

# przegląd

## organizacji

### Wprowadzenie

**P**ojęcie *employer branding* po raz pierwszy pojawiło się w 1990 r. podczas konferencji organizowanej przez Chartered Institute of Personnel and Development. Mimo że od tego czasu upłynęło już niemal dwadzieścia lat i *employer branding* wykorzystywany jest w praktyce (szacuje się, że obecnie stosuje go 49% organizacji australijskich, 44% przedsiębiorstw z Wielkiej Brytanii oraz około 22% z Włoch)<sup>1)</sup>, to, jak dotąd, zbyt mała liczba i stosunkowo niewielki zakres prowadzonych badań empirycznych nie pozwalają na jednoznaczne scharakteryzowanie istoty budowania marki organizacji jako pracodawcy. Przyjąć więc trzeba, że jest to koncepcja, która nadal znajduje się w fazie rozwoju, co skutkuje z kolei wielością jej ujęć i definicji samego terminu.

W związku z tym celem niniejszego opracowania uczyniono usystematyzowanie wiedzy na temat budowania marki organizacji jako pracodawcy. W artykule, na podstawie analizy treści publikacji (autorstwa zarówno naukowców, jak i praktyków zarządzania), starano się zaprezentować dwie zasadnicze kwestie: główne uwarunkowania rozwoju koncepcji oraz bezpośrednio lub pośrednio wynikające z nich cele przyświecające budowaniu marki organizacji jako pracodawcy.

### Przesłanki rozwoju koncepcji

**K**onieczność dbałości organizacji o własną markę jako pracodawcy wynika z licznych uwarunkowań. Część z nich dotyczy zmian zachodzących w bliższym i dalszym otoczeniu organizacji, część związana jest przemianami wewnątrz instytucji, przy czym, ze względu na charakter zależności zachodzących pomiędzy organizacją a jej otoczeniem (wzajemność oddziaływania), trudno jednoznacznie stwierdzić, które z determinant są pierwotne w stosunku do pozostałych.

Jeśli chodzi o otoczenie dalsze organizacji, to największy wpływ na zainteresowanie budową marki pracodawcy przypisać należy przeobrażeniom zachodzącym w sferze demograficznej. *Under-population* to zdaniem P. Druckera czynnik, który przez następne dwie dekady będzie dominującym problemem organizacji w krajach rozwiniętych, takich jak państwa europejskie, północnoamerykańskie i Japonia<sup>2)</sup>.

Przeobrażenia demograficzne skutkują z kolei ilościowymi i jakościowymi zmianami w podaży pracy. Mamy do czynienia z kurczącymi się zasobami pracy w wieku uznawanym tradycyjnie za produkcyjny, odmiennym postrzeganiem, szczególnie przez najmłodsze z pokoleń, roli pracy w życiu człowieka i trwającą od lat wojną o utalentowane kadry. W efekcie – trudności z pozyskaniem i zatrzymaniem „właściwych” pracowników narastają.

Kolejnym czynnikiem wzrostu roli *employer brand* w działalności przedsiębiorstwa jest konieczność konkurencyjności opartego na zasobach niematerialnych, a do grupy najważniejszych z nich niewątpliwie zalicza się markę oraz zasoby ludzkie.

Obecnie w nauce o zarządzaniu wskazuje się na różne wymiary marki i wyróżnia się między innymi: markę produktu/usługi, markę organizacji, markę pracownika oraz markę organizacji w jej roli jako pra-

# Employer branding – przesłanki i cele budowania marki pracodawcy

<https://doi.org/10.33141/po.2010.01.05>

Katarzyna Wojtaszczyk

Przegląd Organizacji, Nr 1 (840), 2010, ss. 18-22

[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

codawcy. Jednocześnie zauważyć należy, że trudno jest oddzielić te rodzaje marki od siebie, tym bardziej że „od pewnego czasu wiele firm zamiast na indywidualne marki produktów, stawia na markę przedsiębiorstwa, która łączy jej pracowników i klientów z zewnątrz<sup>3)</sup>”. Zdaniem Ph. Kotlera<sup>4)</sup> podstawą budowy jakiegokolwiek marki jest marka organizacji. Autor zauważa jednak, że ostateczny sukces firmy zależy od wszystkich jej członków. Źródłem doświadczeń klientów jest bowiem cała organizacja, co wymaga z kolei zintegrowania ze sobą działań w obszarze marketingu, zarządzania zasobami ludzkimi oraz badań i rozwoju.

Zmiany na rynku pracy oraz wzrost znaczenia marki dla konkurencyjności organizacji sprawiły, że tradycyjne metody rekrutacji zaczęto wzbogacać o techniki marketingowe stosowane w odniesieniu do dóbr, usług czy potencjalnych klientów. Pierwotnie uważano zatem, że głównym celem *employer branding* jest wspomaganie procesu pozyskiwania kadr. Wraz z zaostrzającą się rywalizacją przedsiębiorstw na rynku pracy obszar zainteresowań *employer branding* poszerzał się. Okazało się, że problemy organizacji nie sprowadzają się jedynie do rekrutowania pracowników, ale utrzymania ich przez dłuższy czas oraz autentycznego zaangażowania w realizację celów instytucji. Zauważono, że odbiorcami działań w zakresie budowania marki pracodawcy nie są jedynie potencjalni pracownicy, ale i osoby już zatrudnione.

Malejąca rola twardych zasobów znajduje także odzwierciedlenie we współczesnym podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi. Przyjmuje się, że odbiorcami działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi są nie tylko pracownicy, ale i wszystkie inne osoby związane z działalnością organizacji. Trzy główne grupy interesariuszy zarządzania zasobami ludzkimi tworzą pracownicy, klienci oraz inwestorzy, przy czym każda z tych społeczności wymaga od funkcji personalnej konkretnych korzyści ekonomicznych oraz etyczno-moralnych<sup>5)</sup>. A. Poczowski podkreśla, że interesariusze oczekują ponadto, że „dostarczane im wartości będą unikalne, przełomowe, inspirujące i dające poczucie wyjątkowości, zindywidualizowane i wpływające na podnoszenie jakości życia<sup>6)</sup>”. Jednocześnie praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi mają wpływ na każdą z grup interesariuszy. Kształtują morale i zaangażowanie pracowników; oddziałują na lojalność i satysfakcję klientów; determinują zyski inwestorów i wysokość ponoszonych przez nich nakładów.

Spśród powyżej wskazanych podmiotów domagających się od funkcji personalnej kreowania konkretnych wartości, najmniej wątpliwości budzą oczekiwania zatrudnionych. Dość łatwo wyjaśnić także postawy klientów, tym bardziej że coraz większa część z nich ocenia organizację nie tylko przez pryzmat produktów czy usług, ale i w kontekście jej reputacji jako pracodawcy. Natomiast jeśli chodzi o „pobudkę inwestorów<sup>7)</sup>”, to ich zainteresowanie kreowaniem wartości przez dział zasobów ludzkich, wynika ze wspomnianego wcześniej wzrostu znaczenia niematerialnych zasobów organizacji jako czynników budowania przewagi konkurencyjnej.

Dodać tu także należy, że pozytywny wpływ zarządzania zasobami ludzkimi na efektywność finansową organizacji został udowodniony. Wyniki badań firmy konsultingowej Watson Wyatt, którymi objęto w 2002 r. łącznie ponad 1500 przedsiębiorstw – liderów z całego świata, wskazują na silny związek między praktyką zarządzania zasobami ludzkimi (w tym *employer branding*) a efektywnością finansową organizacji. Organizacje, w których zarządzanie zasobami ludzkimi realizowane jest zdecydowanie lepiej niż standardowo, generują niemal dwukrotnie większy zysk dla udziałowców niż organizacje, w których funkcja personalna jest na przeciętnym poziomie. Można nawet przypuszczać, że „doskonały” sposób realizacji funkcji personalnej podnieść może wzrost wartości o 90%<sup>9)</sup>.

Z teoretycznego punktu widzenia można powiedzieć, że *employer branding* jest owocem ewolucji nauki o organizacji i zarządzaniu, której jedną z cech jest wzajemne przenikanie się wiedzy charakterystycznej dla poszczególnych jej dziedzin. Odnosząc się do pojęć zawartych w terminie *employer branding*, nie można nie zauważyć, że koncepcja ta nawiązuje do dorobku przynajmniej dwóch dyscyplin: zarządzania zasobami ludzkimi oraz marketingu, przy czym wzajemne „czerpanie od siebie” przez zarządzanie zasobami ludzkimi i marketing nie jest nowością. Swoistym konglomeratem tych dyscyplin są takie koncepcje i metody zarządzania, jak marketing personalny, marketing stanowiska pracy czy budowanie marki wewnątrz organizacji (*internal branding*). Ich powstanie, podobnie jak w przypadku *employer branding*, wynika z następujących podobieństw leżących u podstaw założeń zarządzania zasobami ludzkimi oraz marketingu:

■ W centrum zainteresowania współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi i marketingu znajduje się człowiek, a dokładniej rzecz biorąc – wszyscy

interesariusze organizacji. Zarządzanie zasobami ludzkimi nie koncentruje się już jedynie na pracownikach, lecz i innych osobach związanych z funkcjonowaniem organizacji; marka kojarzona jest nie tylko z produktami lub usługami – mówi się o rosnącej roli marki organizacji, marce pracownika oraz marce pracodawcy.

■ Podstawę oferty zatrudnienia, jak i każdej innej oferty produktowej, stanowi propozycja wartości (*value proposition*). Propozycja wartości to swoista deklaracja oferenta dotycząca spełnianych przez ofertę oczekiwań i informująca jednocześnie o nakładach, które trzeba ponieść, by móc w pełni korzystać z możliwości oferty.

■ Propozycja wartości dla pracownika oraz ta skierowana do klienta jest zawsze pochodną tożsamości organizacji, czyli zgodności wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy w kwestii roli, jaką ta pełni w społeczeństwie.

■ Wszelkie działania organizacyjne związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, budowaniem marki oraz tożsamości organizacji opierają się na relacjach interpersonalnych, których nieodłączną częścią jest szeroko rozumiane komunikowanie.

Powyższe argumenty, dotyczące zbieżności zarządzania zasobami ludzkimi i marketingu, wskazują na możliwe trudności z „teoretycznym umiejscowieniem” *employer branding*. Być może dlatego podwalin *employer branding* naukowcy i praktycy doszukują się także w innych koncepcjach z zakresu zarządzania, takich jak kontrakt psychologiczny czy zarządzanie relacjami z klientem<sup>9)</sup>.

### Cele i pojęcie *employer branding*

Wspomniane wcześniej niejasności związane z *employer branding* widoczne są najlepiej, gdy analizuje się treść definicji, w których określane są cele koncepcji (tabela 1). Zasadnicze różnice w sposobie definiowania tego pojęcia dotyczą następujących kwestii: wymiennego stosowania przez autorów terminów, które w rzeczywistości nie są synonimami, rozpatrywania koncepcji na różnych poziomach ogólności, jednostronności w odniesieniu do wybranej dyscypliny zarządzania.

Niejasności dotyczące *employer branding* wynikają m.in. z faktu zamiennego posługiwania się takimi pojęciami, jak marka (*brand*), budowanie

Tab. 1. Wybrane charakterystyki pojęcia *employer branding*<sup>1)</sup>

Poziom zarządzania	Definicja
Poziom organizacji	<i>Employer branding</i> jest procesem kreowania tożsamości organizacji i zarządzania jej wizerunkiem w roli pracodawcy.
	<i>Employer branding</i> to budowanie i oferowanie tożsamości organizacji w celu emocjonalnego związania ze sobą pracowników.
	<i>Employer branding</i> to wizerunek organizacji widziany oczami członków i potencjalnych uczestników organizacji.
	<i>Employer branding</i> to podejście, które, dzięki połączeniu strategii personalnej i marki organizacji pozwala jej wyróżniać się na rynku pracy.
	<i>Employer branding</i> to proces kreowania, identyfikacji i zarządzania wizerunkiem przedsiębiorstwa lub organizacji jako pracodawcy. Jest to proces odnoszący się do synergicznych związków, które zachodzą między wartościami, systemami, politykami i zachowaniami. Szczególnie chodzi tu o wartości i systemy, które mają znaczenie z punktu widzenia osiągania celów poprzez ludzi.
Poziom funkcjonalny i subfunkcjonalny	<i>Employer branding</i> to przeniesienie założeń marketingu na wewnętrzny rynek organizacji.
	<i>Employer branding</i> to mieszanka marketingu i technik HR.
Poziom instrumentalny	<i>Employer branding</i> to marketingowe pozycjonowanie pracodawcy w kategoriach marki, dokładne ustalenie docelowych grup odniesienia i wybór mierników.
	<i>Employer branding</i> zakłada, że pracodawca jest takim samym towarem jak mydło czy czekolada.
	Zgodnie z duchem <i>employer branding</i> każda firma to po prostu produkt. I podobnie jak śliwki w czekoladzie – trzeba go sprzedać.

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. E. DOMSH, E. HRISTOZOVA, *Human Resources Management in Consulting Firms*, Birkhäuser 2006, s. 139; M. DUNMORE, *Inside-Out Marketing: How to Create an Internal Marketing Strategy*, Kogan Page 2002, s. 195; <http://www.creamteam.imfrom.eu/blog/index.php/2007/04/07/employer-branding-albo-dlaczego-pracodawca-to-mydlo/>, 2008-04-29; T. L. GILLIS, *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relation, Marketing, and Leadership*, Wiley Default 2006, s. 271; [http://en.wikipedia.org/wiki/Employer\\_branding](http://en.wikipedia.org/wiki/Employer_branding), 2008-04-10; <http://www.kariera.com.pl/index.php?gm=1&wi=3329&st=1>, 2008-04-29; W. RUCH, *Employer brand evolution – a guide to building loyalty in your organization*, Versant Consulting 2002, s. 27–28; L. SARTAIN, M. SCHUMANN, *Brand from the Inside. Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business*, Jossey-Bass 2006, s. 6; M. SPITZMÜLLER, R. HUNTINGTON, W. WYATT, A. CROZIER (2002), *Building a Company Brand to Attract Talent*, Workspan, lipiec 2002, s. 27–28; P. WALKER, A. P. HIGGINS, *Employer Branding: A No-nonsense Approach*, CIPD 2008, s. 3.

Tab. 2. Kategorie celów realizowanych przez *employer branding*

Główny cel końcowy	Kreowanie wartości dla interesariuszy poprzez zaspokajanie ich potrzeb i oczekiwań	
Cel pośredni	Pozytywne wyróżnianie się organizacji na rynku pracy = silna marka organizacji jako pracodawcy	
Środki realizacji celu pośredniego	Środki związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi	Środki w zakresie kreowania marki
	Internalizacja celów i wartości przedsiębiorstwa	Reputacja organizacji jako pracodawcy z wyboru

Źródło: opracowanie własne.

marki (*branding*) oraz wizerunek (*image*). Część z autorów utożsamia działania z zakresu *employer branding* (budowanie marki pracodawcy) z propozycją odnoszącą się do *employee branding* (kreowanie marki pracownika), *employment branding* (kreowanie marki zatrudnienia) lub *internal branding* (budowanie marki wewnątrz organizacji). Niektórzy z nich akcentują wręcz, że takie pojęcia, jak: budowanie marki, organizacja jako marka lub kreowanie marki pracodawcy są różnymi terminami opisującymi w zasadzie ten sam proces. Wychodząc z założenia, że marka organizacji jako pracodawcy jest tak samo ważna jak posiadanie marki w oczach klientów, oraz że silna marka produktu jest już niewystarczająca, proponują, by organizacje poszerzyły swój obszar zainteresowań i wzięły pod uwagę możliwość wyróżniania się poprzez ludzi, procesy lub środowisko pracy<sup>10</sup>.

Kolejne niejasności wynikają z lokowania koncepcji *employer branding* na różnych poziomach ogólności w stosunku do funkcji zarządzania (tabela 1). Niektóre podawane w literaturze definicje *employer branding* wskazują na związek koncepcji z istotą funkcjonowania organizacji (np. tożsamość organizacji, misja, wizja), inne odnoszą się do poziomu funkcjonalnego (głównie wskazuje się na związek *employer branding* z funkcją zrl lub marketingową), kolejne lokują *employer branding* na poziomie subfunkcyjnym (odniesienia do marketingu personalnego, pozyskiwania pracowników albo motywowania) lub narzędziowym (np. pozycjonowanie marki organizacji jako pracodawcy).

Dodatkowe utrudnienie związane jest ze stronniczym prezentowaniem koncepcji. W zależności od dyscypliny naukowej reprezentowanej przez autora, charakterystyki *employer branding* koncentrują się zwykle na wybranych jej aspektach – zwykle nacisk położony jest bądź na stronę marketingową, bądź „ludzką”.

Nie koncentrując się na żadnej z powyższych definicji i analizując je jako pewną całość, stwierdzić można, że zasadniczą rolą *employer branding* jest wspomaganie organizacji w dążeniu do kreowania przez nią wartości dla różnych grup interesariuszy (tabela 2). Celem pośrednim w realizacji tegoż celu końcowego jest legitymowanie się przez organizację silną marką jako podmiotu oferującego zatrudnienie. Budowa silnej marki pracodawcy wymaga z kolei stosowania wielu środków, z których część odnosi się do zarządzania zasobami ludzkimi, a część związana jest z działalnością marketingową w zakresie kreowania marki. W rzeczywistości gospodarczej takie rozróżnienie celów pośrednich<sup>12</sup> jest jednak niezwykle trudne, jako że tworzą one jednocześnie swoisty łańcuch (w którym osiągnięcie poszczególnych celów jest warunkiem realizacji celu następnego w łańcuchu) i zbiór warunków koniecznych do urzeczywistnienia celu końcowego.

Działania w kierunku internalizowania przez pracowników celów i wartości przedsiębiorstwa oraz dążenie do legitymowania się przez organizację reputacją pracodawcy z wyboru przynoszą organizacji wiele dodatkowych korzyści (tabela 3). Najważniejszą z nich jest niewątpliwie podniesienie jakości zasobów ludzkich. Zasoby te są z jednej strony

Tab. 3. Korzyści z legitymowania się przez organizację silną marką pracodawcy

Korzyści związane ze sferą personalną	Korzyści odnoszące się do budowy marki
Podniesienie jakości zasobów ludzkich = markowi pracownicy	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ wzrost motywacji pracowniczej</li> <li>✓ zmniejszenie rotacji</li> <li>✓ łatwiejsza rekrutacja</li> <li>✓ krótszy czas wakowania stanowisk</li> <li>✓ niższe koszty naboru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ silniejsza marka organizacji</li> <li>✓ silniejsza marka oferowanych produktów lub usług</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.



niezbędne do budowania marki, z drugiej – zasoby ludzkie oraz marka uważane są obecnie za najcenniejsze aktywa niematerialne organizacji.

Korzyści te stanowią jednocześnie podzbiór warunków koniecznych, bez których spełnienia silna marka organizacji jako pracodawcy nie zaistnieje. Przyjąć należy więc, że wskazane profity są zarazem pobocznymi celami współzrędnymi w stosunku do końcowego celu budowania marki organizacji jako pracodawcy.

Kategoryzacja celów *employer branding* pozwala na zdefiniowanie tego pojęcia. *Employer branding* to proces kreowania wartości dla interesariuszy, które powstają wskutek legitymowania się przez organizację silną marką pracodawcy. Marka pracodawcy oznacza z kolei sumę korzyści, jakie przynosi ona wszystkim podmiotom zaangażowanym w proces jej budowania.

Zaznaczyć tu należy, co nie jest zwykle wystarczająco podkreślane w opracowaniach poruszających problem *employer branding*, a na co zwracają uwagę praktycy zajmujący się zarządzaniem zasobami ludzkimi, że każda organizacja ma własną markę pracodawcy. Autorzy przewodnika *Employer branding: A no-nonsense approach* wskazują jednak na pewne symptomy, stanowiące główne powody świadomego angażowania w proces jej budowy. Tymi przesłankami mogą być następujące fakty<sup>13)</sup>: organizacja nie znajduje się w rankingach najlepszych pracodawców; duża liczba dobrych pracowników odchodzi przed upływem 18 miesięcy od zatrudnienia; pracownicy nie czują się komfortowo, mówiąc o swoim miejscu pracy; kampanie rekrutacyjne nie przyciągają wystarczającej liczby kandydatów.

Z kolei o silnej (uznanej) marce pracodawcy można mówić wtedy, gdy następujące miary są wyższe niż średnie, uznawane w branży jako satysfakcjonujące: odsetek przyjętych ofert pracy, liczba osób aplikujących na dane stanowisko, średnia długość zatrudnienia, średnia wartość fluktuacji, poziom zaangażowania<sup>14)</sup>.

## Podsumowanie

**A**naliza poświęconych tej tematyce publikacji skłania do wysunięcia wniosku, że budowanie marki pracodawcy traktować należy jako holistyczne podejście do zarządzania organizacją. Charakterystyczne dla *employer branding* związki interdyscyplinarne wskazują także, że jest to koncepcja wielowymiarowa. Po pierwsze dlatego, gdyż odnosi się do relacji społecznych wynikających z istoty kreowania marki. Po drugie dlatego, że stosunki między wszystkimi osobami związanymi z działalnością organizacji są pochodną jej tożsamości. Po trzecie – ponieważ postawy i zachowania członków organizacji oraz innych jej interesariuszy znajdują się w centrum zainteresowania zarządzania zasobami ludzkimi.

Nie wydaje się zatem usprawiedliwione, by, tak jak sugeruje część praktyków, *employer branding* nazywać „prostym przepisem na sukces” lub „mieszanką technik charakterystycznych dla zarządzania zasobami ludzkimi oraz marketingu”. W rzeczywistości, jeśli budowanie marki organizacji jako pracodawcy ma być działaniem w pełni świadomym

i celowym, wymaga oparcia się na informacjach pochodzących z „najgłębszych” i najmniej poddających się analizie obszarów organizacji, takich jak jej tożsamość czy kultura organizacyjna.

dr Katarzyna Wojtaszczyk  
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi  
Uniwersytetu Łódzkiego

## PRZYPISY

<sup>1)</sup> Dane pochodzą z wywiadów przeprowadzonych z ponad 2200 kierownikami w 17 krajach Azji, Europy i Ameryki Północnej – R. HALF, *The Rise of the Employer Brand*, [www.rhimr.net/GfxUser/pr/RHM\\_AUS/doc\\_1076366890.pdf](http://www.rhimr.net/GfxUser/pr/RHM_AUS/doc_1076366890.pdf), 2008-11-04.

<sup>2)</sup> P. DRUCKER, *The Future That Has Already Happened*, „The Futurist Magazine” listopad 1998, s. 16–18.

<sup>3)</sup> D. ULRICH, W. BROCKBANK, *Tworzenie wartości przez dział hr*, Wolters Kluwer 2008, s. 87.

<sup>4)</sup> PH. KOTLER, *Marketing Insights from A to Z*, John Wiley and Sons 2003, s. 14.

<sup>5)</sup> D. ULRICH, *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business Press 1997, s. 246–247.

<sup>6)</sup> A. POCZTOWSKI (red.), *Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 2007, s. 178.

<sup>7)</sup> S. BARROW, R. MOSELY, *The Employer Brand®. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley & Sons 2008, s. 21–36.

<sup>8)</sup> T. AMBLER, *Marketing and the Bottom Line: The Marketing Metrics to Pump Up Cash Flow*, Pearson Education 2003, s. 181.

<sup>9)</sup> Ph. BEAUMONT, M. GRAEME, *Branding and People Management: What's in a Name?*, CIPD 2003, s. 7; P. BERTHON, M. SWING, L. L. HAH, *Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding*, „International Journal of Advertising”, nr 24(2)/2005, s. 153; M. DUNMORE, *Inside-Out Marketing: How to Create an Internal Marketing Strategy*, Kogan Page 2002, s. 195.

<sup>10)</sup> J. CALLOWEY, *Becoming a Category of One: How Extraordinary Companies Transcend Commodity and Defy Comparison*, John Wiley and Sons 2003, s. 42.

<sup>11)</sup> Definicje ujednolicono – w tłumaczeniu posłużono się jedynie pojęciem *employer branding*, mimo że autorskie wersje niektórych z nich zawierają termin *employer brand*.

<sup>12)</sup> M. BIELSKI, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 1996, s. 96.

<sup>13)</sup> P. WALKER, A.P. HIGGINS, *Employer Branding: A No-nonsense Approach*, CIPD 2008, s. 13.

<sup>14)</sup> L. MOROKO, M. UNCLES, *Characteristics of Successful Employer Brands*, „Journal of Brand Management”, 2008-03-28, s. 1692.

## Summary

For the first time the category of „employer branding” appeared in 1990 during the conference organized by Chartered Institute of Personnel and Development. In spite of almost twenty years of development the concept is still evaluating and there is no agreement about the goals of building the employer brand.

The aim of this article is to systematize the knowledge about the idea of employer branding. According to publications, the author tried to show main determinants and goals of employer branding concept.