

Dr Kalina Grzesiuk

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

ORCID: 0000-0003-1513-1081

e-mail: kalina.grzesiuk@mail.umcs.pl

Korzyści płynące z wizerunku odpowiedzialnego pracodawcy na poziomie organizacji oraz postaw i zachowań jej pracowników¹

Benefits of a responsible employer image at the level of the organisation and the attitudes and behaviour of its employees

Streszczenie

Artykuł dotyczy korzyści osiąganych przez organizację w rezultacie postrzegania jej przez pracowników jako odpowiedzialnego pracodawcy. Temat ten odnosi się do zidentyfikowanej w trakcie analizy literatury luki badawczej dotyczącej rzadko poruszanych zagadnień wewnętrznych wymiarów *corporate social responsibility* (CSR) i *employer brand* (EB). Artykuł ma charakter przeglądowy, a jego celem jest próba identyfikacji korzyści płynących z posiadania wewnętrznego wizerunku odpowiedzialnego pracodawcy pojawiających się na poziomie postaw i zachowań pracowników, a także organizacji jako całości. Wykorzystano w nim metodę krytycznej analizy literatury przedmiotu obejmującej tematykę wewnętrznego wymiaru społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw oraz wizerunku pracodawcy. Badanie pozwoliło stworzyć systematyczny przegląd koncepcji odnoszących się do efektów działań CSR i EB skierowanych na wewnętrznych interesariuszy organizacji.

Słowa kluczowe

społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, CSR, marka pracodawcy, EB, wewnętrzni interesariusze

Abstract

The paper addresses the importance of activities carried out by organisations as part of the internal dimension of corporate social responsibility (CSR) to employees' perceptions of the attractiveness of their employer, that is, the internal dimension of the employer brand (EB). This theme addresses the research gap identified during the literature analysis on the rarely addressed internal dimensions of CSR and EB. This review article attempts to identify the benefits of having an internal image of a responsible employer emerging at the level of employee attitudes and behaviour and the organisation as a whole. The article uses the method of critical review and analysis of the literature concerning the topics of the internal dimension of corporate social responsibility and employer image. The study offers a systematic review of the concepts related to the effects of CSR and EB directed at the internal stakeholders of organisations.

Keywords

corporate social responsibility, CSR, employer brand, EB, internal stakeholders

JEL: M14, M30, O15

Wprowadzenie

Współczesna rzeczywistość stawia przed pracodawcami szereg wyzwań, którym muszą sprostać, chcąc odnieść sukces na rynku. Wiele z nich dotyczy obszarów działalności marketingowej firmy i efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi (*human resource management* – HRM). Koncepcją, która łączy te dwa obszary badawcze, jest marka

pracodawcy (*employer brand* – EB) (Budhiraja & Yadav, 2020). Szczególne znaczenie dla obszaru HRM ma wymiar wewnętrzny EB, w którym uwaga skoncentrowana jest na postrzeganiu organizacji w roli pracodawcy przez obecnych pracowników.

Zakres analizy tego opracowania został przyjęty na podstawie zidentyfikowanej luki badawczej w postaci występowania znacznej przewagi badań dotyczących zewnętrznego wymiaru wizerunku

pracodawcy, w stosunku do obszaru wewnętrznego EB, który odnosi się do atrakcyjności pracodawcy w oczach zatrudnionych pracowników i potencjalnych korzyści odnoszonych z tego tytułu przez organizacje (Alshathry i in., 2017; Tanwar & Prasad, 2017). Podobnie jest w przypadku strategii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (*corporate social responsibility* – CSR), która często skoncentrowana jest na interesariuszach zewnętrznych (Lee & Lin, 2022) i znacznie mniej uwagi poświęca interesariuszom wewnętrznym, którymi są pracownicy (Kim i in., 2017).

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, za cel niniejszego opracowania przyjęto próbę identyfikacji korzyści pojawiających się w efekcie postrzegania przez pracowników organizacji jako odpowiedzialnego pracodawcy. Podstawową metodą badawczą wykorzystaną na potrzeby realizacji założonego celu jest przegląd literatury.

Pojęcia wewnętrznej marki pracodawcy i wewnętrznego CSR

Pojęcie marki pracodawcy (*employer brand*) zostało wprowadzone do literatury przedmiotu w latach 90. XX w. przez Amblera i Barrowa (1996, s. 187), którzy zdefiniowali to zjawisko jako „pakiet korzyści funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych zapewnianych przez zatrudnienie i utożsamianych z firmą zatrudniającą”. Z czasem badacze zidentyfikowali cały szereg określonych atrybutów instrumentalnych i symbolicznych opisujących daną organizację jako pracodawcę (Carpentier i in., 2017), w tym w kontekście komunikowania organizacji jako pożądanego miejsca pracy (Tustin i in., 2018), czynników determinujących stanie się pracodawcą z wyboru (*employer of choice* – EOC) (Gupta i in., 2021) i odróżnienie się od konkurentów (Yadav i in., 2020), jak również tworzenia odpowiedniego wizerunku, aby przyciągnąć i utrzymać najlepszych pracowników (Rana i in., 2021). Marka pracodawcy jest zagadnieniem opisywanym w wielu opracowaniach obejmujących swoim zakresem także szereg pojęć pokrewnych, takich jak: wizerunek pracodawcy (*employer image*) (Hoppe i in., 2022), propozycja wartości dla pracownika (*employee value proposition*) (Tanwar & Prasad, 2016), tożsamość pracodawcy (*employer identity*) (Theurer i in., 2018) czy reputacja pracodawcy (*employer reputation*) (Tanwar & Prasad, 2017). Każdy z tych terminów dotyczy nieco odmiennego obszaru zainteresowań, jednak wszystkie mogą być odnoszone do postrzegania organizacji w roli pracodawcy.

Pojęcie CSR funkcjonuje w obszarze badawczym już od kilkudziesięciu lat. Jednak pierwotne rozumienie tego terminu ewoluowało w czasie i wraz ze

zmianami społecznymi i kulturowymi na świecie obejmowało coraz to nowe sfery. Początkowo postrzegane było w kontekście czterech tworzących piramidę wymiarów obejmujących odpowiedzialność ekonomiczną, prawną, etyczną oraz filantropijną (Carroll, 1991), a współcześnie najczęściej wyróżnia się sześć jego wymiarów: ekonomiczny, społeczny, etyczny, odnoszący się do interesariuszy, zrównoważonego rozwoju i woluntarystyczny (Sarkar & Searcy, 2016). W ujęciu wewnętrznym praktyki CSR najczęściej obejmują następujące obszary działań: zdrowie i bezpieczeństwo, organizacyjna sprawiedliwość i prawa człowieka, zapewnienie rozwoju poprzez dostępność szkoleń i politykę równych szans oraz możliwość zachowania równowagi praca-życie (*work-life balance*) (Macassa i in., 2021; Papasolomou, 2017).

Rozważania te prowadzą do wniosku, że zarówno obszar odpowiedzialności wobec własnych pracowników, jak i sposób postrzegania przez nich organizacji jako pracodawcy stanowią istotne zagadnienia poznawcze, których rozumienie warto pogłębić. Są to jednocześnie obszary, które są bardzo silnie wzajemnie powiązane. Pomimo że istota tej zależności nie jest jednoznaczna, gdyż jedni badacze przyjmują EB jako jeden z wymiarów CSR (Bharadwaj & Yameen, 2020), inni zaś CSR jako jeden z wymiarów wizerunku pracodawcy (Benítez i in., 2020), wątpliwości nie budzi fakt, że łączy je wzajemna zależność. Z tego powodu w tym artykule uwaga została skoncentrowana na efektach, które organizacja może osiągnąć dzięki postrzeganiu jej przez pracowników jako odpowiedzialnego pracodawcy.

Metodyka badawcza

Podstawową metodą zastosowaną na potrzeby niniejszego artykułu jest przegląd, krytyczna analiza i synteza obszarów badań dostępnych w literaturze przedmiotu. W pierwszym etapie dokonano systematycznego przeglądu źródeł dostępnych w bazie Scopus przy zastosowaniu poniższych kryteriów włączenia:

- w obszarze tytułu, abstraktu i słów kluczowych jednoczesne występowanie pojęć określających wizerunek pracodawcy (*employer brand*, *employer value proposition*, *employer image*, *employer identity* oraz *employer reputation*), a także społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw (*corporate social responsibility*, *corporate social performance*, *corporate sustainability*, *sustainability*, *social responsibility* oraz formy skrótowe CSR i CSP);
- rok publikacji od 1960 do 2022 r. (stan na 20 grudnia 2022 r.);
- wyniki już opublikowane (*publication stage – final*);
- język publikacji – angielski.



W wyniku tak sformułowanego zapytania uzyskano 233 wyniki, które następnie ograniczono na podstawie analizy treści abstraktów dostępnych w bazie Scopus, wykluczając publikacje dotyczące wyłącznie postrzegania marki przedsiębiorstwa (*corporate brand*), a także skoncentrowane jedynie na aspekcie prawnym (np. rozwiązania stosowane w różnych krajach) lub pojedynczych działaniach (np. zarządzanie wiekiem). Następnie na podstawie analizy zarówno treści abstraktów, jak i treści całego artykułu (w niejednoznacznych przypadkach) dokonano zawężenia do tych publikacji, które odnoszą się do wewnętrznego wymiaru EB. Takie zawężenie ograniczyło listę wyników do 41. Dbając o aktualność wykorzystywanych źródeł, przyjęto za punkt graniczny włączenia prac do badania rok 2017, a zatem ograniczono czas publikacji do okresu ostatnich pięciu lat. Uzyskano 25 takich publikacji.

Do wyszukania prac poddawanych analizie celowo wykorzystano bazę danych Scopus z uwagi na dostępną możliwość rozszerzenia wyników o źródła (*secondary documents*) nieindeksowane w bazie, ale przywoływane w bibliografiach prac będących rezultatem danego wyszukiwania. W przypadku niniejszego badania dla pierwotnie sformułowanego zapytania w systemie pojawiło się 60 takich prac. Zawierały one jednak dość liczne duplikaty i błędne zapisy źródeł. Uzyskaną listę poddano zatem korekcie, w wyniku której pula źródeł została ograniczona do 45 pozycji. W dalszej kolejności zastosowano do nich kryteria wyłączenia takie same, jak w przypadku pierwotnej listy wyszukiwania. W kolejnym kroku na bazie analizy treści abstraktów, a także całych artykułów odrzucono prace, które dotyczyły specyficznego, innego niż przyjęty kontekstu wykorzystania omawianych koncepcji. Po zawężeniu tej listy do ostatnich pięciu lat lista przyjętych do krytycznej analizy treści artykułów spoza bazy Scopus liczyła 12 pozycji. Ostatecznie lista wszystkich źródeł stanowiąca podstawę klasyfikowania poruszanych w nich zagadnień obejmowała 37 publikacji.

Korzyści płynące z wizerunku odpowiedzialnego pracodawcy – wyniki badań

Przeprowadzony przegląd literatury wskazuje, że efekty wykorzystania działań społecznie odpowiedzialnych w relacji do kształtowania wizerunku pracodawcy wśród obecnych pracowników są kluczowym zagadnieniem poruszonym przez autorów w tym obszarze badawczym. W przypadku zaangażowania organizacji w działania CSR w kontekście wewnętrznego wymiaru EB korzyści pojawiają się zarówno na poziomie

indywidualnych pracowników, ich postaw i przejawianych zachowań, jak i na poziomie organizacji jako całości.

Efekty w postaci postaw indywidualnych pracowników

Pierwsza grupa efektów w obszarze postaw jest ściśle związana z odczuwaniem dumy i wysokiego poczucia własnej wartości wynikających z przynależności do konkretnej organizacji. Szereg efektów na poziomie pracownika może wynikać z poczucia dopasowania do tożsamości organizacji (*person-organisation identity fit*) (Tatar & Ergun, 2018). Spójność wartości jednostki i organizacji prowadzi do większej identyfikacji z pracodawcą (Schaefer i in., 2020). Zapewnia również przekonanie o istotności podejmowanych działań i pracy dla realizacji wyższego celu (Reis i in., 2017). Organizacja może stanowić istotną kategorię społeczną, w której jednostki mogą rozwijać swoją tożsamość (Jerez Jerez i in., 2021). Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że istnieje pozytywny związek pomiędzy EB a pojawieniem się zjawiska identyfikacji pracowników z organizacją (Bharadwaj & Yameen, 2021; Charbonnier-Voirin i in., 2017; Hoppe, 2018).

Niezwykle istotnym pozytywnym efektem jest satysfakcja z pracy, a jej poziom przekłada się również na inne postawy i zachowania pracowników w organizacjach, takie jak wydajność pracy, zaangażowanie pracowników w pracę, łagodzenie wypalenia zawodowego oraz chęć odejścia z pracy (Nemțeanu i in., 2022). Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że pozytywny wizerunek pracodawcy wywiera wpływ na satysfakcję z pracy odczuwaną przez pracowników (Bharadwaj i in., 2021; Tkalc Verèie, 2021). Jednak, jak wskazują wyniki badań, relację między tymi zjawiskami mogą moderować zmienne charakteryzujące pracowników, takie jak płeć, wiek i poziom doświadczenia (Davies i in., 2018).

Zaangażowanie firm w działania społecznie odpowiedzialne sprzyja odczuwaniu przez nich większej motywacji do pracy i przyjmowaniu postaw opartych na silniejszym zaangażowaniu w realizowane działania (Gupta i in., 2021; Hosseini i in., 2022). Zaangażowanie na poziomie zachowań przejawia się jako wychodzenie poza zachowania wymagane pełnioną rolą (*extra-role behaviours*), takie jak *organisational citizenship behaviours* (OCB), proaktywność/wykazywanie inicjatywy, rozszerzanie roli i adaptacyjność (Macey & Schneider, 2008). Analiza dotychczasowych badań dostępnych w literaturze przedmiotu wskazuje, że dostrzegany przez pracowników pozytywny wizerunek pracodawcy może być także wykorzystywany jako narzędzie zwiększania poziomu zaangażowania pracowników (Bhasin i in., 2019; Davies i in., 2018; Staniec & Kalińska-Kula, 2021; Tkalc

Verèie, 2021; Yadav i in., 2020). Warto tutaj jednak dodać, że według niektórych badaczy relacja ta jest moderowana przez występowanie takich zmiennych, jak satysfakcja pracowników, przywiązanie afektywne (*affective commitment*) oraz zaufanie organizacyjne (Davies i in., 2018; Kaur i in., 2020b; Yadav i in., 2020).

Zaangażowanie pracowników łączy się również z przywiązaniem do organizacji (*employee commitment*). Analiza badań w tym zakresie wskazuje na istnienie pozytywnego związku między wizerunkiem pracodawcy a poziomem tego zaangażowania we wszystkich trzech omówionych obszarach (Afshardoost i in., 2021; Botella-Carrubi i in., 2021). Warto jednak dodać, że w niektórych badaniach wykazano istnienie zmiennych moderujących tę relację, a wśród nich: specyfikę środowiska pracy, postrzegane wsparcie ze strony organizacji czy też przestrzeganie kontraktu psychologicznego (Arasanmi & Krishna, 2019; Kaur i in., 2020b).

Zaangażowanie pracowników może być również powiązane z zaangażowaniem w zawód (*employee involvement*). Obejmuje ono zakres, w jakim pracownicy chcą włączyć się procesy podejmowania decyzji i ich wdrażania w organizacji. Jego poziom jest pochodną tego, „jak silne poczucie własności i odpowiedzialności wobec organizacji mają pracownicy” (Amah & Ahiauzu, 2013, s. 662), a przy tym jest bezpośrednią pochodną poziomu ich zaangażowania w ujęciu *organisational commitment*. Podobnie zatem jak w przypadku tego ostatniego, można wskazać na istnienie pozytywnej relacji pomiędzy wizerunkiem pracodawcy i poziomem *employee involvement* (Binu Raj, 2021; Staniec & Kalińska-Kula, 2021).

Efekty w postaci zachowań pracownika

Jedną z omawianych korzyści w tym obszarze jest wspomniane powyżej obywatelstwo organizacyjne (OCB). Takie zachowania pracowników pozwalają organizacjom osiągać szereg korzyści takich jak zwiększenie stabilności wyników organizacji, zwiększenie adaptacyjności organizacji do zmian otoczenia, efektywności organizacji poprzez tworzenie kapitału społecznego oraz zdolności do przyciągania i zatrzymywania najlepszych ludzi poprzez sprawienie, że stanie się bardziej atrakcyjnym miejscem pracy (Klotz i in., 2018). Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że istnieje pozytywny związek pomiędzy postrzeganym przez pracowników wizerunkiem marki pracodawcy a pojawieniem się w niej zachowań obywatelskich (Afshardoost i in., 2021; Hoppe, 2018; Tatar & Ergun, 2018). Niektóre wyniki badań identyfikują jednak istnienie zmiennych, które mogą moderować ten związek, a wśród nich wymieniane są zaangażowanie pracowników, identyfikacja z marką organiza-

cji i satysfakcja z pracy (Gupta i in., 2021; Hoppe, 2018; Kaur i in., 2020a).

Niezwykle istotnym efektem na poziomie zachowań pracowników jest odmienne od tradycyjnego kształtowanie relacji pracownik–pracodawca. Istotne znaczenie ma tutaj sam charakter relacji ich łączących, w tym takie cechy jak: przystępność, troska, dobre samopoczucie pracowników (*employee well-being*), uczciwość, jakość wsparcia i empatia (Matongolo i in., 2018; Tatar & Ergun, 2018; Tkalac Verèie & Sinèić Corić, 2018). Odmienny model relacji umożliwia pojawienie się zjawiska współtworzenia wartości, które polega na tym, że pracownicy wychodzą poza swoje role (OCB) i stają się współtwórcami wartości generowanej dla organizacji, jej pracowników i społeczeństwa (Gupta i in., 2021).

Kolejnym z efektów zidentyfikowanych w badanych źródłach literaturowych jest efektywność zachowań pracowników w postaci osiąganych przez nich wyników (*employee performance*). Poziom ten ma bezpośrednie przełożenie na poziom efektywności organizacji jako całości i zakres osiągnięcia przez nią założonych celów. Jak wskazuje analiza literatury przedmiotu, wewnętrzny wizerunek pracodawcy wywiera pozytywny wpływ na osiągnięte przez pracowników efekty pracy, chociaż wpływ ten jest często pośredni, a opisane powyżej postawy stanowią często zmienne moderujące w tej relacji (Nguyen i in., 2021).

Utrzymanie (retencja) pracowników to jeden z kluczowych celów organizacji, które dążą do zachowania stabilności zatrudnienia i zachęcają pracowników do pozostania w organizacji przez dłuższy okres. Analiza najczęściej pojawiających się strategii utrzymania pracowników wskazuje na znaczną spójność z koncepcją marki pracodawcy, obejmuje bowiem działania prowadzące do ukształtowania atrakcyjnego z punktu widzenia pracowników miejsca pracy, m.in. w kontekście sposobu zarządzania, dostępności szkoleń, zaangażowania w pracę, satysfakcji z pracy, nagród i świadczeń dodatkowych, środowiska pracy i partycypacji pracowników (Al-Suraihi i in., 2021). Wnioski płynące z badań dostępnych w literaturze przedmiotu jednoznacznie wskazują na pozytywny wpływ wizerunku pracodawcy na utrzymanie pracowników i negatywny na wykazywanie przez nich chęci odejścia (*intention to leave*) czy poziom rzeczywistej fluktuacji (Bussin & Mouton, 2019; Tatar & Ergun, 2018; Yadav i in., 2020). Jednak także w tym przypadku pojawiają się wskazania dotyczące możliwych moderatorów tej relacji. Wśród nich wymienić można dopasowanie pracownik–organizacja (*person-organisation fit*), zaufanie organizacyjne, identyfikację organizacyjną, zaangażowanie organizacyjne i satysfakcję z pracy (Arasanmi & Krishna, 2019; Bharadwaj i in., 2021; Rai & Nandy, 2021; Yadav i in., 2020).



Efekty na poziomie organizacyjnym

Pojawienie się efektów na poziomie organizacji jako całości najczęściej jest pochodną ich zaistnienia na poziomie jednostkowym. Zdarzają się jednak sytuacje, w których relacja ta jest odwrotna lub dwustronna. Tak jest w przypadku zaufania organizacyjnego. Spójne i wiarygodne działania pracodawcy w zakresie społecznej odpowiedzialności wspierają tworzenie marki organizacji godnej zaufania. Sprzyja to budowaniu pozytywnego wizerunku wśród pracowników i osiąganiu płynących z niego efektów w obszarze indywidualnym (Schaefer i in., 2020). Jednak pojawienie się środowiska bezpiecznego i opartego na zaufaniu w organizacji jest jednocześnie ich warunkiem wstępnym (Gregorka i in., 2020). Jest ono bowiem niezbędne do stworzenia pozytywnej atmosfery w pracy, prawidłowych relacji na linii pracownik–pracodawca czy też przełożony–podwładny, zachowań kooperacyjnych, obywatelstwa organizacyjnego, zaangażowania pracowników, ich utrzymania i lojalności (Gehrels, 2019; Gupta i in., 2021; Hoppe, 2018; Maurya & Agarwal, 2019).

Postrzeganie marki – jako kolejny z efektów na poziomie organizacji – jest kluczowe z marketingowego punktu widzenia i przekłada się na jej relacje ze wszystkimi interesariuszami, zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi. Postrzeganie organizacji, jej wizerunek i reputacja w kontekście jej roli jako pracodawcy (*employer brand image*) mają znaczenie także dla interesariuszy zewnętrznych. Dzieje się tak z uwagi na fakt, że postrzeganie firmy przez klientów jest pochodną tego, jak przedstawiają ją obsługujący ich pracownicy, którzy przyjmując określone postawy i zachowania, stają się swoistymi ambasadorami marki (Farshid i in., 2020). Analiza literatury przedmiotu wskazuje na istnienie związku między wynikającym z zaangażowania w działania społecznie odpowiedzialne postrzeganiem pracodawcy a pozytywnym wizerunkiem i reputacją firmy także w innych kontekstach (Potgieter & Doubell, 2020; Rana i in., 2021).

Współcześnie szczególnego znaczenia nabiera kolejny z wymienionych efektów uzyskiwany dzięki wypracowaniu pozytywnego wizerunku pracodawcy, jakim jest marketing szeptany (*word-of-mouth* – WOM) rozumiany jako „gotowość (intencja lub zachowanie) pracowników do mówienia w pozytywny sposób o swojej firmie odpowiedzialnej społecznie (np. rodzinie, kolegom i znajomym)” (Schaefer i in., 2020, s. 196). Jest to szczególnie źródło informacji, ponieważ jest niezależne od firmy, co może sprzyjać uznaniu go przez odbiorców za bardziej wiarygodne, ponieważ udostępniający informacje nie uzyskuje z tego tytułu żadnej ewidentnej korzyści (Benitez i in., 2020). Dodatkowo, z punktu widzenia firmy jest bezkosz-

towe. Należy jednak pamiętać, że jest również całkowicie poza kontrolą organizacji, co może stanowić zagrożenie w przypadku pojawienia się komentarzy o charakterze negatywnym (Carlini i in., 2019; Stockman i in., 2020).

Pozytywny wewnętrzny wizerunek pracodawcy jest źródłem korzyści dla organizacji zarówno w finansowym, jak i pozafinansowym wymiarze (Bussin & Mouton, 2019). Pozytywne efekty finansowe mogą wynikać z produktywności i efektywności na poziomie indywidualnych pracowników (Aldousari i in., 2017), przełożenia wizerunku na satysfakcję pracowników i ich zaangażowanie, co z kolei wpływa na poprawę jakości obsługi, większe zadowolenie klienta i wzrost jego lojalności (Macassa i in., 2021; Staniec & Kalińska-Kula, 2021), jak również na obszar fluktuacji pracowników, co oznacza realne oszczędności wynikające z braku konieczności przeprowadzania kosztownych procesów rekrutacyjnych z uwagi na niski odsetek pracowników odchodzących od pracodawcy, który jest postrzegany jako atrakcyjny (Okolocha & Decker, 2020). Warto także wskazać na efekty finansowe płynące z obszaru zachowań pracowników związanych z ich większym zaangażowaniem i adaptacyjnością w wymiarze reagowania na zmiany w otoczeniu, co może przekładać się na wymierne efekty dla organizacji (Tabiu i in., 2020).

W kontekście pozytywnego wizerunku pracodawcy wyniki pozafinansowe najczęściej pojawiają się w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (HRM) i do ich pomiaru są stosowane różne wskaźniki związane z HRM, takie jak: wskaźnik rotacji, statystyki odejść i liczba poleceń pracowników (*referrals*) (Biswas & Suar, 2013). Pozytywny wizerunek organizacji jako pracodawcy przekłada się również, jak już wcześniej wspomniano, na korzyści płynące z obszaru efektywności kształtowania marki, a przez to na wyróżnianie się i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku, co wyraża m.in. koncepcja *brand equity* (Theurer i in., 2018).

Podsumowanie

Kluczowe wnioski płynące z badania przeprowadzonego na potrzeby tej pracy dotyczą istotnej, a jednocześnie nie do końca zbadanej relacji, jaka pojawia się w kontekście wewnętrznej marki pracodawcy i wewnętrznego wymiaru społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Dokonany przegląd literatury pozwolił na częściowe wypełnienie zidentyfikowanej luki badawczej poprzez pogłębienie rozumienia organizacyjnych efektów wewnętrznych, skierowanych na pracowników, wymiarów zarówno CSR, jak i EB, które dotychczas były w literaturze przedmiotu traktowane dosyć pobieżnie. Biorąc pod uwagę fakt, że to pracowni-

cy odgrywają kluczową rolę w sukcesie każdej organizacji, warto w większym stopniu przeanalizować przełożenie dwóch omawianych koncepcji na korzyści osiągane na poziomie zarówno indywidualnym, jak i organizacji jako całości.

Badanie przeprowadzone na potrzeby tego artykułu charakteryzują pewne ograniczenia. Z uwagi na specyfikę dwóch przyjętych obszarów badań wyzwaniem jest odpowiednie sformułowanie słów kluczowych wymaganych do zastosowania systematycznego przeglądu literatury. Badania z obszaru zarówno CSR, jak i EB opierają się bowiem na wielu zbliżonych znaczeniowo, aczkolwiek nie tożsamyh pojęciach. Możliwe jest zatem, że istnieją dodatkowe źródła literaturowe, które nie zostały uwzględnione w przeprowadzonym badaniu z uwagi na posługiwanie się przez ich autorów terminami innymi, niż założono. Dodatkowo, ograniczeniem jest wykorzystanie do przeglądu jednej,

choć kluczowej w obszarze nauki światowej, bazy danych czasopism, jaką jest Scopus. Decyzję o przyjęciu właśnie tej bazy do badań oparto jednak na istotnej funkcjonalności, jaką zapewnia dostęp do źródeł spoza bazy przywoływanych w bibliografiach artykułów (*secondary documents*), co pozwoliło na zmniejszenie negatywnego wpływu tego ograniczenia na wyniki badania.

Rozważania podjęte w tym artykule stanowią wkład w rozwój wiedzy dotyczącej wewnętrznego wymiaru społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i wewnętrznej marki pracodawcy. Stanowią także punkt wyjścia w planowanym badaniu empirycznym odnoszącym się do tych dwóch obszarów. Wydaje się, że weryfikacja istotności i powiązań obu omawianych obszarów badawczych pozwoli na lepsze zrozumienie i stworzenie praktycznych wskazówek dla menedżerów chcących skutecznie wykorzystać korzyści z nich płynące.

Przypisy/Notes

¹ Projekt dofinansowany ze środków budżetu państwa, przyznanych przez Ministra Edukacji i Nauki w ramach Programu „Doskonała Nauka II – Wsparcie konferencji naukowych”.

Bibliografia/References

- Afshardoost, M., Eshaghi, M. S., & Bowden, J. L. H. (2023). Internal brand management, brand understanding, employee brand commitment, and brand citizenship behavior: A meta-analysis. *Journal of Strategic Marketing*, 31(5). <https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.2016896>
- Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A.-H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee turnover: Causes, importance and retention strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–10. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>
- Aldousari, A. A., Robertson, A., Yajid, M. S. A., & Ahmed, Z. U. (2017). Impact of employer branding on organization's performance. *Journal of Transnational Management*, 22(3), 153–170. <https://doi.org/10.1080/15475778.2017.1335125>
- Alshathry, S., Clarke, M., & Goodman, S. (2017). The role of employer brand equity in employee attraction and retention: A unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 413–431. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2016-1025>
- Amah, E., & Ahiauzu, A. (2013). Employee involvement and organizational effectiveness. *Journal of Management Development*, 32(7), 661–674. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2010-0064>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: Perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 174–183. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086>
- Benitez, J., Ruiz, L., Castillo, A., & Llorens, J. (2020). How corporate social responsibility activities influence employer reputation: The role of social media capability. *Decision Support Systems*, 129, 113223. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2019.113223>
- Bharadwaj, S., Khan, N. A., & Yameen, M. (2021). Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and employee retention: A sequential mediation analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 44(5), 718–737. <https://doi.org/10.1108/APJBA-08-2020-0279>
- Bharadwaj, S., & Yameen, M. (2020). Analyzing the mediating effect of organizational identification on the relationship between CSR employer branding and employee retention. *Management Research Review*, 44(5), 718–737. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2020-0298>
- Bhasin, J., Mushtaq, S., & Gupta, S. (2019). Engaging employees through employer brand: An empirical evidence. *Management and Labour Studies*, 44(4), 417–432. <https://doi.org/10.1177/0258042X19870322>
- Binu Raj, A. (2021). Internal branding, employees' brand commitment and moderation role of transformational leadership: An empirical study in Indian telecommunication context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(3), 285–308. <https://doi.org/10.1108/APJBA-04-2021-0175>
- Biswas, M., & Suar, D. (2013). Which employees' values matter most in the creation of employer branding? *Journal of Marketing Development & Competitiveness*, 7(1), 93–102.
- Botella-Carrubi, D., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., & Jabaloyes-Vivas, J. M. (2021). Employer branding factors as promoters of the dimensions of employee organizational commitment. *Economic Research – Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 1836–1849. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1851280>
- Budhiraja, S., & Yadav, S. (2020). Employer branding and employee-emotional bonding – the CSR way to sustainable HRM. W: S. Vanka, M. B. Rao, S. Singh, & M. R. Pulaparthi (Red.), *Sustainable Human Resource Management: Transforming Organizations, Societies, and Environment* (133–149). Springer.
- Bussin, M., & Mouton, H. (2019). Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 1–8. <https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2412>
- Carlini, J., Grace, D., France, C., & Lo Iacono, J. (2019). The corporate social responsibility (CSR) employer brand process: Integrative review and comprehensive model. *Journal of Marketing Management*, 35(1–2), 182–205. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1569549>
- Carpentier, M., Van Hove, G., Stockman, S., Schollaert, E., Van Theemsche, B., & Jacobs, G. (2017). Recruiting nurses through social media: Effects on employer brand and attractiveness. *Journal of Advanced Nursing*, 73(11), 2696–2708. <https://doi.org/10.1111/jan.13336>

- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Charbonnier-Voirin, A., Poujol, J. F., & Vignolles, A. (2017). From value congruence to employer brand: Impact on organizational identification and word of mouth. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 34(4), 429–437. <https://doi.org/10.1002/cjas.1379>
- Davies, G., Mete, M., & Whelan, S. (2018). When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(1), 64–80. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0028>
- Farshid, M., Caruana, A., & Salehi-Sangari, E. (2020). Digital advocacy among industrial employees: An abstract. W: Sh. Wu, F. Pantoja & F. Krey (Red.), *Marketing Opportunities and Challenges in a Changing Global Marketplace: Proceedings of the 2019 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (133–134). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-39165-2_57
- Gehrels, S. (2019). Sustainability and employer branding. W: S. Gehrels, *Employer Branding for the Hospitality and Tourism Industry: Finding and Keeping Talent* (31–42). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-069-220191003>
- Gregorka, L., Silva, S., & Silva, C. (2020). Employer branding practices amongst the most attractive employers of IT and engineering sector. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11(1), 1–16. <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2020010101>
- Gupta, S., Bhasin, J., & Mushtaq, S. (2021). Employer brand experience and organizational citizenship behavior: Mediating role of employee engagement. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(3), 357–382. <https://doi.org/10.1108/APJBA-08-2020-0287>
- Hoppe, D. (2018). Linking employer branding and internal branding: Establishing perceived employer brand image as an antecedent of favourable employee brand attitudes and behaviours. *Journal of Product & Brand Management*, 27(4), 452–467. <https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2016-1374>
- Hoppe, D., Keller, H., & Horstmann, F. (2022). Got employer image? How applicants choose their employer. *Corporate Reputation Review*, 25(2), 139–159. <https://doi.org/10.1057/s41299-021-00119-3>
- Hosseini, S. A., Moghaddam, A., Damganian, H., & Shafiei Nikabadi, M. (2022). The effect of perceived corporate social responsibility and sustainable human resources on employee engagement with the moderating role of the employer brand. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34(2), 101–121. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09376-0>
- Jerez Jerez, M. J., Melewar, T. C., & Foroudi, P. (2021). The effect of waiters' occupational identity on employee turnover within the context of Michelin-starred restaurants. *Journal of Hospitality and Tourism Research*. <https://doi.org/10.1177/10963480211034903>
- Kaur, P., Malhotra, K., & Sharma, S. K. (2020a). Employer branding and organisational citizenship behaviour: The mediating role of job satisfaction. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 16(2), 122–131. <https://doi.org/10.1177/2319510x20931716>
- Kaur, P., Malhotra, K., & Sharma, S. K. (2020b). Moderation-mediation framework connecting internal branding, affective commitment, employee engagement and job satisfaction: An empirical study of BPO employees in Indian context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(3–4), 327–348. <https://doi.org/10.1108/APJBA-10-2019-0217>
- Kim, B.-J., Chang, Y., Kang, J. H., & Kim, T.-H. (2017). A contingent role of leader morality on csr-performance link: A multi-level moderated mediation model. *Academy of Management Proceedings*, 2017(1), 12762. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.12762abstract>
- Klotz, A. C., Bolino, M. C., Song, H., & Stornelli, J. (2018). Examining the nature, causes, and consequences of profiles of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 629–647. <https://doi.org/10.1002/job.2259>
- Lee, Y., & Lin, C. A. (2022). The effects of a sustainable vs conventional apparel advertisement on consumer perception of CSR image and attitude toward the brand. *Corporate Communications*, 27(2), 388–403. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2021-0051>
- Macassa, G., McGrath, C., Tomaselli, G., & Buttigieg, S. C. (2021). Corporate social responsibility and internal stakeholders' health and well-being in Europe: A systematic descriptive review. *Health Promotion International*, 36(3), 866–883. <https://doi.org/10.1093/heapro/daaa071>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Matongolo, A., Kasekende, F., & Mafabi, S. (2018). Employer branding and talent retention: Perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. *Industrial and Commercial Training*, 50(5), 217–233. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2018-0031>
- Maurya, K. K., & Agarwal, M. (2019). Reviewing internal employer branding: A sustainable employee retention management strategy. *International Journal of Multidisciplinary*, 4(6), 301–306. <http://dx.doi.org/10.1108/RRIJM>
- Nemțeanu, M.-S., Dinu, V., Pop, R.-A., & Dabija, D.-C. (2022). Predicting job satisfaction and work engagement behavior in the Covid-19 pandemic: A conservation of resources theory approach. *E+M Ekonómie a Management*, 25(2), 23–40. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2022-2-002>
- Nguyen, M. H., Luan, N. V., & Khoa, B. T. (2021). Employer attractiveness and employee performance: An exploratory study. *Journal of System and Management Sciences*, 11(1), 97–123. <https://doi.org/10.33168/JSMS.2021.0107>
- Okolocha, C. B., & Decker, A. (2020). Influence of employee-focused corporate social responsibility and employer brand on turnover intention. *European Journal of Business and Management*, 12(9), 53–61. <https://doi.org/10.7176/ejbm/12-9-07>
- Papasolomou, I. (2017). The practice of internal corporate social responsibility in SMEs in Cyprus. W: S. Idowu, S. Vertigans, & A. S. Burlea (Red.), *Corporate Social Responsibility. CSR, Sustainability, Ethics & Governance* (93–109). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-52839-7_5
- Potgieter, A., & Doubell, M. (2020). The influence of employer branding and employees' personal branding on corporate branding and corporate reputation. *African Journal of Business and Economic Research*, 15(2), 107–133. <https://doi.org/10.31920/1750-4562/2020/V15N2A6>
- Rai, A., & Nandy, B. (2021). Employer brand to leverage employees' intention to stay through sequential mediation model: Evidence from Indian power sector. *International Journal of Energy Sector Management*, 15(3), 551–565. <https://doi.org/10.1108/IJESM-10-2019-0024>
- Rana, R., Kapoor, S., & Gupta, S. K. (2021). Impact of HR practices on corporate image building in the Indian IT sector. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 528–535. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.42](https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.42)
- Reis, G. G., Braga, B. M., & Trullen, J. (2017). Workplace authenticity as an attribute of employer attractiveness. *Personnel Review*, 46(8), 1962–1976. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2016-0156>
- Sarkar, S., & Searcy, C. (2016). Zeitgeist or chameleon? A quantitative analysis of CSR definitions. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1423–1435. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.157>
- Schaefer, S. D., Terlutter, R., & Diehl, S. (2020). Talking about CSR matters: Employees' perception of and reaction to their company's CSR communication in four different CSR domains. *International Journal of Advertising*, 39(2), 191–212. <https://doi.org/10.1080/02650487.2019.1593736>
- Staniec, I., & Kalińska-Kula, M. (2021). Internal employer branding as a way to improve employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 33–45. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.04](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.04)

- Stockman, S., Van Hove, G., & da Motta Veiga, S. (2020). Negative word-of-mouth and applicant attraction: The role of employer brand equity. *Journal of Vocational Behavior*, 118, 103368. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103368>
- Tabiu, A., Pangil, F., & Othman, S. Z. (2020). Does training, job autonomy and career planning predict employees' adaptive performance? *Global Business Review*, 21(3), 713–724. <https://doi.org/10.1177/0972150918779159>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: Gender as a moderator. *Management Decision*, 54(4), 854–886. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2015-0343>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: A second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389–409. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0065>
- Tatar, B., & Ergun, H. S. (2018). Employer branding and employee attitudes: Mediating role of person-organization fit. *Pressacademia*, 5(2), 110–120. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2018.830>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Tkalac Verèè, A. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>
- Tkalac Verèè, A., & Sinčić Ćorić, D. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444–452. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.06.005>
- Tustin, J. L., Crowcroft, N. S., Gesink, D., Johnson, I., Keelan, J., & Lachapelle, B. (2018). User-driven comments on a facebook advertisement recruiting canadian parents in a study on immunization: Content analysis. *JMIR Public Health and Surveillance*, 4(9), 1–12. <https://doi.org/10.2196/10090>
- Yadav, L. K., Kumar, A., & Mishra, S. (2020). Can organizations leverage employer branding to gain employee engagement and reduce turnover intention? An empirical study with organizational trust as a mediator. *Vision*, 24(4), 496–505. <https://doi.org/10.1177/0972262920943774>

Dr Kalina Grzesiuk

Adiunkt w Katedrze Marketingu w Instytucie Nauk o Zarządzaniu i Jakości na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie. Autorka opracowań z zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, wizerunku pracodawcy oraz sieciowości w zarządzaniu organizacjami.

Dr Kalina Grzesiuk

Assistant Professor in the Department of Marketing at the Institute of Management and Quality Sciences at the Faculty of Economics of Maria Curie-Skłodowska University in Lublin. Author of several publications on corporate social responsibility, employer brand and networks in managing organisations.

**MARKETING
RELACJI**

Magdalena Kowalska

**W DOBIE
TECHNOLOGII
CYFROWYCH**

NARZĘDZIA
KOMUNIKACJI
ONLINE
W KREOWANIU
RELACJI
Z KLIENTAMI

Polskie
Wydawnictwo
Ekonomiczne

Prezentowana książka stanowi kompendium wiedzy z zakresu marketingu relacji, ze szczególnym uwzględnieniem kluczowych zmian w sferze budowania relacji z klientem i zarządzania nimi w epoce czwartej rewolucji przemysłowej. W pracy omówiono nowoczesne metody i narzędzia komunikacji marketingowej. Dokonano konfrontacji trzech przenikających się na współczesnym rynku obszarów, jakimi są: marketing relacji, komunikacja rynkowa oraz nowe technologie. Książka jest skierowana do studentów, doktorantów oraz badaczy zajmujących się tematyką kształtowania długoterminowych relacji pomiędzy podmiotami rynkowymi. Jest także źródłem wiedzy o zachodzących w dobie technologii cyfrowych zmianach zachowań oraz oczekiwań klientów i nowych, innowacyjnych możliwościach prowadzenia komunikacji rynkowej, co stanowi znaczącą wartość dla praktyków.

Księgarnia internetowa: **www.pwe.com.pl**