



PRACODAWCA Z WYBORU – WIELOKONTEKSTOWOŚĆ IDEI

DOI: 10.33141/po.2021.08.02

Przeгляд Organizacji, Nr 8(979), 2021, s. 10-19

www.przekladorganizacji.pl

Katarzyna Wojtaszczyk

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Od lat 90. XX wieku w praktyce zarządzania na znaczeniu zyskuje idea¹ pracodawcy z wyboru (*employer of choice*). Pracodawca z wyboru stanowi także przedmiot rozważań wielu badaczy. Reprezentują oni różne dyscypliny i specjalności naukowe i/lub rozpatrują koncept *employer of choice* z punktu widzenia odmiennych aspektów, poglądów bądź teorii. Prowadzone przez autorkę od lat (niesystematyczne) studia literaturowe pokazują, że

employer of choice definiowany bywa za pomocą atrybutów charakterystycznych dla:

- zarządzania zasobami ludzkimi (zsl) – przykładowo, pracodawca z wyboru opisywany jest jako organizacja, którą cechuje dbałość o rozwój zasobów ludzkich, kształtowanie higienicznego środowiska pracy, budowanie relacji na linii pracodawca-pracownik (Ghadeer, 2016, s. 154–166);

- zarządzania marką (*brand management/branding*) – pracodawca z wyboru to organizacja, która doskonalili wizerunek marki poprzez stosowanie uczciwych praktyk zarządczych oraz działania na rzecz społeczności (Singh, Singh, 2018, s. 1–12);
- zachowań kandydatów do zatrudnienia – pracodawca z wyboru to pracodawca tzw. „pierwszego wyboru” (Maitri, 2017, s. 27); to organizacja, dla której ludzie chcą pracować i w której chcą zostać (Armstrong, Taylor, 2014, s. 248);
- zagadnienia wartości² – np. „Pracodawca z wyboru komunikuje rynkowi pracy wartości związane z zatrudnieniem oraz zapewnia interesariuszom poczucie zgodności tych wartości z ich oczekiwaniami” (Perna, 2020, s. 31).

Te różnorakie podejścia powodują pewnego rodzaju zamęt pojęciowy, którego konsekwencją jest to, że *employer of choice* nie doczekał się jak dotąd jednej, spójnej definicji. Ponadto, co także nie ułatwia jednoznacznego zdefiniowania pracodawcy z wyboru, w piśmiennictwie stosowanych jest wiele bliższych lub dalszych synonimów tego terminu. *Employer of choice* nazywany bywa: atrakcyjnym (Lievens, 2007, s. 51–69), idealnym (Bellow i in., 2015, s. 1201–1215), nadzwyczajną firmą (Leary-Joyce, 2007, s. 16), pracodawcą z silną marką (Ambler, Barrow, 1996, s. 185–206) czy dobrym miejscem pracy (Backhouse, Tikoo, 2004, s. 501–517). Jednak, na co autorka chce zwrócić szczególną uwagę, przywołane punkty widzenia na pracodawcę z wyboru nie są ze sobą skonfliktowane, a – wręcz przeciwnie – uzupełniają się i dowodzą złożoności konstruktów, jakim jest *employer of choice*.

Zarysowany powyżej problem niespójności definicji stanowił zasadniczą przesłankę do podjęcia prac, które miały na celu wypracowanie jednej, wielokontekstowej definicji pracodawcy z wyboru. Celem pośrednim było opracowanie modelu *employer of choice*.

Artykuł rozpoczyna prezentacja metodyki badań, które przeprowadzono metodą analizy piśmiennictwa. Wykorzystano trzy techniki przeglądu literatury: przegląd zakresu literatury (*scoping review*), mapowanie literatury (*literature mapping*), krytyczną analizę tekstów (*literature criticism*). W drugiej części pracy pokazano rezultaty przeglądu zakresu literatury oraz mapowania. W kolejnym punkcie, na podstawie opracowanej mapy literatury oraz oceny analizowanych publikacji, przedstawiono model pracodawcy z wyboru wraz z jego charakterystyką. W podsumowaniu wyprowadzono wielokontekstową (odnoszącą się do zidentyfikowanych kategorii i ram teoretycznych) definicję *employer of choice*, zwrócono uwagę na ograniczenia przyjętego podejścia analitycznego i możliwe kierunki dalszych badań.

Metodyka badań

Wskazane we wprowadzeniu zamieszanie pojęciowe związane z pracodawcą z wyboru trwa od lat. Według autorki niniejszego artykułu, przynajmniej po części jest ono konsekwencją powoływania się przez osoby piszące o *employer of choice* na wcześniej publikowane (tj. przed rokiem 2010) teksty poświęcone tej tematyce. Te „starsze”

opracowania, choć obecnie nazwać je można „klasycznymi”, są jednocześnie prekursorskimi i – co za tym idzie – niejednolitymi od strony terminologicznej.

Wykazanie nieładu terminologicznego związanego z pracodawcą z wyboru stanowiło pierwszy etap badań. Na tej podstawie (drugi etap badań) dokonano operacjonalizacji *employer of choice* oraz określono ramy koncepcyjne (konteksty) tej idei. W dalszej kolejności (trzeci etap badań), by usystematyzować zebrany materiał, podjęto swego rodzaju czynności porządkujące. W rezultacie prac badawczych zbudowano teoretyczny model *employer of choice*, który stał się bazą do zaproponowania wielokontekstowej definicji pracodawcy z wyboru.

Badania przeprowadzono metodą przeglądu literatury, przy czym w każdym z etapów badań zastosowano inną technikę: w etapie pierwszym wykorzystano przegląd zakresu literatury, w drugim – technikę mapowania literatury, w trzecim – krytykę piśmiennictwa. Na całość badań własnych złożyło się osiem zadań badawczych (tab. 1).

W ramach *scoping review* identyfikację źródeł ograniczono do lat 2010–2021. Rok 2010 nie był przełomowy dla piśmiennictwa (ani badań) na temat pracodawcy z wyboru. Jednak wiele publikacji poświęconych tej kwestii nawiązuje do tematyki marki pracodawcy i jej budowania (*employer branding*), a ta szerzej dyskutowana jest dopiero od około dwudziestu lat. Arbitralnie przyjęto więc, że „nowsze” opracowania w tej tematyce to te, które ukazały się od początku roku 2010.

Identyfikacji źródeł dokonano za pomocą wyszukiwarki Google Scholar. Choć korzystanie z tej bazy ma nie tylko zwolenników, ale i przeciwników (Hoseth, 2011, s. 36–38), zdecydowano się na nią, gdyż w porównaniu ze Scopus oraz Web of Science uzyskano więcej wyników. W każdej z baz ograniczono wyszukiwanie do publikacji, które w tytule zawierają frazę „*employer of choice*”. W Google Scholar otrzymano 85 rezultatów wyszukiwania, w przypadku Scopus były to 22 pozycje, a w przypadku Web of Science 15 pozycji. Ponadto krytyka Google Scholar dokonywana jest zwykle w kontekście wykorzystywania tej wyszukiwarki jako bazy do systematycznego przeglądu literatury (Gusenbauer, Haddaway, 2020, s. 181–217). W niniejszych badaniach nie zastosowano tej techniki badawczej, a rezultaty wyszukiwania z Google Scholar stanowiły jedynie punkt wyjścia do tzw. analizy cytowań „w tył”.

Rezultaty przeglądu zakresu i mapowania literatury

Efektem *scoping review* było wyłonienie 6 prac (tab. 2), które wywarły największy wpływ na nowsze publikacje poświęcone pracodawcy z wyboru. Każde z tych sześciu źródeł jest dość często przywoływane przez innych badaczy. Zgodnie z danymi z Google Scholar (z dnia 13.07.2021 r.), liczba ich cytowań wynosi odpowiednio: 2328, 2284, 1598, 1037, 433 i 643. Ponadto wszystkie z wyselekcjonowanych publikacji czasopiśmienniczych ukazały się w periodykach indeksowanych w znaczących bazach. Są to zatem istotne źródła wiedzy z punktu widzenia analizowanej problematyki.

Tabela 1. Procedura przeprowadzonych badań

Etap/ technika badania	Zadanie badawcze	Działania
I. Przegląd zakresu literatury	1. Postawienie pytania badawczego	Celem przeglądu zakresu literatury było uzyskanie odpowiedzi na pytanie: do których (opublikowanych przed rokiem 2010) opracowań relatywnie najczęściej odnoszą się autorzy nowszych (tj. tych, które ukazały się w ostatnich jedenastu latach) prac poświęconych <i>employer of choice</i> ?
	2. Identyfikacja odpowiednich źródeł	Na podstawie wyszukiwania w Google Scholar zidentyfikowano 85 prac (artykułów naukowych i innych, książek, prac końcowych) z lat 2010–2021, które w tytule zawierają frazę „ <i>employer of choice</i> ”.
	3. Wybór źródeł	Spośród 85 pozycji dostępnych było 69, ale tylko 25 dawało możliwość zapoznania się z tekstem. Przeczytano publikacje i zdecydowano o włączeniu wszystkich do dalszej analizy.
	4. Analiza cytowań	W odniesieniu do 25 źródeł zastosowano analizę cytowań „w tył” – zbadano liczebność publikacji, które cytują ten sam artykuł.
	5. Podsumowanie wyników	Na podstawie analizy cytowań wyłoniono 6 pozycji literaturowych, na które relatywnie najczęściej powoływali się autorzy wybranych 25 tekstów.
II. Mapowanie	6. Streszczenia najczęściej cytowanych opracowań	Streszczono każde z 6 najczęściej przywoływanych opracowań. Dokonując streszczeń, starano się: <ul style="list-style-type: none"> określić, jakim terminem/jakimi terminami (dla opisu pracodawcy z wyboru) posługuje się/posługują się jego autor/autorzy; pokazać kategorie (terminy) służące charakterystyce pracodawcy z wyboru.
	7. Mapa literatury	Na podstawie streszczeń sporządzono mapę kategorii odnalezionych w pozycjach literaturowych (zoperacjonalizowano <i>employer of choice</i>). Kategorie te zagregowano i uzyskano w ten sposób podtematy wskazujące na literaturowe konteksty opisu pracodawcy z wyboru.
III. Krytyczny przegląd literatury	8. Usystematyzowanie zebranego materiału	Zmapowane publikacje oceniono. Starano się określić, czy każdy z wyodrębnionych kontekstów został zaprezentowany wyczerpująco i nie zawiera luk poznawczych, czy też można go uzupełnić (o kolejne kategorie), wzbogacając tym samym dotychczasowe ustalenia związane z koncepcją pracodawcy z wyboru.

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Najczęściej przywoływane publikacje

Autorzy	Tytuł	Rok wydania	Inne dane bibliometryczne	Liczba odwołań
T. Ambler, S. Barrow	<i>The Employer Brand</i>	1996	„The Journal of Brand Management”, Vol. 4, No. 3, pp. 185–206	8
K. Backhaus, S. Tikoo	<i>Conceptualizing and Researching Employer Branding</i>	2004	„Career Development International”, Vol. 9, No. 5, pp. 501–517	8
P. Berthon, M. Ewing, L.L. Hah	<i>Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding</i>	2005	„International Journal of Advertising”, Vol. 24, No. 2, pp. 151–172	8
R. Mosley, S. Barrow	<i>The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work</i>	2005	John Wiley and Sons, Chichester	7
F. Lievens	<i>Employer Branding in the Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, Actual Applicants, and Military Employees</i>	2007	„Human Resource Management”, Vol. 46, No. 1, pp. 51–69	9
L. Moroko, M.D. Uncles	<i>Characteristics of Successful Employer Brands</i>	2008	„Journal of Brand Management”, Vol. 16, No. 3, pp. 1687–1696	4

Źródło: opracowanie własne

W pracy autorstwa T. Amblera i S. Barrowa (1996, s. 185–206) nie pojawia się kategoria „pracodawcy z wyboru”, ale „pracodawcy z silną marką pracodawcy”. Badacze pokazują możliwości zastosowania technik charakterystycznych dla zarządzania marką w zzl oraz definiują markę pracodawcy. Dowodzą także, że „zbliżenie” do siebie funkcji marketingowej i zarządzania zasobami ludzkimi przynosi organizacji szereg korzyści. W odniesieniu do zzl są to między innymi: łatwiejsze przyciąganie najlepszych kandydatów oraz wyższy wskaźnik retencji, podniesienie poziomu zaangażowania, zwrot z inwestycji w zasoby ludzkie. Z kolei „ulepszone” zzl może mieć przełożenie na zwiększenie kapitału marki (*brand equity*) oferowanych produktów/usług czy organizacji jako całości. T. Ambler i S. Barrow, prowadząc wywiady z praktykami, pytali o świadomość i atrakcyjność przedsiębiorstwa. Zdefiniowali oni *employer brand* jako zestaw funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych benefitów wynikających z zatrudnienia u danego pracodawcy i łatwo z nim identyfikowalnych.

K. Backhaus oraz S. Tikoo (2004, s. 501–517) nazywają pracodawcę z wyboru „dobrym miejscem do pracy” lub „atrakcyjnym pracodawcą”. Uważają, podobnie jak T. Ambler i S. Barrow (1996, s. 185–206), że ramy teoretyczne zarządzania marką pracodawcy tworzy zzl oraz zewnętrzny i wewnętrzny marketing (łącznie z koncepcją *brand equity*). Na tej podstawie konceptualizują *employer branding* jako proces, który sprzyja jednocześnie umacnianiu atrakcyjności pracodawcy (poprzez kształtowanie skojarzeń z marką pracodawcy i wizerunku pracodawcy) oraz produktywności pracowników (poprzez budowanie lojalności wobec marki).

Kolejną publikacją, na którą powołują się piszący o pracodawcy z wyboru, jest artykuł autorstwa P. Berthona i współpracowników (2005, s. 151–172). W pracy tej pojawia się termin „atrakcyjność pracodawcy”, która to łączona jest z takimi konceptami, jak: marketing wewnętrzny, *internal branding*, *internal advertising*, *employer branding*, i definiowana jako przewidywane korzyści związane z pracą w danej organizacji. W opracowaniu prezentowane są wyniki badań, które dowodzą, że do danego pracodawcy przyciągają kandydatów oferowane przez niego wartości.

S. Barrow oraz R. Mosley (2005) opisują instrumentarium budowania marki pracodawcy, które, ich zdaniem, związane jest z działaniami marketingowymi oraz procesami przewodzenia i zzl. Autorzy prowadzą też rozważania na temat oferowanych i kreowanych przez markę pracodawcy wartości – piszą o propozycji wartości zatrudnienia (ang. *employment value proposition* – EVP) oraz o benefitach z legitymowania się silną *employer brand*.

F. Lievens (2007, s. 51–69) posługuje się terminem „atrakcyjnego pracodawcy”. Rozważania w tekście skoncentrowane są wokół oczekiwanych oraz kreowanych przez silną *employer brand* wartości, które stanowią o atrakcyjności podmiotu zatrudniającego. Autor wyróżnia trzy grupy interesariuszy, które zainteresowane są korzyściami generowanymi przez markę pracodawcy: potencjalnych kandydatów; osoby, które już aplikowały do danej organizacji (lub są aktualnie uczestnikami procesu rekrutacji bądź selekcji); obecnych pracowników. Stwierdza jednocześnie, że chociaż wszyscy interesariusze

oczekują od pracodawcy wartości o charakterze instrumentalnym (*tangible*) i symbolicznym (*intangible*), to każda z wymienionych grup ma nieco inne „szczegółowe” oczekiwania w stosunku do podmiotu zatrudniającego.

Z kolei L. Moroko i M.D. Uncles (2008, s. 1687–1696) nazywają pracodawcę z wyboru „zatrudniającym z marką, która odniosła sukces” (*successful employer brand*). Taki podmiot: jest znany i rozpoznawalny; oferuje „odpowiednią”, z punktu widzenia aktualnych i przyszłych pracowników, propozycję wartości zatrudnienia; realistycznie prezentuje EVP; wyróżnia się na rynku pracy. Wskaźnikami sukcesu są: wyższy niż średni w branży odsetek osób uważających pracodawcę za atrakcyjnego, wyższa niż średnia w branży liczba aplikacji, dłuższa niż przeciętna w branży długość zatrudnienia, niższy niż w branży wskaźnik rotacji, wyższy poziom zaangażowania pracowników.

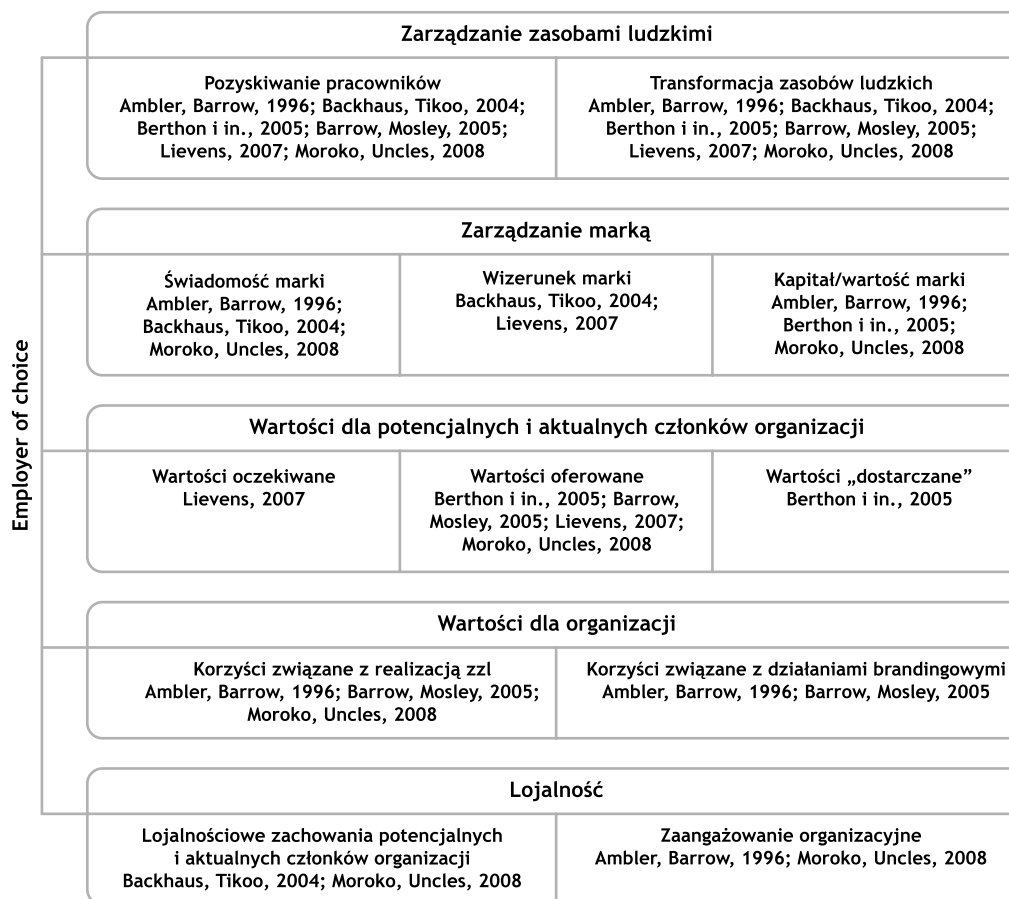
Przedstawione powyżej streszczenia posłużyły do sporządzenia mapy literatury (rys. 1) pokazującej wkład wcześniejszych badań w ideę *employer of choice*. Na podstawie pojawiających się w tekstach kategorii pojęciowych ustalono, że ramy teoretyczne (konteksty) dla idei pracodawcy z wyboru stanowią: (1) zarządzanie zasobami ludzkimi, (2) zarządzanie marką, (3) koncepcja wartości, (4) koncepcja lojalności³.

Model pracodawcy z wyboru oraz jego charakterystyka

Określone ramy teoretyczne stanowiły punkt wyjścia do dalszych prac analitycznych, podczas których, na gruncie własnej wiedzy z zakresu zarządzania (a szczególnie tej dotyczącej zarządzania marką pracodawcy), oceniono zmapowane publikacje. Starano się określić, czy każdy z wyodrębnionych kontekstów został zaprezentowany wyczerpująco i nie zawiera luk poznawczych, czy też można go uzupełnić (o kolejne kategorie), wzbogacając/uszczegółowiając tym samym dotychczasowe ustalenia związane z koncepcją pracodawcy z wyboru. W efekcie opracowano model *employer of choice*, w którym wyróżniono pięć zmiennych ukrytych (rys. 2):

- (1) zarządzanie zasobami ludzkimi oraz (2) zarządzanie marką (zmiennie niezależne);
- dwie zmienne pośredniczące, którymi są (3) zarządzanie marką pracodawcy i (4) lojalność wobec marki pracodawcy (będąca zmienną mediującą);
- (5) pracodawcę z wyboru jako zmienną zależną.

Zarządzanie zasobami ludzkimi to zmienna egzogeniczna. Chociaż analizowane teksty, w których pracodawca z wyboru opisywany jest w kontekście zzl, koncentrują się na potencjalnych i aktualnych pracownikach organizacji, to zauważyć trzeba, iż zgodnie z systemowym podejściem do zzl (Listwan, 2006, s. 53–54), kolejną istotną grupą interesariuszy są byli pracownicy⁴. Dlatego też w modelu zzl przedstawione jest jako formowane przez trzy subprocesy: (1) „wejścia” do organizacji, (2) „przejścia” (transformacji zasobów ludzkich), (3) „wyjścia” z organizacji. „Wejście” obejmuje działania związane z zatrudnianiem, czyli planowanie zatrudnienia, rekrutację, selekcję i adaptację; „przejście” wiąże się z szeroko



Rys. 1. Mapa literatury – konteksty opisu pracodawcy z wyboru
Źródło: opracowanie własne

rozumianym motywowaniem (łącznie z działaniami nastawionymi na rozwijanie zasobów ludzkich organizacji oraz ocenianiem); „wyjście” to zwalnianie oraz odejścia z organizacji. Poszczególne subfunkcje zzl i stosowane w ich ramach praktyki mają za zadanie (choć nie ujęto tego w modelu) współtworzyć różnego rodzaju wartości (Armstrong, Taylor, 2014, s. 11; Meijerink i in., 2016, s. 219–240).

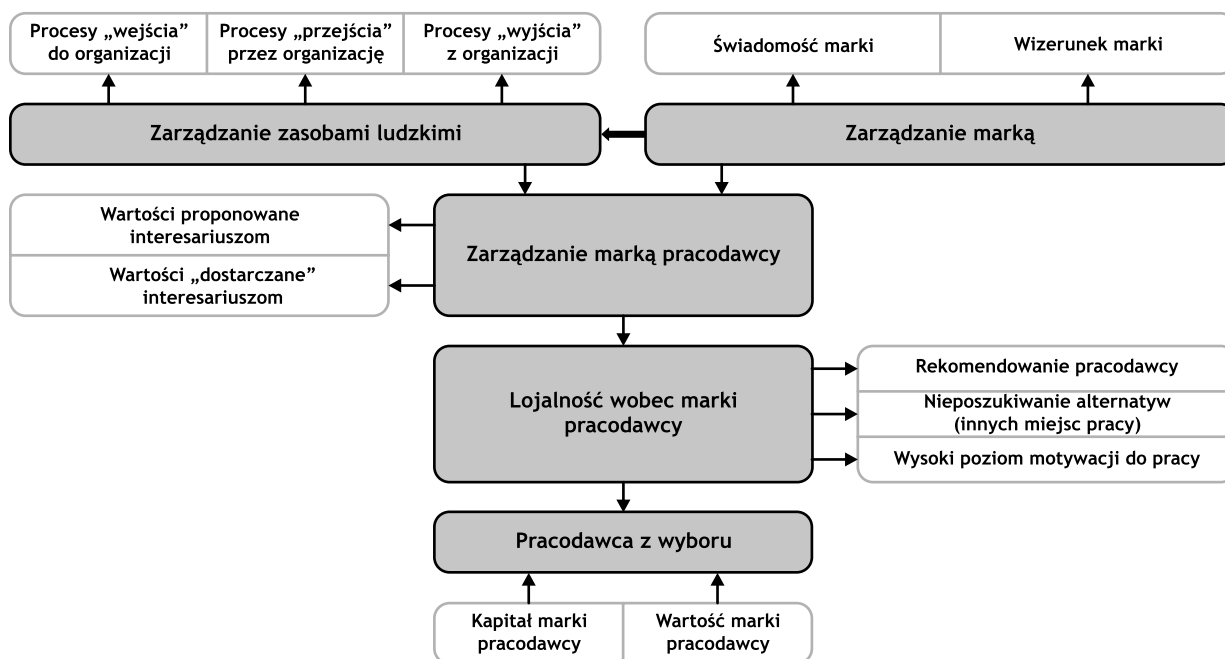
Jest wiele zmiennych, za pomocą których badać można „jakość” subprocesów zarządzania zasobami ludzkimi. Jeśli podmiotem oceniającym mają być interesariusze, to badać można przykładowo: doświadczenia kandydatów z uczestniczenia w procesach rekrutacji lub selekcji, opinie pracowników dotyczące funkcjonującego w organizacji systemu wynagradzania, opinie byłych pracowników na temat sposobu prowadzonej derekrutacji. Natomiast jeżeli firma chce wykorzystać inne dane, to rozwiązaniem mogą być odpowiednie wskaźniki KPI (*key performance indicators*) dla poszczególnych subfunkcji zzl.

Zarządzanie marką to wszelkie działania skoncentrowane na kształtowaniu atrybutów silnej marki. Choć w piśmiennictwie marketingowym nie ma pełnej zgodności co do zasadniczych atrybutów (źródeł) tej siły, to za J. Kallem, R. Kłeczkiem i A. Saganem (2006, s. 15) czy V. Kumarem (2010, s. 155) przyjąć można, iż chodzi tu o świadomość marki i jej wizerunek⁵. Świadomość marki to umiejętność przywołania oraz rozpoznania danej marki. Natomiast

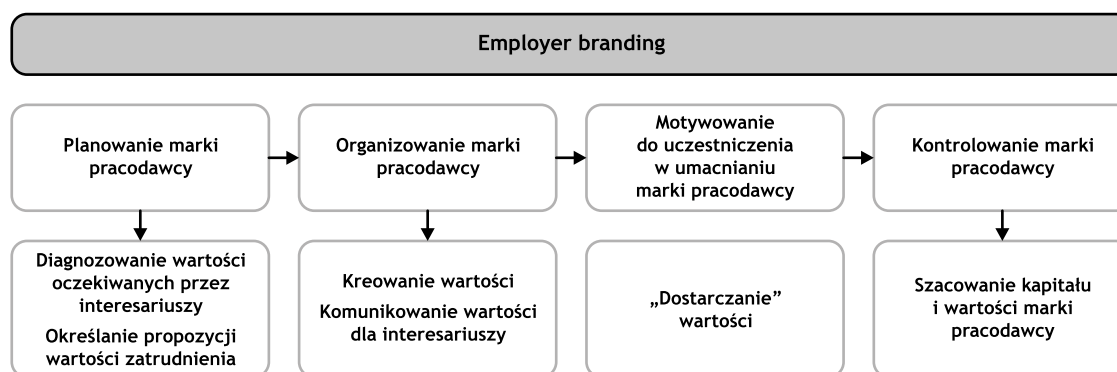
wizerunek marki to subiektywny obraz marki w świadomości nabywców (Witek-Hajduk, 2011, s. 40). Obserwowalnymi zmiennymi działań brandingowych mogą być: spontaniczna lub wspomagana świadomość marki, skojarzenia nabywców dotyczące poszczególnych wymiarów wizerunku marki (sytuacji zakupu lub użycia, typu użytkownika, cech produktu, korzyści funkcjonalnych, korzyści towarzyszących używaniu marki, korzyści symbolicznych, osobowości marki – Kall i in., 2006, s. 15–18).

Jak zauważa G. Urbanek (2012, s. 137): „znaczenie marki dla sukcesu organizacji i sposoby efektywnego zarządzania nią zmieniają się w różnych obszarach życia gospodarczego, społecznego czy naukowego. Niektóre jednak z podstawowych zasad tworzenia i zarządzania marką pozostają uniwersalne niezależnie od miejsca ich aplikacji”. Przeniesienie tych zasad na grunt zzl oznacza **zarządzanie marką pracodawcy** (będące w modelu zmienną pośredniczącą), które cechować powinno strategiczne i „biznesowe” podejście do spraw kadrowych (Barbaros, 2020, s. 87–112).

W przypadku *employer branding* przedmiotem zarządzania jest marka organizacji występującej w roli pracodawcy, a w zasadzie istota oferowanej pracy oraz szeroko rozumiane warunki jej wykonywania. Treść i warunki pracy to wartości oczekiwane przez członków organizacji. Powiedzieć więc można, że *employer branding* polega na kreowaniu wartości dla interesariuszy (Wojtaszczyk, 2012, s. 86) i tym samym wpisuje się w nurt zarządzania



Rys. 2. Modelowe ujęcie pracodawcy z wyboru
Źródło: opracowanie własne



Rys. 3. Wartości w procesie employer branding
Źródło: opracowanie własne

związany z wartościami, pod pojęciem których rozumie się wszystko co cenne, godne pożądaniami i stanowiące cel ludzkich dążeń (Sagan, 2011, s. 8).

Z punktu widzenia podstawowych funkcji zarządzania *employer branding* przedstawić można jako proces, na który składają się: planowanie marki pracodawcy, organizowanie działań w obszarze budowy marki pracodawcy, motywowanie do angażowania się w umacnianie marki pracodawcy i kontrolowanie efektów działań dotyczących marki (Wojtaszczyk, 2012, s. 105). Działania związane z wartościami mają znaczenie w każdym etapie tegoż procesu (rys. 3).

W obszarze działań planistycznych identyfikowane są korzyści oczekiwane przez interesariuszy. Choć zwykle rozpoznaje się oczekiwania potencjalnych i aktualnych członków organizacji, to znaczenie mają też wartości spodziewane przez byłych członków organizacji (przede wszystkim tych, którzy odeszli „na własne życzenie”). Diagnoza oczekiwanych korzyści prowadzi do określenia oferowanych przez pracodawcę wartości, które ogólnie

nazywa się propozycją wartości zatrudnienia. Biorąc jednak pod uwagę, że każda z wymienionych grup interesariuszy ma nieco inne oczekiwania w stosunku do pracodawcy (Maxwell, Knox, 2009, s. 896), warto starać się konstruować „trójwymiarową” EVP, która obejmować będzie odpowiednio propozycje wartości dla: kandydatów (*candidate value proposition*), pracowników (*employee value proposition*), byłych członków organizacji (*former employee value proposition*).

Uogólniając, za P. Berthonem, M. Swing i L.L. Hah (2005, s. 151–172), najbardziej cenione przez interesariuszy wartości związane są z: „ekscytującym” środowiskiem pracy; „dobrymi” relacjami międzyludzkimi w miejscu zatrudnienia; oferowanym wynagrodzeniem i bezpieczeństwem zatrudnienia; zaspokajaniem potrzeb uznania oraz rozwoju; możliwością dzielenia się wiedzą oraz wykorzystania kwalifikacji w praktyce.

Zidentyfikowane oczekiwane wartości, które możliwe są przez pracodawcę do zaoferowania (wykreowania),

przedstawiane są interesariuszom w formie różnorodnych komunikatów. Informacje te zawierane są w ogłoszeniach o pracy czy charakterystykach kultury organizacyjnej firmy; przekazuje się je pracownikom w ramach działań nazywanych *employee branding*⁶; podawane są również osobom opuszczającym organizację w trakcie rozmów separacyjnych.

Sposób komunikowania propozycji wartości związanych z zatrudnieniem nie jest bez znaczenia (Carpentier i in., 2019, s. 1–14). Powinien on cechować się realizmem, co oznacza, że przedstawiane benefity winny być prawdziwe. Rzetelność prezentowanej oferty oraz „dostarczenie” jej osobom zainteresowanym skutkuje szeregiem pozytywnych (z punktu widzenia organizacji) zachowań interesariuszy. Zachowania te, co zaobserwować można podczas kontroli siły *employer brand*, przekładają się na konkretne wartości dla organizacji (Housley, 2007, s. 16): wzrost liczby potencjalnych kandydatów, podniesienie poziomu zaangażowania pracowników, obniżenie kosztów płac, spadek niepożądanych odejść (korzyści związane z zżl). Wymienione profity znajdują odzwierciedlenie w kapitale i wartości marki pracodawcy (korzyści wynikające z działalności brandingowej), które przekładają się na sprawność (efektywność) organizacji jako całości.

Ważne jest, że lepszej ocenie oferowanych i „dostarczanych” interesariuszom korzyści towarzyszą zwykle wyższe wartości wskaźników świadomości i wizerunku *employer brand*. Zaznaczyć jednak należy, że analiza atrybutów *employer brand* nie jest zadaniem łatwym. W przypadku marki pracodawcy (na co zwracano już wcześniej uwagę) mamy bowiem do czynienia przynajmniej z trzema grupami „konsumentów”: potencjalnymi, aktualnymi oraz byłymi pracownikami. Dla uproszczenia można zatem przyjąć, że świadomość danej *employer brand* (umiejętność zakwalifikowania pracodawcy do kategorii „dobrych”, „przeciętnych” bądź „złych”) warto badać wśród osób, które nie doświadczyły bezpośrednio danej marki – nie dotarły w procesie selekcji na tyle daleko, by „na własnej skórze” doświadczyć danego pracodawcy; nie są/nie były pracownikami. Z kolei wizerunek *employer brand* analizuje się, bazując na opiniach tych, którzy znają markę pracodawcy (są jej świadomi). W tym przypadku badania prowadzone być powinny wśród osób, które „doświadczyły” pracodawcy: aplikantów, którzy przeszli przez etap wstępnej selekcji, zatrudnionych, byłych członków organizacji.

W praktyce świadomość *employer brand* oceniana jest poprzez regularne badania ankietowe na temat cech pracodawcy, które przez potencjalnych kandydatów są postrzegane jako atrakcyjne lub nieatrakcyjne oraz poprzez monitorowanie pozycji firmy na różnego rodzaju listach tzw. najlepszych pracodawców (Mayo, 2001, s. 123). W Polsce analizy takie prowadzą między innymi: Antal, Randstadt, Universum, AIESEC, Top Employers Institute. Natomiast informacje o wizerunkach marek (zgłoszonych do konkursu) pracodawców publikowane są przez Great Place to Work® Institute (na listach „Best Companies to Work For”).

Jeśli organizacja chce dokonać ewaluacji prowadzonej przez siebie aktywności *employer branding*, sięgnąć może do wyników wymienionych powyżej badań. Może także (i tak ujęto to w modelu) analizować skuteczność

zarządzania marką pracodawcy przez pryzmat wartości, a przede wszystkim tych proponowanych oraz „dostarczanych”. Konkretnymi wskaźnikami będą wówczas: ocena propozycji wartości zatrudnienia, ocena faktycznych korzyści uzyskiwanych z pracy w danej instytucji.

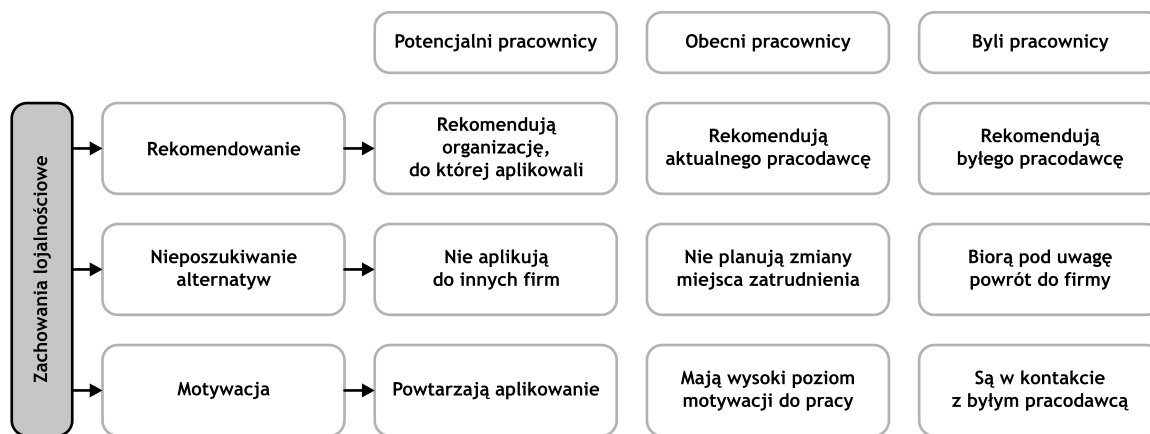
Jak zaznaczono powyżej, „dostarczane” pracownikom wartości nie przekładają się bezpośrednio na wartości dla organizacji jako całości. Zmienną mediującą są tu zachowania charakterystyczne dla **lojalnych** pracowników.

Lojalni pracownicy to tacy, którzy poświęcają się dla organizacji i wierzą, że bycie jej członkiem leży w ich najlepszym interesie (Suresh, Mahalingam, 2018, s. 1229–1234). Lojalnych zatrudnionych, tak jak lojalnych konsumentów charakteryzują trzy rodzaje zachowań, którymi są: rekomendacja produktu/usługi, nieposzukiwanie alternatywnych produktów/usług, motywacja do kontynuowania zakupów (Kall i in., 2006, s. 120–121). Z tego punktu widzenia pracodawca oferujący i „dostarczający” interesariuszom oczekiwane przez nich wartości, „ma” lojalnych pracowników (klientów wewnętrznych), którzy: rekomendują organizację jako pracodawcę, nie planują zmiany miejsca zatrudnienia, mają wysoki poziom motywacji do pracy. Takie lojalnościowe zachowania dotyczą jednak nie tylko zatrudnionych, ale i przyszłych oraz byłych członków organizacji (rys. 4). Starający się o pracę w organizacji oferującej „odpowiednie” wartości: dobrze mówią o procesach rekrutacji i selekcji, w których uczestniczyli; nie składają aplikacji do innych firm (a na pewno nie do wielu); są zmotywowani, by (jeśli nie otrzymali oferty pracy) aplikować do danej firmy jeszcze wiele razy. Natomiast byli pracownicy manifestują swoją lojalność wobec *employer brand* poprzez: polecenie byłego pracodawcy, branie pod uwagę możliwości powrotu do firmy, pozostawanie w kontakcie z organizacją.

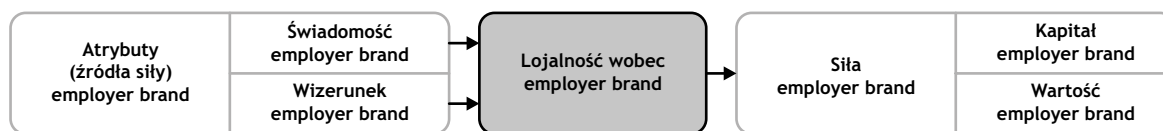
Chociaż lojalność ma charakter emocjonalny i trudno ją oszacować (Chirkowska-Smolak, Wnuk, 2018, s. 186), to wskazane na rysunku 4 zachowania stanowić mogą podstawę do budowy znaczników potrzebnych do określania poziomu lojalności przyszłych, aktualnych i byłych członków organizacji.

Przypomnieć należy, że na mapie literatury pojawiła się, nieuwzględniona w modelu, kategoria „zaangażowania”. Zaangażowanie pominięto, gdyż w piśmiennictwie z zakresu nauk społecznych łączy się ono z lojalnością, przy czym zaangażowanie definiowane bywa poprzez takie zmienne, jak: przywiązanie organizacyjne, wierność czy właśnie lojalność (np. trzyczynnikowy model przywiązania do organizacji autorstwa J.P. Meyera i N.J. Allen (1991, s. 61–89). Bywa też tak, że postawy i zachowania charakterystyczne dla zaangażowanego organizacyjnie pracownika zrównywane są z zachowaniami lojalnościowymi (Moczydłowska, 2013, s. 164). Idąc tym tropem rozumowania, powiedzieć więc można, że pracodawca, który oferuje i „dostarcza” interesariuszom oczekiwane przez nich wartości, to organizacja, której członkowie zachowują się w sposób charakterystyczny dla lojalnych i/lub zaangażowanych pracowników.

Poziom lojalności w stosunku do danego pracodawcy, zgodnie z marketingowym podejściem do zarządzania, jest pochodną świadomości i wizerunku marki. Poziom



Rys. 4. Zachowania lojalnościowe wobec pracodawcy oferującego i „dostarczającego” interesariuszom oczekiwane przez nich wartości
 Źródło: opracowanie własne



Rys. 5. Lojalność jako zmienna mediująca między źródłami siły marki pracodawcy a jej wartością
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kall i in., 2006, s. 11

Tabela 3. Kapitał silnej marki pracodawcy

Wartość dodana:		
Z punktu widzenia „produktu”, jakim jest oferowana praca	Z punktu widzenia organizacji	Z punktu widzenia klientów – potencjalnych, aktualnych, byłych pracowników
Organizacja jest dla kandydatów pracodawcą „pierwszego wyboru” (priorytetowym) Kandydaci są mniej wrażliwi na (ewentualne) negatywne informacje o pracodawcy Niższe koszty pozyskiwania kadr Zatrudnieni są niewrażliwi na działania łowców głów Niższe koszty wynagrodzeń Łatwiejsza walka z kryzysami (pracownicy, kiedy trzeba, dają z siebie więcej – zmniejszają swój margines swobody) Niższe koszty rozstań z pracownikami (mniej odejść na własne życzenie)	Silna marka pracodawcy pozytywnie oddziałuje na decyzje konsumentów dotyczące oferowanych przez organizację produktów/usług (procesy zakupowe są mniej skomplikowane, decyzje zakupowe zapadają szybciej)	Kandydatom łatwiej interpretować i wykorzystywać informacje dotyczące oferowanej propozycji wartości zatrudnienia Aplikowaniu oraz uczestniczeniu w procesach selekcji i adaptacji towarzyszy niższy poziom stresu (redukcja tzw. ryzyka zakupowego) Satysfakcja z pracy warunkowana pozytywnymi doświadczeniami z uczestnictwa w procesach „wejścia”, „przejścia” i „wyjścia”

Źródło: opracowanie własne

lojalności jest zatem czynnikiem budującym siłę marki, odzwierciedloną w jej niefinansowym kapitale oraz finansowo wyrażonej wartości (rys. 5).

Kapitał i wartość marki, podobnie jak lojalność, są trudne do zmierzenia i jak dotąd nie określono „najlepszej” metody ich wyceny. Przyjmuje się, że kapitał i wartość marki pokazują jej wartość dodaną do produktu/usługi, organizacji i/lub jej klientów. W przypadku marki pracodawcy jej wartość dodana wyraża się przede wszystkim (choć nie tylko) w korzyściach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi (tab. 3).

Podane w tabeli 3 korzyści reprezentujące silną *employer brand* mogą być bazą do „owskaźnikowania” kapitału

marki pracodawcy służącemu określeniu *employer brand equity* (Collins, Kanar, 2013, s. 284–297). „Dobre”, z perspektywy organizacji, wartości opracowanych wskaźników, świadczyć będą o „dużym” kapitale *employer brand*, czyli o tym, że jest to **pracodawca z wyboru**.

Podsumowanie

Na podstawie zaproponowanego modelu (rys. 2) wyprowadzić można (wielokontekstową) definicję pracodawcy z wyboru. *Employer of choice* to organizacja, która, integrując działania z obszaru zrl i branding, zarządza marką pracodawcy (poprzez określanie i „dostarczanie”



wartości), dzięki czemu kształtowane są lojalnościowe zachowania potencjalnych, obecnych i byłych pracowników stanowiące o kapitale i wartości jej marki jako podmiotu zatrudniającego. Taki sposób zdefiniowania pracodawcy z wyboru oddaje trzy ujęcia tego terminu:

- rzeczowe – *employer of choice* to konkretna organizacja z silną marką pracodawcy (wyrażoną kapitałem i wartością marki);
- czynnościowe – stawianie się *employer of choice* to zorganizowana działalność w zakresie zarządzania marką pracodawcy;
- atrybutowe – *employer of choice* charakteryzuje systemowe podejście do zarządzania zasobami ludzkimi oraz nastawienie na kształtowanie świadomości i wizerunku marki pracodawcy, które skutkują lojalnościowymi zachowaniami interesariuszy.

W zakończeniu dodać należy, że autorka zdaje sobie sprawę z ograniczeń niniejszego tekstu. Część z nich związana jest z zaproponowanym modelem. Choć model ma charakter modułowy i można go doskonalić, to jest raczej nieskomplikowany. Uproszczenie modelu było celowe – starano się, zgodnie z wytycznymi w zakresie budowy modeli ścieżkowych (Sagan, 2000, s. 58), nie różnicować zbyt liczby zmiennych przypadających na dane zmienne latentne. Poza tym, charakteryzując model, nie podano konkretnych wskaźników, ale propozycje możliwych kierunków ich budowy.

Słabości mają też zrealizowane badania literaturowe. Do *scoping review* użyto tylko jednej bazy. Ponadto przeprowadzona analiza cytowań ma charakter podstawowy. Co więcej, badanie z pewnością nie jest wolne od subiektywizmu osoby analizującej treści, który to subiektywizm wynika między innymi z doświadczeń autorki jako nauczyciela akademickiego prowadzącego zajęcia z tematyki *employer branding*.

Mimo wskazanych słabych stron autorka ma nadzieję, że opracowanie udowodniło, iż dążenie do stawiania się pracodawcą z wyboru to aktywność wymagająca od decydentów interdyscyplinarności i swoistego pluralizmu zarządczego, które pozwolą dostrzec wielokontekstowość idei *employer of choice* i patrzeć na nią nie tylko od strony zarządzania zasobami ludzkimi czy marketingu, ale także przez pryzmat ludzkich zachowań oraz szeroko rozumianych wartości. Artykuł inspirować też może do poszukiwania odpowiedzi na następujące pytania: czy *employer of choice* to, tak jak przyjęto w tekście, konstrukt lub idea, czy może (w odniesieniu do propozycji J. Lichtarskiego – 1999, s. 13–18) koncepcja, metoda bądź technika zarządzania? Jak pracodawca z wyboru prezentowany jest w polskojęzycznym piśmiennictwie? Jakie różnice/podobieństwa znaleźć można w charakterystykach *employer of choice* sporządzanych przez teoretyków oraz praktyków? Przynajmniej na część z tych pytań autorka postara się odpowiedzieć – kolejnym krokiem w ramach badań własnych będą pogłębione studia literaturowe, które zrealizowane zostaną techniką systematycznego przeglądu piśmiennictwa. Planowane są także badania ankietowe (wśród potencjalnych, aktualnych oraz byłych pracowników) mające na celu weryfikację poprawności zbudowanego modelu.

dr hab. Katarzyna Wojtaszczyk, prof. uczelni
Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0001-5120-735X
e-mail: katarzyna.wojtaszczyk@uni.lodz.pl

Przypisy

- 1) W niniejszym opracowaniu o „pracodawcy z wyboru” mówi się jako o idei, konstrukcie lub koncepcie.
- 2) Wartości, korzyści i benefity traktowane są w artykule jako synonimy.
- 3) Część wyłonionych kategorii ma charakter interdyscyplinarny, więc trudno było „włożyć” je w jedną ramę teoretyczną. Autorka zdaje sobie sprawę, że mapa tego samego zakresu literatury przygotowana przez innego badacza wyglądać mogłaby nieco inaczej.
- 4) W dalszej części tekstu potencjalni, obecni i byli członkowie organizacji nazywani są też interesariuszami zsl lub zasobami ludzkimi organizacji.
- 5) Te dwie zmienne jawne wyodrębniono także podczas mapowania literatury.
- 6) Employee branding zdefiniować można jako proces internalizowania (poprzez formalne i nieformalne sposoby komunikowania się) przez zatrudnionych celów i wartości organizacji, którego zasadniczym zadaniem jest budowanie silnych i długotrwałych związków organizacji z interesariuszami zewnętrznymi.

Bibliografia

- [1] Ambler T., Barrow S. (1996), *The Employer Brand*, „The Journal of Brand Management”, Vol. 4, No. 3, pp. 185–206.
- [2] Armstrong M., Taylor S. (2014), *Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, London.
- [3] Backhaus K., Tikoo S. (2004), *Conceptualizing and Researching Employer Branding*, „Career Development International”, Vol. 9, No. 5, pp. 501–517.
- [4] Barbaros M.C. (2020), *Does Employer Branding Beat Head Hunting? The Potential of Company Culture to Increase Employer Attractiveness*, „Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation”, Vol. 16, No. 4, pp. 87–112.
- [5] Barrow S., Mosley R. (2005), *The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley and Sons, Chichester.
- [6] Bellow V., Chaniotakis I., Rigopoulou I. (2015), *Employer Brand of Choice: An Employee Perspective*, „Journal of Business Economics and Management”, Vol. 16, No. 6, pp. 1201–1215.
- [7] Berthon P., Swing M., Hah L.L. (2005), *Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding*, „International Journal of Advertising”, Vol. 24, No. 2, pp. 151–172.
- [8] Carpentier M., Van Hove G., Weijters B. (2019), *Attracting Applicants through the Organization’s Social Media Page: Signaling Employer Brand Personality*, „Journal of Vocational Behavior”, Vol. 115, pp. 1–14.

- [9] Chirkowska-Smolak T., Wnuk M. (2018), *Lojalność pracowników wobec organizacji – operacjonalizacja pojęcia oraz weryfikacja psychometryczna skali lojalności wobec organizacji – badania pilotażowe*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 4, s. 185–198.
- [10] Collins J., Kanar A.M. (2013), *Employer Brand Equity and Recruitment Research*, [in:] D.M. Cable, K.Y.T. Yu (eds.), *Oxford Handbook of Recruitment*, Oxford Library of Psychology, Oxford, pp. 284–297.
- [11] Ghadeer M.B. (2016), *Employer Branding: What Constitutes “An Employer of Choice?”*, „Journal of Business and Retail Management Research”, Vol. 11, No. 1, pp. 154–166.
- [12] Gusenbauer M., Haddaway N.R., (2020), *Which Academic Search Systems are Suitable for Systematic Reviews or Meta-analyses? Evaluating Retrieval Qualities of Google Scholar, PubMed, and 26 other Resources*, „Journal of Royal Society of Medicine”, Vol. 11, No. 2, pp. 181–217.
- [13] Hoseth A. (2011), *Google Scholar. Flagship Database for Literature Searching or Helpful Auxiliary?* „The Charleston Advisor”, Vol. 12, No. 3, pp. 36–38.
- [14] Housely S. (2007), *Harnessing Shift*, [in:] *Employer Branding. The Latest Fad or the Future for HR?* CIPD, London, pp. 15–17.
- [15] Kall J., Kłeczek R., Sagan A. (2006), *Zarządzanie marką*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [16] Kumar V. (2010), *Zarządzanie wartością klienta*, PWE, Warszawa.
- [17] Leary-Joyce J. (2007), *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- [18] Lichtarski J. (1999), *Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – istota, relacje, problemy stosowania*, „Przegląd Organizacji”, Nr 1, s. 13–18.
- [19] Lievens F. (2007), *Employer Branding in the Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, Actual Applicants, and Military Employees*, „Human Resource Management”, Vol. 46, No. 1, pp. 51–69.
- [20] Listwan T., *Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 37–56.
- [21] Maitri M. (2017), *Leveraging SMAC for Employer Branding to be An Employer of Choice*, „International Journal of Advanced Trends in Computer Applications”, Vol. 4, No. 2, pp. 26–29.
- [22] Maxwell R., Knox S. (2009), *Motivating Employees to “Live the Brand”: A Comparative Case Study of Employer Brand Attractiveness within the Firm*, „Journal of Marketing Management”, Vol. 25, No. 9–10, pp. 893–907.
- [23] Mayo A. (2001), *The Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets: Monitoring, Measuring, Managing*, Nicholas Brealey Publishing, Boston.
- [24] Meijerink J.G., Bondarouk T., Lepak D.P. (2016), *Employees as Active Consumers of HRM: Linking Employees’ HRM Competences with their Perceptions of HRM Service Value*, „Human Resource Management”, Vol. 55, No. 2, pp. 219–240.
- [25] Meyer J.P., Allen N.J. (1991), *A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment*, „Human Resources Management Review”, Vol. 1, No. 1, pp. 61–89.
- [26] Moczydłowska J.M. (2013), *Zaangażowanie pracowników – aspekty psychologiczne i organizacyjne*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna”, Nr (4)43, s. 162–171.
- [27] Moroko L., Uncles M.D. (2008), *Characteristics of Successful Employer Brands*, „Journal of Brand Management”, Vol. 16, No. 3, pp. 1687–1696.
- [28] Perna L.L. (2020), *Being Employer of Choice: The Impact of Cultural Diversity on Employer Attractiveness*, University of Padua, Padua.
- [29] Sagan A. (2000), *Wybrane problemy identyfikacji i pomiaru struktur ukrytych*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, Nr 543, s. 53–64.
- [30] Sagan A. (2011), *Wartość dla klienta w układach rynkowych. Aspekty metodologiczne*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- [31] Singh S.A., Singh S.A. (2018), *Outlining the Dimensions of Employer of Choice*, „International Journal of Pure and Applied Mathematics”, Vol. 118, No. 24, pp. 1–12.
- [32] Suresh M., Mahalingam S. (2018), *The Impact of Employee Loyalty towards Organizational Culture on Organizational Performance Reference to Private Banks in Coimbatore City*, „International Journal of Trend in Scientific Research and Development”, Vol. 2, No. 6, pp. 1229–1234.
- [33] Urbanek G. (2012), *Strategiczne znaczenie marki w działalności organizacji*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych”, Nr 1(2), s. 137–145.
- [34] Witek-Hajduk M.K. (2011), *Pojęcie i atrybuty silnej marki*, [w:] M.K. Witek-Hajduk (red.), *Zarządzanie silną marką*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 17–57.
- [35] Wojtaszczyk K. (2012), *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Employer of Choice – Multi-context Nature of the Idea

Summary

The aim of the article is to develop a multi-context definition of an employer of choice. The indirect goal is to develop a model of employer of choice. To achieve the goal, the method of literature review has been used. The author has applied three research techniques: scoping review, literature mapping, critical text analysis. The article begins with the presentation of the research methodology. This includes the following sections: the results of the scoping review and literature mapping, the model of employer by choice and its characteristics. The conclusion includes: the elaborated multi-context definition of employer of choice, research limitations, inspiration for further research.

Keywords

employer of choice, human resource management, branding, employer branding, loyalty, values