

# Employer branding w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw – przegląd literatury

Wioleta Grzybowska 

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: wioleta.grzybowska@pb.edu.pl

DOI: 10.24427/az-2022-0057

## Streszczenie

W ciągu ostatnich dwóch dekad wzrosło zainteresowanie employer brandingiem (EB) wśród naukowców. Jednocześnie badania nad EB przekształciły się w obszar o rozdrobnionych i heterogenicznych interpretacjach koncepcji o szerokim zakresie, wykraczającym poza jedną dziedzinę naukową. W konsekwencji utrudniło to postęp badań teoretycznych i empirycznych. Aby więc wzmocnić podstawy przyszłych prac badawczych autorka dokonała przeglądu literatury w celu usystematyzowania treści oraz wskazała grupy klastrów tematycznych, charakteryzujących badany obszar. Stosując podejście analityczne autorka zidentyfikowała 400 artykułów, które podejmują różne wymiary EB. W oparciu o dokonany przegląd autorka wyłoniła i wskazała przyszłe ścieżki badawcze wraz z implikacjami praktycznymi. Wnioski z przeprowadzonych analiz wskazują na związek między podejmowanymi przez organizacje działaniami employer brandingowymi a kształtowaniem wizerunku i reputacji przedsiębiorstw. Wykazano również zależność między doświadczeniami pracowników a odczuciami klienta w stosunku do marki. W artykule wskazano praktyczne elementy zastosowania działań EB. Wymieniono szereg aktywności i narzędzi wspierających pozyskiwanie wyspecjalizowanej kadry pracowników oraz zatrzymanie talentów w organizacjach.

## Słowa kluczowe

employer branding, wizerunek przedsiębiorstw, zaangażowanie pracowników, EVP

## Wstęp

Znaczenie Employer branding jako długoterminowej strategii budowania marki pracodawcy w obliczu wyzwań związanych z rekrutacją i utrzymaniem utalentowanych pracowników wzrosła od początku XXI wieku [Hillebrandt i Ivens,

2011, s. 14]. *Wojna o talenty* stała się synonimem konkursu przedsiębiorstw na rynku pracy w gospodarkach opartych na wiedzy [Michaels i in., 2001, s. 4]. Głównym narzędziem wspierającym konkurencyjność pracodawców na tym rynku stało się budowanie marki pracodawcy, zaś EB utrwalił się, jako koncepcja związana z zasobami ludzkimi w obszarze pozyskania i utrzymania wartościowych pracowników, której ostatecznym celem jest umocnienie pozycji rekrutacyjnej oraz wyróżnienie cech pracodawcy na tle konkurencji.

Employer branding stopniowo zyskuje na znaczeniu w rozmowach prowadzonych na stanowiskach kierowniczych, jednak nadal jest to stosunkowo nowa koncepcja. Z badania przeprowadzonego przez HRM Institute pt. „Employer branding w Polsce 2022” wynika, że 30% przedstawicieli polskich firm określa działania employer brandingowe jako jeden z najważniejszych priorytetów, a 52% uczestników badania wskazuje te działania jako ważne z punktu widzenia swoich organizacji, ale nie wskazuje ich jako priorytetowe [<https://hrminstitute.pl/>, 14.11.2022]. W świetle rosnącego globalnego niedoboru talentów, również polskie firmy coraz częściej poszukują kompleksowych strategii przyciągania i zatrzymywania wartościowych pracowników. Jeszcze kilka lat temu można było usłyszeć o owocowych czwartkach, automatach do gier w przestrzeniach biurowych czy voucherach na lunch jako przykłady działań mających wpływ na budowanie marki pracodawcy, jako dobrego miejsca pracy [<https://hbr.org>, 02.12.2022]. W 2022 roku większość pracodawców uświadamia sobie, że dodatki nie stanowią kompleksowej strategii skierowanej na zatrzymanie pracowników ani nie odgrywają znaczącej roli w walce o przyciąganie najlepszych talentów. Zmiany widoczne są również w działalności operacyjnej pracowników działów HR, która powoli modyfikuje podejście do rekrutacji. Pracodawcy, którym zależy na autentycznym i skutecznym employer branding, wiedzą, że nie jest on tym samym, co owocna kampania rekrutacyjna, której celem jest pozyskanie jak największej liczby aplikacji. Co więcej, coraz popularniejsze stają się podejścia analityczne do procesów rekrutacyjnych, w których jednym z elementów pomiaru skuteczności działań rekrutacyjnych jest ocena jakości aplikacji (liczona jako stosunek ilości osób zaproszonych na rozmowę rekrutacyjną do ogółu aplikacji), co wprost definiuje pożądany kierunek zmian w stronę jakości, nie ilości zgłoszonych kandydatów [Morawiec-Bartosik, 2022, s. 98]. Tak postawionego celu nie da się osiągnąć działaniami podejmowanymi *ad hoc*, ani takimi, które mają krótkoterminowy, sporadyczny charakter. Prawdziwy employer branding ma za zadanie budować markę dobrego miejsca pracy wśród potencjalnych kandydatów (zewnątrzny employer branding), przy jednoczesnym dbaniu o komfort, zaangażowanie i motywację obecnych pracowników (wewnętrzny employer branding) [Szpilko i in., 2021; Szydło i in., 2022].

Ewolucja myślenia niewątpliwie przyspieszyła za sprawą pandemii Covid-19, która wywarła ogromną presję na liderów, aby ci nie tylko komunikowali, ale również demonstrowali wartości organizacji [HRM Institute, 2022, s. 12]. W wyniku deklarowanych przez otoczenie oczekiwań wzrosła świadomość znaczenia celu organizacji, spójności zespołu oraz doświadczeń pracowników (employee experience). Pomimo jednakowego pakietu czynników wpływających na motywację pracowników do zmiany miejsca zatrudnienia w okresie trwania pandemii (możliwość pracy zdalnej, próba pogodzenia życia prywatnego z zawodowym itp.) nie istnieje jeden sposób na przyciągnięcie wartościowych kandydatów, jednolity dla każdej organizacji. Wręcz przeciwnie, kadra kierownicza powinna szukać sposobów na odróżnienie się od konkurencji, która poszukuje wartościowych pracowników w tej samej kruszącej się puli talentów [Theurer i in., 2018, s. 162]. Mimo rosnącego znaczenia marki pracodawcy gromadzone są błędne przekonania na temat samej istoty EB. Niektórzy uważają, że autentyczna marka pracodawcy nie jest możliwa do osiągnięcia, ze względu na niedopasowanie wartości marki do dynamicznie zmieniających się potrzeb otoczenia. Inni twierdzą, że budowanie marki ma sens wtedy, kiedy jest skierowane do środowiska wewnętrznego, które przy wzroście udziału pracy zdalnej przybiera coraz bardziej rozproszony charakter, więc trudniej pracownikom utożsamiać się z wartościami firmy [Szczepański, 2013, s. 170]. W związku z powyższym warto przedstawić przegląd definicji employer branding oraz określić jego główne obszary.

## **1. Przegląd literatury**

Za twórcę pojęcia Employer Brandingu uważa się Simona Barrowa, który jest zarówno autorem pierwszego artykułu [Amber i Barrow, 1996, s. 185], w którym podjęto próbę zdefiniowania tego pojęcia oraz książki *The employer brand: Branding the best of brand management* [Barrow i Mosley, 2005, s. 17]. Trudno jednocześnie wskazać początek samej idei. W polskiej literaturze przedmiotu mamy jednocześnie do czynienia z trudnością zdefiniowania pojęcia ze względu na implikacje wynikające z tłumaczeń<sup>1</sup> [Kozłowski, 2012, s. 22, Kantowicz-Gdańska, 2009, s. 56]. Teoretyczne podstawy budowania wizerunku pracodawcy (employer branding) obejmują wiele dziedzin naukowych. Ze względu na różnorodność w sposobie definiowania pojęcia warto wskazać na elementy wspólne wskazanych w zestawieniu definicji (tab.1). Charakterystyczną różnicą w przedstawionych

---

<sup>1</sup> Ze względu na rozbieżności w tłumaczeniu pojęcia *employer branding* autorka proponuje stosowanie terminu angielskiego lub tłumaczenie *employer branding* jako budowanie/tworzenie/kreowanie wizerunku pracodawcy, gdyż stanowi to szersze pojęcie niż budowanie/tworzenie/kreowanie marki pracodawcy.

definicjach EB jest określenie kierunku i odbiorców podejmowanych działań. Edwing, Backhause i Tikoo reprezentują podejście do tworzenia wizerunku pracodawcy od strony wysiłków zorientowanych głównie na zewnątrz organizacji, które można określić jako zewnętrzny employer branding [Edwing i in., 2002, s. 7, Backhaus i Tikoo, 2004, s. 502]. Większość definicji odnosi się jednak do tych działań pracodawców, które są skierowane zarówno na potencjalnych jak i aktualnych pracowników, czyli jednocześnie korzystają z narzędzi zewnętrznego i wewnętrznego employer branding [Ambler i Barrow, 1996, s. 187; Lloyd, 2002, s. 70; Johnson i Roberts, 2006, s. 36; Edwards, 2010, s. 8; Kimpakorn i Tocquer, 2009, s. 534; Kozłowski, 2012, s. 13]. Zaś Kozłowski, Amber i Barrow wskazują dodatkowo na korzyści wynikające z koordynacji działań EB, jakie ma szansę osiągnąć organizacja.

**Tab. 1.** Przegląd definicji employer branding

Lp.	Autor	Definicja
1	(Ambler i Barrow, 1996)	Zestaw korzyści funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych zapewnianych przez zatrudnienie i utożsamianych z firmą
2	(Ewing i in., 2002)	EB dotyczy budowania świadomości wśród potencjalnego rynku pracy wizerunku firmy jako „doskonałego miejsca pracy”
3	(Lloyd, 2002)	Suma wysiłków podejmowanych przez firmę w celu zakomunikowania obecnym i przyszłym pracownikom, że tworzą atrakcyjne i pożądane miejsce pracy
4	(Backhaus i Tikoo, 2004)	Strategiczny proces budowania rozpoznawalnej i niepowtarzalnej tożsamości i marki pracodawcy jako koncepcji wyróżniającej ją na tle konkurencji
5	(Johnson i Roberts, 2006)	koncentracja marki pracodawcy na przyciąganiu i zatrzymywaniu najlepszych pracowników w firmie
6	(Kimpakorn i Tocquer, 2009)	Wizerunek organizacji w oczach aktualnych i potencjalnych pracowników
7	(Edwards, 2010)	Działania, w których zasady marketingu, zwłaszcza w ramach branding, są wykorzystywane do działań HR w odniesieniu zarówno do obecnych, jak i potencjalnych pracowników
8	(Kozłowski, 2012)	Są to wszystkie działania, jakie podejmuje organizacja, skierowane do obecnych oraz potencjalnych pracowników, mające na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, a także wspierające jej cele biznesowe

Źródło: opracowanie własne.

Choć technicznie rzecz ujmując, marka pracodawcy może określać nazwę, logo oraz wszelkie informacje z nią związane stanowiącą jej charakterystykę to w kontekście marki pracodawcy na wiedzę i rozpoznawalność składa się: znajomość pracodawcy, jego wizerunek oraz reputacja [Cable i Turban, 2001, s. 2247], które mogą stanowić korzyść w postaci przychyłnej reakcji pracownika (employer

brand equity) lub w okresie poprzedzającym zatrudnienie (recruitment equity), rozumianej jako wartość marki pracodawcy. Literatura przedmiotu wskazuje na korzystny wpływ budowania wizerunku pracodawcy na pozyskiwanie wyspecjalizowanej kadry pracowników, co w konsekwencji ma wpływ na budowę przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw [Moczydłowska, 2021, s. 5]. Poniżej przedstawiono narzędzia, jakie mogą być wdrażane w organizacjach, które chcą tworzyć długotrwałe strategie budowania silnych marek pracodawców (rys.1).

Działania prowadzone w ramach budowania wizerunku marki, jako dobrego miejsca pracy można podzielić, ze względu na kierunek i adresatów tych działań. Wewnętrzny employer branding skierowany jest do wszystkich zatrudnionych pracowników. Stanowią zestaw korzyści, udogodnień oraz działań mających na celu poprawę warunków pracy, wzrost ich efektywności, motywacji i zaangażowania pracowników organizacji. Na rysunku przedstawiono dwie grupy działań, charakteryzujące oba podejścia. Warto wybierać te, które poza poprawą opinii pracowników, przyczynią się również do rozwoju firmy [Kozłowski, 2012, s. 51; Szydło, 2018]. Niektóre z tych działań są czasochłonne i kosztochłonne, inne wręcz przeciwnie. Autor miał na celu wyodrębnienie różnorodnych narzędzi wsparcia dla budowania strategii employer brandingowej, skierowanych do jak najszerszej grupy odbiorców (pracodawców). Warto zauważyć, że EB ma być częściowo odpowiedzią na potrzebę zwiększenia efektywności i jakości procesów rekrutacyjnych.

Zewnętrzny employer branding można podzielić na działania o charakterze wizerunkowym oraz rekrutacyjnym. Należy w tym miejscu wspomnieć o znaczącym wpływie mediów społecznościowych w budowanie wizerunku oraz reputacji przedsiębiorstw. Zaś jeśli chodzi o proces rekrutacyjny to w ostatnim czasie mamy do czynienia z coraz większą koncentracją uwagi na analityczne aspekty pracy rekrutera [Morawiec-Bartosik, 2022, s. 96]. Organizacje zwracają uwagę na czas, poświęcony na rekrutację pracownika (określane zazwyczaj w formie kluczowych wskaźników efektywności, KPI) czy jakość aplikacji, która mierzona jako stosunek osób zaproszonych na rozmowę w odniesieniu do ogółu aplikacji, stanowi jasną wskazówkę preferowanego kierunku usprawnień. Nie ilość, a jakość.



**Rys. 1.** Przykłady działań charakteryzujących wewnętrzny i zewnętrzny employer branding

Źródło: opracowanie własne.

## **2. Metodyka badań**

Rosnące potrzeby i oczekiwania współczesnych przedsiębiorstw, wynikające z wysokiej dynamiki zmian zachodzących w otoczeniu zewnętrznym doprowadziło do intensyfikacji działań w obszarze naukowym. W wyniku naturalnych następstw prowadzonych badań, sukcesywnie zwiększa się liczba publikacji a wraz z tym potrzeba kreowania bardziej usystematyzowanego podejścia do oceny produkcji naukowej, z większym niż do tej pory naciskiem na metody ilościowe analizy baz danych [Keathley-Herring i in., 2016, s. 930].

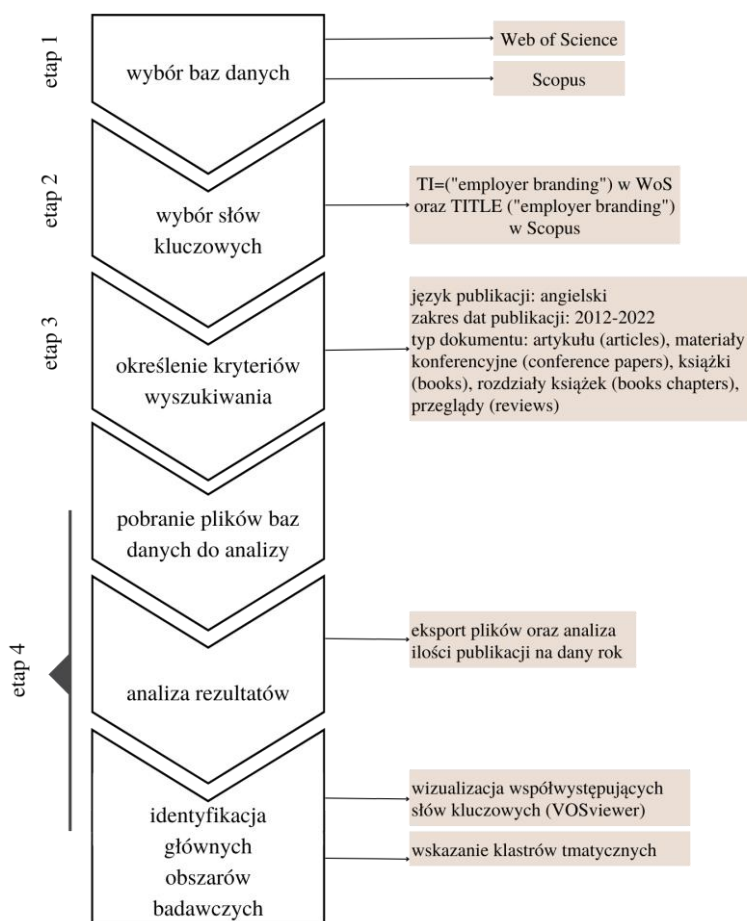
W celu usystematyzowania wiedzy z zakresu EB autor dokonał przeglądu literatury. Etapy badania przedstawiono na rysunku (rys.2). W pierwszym etapie dokonano wyboru baz naukowych do analizy. Bazy Web of Science (WoS) tradycyjnie stanowiły główne źródło oceny dokonań naukowych. Jednak baza Scopus stała się atrakcyjną alternatywą dla baz WoS, ze względu na możliwość przeglądu literatury naukowej z możliwością analizowania cytowań. Innymi słowy obie bazy dają takie same możliwości, to zawartość baz Scopus obejmuje większość czasopism, które są indeksowane w WoS, ale posiada większą liczbę prestiżowych czasopism [<https://www.elsevier.com>, 28.11.2022, Baier-Fuentes i in., 2019, s. 388]. Autor wykluczył również rekordy z bazy IEEE Explore, ze względu na niewielką liczbę rezultatów. Te które się pojawiły, zostały odrzucone po analizie treści, ze względu na powtarzające się wyniki (zostały one już uwzględnione w bazach, które stanowiły podstawę dokonanego przeglądu). Dodatkowym argumentem przemawiającym za wykorzystaniem wyników wyszukiwani z baz Scopus i WoS jest pozorna niedojrzałość dziedziny EB. Choć w ostatnim czasie zaobserwowano wzrost ilości publikacji z dziedziny EB to nadal jest ona niewystarczająco zbadana. Stosunkowo młody obszar badań oraz względna niedojrzałość analizowanej tematyki skłania autora do dalszych ekspansji literatury z tego zakresu.

Drugim etapem analizy literatury było wyłonienie słów kluczowych, które zostały zawężone do kluczowych słów w tytule analizowanych artykułów (TI= („employer branding) dla baz WoS oraz TITLE („employer branding”) w Scopus). Z wyszukiwania wykluczono skrót „EB” ze względu na mnogość występowania tego skrótu w niepowiązanych dziedzinach np. mechanice (EB oznacza „emeraldine base”) oraz niejednoznaczność w samej dziedzinie nauk o zarządzaniu (EB, jako skrót od „e-biznes” itp.).

W trzecim etapie badań zawężono zakres wyszukiwani do publikacji tylko w języku angielskim, oraz wzięto pod uwagę zakres dat publikacji naukowych (2012-2022). Dodatkowo określono typy dokumentu, które wzięto pod uwagę przy analizie (artykuły, materiały konferencyjne, książki, przeglądy). Tak ustalone kry-

teria wyszukiwania pozwoliły na wyodrębnienie 182 artykułów w bazie WoS oraz 218 artykułów z bazy Scopus. W obu przypadkach wyeksportowano pliki do wykonania wizualizacji za pomocą programu VOSviewer.

Tak wyselekcjonowane dane stanowią podstawę do dalszych analiz oraz przyczyniają się do głównego celu artykułu, jakim jest wyłonienie klastrów tematycznych powtarzających się w analizowanej tematyce oraz wskazania głównych trendów badawczych [Czerniawska i Szydło, 2020; Szpilko i Ejdyś, 2022; Winkowska i in., 2019].



**Rys. 2.** Etapy metodologicznej analizy źródeł naukowych

Źródło: opracowanie własne.

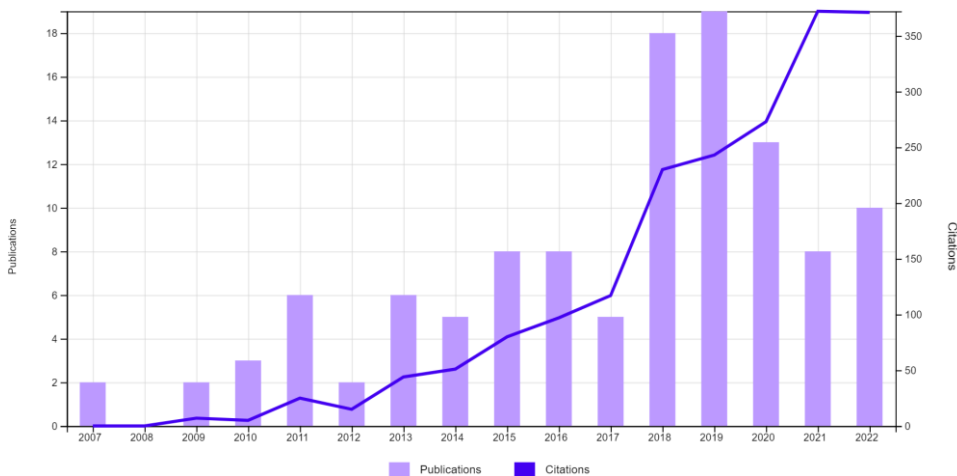


### **3. Wyniki badań**

W wyniku przeprowadzonej analizy program VOSviewer wyodrębnił 8 klastrów tematycznych w oparciu o analizę słów kluczowych i wyrażen występujących w opublikowanych pracach naukowych związanych z tematem employer branding (rys. 3). Klasy obejmują:

- reputację oraz wizerunek marki i jej wpływ na rekrutację (w tym pozyskanie talentów) powiązanych z budową przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (klaster czerwony),
- znaczenie oraz wpływ zaangażowania i satysfakcji pracowników (powiązane z postrzeganym poziomem wsparcia organizacyjnego) w proces kształtowania relacji z klientem organizacji (klaster zielony),
- pakiet korzyści funkcjonalnych wpływających na tożsamość firmy jako dobrego miejsca pracy (klaster niebieski),
- atrakcyjność pracodawcy powiązana z kapitałem organizacji (klaster błękitny),
- wpływ wizerunku pracodawcy na pozyskiwanie talentów do pracy oraz ocena skuteczności działań employer brandingowych (klaster fioletowy),
- employer branding jako strategia zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji oddziałująca na zmniejszenie rotacji pracowników (klaster żółty),
- wpływ stosowania systemów operacyjnych do planowania pracy oraz dopasowania pracowników do rodzaju wykonywanych zadań (klaster pomarańczowy),
- kanały komunikacji marketingowej organizacji (klaster szary).





**Rys. 2.** Publikacje i cytowania artykułów naukowych poświęconych tematyce employer branding w czasie

Źródło: Web of Science [<https://webofscience>, 6.12.2022].

Pozornie może wydawać się, że lata 2001-2022 zaprzeczają rosnącym trendom publikowanych artykułów naukowych. Jednak spadek liczby publikacji jest skutkiem pandemii Covid-19, która utrudniła realizację badań empirycznych, które stanowią dużą część prac naukowych. Drugim powodem jest nieznaczny spadek wagi i znaczenia EB wśród priorytetów przedsiębiorców w czasie kryzysu. Raport pt. „Employer branding w Polsce 2020” przygotowany przez HRM Institute wskazuje na 18% spadek udziału odpowiedzi definiujących działania employer brandingowe jako priorytetowe w stosunku do 2021 roku [<https://hrminstitute.pl/>, 14.11.2022]. Jednocześnie pracodawcy wskazują, że kluczowe z punktu widzenia utrzymania ciągłości i trwałości działalności gospodarczej w warunkach niepewności i kryzysu jest zatrzymanie specjalistów w organizacjach [Paszkowski i Grzybowska, 2022, s. 220]. Więc istnieje wysokie prawdopodobieństwo utrzymania zainteresowania EB w najbliższych latach.

W wyniku przeglądu literatury przedmiotu autor wyodrębnił cztery podobszry badań, które stanowią znaczną część rozważań dotyczących EB (tab.2). Wśród tych wskazań wyodrębniono markę pracownika (*employee branding*), atrakcyjność pracodawcy (*recruitment and organizational attractiveness*), prorodzinne polityki przedsiębiorstw (*family friendly workplace, family policy*) oraz propozycję wartości dla pracownika (*employee value proposition, EVP*).

**Tab. 2.** Charakterystyka pojęć głównych podobszarów badań związanych z employer brandingiem

Pojęcie	Obszar badań
Marka pracownicza, wewnętrzny (czasami określany jako behawioralny) employer branding ( <i>employee branding</i> ) [Foster i in., 2010, s. 406]	Celem jest uzyskanie pewności, że obecni pracownicy ucieleśniają obietnice marki i są transferem wartości firmowych względem klienta. Termin pochodzi z obszaru badań marketingowych i nie należy mylić pojęcia marki pracowniczej ( <i>employee branding</i> ) z pojęciem wewnętrznego employer branding ( <i>internal branding</i> ), którego celem jest zatrzymanie wartościowych pracowników w firmie poprzez budowanie marki pracodawcy
Atrakcyjność pracodawcy ( <i>recruitment and organizational attractiveness</i> ) [Ambler and Borrow, 1996]	Badania, które zapoczątkował Ambler i Borrow zidentyfikowały powiązania między reputacją i wizerunkiem pracodawcy a indywidualnymi reakcjami kandydatów w trakcie procesu rekrutacyjnego. Badania przyjmują wyraźną perspektywę uwzględniającą podejście do budowania wizerunku marki w odniesieniu do wartości jakie ją reprezentują oraz wpływu wartości marki na wyniki organizacyjne [Cable i Turban, 2001]
Polityka prorodzinna przedsiębiorstw ( <i>family friendly workplace, family policy, working parents</i> ) [Berkman i O'Donnell, 2013, s. 159]	Rosnące możliwości rozwoju kariery, różnorodność oraz swoboda wyboru miejsca i formy zatrudnienia mogą przyczyniać się do konfliktów wewnątrzrodziny związanych z karierą, co wraz z malejącym udziałem pozostałych krewnych w proces wychowania dzieci stwarza wyzwanie w postaci pogodzenia obu ról- zawodowej i rodzinnej pracujących rodziców [Berkman i O'Donnell, 2013, s. 159, Maurya i in., 2021 s. 43, Dowling, 2017, s. 2] Powyższe czynniki przyczyniły się znacząco do rozwoju badań w dziedzinie Employer Brandingu (EB), zaś problematyka zarządzania zasobami ludzkimi wymaga wypracowania współczesnych i skutecznych założeń polityki prorodzinnej organizacji
Propozycja wartości dla pracownika (strategiczny poziom zarządzania), EVP ( <i>employee value proposition</i> ) [Asha, 2020, s. 215]	EVP reprezentuje nagrody, korzyści oraz zasady i praktyki organizacji, które wpływają na doświadczenia osób zatrudnionych w danej organizacji. Jest określeniem na unikalne doświadczenia oraz odczuwalne wartości związane z zatrudnieniem oraz dostarcza informacji o przyczynach pozostania w organizacji [Avanzi i in., s. 275]. Jeśli EB zorientowany jest na perspektywę pracodawcy to EVP przedstawia perspektywę pracownika

Źródło: opracowanie własne.

#### 4. Dyskusja wyników

Employer branding poza poruszonymi w artykule aspektami i obszarami zainteresowań badawczych występuje również jako istotny element strategii HR, skoncentrowanych na zmniejszeniu rotacji pracowników czy wsparcia działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) [Mikołajczewska, 2018 s. 78, Spychała, 2019, s. 170].

Przeprowadzone badania przyczyniły się do wyodrębnienia głównych obszarów zainteresowań badawczych o tematyce związanej z EB. Największe z nich wskazują na związek między budowaniem wizerunku pracodawcy, a rotacją pracowników oraz pozycją organizacji względem konkurencyjnych podmiotów z branży. Następnym co do wielkości wskazanym klasterem tematycznym łączy doświadczenia pracowników z doświadczeniami klientów organizacji. Co potwierdza dotychczasowe, popularne twierdzenie o tym, że dobrze traktowany pracownik prawdopodobnie będzie również dobrze traktował klientów. To pracownicy, wykonujący zadania na *pierwszej linii* (front line employees, FLE), czyli na styku środowiska wewnętrznego i otoczenia organizacji mają największy wpływ na wizerunek firmy wśród jej klientów [Griffin, 2017, s. 523].

Klasyfikacja i próba systematyzacji pojęć stanowi jedynie początek zmagania nad wyselekcjonowaniem najistotniejszych czynników wpływających na wizerunek pracodawcy. Dodatkowo, nie ignorując wpływu tych działań na interes organizacji, należałoby również określić, jakie czynniki, w jaki sposób wpływają na wyniki organizacji. Odkąd po raz pierwszy firma doradca McKinsey użyła sformułowania „wojna o talenty” minęły już dwie dekady [<https://www.mckinsey.com>, 19.11.2022]. Współczesne organizacje mierzą się obecnie z innymi wyzwaniem, niż nawet pięć a temu. Dynamika zmian relacji pracodawcy z pracownikiem znacznie wzrosła, głównie za sprawą pandemii Covid-19, która wymusiła na pracodawcach m.in. wdrożenie możliwości alternatywnych form pracy. Zmiany dotknęły cały rynek pracy oraz zmieniły nieodwracalnie oczekiwania pracowników, co do warunków, jakie zapewnia im pracodawca. Jednocześnie, co ciekawe, według badań przeprowadzonych przez serwis Careerbuilder.com, trzech na czterech pracowników to ludzie potencjalnie zainteresowani zmianą pracy [<https://hiring.careerbuilder.com>, 15.11.2022]. Serwis LinkedIn przeprowadził badanie wśród specjalistów w swoich branżach i okazało się, że aż 90% z nich jest otwarta na propozycje pracy [<https://business.linkedin.com>, 12.12.2022]. Potwierdza to słuszność stosowania koncepcji EB w organizacjach, której głównym założeniem jest utrzymanie wartościowych pracowników. Niestety nadal wiele firm błędnie zakłada, że atrakcyjny pracodawca to taki, który we wszystkich aspektach wyprzedza konkurencję. Tak zastosowany EB w organizacjach nie różni się zbytnio od Public Relations (PR). Mahnicka przekonuje w swojej książce, że employer branding przyniesie korzyści organizacji jeśli będzie on autentyczny, a wartości na których budowany jest wizerunek przedsiębiorstwa będą nie tylko obietnicą, a wylewającą się na zewnątrz organizacji informacją o tym, co jest dla niej ważne, jakie elementy kultury organizacyjnej ją charakteryzują oraz czy warto pracować w takim miejscu [Machnicka, 2020, s. 45].

## Podsumowanie

Złożoność koncepcji EB tworzy wiele implikacji naukowych. Celem artykułu była systematyzacja pojęć związanych z employer brandingiem. Autor w ramach analizy literatury naukowej wyodrębnił osiem grup tematycznych, które stanowią punkt wyjścia do dalszych analiz zbiorów naukowych. Wśród klastrów tematycznych wskazano zależności między wizerunkiem pracodawcy a skutecznością rekrutacji i budową pozycji konkurencyjnej organizacji. Podkreślona została zależność między doświadczeniami pracowników organizacji a ich wpływem na doświadczenia klienta podczas kontaktu z firmą. Stanowi to cenne źródło do dalszych badań empirycznych oraz istotnie zawęża zakres poszukiwań związanych z tematem źródeł naukowych. Ciekawym powiązaniem, które zostało wskazane w klastrze pomarańczowym jest wpływ systemów informatycznych na skuteczność dopasowań pracowników do ich miejsc pracy.

Należy zauważyć, że EB nie stanowi elementu planu operacyjnego szytego na miarę działów HR w firmie. Znajduje się na styku wielu funkcji zarządzania tj. między strategicznym zarządzaniem, HR, PR a marketingiem. We wszystkich dziedzinach obserwowana jest znaczna koncentracja na analitycznych narzędziach wsparcia procesów firmowych. Jest to jeden z istniejących trendów w zarządzaniu i bez wątpienia zostanie on utrzymany, a to między innymi, dlatego że dane są wsparciem procesów decyzyjnych w organizacji oraz podstawą sprawnego realizowania funkcji kontrolnej przez menedżerów. Dodatkowo wskaźnik jakości aplikacji może stanowić jeden z elementów w pomiarze zwrotu z inwestycji z działań EB (ROI). Takie podejście wymaga jednak dalszych prac w kierunku usystematyzowania i jednoznacznego określenia czym dokładnie jest employer branding. Tylko wtedy będzie można z sukcesem określić grupy mierzalnych wskaźników do oceny jego sukcesu w danej organizacji. Jest to temat niezbędny do podjęcia w dalszych rozważaniach.

Najbliższe lata z pewnością przyniosą również więcej analiz skupiających się na wzroście udziału analitycznych ocen skuteczności podejmowanych działań. Z punktu widzenia dalszych badań w zakresie oceny siły wpływu poszczególnych czynników na EB. Zaś przedstawiony w artykule podział narzędzi, wspierających budowę wizerunku pracodawcy jako dobrego miejsca pracy może stanowić cenne źródło inspiracji dla praktyków biznesu.

## ORCID iD

Wioleta Grzybowska: <https://orcid.org/0000-0002-7057-4961>

## Literatura

1. Adams B. (2022), *Make Your Employer Brand Stand Out in the Talent Marketplace*, HBR, <https://hbr.org/2022/02/make-your-employer-brand-stand-out-in-the-talent-marketplace> [02.12.2022].
2. Adriaanse L. S., Rensleigh C. (2013), *Web of science, Scopus and Google scholar – a content comprehensiveness comparison*, The Electronic Library, no. 31(6), 727–744. <https://doi.org/10.1108/EL-12-2011-0174>.
3. Ambler T., Barrow S. (1996), *The employer brand*, Journal of Brand Management, Vol. 4 No. 3, pp. 185-206
4. Asha B.R. (2021), *Impact of employee value proposition on employees' intention to stay: moderating role of psychological contract and social identity*, South Asian Journal of Business Studies, Vol. 10 No. 2, pp. 203-226 DOI 10.1108/SAJBS-10-2019-0183
5. Avanzi L., Fraccaroli F., Sarchielli G., Ullrich J., Van Dick R. (2014), *Staying or leaving: a combined social identity and social exchange approach to predicting employee turnover intentions*, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 63 No. 3, pp. 272-289, doi: 10.1108/IJPPM-02-2013-0028.
6. Backhaus K., Tikoo S. (2004), *Conceptualizing and researching employer branding*. Career Development International, no. 9, 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
7. Baier-Fuentes H., Horminga E., Miravittles P., Blanco-Mesa F. (2018), *International entrepreneurship: critical review of the research field*, European Journal of International Management, In press.
8. Barrow S., Mosley R., (2005), *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley & Sons.
9. Bjork S., Offer A., Söderberg G. (2014), *Time series citation data: The Nobel prize in economics*. Scientometrics, no. 98(1), 185–196. <https://doi.org/10.1007/s11192-013-0989-5>.
10. Cable D. M., Turban D. B. (2003), *The value of organizational reputation in the recruitment context: a brand-equity perspective*, Journal of Applied Social Psychology, no. 33, pp. 2244-2266.

11. Czerniawska M., Szydło J. (2020), *The Worldview and Values – Analysing Relations*, WSEAS Transactions on Business and Economics, Vol. 17, Art. #58, pp. 594-607, doi: 10.37394/23207.2020.17.58.
12. Dowling D. (2017), *What the U.S. Military Can Teach Companies About Supporting Employees Families*. HBR
13. Edwards M.R. (2010), *An integrative review of employer branding and OB theory*, Person-nel Review, no. 39, pp. 5–23 <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
14. Ewing M.T., Pitt L.F., Bussy N.M., Berthon P. (2002), *Employment branding in the knowledge economy*, International Journal of Advertising, no. 21, 3–22, <https://doi.org/10.1080/02650487.2002.11104914>
15. Foster C., Punjaisri K., Cheng R. (2010), *Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding*, Journal of Product & Brand Management, no.19, pp. 401–409
16. Griffin R. W. (2017), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN
17. Hillebrandt I., Ivens B. (2012), *Employer Branding and Dimensions of Employer Brands*, Proceedings of the American Marketing Association Summer Educators' Conference, St. Petersburg (Florida)
18. HRM Institute (2020), *Employer branding w Polsce 2022*, [https://hrminstitute.pl/wp-content/uploads/2020/11/EBwPL\\_Raport\\_20201.pdf](https://hrminstitute.pl/wp-content/uploads/2020/11/EBwPL_Raport_20201.pdf) [14.11.2022]
19. HRM Institute (2022), *Employer Branding Book 2022. Przewodnik po supermarkach pracodawców w Polsce*
20. <https://business.linkedin.com> [12.12.2022].
21. <https://hiring.careerbuilder.com> [15.11.2022].
22. <https://webofscience> [06.12.2022].
23. <https://www.elsevier.com/pl-pl/solutions/embase-biomedical-research> [28.11.2022].
24. <https://www.mckinsey.com> [19.11.2022].
25. Johnson M., Roberts P. (2006), *Rules of attraction: Recruit and retain the best staff with employer branding*, Marketing Health Services, no. 26, pp. 38-40.
26. Kantowicz-Gdańska M. (2009), *Employer branding–kwestie definicji i modelu*, Zarządzanie zasobami ludzkimi, 6, 55-65.
27. Keathley-Herring H., Van Aken E., Gonzalez-Aleu E., Deschamps F., Letens G., Orlandini P. C. (2016), *Assessing the maturity of a research area: Bibliometric review and proposed framework*, Scientometrics, no. 109(2), pp. 927-951.
28. Kimpakorn N., Tocquer G. (2009) *Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in thailand*, Journal of Brand Management, no. 16, pp. 532–544, <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550140>.
29. Kozłowski M. (2012), *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer, Warszawa.



30. Lloyd S. (2002), *Branding from the inside out*, BRW, 24(10), pp. 64-66.
31. Machnicka Z. (2020), *Lepszy pracodawca. Jak autentyczny employer branding zmienia biznes, rynek pracy i ludzi*, Helion, Gliwice
32. Maurya K. K., Agarwal M., Srivastava D. K. (2021), *Perceived work-life balance and organizational talent management: mediating role of employer branding*, International Journal of Organization Theory & Behavior, Vol. 24 No. 1, pp. 41-59. <https://doi-org.bazy.pb.edu.pl/10.1108/IJOTB-12-2019-0151>.
33. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. (2001), *The War for Talent*, Harvard Business Review Press, Boston.
34. Mikołajczewska W., Friedberg A. (2018), *The influence of environmentally friendly actions on the creation of employer branding*, Eco-Energetics: technologies, environment, law and economy, 1(2018), s. 73-82.
35. Moczydłowska J. M. (2021), *Kluczowe kompetencje zmieniających się organizacji - nowe wyzwania na rynku pracy*, Marketing i Rynek, nr. 1(2021), s. 3-10.
36. Morawiec-Bartosik A. (2022), *Liczby w HR. Matematyczne ramy najbardziej ludzkiej części biznesu*, Helion, Gliwice.
37. Paszkowski J., Grzybowska W. (2022), *Perspektywy i wyzwania w procesach zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami branży spożywczej* W: *Przedsiębiorstwa w procesie zmian*, Paszkowski Jerzy (red.), 2022, Białystok, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, s. 211-224.
38. Spychała M., Bartecki T., Brzóska M. (2019), *Employer branding- nowoczesne rozwiązanie problemu rotacji pracowników*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, nr. 79 (2019), s. 163-179.
39. Szczepański K. (2013), *Kształtowanie wizerunku (employer branding) jako sposób zwiększenia atrakcyjności pracodawcy w warunkach polskich*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, nr. 61, s. 163-172.
40. Szpilko D., Ejdyś J. (2022), *European Green Deal — research directions. A systematic literature review*, *Ekonomia i Środowisko*, 81, s. 8-38.
41. Szpilko D., Szydło J., Glińska E., Kobylińska U., Rollnik-Sadowska E., Ryciuk U. (2021), *Theoretical and practical aspects of business activity. Business planing*, Białystok, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, doi: 0.24427/978-83-67185-02-8.
42. Szydło J., Szpilko D., Glińska E., Kobylińska U., Rollnik-Sadowska E., Ryciuk U. (2022), *Theoretical and practical aspects of business activity. Starting a business*, Białystok, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, doi: 10.24427/978-83-67185-03-5.
43. Szydło J. (2018), *Kulturowe ramy zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice.

44. Theurer C. P., Tumasjan A., Welpel I. M., Lievens F. (2018), *Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda*, International Journal of Management Reviews, Vol. 20, 155-179.
45. Winkowska J., Szpilko D., Pejić S. (2019), *Smart city concept in the light of the literature review*, Engineering Management in Production and Services, Vol. 11, 70-86.

## **Employer branding in the context of building a competitive advantage of enterprises – literature review**

### **Abstract**

In the last two decades, interest in employer branding among scientists has increased. At the same time, EB research has evolved into an area of fragmented interpretations of concepts with a wide scope that transcends a single scientific field. As a consequence, it hindered the progress of theoretical and empirical research. Therefore, in order to strengthen the basis for future research, the author reviewed the literature in order to systematize the content and indicated groups of thematic clusters characterizing the researched area. Using an analytical approach, the author identified 400 articles that address various dimensions of EB. Based on the review, the author selected and indicated future research paths along with practical implications. The conclusions from the conducted analyzes indicate the relationship between employer branding activities undertaken by organizations and shaping the image and reputation of enterprises. The relationship between the experiences of employees and the customer's feelings towards the brand was also demonstrated. The article indicates the practical elements of the application of EB activities. A number of activities and tools supporting the acquisition of specialized staff and retention of talents in organizations were listed.

### **Key words**

Employer branding, corporate image, reputation, employee engagement, EVP