



UNIWERSYTET  
MIKOŁAJA KOPERNIKA  
W TORUNIU

Wydział Nauk Ekonomicznych  
i Zarządzania

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

mgr Mariusz Lewandowski

## **Wpływ wolontariatu pracowniczego na ocenę marki pracodawcy**

Rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem  
prof. dr hab. Aldony Glińskiej-Neweś

Toruń 2023



# Spis treści

<b>Spis treści .....</b>	<b>3</b>
<b>Wstęp .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Pojęcie, geneza i rozwój budowania marki pracodawcy .....</b>	<b>14</b>
1.1. Definicja i funkcje marki .....	14
1.2. Tożsamość i wizerunek marki .....	20
1.3. Marka pracodawcy .....	24
1.4. Istota i proces budowania marki pracodawcy ( <i>employer branding</i> ) .....	29
1.5. Wybrane narzędzia budowania marki pracodawcy .....	39
1.5.1. Motywatory płacowe i pozapłacowe .....	40
1.5.2. Szkolenia, programy rozwojowe i lojalnościowe .....	41
1.5.3. Działania z zakresu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej .....	42
1.5.4. Społeczna odpowiedzialność biznesu .....	45
<b>2. Wolontariat pracowniczy jako narzędzie CSR .....</b>	<b>49</b>
2.1. Społeczna odpowiedzialność biznesu – analiza pojęcia .....	49
2.2. Relacje pomiędzy CSR a PR .....	54
2.3. Wybrane instrumenty CSR .....	58
2.4. Istota wolontariatu pracowniczego .....	62
2.5. Korzyści wynikające z wdrażania programów wolontariatu pracowniczego .....	67
2.6. Wolontariat pracowniczy a marka pracodawcy – sformułowanie pytań i hipotez badawczych .....	71
<b>3. Metodyka badań własnych .....</b>	<b>79</b>
3.1. Przebieg procesu badawczego .....	79
3.2. Dobór podmiotów do badania .....	79
3.3. Analiza materiału wtórnego - treści zamieszczanych w kanałach komunikacji online .....	80
3.4. Indywidualne wywiady pogłębione .....	82
<b>4. Komunikowanie wolontariatu pracowniczego w procesie budowania marki pracodawcy. Analiza przypadków .....</b>	<b>87</b>
4.1. Nombud .....	87
4.2. Insurance4u .....	93
4.3. S&S .....	99
4.4. SafeGuard .....	104
4.5. LinkUp .....	110
4.6. Podsumowanie .....	116
<b>5. Wpływ wolontariatu pracowniczego na ocenę marki pracodawcy przez pracowników-wolontariuszy. Wyniki wywiadów indywidualnych .....</b>	<b>118</b>
5.1. Ocena marki pracodawcy przez pracowników-wolontariuszy .....	118
5.2. Poczucie sensowności pracy a ocena atrakcyjności pracodawcy .....	122
5.3. Satysfakcja z pracy a ocena marki pracodawcy .....	125
5.4. Związek między poczuciem sensowności pracy a satysfakcją z pracy w procesie oceny marki pracodawcy .....	128
5.5. Rodzaj beneficjentów w ramach programów wolontariackich a ocena atrakcyjności pracodawcy ...	131
5.6. Podsumowanie .....	133

<b>6. Korzyści wynikające z angażowania się w wolontariat pracowniczy a ocena atrakcyjności pracodawcy. Wyniki badania ilościowego .....</b>	<b>136</b>
6.1. Analiza danych.....	136
6.2. Wyniki.....	136
6.2.1. Konfirmacyjna analiza czynnikowa .....	136
6.2.2. Testowanie hipotez.....	138
6.2.3. Analiza mapy priorytetów .....	140
6.3. Podsumowanie.....	142
<b>7. Dyskusja .....</b>	<b>144</b>
<b>8. Implikacje praktyczne .....</b>	<b>151</b>
<b>Zakończenie .....</b>	<b>156</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>158</b>
<b>Spis tabel i rysunków .....</b>	<b>178</b>
<b>Załączniki.....</b>	<b>180</b>

## Wstęp

Głównym powodem zainteresowania się przez autora tematyką wolontariatu pracowniczego w kontekście budowania marki pracodawcy jest – z jednej strony - ciągle rosnące znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu oraz rosnące oczekiwania konsumentów i pracowników dotyczące zaangażowania przedsiębiorstw w działania prospołeczne<sup>1</sup>, z drugiej zaś fakt, że współcześnie pracodawcy stają przed wyzwaniem spełniania oczekiwań pracowników względem doskonalenia ich kompetencji, rozwoju osobistego, osiągnięcia celów zawodowych. Zaspokajanie tego typu potrzeb wpływa na budowanie satysfakcji z pracy pracownika i jego lojalności, a co za tym idzie – w dłuższej perspektywie – przekłada się na sukces całej organizacji<sup>2</sup>. W niniejszej pracy podjęty zostanie problem roli jaką w tym kontekście może pełnić wolontariat pracowniczy.

Wolontariat pracowniczy pojawił się w Stanach Zjednoczonych na początku XX wieku i to właśnie tam ma najdłuższą tradycję<sup>3</sup>. Odnosi się on do polityk lub programów, poprzez które organizacje zachęcają pracowników do wykorzystywania swojego czasu i kompetencji do wspólnych działań podejmowanych poza organizacją, które są korzystne dla społeczeństwa i środowiska<sup>4</sup>. W ramach wolontariatu pracowniczego pracodawca zapewnia wsparcie w realizacji tego rodzaju działalności, a także często inicjuje w tym obszarze projekty, traktując je jako jeden ze sposobów rozwijania idei CSR<sup>5</sup>. Wolontariat pracowniczy wyróżnia się swoim proaktywnym charakterem, co odróżnia go od bardziej pasywnych form społecznej odpowiedzialności biznesu, takich jak np. darowizny na konkretne cele<sup>6</sup>, a jednocześnie może być doskonałym sposobem na zachęcenie pracowników do zrozumienia wartości CSR, za którymi opowiada się organizacja<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> M. B. Donia, S. Ronen, C. A. Tetrault Sirsly, S. Bonaccio, *CSR by any other name? The differential impact of substantive and symbolic CSR attributions on employee outcomes*, [w:] *Journal of Business Ethics*, nr 157(2), 2019, s. 504-507.

<sup>2</sup> M. Vatsa, *Leveraging Employer Branding for Organizational Success*, [w:] *Review of management*, nr 6, 2016, s. 13.

<sup>3</sup> M. Kaźmierczak, *Wolontariat pracowniczy jako przejaw społecznej odpowiedzialności nie tylko dużych przedsiębiorstw*, [w:] *Studia Oeconomica Posnaniensia*, vol. 4, nr 10, 2016, s. 25.

<sup>4</sup> A. Glińska-Noweś, A. Hatami, J. Hermes i in., *Organizational outcomes of corporate volunteering: a qualitative study*, [w:] *Journal of Positive Management*, vol. 10, nr 1, 2019, s. 34.

<sup>5</sup> L. Hustinx, F. Handy, R. Cnaan, *Volunteering*, [w:] R. Tylor (red.), *Third Sector Research*, Springer, Nowy Jork 2010, s. 8.

<sup>6</sup> A. Glińska-Noweś, A. Hatami, J. Hermes i in., dz. cyt., s. 34.

<sup>7</sup> L. Cavalarro, *Corporate Volunteering Survey: The Extent and Nature of Corporate Volunteering Programs in Australia*, [w:] *Australian Journal of Volunteering*, nr 11(1), 2006, s. 66.

Współcześnie niejednokrotnie podkreśla się znaczenie strategicznego podejścia do CSR dla konkurencyjności przedsiębiorstw<sup>8</sup>. Społeczna odpowiedzialność biznesu może przynieść bowiem korzyści w zakresie m.in. zarządzania zasobami ludzki, relacji z klientami, dostępu do kapitału, oszczędności kosztów czy potencjału innowacyjnego<sup>9</sup>. CSR to odpowiedzialność organizacji za wywierane przez siebie wpływy, w tym wpływy na pracowników, co bezpośrednio wynika z teorii interesariuszy R. E. Freemana i jej przełożenia na definicję społecznej odpowiedzialności biznesu - pracownicy traktowani są w niej jako interesariusze pierwszego stopnia<sup>10</sup>. Ich kompetencje i postawy stanowią fundament funkcjonowania każdej organizacji i osiąganych przez nią wyników, a zarządzający coraz bardziej zdają sobie z tego sprawę, chcąc w sposób odpowiedzialny budować relacje ze swoimi podwładnymi<sup>11</sup>.

Z perspektywy pracownika, angażowanie się w wolontariat pracowniczy służy zaspokajaniu podstawowych potrzeb psychologicznych w zakresie samodzielności, niezależności, rozwoju i poczucia przynależności<sup>12</sup>. Wolontariat zazwyczaj jest dobrowolnym działaniem, które nie jest powiązane z obowiązkami zawodowymi - ostateczna decyzja, czy zaangażować się w proponowane formy wolontariatu (lub, jeśli organizacja na to pozwala, zaproponować własne), zawsze należy do pracownika<sup>13</sup>. Osoby angażujące się w projekty wolontariackie często wykonują zadania, które nie są bezpośrednio związane z ich obowiązkami zawodowymi, co z kolei pozwala na rozwijanie swoich kompetencji i zdobywanie nowych umiejętności<sup>14</sup>. Udział w wolontariacie może przyczynić się do rozwoju zarówno umiejętności związanych z pracą, takich jak umiejętności pracy grupowej, przywództwo i komunikacja, jak również wpłynąć na rozwój kompetencji emocjonalnych pracownika<sup>15</sup>. Możliwość rozwoju własnych kompetencji i umiejętności jest z kolei jednym

---

<sup>8</sup> L. Marín, A. Rubio, S. R. de Maya, *Competitiveness as a Strategic Outcome of Corporate Social Responsibility*, [w:] *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, nr 19(6), 2012, s. 366, M. Vilanova, J. M. Lozano, D. Arenas, *Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness*, [w:] *Journal of Business Ethics*, nr 87(S1), 2008, s. 61.

<sup>9</sup> M. Vilanova, J. M. Lozano, D. Arenas, dz. cyt., s. 61-62.

<sup>10</sup> D. Stanny, *Geneza społecznej odpowiedzialności biznesu w zarządzaniu*, [w:] P. Kawalec, A. Błachut (red.) *Odpowiedzialność społeczna w innowacyjnej gospodarce*, KUL, Lublin 2011, s. 262-263.

<sup>11</sup> A. Furmańska-Maruszak, A. Sudolska, *Relacje z pracownikami jako obszar wdrażania CSR*, [w:] *Organizacja i kierowanie*, nr 2/2017 (176), 2017, s. 256.

<sup>12</sup> D. Haski-Leventhal, A. Kach, M. Pournader, *Employee need satisfaction and positive workplace outcomes: The role of corporate volunteering*, [w:] *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, nr 48(3), 2019, s. 594.

<sup>13</sup> E. Barman, *With strings attached: Nonprofits and the adoption of donor choice*, [w:] *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, nr 37, 2007, s. 40.

<sup>14</sup> P. Mirivis, *Employee engagement and CSR: Transactional, relational, developmental approaches*, [w:] *California Management Review*, nr 54, 2012, s. 97.

<sup>15</sup> A. Glińska-Noweś, A. Hatami, J. Hermes i in., *Organizational outcomes...*, dz. cyt., s. 35.

z czynników wpływających na ocenę atrakcyjności pracodawcy<sup>16</sup>. Pracownicy, którzy uczestniczą w projektach wolontariackich lub nadzorują realizację swoich własnych pomysłów, mogą napotkać na różne problemy, co stanowi doskonałe wyzwanie do sprawdzenia kompetencji poszczególnych pracowników-wolontariuszy w sytuacjach, z którymi być może nie mieliby styczności, wykonując swoje codzienne obowiązki. Angażowanie się w projekty wolontariackie sprzyja także nawiązywaniu nowych znajomości i budowaniu relacji zespołowych, pozwalając tym samym zaspokoić potrzebę poczucia przynależności<sup>17</sup>. Wolontariat pracowniczy może być więc alternatywnym źródłem zaspokajania wymienionych potrzeb, gdy potrzeby te nie są zaspokajane na stanowisku pracy lub dać efekt addytywny, jeśli pracownik w czasie realizacji swoich obowiązków zawodowych odczuwa realizację wyżej wymienionych potrzeb w dodatkowy sposób<sup>18</sup>. Badania wykazują, że pracownicy, realizując potrzeby rozwoju i przynależności poprzez udział w wolontariacie pracowniczym, są o wiele bardziej usatysfakcjonowani ze swojej pracy oraz zmotywowani do dalszych działań<sup>19</sup>. Co więcej, wolontariat jest w stanie wzmocnić zaangażowanie i przywiązanie pracowników do firmy, co jest szczególnie istotne w odniesieniu do poczucia sensowności pracy<sup>20</sup>. Ta z kolei definiowana jest jako zrozumienie celu pracy i towarzyszące mu indywidualne poczucie wartości, przydatności i wartościowości dzięki wykonywanej pracy zarobkowej<sup>21</sup>. Udział w aktywnościach wolontariackich może wywołać poczucie dumy z „bycia częścią” organizacji, a jednocześnie buduje wobec niej lojalność – wszystko przez to, że firma zachęca pracowników – poprzez projekty wolontariackie – do czynienia dobra<sup>22</sup>. Poczucie sensowności pracy wzrasta zaś w sytuacjach, kiedy pracownicy mogą wykazać się większą niezależnością i autonomią przy angażowaniu się w konkretne działania<sup>23</sup>.

Coraz częściej w literaturze naukowej i praktyce biznesowej pojawia się termin *employer branding* (w skrócie: EB), odnoszący się do budowania marki pracodawcy. Niestety,

---

<sup>16</sup> G.G. Reis, B.M. Braga, J. Trullen, *Workplace authenticity as an attribute of employer attractiveness*, [w:] *Personnel Review*, 46(8), 2017, s. 1962–1976; M.H. Nguyen, N.V. Luan, B.T. Khoa, *Employer attractiveness and employee performance: an exploratory study*, [w:] *Journal of System and Management Sciences*, 11(1), 2021, 97-123, G.G. Reis, B.M. Braga, *Employer attractiveness from a generation perspective: Implications for employer branding* [w:] *Revista de Administração*, nr 51(1), 2016, s. 103–116.

<sup>17</sup> A.M. Grant, *Giving time, time after time: Work design and sustained employee participation in corporate volunteering*, [w:] *Academy of Management Review*, nr 37, 2012, s. 603.

<sup>18</sup> D. Haski-Leventhal, A. Kach, M. Pournader, dz. cyt., s. 594.

<sup>19</sup> Tamże, s. 593.

<sup>20</sup> A. Glińska-Noweś, A. Hatami, J. Hermes i in., dz. cyt., s. 35.

<sup>21</sup> Tamże.

<sup>22</sup> Tamże, s. 37.

<sup>23</sup> Tamże, s. 38.

wciąż niewiele jest literatury naukowej, która omawiałaby zagadnienia związane ze współczesnymi, aktualnymi wyzwaniami tego procesu – w bazie Scopus liczba publikacji poświęconych employer brandingowi na wrzesień 2022 roku wynosiła jedynie 340<sup>24</sup>. Koncepcja budowania marki pracodawcy koncentruje się na kreowaniu pozytywnego wizerunku organizacji jako pracodawcy, którego wybór jest lub byłby atrakcyjny dla potencjalnych pracowników – pracodawcy z wyboru. Działa to także w drugą stronę: poprzez działania z zakresu employer branding, pracodawca ma często możliwość selekcji kandydatów i wyboru tych najlepszych z najlepszych – aby przyciągnąć i zaangażować pracowników na coraz bardziej konkurencyjnym rynku pracy, wiele firm zaczęło strategicznie zarządzać swoją marką pracodawcy<sup>25</sup>. Kluczowe jest, by rzeczywiste działania były spójne z wizerunkiem, który buduje organizacja - jeśli pracownicy (odbiorcy wewnętrzni) nie będą usatysfakcjonowani ze swojej pracy, a odbiorcy zewnętrzni (potencjalni pracownicy i inne osoby w jakiś sposób zainteresowane organizacją) będą otrzymywać komunikaty o tym, że dane przedsiębiorstwo jest atrakcyjnym pracodawcą to, po skonfrontowaniu opinii, odbiorcy zewnętrzni mogą poczuć się oszukani, a to zaś w negatywny sposób może odbić się na wizerunku całej organizacji<sup>26</sup>. Jak zauważają S. Barrow i R. Moosley, działania employer brandingowe można podzielić – w zależności od grup odbiorców – na dwie kategorie: <sup>27</sup>

- Employer branding *wewnętrzny*, skierowany na obecnych pracowników organizacji, którego głównym celem jest tworzenie możliwości rozwoju oraz kreowanie przyjaznej i spełniającej oczekiwania pracowników atmosfery i kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Przykładami działań z tego zakresu mogą być m.in. organizowanie szkoleń i inwestowanie przez to w kapitał ludzki, wprowadzanie kanałów wymiany informacji (np. intranet), organizowanie aktywności integracyjnych i kształtujących zespół (tzw. *team building*),
- Employer branding *zewnętrzny*, który kieruje się do potencjalnych pracowników, a działania z tego zakresu skupiają się na budowaniu marki atrakcyjnego pracodawcy. Organizacja może np. docierać do studentów i absolwentów uczelni

---

<sup>24</sup> Stan dla zapytania „employer branding” na dzień 04.09.2022.

<sup>25</sup> A. Tumasjan, F. Kunze, H. Bruch, I.M. Welp, *Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate* [w:] *Human Resource Management*, nr 59(1), 2020, s. 83.

<sup>26</sup> M. Spychała, T. Bartecki, M. Brzóska, *Employer branding – nowoczesne rozwiązanie problemu rotacji pracowników* [w:] *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i zarządzanie*, Poznań 2019, s. 177.

<sup>27</sup> S. Barrow, R. Mosley, *The employer brand, bringing the best of brand management to people at work*, Wiley, Nowy Jork 2006, s. 81.



wyższych poprzez udział w targach pracy, organizację otwartych wykładów/warsztatów, konkursów, stoisk informacyjnych itp. oraz do doświadczonych pracowników innych przedsiębiorstw, np. poprzez atrakcyjne ogłoszenia rekrutacyjne czy inne, kreatywne działania wizerunkowe.

W idealnej sytuacji organizacje powinny działać w sposób zintegrowany – prowadzić zarówno działania wpływające na markę pracodawcy zewnętrzną, jak i wewnętrzną, utrzymując spójną linię komunikacji<sup>28</sup>. Koncepcja employer branding powinna opierać się więc na sposobie, w jaki ludzie oceniają organizację jako pracodawcę<sup>29</sup> oraz sposobie, w jaki dany podmiot zamierza budować swój wizerunek jako pożądanego pracodawcy, przedstawiając propozycje wartości, wpływające na jego atrakcyjność<sup>30</sup>. Atrakcyjność pracodawcy rozumiana jest z kolei jako zespół przewidywanych korzyści, jakie pracownik widzi w pracy dla konkretnej organizacji<sup>31</sup>. Wyższy poziom atrakcyjności pracodawcy jest często wynikiem powiązania propozycji wartości firmy z korzyściami pożądanymi przez kandydatów od konkretnego (potencjalnego) pracodawcy<sup>32</sup>.

**Celem niniejszej pracy jest określenie wpływu udziału pracowników w wolontariacie pracowniczym na postrzeganie przez nich marki pracodawcy oraz opracowanie praktycznych rekomendacji dotyczących komunikowania projektów wolontariackich w działaniach employer brandingowych.**

Aby właściwie zidentyfikować badane zjawiska oraz zachodzące między nimi relacje, w naukach o zarządzaniu i jakości często stosuje się metodę polegającą na tworzeniu konstruktów teoretycznych, a następnie jego operacjonalizacji. Aby tego dokonać autor dokonał analizy literatury przedmiotu, która pozwoliła zebrać oraz uporządkować teoretyczne podstawy z zakresu budowania marki pracodawcy i narzędzia CSR, jakim jest wolontariat pracowniczy, a następnie wyłonił luki badawcze, postawił pytania i stworzył model badawczy, w którym sformułowano następujące pytania oraz hipotezy badawcze (szczegółowe omówienie luk badawczych znajduje się w rozdziale drugim):

---

<sup>28</sup> C. Foster, K. Punjaisri, R. Cheng, *Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding*, [w:] *Journal of Product & Brand Management*, vol. 19, nr 6, 2010, s. 403.

<sup>29</sup> G. Martin, P. Beaumont, R. Doig, J. Pate, *Branding: a new performance discourse for HR?*, [w:] *European Management Journal*, vol. 23, nr 1, 2005, s. 77.

<sup>30</sup> A. Sengupta, U. Bamel, P. Singh, *Value proposition framework: implications for employer branding*, [w:] *Decision*, vol. 42, nr 3, 2015, s. 309.

<sup>31</sup> P. Berthon, M. Ewing, L.L. Hah, *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*, [w:] *International Journal of Advertising*, vol. 24, nr 2, 2005, s. 151.

<sup>32</sup> Tamże, s. 159.

**P1. Jak pracownicy angażujący się w wolontariat pracowniczy oceniają markę pracodawcy swojej organizacji**

**P2. W jaki sposób poczucie sensowności pracy wpływa na ocenę atrakcyjności swojego pracodawcy?**

H1: Odczuwane poczucie sensowności pracy pozytywnie wpływa na ocenę atrakcyjności pracodawcy przez pracowników angażujących się w wolontariat pracowniczy

**P3. Jak poczucie satysfakcji z pracy pracowników angażujących się w wolontariat pracowniczy wpływa na ocenę marki pracodawcy swojej organizacji?**

H2: Odczuwane poczucie satysfakcji z pracy pozytywnie wpływa na ocenę atrakcyjności pracodawcy przez pracowników angażujących się w wolontariat pracowniczy

**P4: Jaki związek w procesie kształtowania oceny marki pracodawcy zachodzi między poczuciem sensowności pracy i satysfakcją z pracy pracowników biorących udział w wolontariacie pracowniczym?**

H3: Satysfakcja z pracy jest mediatorem między poczuciem sensowności pracy a oceną pracodawcy przez pracowników angażujących się w wolontariat pracowniczy

**P5. W jaki sposób rodzaj beneficjentów programów wolontariackich wpływa na postrzeganie marki pracodawcy przez pracowników-wolontariuszy?**

H4: Rodzaj beneficjentów programów wolontariackich jest moderatorem relacji między poczuciem sensowności pracy a oceną marki pracodawcy przez pracowników angażujących się w wolontariat pracowniczy

By zrealizować cel pracy, autor – poza przeglądem literatury – zdecydował się na przeprowadzenie kolejno:

- 1) analizy treści zamieszczanych w kanałach komunikacji online dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu, w tym wolontariatu pracowniczego,
- 2) wywiadów pogłębionych z przedstawicielami organizacji – koordynatorami i uczestnikami programów wolontariatu pracowniczego
- 3) badania ilościowego (ankietowego) w jednym z przedsiębiorstw.

Szczegółowa metodyka badawcza została opisana w trzecim rozdziale niniejszej pracy.

Forma rozprawy zdeterminowana została celami pracy oraz postawionymi pytaniami badawczymi i hipotezami. Praca składa się z ośmiu rozdziałów: dwóch rozdziałów teoretycznych, rozdziału metodycznego, trzech rozdziałów będących analizą przeprowadzonych przez autora badań, dyskusji oraz rozdziału stanowiącego praktyczne implikacje związane z omawianymi zagadnieniami oraz zakończenia.

Część teoretyczną rozprawy rozpoczyna rozdział poświęcony pojęciu i procesowi budowania marki pracodawcy. Autor stara się wyjaśnić w nim różnice między marką produktową, marką korporacyjną i marką pracodawcy, przybliżając definicje tych pojęć, które pojawiły się w literaturze na przestrzeni lat. Marka bowiem nie musi odnosić się jedynie do produktów (marka produktowa), lecz także do osób, miejsc, przedsięwzięć czy organizacji i to właśnie w tym znaczeniu mówi się o marce korporacyjnej. Atrybuty marki jako organizacji, mogą być trwalsze niż marki produktowej – konkurencji jest o wiele trudniej je skopiować, gdyż odnoszą się do takich elementów, jak: kultura organizacyjna, wartości firmy czy podejście pracowników. Marka pracodawcy to zestaw korzyści funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych, jakie daje zatrudnienie i identyfikacja z organizacją pracodawcy. Jest to rodzaj psychologicznego kontraktu między pracodawcą a pracownikiem, co łączy definicję marki pracodawcy z definicjami marek produktowych i korporacyjnych, gdzie marka jest kojarzona z pewną obietnicą organizacji wobec klientów. Rozdział ten porusza także kwestie związane z rozróżnieniem pojęć tożsamości i wizerunku marki. Tożsamość marki to sposób, w jaki przedsiębiorstwo chce, by konsumenci postrzegali daną markę, rozumiana jest także jako dostarczanie konkretnych argumentów przemawiających za wyborem danej marki w trakcie procesu zakupowego. Wizerunek marki zaś definiowany jest jako obraz wytworzony przez poszczególne grupy docelowe. W rozdziale tym przybliżono także pojęcie *Employee/Employer Value Proposition* (EVP), czyli pewnej propozycji wartości/oferty, która odróżnia danego pracodawcę od innych organizacji oferujących zatrudnienie i która stanowi podstawę działań z zakresu employer brandingu danego podmiotu. EVP definiowana jest jako oferta pracodawcy skierowaną do najbardziej pożądanых kandydatów, składająca się z unikalnego zestawu, skojarzeń i wartości, które pozytywnie wpływają na do wyboru oferty firmy jako pracodawcy. EVP jest więc dla pracownika zbiorem korzyści, które pracodawca dostarcza w zamian za umiejętności, kompetencje, zdolności, i doświadczenie, które wnosi on do firmy, może stanowić więc pewien punkt wyjścia w procesie budowania marki pracodawcy – *employer branding*, któremu poświęcono kolejną część niniejszego rozdziału. Autor stara się w niej

wyjaśnić istotę procesu budowania marki oraz instrumenty, które są w tym procesie wykorzystywane.

W drugim rozdziale autor przybliży definicję społecznej odpowiedzialności biznesu oraz jej instrumenty, skupiając się przede wszystkim na wolontariacie pracowniczym. Autor rozpoczyna od zdefiniowania terminu CSR oraz omawia jego znaczenie w biznesie. Z racji tego, że w wielu organizacjach działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu łączone są często z zakresem zadań służb PR-owych i to właśnie te działy są odpowiedzialne za wdrażanie koncepcji CSR, autor omawia relacje łączące oba obszary działalności organizacji. Dalsza część rozdziału przedstawia instrumenty CSR, które zwykle wdrażane są przez organizację, z naciskiem na wolontariat pracowniczy. Wyjaśniona została jego istota, rodzaje oraz korzyści, jakie płyną z wdrażania programów wolontariackich w organizacjach zarówno dla jej pracowników, jak i beneficjentów tego rodzaju programów. Ostatnia część rozdziału koncentruje się na związku między wolontariatem pracowniczym a marką pracodawcy – autor definiuje w niej pytania i hipotezy badawcze.

Trzeci rozdział dotyczy metodyki badań własnych. Znajduje się tu uzasadnienie wyboru i opis poszczególnych metod badawczych, które – poza przeglądem literatury – zastosowano w pracy. Pierwsze z badań jakościowych polegało na analizie materiału wtórnego w postaci kanałów komunikacji online pięciu firm, w których prowadzone są programy wolontariackie. W rozdziale tym zaprezentowano m.in. matrycę, którą posługiwał się autor, dokonując wspomnianej analizy. Drugie z badań – pogłębione wywiady indywidualne – dotyczyło postrzegania atrakcyjności pracodawcy swojej organizacji oraz ogólnych kwestii związanych z angażowaniem się w wolontariat przez respondentów. By móc dokładnie określić zależności uwzględnione w modelu badawczym, autor przeprowadził także badanie ilościowe. W rozdziale tym m.in. dokładnie opisano przebieg procesu badawczego oraz ujęto sposoby postępowania z danymi pozyskanymi w badaniach własnych przez autora.

Rozdziały czwarty, piąty i szósty poświęcone zostały analizie zebranych przez autora wyników badań. Rozdział czwarty skupia się na analizie kanałów komunikacji online wybranych przedsiębiorstw, służących budowaniu marki pracodawcy, ze szczególnym naciskiem na komunikację aktywności w ramach wolontariatu pracowniczego. Rozdział piąty przedstawia wnioski, które płyną z przeprowadzonych indywidualnych wywiadów pogłębionych, zaś rozdział szósty skupia się na analizie danych pozyskanych w badaniu ilościowym oraz weryfikacji postawionych hipotez badawczych.

W dalszej części pracy autor przeprowadził dyskusję, w której przedstawił ustalenia, co do realizacji celu pracy i zidentyfikowanej luki badawczej. W rozdziale tym znajduje się synteza

najważniejszych wniosków z przeprowadzonych przez autora badań oraz zestawienie ich z dostępną do tej pory literaturą poświęconą omawianym zagadnieniom. Po niej, autor prezentuje praktyczne rekomendacje, będące kontynuacją prezentowania wniosków z przeprowadzonych badań.

Rozprawę doktorską zamyka zakończenie, w którym podsumowano przeprowadzone postępowanie badawcze oraz nakreślono możliwości dalszych prac naukowych.

# 1. Pojęcie, geneza i rozwój budowania marki pracodawcy

## 1.1. Definicja i funkcje marki

W ostatnich latach można odnieść wrażenie, że nadużywanie – zwłaszcza w potocznym dyskursie - pojęcia marki doprowadziło do rozmycia jego znaczenia. Pojęcie to można analizować w kontekście ekonomicznym i społecznym – niektóre marki na stałe bowiem wpisały się w szeroko pojętą popkulturę i są obecne na każdym kroku naszego życia codziennego. Marka bardzo często rozumiana jest jako „semiotyczny silnik”, który odpowiada za produkcję propozycji wartości dla konsumentów w konkretnych sytuacjach życiowych, w których ci się znaleźli<sup>33</sup>. W literaturze przedmiotu nie ma jednej, powszechnie przyjętej definicji marki. Rozpatrując to pojęcie z marketingowego punktu widzenia, warto odwołać się do definicji zaproponowanej przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu (ang. *American Marketing Association*, AMA), która mówi, że marka to: „nazwa, pojęcie, znak, symbol lub każda inna cecha identyfikująca produkt lub usługę jednego sprzedawcy, odróżniająca od pozostałych oferowanych przez innych sprzedawców”<sup>34</sup>. Dla porównania, definicja ta jest zbieżna z definicją zaproponowaną przez polskiego ustawodawcę, który określa w ten sposób pojęcia *znak towarowy* oraz *firma*<sup>35</sup>. Za J. Altkornem warto przytoczyć inne definicje marki, które często występują w literaturze:<sup>36</sup>

- oznaczenie i pozycja produktu lub grupy produktów będących w asortymencie firmy,
- znak towarowy przypisany do danego produktu,
- wizerunek produktów i podmiotu rynkowego jako producenta, usługodawcy lub pośrednika w kanale dystrybucji.

Przytoczone powyżej definicje opierają się jedynie na wartościach niematerialnych, dotyczących znaku towarowego czy wizerunku przedsiębiorstwa oferującego dane produkty lub samych produktów będących w ofercie danego podmiotu. Druga grupa definicji umożliwia o wiele szersze spojrzenie na to pojęcie. J. Kall uważa, że na markę składa się produkt i jego

---

<sup>33</sup> T. Serwański, *Wymiar kulturowy marki produktowej i korporacyjnej - perspektywa znaczeniowa* [w:] *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, nr 151, 2016, Warszawa 2016.

<sup>34</sup> Na podstawie: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>, data dostępu: 14.07.2021.

<sup>35</sup> Ustawa z dnia 15 września 2000 roku, Kodeks spółek handlowych (Dz. U. z dn. 8 listopada, nr 94, poz. 1037).

<sup>36</sup> J. Altkorn, *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999, s. 11-12.

opakowanie, nazwa oraz integracja ich z innymi instrumentami marketingu-mix<sup>37</sup>. Podejście to dominuje także w literaturze brytyjskiej, jednak –w literaturze amerykańskiej częściej pojawia się tzw. model wartości dodanych<sup>38</sup>. Przykładem może być definicja zaproponowana przez J. P. Jones'a, według której marka to „produkt, który dostarcza korzyści funkcjonalnych oraz wartości dodanej, którą pewni konsumenci cenią w wystarczającym stopniu, by dokonać zakupu”<sup>39</sup>. Marka może być rozumiana także jako „suma zalet funkcjonalnych (jakość), psychologicznych (wizerunek) i ekonomicznych (cena)”<sup>40</sup> oraz jako „zobowiązanie sprzedawcy do ciągłego dostarczania kupującemu określonego zestawu cech, korzyści i usług wraz z produktem oznaczonym daną marką”<sup>41</sup>. Marka to symboliczne, a nie rzeczywiste odzwierciedlenie właściwości produktu, a także cech oferowanych konsumentom<sup>42</sup>. H. Pringle i W. Gordon z kolei piszą, że „marka symbolizuje obietnice, mówi, czego można spodziewać się po danym produkcie, usłudze, przedsiębiorstwie i zapowiada, czego można oczekiwać od osób zaangażowanych w dostarczanie nabywcom nowego produktu”<sup>43</sup>. Wszystkie te definicje – w ocenie autora - łączy wyjaśnienie zaproponowane przez L. Lighta, według którego marka to nazwa, symbol, znak, wzór, który ma służyć odróżnieniu godnemu zaufania, odpowiedniej, wyróżniającej obietnicy związanej z produktem od tych obietnic, które są związane z produktami konkurencji i stara się wyraźnie odróżnić znak towarowy, jako kategorię prawną, od marki jako kategorii ekonomicznej, której funkcją jest osiągnięcie określonych celów ekonomicznych<sup>44</sup>. Przytoczone definicje wskazują na możliwość symbolicznego postrzegania marki, koncentrującego się na jej niematerialnych aspektach i właściwościach – symbolach, skojarzeniach oraz szeroko pojętych wrażeniach.

W literaturze wyróżnia się także pojęcie *marki korporacyjnej*<sup>45</sup>. Jak wynika z zaprezentowanych wcześniej definicji, marka nie musi odnosić się jedynie do produktów (marka produktowa), lecz także do osób, miejsc, przedsięwzięć czy organizacji i to właśnie

---

<sup>37</sup> J. Kall, *Silna marka. Istota i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 12.

<sup>38</sup> M. Kampioni-Zawadka, *Employer branding na polskim rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2018, s. 37.

<sup>39</sup> J. P. Jones, *How to use advertising to build strong brands*, Sage, Londyn 1999, s. 15.

<sup>40</sup> T. Ambler, Ch. Styles, *Brand Development versus New Product Development*, [w:] *Marketing Intelligence & Planning*, nr 14/7, 1996, s. 10.

<sup>41</sup> G. Urbanek, *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa 2002, s. 14.

<sup>42</sup> L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2001, s. 337.

<sup>43</sup> H. Pringle, W. Gordon, *Zarządzanie marką. Jak wypromować rozpoznawalną markę*, Rebis, Poznań 2003, s. 23.

<sup>44</sup> M. K. Witek-Hajduk, *Zarządzanie silną marką*, Wolters Kluwers Polska, Warszawa 2011, s. 28-29.

<sup>45</sup> D. A. Aaker, *Leveraging the corporate brand*, [w:] *California management review*, nr 46(3), 2004, s. 6; M. Urde, *The corporate brand identity matrix*, [w:] *Journal of Brand Management*, nr 20(9), 2013, s. 743.

w tym znaczeniu mówi się o marce korporacyjnej. Atrybuty marki jako organizacji, mogą być trwalsze niż marki produktowej – konkurencji jest o wiele trudniej je skopiować, gdyż odnoszą się do takich elementów, jak: kultura organizacyjna, wartości firmy czy podejście pracowników<sup>46</sup>. Silna marka korporacyjna zwiększa długoterminową wartość organizacji, ułatwiając tym samym np. dostęp do nowych rynków, budowanie lojalności klientów, utrzymanie rentowności cenowej czy – co jest godne podkreślenia z uwagi na temat niniejszej pracy – satysfakcję z pracy pracowników i rekrutację nowych<sup>47</sup>. Marka korporacyjna w literaturze utożsamiana ze skojarzeniami z organizacją<sup>48</sup>, zaś D. Bickerton pisze, że marka korporacyjna to wizualny, werbalny i behawioralny przekaz wartości, które wyłaniają się z założycieli firmy, jej pracowników i całej kultury organizacyjnej<sup>49</sup>. Chcąc rozróżnić markę produktową od marki korporacyjnej, można oprzeć się 6 wymiarów, na których oparte są oba pojęcia<sup>50</sup>. Pierwszym z nich jest przedmiot, zakres i skala oddziaływania – w przypadku marki produktowej jest to pojedynczy produkt lub grupą powiązanych ze sobą produktów, a w przypadku marki korporacyjnej – cała organizacja, obejmująca „korporację” i jej ofertę. Drugi wymiar dotyczy procesu zarządzania marką – na czele marki produktowej stoi zwykle menedżer marki, zaś w przypadku marki korporacyjnej za proces ten odpowiada dyrektor zarządzający. Odpowiedzialność za markę produktową spoczywa zwykle na dziale marketingu lub innej, oddelegowanej jednostce, zaś w przypadku marki korporacyjnej – na całej organizacji. Kolejną płaszczyzną, na której można znaleźć różnice to grupy docelowe. W przypadku marki produktowej są nimi zewnętrzni klienci, zaś w przypadku marki korporacyjnej będą to grupy wewnętrzne i zewnętrzni interesariusze. Istotnych różnic można doszukać się także na polu środków komunikacji – w przypadku marek produktowych zwykle będą to instrumenty komunikacji marketingowej kierowane do zewnętrznych odbiorców, zaś w przypadku marek korporacyjnych całościowa wewnętrzna i zewnętrzna komunikacja organizacji za pomocą różnych kanałów i środków (m.in. oferta, kultura, zachowanie zarządu, pracowników, komunikacja nieformalna, nowe media). Ostatnim wymiarem jest horyzont

---

<sup>46</sup> L. Garbarski, *Marketing. Kluczowe pojęcia i praktyczne zastosowania*, PWE, Warszawa 2001, s. 166.

<sup>47</sup> K. Cowan, F. Guzman, *How CSR reputation, sustainability signals, and country-of-origin sustainability reputation contribute to corporate brand performance: An exploratory study* [w:] *Journal of business research*, nr 117 (2020), s. 683.

<sup>48</sup> D. Aaker, *Leveraging the Corporate Brand* [w:] *California Management Review*, vol. 46, nr 3, 2004, s. 7.

<sup>49</sup> M. Mohan, K.E. Voss, F.R Jimenez, B.S Gammoh, *Corporate brands as brand allies* [w:] *Journal of Product & Brand Management* vol. 27, nr 1, 2018, s. 5.

<sup>50</sup> Na podstawie: M. Daszkiewicz, S. Wrona, *Kreowanie marki korporacyjnej*, Diffin, Warszawa 2014, s. 28.



czasowy – krótki, obejmujący zwykle cykl życia produktu w przypadku marki produktowej i długi (cykl życia organizacji) w przypadku marki korporacyjnej.

Literatura wyróżnia także pojęcie *marki pracodawcy* (ang. *employer brand*), rozumiane jako pakiet korzyści funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych, jakie daje zatrudnienie i identyfikowanie się z organizacją zatrudniającą<sup>51</sup>. Marka pracodawcy może być traktowana jako psychologiczny kontrakt między pracodawcą i pracownikiem, co łączy jej definicję z definicjami marki produktowej i korporacyjnej, gdzie marka identyfikowana jest z pewną obietnicą organizacji wobec klientów<sup>52</sup>. Szerzej pojęcie marki pracodawcy zostanie wyjaśnione w dalszej części niniejszej pracy.

Podejście, które łączy dwie poprzednie grupy definicyjne (w uproszczeniu - marka jako znak towarowy oraz marka jako obietnica dla klienta) zostało zaproponowane przez Ph. Kotlera i wskazuje na sześć poziomów znaczeniowych marki. Są to<sup>53</sup>:

1. Cechy, dzięki którym klient otrzymuje obietnicę zakupu konkretnego, stałego zbioru właściwości danego towaru (np. trwałość, prestiż, bezpieczeństwo),
2. Korzyści – klient kupuje pewną ideę, a nie produkt (np. niezapomniane przeżycia a nie tylko wakacje all-inclusive),
3. Wartości – kupuje się to, co jest cenne, a nie uznawane za ważne,
4. Kultura – w znaczeniu nabywania produktów będących rezultatem dobrej organizacji i produkcji,
5. Osobowość – produkty mają coś więcej niż tylko użyteczność, cechują się odrębnym stylem i oryginalnością,
6. Użytkownik – posiadanie danego produktu może charakteryzować jego użytkownika i sugerować np. jaką pozycję społeczną zajmuje

Marka spełnia także – z perspektywy klienta – szereg funkcji. Wśród nich wymienić można m.in. budowanie autentyczności poprzez wskazywanie na cechy jakości produktu, a co za tym idzie często także gwarancja wysokiej jakości (jeśli klient posiada pozytywne wcześniejsze doświadczenia z marką) budowanie lojalności klientów poprzez obiecywanie powtarzalnej kombinacji korzyści, ułatwianie podejmowania decyzji zakupowych przez

---

<sup>51</sup> C. Foster, K. Punjaisri, R. Cheng, *Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding*, [w:] *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 2010, s. 403.

<sup>52</sup> L. Moroko, M. D. Uncles, *Characteristics of successful employer brands*, [w:] *Journal of Brand Management*, vol. 6, nr 3, 2008, s. 160-175.

<sup>53</sup> J. Kaczmarek, *Produkt turystyczny. Pomysł. Organizacja. Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2005, s. 241.

nabywcę czy wyróżnienie produktu na tle konkurencji<sup>54</sup>. Silna marka skraca proces poszukiwania informacji o danym produkcie, minimalizuje ryzyko w procesie zakupu czy wpływające na postrzeganie nabywcy w jego otoczeniu<sup>55</sup>. Marka jest także wykorzystywana w procesie komunikowania się z otoczeniem społeczno-gospodarczym, np. poprzez umieszczanie odpowiednich symboli na opakowaniach oraz pełnienie funkcji kanału, którym przekazywane są treści promocyjne<sup>56</sup>.

Marka jest więc pojęciem bardzo złożonym, a proces jej budowania bez wątpienia zjawiskiem długofalowym – wynika to z faktu, że konkretne marki kreowane są w procesie konsekwentnego komunikowania z otoczeniem społeczno-gospodarczym<sup>57</sup>. Marka, oprócz płaszczyzny racjonalnej, występuje także na płaszczyźnie emocjonalnej, która m.in. w wyniku nadania pewnej identyfikacji pozwala przedsiębiorstwu (lub produktowi) na odróżnienie się od konkurencyjnych towarów (podmiotów), które charakteryzują się podobnymi wyróżnikami i tym samym wpłynąć na konkretne emocje nabywcy, które przekładają się na podjęcie decyzji zakupowej<sup>58</sup>. Często to właśnie marka produktu jest głównym czynnikiem wpływającym na decyzję o zakupie – marki mają bowiem znaczenie społeczne i psychologiczne, wpływając na wybory konsumentów<sup>59</sup>. Podstawowe atrybuty, które może zaoferować przedsiębiorstwo, takie jak niska cena oraz dobrze rozwinięta sieć dystrybucji, szybko mogą zostać osłabione przez konkurentów – tym samym konieczne wydaje się strategiczne, a co za tym idzie skuteczne zarządzanie wykreowaną marką<sup>60</sup>. Dobra marka wpływa na wartość firmy, stając się niejako jej wyznacznikiem. W wyniku wysoko rozwiniętych technologii i łatwości odtwarzania procesów produkcyjnych, produkt może być bardzo łatwo kopiowany przez konkurencję, marki zaś tak łatwo nie da się skopiować – jest zjawiskiem o wiele trudniejszym do naśladowania

---

<sup>54</sup> J. Kall, *Silna marka. Istota i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 16-24; K. Andruszkiewicz, *Marketing. Podręcznik akademicki*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2011, s. 240.

<sup>55</sup> L. Grabarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, dz. cyt., s. 343.

<sup>56</sup> M. K. Witek-Hajduk, dz. cyt., s. 35-36.

<sup>57</sup> K. L. Keller, *Building strong brands in a modern marketing communications environment*, [w:] *The evolution of integrated marketing communications*, Routledge, Nowy Jork 2013, s. 75; J. B. E. Steenkamp, *Global brand building and management in the digital age*, [w:] *Journal of International Marketing*, nr 28(1), 2020, s. 19.

<sup>58</sup> S. Khatoon, V. Rehman, *Negative emotions in consumer brand relationship: A review and future research agenda*, [w:] *International Journal of Consumer Studies*, nr 45(4), 2021, s. 719-749; R. B. Mostafa, T. Kasamani, *Brand experience and brand loyalty: is it a matter of emotions?*, [w:] *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, nr 33(4), 2011, s. 1033-1051.

<sup>59</sup> R. East, M. Wright, M. Vanuele, *Zachowania konsumentów*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2014, s. 74; R. Joshi, P. Garg, *Role of brand experience in shaping brand love*, [w:] *International Journal of Consumer Studies*, 2021, nr 45(2), s. 259-272.

<sup>60</sup> K. Liczmańska, *Silna marka jako źródło przewagi konkurencyjnej w momencie zakupu*, <https://depot.ceon.pl/handle/123456789/1640>, data dostępu: 14.07.2021.

i charakteryzującym danego producenta<sup>61</sup>. Podsumowaniem tej części niech będzie tabela 1.1., w której ujęto korzyści dla nabywców i przedsiębiorstw, wynikające z posiadania w portfolio silnej marki.

Tabela 1.1. Korzyści wynikające z posiadania silnej marki w portfolio, z podziałem na korzyści względem nabywców i przedsiębiorstw.

Korzyści dla przedsiębiorstw	Korzyści dla nabywców
Wyróżnienie produktu względem innych ofert na rynku	Możliwość identyfikacji produktu i związanych z nim korzyści
Szansa na zbudowanie lojalności klientów	Gwarancja niezmiennego poziomu jakości produktu, niezależnie od miejsca nabycia oraz autentyczności jego pochodzenia
Psychologiczne wartościowanie produktu	Skrócenie procesu poszukiwania informacji o produkcie
Możliwość przygotowania skonkretyzowanej oferty dla wyodrębnionych sektorów rynku	Minimalizacja ryzyka zakupu
Możliwość ustalenia wyższego poziomu cen i unikania tzw. wojen cenowych	Podwyższenie prestiżu nabywcy w otoczeniu
Zwiększenie siły przetargowej w kanałach dystrybucji	Budowanie większej satysfakcji z posiadania produktu i wpływ na budowanie lojalności
Możliwość łatwiejszego wprowadzenia nowych produktów na rynek	Dbanie przez firmy o to, by produkty markowe były stale udoskonalane
Wpływ na stabilizację pozycji rynkowej	Tworzenie elitarnych grup społecznych (grup nabywców)
Wpływ na działania z zakresu komunikacji marketingowej dla danego produktu	Możliwość kreowania i potwierdzania własnego wizerunku oraz manifestowania statusu, stylu życia, wartości, postaw
Wysoki popyt na produkty markowe pozwala wykorzystać efekt skali produkcji	Możliwość łatwiejszego zakupu niezależnie od miejsca dokonywania

Źródło: M. Dębski, *Kreowanie silnej marki*, PWE, Warszawa 2009, s. 25.

Bazując na powyższym, korzyści z posiadania silnej marki, płynące zarówno dla nabywców, jak i samego przedsiębiorstwa można zamknąć w trzech kategoriach: ułatwienie podejmowania decyzji o zakupie, minimalizacja ryzyka związanego z zakupem oraz przyjemność, będąca przejawem satysfakcji z wyboru i użytkowania konkretnej marki.

<sup>61</sup> F. Qiao, W. G. Griffin, *Brand imitation strategy, package design and consumer response: what does it take to make a difference?*, [w:] *Journal of Product & Brand Management*, nr 31(2), 2022, s. 177-188; K. L. Keller, *Consumer research insights on brands and branding: a JCR curation*, [w:] *Journal of Consumer research*, 46(5), 2020, s. 996.

## 1.2. Tożsamość i wizerunek marki

Przy okazji rozważań na temat marki bardzo często pojawia się pojęcie tożsamości/osobowości marki (ang. *brand identity*) oraz jej wizerunku. Każda marka posiada swoją tożsamość, nadając jej w ten sposób swoistego indywidualizmu, odróżniającego ją od innych marek dostępnych na rynku<sup>62</sup>. Tradycyjnie tożsamość marki definiowana jest w kategoriach konkretnych i namacalnych atrybutów<sup>63</sup>. W literaturze określa ją jako sposób, w jaki przedsiębiorstwo chce, by konsumenci postrzegali daną markę, a także jako dostarczanie konkretnych argumentów przemawiających za wyborem danej marki w trakcie procesu zakupowego<sup>64</sup>. Za J. N. Kapfererem, wyróżnia się sześć elementów, które mają wpływ na tożsamość marki:<sup>65</sup>

- Wygląd marki (ang. *physique*) – czyli jej cechy fizyczne, np. znaki graficzne, będące podstawą do oceny przez konsumentów w myśl zasady „jak Ciebie widzą, tak Ciebie piszą”,
- Osobowość marki (ang. *personality*) – dzięki niej kreowany jest charakter marki, zyskuje ona pewne cechy niematerialne. Marka poprzez swoją osobowość wyraża to, jakie miałyby cechy, gdyby była osobą. W dużym stopniu jej osobowość kształtowana jest przez pracowników organizacji, a to z kolei wiąże się chociażby z budowaniem wizerunku pracodawcy,
- Kultura marki (ang. *culture*), czyli wartości, rytuały i bohaterowie i symbole, jakie marka reprezentuje,
- Związki marki (ang. *relationship*) – szeroko pojęte relacje marki z konsumentami,
- Odbicie marki (ang. *reflection*) - to stworzony przez konsumenta jego obraz oparty na cechach charakterystycznych dla marki,
- Wizerunek własny marki (ang. *self-image*) – faktyczny sposób postrzegania marki przez klientów. Na ten element wpływ ma wiele czynników, między innymi doświadczenia nabywców produktów marki, czy też ich zaspokojenie (lub nie) ich wcześniejszych oczekiwań.

---

<sup>62</sup> J. Altkorn, dz. cyt., s. 39-40.

<sup>63</sup> J. N. Kapferer, *The new strategic brand management. Advanced insights and strategic thinking*, Kogan Page, Londyn 2012, s. 13.

<sup>64</sup> A. Kochaniec, *Instrumenty wprowadzania marki na rynek* [w:] A. Grzegorzczak (red.), *Instrumenty kształtowania wizerunku marki*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2005, s. 8.

<sup>65</sup> F. Ross, *A Perspective on the Application of Kapferer's Brand Identity Prism in the Branding Process of Hearing Aid Retail Companies* [w:] *Journal of Management and Marketing Reviews*, nr 5(3) 2020, s. 143-145.

Współczesne, zorientowane na interesariuszy spojrzenie na zarządzanie marką w dużym stopniu przemawia za definiowaniem tożsamości marki jako wyniku wzajemnych interakcji zachodzących między firmą (jako organizacją) a interesariuszami, w tym interesariuszami wewnętrznymi (pracownikami)<sup>66</sup> – tożsamość marki staje się niejako wypadkową zachodzących procesów komunikacyjnych między marką (lub tworzącym ją podmiotem) a grupami docelowymi tych procesów. Tożsamość marki często – zwłaszcza w potocznych rozmowach - mylona jest z jej wizerunkiem i reputacją<sup>67</sup>. Pojęć tych nie należy jednak ze sobą utożsamiać, mają one zupełnie inny zakres znaczeniowy. J. Grunig definiuje wizerunek jako wyobrażenie, jakie jedna lub wiele publiczności ma o osobie, przedsiębiorstwie lub instytucji - nie jest to rzeczywisty, dokładnie i szczegółowo nakreślony obraz, a mozaika wielu szczegółów, które zostały „podchwyczone” w sposób przypadkowy<sup>68</sup>. Inni badacze pojęcie to definiują podobnie - A. Davis przekonuje, że to „złożona intelektualna lub zmysłowa interpretacja, sposób postrzegania kogoś lub czegoś, wytwór umysłu wynikający z dedukcji opartej na dostępnych przesłankach, zarówno realnych, jak i wyobrażonych, uwarunkowany wrażeniami, przekonaniami, ideami i emocjami”<sup>69</sup>. Definicja wizerunku przedsiębiorstwa została z kolei zaproponowana przez C. Winnck, który uważa, że wizerunek to „doświadczenia, wspomnienia, wrażenia odbiorców związane z przedsiębiorstwem”<sup>70</sup>, Przytoczone definicje wskazują więc, że w przypadku obiektu, jakim jest marka, wizerunek to nic innego jak jej obraz wytworzony przez konkretne grupy docelowe, tożsamość zaś to wizerunek docelowy, do którego dążą osoby zarządzające marką. Za K.L. Kellerem można wyróżnić następujące grupy czynników, które determinują wizerunek marki: zachowania społeczne korporacji, zachowania korporacji dotyczące wkładu/udziału, stosunek do pracowników, czynniki związane z towarem i usługami, ceną, działalnością komunikacyjną, szeroko rozumianym wsparciem, kanałami dystrybucji, siłą sprzedaży oraz zachowania firmy w różnych dziedzinach jej działalności operacyjnej<sup>71</sup>. Z punktu widzenia budowania marki pracodawcy, szczególnie istotne wydają się

---

<sup>66</sup> A. Essamri, S. McKechnie, H. Winklhofer, *Co-creating corporate brand identity with online brand communities: A managerial perspective* [w:] *Journal of Business Research*, nr 96 (2019), s. 367.

<sup>67</sup> M. L. Barnett, J. M. Jermier, B. A. Lafferty, *Corporate reputation: The definitional landscape* [w:] *Corporate Reputation Review*, nr 1 (2016), s. 28.

<sup>68</sup> L. Tam, J. N. Kim, J. E. Grunig, J. A. Hall, J. Swerling, *In search of communication excellence: Public relations' value, empowerment, and structure in strategic management* [w:] *Journal of Marketing Communications*, 2020, s. 5.

<sup>69</sup> A. Davis, *Public relations*, PWE, Warszawa 2007, s. 47.

<sup>70</sup> C. Winnck, *How to Find Out What Kind of Image You Have*, [w:] *Developing the Corporate Image*, red. L.H. Bristol Jr., Charles Scribner's Sons, Nowy Jork 1960, s. 23–37.

<sup>71</sup> K.L. Keller, *Strategiczne zarządzanie marką. Kapitał marki – budowanie, mierzenie i zarządzanie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 464.

cztery kategorie czynników zaproponowane przez Kellera: stosunek korporacji do pracowników, działalność komunikacyjna, zachowania społeczne korporacji oraz czynniki związane z działalnością operacyjną przedsiębiorstwa, zwłaszcza w kontekście budowania reputacji, proponowanych innowacji czy jakości zarządzania.

Kolejnym pojęciem – jak zaznaczono wcześniej – które często stosowane jest (mylnie) zamiennie z pojęciem tożsamości i wizerunku to reputacja<sup>72</sup>. Reputacja to wartość jaką daje dany podmiot otoczeniu, w którym on funkcjonuje<sup>73</sup>, to suma subiektywnych percepcji, na które składają się obiektywne opinie, poglądy i osądy, wyrażane przez pojedynczych interesariuszy, grupy i organizacje<sup>74</sup>. Badając opinię o danym podmiocie, dokonuje się jednocześnie jego krytyki poprzez hierarchię wartości, które dla oceniającej osoby są tymi najważniejszymi<sup>75</sup>. Skupiając się z kolei na ocenie reputacji organizacji, dokonujemy szacunku wartości danego podmiotu, oceniamy jego strategię działania, unikalność oraz pozycję wobec podmiotów konkurencyjnych<sup>76</sup>. Obserwując współczesny świat biznesu, nie da się nie zauważyć, że troska o reputację i pożądaną z punktu widzenia danego podmiotu wizerunek staje się kluczowym czynnikiem w jego funkcjonowaniu, gwarantując przy tym tworzenie pozytywnych relacji między podmiotem a jego interesariuszami, co bardzo często przekłada się na wymierne korzyści biznesowe<sup>77</sup>. Czynniki wpływające na reputację zostały sklasyfikowane w jednym ze sposobów mierzenia reputacji, tzw. *Harris-Fombrun Reputation Quotient* (w skrócie: RQ). Metoda ta wskazuje na istnienie sześciu grup elementów które świadczą o reputacji danego przedsiębiorstwa. Grupy te to:

- emocjonalne wrażenia (pozytywne uczucia względem organizacji, respekt, zaufanie itp.),
- produkty/usługi (poziom jakościowy i innowacyjność, dobra opłacalność pieniężna oferty),

---

<sup>72</sup> B. S. Wijaya, *Dimensions of brand image: A conceptual review from the perspective of brand communication*, [w:] *European Journal of Business and Management*, nr 5(31), 2013, s. 55.

<sup>73</sup> F. Özcan, M. Elçi, *Employees' perception of CSR affecting employer brand, brand image, and corporate reputation*, [w:] *SAGE open*, nr 10(4), 2020, s. 2; M. Gotsi, A. M. Wilson, *Corporate reputation: seeking a definition*, [w:] *Corporate communications: An international journal*, nr 6(1), 2001, s. 24-30.

<sup>74</sup> A. Figiel, *Reputacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ujęcie marketingowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013, s. 17-18.

<sup>75</sup> M. L. Barnett, J. M. Jermier, B. A. Lafferty, *Corporate reputation: The definitional landscape*, [w:] *Corporate reputation review*, nr 9, 2006, s. 26-38.

<sup>76</sup> Tamże.

<sup>77</sup> F. Gangi, L. M. Daniele, N. Varrone, *How do corporate environmental policy and corporate reputation affect risk-adjusted financial performance?*, [w:] *Business Strategy and the Environment*, nr 29(5), 2020, s. 1977.

- sytuacja finansowa (rentowność, ryzyko finansowe, konkurencyjność, perspektywy wzrostu),
- wizja i przywództwo,
- atrakcyjność jako pracodawcy (m.in. jakość zarządzania i zatrudnionych),
- społeczny wymiar działania, standardy w traktowaniu otoczenia <sup>78</sup>.

Elementy wpływające na postrzeganie reputacji łączą się więc z wieloma sferami działalności przedsiębiorstw na rynku. Wpisują się w nie także działania z zakresu budowania marki pracodawcy (atrakcyjność jako pracodawcy) oraz wolontariatu pracowniczego (m.in. jako społeczny wymiar działania), którym poświęcono niniejszą rozprawę.

Reputacja może być częścią składową wizerunku lub wizerunek może być częścią składową reputacji. Obu tych pojęć nie należy jednak nigdy stosować zamiennie, gdyż różni je sposób postrzegania – wizerunek to nasze subiektywne odczucia (ale budowane różnymi działaniami przez organizację, m.in. poprzez określenie tożsamości), zaś reputacja to wartość poparta faktami (np. uzyskanymi w wyniku analizy grup czynników wchodzących w RQ), przekładającymi się na ugruntowaną opinię o danym podmiocie. Jak zauważa M. Mazurek, synergia między wizerunkiem marki a jej tożsamością, która – jak zauważono wcześniej - może być traktowana jako swoiste narzędzie wykorzystywane w celu budowania zamierzonego wizerunku, jest bardzo istotna w procesie zarządzania marką<sup>79</sup> - kiedy zachodzi spójność między tymi elementami, organizacja może zbudować przewagę na tle konkurencji, wpływając tym samym na szeroko rozumiany sukces rynkowy. Zależności między marką, jej tożsamością, wizerunkiem i reputacją przedstawia tabela 1.2.

---

<sup>78</sup> K. Wojcik, *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wolters Kluwers Polska, Warszawa 2015 s. 58-59.

<sup>79</sup> M. Mazurek, *Brand Reputation and its Influence on Consumers' Behavior [w:] Contemporary Issues in Behavioral Finance (Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis, vol. 101, Emerald Publishing Limited, Bingley 2019, s. 48.*

Tabela 1.2. Zależności między marką, jej tożsamością, wizerunkiem i reputacją.

Termin	Opis
Marka	Opisuje atrybuty, które mają być wykorzystywane do kojarzenia z określonym produktem
Tożsamość	Charakteryzuje, czym jest organizacja (wewnętrznie) oraz opisuje atrybuty konkretnej marki
Wizerunek	Opisuje, w jaki sposób organizacja jest postrzegana przez grupy docelowe przez pryzmat subiektywnych odczuć
Reputacja	Przedstawia ugruntowaną opinię o danym podmiocie na rynku, wynikającą z analizy konkretnych danych

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. C. Melewar, P. Foroudi, Z. Jin, *Corporate branding, identity, image and reputation: Current and future trends, developments and challenges*, [w:] *Journal of Business Research*, nr 117, 2020, s. 672-674.

Warto w tym miejscu odwołać się także do teorii tożsamości marki, zaproponowanej przez D.A. Aakera, według której marka może być postrzegana jako organizacja, produkt, osoba lub symbol<sup>80</sup>. Z uwagi na przedmiot niniejszej dysertacji, jako marka analizowana będzie organizacja (w kontekście budowania wizerunku marki pracodawcy wewnętrznie, wśród pracowników lub zewnętrznie – na rynku pracy). Z tej perspektywy, główne atrybuty, które są brane pod uwagę przy ocenie marki to te wytworzone przez pracowników, kulturę organizacyjną danego podmiotu czy jego wartości. Marce pracodawcy oraz procesowi jej budowania poświęcono kolejne podrozdziały.

### 1.3. Marka pracodawcy

Współcześnie pracodawcy stają przed wyzwaniem spełniania oczekiwań pracowników względem doskonalenia ich kompetencji, rozwoju osobistego, osiągnięcia celów zawodowych – zaspokajanie tego typu potrzeb wpływa na budowanie satysfakcji z pracy pracownika i jego lojalności, a co za tym idzie – w dłuższej perspektywie – przekłada się na sukces całej organizacji<sup>81</sup>. Lojalność pracowników jest bowiem jednym z czynników determinujących lojalność klientów, co w dłuższej perspektywie czasu przekłada się na wymierne korzyści ekonomiczne<sup>82</sup>. *Employer branding* (w skrócie EB), czyli budowanie marki pracodawcy, to hasło, które w nauce i praktyce biznesowej pojawia się coraz częściej. Niestety, wciąż niewiele

<sup>80</sup> M. Ianeko, M. Stepanov, M. Liubov, *Brand identity development* [w:] *E3S Web of Conferences vol. 164*, EDP Sciences 2020, s. 2.

<sup>81</sup> M. Vatsa, *Leveraging Employer Branding for Organizational Success*, [w:] *Review of management*, nr 6, 2016, s. 13.

<sup>82</sup> I. Świątek-Barylska, *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2013, s. 72.



jest literatury naukowej, która omawiałaby zagadnienia związane ze współczesnymi, aktualnymi wyzwaniami tego procesu<sup>83</sup>. Pojęcie marki pracodawcy podąża w stronę budowania wizerunku organizacji jako pracodawcy, u którego chce/chciałoby się pracować – pracodawcy z wyboru<sup>84</sup>. Działa to także w drugą stronę: poprzez działania z zakresu employer branding, pracodawca ma często możliwość selekcji kandydatów i wyboru tych najlepszych z najlepszych – aby przyciągnąć i zaangażować pracowników na coraz bardziej konkurencyjnym rynku pracy, wiele firm zaczęło strategicznie zarządzać swoją marką pracodawcy<sup>85</sup>. Zarządzanie to powinno być więc ukierunkowane wewnętrznie, w stronę obecnych pracowników i jak zewnętrznie – na potencjalnych kandydatów<sup>86</sup>. Proces ten nie może przebiegać jednak odgórnie – muszą być w niego zaangażowani wszyscy członkowie organizacji. Pracownicy powinni być więc dobierani nie tylko pod kątem swoich kompetencji, ale także umiejętności wpasowania się w organizację i jej kulturę<sup>87</sup>. Kluczowe jest, by rzeczywiste działania były spójne z wizerunkiem, który kreuje organizacja - jeśli pracownicy (odbiorcy wewnętrzni) nie będą usatysfakcjonowani ze swojej pracy, a odbiorcy zewnętrzni (potencjalni pracownicy i inne osoby w jakiś sposób zainteresowane organizacją) będą otrzymywać komunikaty o tym, że dane przedsiębiorstwo jest atrakcyjnym pracodawcą, to po skonfrontowaniu opinii, odbiorcy zewnętrzni mogą poczuć się oszukani, a to w negatywny sposób może odbić się na wizerunku całej organizacji<sup>88</sup>.

Zanim jednak przedstawiona zostanie specyfika procesu budowania wizerunku marki pracodawcy, warto skupić się na przedstawieniu definicji samej marki pracodawcy. Dokonany przegląd literatury wskazuje, że zdecydowana większość definicji wychodzi od pojęcia marki, które omówiono w poprzedniej części niniejszego rozdziału. W pierwszej próbie zdefiniowania marki pracodawcy (ang. *employer brand*), T. Ambler i S. Barrow opisują ją jako „pakiet korzyści funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych zapewnianych przez

---

<sup>83</sup> Dowodem na to może być liczba publikacji poświęconych employer brandingowi w bazie Scopus, która na dzień 04.09.2022 wynosiła (dla zapytania: „employer branding”) 340.

<sup>84</sup> B. Skowron-Mielnik, *Budowanie zaangażowania pracowników w proces doskonalenia przedsiębiorstwa z wykorzystaniem employer branding, [w:] Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 358, 2014, s. 30.

<sup>85</sup> A. Tumasjan, F. Kunze, H. Bruch, I. M. Welp, *Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate [w:] Human Resource Management*, nr 59(1), 2020, s. 83.

<sup>86</sup> K. Tanwar, A. Kumar, *Employer brand, person-organisation fit and employer of choice: Investigating the moderating effect of social media, [w:] Personnel Review*, nr 48(3), 2019, s. 800.

<sup>87</sup> N. Roulin, F. Krings, *Faking to fit in: Applicants' response strategies to match organizational culture, [w:] Journal of Applied Psychology*, nr 105(2), 2020, s. 135.

<sup>88</sup> M. Spychała, T. Bartecki, M. Brzóska, *Employer branding – nowoczesne rozwiązanie problemu rotacji pracowników [w:] Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i zarządzanie*, Poznań 2019, s. 177.

zatrudnienie i utożsamianych z firmą zatrudniającą”<sup>89</sup>. Warto podkreślić, że autorzy ci zwracają uwagę, że marka pracodawcy bliska jest takim pojęciom jak tożsamość organizacyjna, reputacja, czy marketing wewnętrzny. Inną, często cytowaną definicją jest ta zaproponowana przez K. B. Backhouse’a i S. Tikoo, którzy stwierdzają, że marka pracodawcy „podkreśla wyjątkowe aspekty oferty pracy i środowiska firmy i jest koncepcją przedsiębiorstwa, która odróżnia je od konkurencji poprzez przyciąganie, motywowanie i zatrzymywanie obecnych i potencjalnych pracowników firmy”<sup>90</sup>. Z kolei M. Walker uważa, że *employer brand* to zestaw atrybutów i cech, często niematerialnych, które czynią daną organizację lepszą od innych, jako miejsce dające szczególną możliwość rozwoju zawodowego, dzięki czemu przyciągną one tych, którzy będą ją rozwijać najlepiej<sup>91</sup>. B. Minchington przedstawia to pojęcie jako obraz organizacji, która jest „wspaniałym miejscem do pracy” w oczach zarówno pracowników, jak i kandydatów do pracy, klientów i innych kluczowych interesariuszy<sup>92</sup>.

Autorzy przedstawionych wyżej wymienionych definicji kładą w nich nacisk na wartości, jakie interesariuszom przynosi praca w danym miejscu. Poprzez interesariuszy w tym przypadku należy rozumieć osoby zatrudnione w danej organizacji i potencjalnych pracowników (kandydatów do pracy) – to oni traktowani są jako główni odbiorcy działań z zakresu budowania marki pracodawcy<sup>93</sup>. Nie należy jednak zapominać także o byłych pracownikach - często są oni bowiem źródłem informacji o danej organizacji, skierowanych w stronę osób ubiegających się o pracę, a tym samym wpływają na postrzeganie danego podmiotu w ich oczach<sup>94</sup>. Bez wątplenia taką wymianę informacji ułatwia powszechny dostęp do Internetu i nowych mediów – w sieci istnieje wiele miejsc, z których czerpane są informacje o (przyszłych) pracodawcach – od ogólnodostępnych forów internetowych, przez tematyczne

---

<sup>89</sup> T. Ambler, S. Barrow, *The employer brand* [w:] *Journal of Brand Management*, nr 4, 1996, s. 8, cyt. za: C. Theurer, P. Christian i in., *Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda* [w:] *International Journal of Management Reviews*, nr 20.1, 2018, s. 156.

<sup>90</sup> K. B. Backhouse, S. Tikoo, *Conceptualizing and researching employer branding* [w:] *Career development international*, nr 9, 2004, s. 502.

<sup>91</sup> Na podstawie: N. Kashive, V. T. Khanna, *Conceptualizing employer-based brand equity and employer brand pyramid* [w:] *European Scientific Journal*, nr 13.34, 2017, s. 214.

<sup>92</sup> B. Minchington, *Employer brand leadership: A global perspective*, Collective Learning Australia, Mile End SA, Australia 2010, cyt. za: A. Dabirian, J. Kietzmann, H. Diba, *A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding* [w:] *Business Horizons*, vol. 60, issues 2, 2017, s. 198.

<sup>93</sup> A. Tumasjan, F. Kunze, H. Bruch, I. M. Welp, *Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate*, [w:] *Human Resource Management*, nr 59(1), 2020, s. 84.

<sup>94</sup> G. K. Saini, I. M. Jawahar, *The influence of employer rankings, employment experience, and employee characteristics on employer branding as an employer of choice*, [w:] *Career Development International*, nr 24(7), 2019, s. 637.

grupy na portalach społecznościowych (np. w serwisach Facebooku i LinkedIn) po dedykowane temu platformy, np. GoWork.pl, pracuj.pl. Proces budowania marki pracodawcy powinien być więc planowany szeroko, uwzględniając interesy (co najmniej) dwóch grup docelowych: potencjalnych i obecnych pracowników, pamiętając także o tym, że Ci obecni mogą stać się byłymi.

Budowanie marki pracodawcy powinno opierać się na *Employee/Employer Value Proposition*, w skrócie EVP. To nic innego, jak propozycja wartości/oferty, która odróżnia danego pracodawcę od innych organizacji oferujących zatrudnienie i która stanowi podstawę działań z zakresu employer branding danego podmiotu<sup>95</sup>. HRM Insititue definiuje EVP jako „ofertę pracodawcy skierowaną do najbardziej pożądanym kandydatów, składająca się z unikalnego zestawu, skojarzeń i wartości, które pozytywnie wpływają na wybór oferty firmy jako pracodawcy”<sup>96</sup>. EVP jest więc dla pracownika zbiorem korzyści, które pracodawca dostarcza w zamian za umiejętności, kompetencje, zdolności, i doświadczenie, które wnosi on do firmy. Korzyści te można pogrupować w 3 podstawowe kategorie: korzyści racjonalne, korzyści emocjonalne i autoekspresywne oraz korzyści wynikające z obecnego wizerunku marki<sup>97</sup>. Przykładowy katalog korzyści zamknięty w wymienionych kategoriach przedstawia tabela 1.3.

---

<sup>95</sup> H. Gilani, L. Cunningham, *Employer branding and its influence on employee retention: A literature review*, [w:] *The marketing review*, nr 17.2, 2017, s. 243.

<sup>96</sup> A. Macnar, *EVP (Employer Value Proposition) – w poszukiwaniu wartości marki dla pracownika*, <https://hrminstitute.pl/employer-value-proposition-w-poszukiwaniu-wartosci-marki-dla-pracownika/>, data dostępu: 24.07.2021.

<sup>97</sup> K. Wojtaszczyk, *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiary*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 107.

Tabela 1.3. Przykładowy katalog składowych EVP.

Korzyści racjonalne	Korzyści emocjonalne i autoekspresywne	Korzyści wynikające z obecnego wizerunku marki
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Poziom wynagrodzenia,</li> <li>– świadczenia pozapłacowe,</li> <li>– bezpieczeństwo i pewność zatrudnienia,</li> <li>– możliwości rozwoju zawodowego i awansu,</li> <li>– możliwość pogodzenia życia prywatnego z zawodowym.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Środowisko pracy,</li> <li>– atmosfera w zespole,</li> <li>– styl kierowania,</li> <li>– satysfakcja płynąca z wykonywania konkretnych obowiązków i ich zróżnicowanie,</li> <li>– poziom odpowiedzialności i autonomii pracownika,</li> <li>– Prestiż stanowiska,</li> <li>– zgodność wartości wyznawanych przez firmę z wartościami osobistymi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przynależność do międzynarodowej grupy firm,</li> <li>– kraj pochodzenia organizacji i związane z nim dobre skojarzenia,</li> <li>– znana marka firmy,</li> <li>– znana marka produktów,</li> <li>– znane osoby/autorytety w firmie,</li> <li>– przeszłe i oczekiwane przyszłe sukcesy organizacji.</li> </ul>

Źródło: K. Wojtaszczyk, *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiary*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 107.

Jak widać, czynniki, które tworzą wartości dla pracowników wpisują się w wiele kategorii, a wśród nich można znaleźć odniesienie do korzyści, które niesie ze sobą angażowanie się w wolontariat pracowniczy (np. poprzez satysfakcję związaną z wykonywaną pracą, zgodność wartości firmy z wartościami osobistymi czy pozytywną atmosferę w zespole). Wątek ten rozwinięty zostanie w części pracy poświęconej wolontariatowi. W tym miejscu warto jednak zwrócić uwagę na podobieństwo EVP do koncepcji VP (ang. *Value Proposition*), którą stosuje się w marketingu produktowym<sup>98</sup>. Podobieństwo to nie jest widoczne jedynie w nazwach, ale także w założeniach obu tych koncepcji. VP to nic innego, jak propozycja wartości dla klientów, które wiążą się z nabyciem danego produktu czy skorzystania z danej usługi. Przełożenie Value Proposition na grunt employer brandingu może świadczyć – co zostało już podkreślone wcześniej – o pochodzeniu obszaru budowania marki pracodawcy z klasycznego marketingu, a także o interdyscyplinarnych korzeniach tej koncepcji, łączących zarówno marketing, jak i zarządzanie zasobami ludzkimi czy psychologię.

<sup>98</sup> A. Payne, P. Froww, A. Eggert, *The customer value proposition: evolution, development and application in marketing*, [w:] *Academy of Marketing Science*, nr 4/2017, 2017, s. 467- 489.

#### 1.4. Istota i proces budowania marki pracodawcy (*employer branding*)

W literaturze naukowej istnieje wiele definicji pojęcia *employer branding*. Po raz pierwszy termin ten pojawił się w 1996 roku w pracy cytowanych już Amblera i Barrowa – autorów tych uznaje się za prekursorów tworzenia marek z perspektywy pracodawców. Warto podkreślić, że zwrot ten w języku polskim ma kilka znaczeń i jest rozumiany jako budowanie marki pracodawcy, budowanie/kształtowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy, nadanie marki miejscu pracy, budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru<sup>99</sup>. Na przestrzeni ponad 20 lat pojęcie to doczekało się kilkudziesięciu definicji – kilka z nich ujęto w tabeli 1.3.

Tabela 1.4. *Employer branding* – wybrane definicje.

Rok powstania	Autor/Autorzy	Definicja
1996	T. Ambler, S. Barrow	Proces, u podstaw którego leży marka pracodawcy rozumiana jako funkcjonalne, ekonomiczne oraz psychologiczne korzyści pracownika zapewnione mu przez pracodawcę i kojarzone z nim
2002	M. Dunmore	Przeniesienie założeń marketingu na wewnętrzny rynek organizacji
2004	J. Sullivan	Employment branding – celowa, długofalowa strategia działania służąca zarządzaniu świadomością i percepcją obecnych i potencjalnych pracowników oraz innych interesariuszy w odniesieniu do danej organizacji
2004	K. Backhous, S. Tikoo	Proces budowania rozpoznawalnej i unikatowej tożsamości organizacji jako pracodawcy, która odróżnia firmę od konkurentów
2006	T. L. Gills	Proces kreowania tożsamości organizacji i zarządzania jej wizerunkiem w roli pracodawcy
2006	L. Sartain, M. Schumann	Budowanie i oferowanie tożsamości organizacji w celu emocjonalnego związania ze sobą pracowników, inaczej: to sposób motywowania pracowników oraz kształtowania warunków pracy
2007	A. Grünewälder	Proces pozycjonowania wizerunku firmy jako wspaniałego miejsca pracy w umysłach grupy docelowej
2008	S. J. Jenner, S. Tylor	Wysiłki organizacji w komunikowaniu wewnętrznym i zewnętrznym interesariuszom tego, co czyni firmę zarówno pożądanym, jak i wyróżniającym pracodawcą
2010	R. Wilden, S. Gudergan, I. Lings	Pakiet psychologicznych, ekonomicznych i funkcjonalnych korzyści, które kojarzą się

<sup>99</sup> M. Kampioni-Zawadka, dz. cyt., s. 27.

		potencjalnym pracownikom z zatrudnieniem w danej firmie
2012	M. Kozłowski	Wszystkie działania, które podejmuje organizacja, skierowane do obecnych oraz potencjalnych pracowników, mające na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, a także wspierające jej strategiczne cele biznesowe
2012	K. Wojtaszczyk	Proces kreowania wartości dla interesariuszy, które powstają na skutek legitymowania się przez organizację silną marką pracodawcy; modelowe ujęcie łączące dorobek marketingu i zarządzania zasobami ludzki
2013	J. Woźniak	Budowanie wizerunku firmy jako idealnego miejsca do pracy dla grupy docelowej, dzięki komunikacji opartej na zastosowaniu metod marketingowych (tzw. EVP <sup>100</sup> ).
2015	DEBA	Tożsamość oparta na skutecznym, zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym pozycjonowaniu przedsiębiorstwa jako wiarygodnego i atrakcyjnego pracodawcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Kampioni-Zawadka, dz. cyt., s. 29-30; M. Kozłowski, *Employer branding – budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s.14; S. J. Jenner, S. Tylor, *Employer branding – fad or the futer of HR?* [w:] *Employer branding, the latest fad or the future of HR? Research insight, Chartered Institute of Personnel and Development*, Londyn 2008, s. 7.

Analizując powyższe definicje, można zauważyć, że większość z nich wyjaśnia *employer branding* w ujęciu procesowym - jest w nich określany jako podejmowane przez organizację wysiłki bądź przyjęta strategia działania, której celem jest dostarczenie określonych wartości dla interesariuszy, a więc działalność planowana i konsekwentna. Jako interesariuszy procesu budowania marki pracodawcy rozumie się głównie obecnych i potencjalnych pracowników. Marka pracodawcy nie dotyczy jednak tylko i wyłącznie osób obecnie związanych z organizacją stosunkiem pracy, czy osób, które będą z nim związane w przyszłości – wpływa ona także na całościowe postrzeganie przedsiębiorstwa, jego wizerunek kształtowany w świadomości innych niż wspomniane grup docelowych<sup>101</sup>. Organizacje prowadzące działania z zakresu budowania marki pracodawcy są lepiej postrzegane nie tylko przez pracowników, ale także partnerów biznesowych i konsumentów<sup>102</sup>. Marka pracodawcy to także suma korzyści,

<sup>100</sup> EVP (Employee Value Proposition) - zestaw wyróżników, wartości, unikalnej oferty jaką dany pracodawca oferuje swoim pracownikom.

<sup>101</sup> S. Mokina, *Place and role of employer brand in the structure of corporate brand*, [w:] *Economics & Sociology*, nr 7(2), 2014, s. 142-144.

<sup>102</sup> M. Kozłowski, *Employer branding – budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 13.

jakie organizacja przynosi wszystkim podmiotom zaangażowanym jako nadawcy lub odbiorcy w proces jej budowania. W istocie każda organizacja zatrudniająca pracowników ma jakąś markę pracodawcy, dopiero praca nad marką, jej umacnianie i wysiłki z tym związane można nazwać zarządzaniem marką pracodawcy, czy też świadomym jej budowaniem<sup>103</sup>. Działania employer brandingowe można podzielić – w zależności od grup odbiorców – na dwie kategorie:<sup>104</sup>

- Employer branding wewnętrzny, skierowany na obecnych pracowników organizacji. Głównym jego celem jest tworzenie możliwości rozwoju, a także przyjaznej i spełniającej oczekiwania pracowników atmosfery i kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Przykładowe działania z tego zakresu to m.in. inwestowanie w kapitał ludzki (poprzez szkolenia), wprowadzanie kanałów wymiany informacji (np. intranet), organizowanie aktywności integracyjnych i kształtujących zespół (tzw. *team building*),
- Employer branding zewnętrzny, skierowany do potencjalnych pracowników. Działania z tego zakresu skupiają się na budowaniu marki atrakcyjnego pracodawcy. Organizacja może docierać do studentów i absolwentów uczelni wyższych poprzez udział w targach pracy, organizację otwartych wykładów/warsztatów, konkursów, stoisk informacyjnych itp. oraz do doświadczonych pracowników innych przedsiębiorstw, np. poprzez atrakcyjne ogłoszenia rekrutacyjne czy inne, kreatywne działania wizerunkowe.

Wiele przedsiębiorstw, działających we współczesnych realiach rynkowych, opracowuje dedykowane strategie/koncepcje budowania marki pracodawcy. Zwykle bazują one na następujących modelach:<sup>105</sup>

- model employer brandingowy *outside-in*, ukierunkowany na czynniki zewnętrzne,
- model employer brandingowy *inside-out*, ukierunkowany na czynniki wewnętrzne,
- model marki korporacyjnej.

Na ukształtowanie się modeli typu *outside-in* wpływ zwykle mają czynniki związane z konkurowaniem na rynku, poziomem nasycenia rynków oraz walka o najlepszych

---

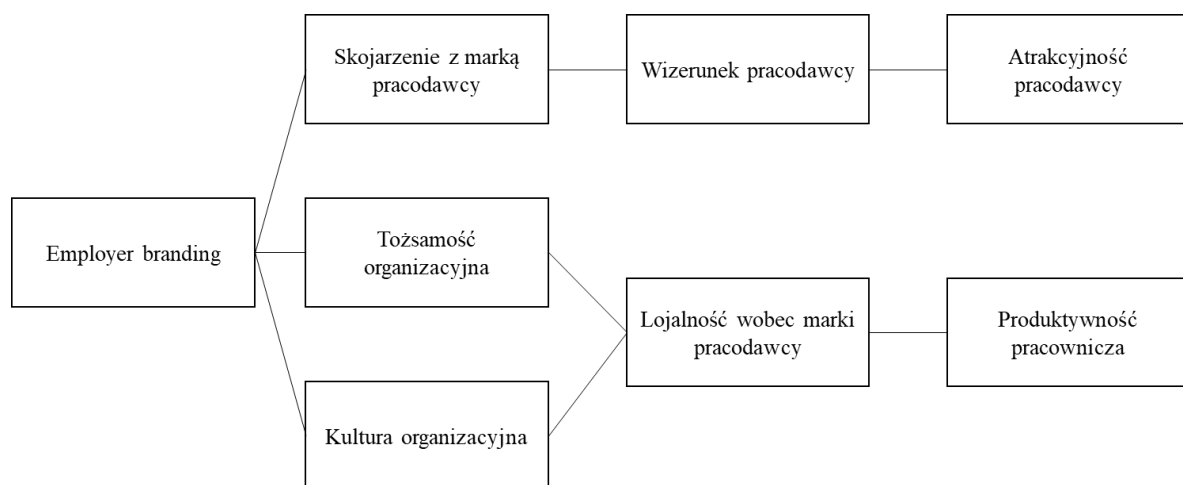
<sup>103</sup> U. Zając-Pałdyna, *Jawność wynagrodzeń w kontekście budowania wizerunku pracodawcy* [w:] *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, nr 3(49), 2018, s. 205.

<sup>104</sup> S. Barrow, R. Mosley, *The employer brand, bringing the best of brand management to people at work*, Wiley, 2006, s. 81.

<sup>105</sup> J. Dąbrowska, *Marka pracodawcy czy pracodawca z wyboru – omówienie dwóch różnych podejść do działań employer brandingowych prowadzonych przez organizacje*, [w:] C. Szmidt (red.) *Nowe nurty w zarządzaniu i w ekonomii*, Poltext, Warszawa 2014, s. 217–231.

pracowników<sup>106</sup>. Jednym z takich modeli jest model zaproponowany przez K. Backhouse oraz S. Tikoo (rysunek 1.1.), w którym marka pracodawcy jest wynikiem działań łączących marketing z zarządzaniem zasobami ludzkimi<sup>107</sup>. Model ten opiera się na dwóch kluczowych elementach: lojalności wobec marki oraz skojarzeń z nią związanych. Cechuje się występowaniem aspektu wewnętrznego w postaci wpływu na tożsamość i kulturę organizacji (mającym odwzorowanie w lojalności wobec marki pracodawcy) oraz aspektu zewnętrznego, rozumianego jako sumę wysiłków pracodawcy ukierunkowanych na budowanie wizerunku firmy. Według autorów tego modelu, pracownicy, którzy lojalnie podchodzą do swojego miejsca zatrudnienia są bardziej wydajni, a jednocześnie spada ich rotacja wewnątrz firmy. W tym przypadku postrzeganie marki pracodawcy jest analogiczne do postrzegania marki produktu, a wpływ na to wywiera ocena korzyści, jakie organizacja oferuje swoim pracownikom, takich jak benefity, jasno określony system oceny pracowników oraz system wynagradzania<sup>108</sup>.

Rysunek 1.1. Model Backhaus i Tikko.



Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Backahaus, S. Tikoo, *Conceptualizing and researching employer branding*, [w:] „Career Development International”, nr 9(5), 2004 s. 505.

Drugim modelem reprezentującym podejście *outside-in* jest model zintegrowanej marki autorstwa Roberta Mosleya (rysunek 1.2.)<sup>109</sup>. Wskazuje on na podobieństwa między marką pracodawcy a marką produktową. Model ten zakłada, że marka pracodawcy powinna być

<sup>106</sup> Tamże, s. 218.

<sup>107</sup> K. Backahaus, S. Tikoo, *Conceptualizing and researching employer branding*, [w:] *Career Development International*, nr 9(5), 2004 s. 505.

<sup>108</sup> Tamże.

<sup>109</sup> R. Mosley, *Customer experiance, organisational culture and the employer brand*, [w:] *Brand Management*, nr 15(2), 2007, s. 130.



w odbiorze przez interesariuszy organizacji spójna z marką produktu oraz powinna wyróżniać się na tle marek innych organizacji, by przyciągać jak najlepszych kandydatów do pracy. By wypełnić te kryteria, organizacja powinna określić, czego oczekuje od kandydatów oraz w jaki sposób może spełnić ich oczekiwania, uwzględniając przy tym korzyści wynikające z wyboru jej na rynku pracy. Mosley podkreśla także, że aby zrozumieć znaczenie kreowania marki pracodawcy, powinno się skoordynować ze sobą działalność organizacji ukierunkowaną na konsumentów oraz działalność organizacji ukierunkowaną na pracowników. Obie te płaszczyzny powinny się ze sobą zająć i tworzyć ofertę wartości, która oparta będzie na marce korporacyjnej, stylu przywództwa w organizacji oraz z uwzględnieniem działań związanych z budowaniem marki pracodawcy<sup>110</sup>. Podejście to opiera się na synergii między marką pracodawcy a marką korporacyjną i zachodzącymi między nimi interakcjami. Coraz częściej widoczne są podobieństwa w opisach marek produktów i korporacyjnych – wynika to z faktu, że zauważalność oraz znajomość, a więc świadomość marki jest podstawowym budulcem marki pracodawcy, a organizacje powinny odpowiadać na aktualne wyzwania rynku poprzez dobór odpowiednich i atrakcyjnych z punktu widzenia interesariuszy instrumentów oraz dotrzymywać obietnic zapisanych w EVP danej organizacji<sup>111</sup>. Co więcej, przedsiębiorstwa powinny wykreować unikalne atrybuty, które będą wyróżniać markę wśród bezpośredniej konkurencji – to warunek niezbędny do zbudowania rozpoznawalności na rynku pracy<sup>112</sup>.

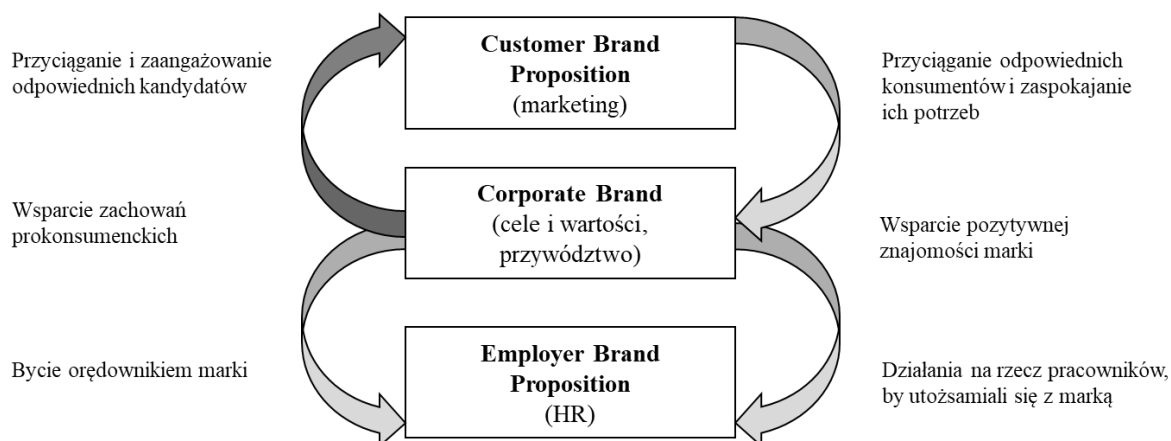
---

<sup>110</sup> Tamże, s. 131.

<sup>111</sup> L. Maroko, M. Uncles, *Characteristics of successful employer brands*, [w:] *Brand Management*, nr 16(3), 2008, s. 160-175.

<sup>112</sup> Tamże.

Rysunek 1.2. Model zintegrowanej marki.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Mosley, *Customer experience, organisational culture and the employer brand*, [w:] *Brand Management*, nr 15(2), 2007, s. 130.

Kolejną grupą modeli są modele *inside-out*, ukierunkowane na czynniki wewnętrzne. W literaturze przedmiotu powiązane są one z tzw. *employee brandingiem*, wskazując tym samym na wewnętrzne podejście do budowania marki pracodawcy (od ang. *employee* – pracownik)<sup>113</sup>. Mogą być one rozumiane jako budowanie marki pracodawcy przez samych pracowników. W tych modelach podkreśla się wagę wszystkich czynników wewnętrznych oddziałujących na organizację, dlatego też stosowane są przy okazji wdrożenia działań z zakresu marketingu wewnętrznego<sup>114</sup>. Te wykorzystywane są po to, by wpływać na zachowania pracowników i motywować ich do osiągnięcia celów stawianych przez organizację. W myśl wdrożenia działań marketingu wewnętrznego, firma staje się rynkiem wewnętrznym, a klientami – pracownicy organizacji. Poprzez prowadzone działania firma buduje satysfakcję pracowników, a zadowolony pracownik, podobnie jak zadowolony klient w rozumieniu tradycyjnym, będzie polecał organizację dalej<sup>115</sup>. Budowanie marki pracodawcy jest zależne od komunikatów, które wysyła organizacja, dotyczących wartości firmy oraz od przekonania pracowników do tego, że są spełniane wszystkie ich oczekiwania. Dlatego tak ważne jest zbudowanie odpowiedniego systemu komunikacji w organizacji, dzięki któremu w efektywny sposób przekazywane będą komunikaty wewnętrzne i zewnętrzne, systemu zarządzania pracownikami oraz wypracowanie adekwatnej kultury organizacyjnej. Wszystkie te działania

<sup>113</sup> A. McKenzie, *Effective employment branding*, [w:] *Strategic Communication Management*, nr 5(4), 2001, s. 22-26; L. Estell, *Branded for life*, [w:] *Incentive*, nr 176(9), s. 43.

<sup>114</sup> S. J. Miles, G. Mangold, *A Conceptualization of the Employee Branding Process*, [w:] *Journal of Relationship Marketing*, nr 3(2-3), 2004, s. 67.

<sup>115</sup> J. Dąbrowska, *Przegląd wybranych koncepcji employer brandingowych*, [w:] *Employer branding w teorii i praktyce*, red. K. Kubiak, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2019, s. 24.

wpływają na postrzeganie organizacji w oczach jej pracowników, a co za tym idzie – wpływają na budowanie atrakcyjności pracodawcy.

Jednym z modeli *inside-out* jest model skupiający się na roli pracowników w tworzeniu oraz utrzymywaniu atrybutów marki związanej z produktami danego podmiotu<sup>116</sup>. To proces, w ramach którego pracownicy tworzą pożądany wizerunek organizacji i są skłonni prezentować go przed swoimi klientami i innymi interesariuszami organizacji<sup>117</sup>. Model ten zaprezentowany został na rysunku 1.3. Jak zaznaczają badacze, podstawowym elementem tego procesu jest pewien kontrakt psychologiczny, czyli niepisana umowa obejmująca wzajemne oczekiwania pracownika wobec organizacji oraz w drugą stronę – pracodawcy wobec pracownika<sup>118</sup>. Z punktu widzenia pracownika kontrakt ten rozumiany jest jako przyrzeczenie wzajemnej wymiany informacji między pracownikami a pracodawcą – pojawia się tu także pojęcie *empowermentu pracowniczego*, czyli strategii zarządzania opartej na zaufaniu pracodawcy do pracowników<sup>119</sup>. Jej cechą charakterystyczną jest zachęcanie pracowników do zaangażowania się w podejmowanie decyzji w organizacji, dzięki czemu pracownicy mają realny wpływ na funkcjonowanie organizacji, zwiększając tym samym uprawnienia pracownicze. Stosowanie narzędzi z zakresu budowania marki pracodawcy jest w tym przypadku instrumentem, wpływającym na motywację i wydajność pracowników. Bardzo ważne jest zaangażowanie w wewnętrzne procesy budowania marki odpowiednich działów organizacji (np. działu kadr) – powinno to skutkować efektywniejszym przepływem informacji, a to z kolei zapewni pracownikom lepsze zrozumienie marki oraz ich roli w umacnianiu wizerunku organizacji jako „pracodawcy, u którego chce się pracować” na zewnątrz<sup>120</sup>.

---

<sup>116</sup> S. J. Miles, G. Mangold, dz. cyt., s. 66.

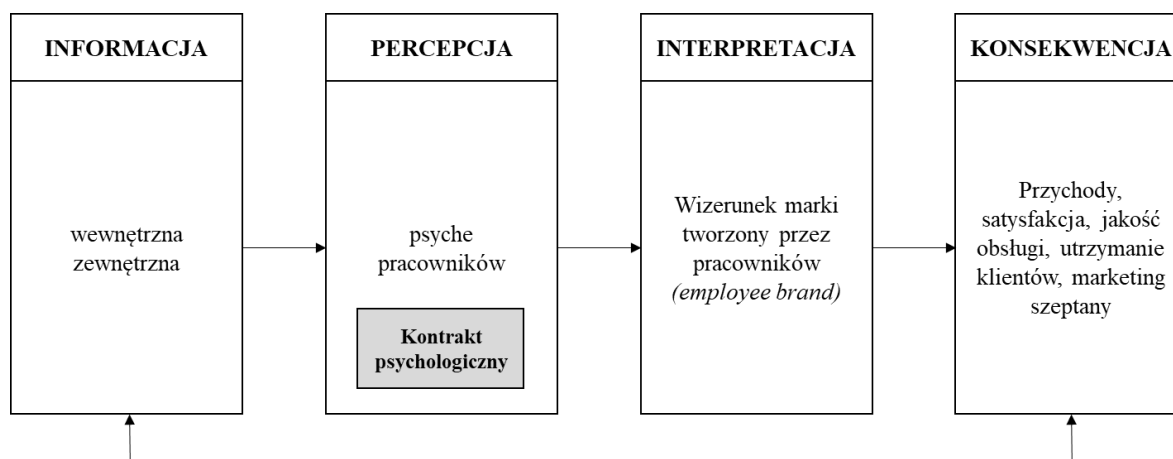
<sup>117</sup> S. Miles, W. Mangold, *Positioning Southwest airlines through employee branding*, [w:] *Journal of Business Horizons*, nr 48(6), 2005, s. 536.

<sup>118</sup> Tamże, s. 537.

<sup>119</sup> R. K. Agrawal, P. Swaroop, *Effect of employer brand image on application intentions of B-school undergraduates*, [w:] *Vision*, nr 13(3), 2009, s. 42.

<sup>120</sup> W. Aurand, T. Bishop, L. Gorchels, *Human resource management's role in internal branding: An opportunity for cross-functional brand message synergy*, [w:] *The Journal of Product and Brand Management*, nr 2/3(14), 2005, s. 168.

Rysunek 1.3. Jeden z modeli typu inside-in, oparty na kontakcie psychologicznym.

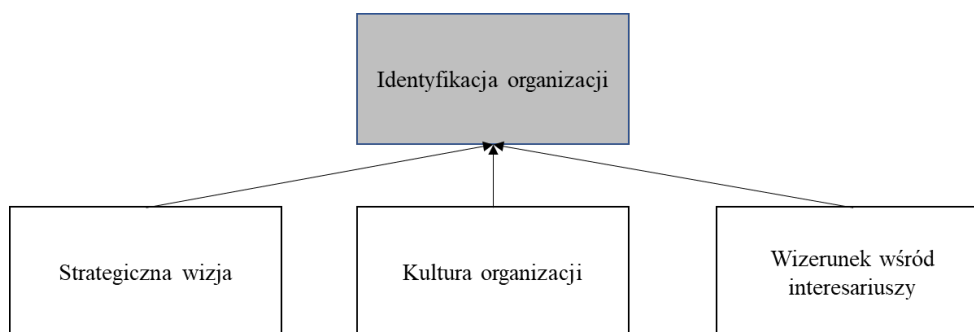


Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. J. Miles, G. Mangold, *A Conceptualization of the Employee Branding Process*, [w:] *Journal of Relationship Marketing*, nr 3(2-3), 2004, s. 70.

Kolejnym modelem typu *inside-out* jest model VCI (ang. *Vision-Culture-Image, Wizja-Kultura organizacji – Wizerunek*), będący jednocześnie podejściem związanym z budowaniem marki pracodawcy analogicznie do marki korporacyjnej<sup>121</sup>. Model ten prezentuje rysunek 1.5. W tym podejściu ważny jest personel, który dostarcza dany produkt klientowi i przez pryzmat którego może być postrzegana atrakcyjność pracodawcy<sup>122</sup>. Działanie tego modelu opiera się na tworzeniu przez organizację wizji, przez którą komunikuje ona wartości, które będzie oferować swoim klientom. Interesariusze dokonują oceny tego, czy wizja firmy jest właściwie przekazywana podczas wszelkich kontaktów z organizacją, włączając w to jakość obsługi klienta i kulturę relacji z nimi. Brak zgodności między doświadczeniem wizji a rzeczywistością prowadzi do negatywnego postrzegania firmy. Wpływ na to, w jaki sposób zachowują się pracownicy i jakie wartości reprezentują na zewnątrz ma kultura organizacyjna. Kluczowym elementem w tym podejściu jest współpraca między poszczególnymi działami organizacji i stworzenie spójnego systemu komunikowania między nimi a zewnętrznymi interesariuszami, co skutkować będzie stworzeniem silnego wizerunku marki.

<sup>122</sup> M. J. Hatch, M. Schultz, *Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*, John Wiley & Sons, San Francisco, 2008, s. 125.

Rysunek 1.4. Model VCI.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.J. Hatch, M. Schultz, *Taking Brand Initiative*, Jossey-Bass, San Francisco 2008, s. 10.

Proces kształtowania wizerunku organizacji jako atrakcyjnego pracodawcy przypomina proces tworzenia i wdrażania strategii marketingowej<sup>123</sup>. Pierwszym krokiem jest analiza sytuacji wyjściowej, podczas której należy zebrać i przeanalizować dane dotyczące aktualnego wizerunku firmy jako pracodawcy. Analiza ta powinna odbyć się zarówno wśród aktualnych, jak i potencjalnych pracowników<sup>124</sup>. Warto także na tym etapie zebrać dane na temat działań employer brandingowych podmiotów konkurencyjnych dla danej organizacji, które mogą stanowić swoisty punkt odniesienia dla projektowanych działań<sup>125</sup>. W kroku drugim należy doprecyzować cele wdrażanych działań oraz dokładnie zdefiniować i scharakteryzować grupy docelowe, w tym profile idealnych kandydatów do pracy<sup>126</sup>. Dzięki temu uzyskana zostanie wiedza pozwalająca dobrać skuteczne narzędzia i kanały komunikacji, wpisujące się w potrzeby i preferencje odbiorców działań. Im dokładniej na tym etapie określi i opisz się przedstawiciele grup docelowych, tym lepiej można zoptymalizować dobór odpowiednich instrumentów w dalszym etapie projektowania strategii. W tym miejscu warto wskazać na jedno z narzędzi analizy grup docelowych – budowanie tzw. person, czyli wymyślonych charakterystyk idealnych odbiorców<sup>127</sup>, niejako portretu przykładowej osoby wywodzącej się

<sup>123</sup> L. Moroko, M. D. Uncles, *Characteristics of successful employer brands*, [w:] *Journal of Brand Management*, nr 16(3), 2008, s. 169.

<sup>124</sup> M. Kampioni-Zawadka, *Employer branding na polskim rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 201., s. 52.

<sup>125</sup> A. Dabirian, J. Kietzmann, H. Diba, *A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding*, [w:] *Business Horizons*, nr 60(2), 2017, s. 203.

<sup>126</sup> N. Leekha Chhabra, S. Sharma, *Employer branding: strategy for improving employer attractiveness*, [w:] *International Journal of Organizational Analysis*, nr 22(1), s. 51.

<sup>127</sup> P. Tkaczyk, *Persona – narzędzie budowania marki*, <https://paweltkaczyk.com/pl/persona-narzedzie-budowania-marki/>, data dostępu: 26.07.2021.

z określonej wcześniej grupy docelowej, zawierający cechy charakterystyczne przypisywane różnym jednostkom. W opisie tym powinny znaleźć się<sup>128</sup>:

- podstawowe dane demograficzne,
- podstawowe dane psychograficzne,
- sytuacja życiowa, pasje i zainteresowania osoby,
- cele i wyzwania osoby,
- problemy osoby, które organizacja może rozwiązać.

Opis ten – w przypadku tworzenia strategii na potrzeby działań employer brandingowych – powinien dotyczyć aspektów związanych z pracą. Dzięki tak sformułowanej charakterystyce, można skupić się na tych aspektach, które są najbardziej istotne dla danego segmentu odbiorców (pracownikach/potencjalnych pracownikach), a tym samym lepiej dostosować działania employer brandingowych do potrzeb i oczekiwań tych grup<sup>129</sup>.

Kolejnym krokiem w tworzeniu strategii działań employer brandingowych, powinno być opracowanie planu kreowania wizerunku firmy jako pracodawcy, a więc dobór odpowiednich narzędzi i instrumentów pozwalających realizować określone cele i dopasowanych do potrzeb i preferencji zdefiniowanych we wcześniejszym etapie odbiorców<sup>130</sup>. Dalej, warto zaplanować sposoby ewaluacji skuteczności założonych działań – dzięki temu osoby odpowiedzialne za wdrażanie działań employer brandingowych będą wiedziały, czy ich realizacja przynosi zamierzone efekty. Jeśli tak – program można kontynuować, jeśli nie – należy zastanowić się, co jest tego przyczyną (np. dobór niewłaściwych instrumentów, źle zdefiniowane potrzeby odbiorców) i skorygować przyjęty plan. Ostatnim krokiem jest stworzenie harmonogramu działania, zaplanowanie budżetu i wdrożenie strategii<sup>131</sup>. Rysunek 1.5. w sposób graficzny przedstawia omówiony model budowania wizerunku pracodawcy.

---

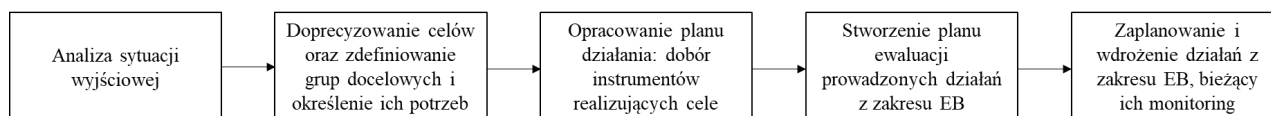
<sup>128</sup> B. Stawarz, *Content marketing po polsku. Jak przyciągnąć klientów?*, PWN, Warszawa 2015, s. 20.

<sup>129</sup> L. Caballero, A. M. Moreno, A. Seffah, *Persona as a Tool to Involving Human in Agile Methods: Contributions from HCI and Marketing*, [w:] *Human-Centered Software Engineering: 5th IFIP WG 13.2 International Conference, HCSE 2014*, 2014, s. 284.

<sup>130</sup> A. Tur, *Employer branding, czyli rynkowa konieczność*, [w:] M. Kruk (red.), *Komunikacja marketingowa i zarządzanie zasobami ludzkimi – dobra współpraca*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2008, s. 42.

<sup>131</sup> M. Kampioni-Zawadka, dz. cyt., s. 52.

Rysunek 1.5. Model procesu budowania wizerunku pracodawcy.



Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Kampioni-Zawadka, *Employer branding na polskim rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 201., s. 52.

Organizacja wdrażająca działania z zakresu budowania marki pracodawcy powinna zweryfikować, czy pracownicy mają chęć bycia tzw. *advokatami marki*, czyli osobami opowiadającymi o niej innym<sup>132</sup>. Zdarza się bowiem, że pracownicy, którzy mają negatywny stosunek do swojej pracy, nie chcą pełnić tej roli lub – co gorsza – wypowiadają się na temat pracodawcy w sposób negatywny, wpływając tym samym na całościowe postrzeżenie przedsiębiorstwa przez pozostałych interesariuszy. Tego typu działania może właśnie zniwelować odpowiednio zaplanowany program budowania marki pracodawcy – odpowiadający na potrzeby grup docelowych poprzez wybór i wdrożenie „szytych na miarę” narzędzi budowania marki pracodawcy.

### 1.5. Wybrane narzędzia budowania marki pracodawcy

Świadome budowanie marki pracodawcy wiąże się z pojęciem pracodawcy z wyboru, czyli pracodawcy, u którego pracownicy będą chcieli pracować i pozostać<sup>133</sup>. Świadczenie pracy dla takiego pracodawcy jest dla pracowników często czymś unikatowym, prestiżowym, stanowi powód do dumy. Jak zauważają Baron i Armstrong, ludzie chcą pracować w takiej firmie, ponieważ: „kierownictwo zaspokaja indywidualne potrzeby zatrudnionych osób, dotyczące posiadania dobrej pracy z perspektywą szkoleń, oceny i współpracy z dobrym przełożonym, który słucha swoich pracowników i daje im autonomię, ale jednocześnie służy swoją pomocą, zapewniając coaching i udzielając im rad”<sup>134</sup>. W staniu się pracodawcą z wyboru pomaga

<sup>132</sup> S. Barrow, R. Moosley, *The employer brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley & Son Ltd., Chichester 2008, s. 107.

<sup>133</sup> B. Skowron-Mielnik, dz. cyt., s. 30.

<sup>134</sup> A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008, s. 157.

stosowanie narzędzi wspomagających proces budowania marki pracodawcy. Do najczęściej stosowanych narzędzi wspierających budowanie marki pracodawcy należą<sup>135</sup>:

- komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna,
- budowanie ścieżki kariery, szkolenia i rozwój kompetencji,
- badania satysfakcji,
- motywatory płacowe i pozapłacowe,
- działania integrujące pracowników,
- system wartości,
- działania z zakresu CSR.

W dalszej części tego podrozdziału omówiono wymienione powyżej narzędzia. Warto w tym miejscu raz jeszcze podkreślić, że działania employer brandingowe powinny być prowadzone dwukierunkowo: wewnątrz i na zewnątrz organizacji<sup>136</sup>. W tym drugim przypadku – prócz funkcji wizerunkowej – realizowana jest także funkcja rekrutacyjna, której najważniejszym zadaniem jest dotarcie do właściwych, „idealnych” dla organizacji kandydatów<sup>137</sup>.

### 1.5.1. Motywatory płacowe i pozapłacowe

Motywowanie pracowników jest bardzo istotnym procesem z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji<sup>138</sup>. Zmotywowany pracownik to pracownik, który jest usatysfakcjonowany ze swojej pracy, a to z kolei przekłada się w pozytywny sposób na organizację - także w kontekście budowania całościowego wizerunku organizacji, jak i wizerunku pracodawcy<sup>139</sup>. Podstawowym zadaniem motywowania w miejscu pracy powinno być oddziaływanie na zachowanie pracowników, ale przy jednoczesnym zastosowaniu takich oddziaływań, które będą realizowały cele organizacji<sup>140</sup>. Motywacja pracowników nie powinna realizować jedynie celów przedsiębiorstwa, ale jednocześnie zaspokajać potrzeby jego pracowników dotyczące samorozwoju i kariery<sup>141</sup>. Wśród narzędzi motywacji pracowników

---

<sup>135</sup> M. Kozłowski, dz. cyt., s. 8.

<sup>136</sup> K. Backhaus, *Employer Branding Revisited*, [w:] *Organization Management Journal*, nr 13(4), s. 193.

<sup>137</sup> A. Mihalcea, *Employer branding and talent management in the digital age*, [w:] *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, nr 5(2), 2017, s. 293.

<sup>138</sup> B. Ozkeser, *Impact of training on employee motivation in human resources management*, [w:] *Procedia Computer Science*, nr 158, 2019, s. 803.

<sup>139</sup> B. J. Ali, G. Anwar, *An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction*, [w:] *International Journal of Engineering, Business and Management*, nr 5(2), 2021, s. 21.

<sup>140</sup> D. Rogowska, *Zasady skutecznego motywowania pracownika w organizacji. Szkic problematyki*, [w:] *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej*, nr 41(2021), Częstochowa 2021, s. 76.

<sup>141</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2015, s. 112.



znajdują się motywatory płacowe (np. atrakcyjne wynagrodzenie, system premii i nagród, udział w zyskach przedsiębiorstwa czy obligacje) oraz pozapłacowe, w literaturze dzielone na materialne, np. świadczenia o charakterze socjalnym, karty sportowe, opieka medyczna, służbowy telefon/komputer/samochód, i niematerialne, np. elastyczny czas pracy, możliwość pracy zdalnej/hybrydowej, możliwość awansu, pochwały<sup>142</sup>.

Organizacje, które chcą budować wizerunek atrakcyjnego pracodawcy powinny w sposób szczególny dbać o motywowanie pracowników w sposób odpowiadający ich potrzebom i preferencjom. Zmotywowany pracownik to bowiem pracownik z zaangażowaniem wykonujący swoje obowiązki oraz odczuwający większe zadowolenie z pracy<sup>143</sup>. Badacze podkreślają, że motywatory różnią się w zależności od grup, do których są skierowane: w stosunku do obecnych pracowników dobrze sprawdzi się motywacja długoterminowa (budowanie ścieżek kariery, możliwości awansu, szkolenia) zaś w przypadku potencjalnych kandydatów (zwłaszcza osób dopiero rozpoczynających swoją karierę zawodową) będą to: wysokość wynagrodzenia, programy wdrożeniowe czy możliwość zdobycia stypendium rozwojowego<sup>144</sup>.

### 1.5.2. Szkolenia, programy rozwojowe i lojalnościowe

Według badania Confidence Index z 2019 roku, brak możliwości rozwoju i zdobycia nowych umiejętności był jedną z najczęstszych przyczyn zmiany pracy wskazywanych przez Polaków (60,1 proc.)<sup>145</sup>. Inwestowanie w kapitał ludzki poprzez szkolenia i programy rozwojowe pozwala zwiększyć zainteresowanie pracowników organizacją oraz stworzyć perspektywę rozwoju dla ich kariery<sup>146</sup>. Dlatego też organizacje świadomie budujące markę pracodawcy proponują swoim pracownikom różnego rodzaju programy zarządzania talentami, budowanie ścieżek kariery, oferowanie programów szkoleń podnoszących kompetencje i umiejętności, czy programy lojalnościowe, będące przykładem grywalizacji wśród zatrudnionych (np. określona gratyfikacja za osiągnięcie wyznaczonego celu

---

<sup>142</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008, s. 268-272.

<sup>143</sup> M. Paais, J. R. Pattiruhu, *Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance*, [w:] *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, nr 7(8), 2020, s. 48.

<sup>144</sup> B. J. Osabiya, *The effect of employees motivation on organizational performance*, [w:] *Journal of public administration and policy research*, nr 7(4), 2015, s. 62-75.

<sup>145</sup> A. Matłacz, *Nowa praca wcale nie dla większych pieniędzy. Najważniejszy rozwój*, <https://www.prawo.pl/kadry/przyczyny-zmiany-pracy-badanie-confidence-index-2019,402416.html>, data dostępu: 05.08.2021.

<sup>146</sup> C. Zajęc, *Skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie i Finanse*, nr 1, 2014, s. 195.

indywidualnego/zespołowego)<sup>147</sup>. Pracodawcy, którzy wdrożą tego typu działania mogą nie tylko kształtować swój wizerunek, ale także doprowadzają do stabilizacji personelu, mogą w bardziej efektywny sposób wdrażać zmiany czy wykorzystywać kompetencje poszczególnych członków zespołu<sup>148</sup>. Wdrożenie programów zarządzania karierą pozwalają także budować zadowolenie pracowników z pracy, a to z kolei wpływa na ich wydajność<sup>149</sup>. Projektując programy rozwojowe warto wsłuchać się w głos pracowników i zbadać ich potrzeby w tym zakresie. Bardzo dobrze sprawdza się oferowanie zarówno możliwości rozwoju kompetencji potrzebnych w pracy (np. szkolenie rozwijające kompetencje miękkie), ale także – jako benefit niematerialny – możliwości rozwoju umiejętności, które mogą nie być do końca spójne z zakresem obowiązków/ścieżką awansu, ale leżą w kręgu indywidualnych zainteresowań pracownika (np. kurs fotografii analogowej). Jak zauważają badacze, „działania dopasowujące „świat organizacji” do oczekiwań pracowników to już nie moda, a konieczność”<sup>150</sup>. Korzyści są więc – zresztą jak w przypadku innych narzędzi wspierających budowanie marki pracodawcy – obopólne. Rozwój pracownika rozpoczyna się już z chwilą przyjęcia go do pracy – stąd tak ważne jest także oferowanie programów wdrożeniowych (tzw. *onboarding*) – zadbanie o młody talent to szansa na pozyskanie dobrze rokujących pracowników, a także budowanie pozytywnego, zewnętrznego wizerunku organizacji<sup>151</sup>. W przypadku osób już zatrudnionych w organizacji, warto przeprowadzać pomiar kompetencji wymaganych na danym stanowisku – tylko osoba, która dobrze odnajduje się w danym miejscu w organizacji jest w stanie w pełni wykorzystywać swoje możliwości<sup>152</sup> i – w dłuższej perspektywie czasu – przynosić wymierne korzyści dla organizacji, także te wizerunkowe. W innym przypadku skutki mogą być odwrotne.

### 1.5.3. Działania z zakresu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej

Działania z zakresu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej odgrywają kluczową rolę w kontekście działań wizerunkowych – mogą one bowiem pełnić rolę podstawowego przekąźnika informacji o prowadzonych działaniach, których celem jest zbudowanie

---

<sup>147</sup> D. M. Kuepper, K. Klein, F. Voelckner, *Gamifying employer branding: An integrating framework and research propositions for a new HRM approach in the digitized economy*, [w:] *Human Resource Management Review*, nr 31(1), 2019, s. 3.

<sup>148</sup> M. Kozłowski, dz. cyt., s. 69.

<sup>149</sup> M. Daszkiewicz, S. Wrona, *Kreowanie marki korporacyjnej*, Difin, Warszawa 2014, s. 210-211.

<sup>150</sup> K. Kubiak, *Marka pracodawcy ma znaczenie. Wprowadzenie do employer branding*, [w:] *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Promocji w Warszawie*, Warszawa 2014, s. 9.

<sup>151</sup> M. Kozłowski, dz. cyt., s. 70.

<sup>152</sup> M. Juchnowicz, B. Mazurek-Kucharska, D. Turek, *Diagnoza jakości kapitału ludzkiego w organizacji. Metody i narzędzia pomiaru*, [w:] *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, nr 49(3), 2018, s. 221-225.

świadomości w umysłach odbiorców na temat wdrażanych narzędzi employer brandingowych<sup>153</sup>. Organizacja starająca się budować markę pracodawcy powinna skupić się na dwóch rodzajach działalności komunikacyjnej: wewnętrznej, skierowanej głównie do osób już będących członkami organizacji oraz zewnętrznej – nastawionej na interesariuszy spoza danego podmiotu, które leżą „w kręgu zainteresowań” organizacji<sup>154</sup>. Najskuteczniejszą pod kątem działań employer brandingowych jest komunikacja długofalowa, która wpływa nie tylko na zachowania wobec marki pracodawcy, ale przede wszystkim oddziałuje na postawy, które wykazują adresaci działań względem konkretnego podmiotu<sup>155</sup>. Co ważne, komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna powinna być ze sobą spójna – pracownicy każdej organizacji to jednocześnie uczestnicy jej życia codziennego, ale także osoby, które po opuszczeniu jej murów są uczestnikami większych systemów (np. sieci społecznościowych, forów internetowych czy po prostu grup znajomych). Jeśli oba rodzaje komunikacji nie są ze sobą spójne, prezentują inne komunikaty, przekazują różne wartości, marka pracodawcy może stracić w oczach obecnych i potencjalnych pracowników<sup>156</sup>. Mowa tu chociażby o sytuacji, kiedy pracownik natrafiający na ogłoszenie rekrutacyjne swojego pracodawcy znajdzie w nim informacje o oferowanych szkoleniach i systemach motywacyjnych, a sam nigdy z takiej oferty nie mógł skorzystać – w oczywisty sposób negatywnie wpływa to na wiarygodność w oczach pracownika, może także mieć negatywny wpływ na potencjalnych pracowników, poszukujących informacji o przyszłym pracodawcy<sup>157</sup>. Można tu odwołać się do modelu ZMOT (ang. *Zero Moment Of Truth, Zerowy Moment Prawdy*), stosowanego przy podejmowaniu decyzji zakupowych. Koncepcja ta podkreśla znaczenie informacji przekazywanych online przez osoby trzecie, a także przyspieszenie – m.in. pod wpływem przeczytanych opinii w sieci – podjęcie decyzji zakupowej<sup>158</sup>. Przekładając to na grunt employer branding, przez klienta w tym przypadku rozumiany będzie pracownik. Bazując na wcześniejszym przykładzie, pracownik, który znajdzie wspomniane ogłoszenie w sieci, może dać upust swoim emocjom np. na forum

---

<sup>153</sup> A. Lubecka, *Employer branding – a dialogistic communication tool of a competitive employer*, [w:] *Journal of Intercultural Management*, nr 5(2), 2013, s. 7.

<sup>154</sup> A. Špoljarić, A. Tkalac Verčič, *Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand*, [w:] *Journal of Communication Management*, nr 26(1), 2022, s. 131.

<sup>155</sup> Tamże, s. 69.

<sup>156</sup> M. Kozłowski, dz. cyt., s. 88.

<sup>157</sup> Tamże.

<sup>158</sup> A. Linkiewicz, M. Bartosik-Purgat, *Konsument oraz proces decyzyjny w warunkach globalizacji*, [w:] M. Bartosik-Purgat (red.), *Zachowania konsumentów. Globalizacja, nowe technologie, aktualne trendy, otoczenie społeczno-kulturowe*, PWN, Warszawa 2020, s. 27.

internetowym (lub w prywatnej wiadomości, jeśli kandydatem jest jego znajomy) i tym samym wpłynąć na decyzję potencjalnego pracownika o aplikowaniu na wolne stanowisko.

Rolą komunikacji skierowanej do obecnych pracowników powinno być przede wszystkim przekazywanie bieżących informacji o aktualnej sytuacji w organizacji, planach na przyszłość, ważnych wydarzeniach, krótko- i długookresowych celach<sup>159</sup>. Bardzo ważne jest także udzielanie informacji zwrotnej na temat wykonywanych obowiązków oraz motywowanie do realizacji wspólnych celów, co w dłuższej perspektywie przełoży się na rozwój danego podmiotu<sup>160</sup>. Komunikacja – z założenia – powinna mieć charakter dwukierunkowy, a więc także i organizacja powinna wsłuchiwać się w opinie i potrzeby pracowników, np. za pomocą kwestionariuszy badania satysfakcji, indywidualnych spotkań, spotkań integracyjnych, sesji pytań i odpowiedzi etc. Skuteczność tego typu działań na ogół rośnie wraz z częstotliwością ich przeprowadzania – wiąże się to z obawami pracowników przez utratę miejsca pracy/pewne represje w momencie wyrażania własnej opinii, nawet jeśli tego typu badanie przeprowadzane jest w sposób anonimowy. Aktualni pracownicy powinni być „żywą reklamą” organizacji<sup>161</sup>, a staną się nią jeśli będą spełnione ich potrzeby, stąd tak ważna jest właśnie dwukierunkowość komunikacji. Każdy w organizacji może i chce mieć głos, dlatego osoby odpowiedzialne za komunikację w organizacji powinni skupiać się na kierowaniu dialogiem, łączeniu ludzi, budowaniu społeczności i ułatwianiu współpracy<sup>162</sup>.

Działania komunikacyjne na zewnątrz organizacji są częścią tzw. employer branding zewnętrznego, ten z kolei można podzielić na dwie kategorie: employer branding rekrutacyjny oraz employer branding wizerunkowy<sup>163</sup>. W obu rodzajach niezwykle istotną rolę odgrywają procesy komunikacyjne: w przypadku działań rekrutacyjnych ich głównym zadaniem jest dotarcie do wybranych kandydatów i skłonienie ich do złożenia aplikacji, zaś w przypadku działań wizerunkowych – dotarcie do jak największej grupy i sprawienie, by potencjalni kandydaci zapamiętali firmę i być może, w przypadku przyszłych rekrutacji, złożyli stosowne dokumenty<sup>164</sup>. W działaniach z zakresu komunikacji zewnętrznej warto podkreślać EVP, które oferuje organizacja, charakteryzować możliwości rozwoju zawodowego w organizacji,

---

<sup>159</sup> T. Proctor, I. Doukakis, *Change management: the role of internal communication and employee development*, [w:] *Corporate Communications: An International Journal*, nr 8(4), 2003, s. 274.

<sup>160</sup> M. Kampioni-Zawadka, dz. cyt., s. 69.

<sup>161</sup> M. Kozłowski, dz. cyt., s. 88.

<sup>162</sup> B. Quirke, *Komunikacja wewnętrzna krok po kroku: jak komunikacja wewnętrzna pomaga wdrażać każdą strategię w firmie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 138.

<sup>163</sup> Tamże, s. 92.

<sup>164</sup> P. Banerjee, G. K. Saini, G. Kalyanaram, *The role of brands in recruitment: mediating role of employer brand equity*, [w:] *Asia Pacific Journal of Human Resources*, nr 58(2), 2018, s. 3-6.

ukazywać działania, które podejmuje ona z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (w tym wolontariatu pracowniczego, co szerzej zostanie wyjaśnione w dalszej części pracy), czy komunikować oferowanie praktyk/staży/programów grantowych dla osób dopiero rozpoczynających swoją karierę zawodową<sup>165</sup>. Ważną rolę w procesie komunikacji zewnętrznej odgrywa współcześnie wykorzystywanie nowych technologii i stosowanie kreatywnych form przekazu (dostosowanych do preferencji grup docelowych, co zostało wyjaśnione na początku tego rozdziału) – w ten sposób istnieje duże prawdopodobieństwo, że działania przyniosą pożądane efekty<sup>166</sup>. Bardzo często wpływ na wizerunek marki pracodawcy ma także marketing szeptany, który powoduje, że opinia o firmie krąży między potencjalnymi kandydatami. Pomocni mogą być w tym przypadku tzw. ambasadorzy firm (działający np. w szkołach wyższych), którzy – prowadząc określone działania – wywołują dalsze przekazywanie informacji o organizacji między przedstawicielami danej grupy docelowej<sup>167</sup>.

#### 1.5.4. Społeczna odpowiedzialność biznesu

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *corporate social responsibility* - CSR) to koncepcja, zgodnie z którą organizacja, prowadząc dialog społeczny na lokalnym poziomie, przyczynia się do zwiększenia konkurencyjności organizacji oraz budowania jej reputacji i zaufania na poziomie organizacyjnym i całłościowych działań biznesowych<sup>168</sup>. Podmioty działające zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu uwzględniają w swojej strategii wpływ na środowisko i relacje z różnymi grupami interesariuszy, na które ma (lub może mieć) wpływ funkcjonowanie danego podmiotu. Głównymi korzyściami wynikającymi z wdrożenia koncepcji CSR w przedsiębiorstwach mogą być:<sup>169</sup>

- ograniczenie ryzyka finansowego i środowiskowego oraz konfliktów społecznych,
- wiarygodność kluczowego biznesu,
- efektywność surowcowa i procesowa (oszczędności i zyski),
- atrakcyjność firmy jako pracodawcy.

---

<sup>165</sup> U. Zając-Pałdyna, *Employer branding po polsku*, Helion, Gliwice 2020, s. 63-139.

<sup>166</sup> P. Arriscado, H. Quesado, B. Sousa, *Employer branding in the digital era attracting and retaining millennials using digital media*, [w:] *Communication: Innovation & Quality*, 2019, s. 391.

<sup>167</sup> M. Kozłowski, dz. cyt., s. 93.

<sup>168</sup> A. Dahlsrud, *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*, [w:] *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, nr 15(1), 2008, s. 7.

<sup>169</sup> G. B. Sprinkle, L. A. Maines, *The benefits and costs of corporate social responsibility*, [w:] *Business Horizons*, nr 53(5), 2010, s. 446-447.

CSR stanowi więc strategię nastawiającą nie tylko na osiągnięcie zysku, ale również kreowanie wartości dla wszystkich grup docelowych, w tym dla pracowników – wszystko w myśl koncepcji zrównoważonego rozwoju organizacji<sup>170</sup>. Mowa tu o tzw. wewnętrznym systemie społecznej odpowiedzialności, którego głównym celem jest stworzenie takich procedur i struktur w organizacji, które pozwolą na pogodzenie oczekiwań personelu z interesem organizacji<sup>171</sup>. Według instrumentalnej teorii interesariuszy – jednej z kluczowych teorii CSR – efektywne zarządzanie relacjami z interesariuszami może przyczynić się do poprawy wyniku finansowego przez kreację, rozwój i podtrzymywanie więzi, które dostarczają firmie istotnych zasobów<sup>172</sup>. W przypadku pracowników do pozytywnych efektów CSR można zaliczyć np. zmniejszenie fluktuacji pracowników, dotarcie do lepszych kandydatów, czy zwiększenie „dobrej woli” pracowników, przyczyniające się do powstania wymiernych korzyści ekonomicznych<sup>173</sup>. Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna w 2010 roku ogłosiła normę ISO 26000, która określa prowadzenie działań CSR w różnych obszarach, w tym – najistotniejszym z punktu widzenia rozważań na temat budowania marki pracodawcy – praktyk z zakresu pracy<sup>174</sup>. Koncentrują się one na działaniach z zakresu zatrudniania i prowadzenia stosunku pracy, warunkach pracy i ochronie socjalnej, zasadach BHP, dialogu społecznych oraz rozwoju człowieka i szkoleniach w miejscu pracy. Jak widać, wymienione aspekty są także w centrum uwagi przy okazji działań z zakresu employer branding. Ich wdrażanie i komunikowanie pozwala na przyciąganie (i zatrzymywanie) pracowników o podobnych z organizacją systemach wartości. Jednocześnie, wdrożenie działań CSR skierowanych do zewnętrznych interesariuszy pozwala podnieść świadomość pracowników z zakresu etyki i wpływa na ich zaangażowanie<sup>175</sup>.

Według modelu zaproponowanego przez naukowców z Deemed University, wdrożenie w organizacji działań CSR (nie tylko w kontekście działań wewnętrznych) wykazuje pozytywny wpływ na markę pracodawcy – zaangażowanie się w działania społecznie odpowiedzialne, które mogą mieć charakter filantropijny lub są nastawione na zaspokajanie konkretnych potrzeb społeczeństwa wpływa pozytywnie na całościowy wizerunek organizacji,

---

<sup>170</sup> C. K. Aggerholm, S.E. Andersen, C. Thomsen, *Conceptualising employer branding in sustainable organisations*, [w:] *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 16, nr 2, 2011, s. 109.

<sup>171</sup> A. Rudnicka, *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 55.

<sup>172</sup> D. Bedarska-Olejniczak, *Employer branding a CSR – bank jako pracodawca społecznie odpowiedzialny*, [w:] *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy zarządzania, finansów i marketingu*, nr 41(875), t. 1, Szczecin 2015, s. 241.

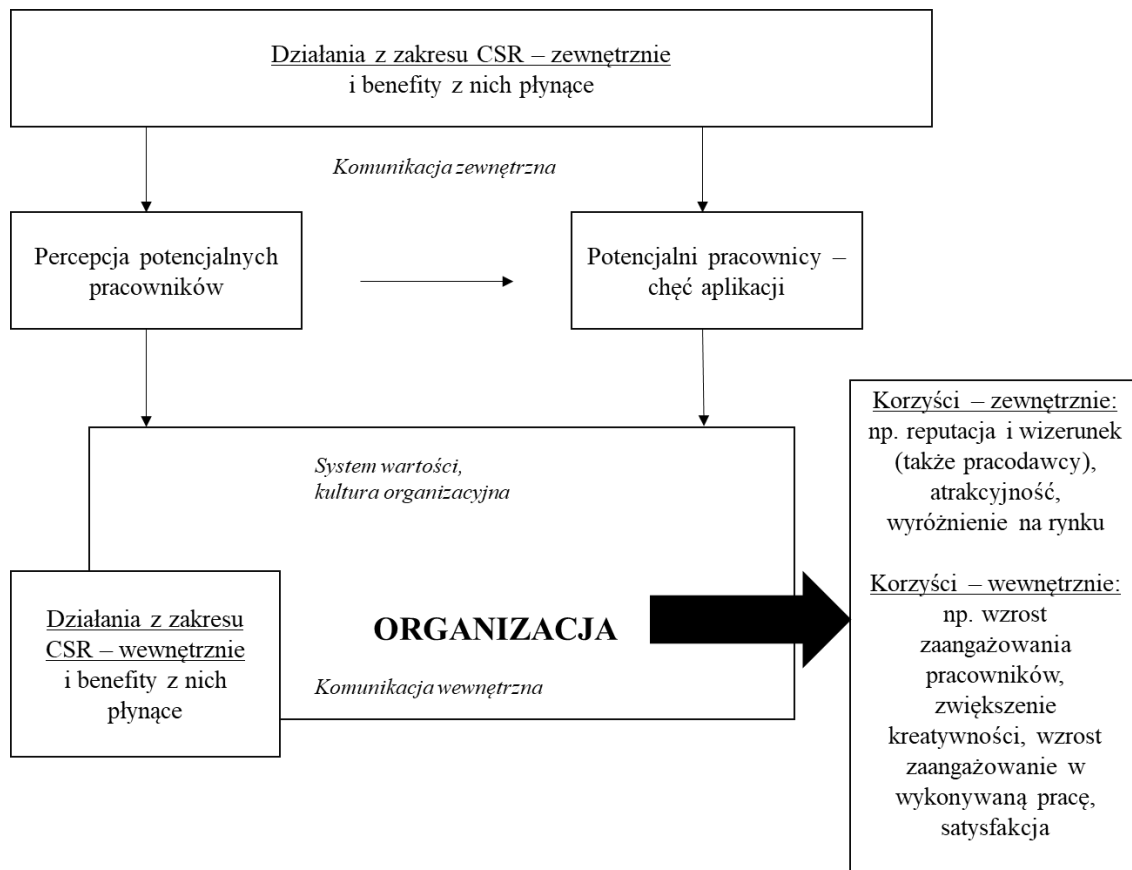
<sup>173</sup> Tamże.

<sup>174</sup> M. Kampioni-Zawadka, dz. cyt., s. 82.

<sup>175</sup> Tamże, s. 82-83.

w tym wizerunek organizacji jako dobrego pracodawcy<sup>176</sup>. Model ten zaprezentowano na rysunku 1.6.

Rysunek 1.6. Model integrujący CSR z działaniami z zakresu employer branding.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Kumar, A. Rose, S. Jain, M. Pole, V. Bhatt, *Integrating CSR with Employer Branding Initiatives: Proposing a Model*, [w:] *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, nr 27.1, 2021, s. 4078.

Zaangażowanie organizacji w działania CSR, za sprawą procesów komunikacyjnych, wysła silne sygnały o dominującym w organizacji systemie wartości i kulturze organizacyjnej, tym samym mogąc przyciągnąć potencjalnych pracowników utożsamiających się z podobnymi wartościami. Brak obojętności organizacji wobec kwestii odpowiedzialnych społecznie może wpłynąć także na satysfakcję z pracy i zaangażowanie w nią obecnie zatrudnionych, poprzez udział w niektórych procesach decyzyjnych, czy benefity związane z udziałem w projektach

<sup>176</sup> P. Kumar, A. Rose, S. Jain, M. Pole, V. Bhatt, *Integrating CSR with Employer Branding Initiatives: Proposing a Model*, [w:] *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, nr 27.1, 2021, s. 4078.

CSR (niekoniecznie finansowe, także te związane z etycznym aspektem uczestnictwa w tego typu projektach). Jak zauważają autorzy modelu, ważna jest komunikacja podejmowanych działań poprzez nieformalne rozmowy między grupami otoczenia (wewnętrznego i zewnętrznego), wykorzystywanie nowoczesnych technologii (media społecznościowe, instrumenty reklamy internetowej), „tradycyjne” kanały komunikacji marketingowej offline, podkreślenia możliwości zaangażowania się w działania CSR w ogłoszeniach rekrutacyjnych<sup>177</sup>. Dzięki temu organizacja wpływa nie tylko na swoje postrzeganie przez pryzmat marki pracodawcy, ale także oddziałuje na pozytywne postrzeganie marki korporacyjnej. Marka taka jest utożsamiana z marką zrównoważoną, która ma pozytywne relacje z lokalnymi społecznościami, dobrą reputację, a także zauważany jest wzrost lojalności klientów<sup>178</sup>. Wśród najbardziej skutecznych form angażowania się w społeczną odpowiedzialność wymienia się najczęściej: dialog z interesariuszami, programy etyczne dla pracowników, inwestycje społecznie odpowiedzialne i wreszcie – wolontariat pracowniczy, będący przedmiotem rozważań w kolejnym rozdziale niniejszej pracy<sup>179</sup>.

---

<sup>177</sup> Tamże, s. 4079.

<sup>178</sup> M. Kampioni-Zawadka, dz. cyt., s. 83.

<sup>179</sup> J. Carlini, D. Grace, C. France, J. Lo Iocono, *The corporate social responsibility (CSR) employer brand process: integrative review and comprehensive model*, [w:] *Journal of Marketing Management*, nr 35(1-2), s. 193.



## 2. Wolontariat pracowniczy jako narzędzie CSR

### 2.1. Społeczna odpowiedzialność biznesu – analiza pojęcia

Celem niniejszego paragrafu jest zaprezentowanie definicji pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility*, w skrócie *CSR*) – nie można bowiem przejść do analizy wolontariatu pracowniczego (będącego jednym z przejawów społecznej odpowiedzialności biznesu) bez dogłębnej analizy wspomnianego pojęcia. Społeczna odpowiedzialność biznesu stała się terminem powszechnie używanym i odnoszącym się generalnie do procesu, za pomocą którego organizacja wyraża i rozwija swoją kulturę korporacyjną i świadomość społeczną<sup>180</sup>, przy jednoczesnym eliminowaniu lub minimalizowaniu wszelkich szkodliwych skutków i maksymalizacji trwałego, korzystnego wpływu na społeczeństwo<sup>181</sup>. Za pierwszą z prób zdefiniowania CSR można uznać publikację H. Bowena *Social Responsibilities of the Businessman* z 1953 roku, w której określił on społeczną odpowiedzialność biznesu jako „zobowiązanie przedsiębiorcy do prowadzenia polityki, podejmowania decyzji oraz realizowania działań, które są zbieżne z oczekiwaniami społecznymi”<sup>182</sup>. Podkreślić należy fakt, że definicja ta dotyczyła przede wszystkim działań przedsiębiorcy – wspólnie CSR rozpatruje się w sposób holistyczny, odnosząc go do działania całej organizacji, a nie tylko jej decydentów<sup>183</sup>.

Kolejne definicje społecznej odpowiedzialności biznesu dość często pojawiały się w latach siedemdziesiątych XX wieku. Jedną z najbardziej znanych definicji CSR z tego okresu jest ta zaproponowana przez H. Johnsona, który podkreśla w niej wpływ interesariuszy, uważając, że firma społecznie odpowiedzialna to taka, w której menedżerowie nie podejmują swoich decyzji przez pryzmat możliwości pomnożenia zysków udziałowców, ale starają się równoważyć interesy wszystkich, na których organizacja w jakiś sposób ma wpływ – pracowników, dostawców, detalistów, lokalnej społeczności i szerzej, całego społeczeństwa<sup>184</sup>.

---

<sup>180</sup> D. E. Rupp i in., *Employee reactions to Corporate Social Responsibility: an Organizational Justice Framework*, [w:] *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 27, s. 537 – 543.

<sup>181</sup> D. Yoo, J. Lee, *The effects of corporate social responsibility (CSR) fit and CSR consistency on company evaluation: The role of CSR support*, [w:] *Sustainability*, nr 10(8), 2018, s. 2.

<sup>182</sup> J. B. Martinez, M. L. Fernandez, P. M. R Fernandez, *Corporate social responsibility: Evolution through institutional and stakeholder perspectives*, [w:] *European journal of management and business economics*, nr 25(1), 2016, s. 9.

<sup>183</sup> Tamże.

<sup>184</sup> K. Ghazzawi i in., *The Impact of CSR on Buying Behavior: Building Customer Relationships*, [w:] *Management*, nr 6(4), 2016, s. 104.

W kolejnej dekadzie T.M Jones uzupełnił znane do tej pory definicje CSR, wskazując, że jest to działalność dobrowolna i nie powinna być wymuszana żadnymi obwarowaniami prawnymi<sup>185</sup>. Autor ten także odnosi się do tzw. teorii interesariuszy (ang. *stakeholders theory*<sup>186</sup>), która podkreśla konieczność oddziaływania CSR na różne grupy z otoczenia organizacji, a nie tylko akcjonariuszy – CSR więc to nienarzucone prawem obowiązki danego podmiotu, wobec wszystkich tych, na których organizacja w jakiś sposób oddziałuje<sup>187</sup>.

Kolejne lata przynosiły coraz to nowsze definicje społecznej odpowiedzialności biznesu, należy jednak podkreślić, że ich fundament stanowią – niezależnie od roku czy okoliczności, w których powstała konkretna definicja – działania wspierające różne grupy interesariuszy organizacji. I tak, zaproponowana przez Światową Radę Biznesu na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju (ang. *World Business Council for Sustainable Development*, WBCSD) w 1999 roku definicja CSR podkreślała konieczność bieżącego zobowiązania biznesu do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju gospodarczego, dzięki współpracy z pracownikami, ich rodzinami, lokalną społecznością i całym społeczeństwem w celu poprawy ich jakości życia<sup>188</sup>.

W 2001 roku Komisja Europejska zdefiniowała społeczną odpowiedzialność biznesu jako „konceptę dobrowolnej decyzji firmy o działaniu na rzecz lepszego społeczeństwa i czystszej środowiska poprzez zarządzanie relacjami z różnymi grupami interesariuszy, które mają wpływ na jej działalność”<sup>189</sup>. Komisja Europejska uważa, że firmy powinny brać na siebie większą odpowiedzialność społeczną i środowiskową, ta zaś powinna stać się jednym z najważniejszych elementów europejskiego modelu społecznego oraz strategii trwałego, zrównoważonego rozwoju jako formy odpowiedzi na wyzwania społeczne, będące przejawem zjawiska globalizacji<sup>190</sup>. W literaturze wymienia się pięć głównych filarów, które stanowią

---

<sup>185</sup> M. Jankalova, *Approaches to the evaluation of Corporate Social Responsibility*, [w:] *Procedia Economics and Finance*, nr 39, 2016, s. 581.

<sup>186</sup> Zob. T. M. Jones, *Corporate Social Responsibility revisited, redefined*, [w:] *California Management Review*, University of California Press, 1980.

<sup>187</sup> M. Jankalova, dz. cyt., s. 581-582.

<sup>188</sup> I. Wilk, *Aktywność marketingowa przedsiębiorstw w warunkach zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Marketing i zarządzanie*, nr 30, 2013, s. 278.

<sup>189</sup> *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility Green Paper*, [http://www.csr-in-commerce.eu/data/files/resources/717/com\\_2001\\_0366\\_en.pdf](http://www.csr-in-commerce.eu/data/files/resources/717/com_2001_0366_en.pdf), data dostępu: 29.12.2021.

<sup>190</sup> Tamże.

podstawę gospodarczej i społecznej polityki europejskiej, która zdaniem Komisji Europejskiej powinna być wdrażana w krajach unijnych w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu:<sup>191</sup>

- zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw i zwiększenie spójności społecznej, zapewnienie większego udziału w rynku osobom wcześniej wykluczonym powinno „iść w parze” z dobrowolnym zaangażowaniem sektora biznesowego;
- ważnym czynnikiem zwiększającym potencjał rozwoju gospodarczego jest tworzenie lepszych warunków do wdrażania zasad odpowiedzialnego biznesu oraz aktywne promowanie dobrych przykładów – z tego z kolei wynika, że aby przedsiębiorstwa rozwijały się prawidłowo, z korzyścią dla gospodarki i społeczeństwa jako całości, wymagany jest sprzyjający klimat społeczny i swoista *infrastruktura etyczna*, zarówno w ramach danego przedsiębiorstwa, jak i w otoczeniu zewnętrznym;
- administracja państwowa na wszystkich szczeblach powinna poświęcać więcej uwagi tworzeniu warunków dla zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnej konkurencyjności. Co ważne, w proces ten powinni być zaangażowani przedstawiciele podmiotów gospodarczych oraz organizacje pozarządowe, inwestorzy instytucjonalni, organizacje konsumenckie oraz media – wszystko po to, by móc odgrywać większą rolę przy zachęcaniu przedsiębiorstw do działania w myśl zasad społecznej odpowiedzialności biznesu;
- powszechnie opracowane, ekonomicznie uzasadnione narzędzia wsparcia CSR powinny być wykorzystywane do zachęcania sektora biznesowego do sprostania wyzwaniom odpowiedzialnej konkurencji, tym samym identyfikując obszary, w których obowiązujące przepisy i regulacje powinny zostać zrewidowane, oraz rozpowszechniając dobrowolne inicjatywy i standardy przyjęte przez firmy i inne organizacje (aspekt edukacyjny)

W 2011 unijni parlamentarzyści opracowali *Odnowioną Strategię Unii Europejskiej na lata 2011-2014 dotyczącą społecznej odpowiedzialności biznesu* – dokument, w którym niejednokrotnie podkreślano znaczenie strategicznego podejścia do CSR dla konkurencyjności przedsiębiorstw, co zwróciło także uwagę społeczeństwa na konieczność koncentracji na społecznych i etycznych wynikach przedsiębiorstw, a jednocześnie pozwoliło na utworzenie warunków sprzyjających zrównoważonemu wzrostowi, odpowiedzialnym postawom biznesu

---

<sup>191</sup> B. Rok, *Społeczna odpowiedzialność biznesu*, [w:] W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.

i utworzeniu trwałego zatrudnienia w perspektywie średnio- i długoterminowej<sup>192</sup>. Społeczna odpowiedzialność biznesu może przynieść bowiem korzyści w zakresie m.in. zarządzania zasobami ludzki, relacji z klientami, dostępu do kapitału, oszczędności kosztów czy potencjału innowacyjnego<sup>193</sup>. Ze strategii tej wybrzmiewa jasno, że CSR to odpowiedzialność organizacji za wywierane przez siebie wpływy.

W 2008 roku A. Dahlsrud przeanalizował 37 definicji społecznej odpowiedzialności biznesu, dochodząc do wniosku, że w głównej mierze bazują one na pięciu wymiarach: środowiskowym, społecznym, gospodarczym, charytatywnym i interesariuszach<sup>194</sup>. W 2011 roku z kolei S. Rahman dokonał własnej analizy, na podstawie której doszedł do wniosku, że definicje CSR, które pojawiały się na przestrzeni lat, opierały się na dziesięciu aspektach: (1) zobowiązaniu wobec społeczeństwa, (2) zaangażowaniu wolontariuszy, (3) poprawie jakości życia, (4) rozwoju gospodarczym, (5) etycznych praktykach biznesowych, (6) przestrzeganiu prawa, (7) dobrowolności, (8) prawach człowieka, (9) ochronie środowiska, (10) przejrzystości i odpowiedzialności<sup>195</sup>. Tabela 2.1. podsumowuje zakres i wymiary definicji CSR, które pojawiały się w różnych okresach rozwoju nauk o zarządzaniu.

---

<sup>192</sup> Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. *Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Bruksela 2011, <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:PL:PDF>, data dostępu: 29.12.2021

<sup>193</sup> Tamże, s. 4.

<sup>194</sup> A. Dahlsrud, *How Corporate Social Responsibility is defined: and analysis of 37 definitions*, [w:] *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 15, 2008, s. 1-13.

<sup>195</sup> S. Rahman, *Evolution of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility*, [w:] *World Review of Business Research*, vol. 1, nr 1, 2011, s. 166-176.

Tabela 2.1. Zakres i wymiary definicji społecznej odpowiedzialności biznesu na przestrzeni lat.

Okres	Zakres definicji	Podsumowanie (wymiar)
1950 - 1969	Rozwój społeczny, Łagodzenie ubóstwa, Obowiązek wobec społeczeństwa, Nieregulowana filantropia	Filantropia
1970 - 1989	Zarządzanie relacjami z interesariuszami, Obowiązki prawne i etyczne Priorytety społeczno-gospodarcze, Reputacja firmy	Regulowany CSR
1999 - obecnie	Konkurencyjna strategia, Ochrona środowiska, Zrównoważony rozwój, Internacjonalizacja standardów CSR, Przejrzystość i odpowiedzialność	Instrumentalny/strategiczny CSR

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. A. Hamidu, H. Haron, A. Amran, *Corporate Social Responsibility: A Review on Definitions, Core Characteristics and Theoretical Perspectives*, [w:] *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 2015, s. 85.

Jak widać, istotę społecznej odpowiedzialności biznesu można przedstawić w wielu wymiarach – rozpoczynając od wymiaru filantropijnego, przez działalność wynikającą z obowiązujących regulacji prawnych po samodzielne stawianie sobie przez organizację społecznie odpowiedzialnych wyzwań. Wielowymiarowość tę można także przedstawić w postaci kilku zasad, które stanowią podsumowanie całej koncepcji społecznie odpowiedzialnego. Są to:<sup>196</sup>

- zasada odpowiedzialności, która mówi o tym, że organizacja powinna być odpowiedzialna za oddziaływanie na środowisko, społeczeństwo i gospodarkę. Odpowiedzialność nakłada na organizację nie tylko konieczność kontrolowania swoich działań, ale przyjęcie odpowiedzialności za skutki swoich decyzji;

<sup>196</sup> Na podstawie: B. Kromer, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Studia ekonomiczne*, nr 180, 2014, s. 133-134.

- zasada transparentności, która mówi o tym, że każda podejmowana decyzja i działanie organizacji powinno być udokumentowane oraz podejmowane w przejrzysty sposób, a informacje na ich temat są udostępniane szerokiemu gronu odbiorców;
- zasada etycznego zachowania – organizacja powinna opierać swoje działanie na wartościach uczciwości i sprawiedliwości oraz promować etyczne zachowania i stosować w swoich działaniach takie standardy;
- zasada poszanowania interesu interesariuszy, wskazująca na konieczność dbania o interesy grup docelowych. Bardzo ważne jest rozpoznanie interesów zainteresowanych stron oraz uwzględnienie ich stosunku do szerszych oczekiwań społeczeństwa i zasad zrównoważonego rozwoju;
- zasada poszanowania prawa, podkreślająca, że żadna organizacja ani osoba nie stoi ponad prawem. Organizacja musi przestrzegać obowiązujące przepisy i dopilnować, by przestrzegane były one przestrzegane przez wszystkich jej członków;
- zasada poszanowania międzynarodowych norm postępowania - organizacja powinna przestrzegać międzynarodowych standardów postępowania z poszanowaniem zasady poszanowania praworządności. W tych krajach, gdzie przepisy nie określają minimalnych wymagań co do ochrony środowiska lub zabezpieczeń społecznych, organizacja powinna dążyć do przestrzegania standardów międzynarodowych. Co ważne, należy unikać udziału w innych organizacjach, które nie spełniają międzynarodowych norm i wymogów;
- zasada poszanowania praw człowieka, która podkreśla konieczność przestrzegania praw człowieka w każdym aspekcie działalności oraz uznania ich znaczenia i uniwersalności.

Działalność CSR organizacji powinna być więc transparentna i etyczna, oparta na obowiązujących normach prawnych i spójna z międzynarodowymi normami postępowania, a jednocześnie powinny uwzględniać potrzeby interesariuszy – wewnętrznych i zewnętrznych.

## 2.2. Relacje pomiędzy CSR a PR

W wielu organizacjach działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu łączone są często z zakresem zadań służb PR-owych i to właśnie te działy są odpowiedzialne za wdrażanie koncepcji CSR<sup>197</sup>. Próbując ustrukturyzować zależności między społeczną

---

<sup>197</sup> P. Frankental, *Corporate social responsibility – a PR invention?*, [w:] *Corporate Communications: An International Journal*, nr 6(1), 2001, s. 22.

odpowiedzialnością biznesu a public relations (w skrócie PR), konieczne wydaje się wyjaśnienie tego pojęcia. Jak wskazuje literatura przedmiotu, na przestrzeni lat powstało ponad dwa tysiące definicji public relations – w zależności od autora definicji różnie rozłożone są cele PR<sup>198</sup>. Każda organizacja charakteryzuje się bowiem różną specyfiką działań, czy kształtem dialogu, jaki ma wytworzyć się między danym podmiotem a odbiorcami. Różnica między dzisiejszymi definicjami public relations dotyczy stopnia radykalizacji rozumienia PR jako funkcji zarządzania organizacją w ogóle oraz postrzegania PR-u jako elementu strategii komunikacyjnych i systemów komunikacji, będących komponentem pozostałych podsystemów danej organizacji<sup>199</sup>. W 1975 roku Fundacja Badań i Edukacji Public Relations zleciła badanie mające na celu ustalenie wspólnej definicji PR. Wzięło w nim udział ponad 75 ekspertek i ekspertów, którzy po przeanalizowaniu ponad 470 dotychczasowych definicji public relations, zaprezentowali następującą<sup>200</sup>:

„Public relations są samodzielną funkcją zarządzania pomagającą ustanowić i utrzymać dwustronną komunikację, zrozumienie, akceptację i współpracę między organizacją i jej otoczeniem; pomagają zarządzać problemami lub zagadnieniami; pomagają zarządowi w uzyskiwaniu informacji na temat opinii otoczenia i reagowaniu na nią; definiują i podkreślają obowiązek zarządu służenia interesowi publicznemu; pomagają zarządowi w uzyskiwaniu informacji o zmianach i skutecznych możliwościach ich wykorzystania, służąc jako system wczesnego ostrzegania pomagający przewidywać trendy; ponadto jako główne narzędzia wykorzystują badania oraz rzetelne i etyczne techniki komunikacyjne”.

Jak podkreśla K. Wojcik, chcąc przywołać jednak wszystkie najbardziej istotne elementy ze znanych nauce i praktyce definicji PR, mogłaby ona brzmieć następująco<sup>201</sup>:

„Public Relations to system działań z zakresu komunikowania społecznego, społeczny proces o charakterze konstruktywnego, wiarygodnego dialogu, czyli zorientowanym na konsens, a zatem działalność:

- Świadoma, celowa, etyczna – oparta na prawdzie, zgodności słów i czynów, otwartości informacyjnej,
- nakierowana na ukształtowanie pożądanых relacji między organizacją podejmującą się tego typu działalności (...) a tymi grupami z jej otoczenia, które czują się dotknięte skutkami jej strategii,

---

<sup>198</sup> R. D. Smith, *Strategic Planning for Public Relations*, Routledge, Nowy Jork 2020, s. 35.

<sup>199</sup> K. Wojcik, dz. cyt., s. 24.

<sup>200</sup> F. P. Seitel, *Public Relations w praktyce*, Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 11.

<sup>201</sup> K. Wojcik, dz. cyt., s. 23.

- metodyczna, systematyczną, planowa, oparta na badaniach i analizach oraz monitoringu społecznym (...),
- trwała i długookresowa w przypadku działań nakierowanych na wizerunek korporacyjny, zaś ograniczona w czasie w przypadku programów, dla których punktem wyjścia jest współdziałanie PR w celu rozwiązania jakiegoś aktualnego, jednostkowego problemu danej organizacji.”

Przedstawione powyżej definicje podkreślają znaczenie public relations jako samodzielnej funkcji zarządzania, współcześnie jednak działania z zakresu PR traktuje się jako działania wspomagające marketing, a nawet będące jednym z narzędzi tzw. *promotion-mix*, obok sprzedaży bezpośredniej, reklamy, promocji sprzedaży i marketingu bezpośredniego<sup>202</sup>.

Analizując powyższe, nasuwa się pytanie o relacje między społeczną odpowiedzialnością biznesu a public relations. Można wysnuć wniosek, że pożądane relacje między CSR a PR to takie, kiedy realizacja zadań organizacji zarówno z zakresu PR, jak i społecznie odpowiedzialne funkcjonowanie organizacji jest korzystne dla społeczeństwa, przyczyniając się jednocześnie do wzrostu wartości danej organizacji<sup>203</sup>. Nie można także zapominać o roli public relations w efektywnym wdrażaniu i propagowaniu działań z zakresu CSR – to właśnie dzięki narzędziom PR (czy to wewnętrznym, czy zewnętrznym) organizacja może, po pierwsze, zachęcać pracowników do udzielania się w społecznie odpowiedzialnych inicjatywach i, po drugie, komunikować te inicjatywy zewnętrznym grupom docelowym<sup>204</sup>. Literatura przedmiotu bardzo często podaje następujące związki relacyjne między CSR a PR<sup>205</sup>:

- operacyjne traktowanie CSR, gdzie społeczna odpowiedzialność biznesu wykorzystywana jest jako narzędzie kreowania wizerunku, czy zarządzania sytuacją kryzysową (tzw. *greenwashing* w działaniach PR);
- operacyjne traktowanie PR – w tym przypadku PR wykorzystywany jest jako narzędzie komunikowania o CSR (np. raporty roczne, dialog społeczny, wolontariat pracowniczy);

<sup>202</sup> A. Davis, *Public Relations*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 161.

<sup>203</sup> E. Hope, *Modele relacji między Corporate Social Responsibility a Public Relations*, [w:] *Studia ekonomiczne*, nr 313, 2017, s. 88.

<sup>204</sup> T. H. Lee, *The status of corporate social responsibility research in public relations: A content analysis of published articles in eleven scholarly journals from 1980 to 2015*, [w:] *Public Relations Review*, nr 43(1), 2017, s. 213.

<sup>205</sup> E. Hope, dz. cyt., s. 90; S. Benn, L.R Todd, J. Pendleton, *Public relations leadership in corporate social responsibility*, [w:] *Journal of business ethics*, nr 96(3), 2010, s. 403-423.



- synergia działań CSR i PR – działania te są konsekwencją systemowego oraz dojrzałego postrzegania organizacji i jej roli w społeczeństwie.

Przykładem operacyjnego traktowania CSR jest nakładanie ciężaru realizacji inicjatyw społecznie odpowiedzialnych na działy PR. Podejście takie może wynikać z niektórych definicji społecznej odpowiedzialności biznesu, w których jasno wskazuje się na budowanie pozycji na rynku czy dbanie o relacje z interesariuszami, a – wielu organizacjach są za to odpowiedzialne działy PR/marketingu<sup>206</sup>. Co więcej, CSR często traktuje się jako element budowania wizerunku organizacji, wskazując, że „firmy coraz częściej podejmują starania, aby ich marki coraz bardziej podobały się klientom (...) na polach reklamowym, PR-owym, czy np. coraz istotniejszym – CSR”<sup>207</sup>. Takie podejście może budzić patologiczne sytuacje, w których decyzję o realizacji projektów CSR podejmuje się na podstawie ich „medialności” lub wdraża się je, gdy organizację dotyka sytuacja kryzysowa, jako remedium na potencjalne jej skutki<sup>208</sup>.

Operacyjne traktowanie PR należy rozumieć – jak wskazano powyżej – jako narzędzie komunikowania o społecznie odpowiedzialnej działalności organizacji. Jak zauważają badacze, zdarzają się sytuacje, w których organizacja komunikuje jedynie o jej dokonaniach, nie skupiając się na samym problemie, jego skutkach czy skutkach jego rozwiązania<sup>209</sup>. Sprzyja to oczekiwaniom osiągnięcia wymiernych korzyści z wdrażania działań CSR-owych, a więc niejako „umarketingowieniu” funkcji, jaką społeczna odpowiedzialność biznesu powinna pełnić w rzeczywistości – zgodne jest to z poglądem M. Friedmana, który uważał, że jedynym obowiązkiem organizacji jest maksymalizacja zysku, a „pozytywne efekty zewnętrzne (w rozumieniu wartości, które płyną z CSR) powinny wynikać z inicjatyw publicznych”<sup>210</sup>. Stąd też firmy bardzo chętnie publikują np. raporty roczne dotyczące działań CSR, które stają się nie tylko nośnikami informacji o filozofii firmy, ale także świetnie skonstruowanym przekazem informacyjnym, podkreślającym korzyści (także te ekonomiczne), które organizacja wypracowała, angażując się w inicjatywy z zakresu CSR<sup>211</sup>.

Ostatnim z wymienionych związków relacyjnych pomiędzy CSR a PR jest synergia działań z obu tych dziedzin. Podejście to jest – jak wspomniano powyżej – wynikiem

---

<sup>206</sup> Tamże, s. 212.

<sup>207</sup> B. Pawłowicz, *PR w Polsce*, [w:] A. Łaszyn, D. Tworzydło (red.) *Pierwsze ćwierćwiecze. 25 lat public relations w Polsce*, Message House, Rzeszów 2016, s. 259.

<sup>208</sup> E. Hope, dz. cyt., s. 92.

<sup>209</sup> U. Golob, K. Podnar, W. J. Elving, *CSR communications: quo vadis?*, [w:] *Corporate Communications: an International Journal*, vol. 18, nr 2, 2013, s. 188.

<sup>210</sup> M. Kitzmueller, J. Shimshack, *Economic perspectives on corporate social responsibility*, [w:] *Journal of Economic Literature*, nr 50(1), 2012, s. 52.

<sup>211</sup> Tamże, s. 73.

systemowego działania oraz zrozumienia roli organizacji w społeczeństwie. Organizacja nie jest bowiem jedynie częścią rynku (w rozumieniu *stricte* ekonomicznym), ale jest składową systemu, na który składa się zarówno środowisko naturalne, jak i społeczne<sup>212</sup>. Dla konsumentów CSR stał się niejako narzędziem do określania renomowanych firm, a następnie budowania z nimi relacji. Firmy, które potrafią wykorzystać przewagę reputacyjną wynikającą z dobrej strategii CSR, mogą zwiększyć swoją sprzedaż i rentowność poprzez dotarcie do nowych konsumentów, wykorzystując do tego instrumenty public relations<sup>213</sup>. Racjonalne, a więc synergiczne prowadzenie działań CSR i PR prowadzi do realizacji tego samego celu – zwiększenia wartości organizacji, w wymiarze społecznym, środowiskowym i ekonomicznym<sup>214</sup>. Konieczne jest zatem zrozumienie specyfiki i rzeczywistych celów obu rodzajów działań oraz wypracowanie w organizacjach mechanizmów, które nie będą wzajemnie „kanibalizowały” istoty CSR i PR.

### 2.3. Wybrane instrumenty CSR

Współczesne organizacje mają do dyspozycji szereg instrumentów społecznej odpowiedzialności biznesu, które mogą wdrożyć w praktyce. Odpowiednio dobrane działania – tj. odpowiadające potrzebom społeczności, a także zgodne z misją i wizją organizacji oraz korespondujące z posiadanymi zasobami, tradycją kulturową oraz sytuacją ekologiczną i społeczną obszaru, w którym funkcjonuje organizacja, pozwalają osiągnąć wiele korzyści – nie tylko *stricte* wizerunkowych, ale także ekonomicznych<sup>215</sup>. Poniżej opisano wybrane instrumenty CSR, stosowane w praktyce biznesowej.

Jednym z popularnych instrumentów CSR są kampanie społeczne, których głównym celem jest zwrócenie uwagi na problem społeczny, poprzez wykorzystanie doświadczeń danej organizacji. Umożliwiają one – za pośrednictwem mediów i innych nośników informacji – wpływanie na postawy społeczeństwa<sup>216</sup>. Kierowanie kampanii społecznych do grup, których problem dotyczy bezpośrednio, przy jednoczesnym oddziaływaniu na odbiorcę, poprzez np.

---

<sup>212</sup> E. Hope, dz. cyt., s. 93.

<sup>213</sup> E.O. Aksak, M. A. Ferguson, S.A. Duman, *Corporate social responsibility and CSR fit as predictors of corporate reputation: A global perspective*, [w:] *Public Relations Review*, nr 42(1), 2016, s. 79.

<sup>214</sup> C. E. Clark, *Differences between public relations and corporate social responsibility: An analysis*, [w:] *Public Relations Review*, vol. 26, nr 3, 2000, s. 376.

<sup>215</sup> W. Leoński, *Narzędzia społecznej odpowiedzialności biznesu a wielkość przedsiębiorstwa*, [w:] *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 254, Katowice 2016, s. 92.

<sup>216</sup> F. Carlsson i in., *Behavioral spillover effects from a social information campaign*, [w:] *Journal of Environmental Economics and Management*, nr 109(2021), 102325, s. 2.

stosowanie „psychologicznych trików” pozwala osiągnąć realne efekty związane ze zmianą sposobu myślenia i zachowania<sup>217</sup>. Jednak wsparcie osób dotkniętych problemem nie jest jedyną funkcją, jakie spełniają kampanie społeczne – ich celem jest także wywieranie wpływu na społeczeństwo, by to wspierało się we wspólnym dążeniu do odpowiedzialności<sup>218</sup>.

Kolejnym z instrumentów CSR wdrażanym przez organizacje są szeroko pojęte działania proekologiczne. Każde z działających na rynku przedsiębiorstw, niezależnie od swojej wielkości, formy prawnej czy zakresu działania w jakimś stopniu wpływa na środowisko naturalne<sup>219</sup>. Organizacja, która chce działać zgodnie z założeniami koncepcji CSR powinna więc prowadzić działania skupione na ochronie środowiska, w tym inwestycje minimalizujące szkodliwy wpływ na środowisko naturalne. Do działań tych, stosowanych w praktyce, zaliczyć można m.in.: opracowanie i wdrożenie polityki środowiskowej, zrównoważone zarządzanie surowcami, segregacja odpadów, edukacja ekologiczna klientów i pracowników oraz wdrażanie ekologicznych (i/lub usprawnienie pod kątem ekologii) procesów technologicznych czy oferowanie ekologicznych produktów i usług<sup>220</sup>.

Z powyższymi instrumentami bezpośrednio połączyć można znakowanie produktów, obejmujące tzw. *ekoznakowanie* i znakowanie społeczne. Polegają one na zamieszczaniu informacji o aspektach ekologicznych produktu, w tym jego wpływie na środowisko, zdrowie oraz aspektach społecznych (np. dot. warunków pracy przy produkcji danego produktu)<sup>221</sup>. Takie znakowanie wyróżnia produkty wśród szeregu innych, dostępnych na rynku, a jednocześnie umożliwia dokonanie przez klienta świadomego wyboru. Tego typu oznaczenia są zwykle przyznawane – po spełnieniu określonych kryteriów – przez administrację państwową, organizacje pozarządowe, stowarzyszenia branżowe lub indywidualne firmy. O ile w przypadku znaków rozpoznawalnych (np. *Euroliść* – znak przyznawany przez Komisję Europejską dla produktów ekologicznych dostępnych na terenie Unii Europejskiej) klienci nie muszą mieć wątpliwości co do kryteriów jego przyznawania, o tyle w przypadku oznaczeń mniej spotykanych może pojawić się pytanie, czy nie zostało ono przyznany „na wyrost”, a sam produkt rzeczywiście spełnia poświadczone kryteria<sup>222</sup>.

---

<sup>217</sup> D. Makowski, J. Grześ-Bukłaho, *Rola kampanii społecznych w kreowaniu wizerunku przedsiębiorstw*, [w:] *Akademia Zarządzania*, nr 5(3), 2021, s. 35.

<sup>218</sup> Tamże.

<sup>219</sup> E. Mazur - Wierzbicka, *Ekologiczny wymiar CSR w sektorze MŚP w Polsce*, [w:] *Przegląd organizacji*, nr 6, 2013, s. 27.

<sup>220</sup> Na podstawie: <https://www.parp.gov.pl/csr#narzedzia>, data dostępu: 15.06.2022.

<sup>221</sup> J. F. Gosselt, T. van Rompay, L. Haske, *Won't get fooled again: The effects of internal and external CSR ECO-labeling*, [w:] *Journal of business ethics*, nr 155.2 (2019), s. 414.

<sup>222</sup> Zob. D. Teneta-Skwiercz, *Eco-labeling as a Tool to Implement the Concept of Corporate Social Responsibility: the results of a pilot study*, [w:] *Finance and Sustainability*, 2020, s. 324.

Kolejnym popularnym instrumentem CSR jest wprowadzanie przez organizacje przejrzystych systemów i norm zarządzania, np. systemu ISO. W 2010 roku Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ISO) opublikowała nową normę, której zadaniem było uporządkowanie wiedzy na temat społecznej odpowiedzialności biznesu - ISO 26000. Warto podkreślić, że norma ta nie ma charakteru certyfikacji – stanowi zbiór wytycznych, które pomagają organizacjom prowadzić działania zgodnie z wymaganiami społecznymi i środowiskowymi, a także w zgodzie z ich własnymi, indywidualnymi priorytetami<sup>223</sup>. Norma ta podkreśla siedem kluczowych obszarów leżących u podstaw rozwoju i funkcjonowania każdej organizacji: ład korporacyjny, prawa człowieka, warunki pracy, środowisko, praktyki biznesowe, problemy i wyzwania stojące przed konsumentami oraz zaangażowanie społeczne<sup>224</sup>. Wdrożenie wymagań zdefiniowanych dla powyższych obszarów ułatwia organizacjom podejmowanie działań przyczyniających się do zrównoważonego rozwoju, a co za tym idzie, działanie zgodnie z ideą społecznej odpowiedzialności biznesu<sup>225</sup>. Inne normy zarządzania, których wdrożenie wpisuje się w koncepcję CSR to np.: ISO 9000 (system zarządzania jakością), ISO 14000 (system zarządzania środowiskowego) czy nastawiony stricte na społeczną odpowiedzialność biznesu system certyfikacji SA 8000<sup>226</sup>.

Stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności na każdym etapie dostaw, a także wdrażanie standardów dla kontrahentów, to kolejny instrument CSR - związany z zarządzaniem łańcuchem dostaw. Rosnące znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu doprowadziło do powstania koncepcji odpowiedzialnego łańcucha dostaw (ang. *Responsible Supply Chain*), wymagającej często skali decyzyjnej i działań, pozwalającej zdobyć środowiskowe i społeczne korzyści u wszystkich uczestników łańcucha dostaw, a więc na drodze od wydobycia surowca po ostatecznego użytkownika produktu<sup>227</sup>. Wdrażając koncepcje społecznego łańcucha dostaw należy mieć na uwadze, że sukces tego przedsięwzięcia zależy w dużej mierze od zobowiązania się wszystkich uczestników łańcucha do osiągania celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych zgodnie z ideą CSR – w innym przypadku to organizacja sygnująca się

---

<sup>223</sup> D. I. Popa, D. C. Dabija, *ISO 26000: a brief literature review*, [w:] S. Idowu, C. Sitnikov, L. Moratis (red.), *ISO 26000 - A Standardized View on Corporate Social Responsibility. Practises, Cases and Controversies*, Springer, Cham 2019, s. 81.

<sup>224</sup> Tamże.

<sup>225</sup> I. R. Feldman, *ISO standards, environmental management systems, and ecosystem services*, [w:] *Environmental Quality Management*, nr 21(3), 2012, s. 72.

<sup>226</sup> J. H. August, *CSR and innovation: a holistic approach from a business perspective*, [w:] R. Altenburger (red.), *Innovation Management and Corporate Social Responsibility. Social Responsibility as Competitive Advantage*, Springer, Cham 2018, s. 33.

<sup>227</sup> A. Baraniecka, S. Zięba-Szewczyk, *Społeczna odpowiedzialność biznesu w zarządzaniu łańcuchami dostaw*, [w:] *Marketing i rynek*, nr 11/2018, s. 5-6.

wdrożoną koncepcją odpowiedzialnego łańcucha dostaw może ponieść odpowiedzialność (głównie wizerunkową) za działania partnerów niezgodne z tą koncepcją<sup>228</sup>.

CSR to także działania ukierunkowane na pracowników, co bezpośrednio wynika z teorii interesariuszy R. E. Freemana i jej przełożenia na definicję społecznej odpowiedzialności biznesu (por. 2.1) - pracownicy traktowani są w niej jako interesariusze pierwszego stopnia<sup>229</sup>. Ich kompetencje i postawy stanowią fundament funkcjonowania każdej organizacji i osiągniętych przez nią wyników, a zarządzający coraz bardziej zdają sobie z tego sprawę, chcąc w sposób odpowiedzialny budować relacje ze swoimi podwładnymi<sup>230</sup>. Wśród działań z zakresu CSR realizowanych na rzecz pracowników wyróżnia się m.in. odpowiednie kształtowanie warunków pracy, stwarzanie pracownikom możliwości rozwoju ich umiejętności i kompetencji, planowania ścieżek rozwoju zawodowego, godzenia pracy z życiem prywatnym (tzw. *work-life balance*) czy przestrzeganie równości pracowników (niezależnie od płci, pochodzenia, niepełnosprawności, orientacji seksualnej i innych aspektów związanych z szeroko pojętą różnorodnością)<sup>231</sup>.

Działania na rzecz lokalnej społeczności w potocznym dyskursie naturalnie kojarzone są ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Organizacja, działająca zgodnie z koncepcją CSR, może realizować szereg inicjatyw na rzecz otoczenia, w którym funkcjonuje, np. wspierać lokalne instytucje i organizacje NGO, realizować programy dla dzieci, młodzieży, osób wykluczonych, osób z niepełnosprawnościami, chorych, angażować się w działania proekologiczne czy inicjatywy inwestycyjne (np. budowa dróg, poprawa bezpieczeństwa na newralgicznych odcinkach)<sup>232</sup>. Część tych inicjatyw może być realizowana poprzez działania z zakresu wolontariatu pracowniczego, kolejnego instrumentu CSR, któremu – z racji tematyki niniejszej dysertacji – poświęcono kolejny podrozdział.

---

<sup>228</sup> S. K. Sharma, S. Chadha, P. Kautish, *A theoretical framework of socially responsible supply chain for future research: from a literature study perspective*, [w:] *International Journal of Procurement Management*, nr 14(1), 2021, s. 38.

<sup>229</sup> D. Stanny, *Geneza społecznej odpowiedzialności biznesu w zarządzaniu*, [w:] P. Kawalec, A. Błachut (red.) *Odpowiedzialność społeczna w innowacyjnej gospodarce*, KUL, Lublin 2011, s. 262-263.

<sup>230</sup> A. Furmańska-Maruszak, A. Sudolska, *Relacje z pracownikami jako obszar wdrażania CSR*, [w:] *Organizacja i kierowanie*, nr 2/2017 (176), 2017, s. 256.

<sup>231</sup> Tamże, s. 256-258.

<sup>232</sup> Na podstawie: E. Sharma, *A review of corporate social responsibility in developed and developing nations*, [w:] *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, nr 26(4), 2019, s. 719-712.

## 2.4. Istota wolontariatu pracowniczego

Jak wskazano we wcześniejszej części niniejszej pracy, wolontariat pracowniczy jest jednym z narzędzi CSR, dającym zarówno organizacji, jak i osobom zaangażowanym w tego typu projekty, wiele korzyści – efekty te szerzej zostaną opisane w kolejnym podrozdziale. Co ważne, realizacja projektów wolontariackich to inicjatywa, która zyskuje coraz większą popularność wśród podmiotów realizujących strategię społecznej odpowiedzialności<sup>233</sup>.

Analizując zagadnienia związane z wolontariatem pracowniczym, warto wyjść najpierw od definicji samego wolontariatu. Etymologia tego pojęcia prowadzi do łacińskiego słowa *voluntas*, oznaczającego dobrowolność, zgodność z dobrą wolą. W literaturze istnieje wiele definicji wolontariatu – po dokonaniu w 1996 roku przeglądu ponad 300 definicji<sup>234</sup> tego pojęcia, stwierdzono, że badacze niezbyt dokładnie definiują to, czym jest wolontariat, i wskazano na obszary, które różnicują definicje pojęcia wolontariatu. Są to kwestie związane z wolnym wyborem, nagrodami materialnymi, otoczeniem instytucjonalnym oraz relacją wolontariusza z beneficjentem<sup>235</sup>. Niektórzy uczeni ograniczyli więc wolontariat do całkowicie dobrowolnej decyzji o pomocy, podczas gdy inni wskazywali na obowiązkową pracę służebną (np. jako zajęcia na uniwersytecie, obowiązkowe programy w szkołach), jeszcze inni uznawali wolontariat za całkowicie nieodpłatną pracę, inni dopuszczali niewielkie stypendia lub płace poniżej poziomu rynkowego za zaangażowanie w projekty wolontariackie. Pojawiały się także definicje, w których za wolontariat uznawano formalną pracę w ramach organizacji non-profit oraz takie, gdzie wolontariat rozumiano także jako pomoc nieformalną. Niektórzy autorzy za wolontariat uważali jedynie prace na rzecz beneficjentów niezwiązanych z wolontariuszem, podczas gdy inni dopuszczali możliwość pracy na rzecz osób/instytucji w jakiś sposób powiązanych z wolontariuszem<sup>236</sup>.

Ogólnopolska Sieć Centrów Wolontariatów<sup>237</sup>, organizacja zrzeszająca lokalne centra wolontariatu, wspierające szerzenie idei profesjonalnego wolontariatu w Polsce, podaje, że wolontariat to „nieodpłatne, dobrowolne świadczenie pracy, mające wspomóc innych ludzi, z wykluczeniem kręgu rodziny i najbliższych znajomych”<sup>238</sup>. Międzynarodowa Organizacja

---

<sup>233</sup> A. Do Paço, A. Claudia Nave, *Corporate volunteering: A case study centred on the motivations, satisfaction and happiness of company employees*, [w:] *Employee Relations*, nr 35(5), 2013, s. 548.

<sup>234</sup> R. A. Cnaan, F. Handy, M. Wadsworth, *Defining who is a volunteer, Conceptual and empirical considerations*, [w:] *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, nr 25(3), 1996, s. 364 – 383.

<sup>235</sup> J. Butcher, C. J. Einolf, *Volunteering: A complex social phenomenon*, [w:] *Perspectives on Volunteering*, Springer, 2017, s. 5.

<sup>236</sup> Tamże.

<sup>237</sup> Strona internetowa organizacji: <http://wolontariat.org.pl>

<sup>238</sup> Na podstawie: <https://fakty.ngo.pl/slownik/wolontariat>, data dostępu: 10.01.2022.

Pracy z kolei definiuje wolontariat jako „nieobowiązkową, nieodpłatną pracę, to znaczy czas, który osoby fizyczne poświęcają bez wynagrodzenia na działania wykonywane za pośrednictwem organizacji lub bezpośrednio na rzecz innych osób spoza ich własnego gospodarstwa domowego”<sup>239</sup>. W wielu definicjach omawianego pojęcia, podkreślana jest dobrowolność oraz niezarobkowy charakter pracy wolontariackiej – te dwie cechy można uznać za fundament pracy na rzecz innych. Podkreślone są one także w definicji wolontariusza, którą proponuje Międzynarodowa Federacja Stowarzyszeń Czerwonego Krzyża i Czerwonego Półksiężycy. Według niej wolontariusz to osoba, „która czyni więcej, niż to wynika z jej płatnego zajęcia i normalnych obowiązków i nie oczekuje na zarobek lub nagrodę, przyczynia się w różny sposób do przynoszenia korzyści dla środowiska, osiągając równocześnie zadowolenie ze swojej działalności”<sup>240</sup>.

Działalność wolontariacką można sklasyfikować przy użyciu różnorodnych kryteriów. Dzieląc wolontariat ze względu na liczbę uczestników można mówić o wolontariacie indywidualnym lub grupowym. Ze względu na miejsce odbywania wolontariatu, wyróżnia się wolontariat lokalny, krajowy i międzynarodowy, biorąc z kolei pod uwagę kryterium okresu realizacji projektów wolontariackich, wyróżnia się także wolontariat krótko- i długoterminowy<sup>241</sup>.

Przenosząc ideę wolontariatu na grunt biznesowy, mamy do czynienia z wolontariatem pracowniczym (w skrócie: WP, ang. *corporate volunteering*, CV<sup>242</sup>). Zjawisko to nie jest zjawiskiem zupełnie nowym – wolontariat pracowniczy pojawił się w Stanach Zjednoczonych na początku XX wieku i to właśnie tam ma najdłuższą tradycję<sup>243</sup>. Wolontariat pracowniczy odnosi się do polityk lub programów, poprzez które organizacje zachęcają pracowników do wykorzystywania swojego czasu i kompetencji do wspólnych działań podejmowanych poza organizacją, które są korzystne dla społeczeństwa i środowiska<sup>244</sup>. Wolontariat pracowniczy to działalność pracowników organizacji, gdzie pracodawca zapewnia wsparcie, a także często

---

<sup>239</sup> J. Butcher, C. J. Einolf, dz. cyt., s. 6.

<sup>240</sup> P. Devereux, M. Paull i in., *Volunteering and the UN sustainable development goals: Finding common ground between national and international volunteering agendas?*, [w:] *Third Sector Review*, nr 23(1), 2017, s. 210.

<sup>241</sup> S. Leszczyński, *Wolontariat – definicje, typy, readaptacja społeczna*, [w:] *Ogrody Nauk i Sztuk*, nr 2, 2012, s. 134.

<sup>242</sup> W literaturze spotkać można także inne określenia wolontariatu pracowniczego, m.in. *employee community involvement* (ECI), *employee volunteering* (EV) oraz *workplace volunteering*.

<sup>243</sup> M. Kaźmierczak, *Wolontariat pracowniczy jako przejaw społecznej odpowiedzialności nie tylko dużych przedsiębiorstw*, [w:] *Studia Oeconomica Posnaniensia*, vol. 4, nr 10, 2016, s. 25.

<sup>244</sup> A. Glińska-Neweś, A. Hatami, J. Hermes i in., *Organizational outcomes of corporate volunteering: a qualitative study*, [w:] *Journal of Positive Management*, vol. 10, nr 1, 2019, s. 34.

inicjuje w tym obszarze projekty, traktując je jako jeden ze sposobów rozwijania idei CSR<sup>245</sup>. Warto podkreślić proaktywny charakter wolontariatu – cechę odróżniającą go od pasywnych przejawów społecznej odpowiedzialności biznesu, jak np. darowizny na konkretne cele<sup>246</sup>. Wolontariat pracowniczy jest także doskonałym sposobem na zachęcenie pracowników do zrozumienia wartości CSR, za którymi opowiada się organizacja<sup>247</sup>. Korzyści płynące z wdrażania programów wolontariackich w organizacjach dogłębniej zostaną opisane w kolejnym podrozdziale niniejszej pracy.

Przyjmuje się różne kryteria podziału wolontariatu pracowniczego; część z nich jest spójna z kryteriami podziału „zwykłego” (niepowiązanego ze stosunkiem pracy) wolontariatu, przytoczonymi powyżej:<sup>248</sup>

- ze względu na miejsce: krajowy i zagraniczny;
- ze względu na czas trwania: projekty krótkoterminowe, długoterminowe, jednorazowe;
- ze względu na liczbę wolontariuszy: indywidualny, grupowy;
- ze względu na wsparcie projektów: rzeczowe, finansowe;
- ze względu na koordynatora inicjatywy: organizacje pozarządowe, firmy, pracownicy;
- ze względu na miejsce wydarzenia: siedziba firmy, siedziba organizacji pozarządowej, miejsce publiczne lub prywatne.

W innych typologiach, prezentowanych w literaturze, prócz wyżej wymienionych kryteriów podziału wolontariatu pracowniczego, można znaleźć jeszcze następujące:<sup>249</sup>

- ze względu na spontaniczność działań: akcyjny, systemowy (stały);
- ze względu na przedmiot daru (to, czym dzielą się wolontariusze): czasu, kompetencji;
- ze względu na sposób kontaktu z beneficjentami: bezpośrednio, pośredni (np. e-wolontariat).

Kryteria te wskazują ramy możliwości wsparcia beneficjentów programów wolontariackich realizowanych przez poszczególne organizacje. Prócz zaangażowania pracowników pod kątem

---

<sup>245</sup> L. Hustinx, F. Handy, R. Cnaan, *Volunteering*, [w:] R. Tylor (red.), *Third Sector Research*, Springer, Nowy Jork 2010, s. 8.

<sup>246</sup> A. Glińska-Noweś, A. Hatami, J. Hermes i in., dz. cyt., s. 34.

<sup>247</sup> L. Cavalario, *Corporate Volunteering Survey: The Extent and Nature of Corporate Volunteering Programs in Australia*, [w:] *Australian Journal of Volunteering*, nr 11(1), 2006, s. 66.

<sup>248</sup> J.N. Muthuri, D. Matten, J. Moon, *Employee volunteering and social capital: contributions to corporate social responsibility*, [w:] *British Journal of Management*, vol. 20, nr 1, 2009, s. 75-89.

<sup>249</sup> L. Tetreva, *Corporate volunteering – the theoretical basis and practical consequences*, [w:] *International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences & Arts SGEM 2015 Conference in Sofia, Book 2, Bulgaria*, vol. 2, 2015, s. 637-644.



wykorzystania ich czasu (np. poprzez pomoc w schroniskach dla zwierząt, sprzątanie lasu, malowanie świetlic środowiskowych etc.), jedną z form realizacji projektów wolontariackich może być wykorzystanie kompetencji organizacji i jej pracowników – jest to tzw. wolontariat kompetencyjny, ściśle powiązany z profilem działalności firmy. Przykładem tego typu wolontariatu może być np. opieka nad pacjentami przy Caritas Polska realizowana przez pracowników uczelni medycznej<sup>250</sup>, kursy dla seniorów z zakresu podstawowej obsługi komputera organizowane przez pracowników firm technologicznych czy lekcje przedsiębiorczości dla młodzieży społecznie wykluczonej realizowane przez pracowników firm z branży finansowej.

Programy wolontariackie mogą również różnić się pod względem wewnętrznych zasad ich organizacji w konkretnych firmach. Organizacja może wspierać własne inicjatywy pracowników, na przykład w formie przyznawanych w drodze konkursów grantów na realizację zaproponowanych przez pracowników pomysłów lub samodzielnie (odgórnie) poszukiwać możliwości wolontariatu i angażować w nie pracowników<sup>251</sup>.

W literaturze znaleźć można także podział wolontariatu pracowniczego na wolontariat intra-organizacyjny (ang. *Intra-Organizational Volunteersism*), inter-organizacyjny (ang. *Inter-Organizational Volunteersism*) oraz extra-organizacyjny (ang. *Extra-Organizational Volunteersism*)<sup>252</sup>. Pierwszy z nich dotyczy sytuacji, kiedy program wolontariacki realizowany jest w obrębie miejsca pracy – to firma jest odpowiedzialna za proaktywny rozwój wolontariatu, poprzez programy wolontariackie może realizować swoje cele<sup>253</sup>. Wolontariat inter-organizacyjny, to w wolnym tłumaczeniu wolontariat międzyorganizacyjny – pracownicy podejmują się pracy wolontariackiej w programach organizowanych przez inne przedsiębiorstwa. Inicjatywy takie są wspierane przez pracodawcę, ale rozwój aktywności wolontariackiej jest pozostawiony samym pracownikom. Taki wolontariat pomaga budować relacje między organizacjami, jednak – poza filantropijnym rozwojem pracowników – nie wspiera zwykle strategicznych celów danego przedsiębiorstwa<sup>254</sup>. Ostatni z tej typologii – wolontariat extra-organizacyjny – to wolontariat wykonywany poza miejscem pracy, w prywatnym czasie. Ten rodzaj wolontariatu zakłada osiągnięcie jedynie minimalnych korzyści

---

<sup>250</sup> Zob. M. Jakubowska, *Wolontariat pracowniczy w Uniwersytecie Medycznym w Łodzi*, [w:] *Forum Bibl. Med.*, nr 2(8), 2011.

<sup>251</sup> P. Brzustewicz, I. Escher i in., *Value creation in company-NGO collaboration in corporate volunteering*, [w:] *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2021, s. 1505.

<sup>252</sup> J. Pelozo, D. N. Haassay, *Intra-organizational volunteerism: good soldiers, good deals and good politics*, [w:] *Journal of Business Ethics*, nr 49(4), 2006, s. 357-360.

<sup>253</sup> Tamże, s. 357.

<sup>254</sup> Tamże, s. 358.

dla organizacji – np. rozwój umiejętności pracownika, który ten może później wykorzystywać je w pracy<sup>255</sup>.

Analizując programy wolontariackie realizowane w firmach działających na terenie Polski, znaleźć można odniesienia do większości wyżej zaprezentowanych rodzajów. W dalszej części zebrano kilka wybranych przykładów programów wolontariackich – materiał źródłowy w głównej mierze stanowiły opisy na stronach internetowych analizowanych przedsiębiorstw.

City Bank S.A. program wolontariatu pracowniczego realizuje od 2005 roku. Odpowiada za niego działająca w strukturach organizacji Fundacja Kronenberga, która zachęca pracowników do dzielenia się swoją wiedzą, doświadczeniem i umiejętnościami oraz wspierania różnorodnych przedsięwzięć społecznych. Konstrukcja programu oparta jest na trzech filarach: Dniu Wolontariusza, czyli możliwości otrzymania przez wolontariusza dodatkowego dnia wolnego w roku z przeznaczeniem na pracę społeczną, wsparciu wolontariuszy poprzez ubezpieczenie OC i NNW oraz zwroty kosztów podróży i diet w trakcie pracy wolontariackiej oraz systemie VMS (*Volunteer Management System* - System Wspomagania Wolontariatu) – bazie projektów, w które mogą zaangażować się pracownicy. Pracownicy banku - dzięki wspomnianemu systemowi - mają szeroki wybór ofert, nadsyłanych z Centrum Wolontariatu, organizacji pozarządowych oraz zbieranych samodzielnie przez Fundację Kronenberga. Co więcej, wolontariusze mogą sami tworzyć autorskie projekty w ramach wolontariatu indywidualnego – część z nich pracuje z osobami starszymi, niepełnosprawnymi, dziećmi czy pomaga w schroniskach dla zwierząt. Kolejnym ważnym obszarem działań firmy jest organizacja prac wolontariackich podczas wyjazdów integracyjnych jej pracowników – działania podejmowane przez pracowników na rzecz lokalnych społeczności stały się alternatywą popularnych na tego typu wyjazdach aktywności team-buildingowych. Firma wspiera również wolontariuszy finansowo i organizacyjnie podczas akcji "Zostań Asystentem Św. Mikołaja", w ramach której realizują liczne zabawy mikołajkowe dla dzieci z domów dziecka i świetlic środowiskowych, połączonych z obdarowywaniem ich prezentami, przygotowanymi przez pracowników<sup>256</sup>.

Program „Tak! Pomagam” to program wolontariatu pracowniczego realizowany od 2006 roku przez Provident Polska. Ma on formę konkursu, do którego pracownicy mogą zgłaszać swoje pomysły na projekty wolontariackie – te, które zostaną najwyżej ocenione przez komisję konkursową otrzymują wsparcie finansowe. Wszyscy wolontariusze, na czas trwania

---

<sup>255</sup> Tamże, s. 360.

<sup>256</sup> Na podstawie: <https://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/6151.htm>, data dostępu: 20.07.2022.

projektów są objęci ubezpieczeniem. Na wybór projektów mają wpływ m.in. faktyczna praca – czas spędzony na pomaganiu, własny wkład i zaangażowanie oraz liczba osób z firmy – im więcej pracowników, tym lepiej. Projekty do konkursu można zgłaszać w trzech kategoriach: pomoc niepełnosprawnym, osobom starszym oraz dzieciom i młodzieży. Od 2007 roku pracownicy, którzy angażują się w wolontariat otrzymują jeden dodatkowy dzień wolny przeznaczony na realizację wybranych działań wolontariackich<sup>257</sup>.

PZU Polska na podstawie przeprowadzonych wśród pracowników dwóch badań ankietowych opracowało Strategię Wolontariatu Pracowniczego dla Grupy PZU, która zawiera cele i kierunki działania wolontariatu w Grupie PZU. Z racji struktury firmy, która swoje oddziały posiada w ponad 400 miejscowościach, wolontariat realizowany jest zarówno na poziomie regionalnym, jak i lokalnym – firma zakłada współpracę Koordynatora ds. Wolontariatu Pracowniczego w PZU z Regionalnymi Liderami Wolontariatu i Lokalnymi Koordynatorami Wolontariatu, którzy wspólnie wypracowują najlepsze dla danego obszaru działania. Jednym ze szczególnych działań, które firma podkreśla w udostępnianych przez siebie materiałach, jest wolontariat kompetencyjny – w jego ramach pracownicy wraz z nauczycielami z wybranych szkół (biorących udział w programie „Bezpieczne wędrówki od grosika do złotówki” organizują gry i zabawy dydaktyczno-ruchowe, poświęcone jednocześnie tematom związanym z przedsiębiorczością i bezpieczeństwem na drodze<sup>258</sup>.

## **2.5. Korzyści wynikające z wdrażania programów wolontariatu pracowniczego**

W raporcie *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2020. Dobre praktyki*<sup>259</sup>, wydanym przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu, wykazano kilkadziesiąt programów wolontariackich realizowanych przez firmy z różnych branż. Tak duża aktywność może świadczyć o wadze tego typu projektów oraz o wysokiej świadomości organizacji na temat korzyści, jakie wolontariat pracowniczy przynosi tym, którzy zdecydują się go wdrożyć. Korzyści te rozpatrywać można zarówno z punktu widzenia (a) samych wolontariuszy, (b) przedsiębiorstwa, jak i (c) beneficjentów konkretnych programów wolontariackich.

Z perspektywy pracownika, zaangażowanie się w wolontariat pracowniczy służy zaspokajaniu podstawowych potrzeb psychologicznych w zakresie samodzielności,

---

<sup>257</sup> Na podstawie: <https://www.provident.pl/o-nas>, data dostępu: 20.07.2022.

<sup>258</sup> Na podstawie: <https://fundacja.pzu.pl/wolontariat>, data dostępu: 20.07.2022.

<sup>259</sup> Raport dostępny jest pod adresem: [https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2021/04/FOB\\_Raport2020.pdf](https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2021/04/FOB_Raport2020.pdf), data dostępu: 27.03.2022.

niezależności, rozwoju i poczucia przynależności<sup>260</sup>. Wolontariat jest bowiem zwykle dobrowolnym i niepowiązanym z obowiązkami zawodowymi zachowaniem – to do pracownika należy decyzja, czy zaangażować się w oferowane formy wolontariatu (lub – jeśli organizacyjne regulacje na to pozwalają - zaproponować własną), czy też nie<sup>261</sup>. Wolontariusze biorąc udział w projektach wolontariackich często wykonują zadania, które nie są *stricte* powiązane z ich obowiązkami zawodowymi, tym samym doskonaląc swoje kompetencje i zdobywając nowe umiejętności<sup>262</sup>. Wolontariat może rozwinąć zarówno kompetencje związane z pracą, np. umiejętności pracy zespołowej, przywództwo, kompetencje komunikacyjne, jak i wpłynąć na rozwój kompetencji emocjonalnych<sup>263</sup>. Pracownicy, biorąc udział w projektach wolontariackich – lub nadzorując realizację własnych pomysłów – mogą spotkać się z różnymi problemami, których rozwiązanie stanowić może świetny sprawdzian kompetencji poszczególnych pracowników-wolontariuszy. Należy również podkreślić, że angażowanie się w projekty wolontariackie sprzyja także nawiązywaniu nowych znajomości i budowaniu relacji, pozwalając tym samym zaspokoić potrzebę poczucia przynależności<sup>264</sup>. Wolontariat pracowniczy może być więc alternatywnym źródłem zaspokajania wymienionych potrzeb, gdy potrzeby te nie są zaspokajane w pracy zarobkowej lub dać efekt addytywny, jeśli pracownik w czasie realizacji swoich obowiązków zawodowych odczuwa potrzebę realizacji wyżej wymienionych potrzeb<sup>265</sup>. Jak pokazują badania przeprowadzone na 4127 osobach, pracownicy, którzy zaspokajają potrzeby rozwoju i przynależności poprzez wolontariat pracowniczy są o wiele bardziej zaangażowani i usatysfakcjonowani ze swojej pracy<sup>266</sup>. Co więcej, wolontariat jest w stanie wzmocnić zaangażowanie i przywiązanie pracowników do firmy, co jest szczególnie istotne w odniesieniu do poczucia sensowności pracy<sup>267</sup>. Ta z kolei definiowana jest jako zrozumienie celu pracy i towarzyszące mu indywidualne poczucie wartości, przydatności i wartościowości dzięki wykonywanej pracy zarobkowej<sup>268</sup>.

---

<sup>260</sup> D. Haski-Leventhal, A. Kach, M. Pournader, *Employee need satisfaction and positive workplace outcomes: The role of corporate volunteering*, [w:] *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, nr 48(3), 2019, s. 594.

<sup>261</sup> E. Barman, *With strings attached: Nonprofits and the adoption of donor choice*, [w:] *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, nr 37, 2007, s. 40.

<sup>262</sup> P. Mirivis, *Employee engagement and CSR: Transactional, relational, developmental approaches*, [w:] *California Management Review*, nr 54, 2012, s. 97.

<sup>263</sup> A. Glińska-Noweś, A. Hatami, J. Hermes i in., dz. cyt., s. 35.

<sup>264</sup> A.M. Grant, *Giving time, time after time: Work design and sustained employee participation in corporate volunteering*, [w:] *Academy of Management Review*, nr 37, 2012, s. 603.

<sup>265</sup> D. Haski-Leventhal, A. Kach, M. Pournader, dz. cyt., s. 594.

<sup>266</sup> Tamże, s. 593.

<sup>267</sup> A. Glińska-Noweś, A. Hatami, J. Hermes i in., dz. cyt., s. 35.

<sup>268</sup> Tamże.

Angażowanie się w wolontariat pracowniczy wywołuje poczucie dumy z przynależności do społeczności danej organizacji, a jednocześnie buduje wobec niej lojalność – wszystko przez to, że firma zachęca pracowników – poprzez udział w akcjach wolontariackich – do czynienia dobra<sup>269</sup>. Poczucie sensowności wzrasta w sytuacjach, kiedy pracownicy mogą wykazać się większą niezależnością i autonomią przy angażowaniu się w konkretne działania<sup>270</sup>. Niewątpliwym profitem z aktywności wolontariackiej jest także czerpanie satysfakcji i zadowolenia z działalności na rzecz potrzebujących – dla niektórych z pracowników-wolontariuszy może to być również okazja do rozwoju własnych pasji i zainteresowań czy weryfikacji wartości, jakimi kierują/kierowali się oni w życiu - aktywny udział w wolontariacie pracowniczym rozwija wrażliwość na problemy społeczne i ekologiczne, które dotyczą współczesne społeczeństwo<sup>271</sup>. Powyższe benefity mogą wpływać także na osoby borykające się z wypaleniem zawodowym – poprzez angażowanie się w projekty wolontariackie, zacieśnianie więzi między współpracownikami czy rozwój nowych umiejętności, łatwiej jest na nowo odkryć radość z pracy w danej organizacji<sup>272</sup>. Wolontariat pracowniczy tworzy w firmie solidne podstawy do budowania pozytywnych relacji w pracy - zaangażowani w projekty wolontariackie pracownicy mają szansę lepiej się poznać, a same projekty często mogą zastąpić inicjatywy team-buildingowe<sup>273</sup>.

Analizując korzyści wynikające z realizowania projektów wolontariackich z perspektywy organizacji, należy przede wszystkim podkreślić fakt, że firmy coraz częściej wdrażają wolontariat pracowniczy w odpowiedzi na rosnące oczekiwania zewnętrzne – „konieczność” wykazania się społeczną odpowiedzialnością biznesu, pozytywnym wkładem w dobrobyt społeczny lokalnej społeczności, w których działają, oraz odgrywania roli tzw. dobrych obywateli korporacyjnych<sup>274</sup>. Wolontariat pracowniczy staje się więc narzędziem wzmacniającym legitymizację organizacji w otoczeniu, wpływając pozytywnie na jej wizerunek i reputację<sup>275</sup>. Wpływ, jaki wolontariat pracowniczy będzie miał na postawy konsumentów wobec konkretnej marki, będzie w dużej mierze zależał od tego, w jaki sposób

---

<sup>269</sup> A. Glińska-Neweś, A. Hatami, J. Hermes i in., dz. cyt., s. 37.

<sup>270</sup> Tamże, s. 38.

<sup>271</sup> J. E. Booth i in., *Employer-supported volunteering benefits: gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations*, [w:] *Human Resources Management*, nr 48, 2009, s. 231.

<sup>272</sup> E. Boštjančič, S. Antolović, V. Erčulj, *Corporate volunteering: relationship to job resources and work engagement*, [w:] *Frontiers in psychology*, nr 9, 2018, s. 3.

<sup>273</sup> A. Glińska-Neweś, A. Hatami, J. Hermes i in., dz. cyt., s. 39.

<sup>274</sup> L. Lee, *Corporate volunteering: considering multiple stakeholders*, [w:] *Third Sector Review*, vol. 16, nr 1, 2010, s. 88.

<sup>275</sup> J.N. Muthuri, D. Matten, J. Moon, dz. cyt., s. 77.

tego typu inicjatywy są komunikowane na zewnątrz organizacji<sup>276</sup>. Badania wykazują znaczne korzyści w komunikowaniu inicjatyw CSR na zewnątrz organizacji – klienci, którzy są świadomi inicjatyw CSR, jakie podejmuje firma, są w stanie zapłacić za dany produkt więcej, zwiększa się także ich ogólna motywacja do podjęcia decyzji o jego zakupie<sup>277</sup>. Realizacja projektów wolontariackich może wpływać na pozytywny wizerunek organizacji, także w kontekście budowania marki pracodawcy - w wielu firmach wolontariat pracowniczy jest uważany za niezwykle wartościowy ze względu na przyciąganie i rekrutację wykwalifikowanej kadry, rozwijanie jej umiejętności, podnoszenie morale i przyczynianie się do zatrzymywania w firmie obecnych pracowników<sup>278</sup>. Jak zauważa Do Paço, wolontariat pracowniczy „umożliwia firmom przyczynianie się do budowania bardziej sprawiedliwego, zdrowszego i zrównoważonego społeczeństwa, a jednocześnie wzmacnia relacje między pracownikami a społecznością, w której są oni osadzeni”<sup>279</sup>. Angażowanie się organizacji w wolontariat pracowniczy, dzięki tworzeniu opartych na wzajemnym zaufaniu relacji z interesariuszami, przyczynia się do budowania kapitału społecznego<sup>280</sup>. Co więcej, dzięki słuchaniu potrzeb interesariuszy, wzrasta również zdolność adaptacyjna organizacji do zmieniających się warunków gospodarczych, społecznych i rynkowych<sup>281</sup>.

Kolejną z grup, która bezpośrednio odczuwa korzyści z wolontariatu pracowniczego są sami beneficjenci programów wolontariackich. Profity te tak naprawdę nie różnią się od tych płynących z *typowych* aktywności wolontariackich - głównym z nich jest polepszenie sytuacji życiowej osób, które są objęte konkretnymi programami lub szeroko rozumiana zmiana na lepsze, jeśli bierzemy pod uwagę działania ukierunkowane na pomoc np. środowisku, zwierzętom itp. Do katalogu korzyści płynących z wolontariatu pracowniczego dla beneficjentów zaliczyć więc można identyfikowanie i rozwiązywanie problemów społeczności poprzez m.in. zmniejszenie ubóstwa/zwiększenie dobrobytu, wzmocnienie spójności

---

<sup>276</sup> C. Plewa i in., *The impact of corporate volunteering on CSR image: A consumer perspective*, [w:] *Journal of Business Ethics*, nr 127(3), 2015, s. 644.

<sup>277</sup> Tamże.

<sup>278</sup> D.W. Greening, D.B. Turban, *Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce*, [w:] *Business & Society*, vol. 39, nr 3, 2000, s. 255.

<sup>279</sup> Do Paço A., D. Agosthino D., A.C. Nave, *Corporate versus non-profit volunteering – do the volunteers' motivations significantly differ?*, [w:] *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, vol. 10, nr 3, s. 223.

<sup>280</sup> D. Lustyk, *Wolontariat pracowniczy jako narzędzie budowy kapitału społecznego firmy*, [w:] W. Harasim (red.), *Człowiek i organizacja – dylematy współczesnego zarządzania*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014, s. 83.

<sup>281</sup> M. Pokutycka-Mądrała, *CSR a kapitał społeczny – perspektywa wewnętrzna firmy*, [w:] M. Bonikowska, M. Grewiński (red.), *Usługi społeczne odpowiedzialnego biznesu*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie, Warszawa 2011, s. 154.

społecznej, budowanie zaufania i solidarności między członkami społeczności czy wzmocnianie postaw obywatelskich<sup>282</sup>.

## 2.6. Wolontariat pracowniczy a marka pracodawcy – sformułowanie pytań i hipotez badawczych

Wpływ wolontariatu pracowniczego na markę pracodawcy należy rozważać z perspektywy wdrożenia wolontariatu pracowniczego jako narzędzia CSR w organizacji, a co za tym idzie z perspektywy korzyści, jakie wolontariat przynosi organizacji i osobom w niej zatrudnionym. *Employer branding* rozumiany jest jako implementacja zasad brandingu w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi<sup>283</sup>. Koncepcja ta definiowana jest zazwyczaj z perspektywy korporacyjnej jako strategiczne narzędzie służące pozycjonowaniu organizacji jako pożądanego pracodawcy<sup>284</sup>. Niektórzy z badaczy markę pracodawcy dzielą na zewnętrzną i wewnętrzną<sup>285</sup> - wewnętrzną markę pracodawcy powinna służyć jako środek do zatrzymania w organizacji obecnych pracowników, poprzez m.in. budowanie satysfakcji<sup>286</sup>, zewnętrzna zaś powinna być narzędziem przyciągającym potencjalnych pracowników<sup>287</sup>. W idealnej sytuacji organizacje powinny działać w sposób zintegrowany – prowadzić zarówno działania wpływające na markę pracodawcy zewnętrzną, jak i wewnętrzną, utrzymując spójną linię komunikacji<sup>288</sup>. Jak zaznaczono wcześniej, koncepcja employer brandingu powinna opierać się na sposobie, w jaki ludzie oceniają organizację jako pracodawcę<sup>289</sup> oraz sposobie, w jaki dany podmiot zamierza budować swój wizerunek jako pożądanego pracodawcę, przedstawiając

---

<sup>282</sup> M. Pacesila, *Corporate volunteering: Trends, benefits and challenges. Current situation in Romania*, [w:] *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, nr 12(2), 2017, s. 23.

<sup>283</sup> V. L. Tüzüner, C. A. Yüksel, *Segmenting potential employees according to firm's employer attractiveness dimensions in the employer branding concept*, [w:] *Journal of Academic Research in Economics*, vol. 1, 2009, s. 47.

<sup>284</sup> M. K. Biswas, D. Saur, *Antecedents and consequences of employer branding*, [w:] *Journal of Business Ethics*, vol. 136, nr 1, 2016, s. 59.

<sup>285</sup> S. Knox, C. Freeman, *Measuring and managing employer brand image in the service industry*, [w:] *Journal of Marketing Management*, vol. 22, nr 7/8, 2006, s. 698.

<sup>286</sup> G. Davies, *Employer branding and its influence on managers*, [w:] *European Journal of Marketing*, vol. 42, nr 5/6, 2008, s. 670.

<sup>287</sup> R. Wilden, S. Gudergan, S., I. Lings, *Employer branding: strategic implications for staff recruitment*, [w:] *Journal of Marketing Management*, vol. 26, nr 1/2, 2010, s. 58.

<sup>288</sup> C. Foster, K. Punjaisri, R. Cheng, *Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding*, [w:] *Journal of Product & Brand Management*, vol. 19, nr 6, 2010, s. 403.

<sup>289</sup> G. Martin, P. Beaumont, R. Doig, J. Pate, *Branding: a new performance discourse for HR?*, [w:] *European Management Journal*, vol. 23, nr 1, 2005, s. 77.

propozycje wartości, wpływające na jego atrakcyjność<sup>290</sup>. Atrakcyjność pracodawcy rozumiana jest z kolei jako zespół przewidywanych korzyści, jakie pracownik widzi w pracy dla konkretnej organizacji<sup>291</sup>. Wyższy poziom atrakcyjności pracodawcy jest często wynikiem powiązania propozycji wartości firmy z korzyściami pożądanymi przez kandydatów od konkretnego (potencjalnego) pracodawcy<sup>292</sup>. Ambler i Barrow zaproponowali model atrakcyjności pracodawcy złożony z funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych aspektów wpływu<sup>293</sup>. Berthon ze swoim zespołem badawczym sformułował z kolei podobną skalę, złożoną z pięciu kategorii atrybutów atrakcyjności rozpatrywanych w następujących wartościach: wartość zainteresowania, wartość społeczna, wartość ekonomiczna, wartość rozwojowa i wartość aplikacyjna<sup>294</sup>. O ile pierwsze cztery wartości wydają się jednoznaczne, to problem może pojawiać się w rozumieniu wartości aplikacyjnej organizacji. Wartość aplikacyjna odpowiada etycznym i humanitarnym cechom firmy, przy czym w perspektywie korporacyjnej bycie humanitarnym odpowiada oddaniu społeczeństwu, co prowadzi do wniosku, że wartość aplikacyjna może być rozumiana jako społeczno-etyczne postrzeganie atrakcyjności pracodawcy<sup>295</sup>.

Dotychczasowe badania pokazują istotny wpływ działań z zakresu CSR na markę pracodawcy<sup>296</sup>, zaś kilku autorów zidentyfikowało programy wolontariatu pracowniczego jako czynnik silnie wpływający na zewnętrzny wizerunek organizacji oparty o CSR<sup>297</sup>. Na podstawie literatury można założyć, że wolontariat pracowniczy może mieć pozytywny wpływ

---

<sup>290</sup> A. Sengupta, U. Bamel, P. Singh, *Value proposition framework: implications for employer branding*, [w:] *Decision*, vol. 42, nr 3, 2015, s. 309.

<sup>291</sup> P. Berthon, M. Ewing, L.L. Hah, *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*, [w:] *International Journal of Advertising*, vol. 24, nr 2, 2005, s. 151.

<sup>292</sup> Tamże, s. 159.

<sup>293</sup> T. Ambler, S. Barrow, *The employer brand*, [w:] *Journal of Brand Management*, vol. 4, nr 33, 1996, s. 185-206.

<sup>294</sup> P. Berthon, M. Ewing, L.L. Hah, dz. cyt., s. 157.

<sup>295</sup> Tamże, s. 158.

<sup>296</sup> C.B. Bhattacharya, S. Sen, D. Korschun, *Using corporate social responsibility to win the war for talent*, [w:] *MIT Sloan Management Review*, 2008, vol. 49, s. 37-44; J. Carlini, D. Grace, C. France, J. Lo Iacono, *The corporate social responsibility (CSR) employer brand process: integrative review and comprehensive model*, [w:] *Journal of Marketing Management*, vol. 35, nr 1/2, 2019, s. 182-205; A.P. Duarte, V.H. Silva i in., *More socially responsible, more ethical, more attractive as a future employer? Contributions of corporate social performance and ethical reputation for the attraction of future employees*, [w:] *Psicologia: Revista da Associação Portuguesa Psicologia*, vol. 31, 2017, s. 192-197; S.Y. Kim, H. Park, *Corporate social responsibility as an organizational attractiveness for prospective public relations practitioners*, [w:] *Journal of Business Ethics*, vol. 103, nr 4, 2011, s. 639-653.

<sup>297</sup> S.M. Houghton, J.T. Gabel, J.T., D.W. Williams, *Connecting the two faces of CSR: does employee volunteerism improve compliance?*, [w:] *Journal of Business Ethics*, vol. 87, nr 4, 2009, s. 477-494; C. Plewa, J. Conduit, P.G. Quester, C. Johnson, *The impact of corporate volunteering on CSR image: a consumer perspective*, [w:] *Journal of Business Ethics*, vol. 127, nr 3, 2015, s. 643-659.



na rekrutację kandydatów<sup>298</sup> ze względu na jego związek ze społeczno-etycznym wizerunkiem organizacji. Literatura sugeruje, że programy z zakresu wolontariatu pracowniczego mogą poprawić publiczny wizerunek firmy jako podmiotu świadomego społecznie, a następnie kształtować zachowania różnych grup interesariuszy (w tym pracowników i potencjalnych pracowników) wobec firmy<sup>299</sup>. Jednocześnie badania w głównej mierze ograniczają się do analizy zachowań wobec marki pracodawcy osób spoza organizacji (potencjalnych pracowników), a nie osób realnie w niej zatrudnionych. W przeciwieństwie do rzeczywistych pracowników, kandydaci nie mogą szeroko ocenić polityki i/lub praktyk CSR organizacji - zamiast tego oceniają oni sygnały komunikowane przez potencjalnego pracodawcę zgodnie z ich osobistymi przekonaniem i postawami, szukając pewnej zgodności<sup>300</sup>. Mając na uwadze powyższe, autor zidentyfikował lukę badawczą dotyczącą wpływu działań z zakresu wolontariatu pracowniczego na postrzeganie marki pracodawcy przez pracowników organizacji, z tego względu postawiono następujące pytanie badawcze:

### **P1. Jak pracownicy angażujący się w wolontariat pracowniczy oceniają markę pracodawcy swojej organizacji?**

Aby przyrzeć się bliżej wpływowi wolontariatu pracowniczego na postrzeganie atrakcyjności pracodawcy, warto skupić się na korzyściach, jakie płyną z angażowania się w programy wolontariackie. Jak wspomniano wcześniej, z perspektywy pracownika, angażowanie się w wolontariat pracowniczy, prócz możliwości rozwoju własnych kompetencji, służy m.in. zaspokajaniu podstawowych potrzeb psychologicznych w zakresie samodzielności, niezależności, rozwoju i poczucia przynależności<sup>301</sup>. Badania pokazują, że pracownicy, którzy zaspokajają potrzeby rozwoju i przynależności poprzez wolontariat pracowniczy są o wiele bardziej zaangażowani i usatysfakcjonowani ze swojej pracy<sup>302</sup>. Co więcej, wolontariat jest w stanie wzmocnić zaangażowanie i przywiązanie pracowników do firmy, co jest szczególnie

---

<sup>298</sup> C. Plewa, J. Conduit, P.G. Quester, C. Johnson, *The impact of corporate volunteering on CSR image: a consumer perspective*, [w:] *Journal of Business Ethics*, vol. 127, nr 3, 2015, s. 643-659; D. K. Peterson, *Recruitment strategies for encouraging participation in corporate volunteer programs*, [w:] *Journal of Business Ethics*, vol. 49, nr 4, 2004, s. 371-386.

<sup>299</sup> C.P. Lin, Y.H. Tsai, S.W. Joe, C.K. Chiu, *Modeling the relationship among perceived corporate citizenship, firms' attractiveness, and career success expectation*, [w:] *Journal of Business Ethics*, vol. 105, nr 1, 2012, s. 83-93.

<sup>300</sup> S.M. Gully, J.M. Phillips i in., *A mediated moderation model of recruiting socially and environmentally responsible job applicants*, [w:] *Personnel Psychology*, vol. 66, nr 4, 2013, s. 963.

<sup>301</sup> D. Haski-Leventhal, A. Kach, M. Pournader, *Employee need...*, s. 594.

<sup>302</sup> Tamże, s. 593.

istotne w odniesieniu do poczucia sensowności pracy<sup>303</sup> - literatura sugeruje bowiem, że niektóre działania CSR na rzecz lokalnych beneficjentów (w tym wolontariat pracowniczy) wpływają na odczuwanie sensowności pracy przez pracowników<sup>304</sup>. Ta definiowana jest jako znaczący i pozytywny wkład pracy w życie danej osoby<sup>305</sup>. Sensowność pracy jest subiektywnym odczuciem danej osoby<sup>306</sup>. Gdy jednostki określają swoją pracę jako znaczącą, pozytywnie oceniają swoje wyniki lub sposób, w jaki czują się w środowisku pracy<sup>307</sup>. To sugeruje z kolei powiązanie poczucia sensowności pracy zarówno z oceną atrakcyjności pracodawcy, jak i z efektami wolontariatu pracowniczego. Badania pokazują, że kiedy jednostki mogą wpływać na życie innych poprzez swoją aktywność zawodową, poczucie sensu ich pracy zwiększa się<sup>308</sup>. Poczucie sensowności pracy w literaturze powiązane jest z podejmowaniem przez pracowników inicjatyw, zachowaniami pomocowymi oraz szeroko rozumianym zaangażowaniem, zaś sam wolontariat pracowniczy daje możliwość właśnie takiego zaangażowania.<sup>309</sup> Udział w dodatkowych aktywnościach, wzmacnia poczucie własnej wartości pracowników-wolontariuszy, a tym samym zwiększa ogólną ich satysfakcję z życia i pracy<sup>310</sup>. Działania CSR, w tym wolontariat pracowniczy, wydają się więc być idealnym narzędziem pozwalającym wpływać pozytywnie na odczucia związane z sensownością pracy.

Logiczne wydaje się być oczekiwanie, że osoby wykazujące się dużym poczuciem sensowności pracy, częściej pozytywnie oceniają swojego pracodawcę, choć do tej pory prowadzone badania nie udowadniają wprost takiej zależności - dostępna literatura sugeruje, że im większe zakładane poczucie sensowności pracy, tym lepiej postrzegana jest atrakcyjność

---

<sup>303</sup> A. Glińska-Neweś, A. Hatami, J. Hermes i in., *Organizational outcomes...*, s. 35.

<sup>304</sup> L. Lindholm, *The Use of Corporate Social Responsibility in Employer Branding*, [w:] *Developing Insights on Branding in the B2B Context*, Western Sydney University, 2018, s. 80.

<sup>305</sup> P. Kaur, A. Mittal, *Meaningfulness of Work and Employee Engagement: The Role of Affective Commitment*, [w:] *The Open Psychology Journal*, vol. 13, 2020, s. 116.

<sup>306</sup> T. Vuori, E. San, M. Kira, *Meaningfulness-making at work*, [w:] *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, nr 7(2), 2012, s. 233.

<sup>307</sup> Tamże.

<sup>308</sup> C.W. Bauman, L. J. Skitka, *Corporate Social Responsibility as a Source of Employee Satisfaction*, [w:] *Research in Organizational Behaviour*, nr 32, 2012, s. 73; M. G. Pratt, B.E. Ashforth, *Fostering Meaningfulness in Working and at Work* [w:] *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers, Oakland 2003; s. 315;

<sup>309</sup> S. Raub, S. Blunschi, *The power of meaningful work: How awareness of CSR initiatives fosters task significance and positive work outcomes in service employees*, [w:] *Cornell Hospitality Quarterly*, nr 55(1), 2014, s. 12; P. Fairlie, *Meaningful work, employee engagement, and other key employee outcomes: Implications for human resource development*, [w:] *Advances in Developing Human Resources*, nr 13(4), 2011, s. 510; N. Chalofsky, V. Krishna, *Meaningfulness, commitment, and engagement: The intersection of deeper level of intrinsic motivation*, [w:] *Advances in Developing Human Resources*, nr 11(2), 2009, s. 91.

<sup>310</sup> A. Glińska-Neweś, B. Glinka, *Corporate volunteering, responsibility, and employee entrepreneurship*, Routledge, Nowy Jork 2021, s. 89.

organizacji poprzez potencjalnych kandydatów do pracy<sup>311</sup>. Zależność ta jest widoczna wśród przedstawicieli wszystkich pokoleń, którzy uważają sensowność jako jeden z kluczowych atrybutów atrakcyjności potencjalnego pracodawcy<sup>312</sup>. Osoby, które czują, że ich praca ma sens, są bardziej zmotywowane do pracy i lojalne wobec swojego pracodawcy<sup>313</sup> - można więc zakładać, że chętniej podzielią się pozytywną opinią o nim z innymi. Z uwagi na zidentyfikowaną lukę badawczą związaną z brakiem wielu badań pokazujących zależność między poczuciem sensowności pracy a oceną obecnego pracodawcy, naturalnym wydaje się więc postawienie kolejnego pytania i hipotezy badawczej:

## **P2. W jaki sposób poczucie sensowności pracy wpływa na ocenę atrakcyjności swojego pracodawcy?**

H1: Odczuwane poczucie sensowności pracy pozytywnie wpływa na ocenę atrakcyjności pracodawcy przez pracowników angażujących się w wolontariat pracowniczy

Postrzeganie atrakcyjności pracodawcy wiąże się z odczuwaniem satysfakcji z pracy, czyli rodzajem przyjemnego lub pozytywnego subiektywnie odczuwanego stanu emocjonalnego, który narasta w procesie oceny doświadczeń zawodowych jednostki; jest to ogólny stosunek pracowników do pracy<sup>314</sup>. Dotychczasowe badania pokazują, że silna marka pracodawcy ma związek z odczuwaniem satysfakcji z pracy przez pracowników<sup>315</sup>. Brakuje jednak badań, które określałyby odwrotną zależność: w jaki sposób odczuwanie satysfakcji z pracy wpływa na ocenę atrakcyjności pracodawcy? Dostępna literatura udowadnia zaś, że angażowanie się w wolontariat pracowniczy wpływa na zwiększenie odczuwanej satysfakcji z pracy<sup>316</sup>. Mając na uwadze powyższe, autor zidentyfikował lukę badawczą dotyczącą wpływu

---

<sup>311</sup> D. Gomes, J. Neves, *Organizational attractiveness and prospective applicants' intention to apply*, [w:] *Personel Review*, nr 40(6), 2011, s. 693.

<sup>312</sup> I. Bakanauskiene, A. Kyguoliene, L. Siumete, *Discovering Generational Differences in Employer Attractiveness: The Case of Financial Organization*, [w:] *Proceedings of scientific papers from the international scientific conference "The impact of industry"*, vol. 4, 2019, s. 39.

<sup>313</sup> M. Geldenhuys, K. Łaba, C. M. Venter, *Meaningful work, work engagement and organisational commitment*, [w:] *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 2014, s. 9.

<sup>314</sup> Y. Zhu, *A review of job satisfaction*, [w:] *Asian School of Science*, nr 9(1), 2013, s. 294; B. Aziri, *Job satisfaction. A literature review*, [w:] *Management research & practice*, nr 3(4), 2011, s. 77-79.

<sup>315</sup> P. Priyadarshi, *Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective commitment & turnover*, [w:] *Indian Journal of Industrial Relations*, vol. 46, nr 3, 2011, s. 510-522; S. Knox, C. Freeman, *Measuring and managing employer brand image in the service industry*, [w:] *Journal of Marketing Management*, vol. 22, nr 7, 2006, s. 695-716; T. Schlager, M. Bodderas, P. Maas, J. L. Cachelin, *The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation*, [w:] *Journal of Services Marketing*, vol. 25, nr 7, 2011, s. 497-508.

<sup>316</sup> D. Haski-Leventhal, A. Kach, M. Pournader, *Employee need satisfaction and positive workplace outcomes: The role of corporate volunteering*, [w:] *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, nr

odczuwania satysfakcji z pracy przez pracowników-wolontariuszy na postrzeganie marki pracodawcy. Z tego względu postawiono następujące pytanie i hipotezę badawczą:

**P3. Jak poczucie satysfakcji z pracy pracowników angażujących się w wolontariat pracowniczy wpływa na ocenę marki pracodawcy swojej organizacji?**

H2: Odczuwane poczucie satysfakcji z pracy pozytywnie wpływa na ocenę atrakcyjności pracodawcy przez pracowników angażujących się w wolontariat pracowniczy

Udział w wolontariacie pracowniczym, jak wykazano wyżej, może przyczyniać się do zwiększania poczucia sensowności pracy m.in. poprzez dostarczanie pracownikom okazji do zaangażowania się w działalność charytatywną i wykorzystywania swoich umiejętności i kompetencji w celu pomagania innym<sup>317</sup>. Z kolei odczuwanie satysfakcji z pracy związane jest z ocenianiem jej jako sensownej<sup>318</sup>. Można przypuszczać, że im pracownicy są bardziej usatysfakcjonowani ze swojej pracy, tym chętniej będą oceniać swojego pracodawcę jako atrakcyjnego. Biorąc pod uwagę wyżej opisane aspekty, wydaje się, że osoby, które mają wysokie poczucie sensowności pracy, a jednocześnie oceniają swoją pracę jako satysfakcjonującą, mogą inaczej oceniać własnego pracodawcę. W związku z tym, autor stawia kolejne pytanie i hipotezę badawczą:

**P4: Jaki związek w procesie kształtowania oceny marki pracodawcy zachodzi między poczuciem sensowności pracy i satysfakcją z pracy pracowników biorących udział w wolontariacie pracowniczym?**

H3: Satysfakcja z pracy jest mediatorem między poczuciem sensowności pracy a oceną pracodawcy przez pracowników angażujących się w wolontariat pracowniczy

Literatura udowadnia także, że proces rozwoju kompetencji poprzez angażowanie się w aktywności z zakresu wolontariatu pracowniczego związany jest z rodzajem i częstotliwością

---

48(3),2019, s. 592; A. Paço, A. C. d Nave, *Corporate volunteering: A case study centred on the motivations, satisfaction and happiness of company employees*, [w:] *Employee Relations*, 2013, nr 35, 547-559.

<sup>317</sup> C.W. Bauman, L. J. Skitka, dz. cyt., s. 316.

<sup>318</sup> A. Glińska-Neweś, B. Glinka, *Corporate volunteering, responsibility, and employee entrepreneurship*, Routledge, Nowy Jork 2021, s. 89; M. Fors Brandebo, J. Österberg, A. K. Berglund, *The Impact of Constructive and Destructive Leadership on Soldier's Job Satisfaction*, [w:] *Psychological Reports*, nr 122(3), 2018, s. 2.

kontaktu z beneficjentami programów wolontariackich<sup>319</sup>. W wielu przypadkach realizowane projekty wolontariackie znacznie przekraczają zakres umiejętności przydatnych w pracy – w zależności od rodzaju projektu (a więc także i rodzaju beneficjenta), pracownicy-wolontariusze muszą wykazać się np. umiejętnością holistycznego zarządzania projektami, sprawnością manualną czy zintensyfikowanym nawiązywaniem relacji społecznych<sup>320</sup>. Co więcej, dotychczasowe badania, pokazują, że rodzaj kontaktu z beneficjentami wolontariatu pracowniczego jest czynnikiem wpływającym na poczucie sensowności pracy<sup>321</sup>. Niektóre działania CSR na rzecz lokalnych beneficjentów (w tym wolontariat pracowniczy) wpływają na odczuwanie sensowności pracy przez pracowników<sup>322</sup>, zaś – niezależnie od rodzaju beneficjentów (a więc tego, czy beneficjenci związani są z lokalną społecznością czy nie) – rośnie wrażliwość pracowników na problemy społeczne i środowiskowe<sup>323</sup>. Biorąc pod uwagę powyższe, a jednocześnie dysponując wciąż ograniczoną ilością badań pokazujących wpływ rodzaju beneficjentów na postrzeganie marki pracodawcy, można dojść do wniosku, że zmienna ta jest moderatorem oceny marki pracodawcy przez pracowników-wolontariuszy. Postawiono więc następujące pytanie badawcze i hipotezę:

**P4. W jaki sposób rodzaj beneficjentów programów wolontariackich wpływa na postrzeganie marki pracodawcy przez pracowników-wolontariuszy?**

H4: Rodzaj beneficjentów programów wolontariackich jest moderatorem relacji między poczuciem sensowności pracy a oceną marki pracodawcy przez pracowników angażujących się w wolontariat pracowniczy

Ostateczna postać przyjętego modelu badawczego wygląda więc następująco:

---

<sup>319</sup> A. Glińska-Neweś, A. Hatami, J. Hermes i in., *Employee competence development in corporate volunteering*, [w:] *Social Responsibility Journal*, vol. 18, nr 4, 2022, s. 798.

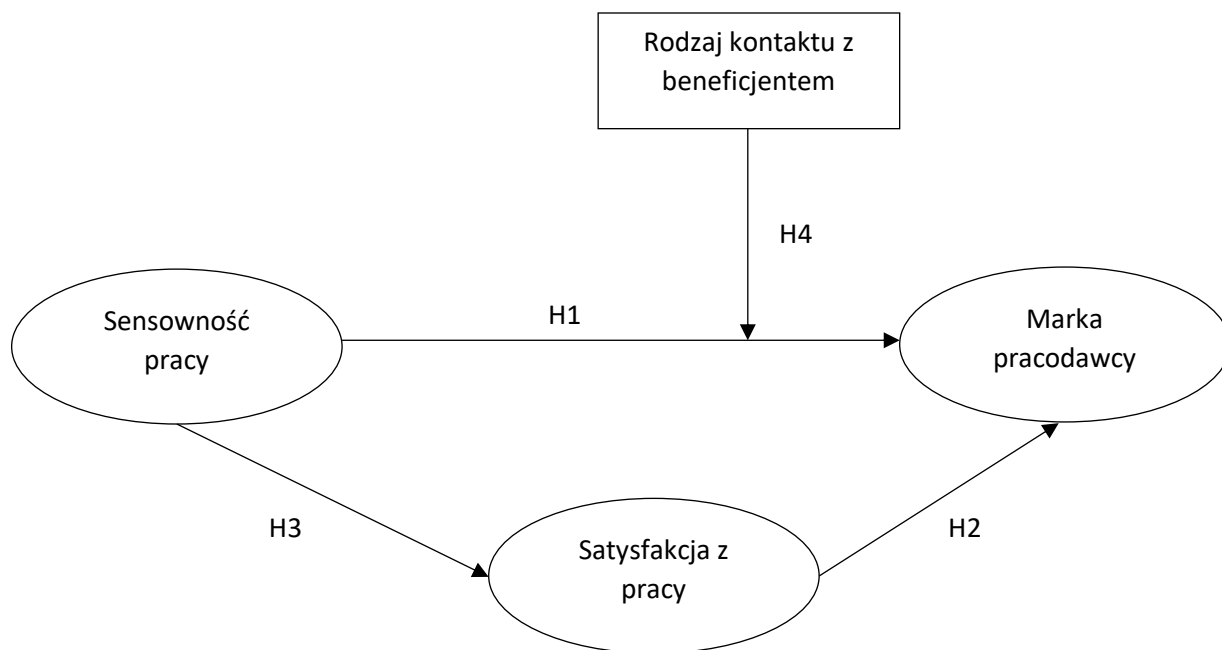
<sup>320</sup> A. Glińska-Neweś, B. Glinka, *Corporate volunteering...*, s. 93.

<sup>321</sup> A. Glavas, *Employee engagement and sustainability: a model for implementing meaningfulness at and in work*, [w:] *The Journal of Corporate Citizenship*, nr 46, 2012, s. 23.

<sup>322</sup> L. Lindholm, *The Use of Corporate...*, s. 80.

<sup>323</sup> B. Józefowicz, I. Escher, A. Glińska-Neweś, *Kontakt z beneficjentem jako czynnik sukcesu wolontariatu pracowniczego*, [w:] *Studia i Materiały/Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego*, nr 2, 2019, s. 11.

Rysunek 2.1. Koncepcyjny model badawczy.



Źródło: opracowanie własne.

### **3. Metodyka badań własnych**

#### **3.1. Przebieg procesu badawczego**

W naukach o zarządzaniu i jakości często stosuje się metodę, która polega na tworzeniu konstruktów teoretycznych oraz ich operacjonalizacji, aby właściwie zidentyfikować zjawiska i zależności między nimi<sup>324</sup>. Autor przeprowadził krytyczną analizę literatury przedmiotu, gromadząc tym samym podstawy teoretyczne, a następnie wyłonił luki badawcze, postawił pytania i stworzył model badawczy, w którym sformułowano hipotezy badawcze. By zrealizować cel pracy, jakim jest określenie wpływu udziału pracowników w wolontariacie pracowniczym na postrzeganie przez nich marki pracodawcy oraz opracowania praktycznych rekomendacji dotyczących komunikowania projektów wolontariackich w działaniach employer brandingowych, autor – poza przeglądem literatury – zdecydował się na przeprowadzenie kolejno:

1. analizy treści zamieszczanych w kanałach komunikacji online dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu, w tym wolontariatu pracowniczego,
2. wywiadów pogłębionych z przedstawicielami organizacji – koordynatorami i uczestnikami programów wolontariatu pracowniczego
3. badania ilościowego (ankietowego) w jednym z przedsiębiorstw.

#### **3.2. Dobór podmiotów do badania**

Dobór podmiotów do badań był dwuetapowy. W pierwszym etapie dokonano przeglądu danych dotyczących realizacji wolontariatu pracowniczego przez przedsiębiorstwa w celu identyfikacji podmiotów, które takie praktyki stosują. Należy w tym miejscu nadmienić, że przedsiębiorstwa niezwykle rzadko komunikują fakt realizacji takich programów, chociaż praktyczna wiedza autora wskazuje, że działalność taka ma miejsce stosunkowo często. W efekcie najskuteczniejszą metodą dotarcia do właściwych przedsiębiorstw było posłużenie się rankingiem publikowanym przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Przegląd raportów firm uwzględnionych w rankingu pozwolił stworzyć listę 37 podmiotów realizujących wolontariat pracowniczy. W drugim etapie doboru, spośród tych podmiotów autor arbitralnie wybrał 15 przedsiębiorstw, kierując się różnicującymi je cechami, jakimi była branża, w której działa przedsiębiorstwo (po 3 z branż: produkcyjnej, budowlanej, ubezpieczeniowej,

---

<sup>324</sup> W. Czakon, *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, s. 306.

finansowej, telekomunikacyjnej i konsultingowej) oraz kapitał (polski/zagraniczny) i skierował do nich prośbę o możliwość przeprowadzenia badań. Ostatecznie, zgodę na przeprowadzenie badania wyraziło 5 z wybranych przedsiębiorstw. Ze względu na zróżnicowaną politykę przedsiębiorstw dotyczącą ujawniania nazw, na potrzeby opracowania wszystkie nazwy zmieniono, a ewentualna zbieżność nazw z istniejącymi na rynku podmiotami jest przypadkowa.

### **3.3. Analiza materiału wtórnego - treści zamieszczanych w kanałach komunikacji online**

Głównym celem badania było określenie, czy i w jaki sposób organizacje komunikują możliwość zaangażowania się w wolontariat pracowniczy w kanałach komunikacji wykorzystywanych przez firmy w działaniach employer brandingowych, a zatem dostarczenie wiedzy na temat praktyk i narzędzi, jakie stosują firmy w swoich działaniach employer brandingowych w zakresie promowania wolontariatu pracowniczego. Pozwoli to na zidentyfikowanie najlepszych praktyk oraz wskazanie możliwości doskonalenia działań employer brandingowych w tym obszarze, a zatem realizację celu pracy w zakresie stworzenia praktycznych implikacji dotyczących komunikowania wolontariatu pracowniczego w procesie budowania marki pracodawcy. By tego dokonać, przeprowadzono analizę materiału wtórnego, w postaci treści zamieszczanych w kanałach komunikacji online, wykorzystywanych zwykle przez przedsiębiorstwa do komunikowania działań z zakresu budowania marki pracodawcy, bazując na matrycach ewaluacji, zaproponowanych przez badaczy z University of West Bohemia<sup>325</sup>. Badania pokazują bowiem, że by odnieść sukces w „wojnie o talenty” (w znaczeniu: najlepszych pracowników), firmy wykorzystują szereg narzędzi marketingowych, zarówno „tradycyjnych”, jak media drukowane, udział w targach pracy, jednak – wraz z rozwojem technologii i postępującą digitalizacją – olbrzymią popularnością cieszą się obecnie rozwiązania cyfrowe, w tym komunikacja za pośrednictwem platform społecznościowych (takich jak Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube), platform mikroblogowych (np. Twitter) oraz standardowych stron rekrutacyjnych<sup>326</sup>. Kandydaci

---

<sup>325</sup> M. Mičík, K. Mičudová, *Employer brand building: using social media and career websites to attract generation Y*, [w:] *Economics and Sociology*, nr 11(3), 2018, s. 175-176.

<sup>326</sup> M. Baum, R. Kabst, *The effectiveness of recruitment advertisements and recruitment websites: Indirect and interactive effects on applicant attraction*, [w:] *Human Resource Management*, nr 53(3), 2014, s. 353 – 355; S. Laick, A.A. Dean, *Using web 2.0 technology in personnel marketing to transmit corporate culture*, [w:] *International Journal of Management Cases*, nr 13(3), 2011, s. 298.



używają mediów społecznościowych, by poznać kulturę organizacyjną danego przedsiębiorstwa oraz zapoznać się z ofertą wartości potencjalnego pracodawcy<sup>327</sup>.

W tabeli 3.1. zaprezentowano elementy, pod kątem których analizowane były tzw. strony karier w badanych przedsiębiorstwach. Autor, ze względu na cel pracy, zwracał szczególną uwagę na komunikowanie działań z zakresu wolontariatu pracowniczego. Jako strona kariery rozumiana jest w tym przypadku zakładka na stronie głównej organizacji dotycząca szeroko pojętej prezentacji firmy jako atrakcyjnego pracodawcy, skierowana zarówno do kandydatów, jak i pracowników poszukujących informacji o możliwościach, jakie oferuje pracodawca.

Tabela 3.1. Matryca ewaluacji stron poświęconych karierze.

<b>Jakość strony kariery</b>	<b>Informacje dot. kultury organizacyjnej</b>	<b>Pozytywne kreowanie wizerunku</b>
Istnienie strony internetowej poświęconej karierze	Wyraźnie wyrażone informacje o kulturze firmy	Informacje o możliwościach rozwoju pracowników
Łatwa dostępność linku do strony kariery na stronie głównej organizacji	Jasno określone wartości firmy	Well-being
Dostępność ofert pracy	Informacje dot. działań CSR firmy	Informacje dla absolwentów uczelni wyższych
Możliwość złożenia CV	Długoterminowe aspiracje organizacyjne	Informacje o praktykach personalnych i zasadach zarządzania
Kontakt do działu HR	Prezentowanie pozytywnego środowiska pracy	Work-life balance
Spersonalizowany kontakt do osób odpowiedzialnych za konkretne rekrutacje		

Zródło: M. Mičik, K. Mičudová, *Employer brand building: using social media and career websites to attract generation Y*, [w:] *Economics and Sociology*, nr 11(3), 2018, s. 175.

Tabela 3.2 zawiera z kolei elementy, pod kątem których przeanalizowano profile organizacji w najpopularniejszych mediach społecznościowych, służących budowaniu marki pracodawcy. Analiza skupiała się na tematyce publikowanych treści, w tym informacjach o kulturze organizacyjnej, otwartych rekrutacjach, dzieleniu się informacjami o podejmowanych przez organizację działaniach wpływających na postrzeganie jej jako atrakcyjnego pracodawcy. Podobnie, jak w przypadku stron kariery, ze względu na cel

<sup>327</sup> S. Laick, A.A. Dean, dz. cyt., s. 299.

niniejszej rozprawy, szczególną uwagę zwrócono na komunikowanie przez organizację możliwości zaangażowania się w wolontariat pracowniczy.

Tabela 3.2. Matryca ewaluacji profili w mediach społecznościowych

Facebook	LinkedIn	Twitter	YouTube
Nacisk na swobodne tematy	Nacisk na swobodne tematy	Nacisk na swobodne tematy	Filmy rekrutacyjne
Współdzielone posty	Informacje o dostępnych ofertach pracy	Informacje o dostępnych ofertach pracy	Swobodne filmy
Informacje o kulturze firmy	Informacje o kulturze firmy		Informacje o kulturze firmy
Pozytywne kreowanie wizerunku firmy	Pozytywne kreowanie wizerunku firmy		Pozytywne kreowanie wizerunku firmy
	Kontakt do działu HR		

Źródło: M. Mičik, K. Mičudová, *Employer brand building: using social media and career websites to attract generation Y*, [w:] *Economics and Sociology*, nr 11(3), 2018, s. 176.

W badaniu skupiono się na profilach poświęconych *stricte* budowaniu wizerunku atrakcyjnego pracodawcy, bowiem to właśnie tam w głównej mierze potencjalni pracownicy szukają informacji związanych z działaniami podejmowanymi przez pracodawców i na temat dostępnych ofert pracy, zaś dla obecnych pracowników, profile te stanowią źródło wiedzy o podejmowanych przez pracodawcę inicjatywach, wpływających na jego markę<sup>328</sup>. Ilekroć więc w tekście mowa jest o profilu firmy w mediach społecznościowych, autor ma na myśli profil dedykowany możliwościom rozwoju kariery, a nie profil korporacyjny (chyba, że zaznaczono inaczej).

Badanie platform społecznościowych, z racji dynamiki zmian poszczególnych platform online oraz bieżących aktualizacji treści, obejmowało materiały opublikowane w okresie od 1 stycznia 2020 roku do 31 grudnia 2021 roku.

### 3.4. Indywidualne wywiady pogłębione

Drugie z badań jakościowych zostało przeprowadzone metodą indywidualnego wywiadu pogłębionego z przedstawicielami przedsiębiorstw realizujących programy wolontariatu

<sup>328</sup> A. Headworth, *Social media recruitment: How to successfully integrate social media into recruitment strategy*, Kogan Page Publishers, Londyn 2015, s. 23; A. Broughton, B. Foley, S. Ledermaier, A. Cox, *The use of social media in the recruitment process*, Institute for Employment Studies, nr 3(13), 2013, s. 10; T. Koch, C. Gerber, J.J. De Klerk, *The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn?*, [w:] *SA Journal of Human Resource Management*, nr 16(1), 2018, s. 2.

pracowniczego, które zostały poddane analizie w analizie kanałów komunikacji online<sup>329</sup>. Rozmówcami były osoby odpowiedzialne za koordynowanie działań wolontariackich oraz pracownicy-wolontariusze z wytypowanych wcześniej firm. Rozmowy przeprowadzono w czerwcu i lipcu 2022 roku.

Scenariusz wywiadu podzielony został na 3 części – pierwsza z nich zawierała pytania ogólne dotyczące badanej organizacji, druga poruszała kwestie dotyczące postrzegania atrakcyjności swojego pracodawcy przez indagowanego i innych pracowników, zaś trzecia poruszała kwestie dotyczące działań wolontariackich. Wywiady były nagrywane, a następnie dokonano ich transkrypcji. Kodowanie uzyskanego materiału zostało przeprowadzone w oparciu o technikę dedukcyjną, tj. w oparciu o stworzoną wcześniej księgę kodów, i indukcyjną – poprzez tworzenie nowych kodów wyłaniających się z wypowiedzi badanych w trakcie kodowania<sup>330</sup>. Kody przypisane wypowiedziom badanych wykorzystane były do klasyfikacji zebranego materiału do konkretnych kategorii tematycznych. Scenariusz wywiadu i księga kodów stanowią załącznik do niniejszej dysertacji. Tabela 3.3. prezentuje charakterystykę badanych.

---

<sup>329</sup> Zob. rozdział 3.

<sup>330</sup> M. B. Miles, A. M., Huberman, J. Saldana, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, Sage, Londyn 2014.

Tabela 3.3. Charakterystyka uczestników badania.

<b>Firma</b>	<b>Sektor</b>	<b>Rola</b>	<b>Płeć</b>
Nombud	budowlany	wolontariusz	mężczyzna
Nombud	budowlany	koordynator wolontariatu	kobieta
Insurance4u	ubezpieczeniowy	wolontariusz	kobieta
Insurance4u	ubezpieczeniowy	koordynator wolontariatu	kobieta
S&S	ubezpieczeniowy	wolontariusz	mężczyzna
S&S	ubezpieczeniowy	koordynator wolontariatu	kobieta
SafeGuard	finansowy	wolontariusz	kobieta
SafeGuard	finansowy	koordynator wolontariatu	kobieta
LinkUp	telekomunikacja	wolontariusz	mężczyzna
LinkUp	telekomunikacja	koordynator wolontariatu	kobieta

Źródło: Opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę cel rozprawy oraz postawione pytania badawcze, w dalszej części wykorzystano głównie dane dotyczące zmiennych opisanych w modelu badawczym, tj. poczucia sensowności pracy, satysfakcji z pracy, rodzaju beneficjentów programów wolontariackich oraz oceny marki pracodawcy, zwracając jednocześnie uwagę na inne problemy poruszane przez rozmówców. Wśród tych ostatnich znalazły się kwestie dotyczące m.in. benefitów płacowych i pozapłacowych, motywacji rozmówców do angażowania się w wolontariat pracowniczy, czy szeroko rozumianej kultury organizacyjnej.

### **3.3. Badanie ilościowe**

Badanie ilościowe zostało przeprowadzone metodą ankiety internetowej. Celem niniejszego badania było sprawdzenie, jaki wpływ na ocenę atrakcyjności pracodawcy mają korzyści wynikające z angażowania się w projekty z zakresu wolontariatu pracowniczego.

W celu zapewnienia odpowiedniej jakości prowadzonych analiz, wielkość próby w badaniu została określona przy użyciu zasady dziesięciokrotności, która mówi o tym, że minimalna próba modelu PLS powinna być równa "10-krotności największej liczby ścieżek

strukturalnych skierowanych na dany konstrukt w modelu"<sup>331</sup>. W modelu konceptualnym występują 3 konstrukty, w związku z tym – zgodnie z przytoczoną zasadą – minimalna wielkość próby powinna wynosić 20 respondentów. Wielkość próby w przeprowadzonym badaniu (35 respondentów) przekracza więc wymagane minimum. By uniknąć ewentualnego wpływu czynników kontekstowych nieuwzględnionych w badaniu, a mających znaczenie dla omawianych relacji, badanie przeprowadzono wśród pracowników jednego przedsiębiorstwa. Badaną populację stanowili pracownicy-wolontariusze z jednej z firm, która poddana została w badaniach ilościowych. Autor pierwotnie planował przeprowadzić badanie wśród wszystkich pracowników firmy, jednak ostatecznie, organizacja wyraziła zgodę na zbadanie jedynie osób angażujących się w wolontariat pracowniczy. Dane do badania zebrane zostały z jednej w okresie od lutego do kwietnia 2022 roku za pomocą internetowego kwestionariusza ankiety. W okresie poprzedzającym badanie, praca zdalna spowodowana epidemią COVID-19 doprowadziła do ograniczenia w przedsiębiorstwach działań z zakresu wolontariatu pracowniczego, co może wyjaśniać niewielką zwrotność kwestionariuszy. Kwestionariusz ankiety stanowi załącznik do niniejszej dysertacji.

Kobiety stanowiły zdecydowaną większość respondentów (82,9% kobiety, mężczyźni – 17,1%). Badani mieścili się w przedziale wiekowym 23-57 lat, zaś średni staż pracy sięgał 22 lat. Próba składała się z osób zajmujących stanowiska kierownicze (34,3%) i inne, określone w metryczce jako „niekierownicze” (65,7%). Ponad połowa badanych prowadzi gospodarstwo domowe z dziećmi (60%).

By mieć pewność, że poszczególne zmienne w modelu badawczym zostaną trafnie zmierzone, wykorzystano pozytywnie zwalidowane narzędzia pomiarowe. Satysfakcję z pracy mierzono za pomocą skali zaproponowanej Hartera, Schmidta i Hayesa (2002)<sup>332</sup>. Przykładowe pozycje to: "W ciągu ostatniego roku miałam/em w pracy okazję do podnoszenia swoich kompetencji i rozwoju", "Misja/cel mojej firmy sprawia, że czuję, iż moja praca jest ważna" czy „Moi współpracownicy (i inni pracownicy) są zaangażowani w wykonywanie pracy wysokiej jakości.”. Do zbadania sensowości pracy, użyta została skala zaproponowana przez Stegera, Dika, Duffy’ego (2012)<sup>333</sup>, w której przykładowe stwierdzenia brzmiały: „Moja praca

---

<sup>331</sup> J. F. Hair, C. M. Ringle, M. Sarstedt, *PLS-SEM: Indeed a silver bullet*, [w:] *Journal of Marketing theory and Practice*, nr 19(2), 2011, s. 139-152.

<sup>332</sup> J. K. Harter, F. L. Schmidt, T. L. Hayes, *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis*, [w:] *Journal of applied psychology*, nr 87(2), 2002, s. 268-279.

<sup>333</sup> M. F. Steger, B. J. Dik, R. D. Duffy, *Measuring meaningful work: the work and meaning inventory (WAMI)*, [w:] *Journal of Career Assessment*, nr 20(3), 2012, s. 326.

zawodowa ma dla mnie sens i znaczenie”, „Wiem, że moja praca ma pozytywny wpływ na świat”, „Uważam, że moja praca przyczynia się do mojego rozwoju zawodowego”. Do sprawdzenia zaś, w jaki sposób badani oceniają markę pracodawcy, autor posłużył się narzędziem zaproponowanym przez polską badaczkę, Monikę Kampioni-Zawadkę (2018)<sup>334</sup>. W tym przypadku badani oceniali, w jaki sposób zgadzają się m.in. z następującymi stwierdzeniami: „Moja firma pomaga w budowaniu ścieżek kariery swoich pracowników”, „Pracownicy generalnie są zadowoleni z pracy dla tej firmy”, „Moja firma troszczy się o poprawę dobrobytu społeczeństwa”. We wszystkich przypadkach, do uzyskania odpowiedzi użyta została pięciostopniowa skala Likerta, w zakresie od „Całkowicie się nie zgadzam” do „Całkowicie się zgadzam”. W przypadku rodzaju kontaktu z beneficjentem, został on zmierzony skalą nominalną – pytanie brzmiało „Kto jest/był najczęściej beneficjentem działań, które realizujesz / realizowałeś/eś w ramach wolontariatu pracowniczego organizowanego w Twojej firmie?”, zaś kafeteria odpowiedzi wyglądała następująco:

- (1) społeczność lokalna (tj. społeczność, do której czujesz przynależność);
- (2) inni beneficjenci, poza społecznością lokalną;
- (3) obie wymienione grupy beneficjentów (z porównywalną częstotliwością).

W niniejszym badaniu do analizy danych wykorzystano programy IBM SPSS Statistics w wersji 26 oraz SmartPLS w wersji 3.3.3.

---

<sup>334</sup> M. Kampioni-Zawadka, *Employer branding*, dz. cyt., s. 121-122.

## **4. Komunikowanie wolontariatu pracowniczego w procesie budowania marki pracodawcy. Analiza przypadków**

### **4.1. Nombud**

Firma Nombud powstała w 1990 roku w Toruniu, jako rodzinna firma budowlana. Na przestrzeni lat przedsiębiorstwo, głównie dzięki zagranicznym zleceniom (już po roku działalności otworzono pierwszy zagraniczny oddział firmy – w Niemczech), bardzo mocno się rozwinęło. Firma przejęła czołowego dewelopera województwa kujawsko-pomorskiego oraz zadebiutowała na warszawskiej giełdzie. Obecnie posiada 6 oddziałów w Polsce, działa także na kilku rynkach zagranicznych: w Niemczech, Belgii, Francji, Szwecji, Wielkiej Brytanii i Irlandii. W swoim portfolio ma kilka spółek zależnych, związanych z różnymi dziedzinami budownictwa oraz odnawialnymi źródłami energii. Zatrudnia około 5 tysięcy pracowników (nie wliczając w to podwykonawców).

Firma Nombud posiada na swojej stronie internetowej przekierowanie do zakładki dedykowanej rozwojowi zawodowemu. Można znaleźć na niej treści zachęcające do podjęcia pracy w organizacji – w zakładce „Dlaczego Nombud?” znajdują się historie pracowników, którzy dzielą się swoją opinią na temat pracy w firmie, pojawiają się tam także informacje o uzyskanych przez firmę wysokich pozycjach w rankingach najlepszych pracodawców. Firma w prezentowanych materiałach zwraca uwagę na pozytywne relacje panujące w organizacji, podkreślając, że ich „największym kapitałem są ludzie” oraz na międzynarodowe środowisko pracy, które – według organizacji – stwarza „ogromną szansę na zdobywanie nowych umiejętności”. Zaznaczono także, że organizacja dba o rozwój pracowników, oferując programy talentowe i cykle szkoleń umożliwiające doskonalenie kompetencji miękkich i specjalistycznych. Na stronie internetowej znajduje się informacja, że organizacja wspiera działalność charytatywną, dając pracownikom szanse na zaangażowanie się w akcje charytatywne, jednak nie ma wprost informacji o jakie akcje chodzi – wspomniana jest jedynie fundacja działająca przy przedsiębiorstwie. Firma wprost nie komunikuje możliwości zaangażowania się w wolontariat pracowniczy. Wyszczególniono także benefity dla pracowników: dostęp do opieki medycznej, możliwość nauki języków obcych, pakiety sportowe, ubezpieczenie na życie, wspomnianą już możliwość udziału w szkoleniach i programach rozwojowych oraz system premiowy.

Na stronie znaleźć można informacje o aktualnych ofertach pracy we wszystkich oddziałach firmy. Firma nie udostępnia jednak możliwości złożenia CV na wolne stanowiska

wprost ze swojej strony, przekierowując do zewnętrznego serwisu rekrutacyjnego; istnieje jednak możliwość przesłania swojego CV „na później”, w przypadku, gdy nie ma otwartej rekrutacji na interesujące nas stanowiska pracy. Nie ma także podanych bezpośrednich danych kontaktowych do działu HR. W graficzny sposób przedstawiono to, jak wygląda proces rekrutacyjny, dzięki czemu potencjalni kandydaci dobrze wiedzą, jakie kolejne kroki czekają ich na ewentualnych dalszych etapach rekrutacji. W zakładce poświęconej karierze brakuje informacji na temat celów i wartości organizacji. Studenci i absolwenci uczelni wyższych mogą z kolei dowiedzieć się o możliwościach rozwoju w firmie – na stronie wyszczególniono ofertę praktyk i staży dla tej grupy.

Tabela 4.1. Podsumowanie analizy strony kariery w firmie Nombud.

Elementy	Komentarz
<b>Jakość strony kariery</b>	
Istnienie strony internetowej poświęconej karierze	Firma posiada stronę internetową dedykowaną rozwojowi zawodowemu.
Łatwa dostępność linku do strony kariery na stronie głównej organizacji	Link do strony zamieszczony jest w dostępnym miejscu na stronie głównej organizacji.
Dostępność ofert pracy	Na stronie publikowane są aktualne oferty pracy we wszystkich oddziałach firmy, także zagranicznych.
Możliwość złożenia CV	Strona oferuje możliwość przesłania CV „na później” w przypadku, gdy nie ma interesujących nas ofert pracy. Gdy oferty są dostępne, CV można złożyć jedynie poprzez zewnętrzny portal rekrutacyjny (przekierowanie).
Kontakt do działu HR	Nie ma podanych bezpośrednich danych kontaktowych do działu HR.
Spersonalizowany kontakt do osób odpowiedzialnych za konkretne rekrutacje	Nie ma podanych bezpośrednich danych kontaktowych do osób odpowiedzialnych za poszczególne procesy rekrutacyjne.
<b>Informacje dot. kultury organizacyjnej</b>	
Wyraźnie wyrażone informacje o kulturze firmy	Analizując stronę klaruje się pewien obraz kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie, nie jest jednak ona dokładnie opisana.
Jasno określone wartości firmy	Na stronie wspomniane są ważne dla organizacji wartości: ludzie oraz dbanie o środowisko.
Informacje dot. działań CSR firmy	Na stronie wspomniane są informacje o działalności charytatywnej organizacji, jednak



	bez szczegółów. Brak informacji o możliwości zaangażowania się w wolontariat pracowniczy.
Długoterminowe aspiracje organizacyjne	Na stronie nie ma treści dotyczących długoterminowych aspiracji i celów organizacji.
Prezentowanie pozytywnego środowiska pracy	Dostępne materiały podkreślają pozytywne środowisko pracy, w którym pracownicy stawiani są na pierwszym miejscu.
<b>Pozytywne kreowanie wizerunku</b>	
Informacje o możliwościach rozwoju pracowników	Na stronie dostępne są informacje o programach szkoleniowych i rozwojowych dla pracowników.
Well-being	Na stronie nie ma wprost podanych informacji o działaniach w zakresie well-beingu, ale pojawiają się one w poszczególnych sekcjach strony (benefity, możliwości rozwoju, przyjazna atmosfera, akcje integracyjne dla pracowników i ich rodzin).
Informacje dla absolwentów uczelni wyższych	Zakładka zawiera część dedykowaną studentom i absolwentom studiów wyższych, gdzie zawarte są oferty praktyk i staży.
Informacje o praktykach personalnych i zasadach zarządzania	Brak dostępnych informacji o praktykach personalnych i zasadach zarządzania; wyjątek stanowi szczegółowo rozpisany proces rekrutacyjny.
Work-life balance	Brak informacji dotyczących działań zapewniających work-life balance.

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokonanej analizy materiału wtórnego.

Nombud na swojej stronie internetowej poświęconej karierze pokazuje przede wszystkim profity wynikające z podjęcia pracy w organizacji oraz prezentuje pozytywne środowisko pracy. Nie komunikuje jednak możliwości zaangażowania się w wolontariat pracowniczy, podkreślając jedynie, że firma wspiera działalność charytatywną i posiada w swoich strukturach fundację, „angażując się w pomoc innym” (cytat ze strony firmy).

Badana organizacja posiada profile dedykowane karierze w następujących platformach społecznościowych: Facebook, LinkedIn, YouTube, nie ma prowadzi jednak działań na platformie Twitter. Treści publikowane na platformie Facebook, mimo tego, że jest to strona poświęcona możliwościom rozwoju swojej kariery zawodowej, nie dotyczą wyłącznie kwestii pracowniczych – zamieszczane są tu również materiały, które zwracają uwagę na pozostałe obszary funkcjonowania firmy, przez co można odnieść wrażenie, że jest to profil korporacyjny, a nie dedykowany działaniom z zakresu EB. Wśród publikowanych materiałów na przestrzeni badanego okresu pojawiały się materiały przedstawiające kulturę organizacyjną

oraz materiały *stricte* wizerunkowe, mające na celu zainteresowanie potencjalnych kandydatów – informacje o oferowanych benefitach pozapłacowych, możliwościach rozwoju, programach stażowych. Treści te są zbieżne z treściami opublikowanymi na stronie internetowej poświęconej budowaniu kariery, której analizy dokonano powyżej. Analiza materiałów opublikowanych w badanym okresie nie wykazała, by firma dzieliła się w tym kanale dostępnymi ofertami pracy. Znaleźć tu można także materiały dotyczące działalności charytatywnej, jednak – ponownie – wprost nie ma informacji, że pracownicy mogą zaangażować się w wolontariat pracowniczy. Publikowane informacje prokazują jedynie podopiecznych fundacji działającej przy firmie i relacje z doraźnych akcji charytatywnych, w które zaangażowane było przedsiębiorstwo, ale nie jest jasno komunikowane, że podjęte inicjatywy są efektem programów wolontariackich.

Profil Nombudu na platformie LinkedIn śledzi około 17 tysięcy osób<sup>335</sup>. Publikowane materiały – z racji specyfiki tej platformy społecznościowej – dotyczą zarówno kwestii pracowniczych, jak i kwestii ogólnowizerunkowych, odnosząc się do różnych obszarów funkcjonowania całej grupy (spółki-matki i spółek-córek). Publikowane materiały kształtują pewien obraz kultury organizacyjnej, a także przedstawiają korzyści dla potencjalnych kandydatów, wynikające z podjęcia pracy w organizacji (cykliczne przedstawianie benefitów, udostępnianie informacji o odbytych przez pracowników szkoleniach oraz pokazywanie możliwości podnoszenia swoich kompetencji w programach rozwojowych). Podobnie jak w przypadku profilu na portalu Facebook, można znaleźć tu informacje dotyczące działalności charytatywnej, jednak znów bez jasnego komunikowania możliwości zaangażowania się w wolontariat pracowniczy. Firma nie publikuje informacji o dostępnych ofertach pracy – w profilu można znaleźć jedynie przekierowanie do strony www, gdzie znajduje się lista dostępnych wakatów, nie ma także podanego bezpośredniego kontaktu do działu HR. Udostępniane materiały kreują wizerunek firmy jako organizacji, dla której ważni są pracownicy i dbanie o środowisko – zgodnie z wartościami, które były zaprezentowane na firmowej stronie internetowej poświęconej karierze.

Kanał przedsiębiorstwa w serwisie YouTube obserwuje około 1800 osób<sup>336</sup>. Publikowane tu materiały nie trzymają się sztywnych ram tematycznych – dotyczą zarówno kwestii pracowniczych, edukacyjnych (np. filmy dot. ESG, w których wypowiadają się eksperci z firmy), jak i ogólnowizerunkowych (filmy pokazują wielkość i zasięg działania organizacji).

---

<sup>335</sup> Stan na 31 grudnia 2021 roku.

<sup>336</sup> Stan na 31 grudnia 2021 roku.

W filmach dotyczących szeroko pojętych spraw pracowniczych, występują wyłącznie pracownicy firmy, którzy opowiadają o kulisach pracy w organizacji, mówiąc o możliwościach rozwoju, podejmowanych przez pracodawcę inicjatywach *propracowniczych*, czy oferowanych benefitach. Znalazły się tu także filmy rekrutacyjne, które wprost zachęcały do podjęcia pracy w nowo otwieranych oddziałach firmy. Część z materiałów tłumaczona jest na języki krajów, w których działa organizacja, dzięki czemu mogą one łatwiej dotrzeć do potencjalnych odbiorców z zagranicy. Podobnie, jak w pozostałych przeanalizowanych powyżej kanałach komunikacji, w serwisie YouTube można znaleźć materiały dotyczące działalności charytatywnej, jednak znów bez komunikowania wprost możliwości zaangażowania się w wolontariat pracowniczy. Zamieszczane są tu informacje o działaniach dedykowanych ochronie środowiska czy relacje z akcji charytatywnych, w które zaangażowana była firma. Publikowane materiały pokazują także inne działania wpływając pozytywnie na odbiór firmy jako dobrego pracodawcy – relacje ze spotkań integracyjnych czy zorganizowanego latem turnieju e-sportowego.

Tabela 4.2. Podsumowanie analizy profili w mediach społecznościowych firmy Nombud.

Elementy	Komentarz
<b>Facebook</b>	
Nacisk na swobodne tematy	Treści publikowane w tym kanale komunikacji nie stanowią jedynie materiałów dotyczących wyłącznie spraw pracowniczych.
Współdzielone posty	Brak postów, którymi współtwórcami byłiby pracownicy firmy.
Informacje o kulturze firmy	Z zamieszczanych treści wyłania się pewien obraz kultury organizacyjnej.
Pozytywne kreowanie wizerunku firmy	Treści publikowane na platformie Facebook sprzyjają pozytywnemu kreowaniu wizerunku firmy. Firma nie komunikuje wprost możliwości zaangażowania się w wolontariat pracowniczy, choć zamieszcza relacje z akcji charytatywnych.
<b>LinkedIn</b>	
Nacisk na swobodne tematy	Treści publikowane w tym kanale komunikacji nie stanowią jedynie materiałów dotyczących wyłącznie spraw pracowniczych.
Informacje o dostępnych ofertach pracy	Organizacja nie publikuje informacji o dostępnych ofertach pracy – w profilu znajduje się jedynie przekierowanie do strony www z dostępnymi ofertami.

Informacje o kulturze firmy	Z zamieszczonych treści wyłania się pewien obraz kultury organizacyjnej.
Pozytywne kreowanie wizerunku firmy	Treści publikowane w tym kanale sprzyjają pozytywnemu kreowaniu wizerunku firmy – ukazują zakres działalności firmy czy korzyści wynikające z pracy w organizacji. Firma nie komunikuje wprost możliwości zaangażowania się w wolontariat pracowniczy, choć zamieszcza relacje z akcji charytatywnych.
Kontakt do działu HR	Brak łatwo dostępnych danych kontaktowych do pracowników działu HR.
<b>Twitter</b>	
Nacisk na swobodne tematy	Firma nie prowadzi działalności w serwisie Twitter.
Informacje o dostępnych ofertach pracy	Firma nie prowadzi działalności w serwisie Twitter.
<b>YouTube</b>	
Filmy rekrutacyjne	Firma publikuje filmy zachęcające do podjęcia pracy, szczególnie w przypadku otwierania nowych oddziałów.
Swobodne filmy	Materiały nie dotyczą jedynie kwestii pracowniczych, pokazują także inne obszary funkcjonowania firmy.
Informacje o kulturze firmy	Z zamieszczonych treści wyłania się pewien obraz kultury organizacyjnej.
Pozytywne kreowanie wizerunku firmy	Treści publikowane w tym kanale sprzyjają pozytywnemu kreowaniu wizerunku firmy – ukazują zakres działalności firmy czy korzyści wynikające z pracy w organizacji (w tym możliwości rozwoju, ofertę benefitów pozapłacowych). Firma nie komunikuje wprost możliwości zaangażowania się w wolontariat pracowniczy, choć zamieszcza relacje z akcji charytatywnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokonanej analizy materiału wtórnego.

W komunikacji poprzez media społecznościowe analizowana organizacja podkreśla przede wszystkim pozytywną atmosferę pracy oraz możliwości rozwoju zawodowego. Publikowane materiały nie dotyczą jedynie działań z zakresu EB – skupiają się także na innych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, wpływając na całościowe postrzeganie organizacji. Firma informuje o tym, że angażuje się w działalność charytatywną, jednak wprost w żadnym z analizowanych kanałów komunikacji nie wymienia możliwości zaangażowania się

w wolontariat pracowniczy. Treści dotyczące działalności charytatywnej skupiają się przede wszystkim na relacjach z akcją, czy przedstawiają podopiecznych fundacji działającej w strukturach firmy.

## **4.2. Insurance4u**

Historyczne tradycje firmy Insurance4u sięgają jeszcze czasów rozbiorów Polski, jednak za datę jej powstania uważa się rok 1952 – na początku była spółką Skarbu Państwa, jednak pod koniec XX wieku została sprywatyzowana. Insurance4u działa na rynku ubezpieczeń majątkowych i osobowych, ponadto zajmuje się także funduszami oszczędnościowymi, inwestycyjnymi i emerytalnymi. Od 2010 roku jest notowana na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych.

Firma Insurance4u w stopce swojej głównej strony internetowej posiada przekierowanie do zakładki dedykowanej budowaniu wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy. Znaleźć można w niej informacje o wolnych stanowiskach pracy we wszystkich oddziałach firmy. Strona oferuje możliwość bezpośredniego przesłania swojego CV, bez konieczności logowania się w zewnętrznych serwisach, podany jest także bezpośredni kontakt do działu HR. Przy poszczególnych ofertach zamieszczono także formularz, ułatwiający kontakt z odpowiednim rekruterem. Strona zawiera opis wszystkich obszarów pracy oraz możliwości rozwoju w danych obszarach, dostępny jest także szczegółowo rozpisany proces rekrutacyjny, dzięki czemu kandydaci wiedzą, jakie będą kolejne kroki po przesłaniu swojego CV. W ramach poszczególnych sekcji strony, znaleźć można informacje o misji i wartościach, jakimi kieruje się firma, materiały prezentujące kulturę organizacyjną oraz korzyści, jakie pracownicy mogą czerpać z pracy w organizacji. Prócz obszernego opisu benefitów (takich jak np. premie kwartalne, dostęp do oferty współpracujących z firmą partnerów, świadczenia medyczne, zniżki na pakiety ubezpieczeń czy program rozwojowy), można znaleźć także informacje o działaniach podejmowanych przez organizację w zakresie CSR. Co ważne, obok wypunktowania wielu akcji społecznych, które organizuje lub w które angażuje się firma wyszczególniona została w tym miejscu możliwość zaangażowania się w wolontariat pracowniczy. Firma komunikuje także to, jak ważny jest dla niej well-being i work-life balance pracowników – opisane są działania pozwalające utrzymywać równowagę między pracą a życiem osobistym (np. elastyczne godziny pracy, możliwość pracy zdalnej, sekcje sportowe czy eventy integracyjne). Przygotowana została także specjalna sekcja, w której znajdują się informacje dla studentów i absolwentów uczelni wyższych dotyczące ewentualnego rozwoju zawodowego w firmie (program ambasadorski, certyfikowane szkolenia, oferta praktyk, staży

i pracy). W tym miejscu istnieje także możliwość bezpośredniego kontaktu z działem HR za pomocą formularza kontaktowego.

Tabela 4.3. Podsumowanie analizy strony kariery firmy Insurance4u.

Elementy	Komentarz
<b>Jakość strony kariery</b>	
Istnienie strony internetowej poświęconej karierze	Firma posiada stronę internetową poświęconą możliwościom rozwoju kariery w organizacji oraz przedstawiającą wartości dodane dla pracowników i potencjalnych pracowników.
Łatwa dostępność linku do strony kariery na stronie głównej organizacji	Link do strony zamieszczony jest w stopce strony internetowej, dostęp do niego jest dość intuicyjny.
Dostępność ofert pracy	Na stronie publikowane są aktualne oferty pracy we wszystkich oddziałach firmy.
Możliwość złożenia CV	Strona oferuje możliwość przesłania CV na konkretne, wolne stanowiska. Nie ma możliwości przesłania swojego CV „na później”.
Kontakt do działu HR	Na stronie dostępne są dane kontaktowe do działu HR oraz formularz internetowy.
Spersonalizowany kontakt do osób odpowiedzialnych za konkretne rekrutacje	Przy poszczególnych ofertach pracy znajduje się formularz kontaktowy, ułatwiający kontakt z odpowiedzialnym za daną rekrutację rekruterem.
<b>Informacje dot. kultury organizacyjnej</b>	
Wyraźnie wyrażone informacje o kulturze firmy	Analizując stronę klaruje się pewien obraz kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie.
Jasno określone wartości firmy	Na stronie wyszczególnione są wartości ważne dla firmy. Ponadto, znaleźć można niej misję i wizję organizacji.
Informacje dot. działań CSR firmy	Na stronie wspomniane są informacje o działalności CSR organizacji, w tym o możliwości zaangażowania się w wolontariat pracowniczy.
Długoterminowe aspiracje organizacyjne	Na stronie nie ma treści dotyczących długoterminowych aspiracji i celów organizacji.
Prezentowanie pozytywnego środowiska pracy	Dostępne materiały podkreślają pozytywne środowisko pracy.
<b>Pozytywne kreowanie wizerunku</b>	
Informacje o możliwościach rozwoju pracowników	Na stronie dostępne są informacje o programach szkoleniowych i rozwojowych dla pracowników.

Well-being	Na stronie opisane są działania zapewniające well-being.
Informacje dla absolwentów uczelni wyższych	Zakładka zawiera część dedykowaną studentom i absolwentom studiów wyższych, gdzie zawarte są oferty praktyk i staży oraz możliwości rozwojowe.
Informacje o praktykach personalnych i zasadach zarządzania	Na stronie opisany jest krok po kroku proces rekrutacji oraz typowe ścieżki awansu w poszczególnych obszarach zawodowych.
Work-life balance	Na stronie znajdują się informacje dot. sposobów zapewnienia balansu między pracą a życiem prywatnym (np. elastyczne godziny pracy, możliwość pracy zdalnej).

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokonanej analizy materiału wtórnego.

Insurance4u na swojej stronie internetowej dedykowanej potencjalnym zainteresowanym pracą w jej strukturach dokładnie komunikuje propozycje wartości, jakie oferuje pracownikom – benefity pozapłacowe, motywatory, programy rozwojowe. Zainteresowani, dzięki czytelnie przedstawionym informacjom, mogą zapoznać się z procesem rekrutacji i ścieżkami rozwoju w poszczególnych obszarach zawodowych. Na stronie położony jest nacisk na możliwość zachowania balansu między pracą a życiem osobistym. Organizacja wyraźnie podkreśla też swoje zaangażowanie w działalność społeczną, opisując organizowane przez siebie projekty i informując o możliwości zaangażowania się w wolontariat pracowniczy.

Insurance4u posiada profile skierowane do pracowników i potencjalnych pracowników na portalach Facebook, LinkedIn, Twitter, YouTube. Na Facebooku profil ten śledzi ponad 69 tysięcy osób<sup>337</sup>, co wskazuje na skalę działania organizacji. Publikowane treści skupiają się tu głównie na sprawach pracowniczych – firma nie publikuje materiałów dotyczących pozostałych obszarów swojego działania. Pokazywane jest tu codzienne życie pracowników wykonujących swoje obowiązki zawodowe, komunikowane są możliwości rozwoju w organizacji (np. poprzez zdjęcia pracowników ze szkoleń) oraz dbanie o dobrostan pracowników i zapewnienie im work-life balance. Na stronie znajdują się także treści skierowane do studentów i absolwentów uczelni wyższych, wskazujące na opcje rozwoju zawodowego w analizowanej organizacji. Bardzo dużą uwagę przedsiębiorstwo przykładają do informowania o swoich działaniach społecznych, zamieszczając relacje z działań firmowej fundacji, zachęcając do zaangażowania się w akcje charytatywne czy przypominając pracownikom o możliwości zaangażowania się w wolontariat pracowniczy. Publikowane są tu

<sup>337</sup> Stan na 31 grudnia 2021 roku.

także relacje wolontariuszy z przeprowadzonych przez siebie działań, które jednocześnie zachęcają innych pracowników do zaangażowania się w wolontariat pracowniczy. Profil jednoznacznie ukazuje pozytywną atmosferę w pracy, wpływając także na wyobrażenie o panującej w firmie kulturze organizacyjnej.

Profil firmy w serwisie LinkedIn śledzi ponad 37 tysięcy obserwujących<sup>338</sup>. Podobnie, jak w przypadku firmy Nombud, zamieszczane tu treści nie dotyczą wyłącznie spraw pracowniczych i możliwości rozwoju kariery zawodowej, ale dotyczą także innych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Publikowane materiały, których celem jest zbudowanie wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy, skupiają się przede wszystkim na wartościach dodanych, jakie firma oferuje swoim pracownikom – benefitach, programach szkoleniowo-rozwojowych czy ukazują pozytywną atmosferę pracy. Treści te są spójne z treściami publikowanymi na portalu Facebook. Tutaj także firma kładzie nacisk na komunikację swoich działań CSR, publikując informacje o działalności fundacji, relacje z przeprowadzanych działań czy – ponownie – zachęcając pracowników do zaangażowania się w wolontariat pracowniczy. Firma wykorzystuje także potencjał rekrutacyjny serwisu, publikując dostępne oferty pracy i umożliwiając rekrutację bez konieczności przechodzenia do zewnętrznych serwisów. Organizacja stara się także zapoznać odbiorców ze swoją kulturą organizacyjną, udostępniając specjalną prezentację w postaci dodatkowej zakładki w profilu. Znajduje się w niej m.in. opis kluczowych dla firmy wartości, podejmowane działania dotyczące zapewnienia balansu między życiem osobistym a pracą, możliwe obszary rozwoju w organizacji, oferta dla studentów i absolwentów oraz opinie obecnych pracowników.

Profil na Twitterze organizacji obserwuje nieco ponad 9 tysięcy osób<sup>339</sup> i mimo tego, że – według nazwy – jest to profil dedykowany szeroko rozumianemu rozwojowi kariery w organizacji, pojawiają się tu treści nie tylko związane z tym tematem. Poza informacjami, które pojawiają się w innych mediach społecznościowych organizacji (możliwości rozwoju, benefity, opinie pracowników), pojawiają się tu także materiały edukacyjne, np. odnośniki do firmowego bloga o skutecznym planowaniu czy treści zachęcające do prowadzenia zdrowego trybu życia. Firma za pośrednictwem swojego Twittera nie informuje o dostępnych ofertach pracy, nie ma tu także podanych danych kontaktowych do działu HR. Ponownie organizacja dosyć wyraźnie zaznacza swoją działalność z zakresu CSR, zamieszczając relację z przeprowadzonych akcji, informacje o działalności fundacji i relacje pracowników-

---

<sup>338</sup> Stan na 31 grudnia 2021 roku.

<sup>339</sup> Stan na 31 grudnia 2021 roku.



wolontariuszy z projektów wolontariackich. Mimo wszystko, poprzez mnogość rodzajów publikowanych treści, można odnieść wrażenie, że jest to bardziej profil korporacyjny, aniżeli profil, którego celem jest wpływanie na postrzeganie firmy jako pożądanego pracodawcy – treści związane ze sprawami pracowniczymi są „przykryte” treściami ogólnowizerunkowymi, dotyczącymi na przykład produktów z portfolio firmy, sponsorowanych drużyn sportowych czy raportów stworzonych przez firmowych analityków (np. raport o stanie zdrowia Polaków, statystyki dot. ubezpieczeń w Polsce).

Insurance4u posiada także profil w serwisie YouTube, który śledzi blisko 17 tysięcy obserwujących<sup>340</sup>. Treści tutaj udostępniane są tożsame z treściami udostępnianymi przez firmę na portalach Facebook i LinkedIn, co pokazuje, że firma stara się zachować spójność w swojej komunikacji. Profil ten, mimo tego, że jest profilem korporacyjnym, ma całą sekcję skierowaną do pracowników i potencjalnych pracowników. Pokazywane są w niej możliwości rozwoju w organizacji oraz sposoby, w jakie firma dba o dobrostan swoich pracowników (np. video-zachęty do zaangażowania się w sekcje sportowe). Firma podkreśla tu także swoją działalność prospołeczną, publikując – podobnie jak w przypadku pozostałych kanałów – relacje z przeprowadzonych przez siebie (czy swoją fundację) działań. Znaleźć można tu także wypowiedzi pracowników-wolontariuszy, które nie były opublikowane w pozostałych analizowanych kanałach komunikacji. Firma nie publikuje filmów rekrutacyjnych, żaden z materiałów opublikowanych w badanym okresie nie dotyczył wolnych stanowisk, choć pojawiały się filmy, które pokazywały obszary, w jakich można rozwijać się w organizacji. Udostępniane materiały przedstawiają firmę jako dbającą o pracowników, ich potrzeby i możliwości rozwoju oraz skupioną na pomocy innym.

Tabela 4.4. Podsumowanie analizy profili w mediach społecznościowych Insurance4u.

Elementy	Komentarz
<b>Facebook</b>	
Nacisk na swobodne tematy	Treści publikowane w tym kanale dotyczą wyłącznie spraw pracowniczych.
Współdzielone posty	Brak postów, którymi współtwórcami byłiby pracownicy firmy.
Informacje o kulturze firmy	Z zamieszczanych treści wyłania się pewien obraz kultury organizacyjnej.
Pozytywne kreowanie wizerunku firmy	Treści publikowane na platformie Facebook sprzyjają pozytywnemu kreowaniu wizerunku

<sup>340</sup> Stan na styczeń 16.12.2022.

	firmy. Firma podkreśla swoje zaangażowanie w działalność CSR, w tym możliwość realizacji projektów z zakresu wolontariatu pracowniczego.
<b>LinkedIn</b>	
Nacisk na swobodne tematy	Treści publikowane w tym kanale komunikacji nie stanowią jedynie materiałów dotyczących wyłącznie spraw pracowniczych (jednak jest ich większość), publikowane są także treści dot. innych obszarów funkcjonowania firmy.
Informacje o dostępnych ofertach pracy	Organizacja publikuje informacje o dostępnych ofertach pracy, umożliwia także aplikowanie na nie wprost przez LinkedIn.
Informacje o kulturze firmy	Stworzono specjalną zakładkę, która przedstawia kulturę organizacyjną.
Pozytywne kreowanie wizerunku firmy	Treści publikowane w tym kanale sprzyjają pozytywnemu kreowaniu wizerunku firmy – ukazują zakres działalności firmy (także wolontariackiej) czy korzyści wynikające z pracy w organizacji. Firma podkreśla swoje zaangażowanie w działalność CSR, w tym możliwość realizacji projektów z zakresu wolontariatu pracowniczego.
Kontakt do działu HR	Brak łatwo dostępnych danych kontaktowych do pracowników działu HR.
<b>Twitter</b>	
Nacisk na swobodne tematy	Mimo tego, że jest to profil poświęcony sprawom pracowniczym, przeważają na nim inne, ogólnowizerunkowe treści (np. przedstawianie produktów z portfolio firmy, informacje o sukcesach sponsorowanych drużyn sportowych czy raporty stworzone przez firmowych analityków)
Informacje o dostępnych ofertach pracy	Firma nie publikuje za pośrednictwem Twittera informacji o dostępnych ofertach pracy.
<b>YouTube</b>	
Filmy rekrutacyjne	Firma nie publikuje filmów, które wprost przedstawiają wolne stanowiska, ale zamieszcza materiały przedstawiające konkretne obszary zawodowe
Swobodne filmy	Materiały nie dotyczą jedynie kwestii pracowniczych, pokazują także inne obszary funkcjonowania firmy, jednak wydzielona

	została specjalna sekcja („Kariera”) nastawiona na sprawy pracownicze
Informacje o kulturze firmy	Z zamieszczonych treści wyłania się pewien obraz kultury organizacyjnej.
Pozytywne kreowanie wizerunku firmy	Treści publikowane w tym kanale sprzyjają pozytywnemu kreowaniu wizerunku firmy – ukazują zakres działalności firmy czy korzyści wynikające z pracy w organizacji (w tym możliwości rozwoju, ofertę benefitów pozapłacowych, czy działalność wolontariacka). Firma podkreśla swoje zaangażowanie w działalność CSR, w tym możliwość realizacji projektów z zakresu wolontariatu pracowniczego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokonanej analizy materiału wtórnego

W komunikacji poprzez media społecznościowe analizowana organizacja bardzo dobrze podkreśla wszelkie kwestie, które mogą wpłynąć na postrzeganie jej jako pożądanego pracodawcy. Publikowane są materiały dotyczące możliwości rozwoju w organizacji, kafeterii benefitów czy propagujące ideę work-life balance. Firma dużą uwagę przykładą także na komunikowaniu swoich działań CSR, jednocześnie skupiając się na możliwości zaangażowania się przez pracowników w wolontariat pracowniczy.

### 4.3. S&S

Firma S&S to międzynarodowa korporacja, działająca od XIX wieku na terenie Stanów Zjednoczonych, a w Polsce od 2000 roku. Zajmuje się sprzedażą ubezpieczeń na życie oraz ubezpieczeń grupowych dla klientów instytucjonalnych. Posiada 14 oddziałów w największych miastach Polski oraz – według informacji zawartych na swojej stronie internetowej – obsługuje ponad 300 tysięcy klientów w Polsce<sup>341</sup>.

Firma S&S udostępnia na swojej stronie internetowej zakładkę dedykowaną rozwojowi zawodowemu, w której można znaleźć podstawowe dane o firmie oraz opis benefitów, jakie organizacja zapewnia swoim pracownikom. Informacje te nie są jednak zbyt rozbudowane i ograniczają się jedynie do wypunktowania kilku wyróżników, m.in. elastycznych godzin pracy, systemu motywacyjnego, możliwości dołączenia do programów szkoleniowo-rozwojowych. Firma wskazuje na obszary, w jakich mogą rozwijać się pracownicy, nie wchodząc jednak w szczegóły. Na stronie nie są publikowane aktualne oferty pracy – znajduje

<sup>341</sup> Źródło: strona internetowa firmy C, data dostępu: 07.01.2023.

się tu jedynie przekierowanie do zewnętrznego, ogólnopolskiego serwisu rekrutacyjnego. Brakuje także danych kontaktowych do działu HR. Firma w tej zakładce nie dzieli się także informacjami na temat swojej działalności CSR, w tym na temat możliwości zaangażowania się w wolontariat pracowniczy – informacje te zawarte są w zupełnie innej części serwisu, dedykowanej dla mediów. Organizacja nie określa wartości, którymi się kieruje oraz nie wskazuje jasno, czy prowadzi działania pozwalające pracownikowi zapewnić work-life balance (poza wspomnieniem możliwości pracy w elastycznych godzinach. Organizacja nie udostępnia także informacji na temat możliwości rozwoju kariery skierowanych do studentów i absolwentów uczelni wyższych.

Tabela 4.5. Podsumowanie analizy strony kariery w firmie S&S.

Elementy	Komentarz
<b>Jakość strony kariery</b>	
Istnienie strony internetowej poświęconej karierze	Firma posiada stronę internetową dedykowaną dla potencjalnych kandydatów
Łatwa dostępność linku do strony kariery na stronie głównej organizacji	Link do strony zamieszczony jest w stopce strony internetowej, dostęp do niego jest dość intuicyjny.
Dostępność ofert pracy	Na stronie nie są publikowane aktualne oferty pracy, znajduje się jedynie przekierowanie do zewnętrznego serwisu rekrutacyjnego.
Możliwość złożenia CV	Strona nie oferuje możliwości przesłania swojego CV.
Kontakt do działu HR	Na stronie nie są dostępne dane kontaktowe do działu HR; brakuje formularza kontaktowego.
Spersonalizowany kontakt do osób odpowiedzialnych za konkretne rekrutacje	Na stronie nie ma dostępnych danych kontaktowych do konkretnych rekruterów.
<b>Informacje dot. kultury organizacyjnej</b>	
Wyraźnie wyrażone informacje o kulturze firmy	Strona skupia się głównie na benefitach dla pracowników, by znaleźć więcej informacji o kulturze organizacyjnej, należy przejść przez inne zakładki (np. dla mediów), co może być dość nieintuicyjne.
Jasno określone wartości firmy	Na stronie nie są określone wartości, jakimi kieruje się firma.
Informacje dot. działań CSR firmy	Na stronie nie ma informacji o działalności CSR organizacji, w tym o możliwości zaangażowania się w wolontariat pracowniczy.
Długoterminowe aspiracje organizacyjne	Na stronie nie ma treści dotyczących długoterminowych aspiracji i celów organizacji.

Prezentowanie pozytywnego środowiska pracy	Dostępne materiały w ograniczonym stopniu prezentują pozytywne środowisko pracy.
<b>Pozytywne kreowanie wizerunku</b>	
Informacje o możliwościach rozwoju pracowników	Na stronie dostępne są informacje o programach szkoleniowych i rozwojowych dla pracowników.
Well-being	Na stronie nie ma jasno opisanych działań zapewniających well-being.
Informacje dla absolwentów uczelni wyższych	Strona pozbawiona jest informacji o możliwościach rozwoju kariery skierowanych do studentów i absolwentów uczelni wyższych.
Informacje o praktykach personalnych i zasadach zarządzania	Na stronie nie ma żadnych informacji o praktykach personalnych i zasadach zarządzania.
Work-life balance	Na stronie znajdują się informacje dot. sposobów zapewnienia balansu między pracą a życiem prywatnym (np. elastyczne godziny pracy), jednak nie są one ujęte wprost.

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokonanej analizy materiału wtórnego.

Firma S&S prowadzi dosyć ograniczoną komunikację na stronie internetowej skierowanej do potencjalnych kandydatów – informuje jedynie o benefitach, które oferuje swoim pracownikom, nie przedstawiając tak naprawdę siebie w pełni jako potencjalnego „wymarzonego pracodawcy”. Firma, mimo swojej działalności CSR, nie udostępnia na ten temat informacji w analizowanej zakładce, nie zwracając tym samym uwagi na korzyści, jakie angażowanie się w działania z zakresu społecznej odpowiedzialności mogą przynieść (potencjalnym) pracownikom.

Firma S&S nie prowadzi działań skierowanych do potencjalnych pracowników na portalach Facebook oraz Twitter - posiada w tym mediach jedynie profile korporacyjne, ale w analizowanym okresie nie pojawiały się na nich żadne materiały wpływające na postrzeganie atrakcyjności pracodawcy. Publikowane są tam jedynie treści ogólnowizerunkowe, których celem jest budowanie relacji z klientami. Firma nie wykorzystuje tym samym potencjału, jaki tkwi w tym kanałach komunikacji w kontekście prowadzenia działań employer brandingowych – literatura pokazuje bowiem, że prowadzenie komunikacji na Facebooku i Twitterze może być skutecznym narzędziem dotarcia do potencjalnych kandydatów, a jednocześnie wpływającym na postrzeganie marki danej organizacji jako atrakcyjnego pracodawcy<sup>342</sup>.

<sup>342</sup> D. Golovko, J.H. Schumann, *Influence of company Facebook activities on recruitment success*, [w:] *Journal of Business Research*, nr 104, 2019, s. 166; F. Keppeler, U. Papenfuß, *Employer branding and*

Profil firmy S&S na LinkedIn obserwuje niespełna 3500 osób<sup>343</sup>. Publikowane treści – podobnie, jak w przypadku innych analizowanych podmiotów - to zarówno treści dotyczące życia pracowniczego, jak i związane z pozostałymi obszarami funkcjonowania firmy. Organizacja pokazuje tu codzienne życie pracowników, relacjonując spotkania firmowe, szkolenia, pracę z klientami. Firma S&S dzieli się także informacjami o oferowanych dla pracowników benefitach i motywatorach. Dzięki tego rodzajom treści odbiorcy mogą zagłębić się w kulturę organizacyjną analizowanego podmiotu, a co więcej prowadzona w ten sposób komunikacja wpływa pozytywnie na wizerunek firmy. Firma publikuje dostępne oferty pracy, umożliwiając jednocześnie bezpośrednią rekrutację przez serwis LinkedIn, ale nie udostępnia bezpośrednich danych kontaktowych do działu HR/osób odpowiedzialnych za dane rekrutacje. W analizowanym okresie nie pojawiła się żadna wzmianka na temat działań z zakresu CSR prowadzonych przez firmę, w tym działań z zakresu wolontariatu pracowniczego, nie ma o nich także informacji w stałych sekcjach profilu.

Firma S&S posiada także profil w serwisie YouTube, który obserwuje jedynie 50 subskrybentów<sup>344</sup>. Publikowanie w nim materiały służą jedynie działaniom employer brandingowym – znaleźć można tu filmy zachęcające do rekrutacji na wolne stanowiska, wypowiedzi pracowników zachęcające do podjęcia pracy (traktujące m.in. o możliwościach rozwoju w organizacji i ofercie benefitów) oraz materiały pokazujące kulisy pracy w firmie. Zamieszczone materiały kształtują wizerunek organizacji, w której panuje przyjazna atmosfera pracy oraz dostępne są możliwości rozwoju zawodowego (pracownicy w filmach mówią m.in. o tych, jak wyglądała ich ścieżka awansu). Ponownie, podobnie jak w innych kanałach komunikacji, firma nie dzieli się tu informacjami na temat swojego zaangażowania społecznego. Zamieszczane treści korespondują z materiałami publikowanymi w serwisie LinkedIn oraz na stronie internetowej, dzięki czemu prowadzona komunikacja w zakresie budowania marki pracodawcy jest spójna.

---

*recruitment: Social media field experiments targeting future public employees, [w:] Public Administration Review, nr 81(4), 2021, s. 768-771.*

<sup>343</sup> Stan na 31 grudnia 2021 roku.

<sup>344</sup> Stan na 31 grudnia 2021 roku.

Tabela 4.6. Podsumowanie analizy profili w mediach społecznościowych firmy S&S.

Elementy	Komentarz
<b>Facebook</b>	
Nacisk na swobodne tematy	Firma nie prowadzi działań w tym kanale komunikacji.
Współdzielone posty	Firma nie prowadzi działań w tym kanale komunikacji.
Informacje o kulturze firmy	Firma nie prowadzi działań w tym kanale komunikacji.
Pozytywne kreowanie wizerunku firmy	Firma nie prowadzi działań w tym kanale komunikacji.
<b>LinkedIn</b>	
Nacisk na swobodne tematy	Treści publikowane w tym kanale komunikacji nie stanowią jedynie materiałów dotyczących wyłącznie spraw pracowniczych, publikowane są także treści dot. innych obszarów funkcjonowania firmy.
Informacje o dostępnych ofertach pracy	Organizacja publikuje informacje o dostępnych ofertach pracy, umożliwia także aplikowanie na nie wprost przez LinkedIn.
Informacje o kulturze firmy	Z publikowanych treści wyłania się pewien obraz kultury organizacyjnej.
Pozytywne kreowanie wizerunku firmy	Treści publikowane w tym kanale sprzyjają pozytywnemu kreowaniu wizerunku firmy – ukazują zakres działalności firmy, czy korzyści wynikające z pracy w organizacji. Firma nie komunikuje w tym kanale prowadzonych przez siebie działań CSR, w tym projektów wolontariackich.
Kontakt do działu HR	Brak łatwo dostępnych danych kontaktowych do pracowników działu HR.
<b>Twitter</b>	
Nacisk na swobodne tematy	Firma nie prowadzi działań w tym kanale komunikacji.
Informacje o dostępnych ofertach pracy	Firma nie prowadzi działań w tym kanale komunikacji.
<b>YouTube</b>	
Filmy rekrutacyjne	Firma publikuje materiały, które prezentują wolne stanowiska. Zamieszczane są także filmy, w których występują rzeczywisci pracownicy, opowiadający o profitach wynikających z pracy

	w organizacji i zachęcający do wzięcia udziału w procesach rekrutacyjnych.
Swobodne filmy	Materiały związane są jedynie z działaniami HR firmy.
Informacje o kulturze firmy	Z zamieszczonych treści wyłania się pewien obraz kultury organizacyjnej – w filmach występują pracownicy, którzy opowiadają o benefitach, możliwościach rozwojowych i kulisach pracy w organizacji.
Pozytywne kreowanie wizerunku firmy	Treści publikowane w tym kanale, dzięki działaniom opisanym powyżej, sprzyjają pozytywnemu kreowaniu wizerunku firmy. Firma nie komunikuje w tym kanale prowadzonych przez siebie działań CSR, w tym projektów wolontariackich.

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokonanej analizy materiału wtórnego

Firma, prowadząc komunikację jedynie w wybranych kanałach, nie wykorzystuje całego potencjału wynikającego z aktywnej obecności w mediach społecznościowych w ramach działań employer brandingowych - kandydaci korzystają bowiem z mediów społecznościowych, by poznać kulturę organizacją firmy oraz jej działania wpływające na budowanie satysfakcji z pracy<sup>345</sup>. Co więcej, organizacja w treściach skierowanych do potencjalnych pracowników nie wspomina o swoich aktywnościach z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu.

#### 4.4. SafeGuard

Firma SafeGuard to organizacja należąca do międzynarodowej grupy finansowej, w której skład wchodzi m.in. oddziały w Czechach i Meksyku, specjalizująca się w szybkich pożyczkach gotówkowych. Jest notowana na Londyńskiej Giełdzie Papierów Wartościowych, na polskim rynku działa od 1997 roku.

SafeGuard posiada dedykowaną stronę internetową, poświęconą rozwojowi kariery w organizacji – przekierowanie do niej można znaleźć na głównej stronie korporacyjnej oddziału w Polsce. Strona jest czytelna i przejrzysta. Organizacja stara się przekazać informacje o kulturze organizacyjnej, przedstawiając je z punktu widzenia pracowników – w krótkich historiach (w formie tekstowej) opowiadają oni o kulisach pracy w firmie, podkreślając

<sup>345</sup> A.-M. Sivertzen, E.R. Nilsen, A.H. Olafsen, *Employer branding: employer attractiveness and the use of social media*, [w:] *Journal of Product & Brand Management*, vol. 22, nr 7, 2013, s. 479; A.B. Otken, E.Y. Okan, *The role of social media in employer branding*, [w:] *Entrepreneurship, Business and Economics*, vol. 1, 2016, s. 246.



pozytywną i sprzyjającą rozwojowi atmosferę pracy. Firma opisuje także swoją strukturę organizacyjną i sprawy kadrowe, publikując ciekawe statystyki dotyczące m.in. równości płci, średniego stażu pracy pracowników oraz ich doświadczenia zawodowego. Na stronie znaleźć można także wyszczególnioną kafeterię benefitów dla pracowników, w tym m.in. informacje o programach szkoleniowo-rozwojowych, programach talentowych, wsparciu realizacji własnych pasji (pracownicze grupy zainteresowań, określone także jako sposób na zapewnienie well-beingu), kartę sportową. Firma wspomina także o dodatkowym dniu wolnym na wolontariat, jednak w żadnym innym miejscu tej zakładki nie zamieszcza informacji o swoich działaniach z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, w tym szczegółowo nie opisuje na czym polega program wolontariatu pracowniczego. SafeGuard umożliwia rekrutację na wolne stanowiska za pośrednictwem swojej strony internetowej, nie wspomagając się przy tym zewnętrznymi aplikacjami. Organizacja dodała także opcję przesłania swojego CV „na później” – rekruterzy skontaktują się z kandydatem, który zostawił swoją aplikację na stanowisko, na które w danym momencie nie była prowadzona rekrutacja. Nie ma jednak podanych bezpośrednich danych kontaktowych do działu HR, czy osób odpowiedzialnych za konkretne procesy rekrutacyjne. Strona zawiera informacje dotyczące możliwości rozwoju dla absolwentów i studentów uczelni wyższych w organizacji, poprzez udział w programach szkoleniowych, stażach i bezpłatnych praktykach absolwenckich/studenckich.

Tabela 4.7. Podsumowanie analizy strony kariery w firmie SafeGuard.

Elementy	Komentarz
<b>Jakość strony kariery</b>	
Istnienie strony internetowej poświęconej karierze	Firma posiada stronę internetową dedykowaną dla potencjalnych kandydatów
Łatwa dostępność linku do strony kariery na stronie głównej organizacji	Link do strony zamieszczony jest w górnym menu strony korporacyjnej.
Dostępność ofert pracy	Na stronie są publikowane dostępne oferty pracy, istnieje także możliwość bezpośredniej rekrutacji.
Możliwość złożenia CV	Strona oferuje przesłanie CV na wolne stanowiska, umożliwia także przesłanie CV w przypadku, gdy nie jest prowadzona rekrutacja na interesujące danego kandydata stanowisko.
Kontakt do działu HR	Na stronie nie są dostępne dane kontaktowe do działu HR; brakuje formularza kontaktowego.
Spersonalizowany kontakt do osób odpowiedzialnych za konkretne rekrutacje	Na stronie nie ma dostępnych danych kontaktowych do konkretnych rekruterów.

<b>Informacje dot. kultury organizacyjnej</b>	
Wyraźnie wyrażone informacje o kulturze firmy	Strona, poprzez zamieszczone na niej historie pracowników, przekazuje informacje o kulturze organizacyjnej firmy.
Jasno określone wartości firmy	Na stronie nie są określone wartości, jakimi kieruje się firma.
Informacje dot. działań CSR firmy	Na stronie nie ma szczegółowych informacji o działalności CSR organizacji, wspomniana jest jedynie możliwość uzyskania jednego dnia wolnego na wolontariat pracowniczy.
Długoterminowe aspiracje organizacyjne	Na stronie nie ma treści dotyczących długoterminowych aspiracji i celów organizacji.
Prezentowanie pozytywnego środowiska pracy	Dostępne na stronie materiały (historie pracowników) prezentują pozytywną atmosferę w pracy.
<b>Pozytywne kreowanie wizerunku</b>	
Informacje o możliwościach rozwoju pracowników	Na stronie dostępne są informacje o programach szkoleniowych i rozwojowych dla pracowników.
Well-being	Na stronie, przy okazji niektórych z benefitów, wspomniany jest fakt, że wpisują się one w koncepcję well-being.
Informacje dla absolwentów uczelni wyższych	Strona zawiera informacje o możliwościach rozwoju kariery skierowanych do studentów i absolwentów uczelni wyższych – m.in. ofertę programów rozwojowych, praktyk i staży.
Informacje o praktykach personalnych i zasadach zarządzania	Na stronie nie ma żadnych informacji o praktykach personalnych i zasadach zarządzania.
Work-life balance	Na stronie nie ma informacji dot. wsparcia pracodawcy w zapewnieniu balansu między życiem prywatnym a pracą.

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokonanej analizy materiału wtórnego.

Analizowana strona skupia się przede wszystkim na przedstawieniu benefitów dla pracowników, podkreślając przy tym, że organizacja dba o well-being oraz rozwój swoich pracowników. Zaznaczona jest także informacja, że pracodawca oferuje jeden dodatkowy dzień wolny na realizację projektów z zakresu wolontariatu pracowniczego, jednak w żadnym innym miejscu na badanej stronie nie ma szczegółowych informacji dotyczących programów wolontariackich czy innych działań podejmowanych przez organizację w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu. Publikowane materiały przedstawiają firmę jako miejsce, w której dba się o pozytywne relacje interpersonalne.

Firma SafeGuard nie prowadzi aktywnych działań nastawionych na budowanie marki pracodawcy na Facebooku – posiada jedynie profil korporacyjny, na którym nie są publikowane treści dotyczące pracowników, a jedynie treści, których celem jest promocja jej oferty. Firma nie wykorzystuje tym samym potencjału, jaki tkwi w tym kanale komunikacji w kontekście prowadzenia działań employer brandingowych – literatura pokazuje, że działalność komunikacyjna na Facebooku może być skutecznym narzędziem dotarcia do potencjalnych kandydatów, a jednocześnie wpływającym na postrzeganie marki danej organizacji jako atrakcyjnego pracodawcy<sup>346</sup>.

Profil firmy w serwisie LinkedIn obserwuje nieco ponad 3000 osób<sup>347</sup>. Zamieszczane tu treści pokazują kulisy życia pracowniczego, relacje ze spotkań firmowych, szkoleń i pracy z klientami. Firma w swojej komunikacji podkreśla ofertę benefitów i motywatorów dla pracowników, opowiadając o tym z perspektywy pracowników, którzy są głównymi bohaterami tego rodzaju postów. Organizacja zamieszcza informacje o swojej działalności z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, komunikuje także wprost możliwość zaangażowania się w wolontariat pracowniczy. Pojawiają się tu relacje z realizowanych projektów wolontariackich, w których występują pracownicy-wolontariusze oraz beneficjenci. W profilu znaleźć można informacje o dostępnych ofertach pracy, istnieje także możliwość bezpośredniego aplikowania na nie przez serwis LinkedIn. Poza treściami wpływającymi na postrzeganie firmy jako atrakcyjnego pracodawcy, znajdują się tu także materiały dotyczące innych obszarów działania organizacji, które wpływają na całościowe budowanie świadomości marki – są to m.in. raporty, treści edukacyjne dot. budżetu domowego, treści korporacyjne (informacje o wynikach finansowych firmy etc.).

Profil SafeGuard na Twitterze obserwuje 757 osób<sup>348</sup>. Komunikacja prowadzona jest tu w sposób regularny. Publikowane materiały pokazują kulisy pracy w firmie, wpływając tym samym na postrzeganie jej kultury organizacyjnej. SafeGuard zamieszcza tu treści dotyczące ich działalności charytatywnej, w tym relacje z realizowanych projektów wolontariackich. Z zamieszczanych informacji wynika, że firma oferuje szereg benefitów dla swoich pracowników. Firma za pośrednictwem swojego Twittera informuje o dostępnych ofertach

---

<sup>346</sup> D. Golovko, J.H. Schumann, *Influence of company Facebook activities on recruitment success*, [w:] *Journal of Business Research*, nr 104, 2019, s. 166; F. Keppeler, U. Papenfuß, *Employer branding and recruitment: Social media field experiments targeting future public employees*, [w:] *Public Administration Review*, nr 81(4), 2021, s. 768-771.

<sup>347</sup> Stan na dzień 31 grudnia 2021 roku.

<sup>348</sup> Stan na dzień 31 grudnia 2021 roku.

pracy, odsyłając do swojej strony internetowej, gdzie zainteresowani kandydaci mogą przesłać CV.

Kanał firmy w serwisie YouTube obserwuje ponad 2700 osób<sup>349</sup>. Publikowane tu treści nie są związane jedynie z działaniami employer brandingowymi (choć przeważają), ale dotyczą także innych obszarów funkcjonowania firmy. W filmach występują rzeczywisti pracownicy, którzy opowiadają o pracy w organizacji ze swojej perspektywy, dzięki czemu odbiorcy mogą poznać kulturę organizacyjną firmy, zapoznać się z programem benefitów dla pracowników, oferowanych szkoleń i motywatorów pozapłacowych. Nie ma tu jednak filmów nakłaniających do wzięcia udziału w otwartych rekrutacjach. Firma, w badanym okresie, stworzyła także serię filmów o swojej działalności charytatywnej – w jednym z 5 opublikowanych w tym czasie video pojawiają się informacje o programie wolontariatu pracowniczego (w postaci relacji z konferencji poświęconej wolontariatowi). Udostępniane w serwisie YouTube materiały przedstawiają firmę jako dbającą o pracowników, ich potrzeby i możliwości rozwoju oraz skupioną na pomocy innym.

Tabela 4.8. Podsumowanie analizy profili w mediach społecznościowych firmy SafeGuard.

Elementy	Komentarz
<b>Facebook</b>	
Nacisk na swobodne tematy	Firma nie prowadzi działań w tym kanale komunikacji.
Współdzielone posty	Firma nie prowadzi działań w tym kanale komunikacji.
Informacje o kulturze firmy	Firma nie prowadzi działań w tym kanale komunikacji.
Pozytywne kreowanie wizerunku firmy	Firma nie prowadzi działań w tym kanale komunikacji.
<b>LinkedIn</b>	
Nacisk na swobodne tematy	Treści publikowane w tym kanale komunikacji nie stanowią jedynie materiałów dotyczących wyłącznie spraw pracowniczych, publikowane są także treści dot. innych obszarów funkcjonowania firmy.
Informacje o dostępnych ofertach pracy	Organizacja publikuje informacje o dostępnych ofertach pracy, umożliwia także aplikowanie na nie wprost przez LinkedIn.

<sup>349</sup> Stan na 31 grudnia 2021 roku.

Informacje o kulturze firmy	Z publikowanych treści wyłania się pewnie obraz kultury organizacyjnej.
Pozytywne kreowanie wizerunku firmy	Treści publikowane w tym kanale sprzyjają pozytywnemu kreowaniu wizerunku firmy – ukazują zakres działalności firmy i korzyści wynikające z pracy w organizacji. Firma komunikuje tu swoją działalność CSR, w tym możliwość zaangażowania się w wolontariat pracowniczy.
Kontakt do działu HR	Brak łatwo dostępnych danych kontaktowych do pracowników działu HR.
<b>Twitter</b>	
Nacisk na swobodne tematy	Firma publikuje jedynie materiały dot. życia pracowniczego i sukcesów korporacyjnych organizacji.
Informacje o dostępnych ofertach pracy	Firma nie prowadzi działań w tym kanale komunikacji.
<b>YouTube</b>	
Filmy rekrutacyjne	Firma nie publikuje materiałów prezentujących wolne stanowiska i zachęcających do wzięcia udziału w otwartych rekrutacjach. Zamieszczane są także filmy, w których występują rzeczywisti pracownicy, opowiadający o profitach wynikających z pracy w organizacji.
Swobodne filmy	Materiały dotyczą także innych obszarów funkcjonowania organizacji, nie skupiają się jedynie na działaniach employer brandingowych.
Informacje o kulturze firmy	Z zamieszczanych treści wyłania się pewnie obraz kultury organizacyjnej – w filmach występują pracownicy, którzy opowiadają o benefitach, możliwościach rozwojowych i kulisach pracy w organizacji.
Pozytywne kreowanie wizerunku firmy	Treści publikowane w tym kanale, dzięki działaniom opisanym powyżej, sprzyjają pozytywnemu kreowaniu wizerunku firmy. Firma komunikuje tu swoją działalność CSR, jednak w badanym okresie pojawił się jedynie jeden materiał opisujący organizację wolontariatu pracowniczego w firmie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokonanej analizy materiału wtórnego.

SafeGuard w prowadzonej przez siebie komunikacji zwraca uwagę na przyjazną atmosferę w pracy. Informacje o kulturze organizacyjnej, benefitach dla pracowników

i możliwościach rozwoju przekazywane są często za pośrednictwem historii opowiadanych przez realnych pracowników firmy. Firma informuje o tym, że angażuje się w działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Na stronie internetowej dostępna jest informacja, że pracownikom przysługuje jeden dzień wolny na wolontariat pracowniczy, w pozostałych kanałach firma publikuje relacje z projektów wolontariackich, w których pojawiają się pracownicy-wolontariusze i beneficjenci. Wyjątkiem jest YouTube, gdzie w badanym okresie w jednym z 5 opublikowanych video pojawiają się informacje o programie wolontariatu pracowniczego, w postaci relacji z konferencji poświęconej wolontariatowi.

#### **4.5. LinkUp**

Firma LinkUp działa w branży telekomunikacyjnej od 1991 roku. Jest jednym z największych w Polsce dostawców Internetu i usług telekomunikacyjnych w tzw. sieci ruchomej. Spółka od 1998 roku obecna jest na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Jest częścią międzynarodowego koncernu, działającego w Europie, Azji, Stanach Zjednoczonych i Afryce.

Firma na swojej stronie korporacyjnej posiada przekierowanie do zakładki poświęconej karierze, gdzie komunikuje swoje działania budujące jej wizerunek jako atrakcyjnego pracodawcę. Na stronie znaleźć można informacje o benefitach oraz motywatorach pozapłacowych, jakie firma oferuje swoim pracownikom. Wśród nich wyszczególniono m.in. służbowy telefon, możliwość pracy hybrydowej, programy prozdrowotne i kartę sportową oraz zniżki na usługi, będące w ofercie firmy. Firma podkreśla, że stawia na rozwój pracowników, dając im dostęp do oferty szkoleń, podnoszących ich kwalifikacje. Mówią o tym, w specjalnie przygotowanych spotach video, sami pracownicy. W żadnym miejscu na analizowanej stronie nie pojawiają się informacje dotyczące działań podejmowanych przez organizację w ramach idei społecznej odpowiedzialności biznesu, w tym wolontariatu pracowniczego. Z prezentowanych informacji wyłania się obraz organizacji, która dba o dobrostan swoich pracowników i zachowanie przez nich balansu między pracą a życiem prywatnym. Firma udostępnia informacje o otwartych procesach rekrutacji, umożliwia także bezpośrednio złożenie CV przez stronę. Przy każdej z ofert podane są informacje kontaktowe do osób odpowiedzialnych za daną rekrutację. Na analizowanej stronie można znaleźć informację o przebiegu procesu rekrutacji oraz obszarach rozwoju w ramach korporacji. Strona zawiera także specjalną zakładkę skierowaną do studentów i absolwentów uczelni wyższych, z ofertą rozwoju po i w trakcie studiów, w tym programów stypendialnych i stażowych.

Tabela 4.9. Podsumowanie analizy strony kariery w firmie LinkUp.

Elementy	Komentarz
<b>Jakość strony kariery</b>	
Istnienie strony internetowej poświęconej karierze	Firma posiada stronę internetową dedykowaną dla potencjalnych kandydatów
Łatwa dostępność linku do strony kariery na stronie głównej organizacji	Link do strony zamieszczony jest w górnym menu strony korporacyjnej.
Dostępność ofert pracy	Na stronie są publikowane dostępne oferty pracy, istnieje także możliwość bezpośredniej rekrutacji.
Możliwość złożenia CV	Strona oferuje przesłanie CV na wolne stanowiska, nie umożliwia jednak przesłania CV w przypadku, gdy nie jest prowadzona rekrutacja na interesujące danego kandydata stanowisko.
Kontakt do działu HR	Na stronie nie ma podanych danych kontaktowych do działu HR; brakuje także formularza kontaktowego.
Spersonalizowany kontakt do osób odpowiedzialnych za konkretne rekrutacje	Na stronie, w każdym ogłoszeniu, podane są dane kontaktowe do osób odpowiedzialnych za daną rekrutację.
<b>Informacje dot. kultury organizacyjnej</b>	
Wyraźnie wyrażone informacje o kulturze firmy	Strona, m.in. poprzez zamieszczone na niej historie pracowników, przekazuje informacje o kulturze organizacyjnej firmy.
Jasno określone wartości firmy	Na stronie nie są określone wartości, jakimi kieruje się firma.
Informacje dot. działań CSR firmy	W żadnym miejscu na analizowanej stronie nie pojawiają się informacje dotyczące działań podejmowanych przez organizację w ramach idei społecznej odpowiedzialności biznesu, w tym wolontariatu pracowniczego.
Długoterminowe aspiracje organizacyjne	Na stronie nie ma treści dotyczących długoterminowych aspiracji i celów organizacji.
Prezentowanie pozytywnego środowiska pracy	Dostępne na stronie materiały (historie pracowników) prezentują pozytywną atmosferę w pracy.
<b>Pozytywne kreowanie wizerunku</b>	
Informacje o możliwościach rozwoju pracowników	Na stronie dostępne są informacje o programach szkoleniowych i rozwojowych dla pracowników, scharakteryzowane są także możliwe obszary rozwoju zawodowego.

Well-being	Z prezentowanych informacji wyłania się obraz organizacji, która dba o dobrostan swoich pracowników.
Informacje dla absolwentów uczelni wyższych	Strona zawiera informacje o możliwościach rozwoju kariery skierowanych do studentów i absolwentów uczelni wyższych – m.in. ofertę programów rozwojowych, praktyk i staży.
Informacje o praktykach personalnych i zasadach zarządzania	Na stronie nie ma żadnych informacji o praktykach personalnych i zasadach zarządzania, poza jasno określonym
Work-life balance	Z prezentowanych informacji wyłania się obraz organizacji, która dba o work-life balance pracowników (np. elastyczne godziny pracy).

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokonanej analizy materiału wtórnego.

Na swojej stronie internetowej firma prezentuje szereg benefitów dla pracowników oraz możliwości rozwoju w organizacji. Publikowane materiały, w tym m.in. historie pracowników budują wizerunek organizacji jako przedsiębiorstwa, w którym panuje pozytywna atmosfera w pracy oraz dbającego o rozwój i dobrostan pracowników (komunikowana jest m.in. możliwość pracy zdalnej, elastyczne godziny pracy, aktywności teambuildingowe). Co ważne z punktu widzenia celu niniejszej pracy, w żadnym miejscu na analizowanej stronie nie pojawiają się informacje dotyczące działań podejmowanych przez organizację w ramach idei społecznej odpowiedzialności biznesu, w tym wolontariatu pracowniczego.

Firma LinkUp prowadzi profil na Facebooku, który obserwuje nieco ponad 10 000 osób<sup>350</sup>. Posty publikowane w tym kanale komunikacji poruszają jedynie tematy związane z szeroko pojętymi kwestiami pracowniczymi – w badanym okresie nie wykazano materiałów dotyczących innych obszarów funkcjonowania organizacji. Publikowane treści korespondują z materiałami zamieszczonymi na stronie internetowej – przedstawiają głównie ofertę benefitów dla pracowników i możliwości rozwoju. Na stronie można znaleźć materiały, które pokazują kulisy pracy w organizacji – udostępniane są tu m.in. tworzone przez samych pracowników zdjęcia z firmowych spotkań, szkoleń i codziennej pracy. Na stronie znajdują się także treści skierowane do studentów i absolwentów uczelni wyższych, wskazujące na opcje rozwoju zawodowego w analizowanej organizacji. Firma nie udostępnia informacji o możliwości zaangażowania się w wolontariat pracowniczy, choć dwukrotnie w badanym okresie pojawiła się informacja o innych aktywnościach z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (przekazanie darowizn na rzecz potrzebujących: domu dziecka

<sup>350</sup> Stan na 31 grudnia 2021 roku.



i uchodźców dotkniętych wojną w Ukrainie). Z zamieszczanych materiałów wyłania się obraz organizacji, w której panuje przyjazna atmosfera pracy oraz dbającej o możliwości rozwoju pracowników.

Profil firmy LinkUp na LinkedIn obserwuje ponad 25 tysięcy użytkowników tego serwisu<sup>351</sup>. Publikowane tu materiały nie są skupione jedynie na pracownikach (choć te stanowią większość), znaleźć można tu także treści dotyczące innych obszarów funkcjonowania firmy (np. informacje o wynikach finansowych, inwestycjach, raportach). Treści ukierunkowane na budowanie marki pracodawcy skupiają się przede wszystkim na wartościach dodanych, jakie firma oferuje swoim pracownikom – benefitach i programach szkoleniowo-rozwojowych. Udostępniane są tu zdjęcia z codziennego życia pracowników, przez co odbiorcy mogą lepiej poznać specyfikę pracy w organizacji. Podobnie jak w przypadku strony internetowej i profilu na Facebooku, firma nie dzieli się tu informacjami odnośnie wolontariatu pracowniczego – w badanym okresie jedynie dwukrotnie pojawiła się informacja o działaniach organizacji w ramach CSR. Treści te ponownie dotyczyły przekazania darowizn na rzecz dzieci z domu dziecka i potrzebujących z Ukrainy. Firma wykorzystuje profil na LinkedIn do działań rekrutacyjnych, udostępniając oferty pracy i umożliwiając rekrutację bezpośrednio za pomocą tego serwisu.

Firma LinkUp nie prowadzi aktywnych działań w serwisie Twitter.

Firma LinkUp posiada profil w serwisie YouTube, który obserwuje nieco ponad 1000 osób, jednak prowadzone działania mają charakter sporadycznych – w analizowanym okresie opublikowano jedynie 5 filmów, zaś od początku istnienia profilu (od roku 2015) zamieszczonych materiałów jest jedynie 15. Publikowane treści pokazują zakres obowiązków pracowników poszczególnych działów – występują w nich rzeczywiście pracownicy organizacji, którzy opowiadają o specyfice swojego stanowiska. Filmy mają charakter czysto informacyjny i w odróżnieniu od pozostałych kanałów komunikacji firmy, których analizy dokonano powyżej, nie przedstawiają kultury organizacyjnej oraz benefitów i możliwości rozwoju dla pracowników, nie informują o otwartych procesach rekrutacyjnych. Firma w analizowanym okresie nie zamieściła także żadnego materiału związanego z działalnością CSR, w tym wolontariatu pracowniczego.

---

<sup>351</sup> Stan na 31 grudnia 2021 roku.

Tabela 4.10. Podsumowanie analizy profili w mediach społecznościowych firmy LinkUp.

Elementy	Komentarz
<b>Facebook</b>	
Nacisk na swobodne tematy	Publikowane materiały dotyczą tylko spraw pracowniczych.
Współdzielone posty	Firma nie zamieszcza postów, które tworzone byłyby przez samych pracowników, choć w publikowanych materiałach występują realnie zatrudnione w organizacji osoby.
Informacje o kulturze firmy	Z publikowanych informacji wyłania się pewien obraz kultury organizacyjnej, głównie poprzez publikowanie materiałów pokazujących codzienne życie pracowników.
Pozytywne kreowanie wizerunku firmy	Z publikowanych materiałów wyłania się obraz organizacji jako dbającej o rozwój pracowników i nastawionej na utrzymywanie pozytywnej atmosfery w pracy. Firma nie udostępnia informacji o możliwości zaangażowania się w wolontariat pracowniczy, choć dwukrotnie w badanym okresie pojawiła się informacja o innych aktywnościach z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu.
<b>LinkedIn</b>	
Nacisk na swobodne tematy	Treści publikowane w tym kanale komunikacji nie stanowią jedynie materiałów dotyczących wyłącznie spraw pracowniczych, publikowane są także materiały dot. innych obszarów funkcjonowania firmy.
Informacje o dostępnych ofertach pracy	Organizacja publikuje informacje o dostępnych ofertach pracy, umożliwia także aplikowanie na nie przy użyciu serwisu LinkedIn.
Informacje o kulturze firmy	Z publikowanych informacji wyłania się pewien obraz kultury organizacyjnej, głównie poprzez publikowanie materiałów pokazujących codzienne życie pracowników.
Pozytywne kreowanie wizerunku firmy	Treści publikowane w tym kanale sprzyjają pozytywnemu kreowaniu wizerunku firmy – ukazują zakres działalności firmy i korzyści wynikające z pracy w organizacji. Firma nie udostępnia informacji o możliwości zaangażowania się w wolontariat pracowniczy, choć dwukrotnie w badanym okresie pojawiła się

	informacja o innych aktywnościach z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu
Kontakt do działu HR	Brak łatwo dostępnych danych kontaktowych do pracowników działu HR.
<b>Twitter</b>	
Nacisk na swobodne tematy	Firma nie prowadzi działań w tym kanale komunikacji.
Informacje o dostępnych ofertach pracy	Firma nie prowadzi działań w tym kanale komunikacji.
<b>YouTube</b>	
Filmy rekrutacyjne	Firma nie publikuje materiałów prezentujących wolne stanowiska i zachęcających do wzięcia udziału w otwartych rekrutacjach. Zamieszczone materiały ukazują jedynie specyfikę pracy na konkretnych stanowiskach.
Swobodne filmy	Firma publikuje jedynie materiały opisujące specyfikę pracy na konkretnych stanowiskach.
Informacje o kulturze firmy	Zamieszczane treści mają charakter jedynie informacyjny, nie przedstawiają informacji o kulturze organizacyjnej firmy.
Pozytywne kreowanie wizerunku firmy	Treści publikowane w tym kanale, ze względu na swój charakter, nie wpływają na postrzeganie wizerunku firmy. Organizacja poza charakterystyką pracy na konkretnych stanowiskach, nie dzieli się żadnymi innymi materiałami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokonanej analizy materiału wtórnego

Firma w publikowanych przez siebie materiałach w kanałach online skupia się przede wszystkim na pokazaniu codziennej pracy w organizacji oraz możliwościach rozwoju, głównie z perspektywy pracowników, którzy są bohaterami postów. Widać jednak, że organizacja kładzie największy nacisk na komunikację za pośrednictwem profili w serwisach Facebook oraz LinkedIn – LinkUp nie prowadzi aktywnych działań na Twitterze, zaś komunikacja w serwisie YouTube prowadzona jest bardzo sporadycznie. Firma nie komunikuje możliwości zaangażowania się w wolontariat pracowniczy, choć wspomina o innych działaniach z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu.

#### 4.6. Podsumowanie

Przeprowadzona analiza kanałów komunikacji online w badanych firmach wykazała, że organizacje te w zróżnicowany sposób podchodzą do komunikowania wolontariatu pracowniczego w swoich działaniach employer brandingowych. Jedynie 2 z 5 analizowanych firm wspominają wprost na swoich stronach oraz profilach w mediach społecznościowych możliwość zaangażowania się w wolontariat pracowniczy, zamieszczając także relacje z podejmowanych działań i benefity, które otrzymują pracownicy-wolontariusze (m.in. dodatkowe dni wolne przeznaczone na realizację projektów wolontariackich). Obie z tych firm działają w branży finansowej – jedna zajmuje się ubezpieczeniami, druga udziela szybkich pożyczek.

Niewiele jest badań dotyczących wpływu działalności wolontariackiej na ocenę atrakcyjności pracodawcy przez obecnych i potencjalnych pracowników. Zdecydowanie więcej badań dotyczy wpływu komunikowania działań z zakresu wolontariatu pracowniczego na klientów, wskazując, że komunikowanie go może wpłynąć pozytywnie na wizerunek organizacji – w porównaniu z innymi narzędziami CSR, wolontariat pracowniczy jest uważany za bardziej autentyczny i skupiony na społeczności, co sugeruje, że jego wpływ na zachowanie konsumentów wynika z pozytywnych skojarzeń, jakie wywołuje wolontariat<sup>352</sup>. Z racji tego, że działalność wolontariacka jest zwykle zgodna z postrzeganiem przez konsumentów tożsamości korporacyjnej firmy, będzie miała pozytywny wpływ na jej całłościowy wizerunek<sup>353</sup>. Z drugiej strony, istnieją badania pokazujące, że wpływ na sposób komunikowania działań CSR, w tym wolontariatu pracowniczego ma m.in. branża, w której działa przedsiębiorstwo – interesariusze są często podejrzliwi wobec niektórych branż (np. branża tytoniowa, naftowa), co może stanowić istotne wyzwanie w komunikowaniu działań społecznie odpowiedzialnych<sup>354</sup>. Literatura udowadnia także, że konsumenci często oceniają motywy działań CSR-owych organizacji, dostrzegając w nich osiągnięcie określonych celów biznesowych<sup>355</sup>. W tym miejscu warto przytoczyć także mechanizm, który w literaturze nazywany jest „paragrafem 22” (ang.

---

<sup>352</sup> C. Plewa, J. Conduit, P. G. Quester, C. Johnson, *The impact of corporate volunteering on CSR image: A consumer perspective*, [w:] *Journal of Business Ethics*, nr 127, 2015, s. 647.

<sup>353</sup> Tamże.

<sup>354</sup> S. Du, C. B. Bhattacharya, S. Sen, *Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication*, [w:] *International Journal of Management Reviews*, nr 12(1), 2010, s. 14.

<sup>355</sup> P. S. Ellen, D. J. Webb, L. A. Mohr, *Building corporate associations: consumer attributions for corporate socially responsible program*, [w:] *Journal of the Academy of Marketing Science*, nr 34, 2006, s. 148.

*Catch-22*<sup>356</sup>)<sup>357</sup>. Jego działanie polega na oczekiwaniu przez interesariuszy różnych aktywności wpisujących się w koncepcję CSR, jednak bez ich komunikacji nie wiedzieliby oni, czy i w jakim stopniu firma wywiązuje się ze swoich obowiązków społecznych. Organizacje wykorzystują więc narzędzia komunikacyjne do informowania interesariuszy o swoich działaniach, jednak ci mogą stać się nieufni względem rzeczywistych intencji firmy, jeśli uznają, że dany podmiot wkłada zbyt dużo wysiłku w komunikowanie tych działań<sup>358</sup>.

Mimo tego, że istnieją (nieliczne) badania sugerujące, że programy z zakresu wolontariatu pracowniczego mogą poprawić publiczny wizerunek firmy jako podmiotu świadomego społecznie, a następnie kształtować zachowania różnych grup interesariuszy, w tym pracowników i potencjalnych pracowników wobec firmy<sup>359</sup>, mogą zachodzić tu podobne do opisanych powyżej mechanizmy, stawiające osoby odpowiedzialne za procesy employer brandingowe w organizacji przed trudnym wyzwaniem skutecznego komunikowania programów wolontariackich. Może się to wiązać z samą definicją wolontariatu pracowniczego, która wskazuje na proaktywny charakter tego narzędzia CSR, w którym główną rolę odgrywa chęć pracowników do podejmowania dodatkowych inicjatyw<sup>360</sup>. To z kolei skłania do postawienia pytania, czy sami pracownicy-wolontariusze postrzegają aktywności wolontariackie jako narzędzie wpływające na ocenę atrakcyjności pracodawcy. Tylko wtedy działania komunikacyjne będą autentyczne, a więc zgodne z rzeczywistymi działaniami organizacji oraz postawami i odczuciami jej pracowników<sup>361</sup>. Wpływ na ocenę atrakcyjności pracodawcy przez osoby angażujące się w wolontariat pracowniczy mogą mieć także inne zmienne opisane w modelu badawczym (poczucie sensowności pracy odczuwane przez wolontariuszy oraz rodzaj i częstotliwość kontaktu z beneficjentem), stąd – by zrealizować cel pracy – przeprowadzono dalsze badania, których wyniki opisano w kolejnych rozdziałach.

---

<sup>356</sup> Określenie to zaczerpnięte jest z powieści Josepha Hallera pod takim samym tytułem i oznacza błędne koło, sytuację bez wyjścia.

<sup>357</sup> M. Mazurowska, R. Płoska, *Sprawozdawcza i pozasprawozdawcza komunikacja zewnętrzna w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu*, Centrum Myśli Strategicznych, Sopot 2022, s. 53.

<sup>358</sup> T. Coombs, *Transmedia storytelling: a potentially vital resource for CSR communication*, [w:] *Corporate Communication: An International Journal*, nr 24(2), 2019, s. 352.

<sup>359</sup> C.P. Lin, Y.H Tsai, S.W. Joe, C.K. Chiu, *Modeling the relationship among perceived corporate citizenship, firms' attractiveness, and career success expectation*, [w:] *Journal of Business Ethics*, vol. 105, nr 1, 2012, s. 83-93.

<sup>360</sup> A. Glińska-Noweś, A. Hatami, J. Hermes i in., *Organizational outcomes of corporate volunteering: a qualitative study*, [w:] *Journal of Positive Management*, vol. 10, nr 1, 2019, s. 34.

<sup>361</sup> G. G. Reis, B. M. Braga, J. Trullen, *Workplace authenticity as an attribute of employer attractiveness*, [w:] *Personnel Review*, nr 46(8), 2017, s. 2.

## 5. Wpływ wolontariatu pracowniczego na ocenę marki pracodawcy przez pracowników-wolontariuszy. Wyniki wywiadów indywidualnych

### 5.1. Ocena marki pracodawcy przez pracowników-wolontariuszy

Badania pokazują, że podejmowanie przez organizacje działań CSR ma istotny wpływ na ocenę marki pracodawcy<sup>362</sup>, zaś kilku badaczy identyfikuje programy wolontariatu pracowniczego jako czynnik silnie wpływający na zewnętrzny wizerunek organizacji oparty o CSR<sup>363</sup>. Na podstawie literatury można założyć, że wolontariat pracowniczy może mieć pozytywny wpływ na rekrutację pracowników ze względu na jego związek ze społeczno-etycznym wizerunkiem organizacji<sup>364</sup>. Kandydaci nie mogą jednak szeroko ocenić rzeczywistych praktyk podejmowanych przez organizację, bazują bowiem na pewnych konstrukcjach komunikowanych przez przedsiębiorstwa na zewnątrz<sup>365</sup>. Autor chciał zatem sprawdzić, jaki wpływ na ocenę atrakcyjności pracodawcy mają programy wolontariatu pracowniczego w oczach pracowników-wolontariuszy.

Rozmówcy w swoich wypowiedziach podkreślali, że możliwość zaangażowania się w wolontariat pracowniczy, poza innymi instrumentami stosowanymi przez pracodawców, jest dla nich czynnikiem w pozytywny sposób wpływającym na ocenę atrakcyjności pracodawcy. Świadczą o tym m.in. poniższe wypowiedzi badanych:

---

<sup>362</sup> C.B. Bhattacharya, S. Sen, D. Korschun, *Using corporate social responsibility to win the war for talent*, [w:] *MIT Sloan Management Review*, 2008, vol. 49, s. 37-44; J. Carlini, D. Grace, C. France, J. Lo Iacono, *The corporate social responsibility (CSR) employer brand process: integrative review and comprehensive model*, [w:] *Journal of Marketing Management*, vol. 35, nr 1/2, 2019, s. 182-205; A.P. Duarte, V.H Silva i in., *More socially responsible, more ethical, more attractive as a future employer? Contributions of corporate social performance and ethical reputation for the attraction of future employees*, [w:] *Psicologia: Revista da Associação Portuguesa Psicologia*, vol. 31, 2017, s. 192-197; S.Y. Kim, H. Park, *Corporate social responsibility as an organizational attractiveness for prospective public relations practitioners*, [w:] *Journal of Business Ethics*, vol. 103, nr 4, 2011, s. 639-653.

<sup>363</sup> S.M. Houghton, J.T. Gabel, J.T., D.W. Williams, *Connecting the two faces of CSR: does employee volunteerism improve compliance?*, [w:] *Journal of Business Ethics*, vol. 87, nr 4, 2009, s. 477-494, C. Plewa, J. Conduit, P.G. Quester, C. Johnson, *The impact of corporate volunteering on CSR image: a consumer perspective*, [w:] *Journal of Business Ethics*, vol. 127, nr 3, 2015, s. 643-659.

<sup>364</sup> C. Plewa, J. Conduit, P.G. Quester, C. Johnson, *The impact of corporate volunteering on CSR image: a consumer perspective*, [w:] *Journal of Business Ethics*, vol. 127, nr 3, 2015, s. 643-659; D. K. Peterson, *Recruitment strategies for encouraging participation in corporate volunteer programs*, [w:] *Journal of Business Ethics*, vol. 49, nr 4, 2004, s. 371-386.

<sup>365</sup> S.M. Gully, J.M. Phillips i in., *A mediated moderation model of recruiting socially and environmentally responsible job applicants*, [w:] *Personnel Psychology*, vol. 66, nr 4, 2013, s. 963.

Myślę, że jest to bardzo duża organizacja, która stwarza bardzo dużo możliwości rozwoju - nie tylko takiej prostej linii rozwoju zawodowego i awansu, ale właśnie między innymi dzięki na przykład wolontariatowi pracowniczemu, okazji do rozwoju osobistego. Myślę, że można byłoby powiedzieć, że pracodawca stwarza nam bardzo dużo możliwości poznawania nowych ludzi, korzystania z różnego rodzaju szkoleń/konferencji spotkań rozwojowych i innych tego typu działań, które pozwalają budować obraz organizacji, jako takiej, która nie skupia się tylko i wyłącznie na tym co jest tu i teraz (czyli na pracy, która musi zostać wykonana), ale chociażby na tym żeby pracownicy dobrze się w tej organizacji czuli - aby mogli się zintegrować, rozwijać też swoje pasje. [wolontariusz z Insurance4u, 08.06.2022]

Mamy możliwość uczestnictwa w wielu szkoleniach, mamy spotkania integracyjne, mamy pakiet benefitów pozapłacowych no i mamy możliwość angażowania się w wolontariat pracowniczy, co chyba też jest takim czynnikiem wpływającym na postrzeganie organizacji jako dobrego, bo dbającego o interesy społeczeństwa, pracodawcy, a jednocześnie umożliwiającego rozwój poprzez angażowanie się w te aktywności wolontariackie. Są nagrody dla pracowników, jest komunikacja podejmowanych działań na blogach i w mediach społecznościowych. [wolontariusz z S&S, 12.06.2022]

Nasza firma robi wiele, by pozycjonować się na rynku pracy. Obok możliwości rozwoju, jasnych ścieżek awansu, benefitów, oferujemy także właśnie wolontariat pracowniczy i komunikujemy to w naszych kanałach, a z tego, co wiem, inne firmy tak nie robią. My chcemy się chwalić tym, że czynimy dobro, bo według nas, nie mamy czego się wstydzić. Ja osobiście uważam, że praca w takiej organizacji jest powodem do dumy i myślę, że inni pracownicy także tak uważają. [koordynator wolontariatu z Nombudu, 14.07.2022]

Pracodawca wspiera nas w budowaniu ścieżek kariery, jak wspomniałam mamy także możliwość brania udziału w różnych szkoleniach czy taka podstawa: raczej dobra atmosfera pracy. Mamy także możliwość angażowania się np. w wolontariat pracowniczy, co chyba raczej też pozytywnie przekłada się markę mojej firmy jako pracodawcy. Mamy także spotkania firmowe, świąteczne i takie podsumowujące pewne okresy rozliczeniowe. No i przede wszystkim komunikacja tego wszystkiego, wewnętrzna i zewnętrzna, żeby ludzie mieli świadomość tego, co się dzieje w firmie [koordynator wolontariatu z Insurance4u, 17.07.2022]

Badani podkreślali przy tym, że są dumni z faktu, że pracują dla organizacji, która angażuje się w tego typu działania i chętnie dzieli się informacjami o realizowanych projektach z innymi osobami, co może pozytywnie wpływać na postrzeganie marki organizacji jako atrakcyjnego pracodawcy:

Jestem bardzo dumny z mojego pracodawcy, który angażuje się w wolontariat pracowniczy. To pokazuje, że firma nie tylko dba o swoje interesy, ale również troszczy się o lokalną społeczność i wspiera ważne inicjatywy. [wolontariusz z Nombudu, 05.07.2022]

Cieszę się, że u nas wolontariat pracowniczy jest na tak rozwiniętym poziomie. Często mówię swoim znajomym, bliskim, czy nawet przy okazji spotkań biznesowych, które nie są związane z moją funkcją koordynatorki wolontariatu, że w naszej firmie prowadzimy takie akcje i jest to bardzo pozytywnie przez nich odbierane. [koordynator wolontariatu z SafeGuard, 09.06.2022]

W ocenie interlokutorów możliwość zaangażowania się w programy wolontariackie wpływa na budowanie pewnej kultury organizacyjnej, co w konsekwencji pozytywnie przekłada się na wizerunek organizacji, także jako atrakcyjnego pracodawcy:

Chyba każde działanie prospołeczne wpływa na wizerunek firmy. Jak już powiedziałam wcześniej, my mamy bardzo wiele akcji, jesteśmy widoczni lokalnie i regionalnie, ludzie kojarzą nas z tego, że robimy dobre rzeczy. Myślę, że wolontariat wpływa także na budowanie pewnej kultury w organizacji, która jest dobrze postrzegana na zewnątrz, przez różne grupy interesariuszy. Więc tak, z całą pewnością wolontariat pracowniczy pozytywnie wpływa na wizerunek organizacji całościowy – niezależnie czy mówimy o klientach, pracownikach czy przyszłych pracownikach i chyba warto, żeby to podkreślać gdzieś na zewnątrz [wolontariusz z Insurance4u, 14.07.2022]

Rozmówcy zaznaczali także, że możliwość zaangażowania się w wolontariat pracowniczy jest ważna z punktu widzenia kandydatów ubiegających się o pracę w danej organizacji:

Myślę, że jest to też dla firmy ważne z punktu widzenia pracodawcy, bo wiem, że w ramach rekrutacji są dwa podstawowe pytania: o to, czy jest praca hybrydowa i czy jest możliwość angażowania się w wolontariat pracowniczy. I te pytanie zadają zwłaszcza młode osoby, bo w mojej ocenie chęć niesienia pomocy innym jest ważna dla ludzi młodszego pokolenia: oni chcą pracować nie tylko po to, by wykonać swoje obowiązki, ale także, by zrobić coś więcej, coś, co będzie miało jakiś pozytywny efekt, poza wypracowaniem zysku dla organizacji. [wolontariusz z Insurance4u, 08.06.2022]

Myślę, że wpływa to też pozytywnie w przypadku rekrutacji, że ludzie chcą pracować w firmie, która robi coś dobrego dla ich otoczenia, a nie np. spuszcza ścieki do pobliskiej rzeki. Firma powinna moim zdaniem komunikować wolontariat, nie jest to przecież powód do wstydu [koordynator wolontariatu S&S, 13.06.2022]

Także osoby, które starają się o pracę u nas, w ramach rozmów kwalifikacyjnych, a to wiem, bo pracuję w HR-ach, mówią, że słyszeli o naszych działaniach i że też chętnie się w nie zaangażują [wolontariusz z SafeGuard, 05.07.2022]



Pojawiały się także wypowiedzi, w których wolontariat pracowniczy nie był wymieniany jako jeden z elementów wpływających na markę pracodawcy. Badani jako elementy wpływające na ocenę atrakcyjności pracodawcy wskazywali inne aspekty, jak np. wysokość zarobków, możliwość rozwoju zawodowego, elastyczne godziny pracy czy oferowane pakiety benefitów:

Jesteśmy częścią światowej korporacji, która – jak to korporacja – stwarza możliwości rozwoju i awansu, także takiego poziomego. W pracy możemy też się realizować, podejmować nowe wyzwania. Mamy możliwość uczestnictwa w wielu różnych szkoleniach, programach rozwojowych itp. Przynajmniej ja tak czuję, że mogę się rozwijać. Pracodawca przynajmniej częściowo oferuje możliwość pracy zdalnej, co w dzisiejszych czasach jest bardzo fajną opcją – część pracowników jest bardziej efektywna, właśnie pracując ze swojego domowego zacisza, czy kawiarni. Jednocześnie – o ile generalnie warunki pracy są ok, o tyle wiele do życzenia – przynajmniej według mnie - pozostawia wysokość wypłaty i świadczenia dodatkowe. Uważam, że pracodawca mógłby płacić więcej, jednak dobrze wiemy, że czasy są jakie są. Cieszę się, że mogę tu pracować. [wolontariusz z SafeGuard, 05.07.2022]

Co jest dla mnie ważne jako narzędzie budujące markę pracodawcę? Przede wszystkim fakt, że pracodawca oferuje wiele możliwości rozwojowych: tak naprawdę sponsoruje nam każde szkolenie, na które chcemy pójść, jeśli widzi, że rzeczywiście może przynieść to efekty w naszej pracy. Stabilność zatrudnienia i dosyć nieoczywiste benefity pracownicze, nie owocowe czwartki, bo to jest w każdej firmie, ale na przykład darmowy dostęp do serwisów VOD, to są dla mnie elementy, dzięki którym mogę powiedzieć, że mój pracodawca jest super. [wolontariusz z LinkUp, 29.06.2022]

Może to wynikać z wartości osobistych pracowników, którzy wolontariat pracowniczy traktują jako „wyższą wartość”, umożliwiającą bezinteresowne niesienie dobra i dostrzeganie tego efektów, co zaznaczali sami badani:

Co sprawia, że jestem w stanie podjąć się takich działań? Tak, jak powiedziałam gdzieś wcześniej – to, że widzisz, że robisz dobro i że choć w takim niewielkim stopniu możesz zmienić ten świat na lepsze... [wolontariusz z SafeGuard, 05.07.2022]

Uśmiech na twarzach innych, no i to poczucie, że zrobiło się coś fajnego, dobrego – to jest chyba najwyższa nagroda (za udział w wolontariacie – przyp.) [wolontariusz z LinkUp, 29.06.2022]

Indagowani w zdecydowanej większości stwierdzili, że możliwość zaangażowania się w wolontariat pracowniczy wpływa pozytywnie na ocenę atrakcyjności pracodawcy.

W wypowiedziach badanych wolontariat pracowniczy wymieniany był często przy innych elementach wpływających na budowanie marki pracodawcy, takich jak m.in. wysokość zarobków, możliwość rozwoju zawodowego, oferowane pakiety benefitów i motywatorów pozapłacowych. Badani zaznaczali także, że organizowanie w firmie programów wolontariackich brane jest pod uwagę przez kandydatów, którzy pytają o nie w procesach rekrutacyjnych. Jednocześnie interlokutorzy uważają, że firmy powinny komunikować tego rodzaju aktywności interesariuszom zewnętrznym i wewnętrznym, w tym obecnym i potencjalnym pracownikom. W dwóch przypadkach, wolontariat pracowniczy nie był oceniany jako narzędzie wspierające budowanie marki pracodawcy – badani pracownicy podkreślali, że dla nich w oferowanych przez organizacje programach wolontariackich najważniejsza jest sama możliwość zaangażowania się w tego rodzaju aktywności, a dzięki temu możliwość niesienia pomocy tym, którzy tego potrzebują.

## 5.2. Poczucie sensowności pracy a ocena atrakcyjności pracodawcy

Aby jednak bliżej przyjrzeć się czynnikom, które wpływają na postrzeganie marki pracodawcy przez pracowników-wolontariuszy, warto przyjrzeć się korzyściom, jakie wolontariat pracowniczy przynosi osobom zaangażowanym w tego typu inicjatywy. Jedną z nich jest wzrost poczucia sensowności pracy, tj. pozytywnego wkładu pracy w życie danej osoby, m.in. poprzez wzmocnienie zaangażowania i przywiązanie pracowników do firmy<sup>366</sup>. Osoby, które czują, że ich praca ma sens, są bardziej zmotywowane do pracy i lojalne wobec swojego pracodawcy<sup>367</sup> - można więc zakładać, że chętniej podzielą się pozytywną opinią o nim z innymi.

Pracownicy, którzy angażują się w wolontariat pracowniczy w swoich wypowiedziach podkreślają, że udział w tego typu inicjatywach wpływa na ich przywiązanie organizacyjne, a te z kolei można łączyć z pozytywnym wpływem na odczuwanie poczucia sensu pracy:

Wolontariuszem jestem jeszcze stosunkowo krótko, bo dopiero od momentu rozpoczęcia pracy w obecnej firmie, czyli gdzieś z pięć lat. Wcześniej nie sądziłem, że to dla mnie, nie miałem jakiejś takiej wewnętrznej motywacji, potrzeby pomocy innym. Zmieniło się to w sumie jak od niechcienia wziąłem udział w pierwszej akcji razem z kolegami i koleżankami z działu. Dzięki temu zbudowaliśmy fajne relacje w zespole, nigdzie się stąd jak na razie nie wybieram, bo

<sup>366</sup> A. Glińska-Neweś, A. Hatami, J. Hermes i in., *Organizational outcomes...*, s. 35.

<sup>367</sup> M. Geldenhuys, K. Łaba, C. M. Venter, *Meaningful work, work engagement and organisational commitment*, [w:] *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 2014, s. 9.

fajnie jest wiedzieć, że poza zarabianiem pieniędzy dla firmy, no i rzecz jasna dla siebie, mogę tu robić coś więcej [wolontariusz z LinkUp, 29.06.2022]

Super jest pracować w firmie, która robi coś więcej, bo wokół nas są ludzie, którzy potrzebują pomocy, słabsi od nas. Indywidualnie często trudno jest takim osobom pomoc, a tak, mając za sobą całą organizację – ludzi, ich kompetencje, chęci no i jakieś tam pieniądze, jesteśmy w stanie zrobić coś więcej. [wolontariusz z S&S, 12.06.2022]

Badani podkreślali także, że udział w projektach wolontariackich przyczynia się do ich rozwoju osobistego, przez co m.in. zwiększają własną pewność siebie i poczucie własnej wartości:

Czasami muszę wyjść ze swojej strefy komfortu – ja np. nie należałam do osób, które lubiłyby przemawiać, występować publicznie, zawsze byłam gdzieś z tyłu. Dużo wysiłku kosztowało mnie to, żeby to zmienić, ale dzięki wolontariatowi się udało. [wolontariusz z SafeGuard, 05.07.2022]

Wolontariat pozwala mi na rozwijanie moich umiejętności i relacji z innymi ludźmi także poza miejscem pracy. [wolontariusz z Nombudu, 05.07.2022]

Pozytywne aspekty, związane ze wzrostem poczucia sensowności pracy wśród pracowników zauważają także koordynatorzy programów wolontariackich:

Jako koordynatorka wolontariatu widzę, że nasi pracownicy uważają, że to co robią, ma jakiś wyższy sens, a to też przekłada się na ogólne postrzeganie swojej pracy. Są osoby, które nie są przekonane do idei wolontariatu, a kiedy zaangażują się raz, bo poproszą, czy wręcz nawet „zaciągną” ich do tego ich koleżanki i koledzy z działu, mówią „wow”, fajnie jest pomagać innym!” i te osoby, widząc, że to co robią jest po prostu zwyczajnie dobre, dalej same zgłaszają własne projekty wolontariackie w naszych konkursach, czy robią coś z innymi pracownikami. [koordynator wolontariatu z Insurance4U, 17.07.2022]

Raz w roku przeprowadzamy takie badanie w naszej firmie, w której pytamy generalnie o to, jak naszym pracownikom się u nas pracuje. Widzę właśnie taką zależność, że osoby, które działają wolontariacko uważają, że ich praca jest dla nich w życiu czymś więcej, nie tylko wykonywaniem obowiązków od 8 do 16 przez 5 dni w tygodniu, ale także takim dążeniem do zmiany świata na lepsze. To widać w tych badaniach, gdzie ludzie wpisują, że cieszą się, że mogą zaangażować się w wolontariat, bo dzięki temu widzą jakieś dodatkowe pozytywne efekty swojej pracy. [koordynator wolontariatu z LinkUp, 27.06.2022]

Dzięki udziałowi w projektach wolontariackich, pracownicy mogą wpływać na życie innych, co prowadzi do zwiększenia poczucia sensu ich pracy. Świadczą o tym poniższe wypowiedzi badanych:

Wolontariat pracowniczy to dla mnie sposób na połączenie mojego zawodowego życia z moją pasją do pomagania innym. Dzięki temu, że moja praca w firmie umożliwia mi wzięcie udziału w projektach wolontariackich, czuję, że to, co robię ma jakiś większy sens [koordynator wolontariatu z Insurance4u, 17.07.2022]

Widzę bezpośredni wpływ moich działań na życie innych i to daje mi ogromne poczucie satysfakcji i dumy. To pokazuje mi, że moja praca to nie tylko zarabianie pieniędzy, ale pomoc innym tak naprawdę w godzinach wykonywania obowiązków zawodowych. To super uczucie, gdy widzisz uśmiechnięte twarze osób, którym pomogłeś, nic tego nie jest w stanie opisać, musisz to przeżyć [koordynator wolontariatu z Nombudu, 14.07.2022]

Oczywiście, wysiłek wkładany w wolontariat czy to pracowniczy, czy to ten mój nazwijmy to prywatny jest ogromny, szczególnie jeśli chodzi o czas, ale ta świadomość, że zrobiłam coś dobrego osób w potrzebie naprawdę mi to wynagradza. I nie oczekuję niczego w zamian: uśmiech moich beneficjentów mi wystarczy. [wolontariusz z Insurance4u, 08.06.2022]

Interlokutorzy wskazywali także, że angażowanie się w wolontariat pracowniczy sprawia, że postrzegają oni swoją pracę jako bardziej wartościową, co łączy także z całościową oceną atrakcyjności pracodawcy:

Bardzo lubię swoją pracę, a to, że mogę w niej pomagać innym sprawia, że jest ona dla mnie jeszcze bardziej wartościowa. No i oczywiście to też w jakiś sposób wpływa na to, jak postrzegam swojego pracodawcę – wolontariat pracowniczy działa trochę jak takie różowe okulary, gdzie nie zawsze w pracy jest kolorowo, co jest chyba oczywiste, ale wolontariat gdzieś tam mi to wynagradza [wolontariusz z S&S, 12.06.2022]

Wolontariat pracowniczy jest dla mnie bardzo ważny, bo mogę dzięki temu pomagać innym. W mojej poprzedniej firmie nie mieliśmy takich projektów, tam było nastawienie głównie na wynik. Tu są trochę inne wartości, owszem, wykonywanie swoich zadań jest ważne, bo to przecież nasza praca, ale ten wolontariat jest taką trochę odskocznią od codziennych obowiązków. Nie jest łatwo, ale dzięki wolontariatowi dobrze się integrujemy, wykazujemy się kreatywnością, no ale przede wszystkim działamy na korzyść innych. Cieszę się, że jestem w tej firmie i na chwilę obecną nie chciałbym być gdzieś indziej [wolontariusz z Nombudu, 05.07.2022]

Udział w projektach wolontariackich wpływa na zwiększenie poczucia sensowności pracy wśród pracowników-wolontariuszy, m.in. dzięki budowaniu przywiązania organizacyjnego, rozwojowi kompetencji czy możliwości niesienia pomocy innym. Badani zaznaczali, że możliwość pomocy potrzebującym poprzez działalność wolontariacką nadaje ich

pracy większego znaczenia. Jedynie 2 indagowanych w swoich wypowiedziach połączyło wprost poczucie sensowności pracy z oceną atrakcyjności pracodawcy, zaznaczając, że wolontariat pracowniczy niejako wynagradza im inne aspekty, które nie do końca wpływają – w ich ocenie - pozytywnie na postrzeganie marki pracodawcy oraz podkreślając, że wolontariat może stanowić przede wszystkim świetne narzędzie *teambuildingowe*, sprzyjające integracji pracowników.

### 5.3. Satysfakcja z pracy a ocena marki pracodawcy

Postrzeganie atrakcyjności pracodawcy wiąże się z odczuwaniem satysfakcji z pracy, czyli rodzajem przyjemnego lub pozytywnego subiektywnie stanu emocjonalnego, narastającego w procesie oceny doświadczeń zawodowych jednostki<sup>368</sup>. Wolontariat pracowniczy może wpłynąć na zwiększenie poczucia satysfakcji z wykonywanej pracy<sup>369</sup>. Literatura pokazuje zaś, że silna marka pracodawcy ma związek z odczuwaną satysfakcją z pracy, brakuje jednak badań pokazujących odwrotną zależność<sup>370</sup>, stąd pojawia się pytanie dotyczące wpływu odczuwania satysfakcji z pracy przez pracowników-wolontariuszy na ocenę atrakcyjności pracodawcy.

Badani pracownicy podkreślają, że dzięki angażowaniu się w wolontariat pracowniczy, widzą szereg korzyści, które finalnie wpływają na wzrost ich satysfakcji z pracy. Wśród nich znajduje się m.in. możliwość rozwoju umiejętności i kompetencji, wykorzystywanych zarówno w pracy zawodowej, jak i poza nią, o czym świadczą wybrane poniższe wypowiedzi badanych:

(...) według mnie wolontariat bardzo mocno rozwija, szczególnie jeśli współpracujemy tak *face to face* z osobami potrzebującymi. Bo nie tylko rozwija organizacyjnie, ale też emocjonalnie

---

<sup>368</sup> Y. Zhu, *A review of job satisfaction*, [w:] *Asian School of Science*, nr 9(1), 2013, s. 294; B. Aziri, *Job satisfaction. A literature review*, [w:] *Management research & practice*, nr 3(4), 2011, s. 77-79.

<sup>369</sup> D. Haski-Leventhal, A. Kach, M. Pournader, *Employee need satisfaction and positive workplace outcomes: The role of corporate volunteering*, [w:] *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, nr 48(3), 2019, s. 592; A. Paço, A. C. d Nave, *Corporate volunteering: A case study centred on the motivations, satisfaction and happiness of company employees*, [w:] *Employee Relations*, 2013, nr 35, 547-559.

<sup>370</sup> P. Priyadarshi, *Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective commitment & turnover*, [w:] *Indian Journal of Industrial Relations*, vol. 46, nr 3, 2011, s. 510-522; S. Knox, C. Freeman, *Measuring and managing employer brand image in the service industry*, [w:] *Journal of Marketing Management*, vol. 22, nr 7, 2006, s. 695-716; T. Schlager, M. Bodderas, P. Maas, J. L. Cachelin, *The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation*, [w:] *Journal of Services Marketing*, vol. 25, nr 7, 2011, s. 497-508.

no i wpływa na inne kompetencje, także te społeczne. Dzięki temu mogę z mojej pracy czerpać trochę więcej, co bardzo mnie cieszy. [wolontariusz z LinkUp, 29.06.2022]

Angażując się w takie inicjatywy mamy możliwość rozwijać nasze kompetencje w sposób, który nie byłby możliwy w - nazwijmy to - normalnych okolicznościach, mam tu na myśli taką pracę etatową. Nasi wolontariusze podkreślają, że dzięki współpracy z innymi – mam tu na myśli zarówno beneficjentów, jak i innych wolontariuszy – mocno rozwijają się interpersonalnie, ale nie tylko. Zdobywają na przykład nowe umiejętności organizacyjne, co przydaje im się zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym. W rozmowach widzę, że ci ludzie to doceniają, że dzięki wolontariatowi pracowniczemu mogą także spełniać jakieś swoje potrzeby rozwoju. [koordynator wolontariatu z LinkUp, 27.06.2022]

W pracy angażuję się w wiele akcji, które nie są stricte związane z wykonywanym zawodem, a raczej z pewnymi umiejętnościami technicznymi. To dobrze, bo potem mogę zabłysnąć przed żoną w domu (śmiech). Nie ma też tak szerokiego kontaktu face to face z naszymi beneficjentami, bo ta działalność ogranicza się np. do zagospodarowania terenu, prac remontowych czy prostych prac budowlanych. Pomagaliśmy przy remoncie sali gimnastycznej, budowaliśmy pergole, remontowaliśmy pokoje w ośrodku dla dzieci z niepełnosprawnościami, stawialiśmy kojce w schronisku. [wolontariusz z S&S, 12.06.2022]

Dzięki temu, że byłem zaangażowany w różne projekty i inicjatywy, rozwinąłem swoje umiejętności organizacyjne i komunikacyjne. Z perspektywy czasu widzę, że wszystko to wpływa na moją skuteczność i efektywność w codziennej pracy. Jestem bardzo wdzięczny za te okazje i w stu procentach uważam, że wolontariat pracowniczy jest świetnym sposobem na budowanie relacji z innymi i rozwijanie własnych kompetencji i zdolności [wolontariusz z Nombudu, 05.07.2022]

(...) potrzeba chyba też takich lokalnych liderów, którzy będą mówić: ej, chodźcie, zrobimy coś razem, a przy tym fajnie będziemy się bawić. Bo wolontariat to nie tylko ciężka praca, i to taka praca, pozwalająca rozwinąć się w jakimś zakresie, czy to emocjonalnym, czy to takim w takim dosłownym znaczeniu – nabyć jakieś nowe umiejętności. [koordynator wolontariatu z SafeGuard, 09.06.2022]

Interlokutorzy wskazywali, że wolontariat pracowniczy wpływa także na budowanie relacji między współpracownikami, przez co lepiej czują się w trakcie wykonywania swoich codziennych obowiązków i zaspokajają tym samym potrzebę przynależności:

(...) myślę, że też chęć budowania pewnych relacji w pracy z innymi jest takim motywatorem, bo jednak te osoby angażujące się w wolontariat są bardzo, bardzo ze sobą zintegrowane i zżyte.

To potem przekłada się na naszą zwykłą pracę, dobrze jest przychodzić do pracy, gdzie każdy czuje się ze sobą dobrze [wolontariusz z Insurance4u, 08.06.2022]

Angażując się w wolontariat pracowniczy, miałam okazję zintegrować się z moimi kolegami i koleżankami w pracy na zupełnie innym poziomie niż przy okazji codziennych obowiązków. Dzięki wspólnej pracy nad projektami, nie tylko lepiej poznałam moich współpracowników, ale także zbudowałam z nimi silniejsze więzi, co sprawia, że po prostu chce się pracować w takiej firmie [wolontariusz z SafeGuard, 05.07.2022]

Wolontariat pracowniczy tworzy okazje do wspólnego działania w dobrej sprawie, co pomaga nam wzajemnie zrozumieć nasze mocne i słabe strony, a myślę, że to jest kluczowe dla naszej współpracy na co dzień. Takie inicjatywy to świetny sposób na zbudowanie lepszej komunikacji i współpracy w zespole. [koordynator wolontariatu z Insurance4u, 17.07.2022]

Wolontariat to też - a może przede wszystkim - integracja. My, w sensie my-wolontariusze, jesteśmy bardzo mocno zżyci ze sobą i praktycznie co roku startujemy w konkursach z tym samym składem zespołów, ale oczywiście jesteśmy też otwarci na nowe osoby, na nowych chętnych. Ludzie widzą, że jest fajnie, więc też chcą działać. [koordynator wolontariatu z S&S, 13.06.2022]

Niektórzy badani łączyli udział w projektach wolontariackich z zaspokajaniem potrzeb samodzielności i niezależności – podkreślali, że wolontariat pracowniczy umożliwia im często sprawdzenie się w roli decydentów, z czym nie mają do czynienia wykonując swoje codzienne obowiązki zawodowe:

Dzięki konkursom grantowym miałam okazję samodzielnie planować i koordynować projekty wolontariackie, a ta dodatkowa odpowiedzialność pozwoliła mi w sprawdzeniu się w nowej roli lidera. Na razie nie widzę żadnych perspektyw na awans, ale spełniam się przynajmniej w ten sposób i daje mi to dużo satysfakcji [wolontariusz z SafeGuard, 05.07.2022]

Zawsze uważałem, że mam jakieś zdolności przywódcze, ale nigdy nie chciałem na stałe zarządzać zespołem ludzi. Wolontariat daje mi taką możliwość i właśnie tam się realizuję [wolontariusz z S&S, 12.06.2022]

Udział w projektach wolontariackich wpływa także motywująco na wykonywane obowiązki, co tak opisują badani:

Zawsze się śmieję, że po nas widać, że zrobiliśmy jakiś dobry uczynek, bo przychodzimy do pracy naładowani pozytywną energią, chce nam się pracować i wykonywać nasze, nie oszukujemy się, często monotonne, rutynowe obowiązki ze zdwojoną siłą. [koordynator wolontariatu z Nombudu, 14.07.2022]

Widzę, jak moja praca i poświęcony czas wpływają na poprawę sytuacji innych i to naprawdę dodaje mi siły do działania. I to nie tylko tego działania „wolontariackiego”, ale mam też tu na myśli normalne obowiązki w pracy [wolonariusz z S&S, 12.06.2022]

Angażowanie się w wolontariat pracowniczy pozwala pracownikom zaspokajać m.in. potrzeby rozwoju, przynależności, samodzielności i niezależności, a to bezpośrednio łączy się z wpływem na odczuwaną satysfakcję z pracy. Według badanych, wspólne uczestnictwo w projektach wolontariackich pozwala na nawiązanie nowych znajomości i wzmocnienie już istniejących relacji, co przekłada się na lepszą atmosferę i większą satysfakcję z pracy. Wolontariat pracowniczy wpływa także motywująco na wykonywanie codziennych obowiązków zawodowych. Badani w swoich wypowiedziach podkreślali, że dzięki wolontariatowi pracowniczemu dobrze czują się w miejscu pracy, a to z kolei może naprowadzać na pozytywny związek z oceną atrakcyjności pracodawcy<sup>371</sup>.

#### **5.4. Związek między poczuciem sensowności pracy a satysfakcją z pracy w procesie oceny marki pracodawcy**

Przytoczone w poprzednich paragrafach wypowiedzi badanych sugerują, że udział w projektach wolontariackich wpływa na wzrost odczuwanego poczucia sensu pracy oraz satysfakcji z pracy. W wypowiedziach badanych wolontariat pracowniczy wymieniany był często także przy innych elementach wpływających na budowanie marki pracodawcy, takich jak m.in. wysokość zarobków, możliwość rozwoju zawodowego, oferowane pakiety benefitów i motywatorów pozapłacowych. Rodzi się zatem pytanie, jaki związek w procesie kształtowania oceny marki pracodawcy zachodzi między poczuciem sensowności pracy i satysfakcją z pracy pracowników biorących udział w wolontariacie pracowniczym?

Badani w swoich wypowiedziach podkreślali m.in., że wolontariat pracowniczy, dzięki możliwości pomocy innym przy wykorzystaniu własnych kompetencji i umiejętności wpływa na odczuwaną sensowność pracy, jednocześnie podnosząc czerpaną z niej satysfakcję i motywując do dalszych działań:

Dzięki temu, że mogę wykorzystać moje umiejętności i zasoby, aby pomagać innym, czuję, że moja praca jest bardziej wartościowa i że jestem częścią czegoś większego. To wpływa na moją

---

<sup>371</sup> T. A. Judge, S. Zhang, D. Glerum, *Job satisfaction*, [w:] V. Sessa, A. Bowling (red.), *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*, Routledge, Nowy Jork 2022, s. 168.



satysfakcję z pracy i motywuje mnie do jeszcze lepszej pracy. [wolontariusz z S&S, 12.06.2022]

Udział w wolontariacie pracowniczym to dla mnie coś więcej niż tylko dzień wolny, w którym nie muszę wykonywać swoich codziennych obowiązków. To realna możliwość wsparcia potrzebujących, i nieważne czy to ludzie, zwierzęta, czy środowisko – po prostu, otoczenie, w którym żyjemy. Wiedza, że moja praca jest ważna i przynosi korzyść innym, dodaje mi siłę i motywuje do dalszego działania. [wolontariusz z LinkUp, 29.06.2022]

Myślę, że nam-wolontariuszom wiedza, że możemy pomóc innym i to w ramach naszej pracy daje ogromną satysfakcję i przynosi takie poczucie spełnienia. [koordynator wolontariatu z SafeGuard, 09.06.2022]

Interlokutorzy zaznaczali także, że wolontariat pracowniczy pozwala im połączyć pracę z ich życiowymi wartościami, co może wpływać na zwiększenie poczucia czerpanej z pracy satysfakcji:

Wolontariat pracowniczy pozwala mi połączyć pracę zawodową z moimi życiowymi wartościami i jakimiś celami, co jest dla mnie bardzo ważne. Dlatego jestem tutaj bardziej zadowolona niż byłam w poprzednim miejscu pracy i zmotywowana do dalszej pracy [wolontariusz z Insurance4u, 08.06.2022]

Wiedząc, że moje działanie ma wpływ na ludzi wokół mnie, czuję się bardziej wartościowy i spełniony jako pracownik. To jest także takie nawiązanie do tego, czym się kieruje w życiu – uważam, że dobro powraca. [wolontariusz z Nombudu, 05.07]

Rozmówcy podkreślali, że rozwój relacji między członkami zespołów związany z angażowaniem się w aktywności wolontariackie wpływa zarówno na poczucie sensowności pracy, jak i satysfakcję z pracy. Świadczą o tym poniższe wypowiedzi:

Świetnie jest działać z innymi osobami, które kierują się podobnymi wartościami. A jeszcze lepiej, kiedy są to osoby właśnie z Twojego zespołu. Widzisz w tym jakiś większy sens, bo nie działasz tylko po to, by osiągnąć jakieś cele biznesowe, ale by – tak po ludzku – pomóc drugiemu człowiekowi. To sprawia, że nawet kiedy jest Ci trudno, chętnie idziesz do tej roboty i robisz swoje, ale robisz też więcej. I za to cenisz swoją pracę. [wolontariusz z SafeGuard, 05.07.2022]

Nasi wolontariusze mocno podkreślają znaczenie wolontariatu pracowniczego w budowaniu wspólnej relacji. Mówią, że dzięki temu, że pracują z osobami o podobnym systemie wartości, ich praca nabiera zupełnie nowego znaczenia, a jednocześnie dobrze czują się w tym środowisku. [koordynator wolontariatu z LinkUp, 27.06.2022]

W swoich wypowiedziach niektórzy badani wprost łączyli odczuwane poczucie sensowności pracy i satysfakcję z pracy z oceną marki pracodawcy. W ich opinii oba te elementy przyczyniają się do pozytywnej oceny atrakcyjności pracodawcy, o czym świadczą następujące fragmenty wypowiedzi:

Biorąc udział tego typu projektach (wolontariacie pracowniczym – przyp.), czuję się jednocześnie spełniony i dumny z pracy, jaką wykonuję, bo nie dostarcza mi ona tylko dochodów, ale pozwala zrobić coś dla innych. Oczywiście, mógłbym też robić to tylko po godzinach, ale skoro można i w pracy, to nie mogłem nie skorzystać z takiej okazji. Cieszę się, że mamy takie możliwości. [wolontariusz z Nombudu, 05.07.2022]

Jestem dumna z bycia częścią organizacji, która angażuje się w takie inicjatywy i cieszę się, że mogę tu pracować. Nie tylko w jakiś sposób się realizuję, ale też wiem – i może to nie zabrzmiało zbyt skromnie – że robię dużo dobrego dla innych. To daje mi duży powera w życiu. [koordynator wolontariatu z Insurance4u, 17.07.2022]

W opinii rozmówców, angażowanie się w aktywności z zakresu wolontariatu pracowniczego, może wpływać na odczuwaną sensowność pracy, jednocześnie podnosząc czerpaną z niej satysfakcję, co w konsekwencji może prowadzić do lepszej oceny atrakcyjności pracodawcy. Badani podkreślali, że duże znaczenie ma w tym przypadku możliwość wykorzystywania własnych umiejętności w działaniach na rzecz innych, które nie są bezpośrednio związane z ich obowiązkami zawodowymi oraz możliwość łączenia pracy zawodowej z wartościami, którymi kierują się w życiu osobistym. Interlokutorzy kładli także nacisk na korzystne działanie angażowania się w aktywności wolontariackich na budowanie relacji interpersonalnych w zespole, które z kolei przekładają się na odczuwaną satysfakcję z pracy i pozytywną ocenę marki pracodawcy. Niektórzy badani wprost zaznaczali, że są dumni z bycia częścią organizacji, która – poprzez wolontariat pracowniczy – wpływa na odczuwaną sensowność i satysfakcję z pracy. Warto w tym miejscu podkreślić, że ich opinie są także zgodne co do pojedynczego wpływu poszczególnych zmiennych (wolontariat pracowniczy, sensowność pracy, satysfakcja z pracy) na ocenę atrakcyjności pracodawcy, co pokazano w poprzednich podrozdziałach tej części pracy.

## 5.5. Rodzaj beneficjentów w ramach programów wolontariackich a ocena atrakcyjności pracodawcy

Badania dowodzą, że proces rozwoju kompetencji pracowników przez angażowanie się w działania z zakresu wolontariatu pracowniczego związany jest z rodzajem kontaktu z beneficjentami programów wolontariackich<sup>372</sup>. Bliski kontakt z beneficjentami pozwala rozwinąć zarówno kompetencje twarde, jak i miękkie związane z zarządzaniem projektami, zaś brak takiego kontaktu sprawia, że wolontariusze koncentrują się na budowaniu relacji w swoim zespole<sup>373</sup>. W wielu sytuacjach bowiem wysiłek wkładany w projekty wolontariackie, znacznie przekracza zakres umiejętności i kompetencji przydatnych w pracy zawodowej. Co więcej, dotychczasowe badania pokazują, że rodzaj kontaktu z beneficjentami jest czynnikiem wpływającym na wzrost poczucia sensowności pracy<sup>374</sup>, zaś niezależnie od rodzaju beneficjentów rośnie wrażliwość społeczna i środowiskowa wolontariuszy<sup>375</sup>. Pojawia się zatem pytanie, czy i rodzaj beneficjentów na postrzeganie oceny atrakcyjności pracodawcy przez pracowników-wolontariuszy.

Badani w swoich wypowiedziach podkreślali, że udział w projektach wolontariackich pozwolił im rozwinąć różne kompetencje, w tym m.in. umiejętność zarządzania projektami, zdolności interpersonalne czy – nawet – manualne. Rozmówcy zwracali uwagę na fakt, że ich codzienne obowiązki raczej nie umożliwiłyby takiego rozwoju:

(...) pomagaliśmy przy remoncie sali gimnastycznej, budowaliśmy pergole, remontowaliśmy pokoje w ośrodku dla dzieci z niepełnosprawnościami, stawialiśmy kojce w schronisku. Gdzie w pracy biurowej nabędziesz takie umiejętności? [wolontariusz z S&S, 12.06.2022]

Myślę, że wolontariat pracowniczy dał mi szansę na zdobycie takich umiejętności, jakich raczej w swojej pracy nie mogłabym zdobyć, bo po prostu pracuję na stanowisku, gdzie stawia się na nieco inne obszary. Mam tu na myśli np. umiejętności negocjacyjne, bo i takimi przy okazji różnych działań wolontariackich trzeba było się wykazać czy taki zwiększony poziom inteligencji emocjonalnej. I super, że mam taką możliwość. [wolontariusz z SafeGuard, 05.07.2022]

---

<sup>372</sup> A. Glińska-Neweś, A. Hatami, J. Hermes i in., *Employee competence development in corporate volunteering*, [w:] *Social Responsibility Journal*, vol. 18, nr 4, 2022, s. 798.

<sup>373</sup> B. Józefowicz, I. Escher, A. Glińska-Neweś, *Kontakt z beneficjentem jako czynnik sukcesu wolontariatu pracowniczego*, [w:] *Studia i Materiały/Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego*, nr 2, 2019, s. 11.

<sup>374</sup> A. Glavas, *Employee engagement and sustainability: a model for implementing meaningfulness at and in work*, [w:] *The Journal of Corporate Citizenship*, nr 46, 2012, s. 23.

<sup>375</sup> B. Józefowicz, I. Escher, A. Glińska-Neweś, dz. cyt., s. 11.

Kolejnym programem, w którym się angażuje jest nasz sztandarowy program, gdzie mentor z firmy współpracuje z usamodzielniającym się podopiecznym, pozostającym w pieczy zastępczej. W tym programie przechodzimy przez cykl szkoleń przeprowadzonych przez psychologów i pedagogów, by wiedzieć, jak rozmawiać z tym młodym, często skrzywdzonym przez los i najbliższych dzieckiem. To dla wielu osób zupełnie coś nowego. [wolontariusz z Nombudu, 05.07.2022]

Każde spotkanie z nowymi ludźmi, którzy potrzebują naszej pomocy, to dla mnie wyzwanie i nauka. I jestem wdzięczna, że dzięki firmie, mogę takie wyzwania realizować. [koordynator wolontariatu z SafeGuard, 05.07.2022]

Wolontariusze doceniają fakt, że ich firmy wspierają lokalne środowisko. Dzięki temu osoby angażujące się w wolontariat pracowniczy mają poczucie, że ich praca wnosi pozytywny wkład dla lokalnej społeczności, pomagając rozwiązać jej problemy i zmienić sytuację na lepszą. Jednocześnie interlokutorzy zauważają, że stanowi to pewną wartość dodaną do ich pracy, o czym mogą świadczyć poniższe wypowiedzi:

Cieszę się, że dzięki wolontariatowi pracowniczemu mam możliwość pomóc mojemu najbliższemu otoczeniu. I nie ważne, czy akurat w tym roku pomagamy dzieciom z domu dziecka czy zwierzętom ze schroniska czy sprzątamy las – ważne, że w ogóle to robimy i że widać tego efekty [wolontariusz z LinkUp, 29.06.2022]

Uważam to za niezwykle wartość dodaną do mojej pracy, że mogę choć w niewielkim stopniu wpływać na najbliższe mi otoczenie. Jak to się mówi: grosz do grosza... Często, jeśli ktoś nam nie uświadomi takiej potrzeby, to my nawet nie znamy problem, z którymi borykają się np. nasi sąsiedzi z domu opieki społecznej, a dzięki wolontariatowi pracowniczemu mamy ten impuls do działania [koordynator wolontariatu z S&S, 13.06.2022]

Wolontariat pracowniczy na rzecz lokalnej społeczności może wpłynąć także na ogólne postrzeganie wizerunku organizacji wśród różnych grup interesariuszy (w tym pracowników i potencjalnych pracowników), co sugeruje poniższa wypowiedź:

Działamy w dosyć trudnej branży, wielu osobom nasza firma kojarzy się z negatywnymi emocjami – my to bardzo dobrze wiemy i rozumiemy. Poprzez wolontariat pracowniczy pokazujemy się jako firma troszcząca się o lokalne społeczeństwo, firma rozwiązująca ważne problemy społeczne. I to działa na różne grupy – naszych klientów, nas – pracowników i potencjalnych pracowników. [wolontariusz z SafeGuard, 05.07.2022]

W niektórych z badanych firm, pracownicy angażują się w pomoc beneficjentom, którzy nie należą do ich lokalnej społeczności lub programy wolontariackie realizowane są przez

zespoły z całej Polski. Podobnie, jak w przypadku beneficjentów „z bliskiego otoczenia”, i tu doceniany jest fakt, że pracodawca wspiera realizację takich inicjatyw:

Cieszę się, że dzięki naszej pracy możemy wprowadzać pozytywne zmiany w życie ludzi, którzy tego potrzebują. I nie ważne, czy jest to Pani Stasia z okolicznego domu spokojnej starości, czy może jakiś zespół ze Śląska pomaga komuś właśnie tam. [koordynator wolontariatu z LinkUp, 27.06.2022]

To też nie jest tak, że my jedziemy tam na jeden dzień, tylko zwykle spędzamy tam nieco więcej czasu, bo to miejsce oddalone ponad 270 km od Warszawy – pomagamy wtedy w codziennej opiece, czy jeździmy jako opiekunowie tych chłopców w czasie wakacji. Bo po prostu chcemy pomagać i cieszę się, że moja firma daje mi takie wsparcie. [wolontariusz z Insurance4u, 08.06.2022]

Nasi pracownicy, co także pokazują badania, które cyklicznie prowadzimy, bardzo cieszą się, że mogą pomagać innym. Często wiąże się to z dodatkowym wysiłkiem, bo nie realizujemy jedynie projektów tutaj lokalnie, ale działamy – jak cała nasza organizacja – ogólnopolsko, więc często na pewne akcje trzeba dojechać, ale myślę, że uśmiech na twarzach tym, którym pomagamy, wszystko wynagradza. I śmiało mogę zaryzykować stwierdzenie, że każdy nasz pracownik-wolontariusz uważa podobnie. [koordynator wolontariatu z Nombudu, 14.07.2022]

Grupę badanych stanowią osoby angażujące się zarówno w wolontariat skupiony na pomocy lokalnej społeczności, jak i beneficjentom niemieszczącym się w tej definicji. Z wypowiedzi rozmówców wynika, że rodzaj kontaktu z beneficjentem ma niewielki wpływ na ocenę atrakcyjności pracodawcy. Niezależnie od tego, czy angażują się oni w projekty realizowane na rzecz beneficjentów pochodzących z bliskiego otoczenia, czy wsparcie świadczone jest innym adresatom, zaznaczają oni, że możliwość pomocy innym w ramach wykonywanej pracy stanowi dla nich pewną wartość dodaną. Badani doceniają fakt, że pracodawca organizuje takie inicjatywy i podkreślają, że dzięki temu firma odbierana jest przez różne grupy interesariuszy (w tym pracowników i potencjalnych pracowników) jako odpowiedzialna społecznie i troszcząca się o lokalne społeczności, przez co wolontariat pracowniczy może poprawić publiczny wizerunek organizacji oraz wpłynąć pozytywnie na jej ocenę jako atrakcyjnego pracodawcy.

## **5.6. Podsumowanie**

Badani pracownicy-wolontariusze w zdecydowanej większości stwierdzili, że programy wolontariatu pracowniczego w organizacjach pozytywnie wpływają na ocenę atrakcyjności

pracodawcy. Rozmówcy często wymieniali wolontariat pracowniczy przy innych czynnikach, które wpływają na budowanie marki pracodawcy, takich jak m.in. wysokość zarobków, możliwość rozwoju zawodowego, oferowane pakiety benefitów i motywatorów pozapłacowych. Możliwością zaangażowania się w wolontariat pracowniczy interesują się także kandydaci, pytając o tego typu inicjatywy przy okazji procesów rekrutacyjnych. W trakcie wywiadów pojawiały się stwierdzenia, że firmy powinny komunikować tego rodzaju aktywności interesariuszom zewnętrznym i wewnętrznym (w tym pracownikom i potencjalnym pracownikom), ponieważ wpływa to pozytywnie na całościowe postrzeganie organizacji. Wolontariat pracowniczy przez niektórych badanych oceniany był w innych kategoriach niż jako jeden z elementów wpływających na markę pracodawcy – pracownicy podkreślali, że dla nich najważniejsza jest sama możliwość zaangażowania się w tego rodzaju aktywności, a dzięki temu możliwość niesienia pomocy tym, którzy tego potrzebują.

Na wpływ wolontariatu pracowniczego na ocenę marki pracodawcy przez pracowników-wolontariuszy oddziaływać mogą także inne korzyści wynikające z angażowania się w tego rodzaju aktywności, w tym m.in. wzrost poczucia sensowności pracy. To wzrasta m.in. dzięki budowaniu przywiązania organizacyjnego, rozwojowi kompetencji czy możliwości niesienia pomocy innym. Badani zaznaczali, że możliwość pomocy potrzebującym poprzez działalność wolontariacką nadaje ich pracy większego znaczenia, ale nieliczni badani wprost połączyli poczucie sensowności pracy z oceną atrakcyjności pracodawcy. Wolontariat pracowniczy wynagradza im inne aspekty, które nie do końca wpływają – w ich ocenie - pozytywnie na postrzeganie marki pracodawcy.

W opinii badanych wolontariat może stanowić także doskonałe narzędzie sprzyjające budowaniu relacji w zespołach. Według nich, wspólne uczestnictwo w projektach wolontariackich pozwala na nawiązanie nowych znajomości i wzmocnienie już istniejących relacji interpersonalnych, co – w ich ocenie - przekłada się na lepszą atmosferę i większą satysfakcję z pracy. Wolontariat pracowniczy wpływa także motywująco na wykonywanie codziennych obowiązków zawodowych. Pracownicy angażujący się w wolontariat pracowniczy zaspokajają potrzeby rozwoju i samodzielności, zwiększając tym samym odczuwaną satysfakcję z pracy.

Niezależnie od tego, czy pracownicy angażują się w projekty realizowane na rzecz beneficjentów pochodzących z bliskiego lub dalszego otoczenia (spoza lokalnej społeczności), możliwość pomocy innym w ramach wykonywanej przez nich pracy stanowi dla nich pewną wartość dodaną. Można więc wysnuć wniosek, że rodzaj kontaktu z beneficjentem w ramach

programów wolontariackich nie wpływa na ocenę atrakcyjności pracodawcy. Pracownicy doceniają zwykle fakt, że pracodawca umożliwia zaangażowanie się w tego typu inicjatywy, zaś organizacja dzięki temu odbierana jest przez różne grupy interesariuszy (w tym pracowników i potencjalnych pracowników) jako odpowiedzialna społecznie.

## 6. Korzyści wynikające z angażowania się w wolontariat pracowniczy a ocena atrakcyjności pracodawcy. Wyniki badania ilościowego

### 6.1. Analiza danych

W niniejszym badaniu do analizy danych wykorzystano przede wszystkim IBM SPSS Statistics w wersji 26 oraz SmartPLS w wersji 3.3.3. Zastosowano metodę PLS-SEM opartą na wariacji, metoda ta jest odpowiednia dla małej próby oraz spełnia założenia dotyczące modelowania równań strukturalnych<sup>376</sup>. Kilku autorów wykazało także, że PLS-SEM może szacować związki przyczynowe między wszystkimi zmiennymi i jednocześnie brać pod uwagę ewentualne błędy pomiaru w modelu strukturalnym<sup>377</sup>. Podczas analizy danych uwzględniono także wytyczne sugerujące, by model pomiaru ocenić osobno, przed oceną modelu strukturalnego<sup>378</sup>. W badaniu podjęto następujące kroki: po pierwsze, przeprowadzono confirmacyjną analizę czynnikową (ang. *confirmatory factor analysis*, CFA) w celu przetestowania zbieżnej i dyskryminacyjnej ważności i wiarygodności danych z próby, jak również w celu sprawdzenia wspólnej wariacji metod, następnie zaś przetestowano efekty mediacji i moderacji w podejściu bootstrappingowym (na 5000 próbkach)<sup>379</sup>. Dodatkowo, jako analizę *post-hoc* stworzono również mapę priorytetów w celu rozszerzenia zrozumienia zmiennych opisanych w modelu badawczym<sup>380</sup>.

### 6.2. Wyniki

#### 6.2.1. Konfirmacyjna analiza czynnikowa

Rzetelność i ważność modelu została przetestowana poprzez przeprowadzenie konfirmacyjnej analizy czynnikowej<sup>381</sup>. W tabeli 5.1. przedstawiono wyniki testu

---

<sup>376</sup> D. W. Barclay, C. Higgins, R. Thompson, *The partial least squares approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as illustration*, [w:] *Technology Studies*, nr 2(2), 1995, s. 285–309.

<sup>377</sup> M. S. Farooq, M. Salam, A. Fayolle i in., *Impact of service quality on customer satisfaction in Malaysia airlines: A PLS-SEM approach*, [w:] *Journal of Air Transport Management*, nr 67, 2018, s. 169-180; J. F. Hair, G. T. M. Hult, C. Ringle, M. Sarstedt, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Sage Publications Limited Inc, Londyn 2018.

<sup>378</sup> J. F. Hair, G. T. M. Hult, C. Ringle, M. Sarstedt, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Sage Publications Limited Inc, Londyn 2018.

<sup>379</sup> K. J. Preacher, A. F. Hayes, *Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models*, [w:] *Behavior research methods*, nr 40(3), 2008, s. 879-891.

<sup>380</sup> C. M. Ringle, M. Sarstedt, *Gain more insight from your PLS-SEM results: The importance-performance map analysis*, [w:] *Industrial management & data systems*, nr 116(9), 2016, nr 1865-1886.

<sup>381</sup> J. C. Anderson, D. W. Gerbing, *Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach*, [w:] *Psychological bulletin*, nr 103(3), 1988, s. 411-423.



konwergentnej ważności oraz testu rzetelności. Wyniki wszystkich pozycji są istotne (P-value < 0,05), a wszystkie standaryzowane ładunki czynnikowe są powyżej 0,6. Ponadto, wyniki średniej wariancji (AVE) są zadowalające (0,728, 0,645 i 0,680) - wszystkie są większe niż 0,50<sup>382</sup>. Wyniki analizy współczynnika  $\alpha$ -Cronbacha ( $\alpha$ ) - (0,953, 0,908 i 0,885) oraz rzetelności złożonej (CR) - (0,960, 0,927 i 0,914) również są na zadowalającym poziomie. Zgodnie z dostępną literaturą, wszystkie przekraczają zalecane wartości ( $\alpha$ -Cronbacha: 0,7; CR: 0,6)<sup>383</sup>, zatem skale przyjęte w badaniu są prawidłowe oraz rzetelne (por. tabela 5.2).

Tabela 5.1. Testowanie ważności i rzetelności skal.

Wymiar	Wskaźniki	Std.	SE	Z	P-value	Cronbach $\alpha$	CR	AVE
Sensowność pracy	WM1	0,920	0,919	0,023	0,000	0,953	0,960	0,728
	WM2	0,863	0,851	0,072	0,000			
	WM3	0,899	0,897	0,032	0,000			
	WM4	0,892	0,884	0,038	0,000			
	WM5	0,897	0,897	0,031	0,000			
	WM6	0,799	0,805	0,064	0,000			
	WM7	0,796	0,791	0,082	0,000			
	WM8	0,784	0,762	0,119	0,000			
	WM10	0,816	0,811	0,058	0,000			
	Satysfakcja z pracy	JS1	0,725	0,708	0,120			
JS3		0,749	0,745	0,080	0,000			
JS4		0,796	0,794	0,077	0,000			
JS5		0,909	0,904	0,042	0,000			
JS6		0,833	0,828	0,070	0,000			
JS9		0,791	0,783	0,074	0,000			
JS10		0,807	0,811	0,069	0,000			
Marka pracodawcy	EB5	0,854	0,850	0,046	0,000	0,885	0,914	0,680
	EB10	0,852	0,845	0,061	0,000			
	EB14	0,757	0,758	0,086	0,000			
	EB15	0,883	0,881	0,041	0,000			
	EB16	0,771	0,770	0,080	0,000			

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Opisywane w literaturze potencjalne zagrożenie błędem pomiaru wynikającym z wykorzystania wspólnej metody lub źródła informacji w pomiarze kilku zmiennych w badaniu – CMV (ang. *Common Method Variance*) zostało sprawdzone za pomocą testu jednoczynnikowego Harmana w programie SPSS<sup>384</sup>. Jeśli pojedynczy czynnik latentny odpowiada za ponad 50% całkowitej wariancji miar, oznacza to, że większość zmienności miar

<sup>382</sup> J. F. Hair, R. E. Anderson, R. L. Tatham, W. C. Black, *Multivariate Data Analysis with Readings*, McMillan, Nowy Jork, 1992, s. 75-83.

<sup>383</sup> R. P. Bagozzi, Y. Yi, *On the evaluation of structural equation models*, [w:] *Journal of the academy of marketing science*, nr 16(1), 1988, s. 74-94.

<sup>384</sup> G. S. Kushwaha, S. R. Agrawal, *An Indian customer surrounding 7P's of service marketing*, [w:] *Journal of Retailing and consumer services*, nr 22, 2017, s. 85-95; A. Singh, P. Verma, *The impact of corporate social responsibility on brand equity of Indian firms*, [w:] *International Journal of Business Innovation and Research*, nr 20(1), 2019, s. 64-86.

może wynikać z tego czynnika, a nie z rzeczywistych zależności między zmiennymi. W takim przypadku ryzyko wspólnej wariancji metod może być szczególnie istotne, ponieważ czynnik pomiarowy może dominować nad rzeczywistymi zależnościami między zmiennymi. W analizowanym badaniu występuje tylko jeden czynnik indywidualny (42,455%), co oznacza, że czynnik ten mógł wyjaśnić tylko 42,455% całkowitej wariancji, zatem ryzyko wspólnej wariancji metod w tym przypadku mogło zostać zignorowane.

Tabela 5.2. Testowanie korelacji między zmiennymi latentnymi.

	Mean	SD	1	2	3
<b>1. Sensowność pracy</b>	3,575	0,960	<b>0,853</b>		
<b>2. Satysfakcja z pracy</b>	3,833	0,929	0,604	<b>0,803</b>	
<b>3. Marka pracodawcy</b>	3,657	0,810	0,570	0,752	<b>0,825</b>

Uwaga: Elementy po przekątnej są pierwiastkiem kwadratowym z AVE.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

### 6.2.2. Testowanie hipotez

Mediację, zgodnie z zaleceniami Preachera i Hayesa, oszacowano metodą bootstrappingową (5000 próbek)<sup>385</sup>. Przetestowano bezpośrednio (H1 i H2) oraz pośrednio (mediacyjne) związki (H3) między konstruktami - wszystkie wyniki przedstawiono w tabeli 5.3. W badaniu odrzucono jedynie H1 (P-value=0,262). R-kwadrat dla „marki pracodawcy” wynosi 0,586 (58,6%), co stanowi akceptowalny wynik sugerowany przez literaturę<sup>386</sup>. Oznacza to, że w tym przypadku około 58,6% wariancji „marki pracodawcy” może być wyjaśnione przez „sensowność pracy” i „satysfakcję z pracy”. Rysunek 5.2. przedstawia standaryzowane współczynniki ścieżek dla każdej relacji w proponowanym modelu.

<sup>385</sup> K. J. Preacher, A. F. Hayes, *Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models*, [w:] *Behavior research methods*, nr 40(3), 2008, s. 879-891.

<sup>386</sup> W. W. Chin, *The partial least squares approach to structural equation modeling*, [w:] *Modern methods for business research*, nr 295(2), 1988, s. 295-336.

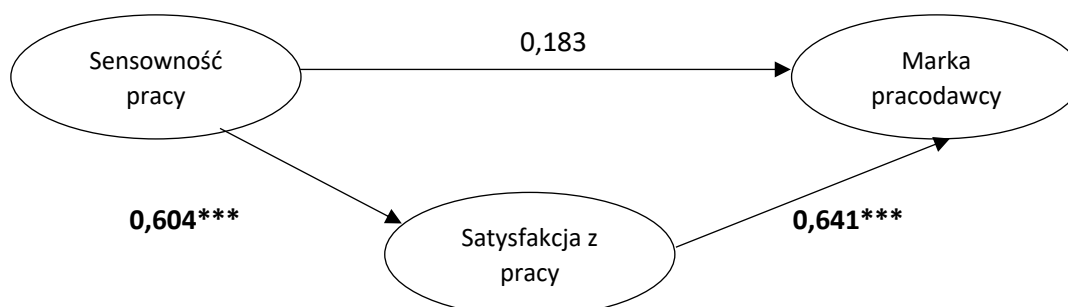
Tabela 5.3. Testowanie zależności (mediacja).

Hipotezy	Efekt bezpośredni i pośredni	Współczynnik standaryzowany	Iloczyn współczynników			95% przedział ufności		Wynik
			SE	Z	P-value	Lower	Upper	
H1	Sensowność pracy → Marka pracodawcy	0,183	0,163	1,122	0,262	-0,131	0,509	Odrzucona
H2	Satysfakcja z pracy → Marka pracodawcy	0,641	0,170	3,766	***	0,225	0,899	Wsparta
H3	Sensowność pracy → Satysfakcja z pracy → Marka pracodawcy	0,387	0,138	2,801	0,005**	0,150	0,676	Wsparta

Uwaga: \*p < .05; \*\*p < .01; \*\*\*p < .001. 95% przedział ufności przeanalizowano w metodzie bootstrappingowej 5 000 razy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Rysunek 5.2. Model empiryczny.



Uwaga: \*, \*\*, \*\*\* oznaczają, że współczynnik jest istotny statystycznie, odpowiednio przy p < 0,05; p < 0,01, p < 0,001.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Następnie w badaniu dokonano analizy wielogrupowej (ang. *Multiple Group Analysis*, MGA) z metodą bootstrappingową (ponownie 5 000 razy), ponieważ jest to odpowiednia technika analityczna do testowania efektów moderacyjnych, zwłaszcza w założeniach całego modelu badawczego<sup>387</sup>. Z racji tego, że w proponowanym modelu, moderatorem jest kategoria „rodzaj kontaktu z beneficjentem”, test moderacji zbudowano na porównaniach (tj. „społeczność lokalna” vs. „inni beneficjenci (poza społecznością lokalną)” vs. „obie grupy beneficjentów (z porównywalną częstotliwością)”). Wynik moderacji (H4) przedstawiono w tabeli 5.4. Przeprowadzona analiza wykazała, że istnieje nieistotny moderujący wpływ zmiennej „rodzaj kontaktu z beneficjentem” na związek pomiędzy sensownością pracy a oceną marki pracodawcy.

<sup>387</sup> D. P. MacKinnon, *Integrating mediators and moderators in research design*, [w:] *Research on social work practice*, nr 21(6), 2011, s. 675-681; 17. M. A. Memon, J. H. Cheah, T. Ramayah i in., *Moderation analysis: issues and guidelines*, [w:] *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, nr 3(1), 2019, s. 1-11.

Tabela 5.4. Testowanie zależności (moderacja).

Hipoteza	Porównanie	Efekt bezpośredni i pośredni	Współczynnik standaryzowany	P-value	Rezultat
H4	Spoleczność lokalna vs. Inni beneficjenci	Sensowność pracy → Marka pracodawcy	-0,084	0,910	Odrzucona
	Spoleczność lokalna vs. Obie grupy beneficjentów	Sensowność pracy → Marka pracodawcy	-0,269	0,618	
	Inni beneficjenci vs. Obie grupy beneficjentów	Sensowność pracy → Marka pracodawcy	-0,185	0,812	

Uwaga: \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$ . Inni beneficjenci to beneficjenci spoza społeczności lokalnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

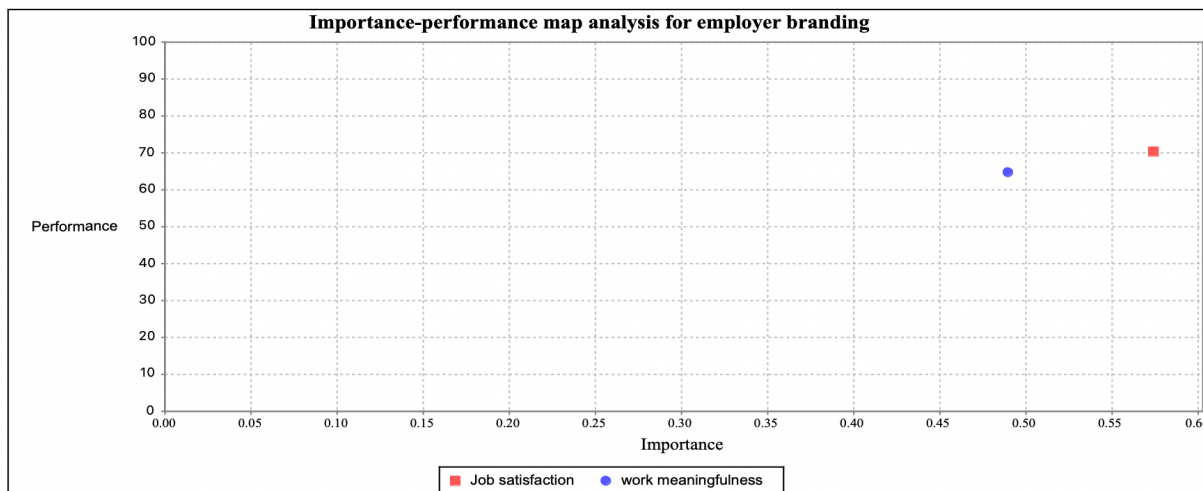
### 6.2.3. Analiza mapy priorytetów

IPMA (ang. *Importance-Performance Map Analysis*), znana również jako analiza mapy priorytetów jest praktycznym narzędziem statystycznym w PLS-SEM służącym do analizy rozszerzonych oszacowań współczynników ścieżek w widoczny sposób<sup>388</sup>. Dokładniej, IPMA pokazuje porównanie ważności (tj. całkowitej skuteczności poprzedzających konstruktów w przewidywaniu konstruktów docelowych) i wydajności (tj. średniego wyniku zmiennej latentnej)<sup>389</sup>. W niniejszej rozprawie ocena marki pracodawcy („marka pracodawcy”) jest konstruktem docelowym, który jest przewidywany przez dwa poprzedniki (tj. „sensowność pracy” i „satisfakcję z pracy”). Wyniki IPMA dla tego badania przedstawiono na rysunku 5.3.

<sup>388</sup> C. M. Ringle, M. Sarstedt, *Gain more insight from your PLS-SEM results: The importance-performance map analysis*, [w:] *Industrial management & data systems*, nr 116(9), 2016, s. 1865-1886.

<sup>389</sup> M. S. Farooq, M. Salam, A. Fayolle i in., *Impact of service...*, s. 169-180.

Rysunek 5.3. Macierz IPMA dla oceny marki pracodawcy.



Uwaga: job satisfaction – satysfakcja z pracy; work meaningfulness – sensowność pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Rysunek 5.3 pokazuje, że „satysfakcja z pracy” ma najwyższy wynik ważności (0,574). Statystycznie oznacza to, że ocena marki pracodawcy wzrosłaby o 0,574 (*ceteris paribus*), gdyby „satysfakcja z pracy” wzrosła o jedną jednostkę. Ponadto, analiza ujawniła także, że najniższy wynik wydajności występuje przy „sensowności pracy” (64,771), co wskazuje, że istnieje duże pole do poprawy w tym zakresie. Tabela 5.5. przedstawia dokładne wyniki przeprowadzonej analizy.

Tabela 5.5. Wyniki analizy IPMA dla marki pracodawcy.

Zmienne latentne	Ważność	Wydajność
Sensowność pracy	0,489	64,771
Satysfakcja z pracy	<b>0,574</b>	<b>70,363</b>

Uwaga: Wartości pogrubione oznaczają najwyższą ważność (efekt całkowity) i najwyższą wartość wydajności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

### 6.3. Podsumowanie

Wyniki badania ilościowego potwierdzają dwie z czterech postawionych przez autora hipotez:

- H2: Odczuwane poczucie satysfakcji z pracy pozytywnie wpływa na ocenę atrakcyjności pracodawcy przez pracowników angażujących się w wolontariat pracowniczy
- H3: Satysfakcja z pracy jest mediatorem między poczuciem sensowności pracy a oceną pracodawcy przez pracowników angażujących się w wolontariat pracowniczy

Oznacza to, że im wyższą satysfakcją z pracy wykazują się pracownicy-wolontariusze, tym bardziej pozytywnie oceniają swojego pracodawcę. Z kolei na wzrost satysfakcji z pracy może mieć wpływ angażowanie się w wolontariat pracowniczy, co potwierdza literatura, a co wykazano we wcześniejszej części niniejszej pracy (por. rozdział 2.). Satysfakcja z pracy pełni także ważną rolę pośredniczącą w związku między poczuciem sensowności pracy a pozytywną oceną pracodawcy przez pracowników angażujących się w wolontariat pracowniczy.

Pozostałe dwie hipotezy, tj.:

- H1: Odczuwane poczucie sensowności pracy pozytywnie wpływa na ocenę atrakcyjności pracodawcy przez pracowników angażujących się w wolontariat pracowniczy
- H4: Rodzaj beneficjentów programów wolontariackich jest moderatorem relacji między poczuciem sensowności pracy a oceną marki pracodawcy przez pracowników angażujących się w wolontariat pracowniczy

zostały odrzucone.

Przeprowadzone badania nie potwierdziły pozytywnego wpływu między odczuwanym poczuciem sensowności pracy przez pracowników-wolontariuszy, a oceną przez nich atrakcyjności pracodawcy. Badanie nie wykazało także związku między rodzajem

beneficjentów programów wolontariackich a poczuciem sensowności pracy i oceną atrakcyjności pracodawcy wśród osób angażujących się w wolontariat pracowniczy. Możliwe uzasadnienie uzyskanych wyników przedstawiono w kolejnym rozdziale – dyskusji.

## 7. Dyskusja

Celem niniejszej pracy było określenie wpływu udziału pracowników w wolontariacie pracowniczym na postrzeganie przez nich marki pracodawcy oraz opracowanie praktycznych rekomendacji dotyczących komunikowania projektów wolontariackich w działaniach employer brandingowych. W tym celu autor – poza przeglądem literatury – przeprowadził kolejno trzy inne badania:

- analizę treści zamieszczanych w kanałach komunikacji online, której wyniki pozwoliły sprawdzić, czy i w jaki sposób organizacje komunikują działania CSR, z naciskiem na wolontariat pracowniczy,
- wywiady pogłębione z przedstawicielami organizacji (koordynatorami programów wolontariackich oraz wolontariuszami), które pozwoliły uzyskać odpowiedzi na postawione w pracy pytania badawcze,
- badanie ilościowe (ankietowe) w jednym z przedsiębiorstw, weryfikujące zdefiniowane przez autora hipotezy badawcze.

Próby odpowiedzi na postawione w toku prowadzonego procesu badawczego pytania badawcze dostarczyły nieoczywistych, biorąc pod uwagę dostępną literaturę przedmiotu, ustaleń.

Wyniki przeprowadzonego przez autora badania wskazują, że możliwość zaangażowania się w wolontariat pracowniczy, poza innymi instrumentami stosowanymi przez pracodawców, jak np. motywatory płacowe i pozapłacowe, możliwość korzystania z oferty szkoleń rozwojowych, budowanie ścieżek kariery, jest – co do zasady - czynnikiem w pozytywny sposób wpływającym na ocenę atrakcyjności pracodawcy. Pracownicy-wolontariusze chętnie też dzielą się informacjami o realizowanych projektach z innymi – zarówno ze współpracownikami, jak i z osobami spoza organizacji. Wpływ na pozytywne postrzeganie marki pracodawcy organizacji realizujących programy wolontariackie ma też fakt, że udział pracowników w tego typu projektach wpływa na budowanie pewnej kultury organizacyjnej, która – o ile jest komunikowana – dobrze jest postrzegana na zewnątrz organizacji. Możliwość zaangażowania się w wolontariat pracowniczy jest także ważna z punktu widzenia kandydatów ubiegających się o pracę, którzy – w trakcie procesów rekrutacyjnych – chcą uzyskać więcej informacji o ofercie organizacji w tym zakresie.

Niewiele jest badań, które pokazują, jak wolontariat pracowniczy wpływa na ocenę atrakcyjności pracodawcy, jednak wyniki przeprowadzonego przez autora badania



korespondują z dotychczas dostępną literaturą, która mówi o tym, że konsumenci zwykle pozytywnie oceniają firmy odpowiedzialne społecznie<sup>390</sup>, zaś sam wolontariat pracowniczy, w porównaniu z innymi narzędziami CSR jest bardziej autentyczny i skupiony na społeczności, co – z punktu widzenia interesariuszy – może pozytywnie wpłynąć na wizerunek organizacji<sup>391</sup>. Odnosząc to do tematyki niniejszej rozprawy, pozytywne efekty realizacji przez organizacje programów wolontariackich, można zauważyć także na gruncie budowania i oceny atrakcyjności marki pracodawcy. Wolontariat pracowniczy może więc stanowić pożądane narzędzie, które powinno być przyjęte przez firmy w celu ustanowienia silnej pozycji na rynku pracy<sup>392</sup>. Programy z zakresu wolontariatu pracowniczego mogą poprawić publiczny wizerunek firmy jako podmiotu świadomego społecznie, a następnie kształtować zachowania różnych grup interesariuszy (w tym pracowników i potencjalnych pracowników) wobec firmy<sup>393</sup>, choć dotychczasowe badania w głównej mierze skupiają się na kandydatach do pracy. W przeciwieństwie do rzeczywistych pracowników, nie mogą oni szeroko ocenić polityki i/lub praktyk CSR organizacji - zamiast tego oceniają sygnały komunikowane przez potencjalnego pracodawcę zgodnie z ich osobistymi przekonaniem i postawami, szukając pewnej zgodności<sup>394</sup>. Wyniki przeprowadzonej przez autora analizy pokazują, że bycie „w środku” organizacji, nie zmienia podejścia pracowników-wolontariuszy do oceny atrakcyjności pracodawcy przez pryzmat angażowania się w aktywności wolontariackie.

Jak wykazała analiza literatury, wpływ na ocenę atrakcyjności pracodawcy przez pracowników-wolontariuszy może mieć postrzeganie przez nich korzyści płynących z angażowania się w wolontariat pracowniczy. Jedną z nich jest wzrost poczucia sensowności pracy, czyli subiektywnego odczucia jednostki, powiązanego z pozytywnym wkładem pracy

---

<sup>390</sup> S. Du, C. B. Bhattacharya, S. Sen, *Reaping relational rewards from corporate social responsibility: the role of competitive positioning*, [w:] *International Journal of Research in Marketing*, vol. 24, nr 3, 2007, s. 224–241; J. Peloza, J. Shang, *How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review*, [w:] *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, nr 1, 2011, s. 117–35.

<sup>391</sup> C. Plewa, J. Conduit, P. G. Quester, C. Johnson, *The impact of corporate volunteering on CSR image: A consumer perspective*, [w:] *Journal of Business Ethics*, nr 127, 2015, s. 647.

<sup>392</sup> M. Oliveira, T. Proença, M. R. Ferreira, *Do corporate volunteering programs and perceptions of corporate morality impact perceived employer attractiveness?*, [w:] *Social Responsibility Journal*, nr 18(7), 2022, s. 1229-1250.

<sup>393</sup> C.P. Lin, Y.H Tsai, S.W. Joe, C.K. Chiu, *Modeling the relationship among perceived corporate citizenship, firms' attractiveness, and career success expectation*, [w:] *Journal of Business Ethics*, vol. 105, nr 1, 2012, s. 83-93.

<sup>394</sup> S.M. Gully, J.M. Phillips i in., *A mediated moderation model of recruiting socially and environmentally responsible job applicants*, [w:] *Personnel Psychology*, vol. 66, nr 4, 2013, s. 963.

zawodowej w życie danej osoby<sup>395</sup>. W opinii osób biorących udział w przeprowadzonym przez autora badaniu jakościowym, wolontariat pracowniczy wpływa na zwiększenie poczucia sensowności pracy, m.in. poprzez możliwość niesienia pomocy innym, rozwój kompetencji czy budowanie przywiązania organizacyjnego. Badani podkreślali także, że udział w projektach wolontariackich przyczynia się do ich rozwoju osobistego, przez co m.in. zwiększają własną pewność siebie i poczucie własnej wartości. Pozytywny wpływ wolontariatu pracowniczego na wzrost poczucia sensowności pracy widziany jest zarówno przez pracowników-wolontariuszy, jak i koordynatorów programów wolontariackich. Dla niektórych pracowników możliwość zaangażowania się w wolontariat pracowniczy jest elementem niejako wynagradzającym inne aspekty, które nie do końca w konkretnych przypadkach wpływają pozytywnie na ocenę atrakcyjności pracodawcy, jak np. wysokość zarobków.

Jednocześnie jednakże, w badaniu ilościowym, nie potwierdziła się postawiona przez autora hipoteza stanowiąca, że poczucie sensowności pracy wpływa na pozytywną ocenę atrakcyjności pracodawcy. Dotychczas dostępne badania wykazywały, że osoby z wysokim poczuciem sensowności pracy wykazują większą lojalność w stosunku do swojego pracodawcy<sup>396</sup>, można było więc założyć, że także pozytywnie oceniają go jako atrakcyjnego pracodawcę. Pracownicy-wolontariusze, mimo że uważają – jak pokazały przeprowadzone indywidualne wywiady pogłębione - że sama możliwość zaangażowania się w wolontariat pracowniczy, jaką stwarza organizacja, może pozytywnie wpływać na postrzeganie marki pracodawcy, to nie łączą wzrostu poczucia sensowności pracy poprzez działalność wolontariacką jako elementu *stricte* wpływającego na ocenę atrakcyjności pracodawcy. Może to wynikać z faktu, że udział w projektach wolontariackich związany jest z pewnymi wartościami, którymi kierują się pracownicy-wolontariusze w swoim życiu<sup>397</sup>. Realizując je poprzez swoją pracę zawodową, budują w sobie poczucie, że ich praca ma nie tylko znaczenie personalne, dla nich samych, ale także dla organizacji, w której pracują i dla beneficjentów, którym pomagają.

---

<sup>395</sup> P. Kaur, A. Mittal, *Meaningfulness of Work and Employee Engagement: The Role of Affective Commitment*, [w:] *The Open Psychology Journal*, vol. 13, 2020, s. 116.

<sup>396</sup> I. Ludviga, A. Kalvina, *Exploring the relationships between job satisfaction, work engagement and loyalty of academic staff*, [w:] *International Journal of Economics and Management Engineering*, nr 10(1), 2016, s. 99-105; M. Geldenhuys, K. Łaba, C. M. Venter, *Meaningful work, work engagement and organisational commitment*, [w:] *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 2014, s. 9.

<sup>397</sup> A. Do Paço, A. Nave, *Corporate volunteering. A case study centred on the motivations, satisfaction and happiness of company employees*, [w:] *Employee Relations*, nr 35(5), 2013, s. 547-559; M. Loosemore, J. Bridgeman, *Corporate volunteering in the construction industry: motivations, costs and benefits*, [w:] *Construction Management and Economics*, 35(10), 2017, s. 641-653.

Pracownicy, dzięki angażowaniu się w wolontariat pracowniczy zauważają szereg korzyści, które ostatecznie wpływają na zwiększenie ich satysfakcji z pracy. Wśród najczęściej wymienianych przez badanych benefitów płynących z zaangażowania w projekty wolontariackie pojawia się możliwość rozwoju własnych kompetencji i umiejętności, także takich, które nie są na co dzień wykorzystywane w pracy zawodowej. Wolontariat pracowniczy wpływa także na budowanie relacji między współpracownikami, przez co ci lepiej czują się w trakcie wykonywania swoich codziennych obowiązków. Badani w wywiadach podkreślali, że wolontariat pracowniczy umożliwia im często sprawdzenie się w roli decydentów, z czym nie mają do czynienia wykonując swoje standardowe obowiązki zawodowe, zaś udział w projektach wolontariackich wpływa motywująco na wykonywane przez nich zadania. Pracownicy-wolontariusze, którzy odczuwają wysoką satysfakcję ze swojej pracy zawodowej, chętniej pozytywnie oceniają markę swojego pracodawcy, co potwierdziło przeprowadzone przez autora badanie jakościowe i ilościowe.

Wnioski płynące ze zrealizowanych badań korespondują z dotychczasowymi ustaleniami naukowców, które mówią, że wolontariat pracowniczy może wpłynąć na zwiększenie poczucia satysfakcji z wykonywanej pracy<sup>398</sup>, czyli pozytywnego stanu emocjonalnego, który może narastać w procesie oceny doświadczeń zawodowych pracowników, co powiązane jest także z postrzeganiem atrakcyjności pracodawcy<sup>399</sup>. Wyniki przeprowadzonych przez autora badań są zgodne z dostępną literaturą, która mówi, że osiągnięcie satysfakcji z pracy, poprzez angażowanie się w wolontariat pracowniczy pomaga budować lojalność pracowników względem pracodawcy oraz zwiększać ich zaangażowanie w pracę<sup>400</sup>, a co za tym idzie może w pozytywny sposób wpływać na postrzeganie marki pracodawcy przez pracowników-wolontariuszy. Możliwość rozwoju własnych kompetencji i umiejętności, również tych wykraczających poza „kanon” przydatnych w codziennych obowiązkach zawodowych w literaturze wymieniane są jako jedne z czynników wpływających na ocenę

---

<sup>398</sup> D. Haski-Leventhal, A. Kach, M. Pournader, *Employee need satisfaction and positive workplace outcomes: The role of corporate volunteering*, [w:] *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, nr 48(3), 2019, s. 592; A. Paço, A. C. d Nave, *Corporate volunteering: A case study centred on the motivations, satisfaction and happiness of company employees*, [w:] *Employee Relations*, 2013, nr 35, 547-559.

<sup>399</sup> Y. Zhu, *A review of job satisfaction*, [w:] *Asian School of Science*, nr 9(1), 2013, s. 294; B. Aziri, *Job satisfaction. A literature review*, [w:] *Management research & practice*, nr 3(4), 2011, s. 77-79.

<sup>400</sup> A. Waqas, U. Bashir, M. F. Sattar i in., *Factors influencing job satisfaction and its impact on job loyalty*, [w:] *International Journal of Learning and Development*, nr 4(2), 2014, s. 144; F. Saputra, M. R. Mahaputra, *Effect of job satisfaction, employee loyalty and employee commitment on leadership style (human resource literature study)*, [w:] *Dinasti International Journal of Management Science*, nr 3(4), 2022, s. 764.

atrakcyjności pracodawcy. Wolontariat pracowniczy pozwala zaspokoić potrzeby przynależności (poprzez budowanie relacji w zespołach dzięki wspólnemu podejmowaniu aktywności wolontariackich) i samodzielności (m.in. poprzez wcielanie się w rolę liderów poszczególnych projektów), co zgodnie z literaturą także wpływa na wzrost odczuwanej z pracy satysfakcji<sup>401</sup>. Finalnie wpływa to w pozytywny sposób na ocenę atrakcyjności pracodawcy – im pracownicy są bardziej usatysfakcjonowani ze swojej pracy, tym lepiej oceniają swojego pracodawcę.

Biorąc pod uwagę powyższe wnioski, nasuwa się pytanie, jaki związek w procesie kształtowania oceny marki pracodawcy zachodzi między poczuciem sensowności pracy i satysfakcją z pracy pracowników biorących udział w wolontariacie pracowniczym? Jak pokazuje przeprowadzone badanie jakościowe, wolontariat pracowniczy, dzięki możliwości pomocy innym przy wykorzystaniu własnych kompetencji i umiejętności wpływa na odczuwaną sensowność pracy, jednocześnie podnosząc czerpaną z niej satysfakcję i motywując do dalszych działań, zarówno w zakresie wolontariatu pracowniczego jak i bardziej efektywnego wykonywania swoich obowiązków zawodowych. Wolontariat pracowniczy pozwala łączyć pracę zawodową z wartościami, którymi pracownicy-wolontariusze kierują się w swoim życiu. To z kolei, podobnie jak rozwój relacji między członkami zespołów związany z angażowaniem się w aktywności wolontariackie, wpływa na zwiększenie poczucia sensowności pracy oraz czerpanej z niej satysfakcji. Niektórzy z badanych wprost łączyli odczuwane poczucie sensowności pracy i satysfakcję z pracy z oceną marki pracodawcy. W ich opinii, wzrost odczuwanej satysfakcji z pracy poprzez zwiększone poczucie sensowności pracy wśród pracowników-wolontariuszy, przyczynia się do pozytywnej oceny atrakcyjności pracodawcy. Satysfakcja z pracy pełni więc rolę mediatora między poczuciem sensowności pracy a oceną marki swojego pracodawcy, co potwierdzono także w przeprowadzonym badaniu ilościowym.

Wnioski płynące ze zrealizowanych badań są zgodne z dotychczas dostępnymi publikacjami, które udowadniają m.in., że angażowanie się w projekty wolontariackie daje możliwość pomocy innym przy wykorzystywaniu własnych umiejętności i kompetencji, które często nie są bezpośrednio związane z ich obowiązkami zawodowymi<sup>402</sup>, a także dają

---

<sup>401</sup> A. M. Grant, *Giving time, time after time: Work design and sustained employee participation in corporate volunteering*, [w:] *Academy of Management Review*, nr 37, 2012, s. 603; D. Haski-Leventhal, A. Kach, M. Pournader, *Employee need satisfaction and positive workplace outcomes: The role of corporate volunteering*, [w:] *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, nr 48(3), 2019, s. 593.

<sup>402</sup> D. K. Peterson, *Benefits of participation in corporate volunteer programs: employees' perceptions*, [w:] *Personnel review*, 33(6), 2004, s. 615-627; S. Sekar, L. Dyaram, *What drives employees to*

możliwość łączenia pracy zawodowej z wartościami, którymi pracownicy-wolontariusze kierują się w życiu osobistym<sup>403</sup>. Aspekty te zwiększają odczuwaną sensowność pracy, podnosząc także poziom czerpanej z niej satysfakcji oraz działają motywująco na wykonywanie swoich obowiązków zawodowych<sup>404</sup>. Konsekwencją tych zależności może być pozytywny wpływ na ocenę atrakcyjności pracodawcy.

Udział w projektach wolontariackich pozwala wolontariuszom rozwinąć różne kompetencje – przydatne w wykonywaniu codziennych obowiązków zawodowych, jak i poza pracą zawodową. Często są to umiejętności, których wolontariusze nie byłiby w stanie rozwinąć na swoim stanowisku pracy, np. umiejętności manualne. Fakt, że firmy wspierają lokalnych beneficjentów, stanowi dla pracowników-wolontariuszy pewną wartość dodaną. Dzięki temu osoby angażujące się w wolontariat pracowniczy mają poczucie, że ich praca wnosi pozytywny wkład dla lokalnej społeczności, pomagając rozwiązać jej problemy i zmienić sytuację na lepszą, a co za tym idzie – wpływa na wzrost poczucia sensowności pracy. Wolontariat pracowniczy na rzecz lokalnej społeczności wpływa także pozytywnie na ogólne postrzeganie wizerunku organizacji wśród różnych grup interesariuszy (w tym pracowników i potencjalnych pracowników), jednak badania nie uzależniają wprost oceny atrakcyjności pracodawcy od rodzaju beneficjentów programów wolontariackich. Przeprowadzona analiza danych pozyskanych w badaniu ilościowym wykazała także, że zmienna związana z rodzajem beneficjenta ma nieistotny statystycznie wpływ moderujący na związek pomiędzy sensownością pracy a oceną marki pracodawcy.

Wyniki przeprowadzonego badania jakościowego korespondują z dotychczasowymi badaniami, pokazującymi, że rodzaj beneficjentów wolontariatu pracowniczego jest czynnikiem wpływającym na poczucie sensowności pracy<sup>405</sup>, zaś wsparcie lokalnych beneficjentów w znaczny sposób je wzmacnia<sup>406</sup>. Fakt, że pracownicy-wolontariusze nie łączą wprost rodzaju beneficjentów programów wolontariackich z oceną atrakcyjności pracodawcy,

---

*participate in corporate volunteering programs?*, [w:] *Social Responsibility Journal*, nr 13(4), 2017, s. 661–677.

<sup>403</sup> A. Nave, A. do Paço, *Corporate volunteering – an analysis of volunteers' motivations and demographics*, [w:] *Journal of Global Responsibility*, nr 4(1), 2013, s. 31–43.

<sup>404</sup> D. Haski-Leventhal, A. Kach, M. Pournader, *Employee need satisfaction and positive workplace outcomes: The role of corporate volunteering*, [w:] *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, nr 48(3), 2019, s. 593; P. Kaur, A. Mittal, *Meaningfulness of Work and Employee Engagement: The Role of Affective Commitment*, [w:] *The Open Psychology Journal*, vol. 13, 2020, s. 116.

<sup>405</sup> A. Glavas, *Employee engagement and sustainability: a model for implementing meaningfulness at and in work*, [w:] *The Journal of Corporate Citizenship*, nr 46, 2012, s. 23.

<sup>406</sup> L. Lindholm, *The Use of Corporate Social Responsibility in Employer Branding*, [w:] *Developing Insights on Branding in the B2B Context*, Western Sydney University, 2018, s. 80.

może wynikać z ich podejścia do wolontariatu pracowniczego - niezależnie od tego, czy angażują się oni w projekty realizowane na rzecz beneficjentów pochodzących z bliskiego otoczenia, czy wsparcie świadczone jest innym adresatom, zaznaczają oni, że możliwość pomocy innym w ramach wykonywanej pracy stanowi dla nich pewną dodatkową wartość, wynikającą także z wartości, którymi kierują się w życiu. Istnieją bowiem badania, pokazujące, że chęć angażowania się w wolontariat pracowniczy oraz postrzeganie korzyści z podejmowania działalności wolontariackiej, związane jest z prywatnymi motywacjami wolontariuszy<sup>407</sup>. Wolontariusze często decydują się na zaangażowanie się w wolontariat pracowniczy m.in. ze względu na pragnienie niesienia pomocy innym, chęć dzielenia się swoimi umiejętnościami i doświadczeniem lub z chęci odczuwania spełnienia i satysfakcji z robienia czegoś pożytecznego dla społeczności<sup>408</sup>. W związku z tym, niezależnie od rodzaju beneficjenta, pracownicy-wolontariusze doceniają, że pracodawca daje im możliwość zaangażowania się w wolontariat pracowniczy, jednak zmienna ta nie jest istotnym czynnikiem wpływającym na zależność między odczuwanym poczuciem sensowności pracy poprzez angażowanie się w pomoc konkretnym beneficjentom a oceną atrakcyjności pracodawcy.

Podsumowując, pracownicy-wolontariusze zwykle pozytywnie oceniają atrakcyjność swojego pracodawcy. Podkreślają przy tym, że angażowanie się w aktywności wolontariackie zwiększa ich poczucie sensowności pracy oraz wpływa na odczuwaną z pracy satysfakcję. Nie łączą oni jednak wzrostu poczucia sensowności pracy poprzez działalność wolontariacką jako elementu *stricte* wpływającego na ocenę atrakcyjności pracodawcy. Satysfakcja z pracy pełni także rolę mediatora między poczuciem sensowności pracy a oceną marki swojego pracodawcy. Niezależnie od tego, czy pracownicy-wolontariusze angażują się w projekty realizowane na rzecz lokalnych beneficjentów, czy wsparcie świadczone jest dla potrzebujących spoza lokalnej społeczności, możliwość pomocy innym w ramach wykonywanej pracy stanowi dla nich pewną wartość dodaną, która nie ma jednak bezpośredniego przełożenia na postrzeganie marki pracodawcy – doceniają oni, że pracodawca daje im taką możliwość, nie wiążąc jednak rodzaju beneficjenta, którym pomagają ze wzrostem poczucia sensowności pracy i oceną atrakcyjności pracodawcy.

---

<sup>407</sup> J. Brockner, D. Senior, W. Welch, *Corporate volunteerism, the experience of selfintegrity, and organizational commitment: Evidence from the field*, [w:] *Social Justice Research*, nr 27, 2014, s. 1-27; J. B. Rodell, *Finding meaning through volunteering: Why do employees volunteer and what does it mean for their jobs?*, [w:] *Academy of Management Journal*, nr 56, 2013, s. 1274–1294.

<sup>408</sup> F. Forster, D. Grichnik, *Social entrepreneurial intention formation of corporate volunteers*, [w:] *Journal of Social Entrepreneurship*, nr 4(2), 2013, s. 170.

## 8. Implikacje praktyczne

Współcześnie, z jednej strony, ciągle rośnie znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu oraz oczekiwania konsumentów i pracowników dotyczące zaangażowania się organizacji w działania prospołeczne<sup>409</sup>, z drugiej zaś strony pracodawcy stają przed wyzwaniem spełniania oczekiwań pracowników względem doskonalenia ich kompetencji, rozwoju oraz osiągania celów zawodowych<sup>410</sup>. Wolontariat pracowniczy definiowany jest jako działalność wolontariacka pracowników korporacji, gdzie pracodawca zapewnia wsparcie, a także często inicjuje w tym obszarze projekty, traktując je jako jeden ze sposobów rozwijania idei CSR<sup>411</sup>. Wolontariat pracowniczy, w odróżnieniu od innych narzędzi CSR, jak np. darowizny na konkretne cele ma charakter proaktywny, dzięki czemu niesie szereg korzyści pozytywnie wpływających na pracowników, jak np. możliwość rozwoju kompetencji (także wykraczających poza przydatnymi w codziennej pracy zawodowej), budowanie relacji w zespole czy wzrost poczucia sensowności pracy<sup>412</sup>.

Istniejące publikacje jedynie częściowo opisują sposób, w jaki realizacja w firmie programów wolontariatu pracowniczego wpływa na postrzeganie atrakcyjności pracodawcy przez obecnych pracowników. Przeprowadzone przez autora badanie wykazało, że organizacje w zróżnicowany sposób podchodzą do komunikowania wolontariatu pracowniczego w swoich działaniach employer brandingowych, jednak zdecydowana większość z badanych firm w swoich kanałach komunikacyjnych nie informuje wprost o prowadzeniu tego rodzaju aktywności, mimo tego, że informują o realizowanych przez siebie innych działaniach CSR. Badania innych autorów pokazują, że komunikacja CSR pozytywnie wpływa na postawy konsumentów wobec firmy i oferowanych przez nich produktów. Konsumenty zwykle pozytywnie oceniają firmy odpowiedzialne społecznie<sup>413</sup>, zaś sam wolontariat pracowniczy,

---

<sup>409</sup> M. B. Donia, S. Ronen, C. A. Tetrault Sirsly, S. Bonaccio, *CSR by any other name? The differential impact of substantive and symbolic CSR attributions on employee outcomes*, [w:] *Journal of Business Ethics*, nr 157(2), 2019, s. 504-507.

<sup>410</sup> M. Vatsa, *Leveraging Employer Branding for Organizational Success*, [w:] *Review of management*, nr 6, 2016, s. 13.

<sup>411</sup> L. Hustinx, F. Handy, R. Cnaan, *Volunteering*, [w:] R. Tylor (red.), *Third Sector Research*, Springer, Nowy Jork 2010, s. 8.

<sup>412</sup> A. Glińska-Noweś, A. Hatami, J. Hermes i in., dz. cyt. s. 34.

<sup>413</sup> S. Du, C. B. Bhattacharya, S. Sen, *Reaping relational rewards from corporate social responsibility: the role of competitive positioning*, [w:] *International Journal of Research in Marketing*, vol. 24, nr 3, 2007, s. 224-241; J. Peloza, J. Shang, *How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review*, [w:] *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, nr 1, 2011, s. 117-35.

w porównaniu z innymi narzędziami CSR jest bardziej autentyczny i skupiony na społeczności, co – z punktu widzenia klientów – może pozytywnie wpłynąć na wizerunek organizacji<sup>414</sup>. Z drugiej strony, dostępne są badania pokazujące, że branża, w której działa dane przedsiębiorstwo ma wpływ na skuteczność komunikowania działań CSR (w tym wolontariatu pracowniczego) – interesariusze są często nieufni wobec podmiotów działających w niektórych branżach (zwykle kojarzonych z negatywnym wizerunkiem/wpływem na otoczenie), co może stanowić pewne wyzwanie dla osób odpowiedzialnych w danych przedsiębiorstwach za działania komunikacyjne<sup>415</sup>. Niektórzy autorzy definiują także, jako jedno z ryzyk związanych z działalnością CSR, ryzyko komunikacyjne, dotyczące niewłaściwie przekazywanych komunikatów czy braku dobrego planu komunikacji<sup>416</sup>. Co więcej, klienci często także dostrzegają wiele powodów, dla których organizacje podejmują działania CSR, a jednym z nich może być osiągnięcie określonych celów biznesowych<sup>417</sup>. W tym miejscu warto przytoczyć mechanizm, który w literaturze nazywany jest „paragrafem 22”<sup>418</sup>. Polega on na oczekiwaniu przez interesariuszy różnych aktywności wpisujących się w koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu podejmowanych przez organizacje, jednak bez ich komunikacji nie wiedzieliby oni, czy i w jakim stopniu firma wywiązuje się ze swoich obowiązków społecznych. Interesariusze mogą stać się nieufni względem rzeczywistych intencji firmy co do prowadzenia działań CSR, jeśli uznają, że ta zbyt duży nacisk kładzie na ich komunikację<sup>419</sup>.

Minimalizowanie sceptycyzmu interesariuszy i eksponowanie wewnętrznych motywów w działaniach CSR stanowią kluczowe wyzwanie dla komunikacji tego rodzaju inicjatyw<sup>420</sup>.

---

<sup>414</sup> C. Plewa, J. Conduit, P. G. Quester, C. Johnson, *The impact of corporate volunteering on CSR image: A consumer perspective*, [w:] *Journal of Business Ethics*, nr 127, 2015, s. 647.

<sup>415</sup> S. Du, C. B. Bhattacharya, S. Sen, *Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication*, [w:] *International Journal of Management Reviews*, nr 12(1), 2010, s. 14.

<sup>416</sup> A. Nave, J. Ferreira, *Corporate social responsibility strategies: Past research and future challenges*, [w:] *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, nr 9, 2019, s. 10; M. Morsing, M. Schultz, *Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies*, [w:] *Business Ethics: A European Review*, nr 15, 2006, s. 324.

<sup>417</sup> P. S. Ellen, D. J. Webb, L. A. Mohr, *Building corporate associations: consumer attributions for corporate socially responsible program*, [w:] *Journal of the Academy of Marketing Science*, nr 34, 2006, s. 148.

<sup>418</sup> M. Morsing, M. Schultz, K. U. Nielsen, K. U., *The “Catch 22” of communicating CSR: Findings from a Danish study*, [w:] *Journal of Marketing Communications*, nr 14(2), 2008, s. 97–111; M. Mazurowska, R. Płoska, *Sprawozdawcza i pozasprawozdawcza komunikacja zewnętrzna w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu*, Centrum Myśli Strategicznych, Sopot 2022, s. 53.

<sup>419</sup> T. Coombs, *Transmedia storytelling: a potentially vital resource for CSR communication*, [w:] *Corporate Communication: An International Journal*, nr 24(2), 2019, s. 352.

<sup>420</sup> S. Du, C. B. Bhattacharya, S. Sen, *Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication*, [w:] *International Journal of Management Reviews*, 12, 2010, s. 8–19.



Z racji tego, że wolontariat pracowniczy, stanowi jedno z narzędzi CSR, mogą zachodzić tu podobne mechanizmy, które nie ułatwiają pracy specjalistkom i specjalistom z zakresu budowania marki pracodawcy. Firmy nieczęsto komunikują tego rodzaju działania, ponieważ mogą bać się, że wolontariat pracowniczy odebrany zostanie jako celowe działanie marketingowe, a nie rzeczywiste zaangażowanie organizacji we wspieranie lokalnej społeczności<sup>421</sup>. Firmy mogą także uważać, że wolontariat pracowniczy jest częścią ich strategii odpowiedzialności społecznej i niekoniecznie musi być komunikowany w działaniach związanych z employer brandingiem. Pojawia się tu pewien paradoks, wynikający zarówno z dostępnej literatury, która zaznacza, że współcześnie jednym z wyróżników atrakcyjnego pracodawcy jest angażowanie się w działalność CSR oraz rozumienie biznesu jako „siły dla dobra”<sup>422</sup>, jak i z wyników przeprowadzanego badania, które pokazały, że analizowane firmy komunikują swoje działania CSR w ograniczonym stopniu, często nie przekazując szczegółów, a jedynie informując, że prowadzą takie działania. Wywiady indywidualne przeprowadzone z przedstawicielami firm wykazały bowiem, że pracownicy angażujący się w wolontariat pracowniczy uważają programy wolontariackie jako element pozytywnie wpływający na ocenę atrakcyjności pracodawcy. Badani wymieniali wolontariat pracowniczy przy innych elementach, które mogą wpłynąć na postrzeganie marki pracodawcy, w tym m.in. wysokość zarobków, oferowane możliwości rozwoju zawodowego, pakiety benefitów pracowniczych i innych motywatorów pozapłacowych. Co ważne w odniesieniu do celu niniejszej pracy, w trakcie wywiadów pojawiały się stwierdzenia, że firmy powinny komunikować tego rodzaju aktywności interesariuszom zewnętrznym i wewnętrznym (w tym pracownikom i potencjalnym pracownikom), ponieważ – w ich ocenie - wpływa to pozytywnie na całościowe postrzeganie organizacji.

W odniesieniu do powyższych rozważań, działania komunikacyjne wolontariatu pracowniczego, w celu zminimalizowania ewentualnego sceptycyzmu odbiorców wewnętrznych i zewnętrznych, powinny w transparentny sposób opisywać realizowane projekty – ich cele, konkretne działania oraz korzyści, jakie płyną z ich realizacji dla poszczególnych beneficjentów (z poszanowaniem ich prywatności)<sup>423</sup>. Warto także, by firmy

---

<sup>421</sup> C. Lorenz, G. C. Gentile, T. Wehner, *How, why, and to what end? Corporate volunteering as corporate social performance*, [w:] *International Journal of Business Environment*, nr 4(2), 2011, s. 185.

<sup>422</sup> L. Lindholm, *The Use of Corporate Social Responsibility in Employer Branding*, [w:] *Developing Insights on Branding in the B2B Context*, 2018, s. 79.

<sup>423</sup> S. Kim, M. T. Ferguson, *Public expectations of CSR communication: What and how to communicate CSR*, [w:] *Public Relations Journal*, nr 8(3), 2014, s. 3.

komunikowały wolontariat pracowniczy z punktu widzenia pracowników – pokazując ich silne zaangażowanie oraz korzyści dla nich płynące. Wpisuje się to w trend tzw. *Employer Advocacy*<sup>424</sup>, czyli promocję działań firmy przez samych pracowników<sup>425</sup>. Może się to odbywać poprzez publikację postów w mediach społecznościowych, będących np. relacją z realizowanych projektów wolontariackich przez samych pracowników, a następnie udostępnianie ich na oficjalnych profilach firm. Przekaz płynący bezpośrednio od ludzi (nawet jeśli są to osoby związane z organizacją) jest często bowiem postrzegany jako bardziej naturalny<sup>426</sup>, zaś konsumenci częściej ufają pracownikom firmy bardziej niż komunikacji płynącej „z ust” samej organizacji<sup>427</sup>. Przekaz ten powinien być wiarygodny, tj. spójny z tym, co organizacji mówi i z tym, co rzeczywiście robi<sup>428</sup>. W innym przypadku, organizacja może być oskarżona o tzw. *CSR-washing*, czyli manipulację pewnymi komunikatami, przez co odbiorcy mylnie postrzegają organizację jako społecznie odpowiedzialną<sup>429</sup>.

Komunikacja działań CSR, w tym wolontariatu pracowniczego, nie powinna więc polegać jedynie na tworzeniu i rozpowszechnianiu informacji o podejmowanych aktywnościach, ale powinna być rozważana jako integralna część strategii społecznej odpowiedzialności biznesu danej organizacji<sup>430</sup>. W takim podejściu komunikacja działań CSR, w tym wolontariatu pracowniczego, staje się narzędziem do budowania i utrzymywania reputacji, a to z kolei wpływa na jej wizerunek i wiarygodność w oczach klientów, pracowników (w rozumieniu marki pracodawcy) i pozostałych interesariuszy<sup>431</sup>. Informowanie o podejmowanych aktywnościach z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu może przyczynić się do przyciągania i utrzymania talentów w firmie – komunikacja praktyk, które związane są z troską zarówno o społeczeństwo jak i pracowników, prowadzi do postrzegania

---

<sup>424</sup> *Employer Advocacy* można traktować jako rodzaj tzw. *Brand Advocacy*, gdzie to klienci publikują pozytywne treści o firmie, stając się niejako niesponsorowanymi ambasadorami marki.

<sup>425</sup> K. Tanwar, A. Prasad, *Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention*, [w:] *Global Business Review*, nr 17(35), 2016, s. 2s.

<sup>426</sup> Y. Choi, M. W. Kroff, J. Kim, *Developing brand advocacy through brand activities on Facebook*, [w:] *Journal of Consumer Marketing*, vol. 38, nr 3, 2021, s. 329.

<sup>427</sup> V. Wilk, G. N. Soutar, P. Harrigan, *Online brand advocacy and brand loyalty: a reciprocal relationship?*, [w:] *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 33 No. 10, 2011, s. 1978.

<sup>428</sup> M. Mazurowska, R. Płoska, *Sprawozdawcza i pozasprawozdawcza komunikacja zewnętrzna w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu*, Centrum Myśli Strategicznych, Sopot 2022, s. 54.

<sup>429</sup> S. Pope, A. Wæraas, *CSR-washing is rare: A conceptual framework, literature review, and critique*, [w:] *Journal of Business Ethics*, nr 137, 2016, s. 174.

<sup>430</sup> D. Vogler, M. Eisenegger, *CSR Communication, Corporate Reputation, and the Role of the News Media as an Agenda-Setter in the Digital Age*, [w:] *Business & Society*, 2020, s. 8.

<sup>431</sup> P. David, S. Kline, Y. Dai, *Corporate social responsibility practices, corporate identity, and purchase intention: A dual-process model*, [w:] *Journal of Public Relations Research*, nr 17(3), 2005, s. 292.

danej organizacji jako pożądanego miejsca pracy<sup>432</sup>, a to z kolei może przełożyć się na mniejszą retencję pracowników i przynieść ogólne korzyści dla organizacji.

---

<sup>432</sup> J. Story, F. Castanheira, S. Hartig, *Corporate social responsibility and organizational attractiveness: implications for talent management*, [w:] *Social Responsibility Journal*, nr 12(3), s. 494.

## Zakończenie

W niniejszej rozprawie doktorskiej podjęto temat wpływu wolontariatu pracowniczego na ocenę atrakcyjności pracodawcy przez pracowników-wolontariuszy. Celem pracy było zbadanie, w jaki sposób udział pracowników w wolontariacie pracowniczym wpływa na postrzeganie przez nich marki pracodawcy oraz stworzenie praktycznych rekomendacji dotyczących komunikowania wolontariatu pracowniczemu w działaniach employer brandingowych.

W ramach procesu badawczego poza krytycznym przeglądem literatury, przeprowadzono dwa badania jakościowe – analizę treści zamieszczanych w kanałach komunikacji online służących do budowania pozytywnego wizerunku pracodawcy, indywidualne wywiady pogłębione z pracownikami-wolontariuszami i koordynatorami programów wolontariackich oraz badanie ilościowe, którego celem była weryfikacja postawionych hipotez badawczych.

Przeprowadzone badania wykazały, że wolontariat pracowniczy ma co do zasady pozytywny wpływ na ocenę atrakcyjności pracodawcy przez pracowników-wolontariuszy. Przyczyniają się do tego efekty, jakie wolontariat pracowniczy przynosi organizacji i pracownikom – m.in. możliwość rozwoju własnych kompetencji, budowanie relacji w zespole, możliwość realizacji własnych celów oraz pracę w zgodzie z osobistymi wartościami. Pracownicy-wolontariusze podkreślają, że możliwość pomocy potrzebującym poprzez działalność wolontariacką nadaje ich pracy większego znaczenia, przez co są bardziej zmotywowani do wykonywania swoich codziennych obowiązków zawodowych, zaś sama możliwość udziału w projektach wolontariackich wynagradza im inne aspekty, które nie do końca postrzegane są pozytywnie z punktu widzenia pracowników, np. wysokość zarobków. Co ważne, wolontariat pracowniczy pozwala pracownikom zaspokajać m.in. potrzeby rozwoju, przynależności, samodzielności i niezależności, a to bezpośrednio wpływa na odczuwaną przez nich satysfakcję z pracy. Inicjatywy wolontariackie sprawiają, że organizacja odbierana jest przez różne grupy interesariuszy (w tym pracowników i potencjalnych pracowników) jako odpowiedzialna społecznie i troszcząca się o lokalne społeczności, przez co wolontariat pracowniczy może poprawić publiczny wizerunek organizacji oraz wpłynąć pozytywnie na jej ocenę jako pracodawcy, u którego chce/chciałoby się pracować.

Ważne są tu także sposoby komunikowania aktywności wolontariackich – by organizacja nie została oskarżona o tzw. *washing*, może komunikować wolontariat pracowniczy z punktu widzenia pracowników – pokazując ich silne zaangażowanie oraz

korzyści, które czerpią z angażowania się w tego typu inicjatywy. Przekaz płynący bezpośrednio od ludzi (nawet jeśli są to osoby związane z organizacją) jest często bowiem lepiej postrzegany przez jego odbiorców – jako bardziej naturalny i oparty na prawdziwych doświadczeniach jego nadawców.

Wyniki przeprowadzonych badań sugerują, że programy wolontariatu pracowniczego powinny być rozważane przez pracodawców jako ważny element strategii z zakresu employer branding firmy oraz zwiększeniem zaangażowania pracowników. Warto jednak pamiętać, że dla pracowników również istotne jest wdrożenie innych narzędzi wpływających na ocenę atrakcyjności pracodawcy, jak programy szkoleniowe, budowanie ścieżek kariery, elastyczny czas pracy czy dbanie o atmosferę w miejscu pracy. Należy przy tym pamiętać, że każda organizacja jest inna i potrzebuje indywidualnego podejścia do tworzenia skutecznych programów budowania wizerunku pracodawcy, a co za tym idzie także programów motywacyjnych i rozwojowych. Dlatego tak ważne jest dokładne przeanalizowanie potrzeb pracowników, by dopasować najlepsze dla nich rozwiązania.

Wnioski płynące z niniejszej rozprawy mogą mieć praktyczne zastosowanie dla pracodawców, którzy chcą zwiększyć zaangażowanie pracowników, wpłynąć na ich motywację i satysfakcję z pracy. Stworzone na podstawie przeprowadzonej analizy kanałów komunikacji online kilku firm rekomendacje praktyczne dotyczące komunikowania programów wolontariatu pracowniczego, mogą zostać wykorzystane przez różne organizacje, niezależnie od swojej wielkości czy branży, w której działają.

Jak każde badania, również i te miały swoje ograniczenia. Zrealizowano je jedynie w 5 przedsiębiorstwach, które dobrane zostały w sposób arbitralny przez autora. Dodatkowym ograniczeniem jest fakt, że były one realizowane po czasie wzmożonych obostrzeń spowodowanych pandemią wirusa Sars-Cov-2, w trakcie których przedsiębiorstwa zmniejszyły swoją aktywność w zakresie realizacji programów wolontariatu pracowniczego. Wskazania sformułowane na podstawie przeprowadzonej w niniejszym opracowaniu analizy, powinny więc zostać zweryfikowane w badaniu przeprowadzonym na większej i bardziej zróżnicowanej próbie – także na pracownikach, którzy nie angażują się w wolontariat pracowniczy (co autor pierwotnie zakładał). Przyszłe badania związane z tematem wpływu wolontariatu pracowniczego na ocenę atrakcyjności pracodawcy mogą skupić się także na innych kwestiach – np. konkretnych branżach czy organizacjach o określonej wielkości. Warto zbadać także, jakie formy wolontariatu pracowniczego są najbardziej atrakcyjne dla pracowników oraz jak angażowanie się w tego typu inicjatywy może wpłynąć na rozwój kariery.

## Literatura

### Książki i artykuły naukowe:

1. Aaker D. A., *Leveraging the corporate brand*, [w:] *California management review*, nr 46(3), 2004, s. 6-18.
2. Aggerholm C. K., Andersen S. E., Thomsen C., *Conceptualising employer branding in sustainable organisations*, [w:] *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 16, nr 2, 2011, s. 105-123.
3. Agrawal R. K., Swaroop P., *Effect of employer brand image on application intentions of B-school undergraduates*, [w:] *Vision*, nr 13(3), 2009, s. 41-49.
4. Aksak E. O., Ferguson M. A., Duman S. A., *Corporate social responsibility and CSR fit as predictors of corporate reputation: A global perspective*, [w:] *Public Relations Review*, nr 42(1), 2016, s. 79-81.
5. Ali B. J., Anwar G., *An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction*, [w:] *International Journal of Engineering, Business and Management*, nr 5(2), 2021, s. 21-30.
6. Altkorn J., *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999.
7. Ambler T., Barrow S., *The employer brand*, [w:] *Journal of Brand Management*, vol. 4, nr 33, 1996, s. 185-206.
8. Anderson J. C., Gerbing D. W., *Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach*, [w:] *Psychological bulletin*, nr 103(3), 1988, s. 411-423.
9. Andruszkiewicz K., *Marketing. Podręcznik akademicki*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2011.
10. Armstrong M., *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2015.
11. Arriscado P., Quesado H., Sousa B., *Employer branding in the digital era attracting and retaining millennials using digital media*, [w:] *Communication: Innovation & Quality*, 2019, s. 391-403.
12. August J. H., *CSR and innovation: a holistic approach from a business perspective*, [w:] Altenburger R. (red.), *Innovation Management and Corporate Social Responsibility. Social Responsibility as Competitive Advantage*, Springer, Cham 2018, s. 29-73.
13. Aurand W., Bishop T., Gorchels L., *Human resource management's role in internal branding: An opportunity for cross-functional brand message synergy*, [w:] *The Journal of Product and Brand Management*, nr 2/3(14), 2005, s. 163-169.

14. Aziri B., *Job satisfaction. A literature review*, [w:] *Management research & practice*, nr 3(4), 2011, s. 77-86.
15. Backhaus K., Tikoo S., *Conceptualizing and researching employer branding*, [w:] *Career Development International*, nr 9(5), 2004 s. 501-517.
16. Backhaus K., *Employer Branding Revisited*, [w:] *Organization Management Journal*, nr 13(4), s. 193-201.
17. Bagozzi R. P., Yi Y., *On the evaluation of structural equation models*, [w:] *Journal of the academy of marketing science*, nr 16(1), 1988, s. 74-94.
18. Bakanauskiene I., Kyguoliene A., Siumete L., *Discovering Generational Differences in Employer Attractiveness: The Case of Financial Organization*, [w:] *Proceedings of scientific papers from the international scientific conference "The impact of industry"*, vol. 4, 2019, s. 35-43.
19. Banerjee P., Saini G. K., Kalyanaram G., *The role of brands in recruitment: mediating role of employer brand equity*, [w:] *Asia Pacific Journal of Human Resources*, nr 58(2), 2018, s. 173-196.
20. Baraniecka A., Zięba-Szewczyk S., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w zarządzaniu łańcuchami dostaw*, [w:] *Marketing i rynek*, nr 11/2018, s. 4-16.
21. Barclay D. W., Higgins C., Thompson R., *The partial least squares approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as illustration*, [w:] *Technology Studies*, nr 2(2), 1995, s. 285–309.
22. Barman E., *With strings attached: Nonprofits and the adoption of donor choice*, [w:] *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, nr 37, 2007, s. 39-56.
23. Barnett M. L., Jermier J. M., Lafferty B. A., *Corporate reputation: The definitional landscape* [w:] *Corporate Reputation Review*, nr 1 (2016), s. 26-38.
24. Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008.
25. Barrow S., Moosley R., *The employer brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley & Son Ltd., Chichester 2008.
26. Baum M., Kabst R., *The effectiveness of recruitment advertisements and recruitment websites: Indirect and interactive effects on applicant attraction*, [w:] *Human Resource Management*, nr 53(3), 2014, s. 353-378.
27. Bauman C. W., Skitka L. J., *Corporate Social Responsibility as a Source of Employee Satisfaction*, [w:] *Research in Organizational Behaviour*, nr 32, 2012, s. 63-86.

28. Bedarska-Olejniczak D., *Employer branding a CSR – bank jako pracodawca społecznie odpowiedzialny*, [w:] *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy zarządzania, finansów i marketingu*, nr 41(875), t. 1, Szczecin 2015, s. 237-250.
29. Benn S., Todd L. R., Pendleton J., *Public relations leadership in corporate social responsibility*, [w:] *Journal of business ethics*, nr 96(3), 2010, s. 403–423.
30. Berthon P., Ewing M., Hah L. L., *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*, [w:] *International Journal of Advertising*, vol. 24, nr 2, 2005, s. 15-172.
31. Bhattacharya C. B., Sen S., Korschun D., *Using corporate social responsibility to win the war for talent*, [w:] *MIT Sloan Management Review*, 2008, vol. 49, s. 37-44;
32. Biswas M. K., Saur D., *Antecedents and consequences of employer branding*, [w:] *Journal of Business Ethics*, vol. 136, nr 1, 2016, s. 55-72.
33. Bonikowska, M. Grewiński, *Usługi społeczne odpowiedzialnego biznesu*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie, Warszawa 2011.
34. Booth J. E. i in., *Employer-supported volunteering benefits: gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations*, [w:] *Human Resources Management*, nr 48, 2009, s. 227-249.
35. Boštjančič E., Antolović S., Erčulj V., *Corporate volunteering: relationship to job resources and work engagement*, [w:] *Frontiers in psychology*, nr 9, 2018, s. 123-141.
36. Broughton A., Foley B., Ledermaier S., Cox A., *The use of social media in the recruitment process*, Institute for Employment Studies, nr 3(13), 2013.
37. Brzustewicz P., Escher I. i in., *Value creation in company-NGO collaboration in corporate volunteering*, [w:] *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2021, s. 1504-1519.
38. Butcher J., Einolf C. J., *Volunteering: A complex social phenomenon*, [w:] *Perspectives on Volunteering*, Springer, 2017, s. 3-26.
39. Caballero L., Moreno A. M., Seffah A., *Persona as a Tool to Involving Human in Agile Methods: Contributions from HCI and Marketing*, [w:] *Human-Centered Software Engineering: 5th IFIP WG 13.2 International Conference, HCSE 2014*, 2014, s. 283-290.
40. Carlini J., Grace D., C. France C., Iacono J. Lo, *The corporate social responsibility (CSR) employer brand process: integrative review and comprehensive model*, [w:] *Journal of Marketing Management*, vol. 35, nr 1/2, 2019, s. 182-205;
41. Carlini J., Grace D., France C., Iacono J. Lo, *The corporate social responsibility (CSR) employer brand process: integrative review and comprehensive model*, [w:] *Journal of Marketing Management*, vol. 35, nr 1/2, 2019, s. 182-205;



42. Carlsson F. i in., *Behavioral spillover effects from a social information campaign*, [w:] *Journal of Environmental Economics and Management*, nr 109(2021), 102325, s. 1-16.
43. Cavalarro L., *Corporate Volunteering Survey: The Extent and Nature of Corporate Volunteering Programs in Australia*, [w:] *Australian Journal of Volunteering*, nr 11(1), 2006, s. 65-69.
44. Chalofsky N., Krishna V., *Meaningfulness, commitment, and engagement: The intersection of deeper level of intrinsic motivation*, [w:] *Advances in Developing Human Resources*, nr 11(2), 2009, s. 189-203.
45. Chin W. W., *The partial least squares approach to structural equation modeling*, [w:] *Modern methods for business research*, nr 295(2), 1988, s. 295-336.
46. Choi Y., Kroff M. W., Kim J., *Developing brand advocacy through brand activities on Facebook*, [w:] *Journal of Consumer Marketing*, vol. 38, nr 3, 2021, s. 328-338.
47. Clark C. E., *Differences between public relations and corporate social responsibility: An analysis*, [w:] *Public Relations Review*, vol. 26, nr 3, 2000, s. 363-380.
48. Cnaan R. A., Handy F., Wadsworth M., *Defining who is a volunteer, Conceptual and empirical considerations*, [w:] *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, nr 25(3), 1996, s. 364 – 383.
49. Coombs T., *Transmedia storytelling: a potentially vital resource for CSR communication*, [w:] *Corporate Communication: An International Journal*, nr 24(2), 2019, s. 351-367.
50. Cowan K., Guzman F., *How CSR reputation, sustainability signals, and country-of-origin sustainability reputation contribute to corporate brand performance: An exploratory study* [w:] *Journal of business research*, nr 117 (2020), s. 683-693.
51. Dabirian A., Kietzmann J., Diba H., *A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding*, [w:] *Business Horizons*, nr 60(2), 2017, s. 197-205.
52. Dąbrowska J., *Marka pracodawcy czy pracodawca z wyboru – omówienie dwóch różnych podejść do działań employer brandingowych prowadzonych przez organizacje*, [w:] *Nowe nurty w zarządzaniu i w ekonomii*, red. Szmidt C., Poltext, Warszawa 2014, s. 217–231.
53. Dąbrowska J., *Przegląd wybranych koncepcji employer brandingowych*, [w:] *Employer branding w teorii i praktyce*, red. Kubiak K., Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2019.
54. Dahlsrud A., *How Corporate Social Responsibility is defined: and analysis of 37 definitions*, [w:] *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 15, 2008, s. 1-13.
55. Daszkiewicz M., Wrona S., *Kreowanie marki korporacyjnej*, Diffin, Warszawa 2014.

56. David P., Kline S., Dai Y., *Corporate social responsibility practices, corporate identity, and purchase Intention: A dual-process model*, [w:] *Journal of Public Relations Research*, nr 17(3), 2005, s. 291-313.
57. Davies G., *Employer branding and its influence on managers*, [w:] *European Journal of Marketing*, vol. 42, nr 5/6, 2008, s. 667-680.
58. Davis A., *Public Relations*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 161.
59. Davis A., *Public relations*, PWE, Warszawa 2007.
60. Devereux P., Paull M. i in., *Volunteering and the UN sustainable development goals: Finding common ground between national and international volunteering agendas?*, [w:] *Third Sector Review*, nr 23(1), 2017, s. 209-234.
61. Do Paço A., Agosthino D., Nave, A. C. *Corporate versus non-profit volunteering – do the volunteers' motivations significantly differ?*, [w:] *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, vol. 10, nr 3, s. 221-233.
62. Do Paço A., Nave A., *Corporate volunteering. A case study centred on the motivations, satisfaction and happiness of company employees*, [w:] *Employee Relations*, nr 35(5), 2013, s. 547-559;
63. Donia M. B., Ronen S., Tetrault Sirsly C. A., Bonaccio S., *CSR by any other name? The differential impact of substantive and symbolic CSR attributions on employee outcomes*, [w:] *Journal of Business Ethics*, nr 157(2), 2019, s. 503-523.
64. Du S., Bhattacharya C. B., Sen S., *Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication*, [w:] *International Journal of Management Reviews*, nr 12(1), 2010, s. 8-19.
65. Du S., Bhattacharya C. B., Sen S., *Reaping relational rewards from corporate social responsibility: the role of competitive positioning*, [w:] *International Journal of Research in Marketing*, vol. 24, nr 3, 2007, s. 224–241;
66. Duarte A. P., Silva V. H. i in., *More socially responsible, more ethical, more attractive as a future employer? Contributes of corporate social performance and ethical reputation for the attraction of future employees*, [w:] *Psicologia: Revista da Associacao Portuguesa Psicologia*, vol. 31, 2017, s. 192-197;
67. East R., Wright M., Vanuele M., *Zachowania konsumentów*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2014.
68. Ellen P. S., Webb D. J., Mohr L. A., *Building corporate associations: consumer attributions for corporate socially responsible program*, [w:] *Journal of the Academy of Marketing Science*, nr 34, 2006, s. 147-157.
69. Essamri A., McKechnie S., Winklhofer H., *Co-creating corporate brand identity with online brand communities: A managerial perspective* [w:] *Journal of Business Research*, nr 96 (2019), s. 366-375.

70. F. P. Seitel, *Public Relations w praktyce*, Felberg SJA, Warszawa 2003.
71. Fairlie P., *Meaningful work, employee engagement, and other key employee outcomes: Implications for human resource development*, [w:] *Advances in Developing Human Resources*, nr 13(4), 2011, s. 508-525.
72. Farooq M. S., Salam M., Fayolle A. i in., *Impact of service quality on customer satisfaction in Malaysia airlines: A PLS-SEM approach*, [w:] *Journal of Air Transport Management*, nr 67, 2018, s. 169-180;
73. Feldman I. R., *ISO standards, environmental management systems, and ecosystem services*, [w:] *Environmental Quality Management*, nr 21(3), 2012, s. 69-79.
74. Figiel A., *Reputacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ujęcie marketingowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013, s. 16-24.
75. Fornell C., Larcker D. F., *Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics*, [w:] *Journal of Marketing Research*, nr 18(3), 1981, s. 382-388.
76. Fors Brandebo M., Österberg J., Berglund A. K., *The Impact of Constructive and Destructive Leadership on Soldier's Job Satisfaction*, [w:] *Psychological Reports*, nr 122(3), 2018, s. 1068-1086.
77. Foster C., Punjaisri K., Cheng R., *Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding*, [w:] *Journal of Product & Brand Management*, vol. 19, nr 6, 2010, s. 401-409.
78. Frankental P., *Corporate social responsibility – a PR invention?*, [w:] *Corporate Communications: An International Journal*, nr 6(1), 2001, s. 18-23.
79. Furmańska-Maruszak A., Sudolska A., *Relacje z pracownikami jako obszar wdrażania CSR*, [w:] *Organizacja i kierowanie*, nr 2/2017 (176), 2017, s. 253-267.
80. Gangi F., Daniele L. M., Varrone N., *How do corporate environmental policy and corporate reputation affect risk-adjusted financial performance?*, [w:] *Business Strategy and the Environment*, nr 29(5), 2020, s. 1975-1991.
81. Garbarski L., *Marketing. Kluczowe pojęcia i praktyczne zastosowania*, PWE, Warszawa 2001.
82. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2001.
83. Geldenhuys M., Łaba K., Venter C. M., *Meaningful work, work engagement and organisational commitment*, [w:] *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 2014, s. 1-10.

84. Ghazzawi K. i in., *The Impact of CSR on Buying Behavior: Building Customer Relationships*, [w:] *Management*, nr 6(4), 2016, s. 103-112.
85. Gilani H., Cunningham L., *Employer branding and its influence on employee retention: A literature review*, [w:] *The marketing review*, nr 17.2, 2017, s. 239-256.
86. Glavas A., *Employee engagement and sustainability: a model for implementing meaningfulness at and in work*, [w:] *The Journal of Corporate Citizenship*, nr 46, 2012, s. 13-29.
87. Glińska-Neweś A., Glinka B., *Corporate volunteering, responsibility, and employee entrepreneurship*, Routledge, Nowy Jork 2021.
88. Glińska-Neweś A., Hatami A., Hermes J. i in., *Employee competence development in corporate volunteering*, [w:] *Social Responsibility Journal*, vol. 18, nr 4, 2022, s. 757-771.
89. Glińska-Neweś A., Hatami A., Hermes J. i in., *Organizational outcomes of corporate volunteering: a qualitative study*, [w:] *Journal of Positive Management*, vol. 10, nr 1, 2019, s. 32-43.
90. Glińska-Neweś A., Hatami A., J. Hermes J. i in., *Employee competence development in corporate volunteering*, [w:] *Social Responsibility Journal*, vol. 18, nr 4, 2022, s. 757-771.
91. Golob U., Podnar K., Elving W. J., *CSR communications: quo vadis?*, [w:] *Corporate Communications: an International Journal*, vol. 18, nr 2, 2013, s. 176-192.
92. Golovko D., Schumann J. H., *Influence of company Facebook activities on recruitment success*, [w:] *Journal of Business Research*, nr 104, 2019, s. 161-169.
93. Gomes D., Neves J., *Organizational attractiveness and prospective applicants' intension to apply*, [w:] *Personel Review*, nr 40(6), 2011, s. 675-697.
94. Gosselt J. F., van Rompay T., Haske L., *Won't get fooled again: The effects of internal and external CSR ECO-labeling*, [w:] *Journal of business ethics*, nr 155.2 (2019), s. 413-424.
95. Gotsi M., Wilson A. M., *Corporate reputation: seeking a definition*, [w:] *Corporate communications: An international journal*, nr 6(1), 2001, s. 24-30.
96. Grant A. M., *Giving time, time after time: Work design and sustained employee participation in corporate volunteering*, [w:] *Academy of Management Review*, nr 37, 2012, s. 589-615.
97. Greening D. W., Turban D. B., *Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce*, [w:] *Business & Society*, vol. 39, nr 3, 2000, s. 254-280.

98. Gully S. M., Phillips J. M. i in., *A mediated moderation model of recruiting socially and environmentally responsible job applicants*, [w:] *Personnel Psychology*, vol. 66, nr 4, 2013, s. 935-979.
99. Hair J. F., Anderson R. E., Tatham R. L., Black W. C., *Multivariate Data Analysis with Readings*, McMillan, Nowy Jork, 1992.
100. Hair J. F., Hult G. T. M., Ringle C., Sarstedt M., *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Sage Publications Limited Inc, Londyn 2018.
101. Hair J. F., Ringle C. M., Sarstedt M., *PLS-SEM: Indeed a silver bullet*, [w:] *Journal of Marketing theory and Practice*, nr 19(2), 2011, s. 139-152.
102. Harter J. K., Schmidt F. L., Hayes T. L., *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis*, [w:] *Journal of applied psychology*, nr 87(2), 2002, s. 268-279.
103. Haski-Leventhal D., Kach A., Pournader M., *Employee need satisfaction and positive workplace outcomes: The role of corporate volunteering*, [w:] *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, nr 48(3), 2019, s. 593-615.
104. Hatch M. J., Schultz M., *Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*, John Wiley & Sons, San Francisco, 2008.
105. Headworth A., *Social media recruitment: How to successfully integrate social media into recruitment strategy*, Kogan Page Publishers, Londyn 2015.
106. Hope E., *Modele relacji między Corporate Social Responsibility a Public Relations*, [w:] *Studia ekonomiczne*, nr 313, 2017, s. 87-98.
107. Houghton S. M., Gabel J. T, Williams D. W., *Connecting the two faces of CSR: does employee volunteerism improve compliance?*, [w:] *Journal of Business Ethics*, vol. 87, nr 4, 2009, s. 477-494.
108. Hustinx L., Handy F., Cnaan R., *Volunteering*, [w:] R. Tylor (red.), *Third Sector Research*, Springer, Nowy Jork 2010.
109. Ianeko M., Stepanov M., Liubov M., *Brand identity development* [w:] *E3S Web of Conferences vol. 164*, EDP Sciences 2020.
110. Jakubowska M., *Wolontariat pracowniczy w Uniwersytecie Medycznym w Łodzi*, [w:] *Forum Bibl. Med.*, nr 2(8), 2011.
111. Jankalova M., *Approaches to the evaluation of Corporate Social Responsibility*, [w:] *Procedia Economics and Finance*, nr 39, 2016, s. 581.
112. Jones J. P., *How to use advertising to build strong brands*, Sage. Londyn 1999.

113. Jones T. M., *Corporate Social Responsibility revisited, redefined*, [w:] *California Management Review*, University of California Press, 1980, s. 59-67.
114. Joshi R., Garg P., *Role of brand experience in shaping brand love*, [w:] *International Journal of Consumer Studies*, 2021, nr 45(2), s. 259-272.
115. Judge T. A., Zhang S., Glerum D., *Job satisfaction*, [w:] V. Sessa, A. Bowling (red.), *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*, Routledge, Nowy Jork 2022.
116. Kaczmarek J., *Produkt turystyczny. Pomysł. Organizacja. Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2005.
117. Kall J., *Silna marka. Istota i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2001.
118. Kampioni-Zawadka M., *Employer branding na polskim rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2018.
119. Kapferer J. N., *The new strategic brand management. Advanced insights and strategic thinking*, Kogan Page, Londyn 2012.
120. Kashive N., Khanna V. T., *Conceptualizing employer-based brand equity and employer brand pyramid* [w:] *European Scientific Journal*, nr 13.34, 2017, s. 211-229.
121. Kaur P., Mittal A., *Meaningfulness of Work and Employee Engagement: The Role of Affective Commitment*, [w:] *The Open Psychology Journal*, vol. 13, 2020, s. 113-129.
122. Kaźmierczak M., *Wolontariat pracowniczy jako przejaw społecznej odpowiedzialności nie tylko dużych przedsiębiorstw*, [w:] *Studia Oeconomica Posnaniensia*, vol. 4, nr 10, 2016, s. 23-36.
123. Keller K. L., *Building strong brands in a modern marketing communications environment*, [w:] *The evolution of integrated marketing communications*, Routledge, Nowy Jork 2013.
124. Keller K. L., *Consumer research insights on brands and branding: a JCR curation*, [w:] *Journal of Consumer research*, 46(5), 2020, s. 995-1001.
125. Keller K. L., *Strategiczne zarządzanie marką. Kapitał marki – budowanie, mierzenie i zarządzanie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
126. Keppeler F., Papenfuß U., *Employer branding and recruitment: Social media field experiments targeting future public employees*, [w:] *Public Administration Review*, nr 81(4), 2021, s. 763-775.
127. Khatoon S., Rehman V., *Negative emotions in consumer brand relationship: A review and future research agenda*, [w:] *International Journal of Consumer Studies*, nr 45(4), 2021, s. 719-749.

128. Kim S. Y., Park H., *Corporate social responsibility as an organizational attractiveness for prospective public relations practitioners*, [w:] *Journal of Business Ethics*, vol. 103, nr 4, 2011, s. 639-653.
129. Kim S., Ferguson M. T., *Public expectations of CSR communication: What and how to communicate CSR*, [w:] *Public Relations Journal*, nr 8(3), 2014, s. 1-22.
130. Kitmueller M., Shimshack J., *Economic perspectives on corporate social responsibility*, [w:] *Journal of Economic Literature*, nr 50(1), 2012, s. 48-62.
131. Knox S., C. Freeman C., *Measuring and managing employer brand image in the service industry*, [w:] *Journal of Marketing Management*, vol. 22, nr 7, 2006, s. 695-716.
132. Koch T., Gerber C., De Klerk J. J., *The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn?*, [w:] *SA Journal of Human Resource Management*, nr 16(1), 2018, s. 1-14.
133. Kochaniec A., *Instrumenty wprowadzania marki na rynek* [w:] *Instrumenty kształtowania wizerunku marki*, red. A. Grzegorzczak, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2005.
134. Kozłowski M., *Employer branding – budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
135. Kromer B., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Studia ekonomiczne*, nr 180, 2014, s. 131-140.
136. Kubiak K., *Marka pracodawcy ma znaczenie. Wprowadzenie do employer branding*, [w:] *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Promocji w Warszawie*, Warszawa 2014, s. 5-19.
137. Kuepper D. M., Klein K., Voelckner F., *Gamifying employer branding: An integrating framework and research propositions for a new HRM approach in the digitized economy*, [w:] *Human Resource Management Review*, nr 31(1), 2019, s. 1-27.
138. Kumar P., Rose A., Jain S., Pole M., Bhatt V., *Integrating CSR with Employer Branding Initiatives: Proposing a Model*, [w:] *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, nr 27.1, 2021, s. 4069-4081.
139. Kushwaha G. S., Agrawal S. R., *An Indian customer surrounding 7P' s of service marketing*, [w:] *Journal of Retailing and consumer services*, nr 22, 2017, s. 85-95;
140. Laick S., Dean A. A., *Using web 2.0 technology in personnel marketing to transmit corporate culture*, [w:] *International Journal of Management Cases*, nr 13(3), 2011, s. 297-303.
141. Lee L., *Corporate volunteering: considering multiple stakeholders*, [w:] *Third Sector Review*, vol. 16, nr 1, 2010, s. 87-104.
142. Lee T. H., *The status of corporate social responsibility research in public relations: A content analysis of published articles in eleven scholarly journals from 1980 to 2015*, [w:] *Public Relations Review*, nr 43(1), 2017, s. 211-218.

143. Leekha Chhabra A., Sharma S., *Employer branding: strategy for improving employer attractiveness*, [w:] *International Journal of Organizational Analysis*, nr 22(1), s. 48-60.
144. Leoński W., *Narzędzia społecznej odpowiedzialności biznesu a wielkość przedsiębiorstwa*, [w:] *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 254, Katowice 2016, s. 89-98.
145. Leszczyński S., *Wolontariat – definicje, typy, readaptacja społeczna*, [w:] *Ogrody Nauk i Sztuk*, nr 2, 2012, s. 131-138.
146. Liczmańska K., *Silna marka jako źródło przewagi konkurencyjnej w momencie zakupu*, <https://depot.ceon.pl/handle/123456789/1640>, data dostępu: 14.07.2021.
147. Lin C. P., Tsai Y. H., Joe S. W., Chiu C. K., *Modeling the relationship among perceived corporate citizenship, firms' attractiveness, and career success expectation*, [w:] *Journal of Business Ethics*, vol. 105, nr 1, 2012, s. 83-93.
148. Lindholm L., *The Use of Corporate Social Responsibility in Employer Branding*, [w:] *Developing Insights on Branding in the B2B Context*, Western Sydney University, 2018, s. 79-93.
149. Linkiewicz A., Bartosik-Purgat M., *Konsument oraz proces decyzyjny w warunkach globalizacji*, [w:] *Zachowania konsumentów. Globalizacja, nowe technologie, aktualne trendy, otoczenie społeczno-kulturowe*, red. Bartosik-Purgat M., PWN, Warszawa 2020.
150. Loosemore M., Bridgeman J., *Corporate volunteering in the construction industry: motivations, costs and benefits*, [w:] *Construction Management and Economics*, 35(10), 2017, s. 641-653.
151. Lorenz C., Gentile G. C., Wehner T., *How, why, and to what end? Corporate volunteering as corporate social performance*, [w:] *International Journal of Business Environment*, nr 4(2), 2011, s. 183-205.
152. Lubecka A., *Employer branding – a dialogistic communication tool of a competitive employer*, [w:] *Journal of Intercultural Management*, nr 5(2), 2013, s. 5-16.
153. Ludviga I., Kalvina A., *Exploring the relationships between job satisfaction, work engagement and loyalty of academic staff*, [w:] *International Journal of Economics and Management Engineering*, nr 10(1), 2016, s. 99-101.
154. Lustyk D., *Wolontariat pracowniczy jako narzędzie budowy kapitału społecznego firmy*, [w:] W. Harasim (red.), *Człowiek i organizacja – dylematy współczesnego zarządzania*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014, s. 79-93.
155. MacKinnon D. P., *Integrating mediators and moderators in research design*, [w:] *Research on social work practice*, nr 21(6), 2011, s. 675-681;



156. Macnar A., *EVP (Employer Value Proposition) – w poszukiwaniu wartości marki dla pracownika*, <https://hrminstitute.pl/employer-value-proposition-w-poszukiwaniu-wartosci-marki-dla-pracownika/>, data dostępu: 24.07.2021.
157. Makowski D., Grześ-Bukłaho J., *Rola kampanii społecznych w kreowaniu wizerunku przedsiębiorstw*, [w:] *Akademia Zarządzania*, nr 5(3), 2021, s. 29-39.
158. Maroko L., Uncles M., *Characteristics of successful employer brands*, [w:] *Brand Management*, nr 16(3), 2008, s. 160-175.
159. Martin G., Beaumont P., Doig R., Pate J., *Branding: a new performance discourse for HR?*, [w:] *European Management Journal*, vol. 23, nr 1, 2005, s. 76-88.
160. Martinez J. B., Fernandez M. L., Fernandez P. M. R., *Corporate social responsibility: Evolution through institutional and stakeholder perspectives*, [w:] *European journal of management and business economics*, nr 25(1), 2016, s. 8-14.
161. Matłacz A., *Nowa praca wcale nie dla większych pieniędzy. Najważniejszy rozwój*, <https://www.prawo.pl/kadry/przyczyny-zmiany-pracy-badanie-confidence-index-2019,402416.html>, data dostępu: 05.08.2021.
162. Mazur – Wierzbicka E., *Ekologiczny wymiar CSR w sektorze MŚP w Polsce*, [w:] *Przegląd organizacji*, nr 6, 2013, s. 25-30.
163. Mazurek M., *Brand Reputation and its Influence on Consumers' Behavior* [w:] *Contemporary Issues in Behavioral Finance (Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis, vol. 101*, red. S. Grima i in., Emerald Publishing Limited, Bingley 2019.
164. Mazurowska M., Płoska R., *Sprawozdawcza i pozasprawozdawcza komunikacja zewnętrzna w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu*, Centrum Myśli Strategicznych, Sopot 2022.
165. McKenzie A., *Effective employment branding*, [w:] *Strategic Communication Management*, nr 5(4), 2001, s. 22-26.
166. Memon M. A., Cheah J. H. , Ramayah T. i in., *Moderation analysis: issues and guidelines*, [w:] *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, nr 3(1), 2019, s. 1-11.
167. Mičik M., Mičudová K., *Employer brand building: using social media and career websites to attract generation Y*, [w:] *Economics and Sociology*, nr 11(3), 2018, s. 171-189.
168. Mihalcea A., *Employer branding and talent management in the digital age*, [w:] *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, nr 5(2), 2017, s. 289-306.
169. Miles M. B., Huberman A. M., Saldana J., *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, Sage, Londyn 2014.

170. Miles S. J., Mangold G., *A Conceptualization of the Employee Branding Process*, [w:] *Journal of Relationship Marketing*, nr 3(2-3), 2004, s. 65-87.
171. Miles S., Mangold W., *Positioning Southwest airlines through employee branding*, [w:] *Journal of Business Horizons*, nr 48(6), 2005, s. 535-545.
172. Minchington B., *Employer brand leadership: A global perspective*, Collective Learning Australia, Mile End SA, Australia 2010.
173. Mirivis P., *Employee engagement and CSR: Transactional, relational, developmental approaches*, [w:] *California Management Review*, nr 54, 2012, s. 93-117.
174. Mohan M., Voss K. E., Jimenez F. R., Gammoh B. S., *Corporate brands as brand allies* [w:] *Journal of Product & Brand Management* vol. 27, nr 1, 2018, s. 1-17.
175. Mokina S., *Place and role of employer brand in the structure of corporate brand*, [w:] *Economics & Sociology*, nr 7(2), 2014, s. 139-144.
176. Moroko L., Uncles M. D., *Characteristics of successful employer brands*, [w:] *Journal of Brand Management*, vol. 6, nr 3, 2008, s. 160-175.
177. Morsing M., Schultz M., *Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies*, [w:] *Business Ethics: A European Review*, nr 15, 2006, s. 323-338.
178. Morsing M., Schultz M., Nielsen, K. U, *The "Catch 22" of communicating CSR: Findings from a Danish study*, [w:] *Journal of Marketing Communications*, nr 14(2), 2008, s. 97-111.
179. Mosley R., *Customer experiance, organisational culture and the employer brand*, [w:] *Brand Management*, nr 15(2), 2007, s. 193-201.
180. Mostafa R. B., Kasamani T., *Brand experience and brand loyalty: is it a matter of emotions?*, [w:] *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, nr 33(4), 2011, s. 1033-1051.
181. Muthuri J. N., Matten D., Moon J., *Employee volunteering and social capital: contributions to corporate social responsibility*, [w:] *British Journal of Management*, vol. 20, nr 1, 2009, s. 75-89.
182. Nave A., Ferreira J., *Corporate social responsibility strategies: Past research and future challenges*, [w:] *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, nr 9, 2019, s. 885-991.
183. Nguyen M. H., Luan N. V., Khoa B. T., *Employer attractiveness and employee performance: an exploratory study*, [w:] *Journal of System and Management Sciences*, 11(1), 2021, 97-123.

184. Reis G. G., Braga B. M., *Employer attractiveness from a generation perspective: Implications for employer branding* [w:] *Revista de Administração*, nr 51(1), 2016, s. 103–116.
185. Nguyen M. H., Luan N. V., Khoa B. T., *Employer attractiveness and employee performance: an exploratory study*, [w:] *Journal of System and Management Sciences*, 11(1), 2021, 97-123.
186. Osabiya B. J., *The effect of employees motivation on organizational performance*, [w:] *Journal of public administration and policy research*, nr 7(4), 2015, s. 62-75.
187. Otken A. B., Okan E. Y., *The role of social media in employer branding*, [w:] *Entrepreneurship, Business and Economics*, vol. 1, 2016, s. 230-246.
188. Özcan F., Elçi M., *Employees' perception of CSR affecting employer brand, brand image, and corporate reputation*, [w:] *SAGE open*, nr 10(4), 2020, s. 1-14.
189. Ozkeser B., *Impact of training on employee motivation in human resources management*, [w:] *Procedia Computer Science*, nr 158, 2019, s. 802-810.
190. Paais M., Pattiruhu J. R., *Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance*, [w:] *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, nr 7(8), 2020, s. 577-588.
191. Pacesila M., *Corporate volunteering: Trends, benefits and challenges. Current situation in Romania*, [w:] *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, nr 12(2), 2017, s. 19-29.
192. Paço A., Nave A. C., *Corporate volunteering: A case study centred on the motivations, satisfaction and happiness of company employees*, [w:] *Employee Relations*, 2013, nr 35, 547-559.
193. Pawłowicz B., *PR w Polsce*, [w:] *Pierwsze ćwierćwiecze. 25 lat public relations w Polsce*, red. Tworzydło D., Message House, Rzeszów 2016, s. 250-267.
194. Payne A., Froww P., Eggert A., *The customer value proposition: evolution, development and application in marketing*, [w:] *Academy of Marketing Science*, nr 4/2017, 2017, s. 467- 489.
195. Pelozo J., DHaassay D. N., *Intra-organizational volunteerism: good soldiers, good deals and good politics*, [w:] *Journal of Business Ethics*, nr 49(4), 2006, s. 357-360.
196. Pelozo J., Shang J., *How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review*, [w:] *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, nr 1, 2011, s. 117–135.
197. Peterson D. K., *Recruitment strategies for encouraging participation in corporate volunteer programs*, [w:] *Journal of Business Ethics*, vol. 49, nr 4, 2004, s. 371-386.
198. Plewa C. i in., *The impact of corporate volunteering on CSR image: A consumer perspective*, [w:] *Journal of Business Ethics*, nr 127(3), 2015, s. 643-659.

199. Plewa C., Conduit J., Quester P. G., Johnson C., *The impact of corporate volunteering on CSR image: a consumer perspective*, [w:] *Journal of Business Ethics*, vol. 127, nr 3, 2015, s. 643-659.
200. Pokutycka-Mądrala M., *CSR a kapitał społeczny – perspektywa wewnętrzna firmy*, [w:] M.
201. Popa D. I., Dabija D. C., *ISO 26000: a brief literature review*, [w:] S. Idowu, C. Sitnikov, L. Moratis (red.), *ISO 26000 - A Standardized View on Corporate Social Responsibility. Practises, Cases and Controversies*, Springer, Cham 2019.
202. Pope S., Wæraas A., *CSR-washing is rare: A conceptual framework, literature review, and critique*, [w:] *Journal of Business Ethics*, nr 137, 2016, s. 173-193.
203. Pratt M. G., Ashforth B. E., *Fostering Meaningfulness in Working and at Work* [w:] *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers, Oakland 2003; s. 313-327.
204. Preacher K. J., Hayes A. F., *Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models*, [w:] *Behavior research methods*, nr 40(3), 2008, s. 879-891.
205. Pringle H., Gordon W., *Zarządzanie marką. Jak wypromować rozpoznawalną markę*, Rebis, Poznań 2003.
206. Priyadarshi P., *Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective commitment & turnover*, [w:] *Indian Journal of Industrial Relations*, vol. 46, nr 3, 2011, s. 510-522;
207. Proctor T., Doukakis I., *Change management: the role of internal communication and employee development*, [w:] *Corporate Communications: An International Journal*, nr 8(4), 2003, s. 268-277.
208. Qiao F., Griffin W. G., *Brand imitation strategy, package design and consumer response: what does it take to make a difference?*, [w:] *Journal of Product & Brand Management*, nr 31(2), 2022, s. 177-188.
209. Quirke B., *Komunikacja wewnętrzna krok po kroku: jak komunikacja wewnętrzna pomaga wdrażać każdą strategię w firmie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
210. Rahman S., *Evolution of Definitions: Ten Dismensions of Corporate Social Responsibility*, [w:] *World Review of Business Research*, vol. 1, nr 1, s. 166-176.
211. Raub S., Blunschi S., *The power of meaningful work: How awareness of CSR initiatives fosters task significance and positive work outcomes in service employees*, [w:] *Cornell Hospitality Quarterly*, nr 55(1), 2014, s. 10-18.
212. Reis G. G., Braga B. M, *Employer attractiveness from a generation perspective: Implications for employer branding* [w:] *Revista de Administração*, nr 51(1), 2016, s. 103–116.

213. Reis G. G., Braga B. M., Trullen J., *Workplace authenticity as an attribute of employer attractiveness*, [w:] *Personnel Review*, 46(8), 2017, s. 1962–1976;
214. Ringle C. M., Sarstedt M., *Gain more insight from your PLS-SEM results: The importance-performance map analysis*, [w:] *Industrial management & data systems*, nr 116(9), 2016, s. 1865-1886.
215. Rogowska D., *Zasady skutecznego motywowania pracownika w organizacji. Szkic problematyki*, [w:] *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej*, nr 41(2021), Częstochowa 2021, s. 774-83.
216. Rok B., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu*, [w:] W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
217. Ross F., *A Perspective on the Application of Kapferer's Brand Identity Prism in the Branding Process of Hearing Aid Retail Companies* [w:] *Journal of Management and Marketing Reviews*, nr 5(3) 2020, s. 141-146.
218. Rudnicka A., *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
219. Rupp D. E. i in., *Employee reactions to Corporate Social Responsibility: an Organizational Justice Framework*, [w:] *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 27, s. 537 – 543.
220. Saini G. K. , Jawahar I. M., *The influence of employer rankings, employment experience, and employee characteristics on employer branding as an employer of choice*, [w:] *Career Development International*, nr 24(7), 2019, s. 630-647.
221. Saputra F., Mahaputra M. R., *Effect of job satisfaction, employee loyalty and employee commitment on leadership style (human resource literature study)*, [w:] *Dinasti International Journal of Management Science*, nr 3(4), 2022, s. 762-772.
222. Schlager T., Bodderas M., Maas P., Cachelin J. L., *The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation*, [w:] *Journal of Services Marketing*, vol. 25, nr 7, 2011, s. 497-508.
223. Sengupta A., Bamel U., Singh P., *Value proposition framework: implications for employer branding*, [w:] *Decision*, vol. 42, nr 3, 2015, s. 307-323.
224. Serwański T., *Wymiar kulturowy marki produktowej i korporacyjnej - perspektywa znaczeniowa* [w:] *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, nr 151 (2016), Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2016, s. 150-163.
225. Sharma E., *A review of corporate social responsibility in developed and developing nations*, [w:] *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, nr 26(4), 2019, s. 712-719.

226. Sharma S. K., Chadha S., Kautish P., *A theoretical framework of socially responsible supply chain for future research: from a literature study perspective*, [w:] *International Journal of Procurement Management*, nr 14(1), 2021, s. 30-61.
227. Singh A., Verma P., *The impact of corporate social responsibility on brand equity of Indian firms*, [w:] *International Journal of Business Innovation and Research*, nr 20(1), 2019, s. 64-86.
228. Sivertzen A. - M., Nilsen E. R., Olafsen A. H., *Employer branding: employer attractiveness and the use of social media*, [w:] *Journal of Product & Brand Management*, vol. 22, nr 7, 2013, s. 479-493.
229. Skowron-Mielnik B., *Budowanie zaangażowania pracowników w proces doskonalenia przedsiębiorstwa z wykorzystaniem employer branding*, [w:] *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 358, 2014, s. 25-38.
230. Smith R. D., *Strategic Planning for Public Relations*, Routledge, Nowy Jork 2020.
231. Špoljarić A., Tkalac Verčič A., *Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand*, [w:] *Journal of Communication Management*, nr 26(1), 2022, s. 129-139.
232. Spychała M., Bartecki T., Brzóska M., *Employer branding – nowoczesne rozwiązanie problemu rotacji pracowników* [w:] *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i zarządzanie*, Poznań 2019, s. 176-193.
233. Stanny D., *Geneza społecznej odpowiedzialności biznesu w zarządzaniu*, [w:] P. Kawalec, A. Błachut (red.) *Odpowiedzialność społeczna w innowacyjnej gospodarce*, KUL, Lublin 2011, s. 260-291.
234. Stawarz B., *Content marketing po polsku. Jak przyciągnąć klientów?*, PWN, Warszawa 2015.
235. Steenkamp J. B. E., *Global brand building and management in the digital age*, [w:] *Journal of International Marketing*, nr 28(1), 2020, s. 13-27.
236. Steger M. F., Dik B. J., Duffy R. D., *Measuring meaningful work: the work and meaning inventory (WAMI)*, [w:] *Journal of Career Assessment*, nr 20(3), 2012, s. 322-337.
237. Świątek-Barylska I., *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2013.
238. Tam L., Kim J. N., Grunig J. E., Hall J. A., Swerling J., *In search of communication excellence: Public relations' value, empowerment, and structure in strategic management* [w:] *Journal of Marketing Communications*, 2020, s. 183-206.
239. Tanwar K., Kumar A., *Employer brand, person-organisation fit and employer of choice: Investigating the moderating effect of social media*, [w:] *Personnel Review*, nr 48(3), 2019, s. 799-823.

240. Tanwar K., Prasad A., *Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention*, [w:] *Global Business Review*, nr 17(35), 2016, s. 186s-206s.
241. Teneta-Skwiercz D., *Eco-labeling as a Tool to Implement the Concept of Corporate Social Responsibility: the results of a pilot study*, [w:] *Finance and Sustainability*, 2020, s. 323-333.
242. Tetreanova L., *Corporate volunteering – the theoretical basis and practical consequences*, [w:] *International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences & Arts SGEM 2015 Conference in Sofia, Book 2, Bulgaria*, vol. 2, 2015, s. 637-644.
243. Theurer C., Christian P. i in., *Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda* [w:] *International Journal of Management Reviews*, nr 20.1, 2018, s. 155-179.
244. Tkaczyk P., *Persona – narzędzie budowania marki*, <https://paweltkaczyk.com/pl/persona-narzedzie-budowania-marki/>, data dostępu: 26.07.2021.
245. Tumasjan A., Kunze F., Bruch H., Welpel I. M., *Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate* [w:] *Human Resource Management*, nr 59(1), 2020, s. 83-99.
246. Tur A., *Employer branding, czyli rynkowa konieczność*, [w:] *Komunikacja marketingowa i zarządzanie zasobami ludzkimi – dobra współpraca*, red. Kruk M., Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2008.
247. Tüzüner V. L., Yüksel C. A., *Segmenting potential employees according to firm's employer attractiveness dimensions in the employer branding concept*, [w:] *Journal of Academic Research in Economics*, vol. 1, 2009, s. 46-61.
248. Urbanek G., *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa 2002.
249. Urde M., *The corporate brand identity matrix*, [w:] *Journal of Brand Management*, nr 20(9), 2013, s. 742-761.
250. Vatsa M., *Leveraging Employer Branding for Organizational Success*, [w:] *Review of management*, nr 6, 2016, s. 8-25.
251. Vogler D., Eisenegger M., *CSR Communication, Corporate Reputation, and the Role of the News Media as an Agenda-Setter in the Digital Age*, [w:] *Business & Society*, 2020, s. 1957-1986.
252. Vuori T., San E., Kira M., *Meaningfulness-making at work*, [w:] *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, nr 7(2), 2012, s. 230-246.
253. Waqas A., Bashir U., Sattar M. F. i in., *Factors influencing job satisfaction and its impact on job loyalty*, [w:] *International Journal of Learning and Development*, nr 4(2), 2014, s. 141-161.

254. Wijaya B. S., *Dimensions of brand image: A conceptual review from the perspective of brand communication*, [w:] *European Journal of Business and Management*, nr 5(31), 2013, s. 53-69.
255. Wilden R., Gudergan S., Lings I., *Employer branding: strategic implications for staff recruitment*, [w:] *Journal of Marketing Management*, vol. 26, nr 1/2, 2010, s. 56-73.
256. Wilk I., *Aktywność marketingowa przedsiębiorstw w warunkach zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Marketing i zarządzanie*, nr 30, 2013, s. 273-287.
257. Wilk V., Soutar G. N., Harrigan P., *Online brand advocacy and brand loyalty: a reciprocal relationship?*, [w:] *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 33 No. 10, 2011, s. 1977-1993.
258. Winnick C., *How to Find Out What Kind of Image You Have*, [w:] *Developing the Corporate Image*, red. Bristol Jr. L. H., Charles Scribner's Sons, Nowy Jork 1960, s. 23-37.
259. Witek-Hajduk M. K., *Zarządzanie silną marką*, Wolters Kluwers Polska, Warszawa 2011.
260. Wojcik K., *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wolters Kluwers Polska, Warszawa 2015.
261. Wojtaszczyk K., *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiary*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
262. Yoo D., Lee J., *The effects of corporate social responsibility (CSR) fit and CSR consistency on company evaluation: The role of CSR support*, [w:] *Sustainability*, nr 10(8), 2956, 2018, s. 1-17.
263. Zając C., *Skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie i Finanse*, nr 1, 2014, s. 195-207.
264. Zając-Pałdyna U., *Employer branding po polsku*, Helion, Gliwice 2020.
265. Zając-Pałdyna U., *Jawność wynagrodzeń w kontekście budowania wizerunku pracodawcy* [w:] *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, nr 3(49), 2018, s. 203-213.
266. Zhu Y., *A review of job satisfaction*, [w:] *Asian School of Science*, nr 9(1), 2013, s. 293-305.



### **Źródła internetowe:**

1. <http://wolontariat.org.pl>, data dostępu: 17.07.2021
2. <https://fakty.ngo.pl/slownik/wolontariat>, data dostępu: 10.01.2022.
3. <https://fundacja.pzu.pl/wolontariat>, data dostępu: 20.07.2022.
4. <https://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/6151.htm>, data dostępu: 20.07.2022.
5. <https://www.provident.pl/o-nas>, data dostępu: 20.07.2022.
6. [https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2021/04/FOB\\_Raport2020.pdf](https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2021/04/FOB_Raport2020.pdf), data dostępu: 27.03.2022.
7. *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility Green Paper*, [http://www.csr-in-commerce.eu/data/files/resources/717/com\\_2001\\_0366\\_en.pdf](http://www.csr-in-commerce.eu/data/files/resources/717/com_2001_0366_en.pdf), data dostępu: 29.12.2021.
8. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>, data dostępu: 14.07.2021.
9. *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Bruksela 2011, <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:PL:PDF>, data dostępu: 29.12.2021

### **Akty prawne:**

1. Ustawa z dnia 15 września 2000 roku, Kodeks spółek handlowych (Dz. U. z dn. 8 listopada, nr 94, poz. 1037).

## Spis tabel i rysunków

### Tabele:

Tabela 1.1. Korzyści wynikające z posiadania silnej marki w portfolio, z podziałem na korzyści względem nabywców i przedsiębiorstw.....	19
Tabela 1.2. Zależności między marką, jej tożsamością, wizerunkiem i reputacją.....	24
Tabela 1.3. Przykładowy katalog składowych EVP.....	28
Tabela 1.4. <i>Employer branding</i> – wybrane definicje.....	29
Tabela 2.1. Zakres i wymiary definicji społecznej odpowiedzialności biznesu na przestrzeni lat.....	53
Tabela 3.1. Matryca ewaluacji stron poświęconych karierze.....	81
Tabela 3.2. Matryca ewaluacji profili w mediach społecznościowych.....	82
Tabela 3.3. Charakterystyka uczestników badania.....	84
Tabela 4.1. Podsumowanie analizy strony kariery w firmie Nombud.....	88
Tabela 4.2. Podsumowanie analizy profili w mediach społecznościowych firmy Nombud....	91
Tabela 4.3. Podsumowanie analizy strony kariery firmy Insurance4u.....	94
Tabela 4.4. Podsumowanie analizy profili w mediach społecznościowych Insurance4u.....	97
Tabela 4.5. Podsumowanie analizy strony kariery w firmie S&S.....	100
Tabela 4.6. Podsumowanie analizy profili w mediach społecznościowych firmy S&S.....	103
Tabela 4.7. Podsumowanie analizy strony kariery w firmie SafeGuard.....	105
Tabela 4.8. Podsumowanie analizy profili w mediach społecznościowych SafeGuard.....	108
Tabela 4.9. Podsumowanie analizy strony kariery w firmie LinkUp.....	111
Tabela 4.10. Podsumowanie analizy profili w mediach społecznościowych firmy LinkUp....	114
Tabela 5.1. Testowanie ważności i rzetelności skal.....	137
Tabela 5.2. Testowanie korelacji między zmiennymi latentnymi.....	138
Tabela 5.3. Testowanie zależności (mediacja).....	139
Tabela 5.4. Testowanie zależności (moderacja).....	140
Tabela 5.5. Wyniki analizy IPMA dla marki pracodawcy.....	142

## Rysunki:

Rysunek 1.1. Model Backhaus i Tikko.....	32
Rysunek 1.2. Model zintegrowanej marki .....	34
Rysunek 1.3. Jeden z modeli typu inside-in, oparty na kontakcie psychologicznym.....	36
Rysunek 1.4. Model VCI.....	37
Rysunek 1.5. Model procesu budowania wizerunku pracodawcy.....	37
Rysunek 1.6. Model integrujący CSR z działaniami z zakresu employer branding.....	47
Rysunek 2.1. Konceptyjny model badawczy.....	78
Rysunek 5.2. Model empiryczny.....	139
Rysunek 5.3. Macierz IPMA dla oceny marki pracodawcy.....	140

# Załączniki

## Załącznik nr 1 – Scenariusz wywiadu

### Scenariusz do indywidualnego wywiadu pogłębionego z przedstawicielkami i przedstawicielami biznesu dot. wpływu działań z zakresu wolontariatu pracowniczego na budowanie marki pracodawcy

Opracowanie: mgr Mariusz Lewandowski

#### Na początku wywiadu należy:

- przedstawić siebie, cele i istotę badania (bardzo ogólnie – tak, by nie sugerować Rozmówcy kierunku odpowiedzi i nie wpływając na udzielane odpowiedzi)
- poprosić o **potwierdzenie zgody** na udział w badaniu i przekazanie informacji,
- wskazać, że uzyskane dane będą wykorzystane w zbiorczych publikacjach, zaś badani nie będą cytowani z imienia i nazwiska,
- wskazać ponownie [pierwsze wskazanie – na etapie umawiania rozmowy], że typowo rozmowa trwa 45, a w niektórych przypadkach nawet do 60 minut,
- zapytać o możliwość **nagrania** podkreślając, że nagranie służy wyłącznie celom badawczym i będzie odtwarzane tylko przez badaczy; dodatkowo warto wskazać, że jeśli w jakimś momencie badany będzie chciał przerwać nagrywanie – badacz spełni to życzenie. Jeśli rozmówca nie wyrazi zgody na nagranie trzeba uprzedzić, że wywiad będzie trwał dłużej – oraz prowadzić szczegółowe notatki z wywiadu.

#### 1. CZĘŚĆ WŁAŚCIWA

**Uwaga!** Prawa kolumna tabeli zawiera szczegółowe tematy, z którymi trzeba zapoznać się przed wywiadem tak, by poruszyć je podczas rozmowy. Można zmienić formę pytania, ale trzeba pamiętać, że interesują nas te zagadnienia i warto na bieżąco weryfikować, czy rozmówca w swoich odpowiedziach odniósł się do nich. W miarę możliwości wykorzystujemy też pytania dodatkowe, żeby zgłębić odpowiedzi Rozmówcy.

*[Włączyć nagrywanie]*

Temat	Kwestie szczegółowe (pytania)
Podstawowe informacje o reprezentowanej organizacji oraz o respondencie/respondentce	<ul style="list-style-type: none"><li>– W jakiej branży działa Państwa organizacja?</li><li>– Jakie są kluczowe produkty, które oferuje Państwa organizacja?</li><li>– Jaka jest wielkość Państwa organizacji wyrażona w liczbie pracowników?</li><li>– Jaka jest przeważająca forma zatrudnienia w reprezentowanej organizacji?</li><li>– Jaki jest Pani/Pana staż pracy w organizacji?</li><li>– Jaki dział Pani/Pan reprezentuje?</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Jakie stanowisko Pani/Pan zajmuje obecnie?</li> <li>– Od jakiego czasu pracuje Pani/Pan na tym stanowisku?</li> </ul>
Pytania dotyczące budowania marki pracodawcy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Co Pani/Pan myśli o swoim pracodawcy?</li> <li>– Co według Pani/Pana o Pani/Pana pracodawcy myślą inni pracownicy?</li> <li>– Czy powyższe spostrzeżenia różnią się w zależności od szczebla drabiny organizacyjnej?</li> <li>– Jakie działania podejmuje pracodawca w kwestii budowania marki pracodawcy?</li> <li>– Komunikacja budowania marki pracodawcy</li> <li>– Jakie są Pani/Pana oczekiwania i potrzeby względem działań z zakresu budowania marki pracodawcy?</li> </ul>
Pytania dotyczące działań z zakresu wolontariatu pracowniczego w organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– W jakie rodzaje wolontariatów angażuje się Pani/Pan?</li> <li>– Jak dużo wolontariatów zrealizowała/zrealizował Pani/Pan?</li> <li>– Jak wygląda organizacja programów wolontariackich w Pani/Pana organizacji?</li> <li>– Czy pracownicy Pana/Pani organizacji chętnie angażują się w działania z zakresu wolontariatu pracowniczego?</li> <li>– Co – według Pani/Pana – najbardziej motywuje pracowników Pani/Pana organizacji do angażowania się w działania z zakresu wolontariatu pracowniczego?</li> <li>– Czy działalność wolontariacka wymaga od Pani/Pana dodatkowego wysiłku? Co sprawia, że jest Pani/Pan skłonna/skłonny podjąć dodatkowy wysiłek?</li> <li>– Czy działania z zakresu wolontariatu pracowniczego w Pana/Pani ocenie w jakiś sposób wpływają na pozytywny wizerunek Pana/Pani organizacji?</li> </ul>

## 2. ZAKOŃCZENIE WYWIADU

Na zakończenie wywiadu:

- podziękowanie,
- uprzedzenie o możliwości ponownego kontaktu, w przypadku dodatkowych pytań,
- informacja, że jeśli zachodziłaby potrzeba innego niż wskazane sposobu wykorzystania danych: badacz będzie kontaktował się w sprawie ewentualnej zgody, która oczywiście będzie także dobrowolna.

## **Załącznik nr 2 – Księga kodów użyta w analizie indywidualnych wywiadów pogłębionych**

1. Mot – motywacja
2. WP – wolontariat pracowniczy
3. Komp – rozwój kompetencji
4. WM – sensowność pracy
5. JS – satysfakcja z pracy
6. Ben – benefity pracownicze
7. Pom – beneficjenci programów wolontariackich
8. EB – atrakcyjność pracodawcy
9. Zaan1 – zaangażowanie interlokutora
10. Zaan2 – zaangażowanie pracowników
11. Op1 – opinia interlokutora
12. Op2 – opinia pracowników
13. RO – rozwój osobisty
14. Prob – problemy w realizacji wolontariatu pracowniczego
15. ProbOrg – problemy w organizacji
16. Int – integracja
17. Marka – wizerunek firmy
18. Korzyści1 – korzyści dla pracowników
19. Korzyści2 – korzyści dla pracodawcy
20. Sug – sugestie dotyczące poprawy wolontariatu pracowniczego
21. Kom – komunikacja wolontariatu pracowniczego
22. KomEB – komunikacja innych działań z zakresu wolontariatu pracowniczego

## Załącznik nr 3 – Kwestionariusz ankiety

Droga Respondentko, Drogi Respondencie,

reprezentuję zespół badawczy z Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.

Obecnie prowadzę badanie w Waszej organizacji, którego celem jest powiązanie wpływu wolontariatu pracowniczego na szeroko rozumianą satysfakcję pracowników, poczucie sensowności pracy oraz markę pracodawcy.

Zwracam się do Was z prośbą o wypełnienie poniższego kwestionariusza. Dołożę wszelkich starań, aby zachować anonimowość pozyskanych informacji. Anonimowe wyniki badań zostaną wykorzystane w publikacjach naukowych. Wypełnienie ankiety nie powinno zająć więcej niż 15 minut. Jeśli macie jakiegokolwiek pytania dotyczące badania, możecie w każdej chwili skontaktować się ze mną mailowo (mlewandowski@umk.pl).

Dziękujemy za poświęcenie swojego cennego czasu.

### Część I.

*Przeczytaj poniższe stwierdzenia i zaznacz, w jakim stopniu się z nimi zgadzasz. Zwróć uwagę na warianty odpowiedzi wpisane w nagłówkach poszczególnych tabel. Nie ma tu dobrych i złych odpowiedzi. Nie poświęcaj na żadne z podanych stwierdzeń więcej czasu niż to konieczne.*

#### Sensowność pracy

	Całkowicie nietrafne 1	Raczej nietrafne 2	Częściowo trafne i częścio- wo nietrafne 3	Raczej trafne 4	Całkowicie trafne 5
Moja praca zawodowa ma dla mnie sens i znaczenie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozumiem w jaki sposób moja praca nadaje mojemu życiu znaczenie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wiem, że moja praca ma pozytywny wpływ na świat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozumiem co sprawia, że moja praca ma sens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Znalazłam/em pracę, która ma satysfakcjonujący mnie cel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uważam, że moja praca przyczynia się do mojego rozwoju osobistego.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moja praca pomaga mi lepiej zrozumieć siebie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moja praca pomaga mi zrozumieć świat wokół mnie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moja praca naprawdę nie ma znaczenia dla świata.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praca, którą wykonuję, służy wyższemu celowi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Satysfakcja z pracy

	Całkowicie nie zgadzam się 1	Częściowo się nie zgadzam 2	Ani się nie zgadzam, ani się zgadzam 3	Częściowo się zgadzam 4	Całkowicie zgadzam się 5
Wiem, czego się ode mnie oczekuje w pracy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mam wszelkie niezbędne materiały i sprzęt, który pozwala mi dobrze wykonać moją pracę.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
W pracy mam możliwość robienia tego, w czym jestem dobra/y	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
W ciągu ostatniego tygodnia spotkałam/em się z uznaniem lub pochwałą za dobrze wykonaną pracę.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
W pracy jest ktoś, kto zachęca mnie do rozwoju.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Czuję, że moje opinie są ważne.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Misja/cel mojej firmy dają mi poczucie, że moja praca jest ważna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moi współpracownicy (i inni pracownicy) są zaangażowani w wykonywanie pracy wysokiej jakości.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
W ciągu ostatnich 6 miesięcy ktoś rozmawiał ze mną o moich postępach.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
W ciągu ostatniego roku miałam/em w pracy okazję do podnoszenia swoich kompetencji i rozwoju.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Wizerunek pracodawcy

	Całkowicie nie zgadzam się 1	Częściowo się nie zgadzam 2	Ani się nie zgadzam, ani się zgadzam 3	Częściowo się zgadzam 4	Całkowicie zgadzam się 5
Moja firma pomaga w budowaniu ścieżek kariery swoich pracowników.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moja firma inwestuje w szkolenia i rozwój swoich pracowników.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Czuję się zmotywowana/y do pracy dzięki oferowanym motywatorom płacowym i pozapłacowym.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jest wielu chętnych do pracy w mojej firmie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Niewiele osób rezygnuje z pracy w mojej firmie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moja firma oferuje wysoką pensję na początku kariery zawodowej.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moja firma oferuje konkurencyjne wynagrodzenie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moja firma stwarza dobrą atmosferę pracy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracownicy generalnie są zadowoleni z pracy dla tej firmy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moja firma oferuje generalnie bezstresowe środowisko pracy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moja firma prowadzi przejrzystą komunikację ze swoimi pracownikami.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moja firma efektywnie wykorzystuje kanały komunikacji z interesariuszami zewnętrznymi do budowania wizerunku pracodawcy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moja firma jest odpowiedzialna społecznie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moja firma troszczy się o poprawę dobrobytu społeczeństwa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moja firma troszczy się o środowisko naturalne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moja firma kieruje się wysokimi standardami etycznymi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**Które z poniższych stwierdzeń opisuje Twoje doświadczenia w zakresie angażowania się w działania o charakterze wolontariackim?**

*(można wskazać więcej niż jedną odpowiedź)*

- biorę / brałem udział (obecnie lub w przeszłości) w wolontariacie organizowanym w firmie, w której aktualnie pracuję
- biorę / brałem udział (obecnie lub w przeszłości) w wolontariacie organizowanym poza firmą, w której aktualnie pracuję *(przejdź do metryczki)*

**W którym roku ostatni raz brałaś/eś udział w wolontariacie organizowanym w Twojej firmie?**

**W jaki typ wolontariatu organizowanego w Twojej firmie angażujesz / angażowałeś się przede wszystkim?**

*(można wskazać tylko jedną odpowiedź)*

- w wolontariat kompetencyjny (wolontariat oparty na wykorzystaniu Twojej wiedzy, kompetencji, umiejętności zawodowych)
- w wolontariat, w którym wykorzystuje się inną niż zawodowa wiedzę, kompetencje czy umiejętności
- w jeden, jak i drugi typ wolontariatu (z porównywalną częstotliwością)

**Kto jest/był najczęściej beneficjentem działań, które realizujesz / realizowałeś w ramach wolontariatu pracowniczego organizowanego w Twojej firmie?**

- społeczność lokalna (czyli społeczność, do której czujesz przynależność)
- inni beneficjenci, poza społecznością lokalną
- obie wymienione grupy beneficjentów (z porównywalną częstotliwością)

**W jaki typ działań wolontariackich organizowanych w ramach wolontariatu pracowniczego w Twojej obecnej firmie przede wszystkim się angażujesz?**

- działania, w których ma miejsce bezpośredni kontakt z beneficjentem
- działania, w których nie dochodzi do bezpośredniego kontaktu z beneficjentem
- w jeden, jak i drugi typ działań (z porównywalną częstotliwością)

**Jaką rolę pełnisz najczęściej podczas realizacji projektów wolontariackich organizowanych w Twojej firmie w ramach wolontariatu pracowniczego?**

- rola lidera (osoba, która decyduje o celach projektu, organizuje i realizuje zaplanowane w nim działania)
- rola wykonawcy (osoba, która przyłącza się do realizacji projektu opracowanego przez lidera)
- rola lidera lub wykonawcy (z porównywalną częstotliwością, zależnie od projektu)

**Kto najczęściej bierze wraz z Tobą udział w realizacji projektów wolontariackich organizowanych w Twojej firmie w ramach wolontariatu pracowniczego? *(można wskazać więcej niż jedną odpowiedź)***

- współpracownicy z Twojego działu/zespołu
- pracownicy z innych działów/zespołów
- znajomi spoza pracy
- członkowie Twojej rodziny

nikt z powyższych

**W ilu edycjach programu wolontariackiego w Twojej firmie brałaś/eś udział?**

**W ilu projektach realizowanych w ramach programu wolontariackiego w Twojej firmie uczestniczyłaś/eś?**

**Ile razy byłaś/eś liderką/liderem projektu w ramach programu wolontariackiego w Twojej firmie?**

**Ilu rodzajom beneficjentów (np. schroniska, uczniowie, społeczność lokalna) pomogłaś/eś w ramach realizowanych przez Ciebie projektach w programie wolontariackim w Twojej firmie?**

**Ile projektów w ramach programu wolontariackiego w Twojej firmie zrealizowałaś/eś dla jednego rodzaju beneficjenta?**

## METRYCZKA

Płeć	Wiek	Staż pracy w aktualnym miejscu pracy (w latach)	Zajmowane stanowisko	Struktura gospodarstwa domowego
<input type="checkbox"/> kobieta <input type="checkbox"/> mężczyzna	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/> kierownicze <input type="checkbox"/> niekierownicze	<input type="checkbox"/> gospodarstwo jednoosobowe <input type="checkbox"/> gospodarstwo bez dzieci <input type="checkbox"/> gospodarstwo z dziećmi - <i>podaj wiek najmłodszego dziecka:</i> .....

**The impact of corporate volunteering on employer brand**

mgr Mariusz Lewandowski

Corporate volunteering emerged in the United States at the beginning of the 20th century and is where it has the longest tradition. It refers to policies or programs through which organizations encourage employees to use their time and competence for joint activities outside the organization that benefit society and the environment. Within the framework of employee volunteering, the employer provides support for the implementation of such activities, and often initiates projects in this area, considering it as one of the ways to develop the idea of CSR. Employee volunteering is distinguished by its proactive nature, which distinguishes it from more passive forms of corporate social responsibility, such as donations to specific causes, and at the same time can be an excellent way to encourage employees to understand the CSR values espoused by the organization.

Increasingly, the term employer branding (EB), referring to employer branding, is appearing in academic literature and business practice. Unfortunately, there is still little academic literature that discusses issues related to contemporary, current challenges of this process - in the Scopus database, the number of publications devoted to employer branding as of September 2022 was only 340. The concept of employer branding focuses on creating a positive image of the organization as an employer whose choice is or would be attractive to potential employees - *an employer of choice*. It also works the other way around: through employer branding activities, the employer often has the opportunity to select candidates and choose “the best of the best” - to attract and engage employees in an increasingly competitive labor market, many companies have begun to strategically manage their employer brand. It is crucial that the actual activities are consistent with the image that the organization builds - if employees (internal audiences) are not satisfied with their jobs, and external audiences (potential employees and others interested in the organization in some way) receive messages that a particular company is an attractive employer then, after confronting the opinions, external audiences may feel cheated, and this in turn may reflect negatively on the image of the entire organization.

The purpose of this paper is to determine the impact of employee participation in employee volunteerism on employees' perceptions of the employer brand and to develop practical recommendations for communicating volunteer projects in employer branding activities.