzytelnienie badań*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016.
235. Stanisławski R., *Triangulacja technik badawczych w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, 178(4).
236. Strukan E., Nikolić M., Sefić S., *Impact of transformational leadership on business performance*, „Tehnicki Vjesnik/Technical Gazette” 2017, vol. 24, no. 2.
237. Strużyna J., *Oryginalność w badaniach naukowych w dyscyplinie zarządzania*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016.
238. Subeliani D., Tsogas G., *Managing diversity in the Netherlands: a case study of Rabobank*, „The International Journal of Human Resource Management” 2005, 16(5).
239. *Succeed with Poland the information and communication sector*, Polish Investment and Trade Agency, PFR Group, Warszawa 2021.
240. Sudół S., *Współczesne wyzwania stojące przed naukami o zarządzaniu*, w: *Współczesne zarządzanie – koncepcje i wyzwania*, A. Sopińska, A. Modliński (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020.
241. Sułkowski Ł., *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012.
242. Sułkowski Ł., Marjański A., *Metodyka badań jakościowych w małych podmiotach rodzinnych*, „Problemy Zarządzania”, 12(3), 2014.
243. Sułkowski Ł., *Paradygmaty humanistycznego zarządzania*, w: *Zarządzanie humanistyczne*, B. Nierenberg, R. Batko, Ł. Sułkowski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015.
244. Sułkowski Ł., *Paradygmaty i teorie w naukach o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016.
245. Sullivan J., *Becoming an employer of choice: A lofty Goal*, Retrieved April, 1998.
246. Sullivan J., *The 8 Components of a Successful Employment Brand*, Retrieved February, 2004.
247. Sun R., Henderson A.C., *Transformational leadership and organizational processes: Influencing public performance*, „Public Administration Review” 2017, 77(4).
248. Szarucki M., *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, w: *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, J. Czekał, M. Lisiński (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
249. Szczepańska-Woszczyzna K., Dacko-Pikiewicz Z., Lis M., *Responsible leadership: a real need or transient curiosity*, „Procedia-Social and Behavioral Sciences” 2015, 213.
250. Szczepańska-Woszczyzna K., Kurowska-Pysz J., *Sustainable business development through leadership in SMEs*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2016, 8(3).
251. Szplit A., *Wyzwania nauk zarządzania, czyli od „harmonii” Karola Adamieckiego do „redundancji” Rafała Krupskiego* w: A. Sopińska, A. Modliński (red.),

*Współczesne zarządzanie – koncepcje i wyzwania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020.

252. Tanwar K., Prasad A., *Exploring the relationship between employer branding and employee retention*, "Global Business Review" 2016, 17(3\_suppl).
253. Taylor S., *Resourcing and talent management*, Kogan Page Publishers, London 2018.
254. Teece D.J., *Business models and dynamic capabilities*, "Long Range Planning" 2018, vol. 51, no. 1.
255. *The State of Diversity & Inclusion 2020*, HR Research Institute 2020.
256. Theurer C.P. [i in.], *Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda*, "International Journal of Management Reviews" 2018, 20(1).
257. Tikhonov A.I., *Applying of employer branding system in the IT-companies' human resource management*, "Espacios" 2019, 40(38).
258. Tiwari B., Lenka U., *Employee engagement: A study of survivors in Indian IT/ITES sector*, "IIMB Management Review" 2020, 32(3).
259. Tlaiss H.A., Martin P., Hofaidhllaoui M., *Talent retention: evidence from a multinational firm in France*, "Employee Relations" 2017, Vol. 39, No. 4.
260. Torrington D., Hall L., Taylor S., *Human Resource Management*, Pearson Education Limited, London 2002.
261. *Transparentna Rekrutacja. Jak zmienił się rynek pracy IT*, No Fluff Jobs, Warszawa 2021.
262. Tricco A. [i in.], *PRISMA extension for scoping reviews (PRISMA-ScR): checklist and explanation*, "Annals of Internal Medicine" 2018, 169(7).
263. Urbancová H., Hudáková M., *Benefits of employer brand and the supporting trends*, "Economics & Sociology" 2017, 10(4).
264. Urbaniak B., *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, 3-4.
265. Van Riel C.B., Balmer J.M., *Corporate identity: the concept, its measurement and management*, "European Journal of Marketing" 1997, vol. 31, no. 5/6.
266. Vaska S. [i in.], *The digital transformation of business model innovation: A structured literature review*, "Frontiers in Psychology" 2021, 11.
267. Verčič A.T., Čorić D.S., *The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility*, "Public Relations Review", 44(4), 2018.
268. Walczak W., *Kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu – wyzwania współczesności*, „Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach” 2012, nr 118.
269. Webster Jr. F.E., *The changing role of marketing in the corporation*, "Journal of Marketing" 1992, 56(4).
270. Wilden R., Gudergan S., Lings I., *Employer branding: strategic implications for staff recruitment*, "Journal of Marketing Management" 2010, 26(1-2).
271. Wirtz B., Daiser P., *Business model innovation processes: A systematic literature review*, "Journal of Business Models" 2018, 6(1).

272. Wojtaszczyk K., *Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy: uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
273. Wyrzykowska B., *Teal Organizations: Literature Review and Future Research Directions*, "Central European Management Journal" 2019, 27(4).
274. Xie Ch., Bagozzi R.P., Meland K.V., *The impact of reputation and identity congruence on employer brand attractiveness*, "Marketing Intelligence & Planning" 2015, 33(2).
275. Zakrzewska-Bielawska A., *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, 181(2), 2018.
276. Zeesahn M. [i in.], *Transformational Leadership and Corporate Reputation: Mediation Effects of Employer Branding*, "Journal of Management and Research" 2020, 7(1).

## Spis tabel

Tabela 1. Rola pracowników w organizacji w XXI w. ....	15
Tabela 2. Ewolucja paradygmatów zarządzania .....	17
Tabela 3. Rozwój koncepcji zarządzania wizerunkiem pracodawcy .....	23
Tabela 4. Konstrukty pojęciowe związane z koncepcją zarządzania wizerunkiem pracodawcy .....	26
Tabela 5. Różnica między marką pracodawcy a marką korporacyjną .....	36
Tabela 6. Macierz tożsamości marki korporacyjnej .....	37
Tabela 7. Adaptacja macierzy tożsamości marki korporacyjnej na potrzeby budowania marki pracodawcy .....	38
Tabela 8. Analiza porównawcza pozycji firm w rankingach Forbes the World's Valuable Brands 2020 oraz Forbes Global 2000: The World's Best Employers 2020 .....	39
Tabela 9. Rodzaje wizerunków organizacji jako pracodawcy .....	47
Tabela 10. Siedem propozycji wartości employer branding .....	54
Tabela 11. Zmieniające się paradygmaty: minione i obecne modele organizacyjne .....	83
Tabela 12. Porównanie metodologii ilościowej i jakościowej w naukach o zarządzaniu .....	100
Tabela 13. Indeks świadomości strategicznej roli ZWP – statystyki opisowe .....	104
Tabela 14. Indeks świadomości strategicznej roli ZWP – ogólne statystyki rzetelności .....	105
Tabela 15. Indeks świadomości strategicznej roli ZWP – macierz korelacji między pozycjami indeksu .....	105
Tabela 16. Indeks świadomości strategicznej roli ZWP – statystyki pozycji indeksu ..	105
Tabela 17. Indeks interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP – statystyki opisowe .....	107
Tabela 18. Indeks interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP– ogólne statystyki rzetelności .....	108
Tabela 19. Indeks interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP – macierz korelacji między pozycjami indeksu .....	108
Tabela 20. Indeks interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP – statystyki pozycji indeksu .....	109
Tabela 21. Indeks pozycji firmy na tle konkurencji – statystyki opisowe .....	110
Tabela 22. Indeks pozycji firmy na tle konkurencji – ogólne statystyki rzetelności ....	110



Tabela 23. Indeks pozycji firmy na tle konkurencji – macierz korelacji między pozycjami indeksu .....	110
Tabela 24. Indeks pozycji firmy na tle konkurencji – statystyki pozycji indeksu .....	111
Tabela 25. Podmioty gospodarki narodowej (bez osób fizycznych), wskazujące działalność w zakresie PKD J.62 (stan na 30.09.2020) .....	113
Tabela 26. Staż pracy respondentów w branży IT (w latach) .....	115
Tabela 27. Struktura i charakterystyka grupy respondentów w badaniach jakościowych .....	118
Tabela 28. Ogólnoświatowa prognoza wydatków na IT (w milionach dolarów amerykańskich) .....	120
Tabela 29. Największe firmy informatyczne działające w Polsce w 2019 roku .....	121
Tabela 30. Źródła przychodów firm IT działających w Polsce w 2019 roku .....	121
Tabela 31. Najwięksi eksporterzy rozwiązań IT w Polsce w roku 2019 .....	122
Tabela 32. Firmy informatyczne o największym zatrudnieniu w Polsce w 2019 roku .....	122
Tabela 33. Odsetek specjalistów i absolwentów w dziedzinie ICT, w latach 2019-2021 .....	123
Tabela 34. Wpływ działań employer branding na strategiczne obszary działalności badanych firm (%) .....	139
Tabela 35. Zakres, w jakim narzędzia offline wykorzystywane są w badanych firmach do realizowania strategii employer branding (%) .....	144
Tabela 36. Zakres, w jakim narzędzia online wykorzystywane są w badanych firmach do realizowania strategii employer branding (%) .....	145
Tabela 37. Zakres, w jakim social media wykorzystywane są w badanych firmach do realizowania strategii employer branding (%) .....	145
Tabela 38. Stopień, w jakim komunikuje się wybrane atrybuty atrakcyjności pracodawcy wśród potencjalnych kandydatów do pracy w badanych firmach (%) .....	146
Tabela 39. Stopień, w jakim komunikuje się wybrane atrybuty atrakcyjności pracodawcy wśród obecnych pracowników (%) .....	147
Tabela 40. Szczegółowe pozycje indeksu pozycji firmy na tle konkurencji a szczegółowe pozycje indeksu świadomości strategicznej roli ZWP – macierz korelacji .....	150
Tabela 41. Szczegółowe pozycje indeksu pozycji firmy na tle konkurencji a indeks interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP – macierz korelacji .....	151
Tabela 42. Szczegółowe pozycje indeksu świadomości strategicznej roli ZWP a indeks interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP – macierz korelacji .....	153
Tabela 43. Szczegółowe pozycje indeksu świadomości strategicznej roli ZWP a liczba działów zaangażowanych w realizację strategii ZWP – macierz korelacji .....	154

Tabela 44. Indeks świadomości strategicznej roli ZWP i jego szczegółowe pozycje a ocena zaangażowania członków zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla we wspieranie ZWP – macierz korelacji .....	155
Tabela 45. Grupa kodów I: Przesłanki prowadzenia działań ZWP .....	156
Tabela 46. Podsumowanie odpowiedzi respondentów na pytanie nr 1 – Dlaczego w firmie podejmowane są działania z zakresu employer branding?.....	157
Tabela 47. Grupa kodów II: Spójność misji, wizji i wartości firmy z ZWP .....	158
Tabela 48. Podsumowanie odpowiedzi respondentów na pytanie nr 2 – Czy działania employer branding są związane z misją, wizją i wartościami firmy? .....	159
Tabela 49. Grupa kodów III: Korzyści z realizacji ZWP .....	159
Tabela 50. Podsumowanie odpowiedzi respondentów na pytanie nr 3 – Jakie widzi Pani/Pan korzyści z realizowania działań employer branding? .....	160
Tabela 51. Grupa kodów IV: Bariery we wprowadzaniu ZWP .....	161
Tabela 52. Podsumowanie odpowiedzi respondentów na pytanie nr 4 – Jakie zauważa Pani/Pan bariery we wprowadzaniu działań employer branding? .....	162
Tabela 53. Grupa kodów V: Rola lidera w realizowaniu działań ZWP .....	162
Tabela 54. Podsumowanie odpowiedzi respondentów na pytanie nr 5 – Jak Pani/Pana zdaniem liderzy organizacji mogą wspierać działania employer branding? .....	163
Tabela 55. Definicje business model innovation (BMI) .....	175
Tabela 56. Adaptacja macierzy tożsamości marki korporacyjnej na potrzeby budowania tożsamości marki pracodawcy .....	179
Tabela 57. Employer branding canvas .....	182
Tabela 58. Siedem propozycji wartości employer branding .....	187
Tabela 59. Podsumowanie wyników weryfikacji hipotez badawczych wraz z wnioskami .....	189

## Spis rysunków

Rysunek 1. Model teorii zasobowej wg J. Barney.....	20
Rysunek 2. Model tożsamości marki wg F.R. Esh.....	30
Rysunek 3. Model Vision-Culture-Image (VCI) wg M. J. Hatch, M. Schultz.....	32
Rysunek 4. Elementy wartości marki pracodawcy.....	34
Rysunek 5. Model zintegrowanej marki wg R.W. Mosley.....	36
Rysunek 6. Operacyjny model zarządzania wizerunkiem i reputacją firmy wg E.R. Gray, J.M.T. Balmer.....	41
Rysunek 7. Rodzaje wizerunków organizacji.....	43
Rysunek 8. Wyodrębnienie pojęcia reputacji korporacyjnej.....	44
Rysunek 9. Zależności między tożsamością organizacyjną, tożsamością przedsiębiorstwa, marką, wizerunkiem i reputacją przedsiębiorstwa.....	45
Rysunek 10. Heurystyczny model poprzedników, moderatorów, mediatorów i rezultatów wizerunku pracodawcy wg F. Lievens, J.E. Slaughter.....	46
Rysunek 11. Struktura realizowania strategii ZWP w przedsiębiorstwach.....	50
Rysunek 12. Ekosystem employer branding wg B. Minchington.....	52
Rysunek 13. Wewnętrzny i zewnętrzny employer branding.....	53
Rysunek 14. Tworzenie wartości w obszarze funkcji personalnej.....	56
Rysunek 15. Adresaci działań z zakresu kształtowania wizerunku pracodawcy.....	56
Rysunek 16. Struktura doświadczenia marki pracodawcy.....	58
Rysunek 17. Model employer branding wg K. Backhaus i S. Tikoo.....	60
Rysunek 18. Wymiary zarządzania wizerunkiem pracodawcy wg L. Eger i in.....	61
Rysunek 19. Model employer branding wg G. Martin.....	62
Rysunek 20. Model piramidy employer branding wg V. Franca, M. Pahor.....	62
Rysunek 21. Model zarządzania wizerunkiem pracodawcy wg H. Aggerholm, S.E. Andersen, C. Thomsen.....	63
Rysunek 22. Struktura doskonałości marki pracodawcy™ wg B. Minchington.....	64
Rysunek 23. Model architektury marki pracodawcy™ wg B. Minchington.....	66
Rysunek 24. Nowy model marki pracodawcy wg J. Dąbrowska.....	67
Rysunek 25. Wielowymiarowość zarządzania talentami.....	70
Rysunek 26. Klasyfikacja talentów w organizacji.....	71
Rysunek 27. Podejście do zarządzania talentami.....	72
Rysunek 28. Hierarchia pięciu poziomów przywództwa wg J. Collins.....	73

Rysunek 29. Architektura 5P zarządzania różnorodnością w organizacji wg E. Gross-Gołacka.....	79
Rysunek 30. Wzajemne powiązania między zarządzaniem wizerunkiem pracodawcy a zarządzaniem różnorodnością .....	80
Rysunek 31. Przyjęta procedura badawcza .....	87
Rysunek 32. Identyfikacja luki badawczej.....	92
Rysunek 33. Teoretyczny model zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT.....	95
Rysunek 34. Europejskie kraje najczęściej oferujące pracę polskim specjalistom IT (wielokrotny wybór).....	124
Rysunek 35. Model zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT .....	177
Rysunek 36. Model golden circle wg S. Sinek .....	180
Rysunek 37. Ekosystem employer branding wg B. Minchington.....	185

## Spis wykresów

Wykres 1. Płeć badanych.....	115
Wykres 2. Działy w jakich pracują badani .....	115
Wykres 3. Wielkość przedsiębiorstw, w jakich pracują badani .....	116
Wykres 4. Województwo, w jakim znajduje się siedziba/siedziby firmy badanych ....	116
Wykres 5. Rodzaj usług świadczonych przez przedsiębiorstwa, w jakich pracują badani (w ramach PKD J.62).....	117
Wykres 6. Płeć pracowników polskiej branży IT .....	125
Wykres 7. Płeć pracowników branży ICT w krajach europejskich .....	126
Wykres 8. Wiek pracowników polskiej branży IT .....	127
Wykres 9. Specjalizacja pracowników polskiej branży IT .....	127
Wykres 10. Odsetek pracowników polskiej branży IT z wykształceniem wyższym ...	128
Wykres 11. Odsetek pracowników branży ICT z wykształceniem wyższym w krajach europejskich .....	128
Wykres 12. Częstotliwość zmiany pracy wśród pracowników polskiej branży IT .....	129
Wykres 13. Najważniejsze elementy pracy dla pracowników polskiej branży IT .....	130
Wykres 14. Działania menedżerów najbardziej doceniane przez pracowników polskiej branży IT (wielokrotny wybór).....	131
Wykres 15. Procent podwyżki oczekiwany przez pracowników polskiej branży IT w 2021 roku (wg poziomu stanowiska).....	131
Wykres 16. Wymiar dni pracy zdalnej w ciągu tygodnia.....	132
Wykres 17. Preferencje pracowników polskiej branży IT co do wymiaru dni pracy zdalnej w ciągu tygodnia po pandemii COVID-19 .....	132
Wykres 18. Występowanie problemów z pozyskiwaniem do pracy właściwych kandydatów w badanych firmach .....	133
Wykres 19. Prawdopodobieństwo pojawienia się problemu z pozyskiwaniem do pracy właściwych kandydatów w ciągu kolejnych 3 lat w badanych firmach .....	134
Wykres 20. Pracownicy, których pozyskanie jest najtrudniejsze w badanych firmach. ....	134
Wykres 21. Występowanie problemu z utrzymaniem najlepszych pracowników w badanych firmach.....	135
Wykres 22. Prawdopodobieństwo pojawienia się problemu z utrzymaniem najlepszych pracowników w ciągu kolejnych 3 lat w badanych firmach.....	135
Wykres 23. Pracownicy, których utrzymanie jest najtrudniejsze w badanych firmach. ....	136

Wykres 24. Opinia badanych na temat tego, czy employer branding pomaga pozyskiwać właściwych pracowników .....	136
Wykres 25. Opinia badanych na temat tego, czy employer branding pomaga utrzymywać w firmie najlepszych pracowników.....	137
Wykres 26. Podmioty koordynujące działania employer branding w badanych firmach .....	138
Wykres 27. Wskaźniki, jakie wykorzystywane są do mierzenia zwrotu z inwestycji w realizację działań employer branding w badanych firmach .....	138
Wykres 28. Elementy, które mogłyby pomóc rozwijać strategię employer branding w badanych firmach .....	140
Wykres 29. Opracowanie i wdrożenie strategii employer branding w badanych firmach .....	140
Wykres 30. Łączny roczny budżet, jaki przeznaczony jest na realizację kampanii employer branding w badanych firmach.....	141
Wykres 31. Kompetencje, jakie potrzebne są osobom zajmującym się employer brandingiem w badanych firmach .....	142
Wykres 32. Działy zaangażowane w realizację działań employer branding w badanych firmach .....	142
Wykres 33. Liczba działów zaangażowanych w realizację działań employer branding w badanych firmach .....	143
Wykres 34. Ocena zaangażowania członków zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla we wsparcie działań employer branding w badanych firmach .....	143
Wykres 35. Indeks pozycji firmy na tle konkurencji a indeks świadomości strategicznej roli ZWP .....	149
Wykres 36. Indeks pozycji firmy na tle konkurencji a indeks interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP .....	151
Wykres 37. Indeks interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP a indeks świadomości strategicznej roli ZWP .....	152
Wykres 38. Liczba działów zaangażowanych w realizację strategii ZWP a indeks strategicznej roli ZWP .....	154

## **Kwestionariusz sondażu diagnostycznego nt. „Employer branding w polskiej branży IT”**

Na potrzeby niniejszego badania przyjmuje się za równoznaczne terminy employer branding i zarządzanie wizerunkiem pracodawcy. **Employer branding** definiowany jest jako **holistyczne podejście do zarządzania wizerunkiem i marką pracodawcy, obejmujące zestaw interdyscyplinarnych działań, których istotę stanowi wspieranie strategicznych celów organizacji poprzez budowanie pozytywnego wizerunku organizacji wśród obecnych i przyszłych pracowników, a także innych grup interesariuszy.**

Przykładowe działania z zakresu employer brandingują obejmują: uczestnictwo w targach pracy i konferencjach, aktywna promocja firmy na uczelniach wyższych, promocja ogłoszeń o pracę na stronie www (zakładka kariera) lub na portalach z ogłoszeniami o pracę, dbanie o pozytywną atmosferę pracy, oferowanie benefitów i szkoleń dla pracowników, organizowanie eventów pracowniczych i wyjazdów integracyjnych, dbanie o jasną ścieżkę rozwoju zawodowego, promowanie work life balance.

### **1. Czy w firmie, w której Pani/Pan pracuje występuje problem z pozyskiwaniem do pracy właściwych kandydatów?**

1. zdecydowanie nie
2. raczej nie
3. trudno powiedzieć
4. raczej tak
5. zdecydowanie tak

### **2. Czy w perspektywie kolejnych 3 lat przewiduje Pani/Pan pojawienie się w firmie problemu z pozyskiwaniem do pracy właściwych kandydatów?**

1. zdecydowanie nie
2. raczej nie
3. trudno powiedzieć
4. raczej tak
5. zdecydowanie tak

### **3. Jakich pracowników najtrudniej jest pozyskać?**

1. doświadczeni eksperci – powyżej 5 lat doświadczenia zawodowego
2. młodzi specjaliści – do 5 lat doświadczenia zawodowego
3. studenci i absolwenci – brak doświadczenia zawodowego
4. żadna z powyższych

**4. Czy w firmie, w której Pani/Pan pracuje, występuje problem z utrzymaniem najlepszych pracowników?**

1. zdecydowanie nie
2. raczej nie
3. trudno powiedzieć
4. raczej tak
5. zdecydowanie tak

**5. Czy w perspektywie kolejnych 3 lat przewiduje Pani/Pan pojawienie się w firmie problemu z utrzymaniem najlepszych pracowników?**

1. zdecydowanie nie
2. raczej nie
3. trudno powiedzieć
4. raczej tak
5. zdecydowanie tak

**6. Jakich pracowników najtrudniej jest utrzymać w firmie?**

1. doświadczeni eksperci – powyżej 5 lat doświadczenia zawodowego
2. młodzi specjaliści – do 5 lat doświadczenia zawodowego
3. studenci i absolwenci – brak doświadczenia zawodowego
4. żadna z powyższych

**7. Kto koordynuje w firmie działania employer brandingowe?**

1. dział marketingu
2. dział human resources
3. dział employer branding
4. dział komunikacji
5. dział kadr
6. zarząd/właściciel
7. inny, jaki? .....

**8. Jakie działy są zaangażowane w firmie w realizację działań employer brandingowych? Uwaga: można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.**

1. dział marketingu
2. dział human resources
3. dział employer branding
4. dział komunikacji
5. dział kadr
6. inny, jaki?: .....

**9. Czy w firmie została opracowana i wdrożona strategia employer brandingowa?**

1. tak, została opracowana i jest na bieżąco wdrażana



2. tak, została opracowana ale nie jest wdrażana
3. nie, nie została opracowana
4. nie, ale planowane jest opracowanie i wdrożenie w ciągu najbliższych 3 lat
5. nie, gdyż działania z tego zakresu zawierają się w innych dokumentach i działaniach strategicznych
6. nie wiem

**10. Jaki łączny roczny budżet przeznaczany jest na realizację kampanii employer brandingowej (z wyłączeniem kosztów działań rekrutacyjnych)?**

1. brak ustalonego budżetu
2. do 20 000 zł netto
3. 20 000-50 000 zł netto
4. 50 000-100 000 zł netto
5. 100 000-200 000 zł netto
6. 200 000-500 000 zł netto
7. 500 000-1 000 000 zł netto
8. powyżej 1 mln zł netto
9. nie wiem

**11. Czy employer branding pomaga pozyskiwać właściwych pracowników?**

1. zdecydowanie nie
2. raczej nie
3. trudno powiedzieć
4. raczej tak
5. zdecydowanie tak

**12. Czy employer branding pomaga utrzymywać w firmie najlepszych pracowników?**

1. zdecydowanie nie
2. raczej nie
3. trudno powiedzieć
4. raczej tak
5. zdecydowanie tak

**13. Jak Pani/Pan ocenia pozycję firmy na tle konkurencji z branży IT w Polsce, w poniższych obszarach?**

Obszary	1. Zdecydowanie gorzej od konkurencji	2. Gorzej od konkurencji	3. Trudno powiedzieć	4. Lepiej od konkurencji	5. Zdecydowanie lepiej od konkurencji
Wyniki finansowe przedsiębiorstwa					
Opinie klientów na temat przedsiębiorstwa					
Opinie obecnych i przyszłych pracowników na temat przedsiębiorstwa					
Budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa					

**14. W jakim stopniu działania employer brandingowe wpływają na wymienione poniżej strategiczne obszary działania przedsiębiorstwa?**

Strategiczne obszary działania przedsiębiorstwa	1. Zdecydowanie nie wpływa	2. Raczej nie wpływa	3. Trudno powiedzieć	4. Raczej wpływa	5. Zdecydowanie wpływa
Wyniki finansowe przedsiębiorstwa					
Opinie klientów na temat przedsiębiorstwa					
Opinie obecnych i przyszłych pracowników na temat przedsiębiorstwa					
Budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa					

**15. W jakim zakresie poniżej wymienione narzędzia wykorzystywane są w firmie do realizowania strategii employer brandingowej?**

Narzędzia wykorzystywane w firmie	1. Nie jest wykorzystywane	2. Rzadko wykorzystywane	3. Czasami wykorzystywane	4. Często wykorzystywane	5. Bardzo często wykorzystywane

Reklama outdoor					
Eventy społeczności branżowej (community events)					
Konferencje					
Targi kariery					
Magazyny i gazety					
Welcome packi					
Konkursy employer brandingowe					
Strona kariery					
E-maile					
Newslettery					
Rekomendacje video					
Podcasty					
Aplikacje mobilne					
Intranet					
Ogólne serwisy rekrutacyjne (np. pracuj.pl)					
Specjalistyczne serwisy rekrutacyjne (np. Just Join IT)					
Grywalizacja					
Facebook					
Linkedin					
Instagram					
Google +					
Whatsapp					
Twitter					
Messenger					
Tik Tok					

**16. W jakim stopniu, w prowadzonych przez firmę działaniach employer brandingowych komunikuje się poniższe atrybuty atrakcyjności pracodawcy wśród potencjalnych kandydatów do pracy oraz obecnych pracowników?**

Atrybuty atrakcyjności pracodawcy	Wśród potencjalnych kandydatów do pracy					Wśród obecnych pracowników				
	1. Nie komunikuje się	2. Rzadko się komunikuje	3. Czasami się komunikuje	4. Często się komunikuje	5. Bardzo często się komunikuje	1. Nie komunikuje się	2. Rzadko się komunikuje	3. Czasami się komunikuje	4. Często się komunikuje	5. Bardzo często się komunikuje
Pewność zatrudnienia										

Wynagrodzenie											
Dobre relacje/atmosfera w miejscu pracy											
Możliwości rozwoju kariery zawodowej											
Świadczenia pracownicze (np. telefon, samochód służbowy, dofinansowanie posiłków i podróży do pracy)											
Firma odnosząca sukcesy i znana na rynku											
Firma zorientowana na dbaniu o środowisko naturalne											
Elastyczny czas pracy											
Praca na nowoczesnym sprzęcie i w oparciu o nowoczesne technologie											
Funkcjonowanie określonych reguł korporacyjnych											
Przestrzeń do samorealizacji											

**17. Jakie wskaźniki wykorzystywane są do mierzenia zwrotu z inwestycji w realizację działań employer brandingowych? Uwaga: można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.**

1. poziom rotacji pracowników
2. liczba składanych aplikacji
3. szybkość trwania procesu rekrutacji
4. jakość składanych aplikacji
5. brak zdefiniowanych wskaźników
6. inne, jakie?: .....

**18. Jakie kompetencje potrzebne są osobom zajmującym się employer brandingiem w firmach działających w polskiej branży IT? Znajomość zagadnień z zakresu: Uwaga: można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.**

1. budowania strategii
2. marketingu i narzędzi marketingowych
3. zarządzania zasobami ludzkimi i narzędzi HR
4. komunikacji i public relations
5. nowych technologii
6. inne, jakie?: .....

**19. Jak Pani/Pan ocenia zaangażowanie członków Zarządu/Kadry kierowniczej wysokiego szczebla we wsparcie działań employer brandingowych w przedsiębiorstwie?**

1. zdecydowanie nie

2. raczej nie
3. trudno powiedzieć
4. raczej tak
5. zdecydowanie tak

**20. Jakie elementy pomogłyby rozwijać strategię employer branding w przedsiębiorstwie? Uwaga: można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.** zwiększony budżet na działania employer brandingowe

1. zwiększenie wiedzy w zakresie employer branding
2. większe wsparcie Zarządu i Top Managementu
3. utworzenie dedykowanego działu/stanowiska odpowiedzialnego za wdrażanie strategii employer branding
4. inne, jakie?: .....

### **Metryczka**

**(21)M1. Jaka jest Pani/Pana płeć?**

- |            |              |
|------------|--------------|
| 1. kobieta | 2. mężczyzna |
|------------|--------------|

**(22)M2. W jakim województwie znajduje się siedziba/siedziby firmy, w której Pani/Pan pracuje? (Uwaga: można zaznaczyć więcej niż jednej odpowiedzi)**

- |                       |                         |
|-----------------------|-------------------------|
| 1. dolnośląskie       | 9. podkarpackie         |
| 2. kujawsko-pomorskie | 10. podlaskie           |
| 3. lubelskie          | 11. pomorskie           |
| 4. lubuskie           | 12. śląskie             |
| 5. łódzkie            | 13. świętokrzyskie      |
| 6. małopolskie        | 14. warmińsko-mazurskie |
| 7. mazowieckie        | 15. wielkopolskie       |
| 8. opolskie           | 16. zachodniopomorskie  |

**(23)M3. W jakiej wielkości przedsiębiorstwie Pani/Pan pracuje? Uwaga: jako pracowników rozumie się wszystkie osoby stanowiące zespół firmy, w tym zatrudnione na UoP, B2B oraz inne umowy cywilnoprawne.**

1. mikroprzedsiębiorstwo – zatrudnienie do 9 pracowników
2. małe przedsiębiorstwo – zatrudnienie 10-49 pracowników
3. średnie przedsiębiorstwo – zatrudnienie 50-249 pracowników
4. duże przedsiębiorstwo – zatrudnienie powyżej 250 pracowników

**(24)M4. Jaki rodzaj usług świadczy przedsiębiorstwo, w którym Pani/Pan pracuje? (Uwaga: można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź)**

1. rozwój, sprzedaż i utrzymanie własnego oprogramowania
2. dystrybucja i utrzymanie oprogramowania innych firm
3. outsourcing kompetencyjny
4. projektowanie i utrzymanie systemów komputerowych

5. projektowanie i utrzymanie systemów chmurowych
6. inne, jakie?: .....

**(25)M5. W jakim dziale Pani/Pan pracuje? (Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych)**

1. dział marketingu
2. dział human resources
3. dział employer branding
4. dział komunikacji
5. inny, jaki?: .....

**(26)M6. Jak długo pracuje Pani/Pan w branży IT? Prosimy o podanie dokładnej liczby lat.**

.....

**Streszczenie rozprawy doktorskiej nt. „Uwarunkowania zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT funkcjonujących w Polsce”**

**mgr Ewa Szkudlarek**

**Promotor: dr hab. Elwira Gross-Golacka**

Niniejsza rozprawa doktorska stanowi źródło informacji na temat koncepcji zarządzania wizerunkiem pracodawcy (skrót ZWP). Przeprowadzone studia literaturowe, analiza danych zastanych oraz obserwacje i osobiste zaangażowanie autorki w praktykę gospodarczą pozwoliły spojrzeć na ZWP z perspektywy interdyscyplinarnej i strategicznej. Jako **cel główny** niniejszej rozprawy ustalono identyfikację, analizę i diagnozę uwarunkowań determinujących strategiczną rolę zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT funkcjonujących w Polsce.

W odniesieniu do przyjętego tematu oraz założeń badawczych, **struktura dysertacji** składa się z dwóch głównych obszarów – teoretyczno-metodologicznego i empirycznego – które obejmują pięć rozdziałów.

**Rozdział pierwszy** został poświęcony krytycznemu przeglądowi literatury przedmiotu w ujęciu interdyscyplinarnym. Dokonano analizy źródeł i definicji koncepcji zarządzania wizerunkiem pracodawcy. Ponadto, przeprowadzono przegląd relacji pomiędzy marką korporacyjną a marką pracodawcy, a także usystematyzowano pojęcia wizerunku i reputacji w kontekście ZWP.

**Rozdział drugi** poświęcono umiejscowieniu koncepcji zarządzania wizerunkiem pracodawcy w strukturze przedsiębiorstwa. Usystematyzowano podejście do miejsca i roli ZWP poprzez analizę modeli teoretycznych. Ponadto, dokonano przeglądu wybranych koncepcji wspierających zarządzanie wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach takich jak: zarządzanie talentami, przywództwo transformacyjne, zarządzanie różnorodnością oraz turkusowe zarządzanie organizacjami.

W **rozdziale trzecim** skupiono się na zaprezentowaniu metodycznych aspektów przeprowadzonego procesu badawczego. Omówiono w nim główne założenia badawcze, konstrukt intelektualny a także przyjęte metody badawcze. Dokonano prezentacji modelu teoretycznego ZWP oraz opisano przebieg badań empirycznych, wykorzystane techniki i narzędzia, a także dobór prób badawczych i ich charakterystykę.

**Rozdział czwarty** poświęcono aspektom empirycznym. Na podstawie analizy źródeł zastanych, dokonano charakterystyki polskiej branży IT z perspektywy sytuacji

gospodarczej, jak również pod kątem oczekiwań pracowników. Kolejno przedstawiono wyniki badań ilościowych przeprowadzonych na 291 respondentach odpowiedzialnych za realizowanie w przedsiębiorstwach działań z zakresu ZWP na poziomie operacyjnym. Dokonano również analizy i interpretacji przedstawionych wyników oraz weryfikacji hipotez badawczych. Następnie zaprezentowano wyniki i analizę badań jakościowych przeprowadzonych na grupie dziewięciu respondentów odpowiedzialnych za zarządzanie wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT na poziomie strategicznym.

W **rozdziale piątym**, stanowiącym podsumowanie rozprawy, przedstawiono wnioski teoriopoznawcze i aplikacyjne z przeprowadzonych badań, a także omówiono autorski model zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT. Jako ostatni element tego rozdziału zaprezentowano rekomendacje co do kierunków dalszych badań naukowych w obszarze ZWP.

Całość opracowania zamyka zakończenie, stanowiące podsumowanie stopnia realizacji założonych celów rozprawy.

W opracowaniu wykorzystano 276 krajowych i międzynarodowych źródeł literaturowych, uwzględniając historyczny rozwój i klasyczne podejście do koncepcji zarządzania wizerunkiem pracodawcy, wyniki najnowszych badań teoretycznych i praktycznych, a także powiązane z ZWP nowe koncepcje teoretyczne z zakresu zarządzania.

Przyjęta interdyscyplinarna perspektywa ZWP w kontekście strategicznym dała szansę na wzbogacenie nauk o zarządzaniu i jakości o nowy punkt widzenia, co stanowi wkład niniejszej dysertacji w rozwój nauki. Ponadto zaproponowany model zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT oraz zestaw narzędzi służących do rozwoju strategii ZWP, wzbogacają dotychczasowy dorobek aplikacyjny w omawianym obszarze.

Słowa kluczowe: zarządzanie wizerunkiem pracodawcy, employer branding, branża IT



**Summary of the PhD thesis entitled “Conditions for employer branding in companies from the IT industry operating in Poland”**

**Ewa Szkudlarek, M.A.**

**Supervisor: dr hab. Elwira Gross-Golacka**

This doctoral dissertation provides information on employer branding (abbreviation EB). The literature studies, analysis of existing data, the author's observations, and personal involvement in business practice resulted in an interdisciplinary and strategic perspective on EB. **The main goal** of this dissertation is to identify, analyze and diagnose the conditions determining the strategic role of employer branding in the IT companies operating in Poland.

Concerning the established topic and adopted research assumptions, **the structure of the dissertation** consists of two main areas – theoretical-methodological and empirical – which include five chapters.

**The first chapter** is devoted to a critical review of the literature on the subject from an interdisciplinary perspective. The sources and definitions of the employer branding concept were analyzed. Additionally, a review of the relationship between corporate and employer brands was carried out, and the concepts of image and reputation in the context of EB were systematized.

**The second chapter** pertains to the location of the employer branding concept in the structure of an enterprise. The approach to the place and role of the EB was systematized through the analysis of theoretical models. In addition, a review of selected concepts supporting employer branding in enterprises such as talent management, transformational leadership, diversity management and teal management was carried out.

**The third chapter** focuses on the presentation of the methodological aspects of the conducted research process. It discusses the main research assumptions, intellectual construct and adopted research methods. The theoretical model of EB was presented, and the course of empirical research, techniques and tools used, as well as the selection of research samples and their characteristics, were described.

**The fourth chapter** is devoted to the empirical aspects. Based on the analysis of existing sources, the Polish IT industry was characterized from the perspective of the economic situation and in terms of employees' expectations. Successively, the results of quantitative research conducted on 291 respondents responsible for implementing

activities in the field of EB in enterprises at the operational level were presented. The results were also analyzed and interpreted, and the research hypotheses were verified. Afterwards, the results and analysis of the qualitative research conducted on nine respondents responsible for managing the employer branding in IT companies at a strategic level were presented.

**The fifth chapter**, the summary of the dissertation, presents the theoretical and applicational conclusions from the conducted research and discusses the original model of employer branding in companies within the IT industry. The last element of this chapter contains recommendations as to the directions of further scientific research in the EB field

The whole study concludes with the summary, which presents the degree of achievement of the goals of the dissertation.

The study uses 276 national and international literature sources, taking into account the historical development and classic approach to the employer branding concept, the results of the latest theoretical and practical research, and related new management concepts.

The adopted interdisciplinary perspective of the EB in the strategic context allowed enriching management and quality sciences with a new point of view, which is the contribution of this dissertation to the development of these sciences. In addition, the proposed model of employer branding in companies within the IT industry and a set of tools for developing the EB strategy enriches the existing application achievements in this area.

Keywords: employer branding, IT industry