

Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie
Kolegium Mediów i Komunikacji Społecznej

Rozprawa doktorska

**Zarządzanie komunikacją w mediach społecznościowych jako narzędzie strategii
employer brandingu w warunkach polskich**

mgr inż. Piotr Legutko

Rozprawa napisana pod kierunkiem naukowym
dr. hab. Sławomira Gawrońskiego, prof. WSIiZ

Rzeszów 2023

Profesorowi za wsparcie i odbudowywanie nadziei.

Dorocie za wyrozumiałość.

Oliwce i Szymonowi na przyszłość.

Spis treści

Wstęp	6
Rozdział 1. Zmiany historyczne i funkcyjne w obszarze komunikacyjnym	18
1.1. Istota komunikacji w życiu społecznym	18
1.2. Istota komunikowania marketingowego	24
1.3. Komunikowanie z punktu widzenia przedsiębiorstw	33
Rozdział 2. Media Społecznościowe jako kanały komunikacyjne przedsiębiorstw	40
2.1. Media społecznościowe – definicja pojęcia	40
2.2. Geneza i ewolucja mediów społecznościowych	47
2.3. Typologia mediów społecznościowych i orientacja na kwestię marki	50
2.4. Społeczna recepcja mediów społecznościowych w ujęciu pokoleniowym	54
2.5. Przegląd najważniejszych mediów społecznościowych	61
Rozdział 3. Istota i wymiar funkcyjny employer branding	70
3.1. Brand i branding	70
3.2. Tożsamość, wizerunek, reputacja organizacji jako filary employer branding	79
3.3. Employer branding – definicja i koncepcja pojęcia	86
3.4. Rola mediów społecznościowych w budowaniu marki pracodawcy	92
3.5. Efektywność i skuteczność employer branding	99

Rozdział 4. Metodologia badań własnych	104
4.1. Charakterystyka podmiotu badań	104
4.2. Opis przebiegu procesu badawczego	112
4.3. Omówienie metodologii badań, doboru próby, wyboru narzędzi	113
4.3.1. Pytania problemowe.....	115
4.3.2. Metody ilościowe.....	118
4.3.3. Metody jakościowe	124
4.4. Specyfika mediów społecznościowych w kontekście employer brandingu ...	129
 Rozdział 5. Ilościowa analiza danych.....	131
5.1. Rodzaje mediów społecznościowych wykorzystywanych w employer brandingu	131
5.2. Zasięg komunikatów w wybranych mediach społecznościowych	143
5.3. Intensywność komunikowania inicjowanego przez przedsiębiorstwa	160
5.4. Pomiar aktywności użytkowników social mediów.....	176
5.5. Analiza ilościowa i potencjał LinkedIn w obszarze komunikowania dotyczącego employer brandingu	184
5.6. Skala negatywnego odbioru komunikacji w mediach społecznościowych w kontekście employer brandingu	188
 Rozdział 6. Jakościowa analiza danych	192
6.1. Metody i narzędzia analityczne w obszarze employer branding, skala udziału podmiotów zewnętrznych w tych procesach	192
6.2. Rodzaje mediów społecznościowych wykorzystywanych w employer branding	195
6.3. Sposoby i metody analizy sentymentu oraz przeciwdziałanie sytuacjom kryzysowym z punktu widzenia marki pracodawcy.....	199
6.4. Sposób organizacji i zarządzanie obszarem związanym z employer brandingiem	201
6.5. Ograniczenia i kwestie związane z dalszym rozwojem zarządzania w obszarze employer branding	205

6.6. Nagrody i wyróżnienia dla pracodawców w świetle strategii działań w zakresie employer branding	207
6.7. Media społecznościowe jako narzędzie komunikacji wewnętrznej	217
6.8. Praktyczny wymiar analizy i pomiaru skuteczności działań w obszarze employer branding	221
6.9. Dalsze kierunki rozwoju działań w obszarze employer branding z uwzględnieniem zmian pokoleniowych	223
6.10. Case study – technika storytellingu w procesie budowania marki pracodawcy	226
Zakończenie	237
Odpowiedzi na pytania problemowe	237
Katalog dobrych praktyk	252
Wnioski końcowe	254
Bibliografia	260
Spis tabel	278
Spis wykresów	280
Spis rysunków	278
Streszczenie	284
Summary	287

Wstęp

Jesteśmy świadkami dokonującego się na naszych oczach wyjątkowo dynamicznego rozwoju w obszarze mediów społecznościowych oraz komunikacji. Powiedzieć jednak, że social media odgrywają dużą rolę w sferze komunikacji społecznej oraz biznesowej, to jakby nic nie powiedzieć. Przestały być postrzegane jedynie jako obszar rozrywki, kanał komunikacji czy miejsce podtrzymywania znajomości, lecz stały się również polem profesjonalnego i ciągle doskonalonego życia firm, grup zawodowych, branż. Taki stan rzeczy stworzył tym samym nowe możliwości podmiotom, które z uwagi na naturalną dla nich potrzebę przetrwania i budowania przewagi konkurencyjnej upatrują szansy na sukces przy udziale mediów cyfrowych. Jednocześnie wykreowany w nowoczesnej rzeczywistości równoległy świat cyfrowy niesie tyle samo pułapek i niebezpieczeństw, co szans i możliwości. Wspomniane niebezpieczeństwa nabierają szczególnego znaczenia, jeśli kwestia obecności przedsiębiorstw w kanałach społecznościowych zostanie zaniebana lub pokierowana w nieumiejętny sposób. Zagrożeniem czyhającym na podmioty w kanałach społecznościowych jest już nie tylko bierność marki własnej, korporacyjnej lub pracodawcy, lecz również niewłaściwa reakcja oraz sposób postępowania w sytuacjach trudnych, a w szczególności w momencie kryzysu. Zmieniająca się rola mediów jest wynikiem konwergencji rozumianej jako integracja poszczególnych obszarów komunikacji, mająca za zadanie uzyskanie *mieszanki komunikacyjnej* niedostępnej dotychczasowym mediom¹. Z punktu widzenia tematyki niniejszej dysertacji traktującej o mechanizmach budowania marki pracodawcy takie ujęcie tego pojęcia jest niezwykle istotne. Leży ono również u podstaw żywego zainteresowania autora kwestią budowania marki oraz zawodowego zaangażowania się w aktywny proces praktycznego dbania o wizerunek pracodawcy w mediach społecznościowych. Istotnym bowiem argumentem skłaniającym do podjęcia realizacji tematu dysertacji były doświadczenia osobiste oraz

¹ A. Grzegorczyk, *Konwergencja mediów – szanse i zagrożenia*, [w:] A. Grzegorczyk (red.), *e-komunikacja*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2003, s. 48.

zainteresowania autora, który zawodowo pełni funkcję członka zarządu w międzynarodowej grupie kapitałowej oraz na co dzień wraz z pozostałą częścią swojego zespołu aktywnie uczestniczy w procesach budowania marki pracodawcy, również w sferze medialnej.

Aktualna sytuacja na rynku pracy, związana z niedoborem kadry oraz borykaniem się pracodawców z problemem utrzymania lojalności osób zatrudnionych, wymusza na przedsiębiorstwach konieczność właściwej komunikacji na linii pracodawca–pracownik. Komunikacja ta stanowi istotny element budujący ich relacje. Na potrzeby niniejszej dysertacji zdecydowano się na eksplorację tematu marki pracodawcy w social mediach oraz zbadanie ich znaczenia w komunikacji pracodawca–pracownik. Eksploracyjny charakter badań pozwoli autorowi przeanalizować strategie komunikacyjne przedsiębiorstw w mediach społecznościowych wykorzystywane w pracy osób profesjonalnie zajmujących się kwestiami employer branding. Nowatorskość prowadzonych na potrzeby dysertacji pomiarów polega na usystematyzowaniu mechanizmów zachodzących podczas procesu kształtowania marki pracodawcy w kanałach społecznych w warunkach rynku polskiego. Poznanie wzajemnych oddziaływań w obszarze komunikacji pracodawca–pracownik w czasach bardzo intensywnego rozwoju i zyskiwania olbrzymiej przewagi social mediów nad dotychczas znanymi nam środkami komunikacji umożliwi udoskonalenie procesów, nad którymi bardzo intensywnie pracują specjaliści z zakresu human resources (HR)², employer branding (EB)³ i public relations (PR)⁴ oraz zarządy wielu przedsiębiorstw. Spojrzenie na komunikację w social mediach z punktu widzenia możliwości, jakie dają narzędzia budowania marki przedsiębiorstwa, stanowi niewątpliwie unikalne podejście do kwestii zadań stawianych nowym mediom.

Temat niniejszej rozprawy: „Zarządzanie komunikacją w mediach społecznościowych jako narzędzie strategii employer branding w warunkach polskich” jest rezultatem

² Human resources – zarządzanie zasobami ludzkimi, w praktyce dział HR odpowiada za rekrutację, zatrudnianie, onboarding, szkolenia i administrowanie świadczeniami pracowniczymi w firmie (M. Rojewska, *HR [Human Resources]: co to jest, jak wygląda praca działu HR*, <https://interviewme.pl/blog/hr-human-resources>, 4.11.2022).

³ Employer branding – „budowanie marki pracodawcy”; wszystkie działania firmy, które mają na celu przekonanie pracowników i kandydatów do pracy, że dane przedsiębiorstwo to atrakcyjne środowisko zatrudnienia, w którym będą się rozwijać i z którego wartościami mogą się utożsamiać; employer branding ma prowadzić do sytuacji, w której podmiot postrzegany jest jako pracodawca z wyboru (W. Martyniński, *Employer branding: co to jest? Definicja, rodzaje, przykłady*, <https://interviewme.pl/blog/employer-branding>, 4.11.2022).

⁴ Public relations – sposób, w jaki kształtuje się opinię o firmie i zarządza jej wizerunkiem publicznym; proces komunikacji, który buduje dobre relacje między marką a odbiorcami, mediami i klientami (M. Rojewska, *Public relations – co to znaczy? Na czym polegają działania PR?*, <https://interviewme.pl/blog/public-relations>, 4.11.2022).

przemysłów i obserwacji związanych z wykorzystaniem nowych kanałów komunikacji w procesie budowania marki pracodawcy oraz ich olbrzymim wpływem na kształtowanie się wyobrażenia danego podmiotu w oczach użytkowników social mediów. Rozwiązanie mające na celu zbudowanie właściwej polityki employer brandingowej – wynikającej z kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa i skrojonej na miarę jego wielkości, branży oraz charakteru firmy – z użyciem szerokokorozumianych kanałów społecznościowych jest przedmiotem niniejszej dysertacji.

Obszar badawczy koncentruje się na analizie pojęcia employer branding z wykorzystaniem mediów społecznościowych. Efektem będzie wypełnienie luki poznawczej powstałej na styku dwóch stosunkowo młodych w Polsce pojęć, tj. nowych mediów społecznościowych i metod działania w obszarze employer branding. Głównym problemem badawczym jest określenie, w jakim stopniu oraz z udziałem jakich narzędzi najważniejsze polskie przedsiębiorstwa świadomie i realnie wpływają na swój wizerunek w oczach pracownika. Autor rozprawy weryfikuje, czy wiodące podmioty gospodarcze dostrzegają konieczność obecności i aktywności w mediach społecznościowych, a także w jaki sposób komunikują się ze swoim otoczeniem oraz jakie praktyki wykorzystywane są w tych procesach.

Głównym celem przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji pomiarów było zbadanie ewaluacji obecności i aktywności największych polskich przedsiębiorstw w social mediach, stworzenie rankingu popularności portali społecznościowych wśród tych podmiotów, jak również identyfikacja stopnia i sposobu wykorzystania mediów społecznościowych w procesie budowania własnej marki, w tym marki pracodawcy.

Aby zrealizować ten cel, autor dysertacji szukał odpowiedzi na następujące pytania problemowe (badawcze):

1. Jaki potencjał, jeśli chodzi o EB, mają media społecznościowe? Które z nich wykorzystywane są w employer branding w praktyce działalności polskich przedsiębiorstw?
2. Jaki jest zasięg komunikatów dotyczących employer branding w mediach społecznościowych wykorzystywanych przez badane podmioty?
3. Jaka jest intensywność komunikowania inicjowanego przez badane przedsiębiorstwa?
4. Czy w ramach realizacji strategii komunikowania i employer branding badane przedsiębiorstwa mierzą odzew, reakcję i aktywność użytkowników i jakie mierniki są w tym celu wykorzystywane?

5. Które media społecznościowe są szczególnie istotne z punktu widzenia employer branding? Jakie czynniki wpływają na skłonność do wykorzystania poszczególnych narzędzi przez duże przedsiębiorstwa?
6. Jaki jest potencjał LinkedIn w obszarze komunikacji dotyczącej employer branding?
7. Jaka jest skala negatywnego odbioru w komunikacji w mediach społecznościowych dotyczącej employer branding?
8. Jakie elementy i techniki storytellingu są wykorzystywane w działaniach EB i zwiększają atrakcyjność publikacji?
9. Z jakich narzędzi analizy korzystają polskie przedsiębiorstwa?

Na potrzeby niniejszej dysertacji zgromadzono istotną ilość materiału, który następnie poddano procesowi badawczemu. Zestawione ze sobą dane dotyczą działalności komunikacyjnej podmiotów o różnorodnym charakterze, które z uwagi na swoją wielkość i sprzyjające temu możliwości finansowe mogą być wzorem dla innych. Analizy przeprowadzone w obszarze ilościowym i jakościowym, jak również wynikające z nich konkluzje stanowią swoisty rodzaj wskazówek dla mniejszych przedsiębiorstw. Również osoby odpowiedzialne za budowanie wizerunku marki skorzystają zapewne z bogatego doświadczenia specjalistów z tego obszaru, którzy podzielili się swoją zawodową ekspertyzą. Mając na uwadze powyższe, za cel praktyczny, wynikający wprost z celu głównego rozprawy, autor postawił sobie opracowanie zbioru dobrych praktyk w zakresie wykorzystywania kanałów społecznościowych i wyciągnięcie wniosków, które mogą posłużyć innym, również mniejszym podmiotom gospodarczym. W ten sposób w oparciu o sprawdzone i wypróbowane działania spółek powstał zestaw rekomendacji dotyczących wykorzystania narzędzi, jakie oferują social media. Zgodnie z intencją autora dla osób na co dzień zawodowo zajmujących się employer brandingiem oraz czytelników pragnących poszerzyć swoją wiedzę w tym zakresie mogą one stanowić istotny zbiór praktycznych wskazówek, niewymagający już weryfikacji ilościowej i jakościowej. Jest to pochodna dotychczasowych doświadczeń przebadanych podmiotów w obszarze komunikacji w mediach społecznościowych.

Pomiary przeprowadzone na potrzeby niniejszej dysertacji posłużyły zbadaniu i porównaniu siły komunikatów płynących od przedsiębiorstw jako pracodawców w kierunku potencjalnych lub obecnych pracowników w ramach komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej oraz ich realnego wpływu na kwestię postrzegania marki w oczach interesariuszy.

Dostrzegając rozległość refleksji naukowej w kwestii związku między komunikacją za pośrednictwem mediów społecznościowych a employer brandingiem, autor dysertacji podjął próbę identyfikacji procesów oraz przyczyn, dla których social media mogą dziś potencjalnie stanowić jeden z najważniejszych elementów skutecznej komunikacji organizacji w obszarze budowania własnej marki, w tym marki pracodawcy. Niniejsza rozprawa w zamierzeniu stanowi również próbę dokonania oceny i analizy wpływu, jaki w realiach rynku polskiego komunikowanie z wykorzystaniem nowoczesnych mediów społecznościowych w ramach świadomego employer brandingu wywiera na sposób zarządzania marką przedsiębiorstwa, w tym marką pracodawcy.

Warto w tym miejscu podkreślić, że konkluzje i wyniki przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji badań mogą stanowić punkt wyjścia do dalszego dyskursu oraz naukowych analiz w kwestii komunikacyjnego wykorzystania social mediów w obszarze budowania własnej marki, w tym marki pracodawcy z wyboru. Niemniej jednak wartość naukowa projektu badawczego oraz niniejszej rozprawy i wypływających z niej konkluzji zdaniem autora mieści się w poszczególnych zadaniach badawczych. Istotne są również indywidualne i szczegółowe wywiady pogłębione ze specjalistami w zakresie budowania wizerunku i marki, które uzupełniają pozyskaną nową wiedzę. Przeprowadzono je na szeroką skalę z uwagi na charakter reprezentowanych przez respondentów podmiotów (branże, specyfika działania, wielkość obrotu, wielkość zatrudnienia). Wartość naukowa oraz poznawcza dysertacji ściśle koresponduje z jej eksploracyjnym charakterem – wszystkie zadania badawcze ukazują istotę poddanych refleksji zjawisk w obszarze komunikowania się analizowanych przedsiębiorstw.

Literatura podmiotu, jeśli chodzi zarówno o kwestie związane z mediami społecznymi, jak i komunikacją wewnętrzną oraz zewnętrzną organizacji, jest stosunkowo bogata. Wystarczy wspomnieć, że tą tematyką zajmują się w swoich pracach m.in. Katarzyna Gajek⁵, Maciej Szczepańczyk⁶, Robert Kutera i Łukasz Łysik⁷, Katarzyna

⁵ K. Gajek, *Media społecznościowe jako ważny element komunikacji zewnętrznej organizacji sportowych*, „Journal of Quality in Sport” 2016, nr 1.

⁶ M. Szczepańczyk, *Innowacyjne sposoby wykorzystania mediów społecznościowych w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej organizacji*, „Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach” 2014, nr 183.

⁷ R. Kutera, Ł. Łysik, *Wpływ mediów społecznościowych na kształt wewnętrznych procesów komunikacyjnych w przedsiębiorstwie*, „Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach” 2012, nr 113.

Fabjaniak-Czerniak⁸, Agnieszka Werenowska⁹, Brian J. Dunn¹⁰, Charlene Li i Josh Bernoff¹¹, Mikołaj J. Piskorski¹² oraz Bartłomiej Stopczyński¹³. Autorzy jednoznacznie podkreślają istotną rolę, jaką social media odgrywają w procesie komunikowania przedsiębiorstw. Najczęstszymi konkluzjami wynikającymi z badań są stwierdzenia, że media społecznościowe umożliwiają firmom realizację potrzeb biznesowych oraz że podmioty nieustannie poszukują nowych rozwiązań w celu podtrzymywania kontaktu z interesariuszami. Dzieła te były niejednokrotnie inspiracją w toku prac nad niniejszą rozprawą.

Autorowi dysertacji znana jest również literatura przedmiotu dotycząca employer branding. Zalety i walory umiejętnie dobrane EB, właściwie skrojonego na miarę przedsiębiorstwa i wypływającego wprost z kultury organizacyjnej podmiotu, były wielokrotnie w toku badań i analiz udowadniane naukowo. Wystarczy przytoczyć pozycje takich twórców, jak Tim Ambler i Simon Barrow¹⁴, Marek Kozłowski¹⁵, Florian Schuhmacher i Roland Geschwill¹⁶, Julita Dąbrowska¹⁷, Richard Mosley¹⁸ oraz Kristin Backhaus i Surinder Tikoo¹⁹. Autor dysertacji w toku prac nad nią niejednokrotnie czerpał z analiz wyżej wymienionych badaczy, jak również z ich ogromnej pasji i przekonania co do słuszności stosowania założeń employer branding, która widoczna jest w ich pracach.

Niemniej jednak, jeśli chodzi o wykorzystanie mediów społecznościowych jako narzędzia komunikacji w procesach budowania marki pracodawcy w realiach rynku polskiego, w listopadzie 2020 roku, a więc w czasie, kiedy rozpoczynały się prace nad dysertacją, nie było istotnych badań czy analiz dotyczących tego tematu. Autorowi znana była publikacja norweskich naukowców Anne-Mette Sivertzen, Etty R. Nilsen, Anji

⁸ K. Fabjaniak-Czerniak, *Internetowe media społecznościowe jako narzędzie public relations*, [w:] K. Kubiak (red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 173–194.

⁹ A. Werenowska, *Social media marketing (SMM) jako narzędzie komunikacji*, „Turystyka i Rozwój Regionalny” 2019, nr 12.

¹⁰ B.J. Dunn, *Best buy's CEO on learning to love social media*, „Harvard Business Review” 2010, December.

¹¹ C. Li, J. Bernoff, *Marketing technologii społecznych*, MT Biznes, Warszawa 2009.

¹² M.J. Piskorski, *Social strategies that work*, „Harvard Business Review” 2011, November.

¹³ B. Stopczyński, *Wykorzystanie mediów społecznościowych w przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2012, vol. 13, nr 8.

¹⁴ T. Ambler, S. Barrow, *The employer brand*, „Journal of Brand Management”, 1996, vol. 4.

¹⁵ M. Kozłowski, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.

¹⁶ F. Schuhmacher, R. Geschwill, *Employer branding*, Gabler, Wiesbaden 2009.

¹⁷ J. Dąbrowska, *Employer branding: marka pracodawcy w praktyce*, Słowa i Myśli, Lublin 2014.

¹⁸ R. Mosley, *Customer experience, organisational culture and the employer brand*, „Journal of Brand Management” 2007, vol. 15, nr 2.

¹⁹ K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing and researching employer branding*. „Career Development International” 2004, nr 9(5).

H. Olafsen z 2013 zatytułowana *Employer branding: employer attractiveness and the use of social media*²⁰, jednak dotyczyła ona rynku skandynawskiego, mocno rozwiniętego, jeśli chodzi o poważne traktowanie kwestii marki pracodawcy z wyboru. Na tym tle analiza rynku polskiego wydała się niezwykle interesującym i odkrywczym tematem. Nowatorskość i walor poznawczy badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej publikacji podkreśla fakt, że nasze rodzime relacje na linii pracodawca–pracownik mają dużo krótszą historię i są zdaniem autora rozprawy jeszcze mocno odmienne od długoletnich, wolnorynkowych doświadczeń przedsiębiorstw działających w realiach norweskich²¹, gdzie widoczne jest silne ukierunkowanie na kwestie *work-life balance*²². W obliczu braku istotnych analiz, w szczególności dotyczących największych podmiotów gospodarczych rynku polskiego, niniejsza rozprawa stanowi ważną pozycję z punktu widzenia dyscypliny naukowej, przy czym autor jest świadomy tego, że nie wyczerpał w całości problemu podjętego w temacie dysertacji. Wynika to jednak głównie z dużego tempa rozwoju, które jest charakterystyczne dla rzeczywistości cyfrowej. Już po zakończeniu okresu badawczego, czyli po 31 stycznia 2021 roku, na podstawie dalszej eksploracji mediów społecznościowych w przypadku niektórych podmiotów zauważono zmiany w zakresie ich obecności, aktywności i świadomości brandingowej w social mediach. Niemniej jednak konkluzje zawarte w końcowej części dysertacji, a w szczególności katalog dobrych praktyk będący bezpośrednim wynikiem przeprowadzonych analiz i wywiadów z wybitnymi specjalistami budowania wizerunku marki, mogą niewątpliwie posłużyć innym podmiotom działającym na rynku, a także stać się interesującym przedmiotem do dalszych badań i analiz.

Z punktu widzenia zainteresowań autora dysertacji szczególnie istotne jest występujące i wykorzystywane w ramach działań employer brandingowych komunikowanie organizacji. Dodatkowo przyjęta w badaniach orientacja na media społecznościowe i aktywność komunikacyjną przedsiębiorstw jednoznacznie sytuje prowadzone rozważania w obszarze nauk społecznych, w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o komunikacji społecznej i mediach. Świadczy o tym zarówno tematyka dysertacji, jak

²⁰ A.-M. Sivertzen, E.R. Nilsen, A.H. Olafsen, *Employer branding: employer attractiveness and the use of social media*, „Journal of Product & Brand Management” 2013, vol. 22, nr 7.

²¹ R. Crompton, C. Lyonette, *Work-life ‘balance’ in Europe*, „Acta Sociologica” 2006, nr 49(4).

²² Celem i założeniem idei *work-life balance*, jak sama nazwa wskazuje, jest zachowanie równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym. Chodzi o połączenie tych dwóch aktywności, tak aby stanowiły spójną całość. Oznacza to, że żadna ze stron nie jest dominująca, obie są nie tylko zgodne z przyjętymi wartościami, ale również umożliwiają spełnione życie (A. Michałek, *Czym jest work-life balance*, <https://www.hrlink.pl/blog/o-co-tak-naprawde-chodzi-w-work-life-balance/>, 16.11.2022).

i wykorzystana literatura oraz przyjęty paradygmat badawczy. Pojęcie employer branding może być jednak rozpatrywane również w kontekście wizerunkowych oddziaływań, reputacji i relacji ze strategiami rynkowymi przedsiębiorstw. Wówczas pozostaje w obszarze zarezerwowanym dla dyscypliny nauk o zarządzaniu.

Jak zauważa Patrycja Kochanek, badane zjawiska rozpatruje się często w ramach interdyscyplinarnej praktyki poznawczej²³. Zdaniem autorki dostarczenie szerokich, pełnych i możliwie komplementarnych wyników badań możliwe jest w wyniku takiej formy dyskursu, która uwzględnia wszystkie czynniki wpływające na jego rozwój, w tym czynniki kulturowe i społeczne. Zgodnie z tym, co twierdzi Judyta Kabus w kwestii rozważań nad dyskursem, interdyscyplinarność winna być traktowana jako główny wyznacznik badań naukowych²⁴. Niniejsza rozprawa wpisuje się w zamysł idei interdyscyplinarności, ze szczególnym uwzględnieniem też obejmujących nie tylko naukę o komunikowaniu, lecz również naukę o zarządzaniu. Z uwagi na fakt, że obszary te wzajemnie się przenikają i wywierają na siebie silny wpływ, pozwala to na głębszą analizę, która skupia się nie tylko na kwestiach związanych z komunikacją, lecz również employer brandingiem.

Z uwagi na interdyscyplinarny charakter analizowanych zagadnień, zasadne zatem było skorzystanie z pozycji naukowych zarówno z obszaru nauk o komunikowaniu i mediach, jak również z zakresu ekonomii oraz nauk o zarządzaniu i marketingu. Na potrzeby niniejszej dysertacji zaczerpnięto z krajowych i zagranicznych pozycji literaturowych, dostępnych w postaci książkowej publikacji, raportów, analiz oraz artykułów. Poza przywołanym już dziełem Anne-Mette Sivertzen, Etty R. Nilsen, Anji H. Olafsen, istotny wkład w przebieg prac nad dysertacją miały analizy polskich badaczy – Agaty Matuszewskiej²⁵, Iwony Wojciechowskiej²⁶ i Patrycji Kochanek. Bardzo wartościowym materiałem do dalszej analizy okazały się również opracowania Związku Pracodawców Branży Internetowej IAB Polska.

Pojęcia „employer branding” i „media społecznościowe” funkcjonują w Polsce od stosunkowo niedawna, dlatego próba poznania i oceny ich wzajemnych relacji oraz wpływu to interesujący poznawczo temat badań. Dodatkowo oba te zjawiska i wszystko,

²³ P. Kochanek, *Dyskurs rynku pracy*, praca doktorska, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2021, s. 4.

²⁴ J. Kabus, *Interdyscyplinarność dyskursu*, „Językoznawstwo” 2011, nr 1(5).

²⁵ A. Matuszewska, *Marka korporacyjna a marka pracodawcy – związki i zależności*, praca doktorska, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2018.

²⁶ I. Wojciechowska, *Wykorzystanie mediów społecznościowych w zarządzaniu komunikacją z otoczeniem przez szkoły wyższe w Polsce*, praca doktorska, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2022.

co dzieje się wokół nich i w związku z nimi, ma miejsce w przestrzeni cyfrowej. Z uwagi na dzisiejszą szeroką dostępność internetu, powszechność urządzeń mobilnych z dostępem do sieci, jak również gloryfikację, z jaką na tle mediów tradycyjnych przyjmowane są media społecznościowe, wzajemne oddziaływanie employer brandingu i social mediów charakteryzuje niezwykle dynamizm. Interesujący poznawczo jest dodatkowo fakt, że wśród użytkowników mediów społecznościowych dochodzi do wirtualnego spotkania reprezentantów różnych pokoleń – cyfrowych emigrantów oraz cyfrowych tubylców²⁷. Tym samym kwestie doboru metod komunikacyjnych i sposobów ich zastosowania, jakimi muszą wykazać się przedsiębiorstwa, oraz próba poszukania pewnego uniwersalizmu i cech wspólnych w tym obszarze z naukowego punktu widzenia stanowi zdaniem autora ciekawe wyzwanie.

Czy zatem podmioty, które zdecydowały się wcześniej podążyć za tendencjami lub zmieniającym się otoczeniem i poważnie potraktowały kwestie związane ze swoim wizerunkiem na takich portalach, jak Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram, YouTube, są dzisiaj lepiej rozpoznawane? Czy przekazywane przez te firmy informacje uzyskują szerszy zasięg i odbierane są przez użytkowników kanałów społecznościowych jako bardziej wiarygodne niż przekazy przedsiębiorstw, które nie mogą pochwalić się tak długą historią aktywności w mediach społecznościowych?

Jako podstawową metodę, która posłużyła realizacji założonych celów, przyjęto eksplorację i obserwację. Jej wykorzystanie wiązało się z potrzebą zbadania aktywności i szeroko pojętej obecności spółek w mediach społecznościowych oraz komunikacji tych podmiotów z otoczeniem. W ramach prac nad niniejszą dysertacją przeprowadzono badania o charakterze ilościowym i jakościowym. Jeśli chodzi o pierwszy obszar, podstawowym narzędziem był Sotrender – profesjonalne, komercyjne rozwiązanie dedykowane analizie social mediów. Zbiór zebranych danych został następnie przetworzony i poddany obróbce statystycznej oraz dalszym zestawieniom w postaci tabel i wykresów. Pomiar ilościowy wzbogacono następnie indywidualnymi wywiadami pogłębionymi ze specjalistami z zakresu employer brandingu pracującymi w przebadanych spółkach. Całość uzupełniono badaniem case study w obszarze wykorzystania możliwości, jakie daje technika storytellingu. W końcowej fazie projektu zastosowano triangulację metodologiczną, zestawiając wyniki pozyskane za pomocą różnych metod badawczych. Dzięki takiej

²⁷ Pojęcia te zostaną szerzej omówione w podrozdziale 2.4 poświęconym społecznej recepcji mediów społecznościowych w ujęciu pokoleniowym.

syntezie osiągnięto efekt synergii, co pozwoliło osiągnąć wyższą jakość prowadzonych badań i wyeliminować ewentualne błędy i niedostatki pomiarów, które mogłyby pojawić się w przypadku zastosowania wyłącznie jednej metody badawczej.

Niniejsza rozprawa posiada klasyczny podział na część teoretyczną i empiryczną, który umożliwia uzyskanie spójności w opracowaniu i realizacji zamierzonych celów badawczych. W części teoretycznej zdefiniowano najważniejsze pojęcia będące przedmiotem badań naukowych oraz przywołano istotny i niezbędny rys historyczny omawianej problematyki. W szczególności stanowi ona jednak zasadnicze tło i punkt wyjścia do badań zawartych w części empirycznej, która wynika bezpośrednio z części teoretycznej, a jej nadrzędnym celem jest zebranie materiału badawczego oraz jego logiczne przetworzenie i uporządkowanie²⁸. Dysertacja składa się z sześciu rozdziałów.

Rozdział pierwszy wprowadza pojęcia związane z komunikacją, w tym z komunikacją społeczną i komunikacją przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem charakteru relacji pracodawca–pracownik. Z uwagi na temat rozprawy oraz przedmiot badań w rozważaniach teoretycznych uwzględniono pojęcie komunikacji organizacyjnej, zwaną również często komunikacją instytucjonalną. W rozdziale poruszono ponadto zagadnienie podziału komunikacji ze względu na interesariuszy, a tym samym omówiona została kwestia komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej oraz jej wpływu na efektywność biznesową samych podmiotów.

Rozdział drugi stanowi kontynuację części teoretycznej dysertacji. Uwaga skupia się tu na zobrazowaniu i przybliżeniu pojęcia „social media”. Autor postarał się ująć istotę mediów społecznościowych i przybliżyć historię ich powstania. Porównano media tradycyjne z nowymi i skategoryzowano media społecznościowe. Działania związane z katalogowaniem social mediów okazały się punktem wyjścia co do wyboru przedmiotu analizy i realizacji dalszych celów badawczych. Z uwagi na ciekawość poznawczą oraz kwestię szerszego i uniwersalnego spojrzenia na sprawy związane ze zmianami pokoleniowymi w rozdziale tym podjęto próbę określenia typu i rodzaju użytkowników mediów społecznościowych oraz zależności wynikających ze zmian generacyjnych w tej grupie osób.

W rozdziale trzecim, ostatnim w części teoretycznej, skupiono się na zaprezentowaniu pojęcia employer branding oraz omówieniu jego wpływu na realia i skuteczność biznesową przedsiębiorstw. Rozważania poszerzono o próbę scharakteryzowania często

²⁸ P. Sienkiewicz, *Metody badań nad bezpieczeństwem i obronnością*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2010, s. 37.

mylonych pojęć „brand” oraz „branding”. Nie bez znaczenia dla wartości rozprawy było też wyjaśnienie takich terminów, jak tożsamość, wizerunek i reputacja, jako integralnych elementów leżących u podstaw powstania i istnienia employer branding. W dalszej części rozdziału przedstawiono historię oraz genezę aktywności polegającej na budowaniu wizerunku pożądanego pracodawcy. Poruszono również istotną kwestię związaną z obecnością marki pracodawcy w mediach społecznościowych, by na koniec skupić się na kwestii skuteczności i efektywności samego employer branding.

Rozdział czwarty jest wstępem do empirycznej części rozprawy. Wyjaśniono w nim kwestie związane z procesem badawczym. Scharakteryzowano pokrótce przedmiot badań z uwagi na reprezentowane branże, specyfikę działalności, wielkość przedsiębiorstwa oraz wielkość zatrudnienia. W rozdziale przedstawiono również szczegółowo problematykę badawczą. Zaprezentowano wykorzystane metody oraz scharakteryzowano kwestię doboru zewnętrznych narzędzi badawczych.

Rozdział piąty został poświęcony badaniom ilościowym z wykorzystaniem dostępnych narzędzi analizy mediów społecznościowych. Przedstawiono w nim zarówno tabularyczne, jak i graficzne ujęcie danych dotyczących wykorzystywania social mediów w procesach budowania marki pracodawcy oraz komunikacji przedsiębiorstw, pozyskanych w toku badań ilościowych, oraz wpływające z nich wnioski. Wyniki przedstawiono w sposób maksymalnie przejrzysty i obiektywny, by konkluzje płynące z tej części projektu badawczego mogły posłużyć jako przedmiot do dalszych analiz z wykorzystaniem metod jakościowych.

Rozdział szósty jest kontynuacją empirycznej części niniejszej dysertacji. Zaprezentowano w nim wyniki badań jakościowych, które objęły indywidualne wywiady pogłębione i studium przypadku dotyczące storytellingu stosowanego przez niektóre podmioty. Dokonano szczegółowej analizy rozmów przeprowadzonych z czternastoma specjalistami zajmującymi się na co dzień zawodowo employer brandingiem i budowaniem wizerunku marki w największych podmiotach gospodarczych w kraju. Całość projektu badawczego dopełniło zgłębienie w ramach case study zagadnienia skuteczności i efektywności storytellingu – narzędzia wykorzystywanego w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych.

W zakończeniu pracy podsumowano najważniejsze wyniki części empirycznej rozprawy oraz sformułowano wnioski i konkluzje wynikające z przeprowadzonych badań. Syntetycznie opisano w tym miejscu wyłaniający się z przeprowadzonej analizy model komunikowania się za pośrednictwem mediów społecznościowych, stosowany przez

profesjonalne zdaniem autora dysertacji firmy, ze szczególnym uwzględnieniem kwestii budowania marki własnej, w tym marki pracodawcy. W zakończeniu zaprezentowano również katalog praktycznych porad, wskazówek i rekomendacji w zakresie komunikacji w social mediach, który powstał na podstawie obserwacji i analizy największych giełdowych spółek w Polsce.

Do rozprawy dołączono bibliografię, w której uwzględniono wszystkie pozycje książkowe, artykuły oraz źródła internetowe, z których korzystano głównie przy pisaniu rozdziałów teoretycznych. Całość uzupełnia spis tabel, rysunków i wykresów.

Autor zdaje sobie sprawę, w jak dynamicznie zmieniającym się środowisku nowych mediów przyszło mu prowadzić pracę nad dysertacją. Dzięki powszechnemu dostępowi do sieci, w tym także w urządzeniach mobilnych, w 2021 roku z mediów społecznościowych korzystało prawie 54% ludności globu (około 4,2 miliarda osób)²⁹. W porównaniu do roku 2020 było to o ponad 13% więcej, co stanowi wzrost o około 490 milionów osób³⁰. Nie bez znaczenia pozostaje fakt, że użytkownik social mediów staje się coraz bardziej wymagający w stosunku do treści, które mogą zbudzić jego zainteresowanie. Dodatkowo grono bywalców portali społecznościowych powiększa się o reprezentantów coraz młodszych pokoleń. Stawia to przed podmiotami zupełnie nowe wyzwania i zmusza do intensyfikacji działań w zakresie tworzenia atrakcyjnych dla odbiorcy treści i sposobów ich publikacji. Również w okresie przypadającym na czas badań (luty 2020 roku – styczeń 2021 roku) zmieniała się świadomość niektórych uczestniczących w nich podmiotów co do potrzeby obecności w mediach społecznościowych, w innych spółkach dokonywano istotnych zmian w strategii oraz intensywności działań prowadzonych za pośrednictwem social mediów. Świadomość niezwykle energicznych i ciągłych przemian w przedmiocie badanych zjawisk motywowała autora dysertacji, w związku z czym w trakcie prowadzonych obserwacji wzrastało jego zaangażowanie oraz ekscytacja poznawcza. Cały ten proces pozwolił również na określenie przyszłych kierunków prac badawczych, które mogą i powinny być kontynuowane. Sugestie te zawarto w końcowej części rozprawy.

²⁹ S. Kemp, *Digital 2021: Global Overview Report*, <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report>, 13.11.2022.

³⁰ Tamże.

Rozdział 1

Zmiany historyczne i funkcyjne w obszarze komunikacyjnym

Rozdział pierwszy w całości poświęcono kwestii komunikacji. Przedstawiono w nim charakterystykę zjawiska komunikacji marketingowej, ze szczególnym uwzględnieniem relacji przedsiębiorstwo–pracownik. Refleksją objęto elementy i cele tego procesu w kontekście specyfiki rynku pracy, pozyskiwania kandydatów i komunikacji z potencjalnym lub obecnym pracownikiem. Omówione zostało również kształtowanie się komunikacji marketingowej w ujęciu zmian w dziedzinie marketingu. Tym samym zasadne stało się przywołanie dodatkowych definicji pojęć, w oparciu o które kontynuowano rozpoczętą analizę, tj. komunikacji marketingowej, zintegrowanej komunikacji marketingowej, komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej organizacji.

1.1. Istota komunikacji w życiu społecznym

Proces komunikowania stał się dla człowieka zjawiskiem tak oczywistym i naturalnym, że prawdopodobnie poza naukowcami rzadko kto przywiązuje do niego większą uwagę. Anna Kozłowska twierdzi, że komunikacja stanowi nieodłączną część życia człowieka, bez której nie jest on w stanie funkcjonować i rozwijać się³¹. Dodatkowo proces komunikacji został na przestrzeni dziejów tak udoskonalony, że stał się czymś oczywistym, a jednocześnie niezbędnym człowiekowi do funkcjonowania w społeczeństwie. Niezależnie od epoki trudno jest wyobrazić sobie funkcjonowanie świata bez aktów komunikacji.

Termin „komunikacja” pochodzi od łacińskiego czasownika *communio, communicare* (uczynić wspólnym, udzielić komuś wiadomości, połączyć, naradzać się) oraz

³¹ A. Kozłowska, *Oddziaływanie mass mediów*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2006, s. 12.

rzeczownika *communio* (wspólność, poczucie łączności)³². Z kolei stosowany powszechnie w języku polskim termin „komunikowanie” jest najprawdopodobniej kopią angielskiego słowa *communication*, którego genezy wielu angielskich uczonych upatruje w łacińskim słowie *communis* (wspólny)³³. Zgodnie z definicją Słownika Języka Polskiego PWN pojęcie *komunikować* oznacza *podać coś do wiadomości, przekazywać komuś informacje w bezpośrednim kontakcie*³⁴.

Analizując dostępne źródła, łatwo zauważyć, że w świecie nauki niejednokrotnie problemem jest już sama próba zdefiniowania pojęcia „komunikowanie”. Robert T. Craig podkreśla, że międzynarodową zgodność co do stanowiska badań nad komunikacją będzie można osiągnąć wówczas, gdy tę dziedzinę zdefiniuje podstawowe pojęcie, czyli komunikacja³⁵. Radzi jednak, by nie ujmować go zbyt wąsko i nie ograniczać tylko do medialnych aspektów komunikowania się z pominięciem komunikacji międzyludzkiej. Tymczasem Tomasz Goban-Klas definiuje komunikowanie jako proces, który oznacza świadome bądź nieświadome zachowanie symboliczne polegające na nawiązaniu łączności. Tym samym aby można było mówić o zaistnieniu tego zjawiska, w większości modeli komunikowania potrzeba trzech elementów, czyli nadawcy, odbiorcy i komunikatu jako podstawowego składnika procesu³⁶. W podobnym tonie wyraża się Maciej Mrozowski traktujący komunikację jako swoisty rodzaj kontaktu, którego nawiązanie następuje za pomocą zmysłów bądź z udziałem środków komunikowania. Nadawca, wykorzystując zbiór zrozumiałych dla obu symboli, przekazuje odbiorcy treści lub pewne emocje w celu wywołania w nim określonej reakcji³⁷. Taki rodzaj interakcji podkreśla John Fiske, sugerując, że proces komunikowania wiąże się z określoną reakcją stron, które w nim uczestniczą³⁸. Jak pisze Katarzyna Szymańska, komunikację należy rozumieć jako przekazywanie i odbieranie informacji pomiędzy co najmniej dwiema osobami, w sposób zarówno werbalny, jak i niewerbalny. Warto

³² B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Astrum, Wrocław 2004, s. 11; B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne i publiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 61.

³³ J. Mikułowski-Pomorski, *Informacja i komunikacja. Pojęcia, wzajemne relacje*, Ossolineum, Wrocław 1988.

³⁴ Słownik Języka Polskiego PWN, *Komunikować*, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/komunikowa%C4%87.html>, 8.04.2023.

³⁵ R.T. Craig, *Communication as a field and discipline*, [w:] W. Donsbach (red.), *International Encyclopedia of Communication*, John Wiley and Sons–Blackwell, Oxford 2008.

³⁶ T. Goban-Klas, *Komunikowanie masowe: zarys problematyki socjologicznej*, Ośrodek Badań Prasoznawczych RSW „Prasa-Książka-Ruch”, Kraków 1978, s. 14.

³⁷ M. Mrozowski, *Media masowe. Władza, rozrywka, biznes*, Oficyna Wydawnicza Aspra-JR, Warszawa 2001, s. 14.

³⁸ J. Fiske, *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Astrum, Wrocław 1999, s. 16.

zaznaczyć, że komunikujący na przemian staje się raz nadawcą, a raz odbiorcą przekazu. W istocie rzeczy do komunikowania nie są wymagane dwie osoby, lecz dwie role komunikacyjne: nadawcy i odbiorcy. Pierwszy z nich ma za zadanie przełożyć swoje poglądy, emocje i intencje na werbalny lub niewerbalny przekaz w taki sposób, aby drugi uczestnik procesu, którego rola polega na odbiorze, dokonał prawidłowej interpretacji jego znaczenia³⁹. Ilustruje to model procesu komunikacji według Shannona-Weavera przedstawiony na rysunku 1.

Rysunek 1. Schemat procesu komunikacji według Shannona-Weavera



Źródło: opracowanie własne na podstawie Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 828.

Jak słusznie zauważa Sławomir Gawroński, zaprezentowany schemat jest na tyle uniwersalny, że dzięki swojej prostocie może być wykorzystywany do opisu oraz wyjaśnienia praktycznie każdego zjawiska komunikacji⁴⁰.

Warto też wspomnieć w tym miejscu o Dennisie McQuailu, specjalizującym się w komunikowaniu politycznym i masowym. Podjął on próbę kategoryzacji podmiotów uczestniczących w procesach komunikacji oraz zebrania i uporządkowania teorii dotyczących tego zagadnienia. Efektem jego prac jest piramida, w której wyróżnił główne poziomy komunikowania (rysunek 2).

³⁹ K. Szymańska, *Przegląd poglądów na rolę komunikacji w organizacji*, „Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie” 2013, nr 7(1–4), s. 114.

⁴⁰ S. Gawroński, *Media relations. Współpraca dziennikarzy i specjalistów PR*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2006, s. 18–19.

Rysunek 2. Piramida komunikowania według McQuaila



Źródło: opracowanie własne na podstawie D. McQuail, *Teoria komunikowania masowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 36.

McQuail poszczególne szczeble piramidy definiuje w następujący sposób:

- komunikowanie intrapersonalne (wewnątrzosobowe) rozumiane jako reakcja centralnego ośrodka nerwowego na bodźce płynące z organizmu. Warto zaznaczyć, że McQuail proponując ten rodzaj komunikacji, nie kwestionuje poprawności przytoczonych wyżej definicji, zgodnie z którymi komunikacja to przekazywanie informacji między nadawcą i odbiorcą. W przypadku komunikacji intrapersonalnej mamy do czynienia z sytuacją, w której jedna osoba pełni obie role komunikacyjne: nadawcy i odbiorcy;
- komunikowanie interpersonalne rozumiane jako interakcja między dwiema jednostkami;
- komunikowanie międzygrupowe definiuje zależności obserwowane w dużych grupach, w których brak jest osobistych powiązań członków społeczności;
- komunikowanie organizacyjne rozumiane jako proces komunikacji, w którym poszczególne role (zarówno nadawcy, jak i odbiorcy) są sformalizowane i jednoznacznie określone;

- komunikowanie masowe mające swoją genezę w momencie powstania pierwszego środka masowego przekazu⁴¹.

Najważniejsze z punktu widzenia przedmiotu niniejszej dysertacji są dwa najwyżej usytuowane w piramidzie poziomy komunikowania organizacyjnego i masowego.

Genezy komunikowania organizacyjnego należy upatrywać w narodzinach pierwszych organizacji społecznych, gospodarczych czy ekonomicznych, u podstaw których leżał podział zadań i prac. Poziom ten obejmuje procesy komunikowania na poziomie grupy i pomiędzy grupami. Jego charakterystyczną cechą jest sformalizowane porozumiewanie się, zdefiniowany system sprawowania władzy i kontroli oraz jednoznacznie określone role uczestników. Jak pisze Bogusława Dobek-Ostrowska, istotne z punktu widzenia komunikowania instytucjonalnego stają się kooperacja, interakcja oraz modelowanie wzorców i standardów używanych w procesie komunikacji⁴². W obrazowy sposób przedstawiają to Charles Wankel oraz James A.F. Stoner. Według nich komunikacja w przedsiębiorstwie winna być traktowana jako krwioobieg, a jej dysfunkcyjne działanie to niewydolność krążenia⁴³. Jak zauważa Ewa Jaska: *komunikowanie instytucjonalne powinno być jednym z działań komunikacyjnych przedsiębiorstwa, zgodnie z założeniami zintegrowanego komunikowania marketingowego, szczególnie przydatnego w małych i średnich przedsiębiorstwach. Budowanie wizerunku marki to nie tylko komunikaty wysyłane przez przedsiębiorstwo do różnych grup otoczenia społeczno-gospodarczego, ale także dobrze poinformowani pracownicy tych przedsiębiorstw. Informacja pełni bowiem ważną rolę w tworzeniu klimatu sprzyjającego pracy, podnosi dyscyplinę w organizacji i zwiększa efektywność*⁴⁴. Potwierdza to również podejście Adama Hamrola, który uważa, że komunikowanie w organizacji należy traktować jako obieg informacji wewnątrz organizacji oraz jej wymianę z otoczeniem.

Z kolei brak lub niewłaściwie zorganizowane komunikowania organizacyjnego może powodować zanik podstawowych funkcji zarządczych związanych z jakością, planowaniem, organizowaniem, kierowaniem, kontrolowaniem, a w szczególności motywowaniem,

⁴¹ D. McQuail, *Teoria komunikowania masowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 35–38.

⁴² B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania...*, dz. cyt., s. 18.

⁴³ Ch. Wankel, J.A.F. Stoner, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 507.

⁴⁴ E. Jaska, *Uwarunkowania skutecznego komunikowania instytucjonalnego w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu” 2010, nr 12(1), s. 80.

i przede wszystkim upośledzenie funkcji doskonalenia. Osłabione zostaje również znacznie zaangażowanie pracowników w realizację celów organizacji⁴⁵.

Warto w tym miejscu przywołać jeszcze definicję komunikowania masowego, które ma swoje miejsce na szczycie piramidy McQuaila. Przez środki masowego przekazu należy rozumieć środki społecznego komunikowania o szerokim zasięgu, takie jak prasa, radio, telewizja, internet⁴⁶. Ich charakterystyczną cechą jest duży (ponadregionalny, a często globalny) zasięg. Treści publikowane z użyciem mediów masowych mają charakter publiczny i skierowane są do wszystkich zainteresowanych oraz spotykają się z szerokim odbiorem. O masowości środka komunikacji nie decyduje jego samo istnienie, lecz popularyzacja z wykorzystaniem powszechnie dostępnej technologii powielania, czyli np. drukowania, technologii audio czy audio-wideo. Goban-Klas zauważa, że środki masowego przekazu charakteryzuje ich systematyka oraz masowość odbioru⁴⁷. Komunikowanie z ich użyciem – dzięki szerokiemu zasięgowi, regularności i powtarzalności przekazów – kształtuje tożsamość społeczeństwa, w którym odgrywa istotną rolę, ponieważ jest środkiem przekazywania informacji publicznej. Może być też źródłem definiowania rzeczywistości społecznej. Mając na uwadze wskazane powyższej cechy, nie sposób odmówić social mediom, stanowiącym integralną część internetu, przynależności do tak zdefiniowanej grupy mediów masowych.

W dobie mass mediów wielokrotnie podejmowano próby uniwersalizacji przekazu, w efekcie czego przekaz ewoluował do tego stopnia, że stał się miksem informacji, w którym każdy odbiorca próbował znaleźć coś dla siebie w każdej gazecie czy w też w każdym wydaniu wiadomości. Takie działanie było poniekąd korzystne dla widza, stało się jednak z czasem bardzo uciążliwe dla nadawcy komunikatu. Anna Okrzyńska zauważa istotny charakterystyczny element komunikacji masowej z wykorzystaniem mediów społecznościowych⁴⁸, w przypadku których zachodzi proces odwrotny – dąży się do indywidualizacji przekazu medialnego, tak aby wszyscy odbiorcy mieli wpływ na to, co chcą przeczytać lub obejrzeć. I fakt, że każdy z nich otrzymuje z reguły spersonifikowany

⁴⁵ A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 62.

⁴⁶ M. Juza, *Internet jako nowe medium masowe: szanse, zagrożenia, perspektywy*, „Studia Medioznawcze” 2007, nr 2(29), s. 63.

⁴⁷ T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 13.

⁴⁸ A. Okrzyńska, *Social media – koniec komunikowania masowego?*, <https://press.farka.com.pl/index.php/social-media-koniec-komunikowania-masowego/>, 4.12.2022.

komunikat, to niewątpliwa przewaga mediów społecznościowych nad pozostałymi środkami masowego przekazu.

Niezależnie jednak od treści przyjętej definicji, nie sposób pominąć fundamentalnej roli, jaką komunikacja odgrywa w życiu społecznym człowieka. Na potrzeby niniejszej dysertacji skupiono się w szczególności na celowości i skuteczności komunikatu, co znajduje swoje odzwierciedlenie w definiowaniu i opisywaniu zagadnień oraz procesów z nią związanych.

Oba najwyższe poziomy piramidy – komunikowanie organizacyjne oraz komunikowanie masowe – możemy rozpatrywać i analizować z trzech następujących punktów widzenia:

- przez pryzmat nadawcy – jego charakterystycznych cech, interesu, celów, które ma do zrealizowania. W przypadku employer brandingu rolę nadawcy przekazów pełni marka bądź przedsiębiorstwo, które nie są tutaj tożsame;
- przez pryzmat odbiorcy – rozumianego jako grupa docelowa, która również ma swoją specyfikę;
- przez pryzmat przekazu – uwzględniając m.in. zastosowane techniki, w tym perswazyjne i manipulacyjne.

Taki trzelementowy podział przyjęto w dalszych rozdziałach poświęconych części empirycznej pracy. W pierwszym kroku analizie poddano cele przedsiębiorstw w obszarze employer brandingu (pryzmat nadawcy). W kolejnym – wzięto pod uwagę media najlepsze z punktu widzenia pracowników i kandydatów do pracy (pryzmat odbiorcy). Zwieńczeniem procesu badawczego jest studium przypadku, w którym analizie poddano pojęcie storytellingu (pryzmat przekazu).

1.2. Istota komunikowania marketingowego

Nie sposób rozpatrywać pojęcia „komunikowanie marketingowe” w oderwaniu od definicji marketingu ze względu na fakt, że realizuje ono cele wpisane w strategię marketingowe. Terminu „marketing” po raz pierwszy użyto w 1897 roku na łamach publikacji Amerykańskiego Stowarzyszenia Ekonomii⁴⁹. Zgodnie z ówczesną definicją jest to proces planowania i realizacji oraz wcielania w życie komercyjnych w swym charakterze

⁴⁹ J. Kamiński, *100 lat Harvard Business School. Wkład w rozwój wczesnego marketingu*, „Marketing i Rynek” 2009, nr 12, s. 5.

koncepcji poprzez kształtowanie polityki cenowej, promocji oraz dystrybucji usług i towarów, stymulowanie wymiany, która ma za zadanie realizować ekonomiczne cele jednostki i przedsiębiorstw⁵⁰. Z uwagi na to, że pojęcie ma już ponad stuletnią historię, i biorąc pod uwagę realia biznesowe końca XIX wieku, nie dziwi fakt, że jego definicja ulegała ewolucji. Według Philipa Kotlera marketing winno się rozumieć jako *naukę i sztukę badania, tworzenia i oferowania z zyskiem produktów posiadających wartość dla klienta w celu zaspokojenia potrzeb rynku docelowego. Określa, które segmenty rynku przedsiębiorstwo może najlepiej zaspokoić oraz projektuje i promuje produkty i usługi*⁵¹. Z kolei Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu (American Marketing Association) definiuje marketing jako *zorganizowane działanie na rzecz tworzenia, komunikowania, dostarczania i wymiany ofert, które mają wartość dla klientów, partnerów i społeczeństwa*⁵².

W myśl takiej definicji w centrum orientacji marketingowej należy umieścić wymianę wartości nie tylko między pojedynczymi konsumentami, lecz przede wszystkim pomiędzy grupami oraz wewnątrz społeczności. Takie rozumienie pojęcia pozwoli zaobserwować oddziaływanie marketingu na życie społeczne we wszystkich jego aspektach. Można wówczas wpisać go w proces społeczny, w którym pragnienia i oczekiwania konsumentów są zaspokajane w wyniku rynkowych współzależności.

Bardziej szczegółowa analiza źródeł pozwala wyróżnić dwa podejścia do pojęcia marketingu – klasyczne (tradycyjne) i nowoczesne. W klasycznym rozumieniu marketing oznacza właściwe planowanie, koordynację i kontrolę wszystkich działań firmy dla obecnych i potencjalnych rynków zbytu⁵³. Zgodnie z nowoczesnym podejściem, na co zwraca uwagę Kotler, marketing jest taką częścią działalności człowieka, która pozwala na zaspokojenie potrzeb i pragnień nabywców poprzez procesy wymiany. Droga ku temu rozumieniu widoczna jest w kolejnych koncepcjach marketingu. W marketingu 1.0 w centrum uwagi znajduje się produkt. Marketing 2.0 z kolei w centrum zainteresowania stawia konsumenta, ale tylko w roli pasywnego odbiorcy podejmowanych działań. Natomiast filozofia marketingu 3.0 opiera się na charakterystyce zachowań konsumentów, promując działania związane z ludzkimi wartościami, aspiracjami i duchem. Taki sposób postrzegania procesów marketingowych pozwala nabywcom nie tylko zaspokajać

⁵⁰ M. Barysz, M. Wiernus, *Definicja marketingu*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Definicja_marketingu, 23.11.2022.

⁵¹ Ph. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005, s. 8–9.

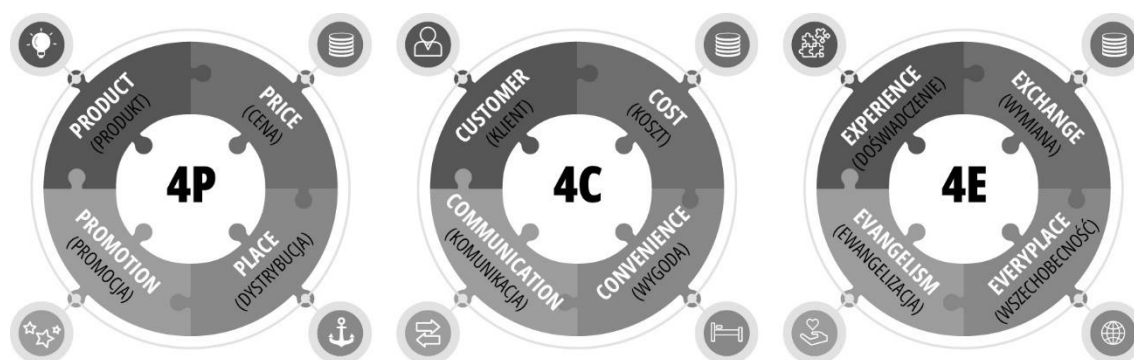
⁵² American Marketing Association, *Definitions of marketing*, <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing>, 23.11.2022.

⁵³ J. Altkorn, *Podstawy marketingu*, Wydawnictwo Instytucji Marketingu, Kraków 2000, s. 22.

potrzeby pod względem funkcjonalnym, lecz również, a może przede wszystkim – pod względem emocjonalnym. U założeń marketingu 3.0 leży bowiem przekonanie, że klienci poszukują dóbr i usług, w tym również marek, które hołdują pragnieniom sprawiedliwości społecznej, ekonomicznej i środowiskowej⁵⁴.

Warto w tym miejscu wspomnieć również o innych modelach marketingu, które pojawiały się wraz z jego ewolucją – 4P, 4C i 4E. Na rysunku 3 przedstawiono je schematycznie, uwzględniając charakterystyczne dla każdego modelu sformułowania.

Rysunek 3. Koncepcje mix 4P, 4C, 4E



Źródło: opracowanie własne na podstawie założeń McCarthy’ego, Lauterborna i Fetherstonhauga.

W modelu 4P Edmunda Jerome McCarthy’ego widoczne jest klasyczne podejście do marketingu (tak zwany marketing transakcyjny, wprowadzony w latach sześćdziesiątych XX wieku), oparte na koncepcji takiego wytworzenia produktu, który będzie dostępny we właściwym czasie i miejscu za stosowną cenę oraz odpowiednio wypromowany⁵⁵. Nie uwzględniono relacji zarówno pomiędzy firmą a klientem, jak i dostawcami oraz innymi partnerami, a ponadto – co wskazali Vasco Eiriz i Don Wilson – model powinien obejmować kwestie dbałości o jakość i nienaganną obsługę, bo tylko tak można utrzymać dotychczasowych klientów i pozyskiwać nowych⁵⁶. Z uwagi na wskazane ograniczenia koncepcja 4P ewoluowała dalej i aktualnie występuje w nowej odsłonie określonej słowami: *people* (ludzie), *processes* (procesy), *programs* (programy), *performance* (dokonania)⁵⁷.

⁵⁴ Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 3.0: from products to customers to the human spirit*, [w:] K. Kompella (red.), *Marketing Wisdom*, Springer, Singapore 2019, s. 139–156.

⁵⁵ E.J. McCarthy, *Basic Marketing*, Irwin, Homewood 1960.

⁵⁶ V. Eiriz, D. Wilson, *Research in relationship marketing: antecedents, traditions and integration*, „European Journal of Marketing” 2006, nr 3–4.

⁵⁷ Ph. Kotler, K.L. Keller, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2012, s. 27.

W tym miejscu przywołana zostanie jeszcze jedna koncepcja, a mianowicie model 4E. Powstał on w latach 2000, a jego cechą charakterystyczną jest odejście od promocji i komunikowania marketingowego. Główne czynniki, które wpłynęły na przemiany i powstanie tej koncepcji, to ogromna dostępność wszelkiego rodzaju produktów i usług oraz powszechność internetu i mediów społecznościowych, ale przede wszystkim zmiany (w tym pokoleniowe) zachodzące wśród konsumentów. Młodsze generacje klientów zwracają bowiem uwagę na zupełnie inne cechy produktu niż ich poprzednicy, szukając informacji także gdzie indziej. Taka interaktywna, a zarazem globalistyczna koncepcja postrzegania rzeczywistości znalazła swoje odzwierciedlenie w założeniach modelu 4E.

Właściwie zaplanowany i skutecznie zrealizowany proces komunikacji biznesowej (marketingowej) firmy może zadecydować o jej sukcesie, a błędy w tym obszarze mogą stać się powodem porażki przedsiębiorstwa. Szczególną rolę zyskuje skuteczna

27

komunikacja w sytuacjach konfrontacji wysokokonkurencyjnych rynków oraz rynków z wysokim niedoborem i trudnościami w pozyskaniu kadry pracowniczej. Pomaga ona bowiem budować istotną przewagę konkurencyjną dzięki autentycznemu i wiarygodnemu przekazowi kierowanemu do odbiorcy. Właściwie wykorzystana komunikacja marketingowa pozwala organizacjom i przedsiębiorstwom zyskać możliwość prowadzenia otwartego dialogu z otoczeniem wewnętrznym czy zewnętrznym. W ten sposób można m.in. zachęcić klientów do kupna oferowanych usług lub towarów, przekonać ich do marki, a w szczególności zbudować i utrzymać poczucia lojalności i przynależności do organizacji lub pracodawcy.

W połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku dostrzeżono, że skuteczniejsze komunikowanie marketingowe możliwe jest przy jednoczesnym skoordynowaniu różnych narzędzi i kanałów komunikacyjnych w sposób zapewniający spójny i jednolity przekaz. Dzięki uzyskanemu w ten sposób efektowi synergii komunikacyjnej podniesiono skuteczność samych procesów komunikowania. Jak pisze Marek Prymon, podjęto też działania mające na celu wyeliminowanie treści sprzecznych lub takich, w których uwidacznia się niekonsekwencja⁵⁹. Ten model, który uzyskał dużą popularność, nazwano zintegrowanym komunikowaniem marketingowym (ZKM). Jest to polski odpowiednik angielskiego terminu *integrated marketing communication* (IMC). Zgodnie z definicją Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu ZKM winno być traktowane jako *proces planowania, którego celem jest sprawienie, że wszystkie kontakty z marką towaru, usługi lub organizacji, jakie są udziałem klienta lub potencjalnego klienta, mają dla niego znaczenie i są spójne w czasie*⁶⁰. Kotler i Kevin Lane Keller dzielą ten sposób definiowania zintegrowanego komunikowania marketingowego i spojrzenie na to pojęcie⁶¹. Jak zauważają Thomas Duncan oraz Francis Mulhern, w takim rozumieniu ZKM nie może dotyczyć jedynie działań i procesów samego działu marketingowego organizacji. Integracja winna być w tym przypadku rozpatrywana w wymiarze strategicznym, jako seria procesów, które wykraczają daleko poza granice i kompetencje dotychczas tradycyjnie pojmowanych działów organizacyjnych⁶².

⁵⁹ M. Prymon, *O pewnych przesłankach tworzenia zintegrowanej komunikacji marketingowej (IMC)*, [w:] B. Pilarczyk (red.), *Komunikacja rynkowa. Strategie i instrumenty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 95–107.

⁶⁰ G.T. Gundlach, W.L. Wilkie, *Stakeholder marketing. Why "Stakeholder" was omitted from the American Marketing Association's Official 2007 definition of marketing and why the future is bright for stakeholder marketing*, „Journal of Public Policy & Marketing” 2010, nr 29(1), s. 89–92.

⁶¹ Ph. Kotler, K.L. Keller, *Marketing*, dz. cyt., s. 530.

⁶² T. Duncan, F. Mulhern, *A White Paper on the Status, Scope and Future of IMC*, McGraw Hill., New York 2004, s. 9.

Lucia Porcu, Salvador del Barrio-García i Philip J. Kitchen wskazują na efekt synergii, jaki uzyskuje się w wyniku spójnego oraz transparentnego komunikowania do różnych grup interesariuszy. Uzyskany w ten sposób rezultat umożliwia budowanie pozytywnych więzi organizacji z jej otoczeniem w krótkim, średnim i długim okresie. Zwracają oni również uwagę na bardzo istotną kwestię, mianowicie podkreślają, że celem ZKM są korzystne długoterminowe relacje z interesariuszami, które zdecydowanie pozytywnie oddziałują na wartość marki⁶³. William Wells, Sandra Moriarty i John Burnett do grono interesariuszy organizacji zaliczają nie tylko klientów, lecz również pracowników, media, grupy konsumenckie, społeczność lokalną, opinię publiczną, liderów opinii oraz tak zwanych adresatów przypadkowych czy niezamierzonych⁶⁴. Stanowisko to zdaje się dzielić również Jan W. Wiktor, który w przedmiocie oddziaływania komunikacji marketingowej każe upatrywać już nie tylko końcowego konsumenta, lecz również szerzej rozumianego odbiorcy⁶⁵.

Interdyscyplinarność ZKM wymaga całościowego spojrzenia na organizację, której komunikacja ta będzie dotyczyć. W takim przypadku integralność całego podmiotu będzie stanowić niewątpliwie o jego przewadze konkurencyjnej, uzyskanej nie poprzez zarządzanie poszczególnymi elementami mieszanki marketingowej z osobna, lecz poprzez synergii relacji komunikatów, kanałów komunikacyjnych, odbiorców. Wspomniani wcześniej Porcu, del Barrio-García i Kitchen wskazują również na wielowymiarowość zintegrowanej komunikacji marketingowej, która objawia się jako:

- „jeden głos” – sposób na osiągnięcie i dalsze podtrzymanie wyjątkowego wizerunku organizacji poprzez dostarczanie spójnych komunikatów z wykorzystaniem narzędzi komunikacji online i offline;
- interaktywność – stały dialog z interesariuszami organizacji z wykorzystaniem komunikacji dwukierunkowej;
- wielofunkcyjne, interdyscyplinarne planowanie, strategiczne zintegrowanie procesów komunikacyjnych na szczeblu całej organizacji – z uwagi na fakt, iż komunikaty do interesariuszy mogą być wysyłane przez różne działy;

⁶³ L. Porcu, S. del Barrio-García, Ph. Kitchen, *How Integrated Marketing Communications (IMC) works? A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects*, „Comunicacion Y Sociedad” 2012, vol. XXV, nr 1, s. 326.

⁶⁴ W. Wells, S. Moriarty, J. Burnett, *Advertising: Principles and Practices*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River 2006, s. 206.

⁶⁵ J.W. Wiktor, *Komunikacja marketingowa – perswazja czy manipulacja? W stronę reguły 30–70*, [w:] B. Pilarczyk (red.), *Komunikacja rynkowa. Strategie i instrumenty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 13.

- długoterminowe, korzystne relacje – rozumiane jako wyższy wymiar strategiczny zintegrowanej komunikacji marketingowej i stanowiące jednocześnie jej nadrzędny cel⁶⁶.

W swoim artykule Lars Christensen, Fuat Firat oraz Simon Torp podkreślają, że integracja musi następować wyłącznie w kontekście komunikacji organizacyjnej rozumianej jako całość. Według nich dopiero takie podejście, w którym ustala się i dopasowuje symbole, schematy zachowań i rodzaje komunikatów, a dzięki nim organizacja porozumiewa się w jasny, spójny oraz ciągły sposób zarówno z otoczeniem wewnętrznym, jak i zewnętrznym, zyskuje miano komunikacji zintegrowanej⁶⁷. Widoczny spadek zaufania do tradycyjnych modeli promocji, kosztem rosnącej popularności mediów społecznościowych oraz treści w nich publikowanych potwierdza niewątpliwą słuszność takiego podejścia.

Jak zauważa Gawroński, komunikacja marketingowa podlega tym samym nieustannym przemianom, co komunikacja międzyludzka. Nowe drogi i kanały komunikacyjne sprawiają, iż zyskuje ona zupełnie inną dynamikę⁶⁸. Zachodzące zmiany społeczne i pokoleniowe, zmiany upodobań konsumenckich, wszechobecny dostęp do informacji, szybkość przepływu komunikatów, wszystko to dla organizacji, które chcą prowadzić skuteczny dialog ze swoimi interesariuszami, stanowi wyzwanie. Jesteśmy świadkami niezwykle dynamicznych przekształceń w obszarze komunikacji i mediów. Powszechny dostęp do internetu oraz rosnąca popularność urządzeń i aplikacji mobilnych bezpowrotnie zmieniają model działań reklamowych prowadzonych tradycyjnymi środkami na rzecz promocji sieciowej, wirtualnej⁶⁹. Tym samym coraz częściej mamy do czynienia z sytuacją, w której elementem komunikacji marketingowej staje się komunikacja cyfrowa w sferze wirtualnej. Wiąże się to również ze wzmacnianiem pozycji konsumentów, interesariuszy, spowodowanym większą demokratyzacją nowych mediów w stosunku do mediów tradycyjnych. Coraz istotniejszą rolę, na co wskazuje Marcin Wieczerzycki, odgrywają portale społecznościowe, będące miejscem wymiany opinii konsumenckich⁷⁰. Sami użytkownicy pełnią w nich rolę ambasadorów lub przeciwników marek. Pracownikom

⁶⁶ L. Porcu, S. del Barrio-García, Ph. Kitchen, *How Integrated Marketing...*, dz. cyt., s. 327.

⁶⁷ L.T. Christensen, A.F. Firat, S. Torp, *The organisation of Integrated Communications: toward flexible integration*, „European Journal of Marketing” 2008, vol. 42, nr 3–4, s. 424.

⁶⁸ S. Gawroński, *Komunikacja marketingowa samorządów terytorialnych: Świadomość i praktyka działalności podkarpackich jednostek samorządu terytorialnego*, BBConsult, Rzeszów 2009, s. 29.

⁶⁹ Ph. Kotler, K.L. Keller, *Marketing*, dz. cyt., s. 20.

⁷⁰ M. Wieczerzycki, *Istota komputerowo zapośredniczonej komunikacji z konsumentami w świetle teorii obecności społecznej*, [w:] A. Czubała, P. Hadrian, J.W. Wiktor (red.), *Marketing w 25-lecie gospodarki rynkowej w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 307.

i pracodawcom powszechnie znane są portale typu GoWork czy Interviewme, które dla wielu stanowią podstawowe źródło informacji o organizacjach.

Takie prokonsumenckie podejście leży u podstaw marketingu 4.0. Jest to koncepcja opracowana w oparciu o wnikliwe obserwacje i przeprowadzone analizy zmian nastrojów konsumenckich, którą zaproponował w 2015 roku Kotler. W centrum modelu znajduje się wspomniany konsument traktowany jako prosument, a u podstaw konceptu leży interakcja pomiędzy konsumentami przy współudziale producenta. Należy bowiem zaznaczyć, iż obecnie konsumenci w większym stopniu potrafią zaufać sobie nawzajem niż przedsiębiorcom⁷¹. Często to kanały społecznościowe, blogi czy videoblogi, traktowane są jako najbardziej rzetelne źródło informacji, przy czym jednocześnie zmniejsza się znaczenie komunikatów marketingowych emitowanych przez samą organizację. W odniesieniu do tematu niniejszej dysertacji należy podkreślić, że zwiększa się rola wzajemnej komunikacji w mediach społecznościowych pomiędzy aktualnymi, byłymi oraz przyszłymi pracownikami postrzeganymi tutaj jako klienci przedsiębiorstwa pracodawcy.

Wyzwaniem, przed którym stoją organizacje, pozostaje kwestia komunikowania wartości. Przekaz docierający do odbiorcy musi być wiarygodny, pozbawiony sprzeczności i wzajemnych wykluczeń. Nie powinien również w żaden sposób pozostawiać wątpliwości co do prawdziwości podmiotu. Sam komunikat nie może też stać w sprzeczności i opozycji do pozostałych informacji rozpowszechnianych przez organizację⁷². Deklarowane przez nią wartości, zarówno jeśli chodzi o markę produktu, jak i markę pracodawcy, winny znajdować odwzorowanie we wszelkich działaniach komunikacyjnych organizacji – tych planowanych i inicjowanych przez nią samą, ale także tych zupełnie przypadkowych lub nieformalnych. Za takim stanowiskiem opowiada się Grzegorz Hajduk, podkreślając konieczność zgodności komunikatów firmy z jej wizją, misją, strategią oraz wartościami jako podstawowy element budowania pozytywnego wizerunku organizacji i trwałych relacji z jej interesariuszami⁷³.

Współczesny świat i otaczająca nas rzeczywistość biznesowo-medialno-społeczna wymusza na organizacjach podejście do zintegrowanego komunikowania marketingowego w sposób przemyślany i kompleksowy. Czasy, gdy odbiorcą komunikatu działu

⁷¹ F. Nowacki, *Marketing 4.0 – nowa koncepcja w obliczu przemian współczesnego konsumenta*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 6(21), s. 11–19.

⁷² J.W. Wiktor, *Komunikacja marketingowa...*, dz. cyt., s. 81.

⁷³ G. Hajduk, *Poziomy, płaszczyzny i rodzaje integracji komunikacji marketingowej*, [w:] B. Pilarczyk, Z. Waśkowski (red.), *Komunikacja rynkowa. Ewolucja, wyzwania, szanse*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 28.

marketingowego był jedynie konsument, ustąpiły miejsca takim realiom, w których emitowany przekaz trafia do szerokiej grupy interesariuszy, w tym również obecnych i przyszłych pracowników. Jeśli dodatkowo weźmie się pod uwagę model komunikacyjny kanałów społecznościowych, oferujący możliwość komunikacji dwukierunkowej, w której to sami użytkownicy, konsumenci i pracownicy są twórcami treści, słusznie dochodzi się do przekonania, że przed osobami odpowiedzialnymi za prawidłową i skuteczną komunikację stoją nowe, niespotykane dotychczas wyzwania. Serwisy, blogi, kanały, opinie tworzone przez samych konsumentów czy pracowników stają się wiarygodniejszym źródłem niż komunikaty samych organizacji.

Łatwo zauważyć, że w takiej rzeczywistości model zintegrowanej komunikacji marketingowej, zyskującej wartość dodaną i efekt synergii dzięki interdyscyplinarnej współpracy zatrudnionych w organizacji specjalistów z różnych dziedzin, wydaje się być narzędziem najskuteczniejszym z możliwych. Jeszcze wyraźniej widać to w świetle zaproponowanego przez Gawrońskiego podziału celów, jakie stawia się komunikacji marketingowej. Wyróżnia on dwie kategorie: cele ekonomiczne i psychograficzne⁷⁴. Z punktu widzenia niniejszej dysertacji szczególnie istotna jest druga grupa, o ile bowiem od dziesięcioleci znana jest kwestia wpływu marketingu na komercyjny wymiar aktywności organizacji, o tyle model wykorzystania komunikacji marketingowej w obszarze budowania wizerunku marki, w tym również marki pracodawcy, dopiero w ostatnich latach stał się domeną intensywnych działań specjalistów.

Na podstawie analizy obecności firm w mediach społecznościowych można wskazać różne strategie wykorzystania internetu w komunikacji marketingowej. Cele, dla których firmy lub marki są obecne w social mediach, to najczęściej budowanie społeczności wokół marki, zwiększanie świadomości marki, zwiększanie ruchu na stronie, zwiększanie sprzedaży, zarządzanie wizerunkiem marki oraz identyfikacja potrzeb klientów⁷⁵. Media społecznościowe to środowisko, które umożliwia podmiotom prowadzenie na szeroką skalę interaktywnego dialogu z otoczeniem marketingowym. Interakcja oznacza z jednej strony przekazywanie informacji do świata zewnętrznego, a z drugiej – odbieranie i analizowanie komunikatów z otoczenia⁷⁶.

⁷⁴ S. Gawroński, *Komunikacja marketingowa...*, dz. cyt., s. 61.

⁷⁵ M. Grzechowiak, *Agencje interaktywne a social media marketing*, [w:] *Raport adStandard 2011*, Internet Standard, Warszawa 2011, s. 101.

⁷⁶ M. Zbrzyzny, *Kształtowanie wizerunku organizacji w mediach społecznościowych*, [w:] Z. Waśkowski, *Komunikacja rynkowa. Kultura, perswazja, technologia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 52.

1.3. Komunikowanie z punktu widzenia przedsiębiorstw

Proces komunikacji jest z punktu widzenia podmiotów działających na rynku elementem niezwykle istotnym i odgrywa ważną rolę przy realizowaniu podstawowych funkcji zarządzania. Samo przekazywanie informacji i porozumiewanie się członków organizacji umożliwia jej funkcjonowanie. Każda forma współdziałania pojawiająca się pomiędzy ludźmi (uwzględniając zarówno kontakty osobiste, jak i zawodowe) zachodzi w oparciu o zjawisko komunikacji, winna więc ona być traktowana jako podstawowy budulec relacji międzyludzkich pomiędzy interesariuszami organizacji. Właściwe zarządzanie komunikacją ma zdecydowany wpływ na skuteczność biznesową podmiotów. Skuteczne komunikowanie wymaga odpowiednich umiejętności, znajomości procesów komunikacji, narzędzi umożliwiających emisję i wymianę komunikatów, barier ograniczających przepływ informacji oraz determinantów umożliwiających dalszą emisję przekazów.

Jak zauważa Ricky W. Griffin, komunikacja w organizacji winna być traktowana przede wszystkim jako proces przekazywania informacji od jednej osoby do kolejnej⁷⁷. Dodatkowo, o czym piszą Klaudia Smoląg i Beata Ślusarczyk, proces ten i jego transparentność wpływają istotnie na pojmowanie i zrozumienie przez pracowników organizacji zdefiniowanych celów oraz na podejmowane przez nich działania⁷⁸. Według nich właściwie dobrany przepływ komunikatów, podparty dialogiem, determinuje motywację podwładnych, pozytywnie wpływa na ich zaangażowanie w sprawy podmiotu czy kultury organizacyjnej jednostek. Nie dziwi zatem pogląd Katarzyny Klimek-Michno i Katarzyny Marciniak, że coraz więcej organizacji zaczęło zdawać sobie sprawę z faktu, iż ich sukces uzależniony jest również od zmotywowanych i zadowolonych pracowników⁷⁹.

Na poziomie organizacji można wyróżnić dwa rodzaje komunikacji: wewnętrzną (ang. *internal communication*) oraz zewnętrzną (ang. *external communication*).

Na pozór te dwa pojęcia mają ze sobą niewiele wspólnego, różni je bowiem zupełnie odmienna grupa interesariuszy. W przypadku komunikacji wewnętrznej odbiorcami przekazu jest wąskie grono członków organizacji, natomiast interesariuszami komunikacji zewnętrznej pozostaje szerokie grono osób zaprzyjaźnionych, zaciekawionych oraz

⁷⁷ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 592.

⁷⁸ K. Smoląg, B. Ślusarczyk, *Komunikacja wewnętrzna – innowacyjny aspekt współczesnego zarządzania organizacją*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2018, nr 52, s. 203–214.

⁷⁹ K. Klimek-Michno, K. Marciniak, *Kultura dialogu zamiast komunikatu „góra-dół”*. *Kompendium HR*, dodatek do „Personel i Zarządzanie” 2017, nr 10, s. 108–109.

zainteresowanych życiem podmiotu. Tym samym mamy do czynienia z dwiema niezależnymi, niespokrewnionymi grupami odbiorców treści. Dotychczas bardzo dużo uwagi poświęcono udoskonalaniu komunikacji zewnętrznej dotyczącej komercyjnych aspektów kontaktów z klientami i dostawcami towarów czy usług. Niemniej jednak, jak dowodzą wyniki badań⁸⁰, u podstaw efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa leży poprawna komunikacja wewnątrz organizacji. To przecież pracownicy, z właściwie pojętymi kierunkami rozwoju, rozumiejący i akceptujący komunikowane wewnątrz cele podmiotu, stają się fundamentem skutecznego działania firmy w jej otoczeniu biznesowym. Nie dziwi zatem fakt, że to właśnie komunikacja wewnętrzna zaliczana jest do najszybciej rozwijających się obszarów, jeśli chodzi o komunikację i zarządzanie. Kim Johnston, Amanda Beatson i Ian Lings trafnie definiują to pojęcie jako proces nawiązywania i podtrzymywania relacji w organizacjach – pomiędzy organizacją, nadzorem oraz pracownikami – w taki sposób, aby rozwijały poczucie wspólnoty⁸¹. Z kolei Malcolm Warner i Morgen Witzel stoją na stanowisku, że komunikacja i wymiana wiedzy przyczyniają się do wzrostu sprawności działania, znacząco eliminują ryzyko i niepewności oraz obawy członków organizacji, jak również zdecydowanie podnoszą jakość samego procesu decyzyjnego, co znacząco wpływa na polepszenie atmosfery pracy, jak również zwiększa poczucie bezpieczeństwa pracowników⁸².

Aby komunikacja wewnętrzna była narzędziem skutecznym musi ją przede wszystkim cechować – na co zwraca uwagę A. Wojtaś-Jakubowska – otwartość, transparentność, wielokierunkowość, współdziałanie i wpływ⁸³. Agnieszka Żur sugeruje, by otwartość traktować w kategoriach swobodnego przepływu (cyrkulacji) informacji wśród pracowników w dowolnej i wygodnej dla nich formie⁸⁴. Transparentność winna być natomiast rozumiana jako przejrzyste i zrozumiałe przekazywanie wiedzy dotyczącej podstawowych danych o organizacji, jej wartościach, kierunkach rozwoju, celach oraz podejmowanych działaniach.

⁸⁰ A. Olsztyńska, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, [w:] H. Mruk (red.), *Komunikowanie się w biznesie*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2002, s. 168.

⁸¹ K. Johnston, A. Beatson, I. Lings, *The influence of internal communication on employee engagement: a pilot study Emma Karanges*, „Public Relations Review” 2015, nr 41, s. 129–131.

⁸² M. Warner, M. Witzel, *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 197.

⁸³ A. Wojtaś-Jakubowska, *Efektywność zaczyna się od komunikacji. Kompendium HR*, dodatek do „Personel i Zarządzanie” 2017, nr 10, s. 106–107.

⁸⁴ A. Żur, *Otwarta komunikacja wewnętrzna – imperatyw współczesnych organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 3(156), s. 180–181.

Szczególnie istotne znaczenie ma kwestia wielokierunkowości, która rozumiana jest jako możliwość prowadzenia dialogu z dowolną osobą w organizacji. Kładzie się nacisk nie tylko na komunikację poziomą (rozumianą jako komunikacja na podobnym szczeblu funkcyjnym), ale w szczególności na niezakłóconą komunikację pionową (rozumianą jako komunikacja pomiędzy przedstawicielami różnych szczebli funkcyjnych). Według raportu *State of the Sector 2021/2022 komunikacja wewnętrzna od kilku lat coraz bardziej zyskuje na znaczeniu. Osoby zajmujące się nią mają wpływ na wiele obszarów działania firmy – od budowania świadomości o jej strategii, po kreowanie pozytywnego doświadczenia pracowników i zaangażowanie w tematy dla nich ważne. Stajemy się zaufanymi doradcami menadżerów. Zwiększa się odpowiedzialność, ale i szansa na wprowadzanie zmian, z której musimy nauczyć się korzystać. To właśnie dzięki nam firma ma okazję się rozwinąć – bo to my łączymy ludzi i wizję!*⁸⁵.

Zbigniew Nęcki zwraca natomiast uwagę na fakt, że jednym z głównych celów wewnętrznej komunikacji prowadzonej w formie werbalnej i niewerbalnej jest osiągnięcie lepszego współdziałania między stronami procesu⁸⁶. Współdziałanie to zatem zarówno cecha, jak i cel komunikacji wewnętrznej.

Wpływ, ostatnia z przywoływanych cech, odnosi się do dwustronnego charakteru komunikacji. Nie chodzi bowiem tylko o przekazanie treści, ale także, a może przede wszystkim o pozyskanie informacji zwrotnej. W akcie komunikacji zaprasza się pracowników do nieformalnego wpływania na podejmowane przez organizację decyzje. Smoląg i Ślusarczyk uważają za istotne zachęcanie kadry do wyrażania własnych poglądów, ośmielanie nawet osób zatrudnionych na niższych szczeblach do zgłaszania indywidualnych pomysłów, a przede wszystkim umożliwianie współtworzenia i współdecydowania w podejmowaniu i realizacji ważnych dla rozwoju firmy działań⁸⁷.

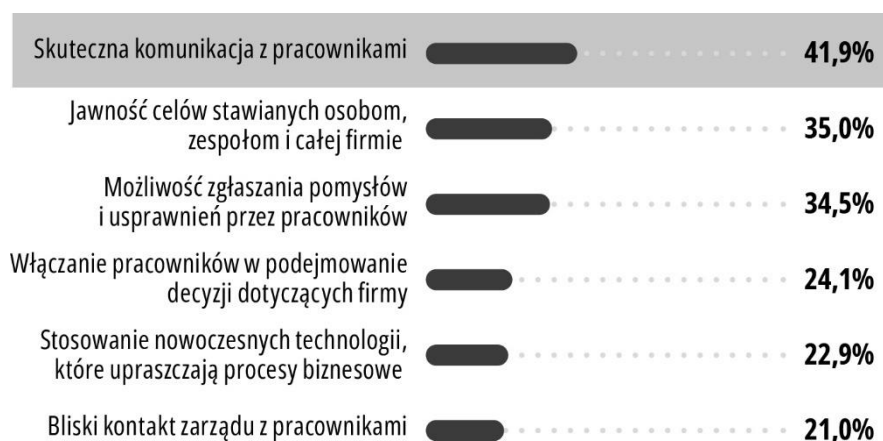
Na potwierdzenie powyższych obserwacji warto w tym miejscu przytoczyć wyniki badania przeprowadzonego przez firmę Emplo wśród pracowników. Respondentów zapytano m.in. o to, jakie ich zdaniem działania prowadzone wewnątrz firmy mają największy wpływ na jej sukces biznesowy (rysunek 4).

⁸⁵ M. Biernacka, *Skuteczna komunikacja wewnętrzna. Wyniki badania State of the Sector 2021/22*, <https://beedifferent.pl/blog/skuteczna-komunikacja-wewnetrzna-wyniki-badania-state-sector-202122>, 3.04.2023.

⁸⁶ Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Antykwa, Kraków 2000, s. 98.

⁸⁷ K. Smoląg, B. Ślusarczyk, *Komunikacja wewnętrzna...*, dz. cyt.

Rysunek 4. Jakie działania prowadzone wewnątrz firmy wpływają na jej efektywność biznesową?



Źródło: Emplo, *Komunikacja wewnętrzna*, <https://emplo.pl/komunikacja-wewnetrzna/>, 4.03.2023.

Jak widać, na pierwszym miejsc znalazła się skuteczna komunikacja organizacji z jej pracownikami. Po bliższym przyjrzeniu się kolejnym kategoriom, łatwo jednak zauważyć, że większość z nich także ściśle wiąże się z poprawnie prowadzoną komunikacją wewnętrzną albo bezpośrednio z niej wynika. Chodzi o jawność celów stawianych osobom zatrudnionym, umożliwienie im zgłaszania pomysłów i usprawnień, włączanie ich w procesy dotyczące podejmowania decyzji. Wypływają z właściwej komunikacji wewnętrznej oraz są oczekiwane przez jej członków, a także utrzymywanie bliskich kontaktów zarządu z pracownikami⁸⁸. Osiągnięcie żadnego z tych celów nie jest możliwe bez transparentnej, poprawnie prowadzonej komunikacji wewnętrznej.

Jednak aby można było rozpatrywać termin komunikacji w kategorii jej skuteczności i efektywności dla organizacji, nie należy zapominać, że wymaga ona wykorzystania odpowiednich narzędzi. W ciekawy, a jednocześnie dość uniwersalny sposób podzielili je w swojej publikacji Scott Cutlip, Allen Center i Glen Broom, proponując przyporządkowanie każdego z nich do jednej z następujących grup:

- drukowane, np. gazety wewnętrzne, tablice ogłoszeniowe;
- mówione, np. spotkania czy wystąpienia;
- wizualne, np. telekonferencje, telewizja zakładowa, prezentacje wideo⁸⁹.

⁸⁸ Emplo, *Komunikacja wewnętrzna*, <https://emplo.pl/komunikacja-wewnetrzna/>, 14.08.2022.

⁸⁹ S. Cutlip, A. Center, G. Broom, *Effective Public Relations*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River 2006, s. 237.

Jak zauważają wspomniane wcześniej Smoląg i Ślusarczyk, umiejętny dobór i właściwe zastosowanie narzędzi podyktowane jest również rozwojem technologii informacyjnych oraz komunikacyjnych. Szczególną rolę zaczęły tutaj odgrywać wszechobecne media społecznościowe⁹⁰. Marius Badea sugeruje, że klasyczna komunikacja, wykorzystująca znane dotychczas kanały komunikacyjne, takie jak biuletyny czy gazetki informacyjne, nie spełnia już oczekiwań wielu pracowników oraz – co wydaje się zjawiskiem niepokojącym – przestaje budować poczucie przynależności do grupy⁹¹. Zdaniem autora dysertacji może mieć to związek z poszukiwaniem przez pracowników nowocześniejszych form komunikacji, a już na pewno spowodowane jest wchodzeniem na rynek pracy pokoleń, dla których świat pisany i drukowany ustępuje miejsca rzeczywistości cyfrowej i wirtualnej. Słuszny zatem wydaje się pogląd Marty Juchnowicz, która celnie podkreśla, że organizacje potrzebują pewnego miksu komunikacyjnego, składającego się z mieszanki różnorodnych kanałów komunikacyjnych, z których każdy będzie służył do przekazywania innego rodzaju informacji różnym odbiorcom⁹². Zgodnie z tym, co sugeruje firma Emplo w swoim raporcie, wykorzystanie możliwości, jakie dają media społecznościowe, jest już nie tylko jedną z opcji wyboru narzędzi komunikacyjnych, lecz staje się koniecznością⁹³.

Pojawienie się social mediów jako jednego ze składowych miksu komunikacji wewnętrznej organizacji nie przekreśla tradycyjnych form interpersonalnych kontaktów międzyludzkich. Jak jednak zauważa Szczepańczyk, komunikacja wewnętrzna, która realizowana jest za pośrednictwem mediów społecznościowych, w stopniu znaczącym stymuluje i dzięki możliwej integracji aktywizuje budowanie relacji między pracownikami a zarządzającymi w układzie dwukierunkowym⁹⁴. Bardzo widoczne jest to w sytuacji, gdy pracownicy firm, wykorzystując kanały społecznościowe typu LinkedIn czy Golden-Line, tworzą własne sieci kontaktów biznesowych i rozwoju zawodowego. Budują tym samym pozytywny wizerunek firmy, w której pracują, m.in. poprzez tworzenie grup wokół tej organizacji czy zamieszczanie i udostępnianie komunikatów PR.

⁹⁰ K. Smoląg, B. Ślusarczyk, *Komunikacja wewnętrzna...*, dz. cyt.

⁹¹ M. Badea, *Social media and organizational communication*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2014, nr 149, s. 70–71.

⁹² M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 432.

⁹³ Emplo, *Komunikacja wewnętrzna*, dz. cyt.

⁹⁴ M. Szczepańczyk, *Innowacyjne sposoby...*, dz. cyt., s. 187.

Wyłonienie się mediów społecznościowych to czynnik, który niewątpliwie w największym stopniu wpłynął na kształt procesów w obszarze komunikacji, w tym komunikacji zewnętrznej w ostatnich dwóch dekadach. Nie dziwi zatem fakt, że obecnie wielu naukowców, w szczególności z obszaru zarządzania, PR oraz marketingu, podejmuje się zbadania motywacji korzystania przez organizacje z social mediów w szeroko rozumianych strategiach komunikacyjnych⁹⁵. Celem prowadzonych przez nich projektów badawczych jest wskazanie korzyści i skatalogowanie ograniczeń, które z tego wynikają.

Warto na tym miejscu zwrócić uwagę na jeszcze jeden fakt. Zauważalne zmiany w kwestii komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstw pojawiły się również wraz z pandemią COVID-19 i związanym z nią wzrostem powszechności modelu pracy zdalnej. Jak pisze Magda Kozińska w przedmowie swojego artykułu: *dystans społeczny stał się naszą codziennością, oczekiwania i potrzeby pracowników się zmieniły*⁹⁶. W dalszym miejscu sugeruje ona, że aby dotrzeć do wszystkich pracowników i skutecznie prowadzić z nimi dialog, należy porzucić ideę komunikowania klastrowego na rzecz całościowej (ponadwydziałowej) metody porozumiewania się z wykorzystaniem np. sieci wewnętrznych komunikatorów, czyli przedstawicieli poszczególnych działów czy departamentów, którzy będą współpracować z działem komunikacji. Kozińska podkreśla również, że siłą komunikacji wewnętrznej jest partycypacja pracowników i zmiana ich działań – od konsumentów treści do prosumentów. Zaangażowanie ich do współtworzenia treści, umożliwienie im aktywnego komentowania, dodawania zdjęć, filmów i innych materiałów wzbogacających przekaz to najlepszy sposób na stworzenie skutecznej formuły komunikacji w firmie.

Ważnym elementem jest ponadto otwartość osób zarządzających organizacją. Wszędzie tam, gdzie managerowie istotnie angażują się w komunikację ze swoimi podwładnymi, można zauważyć wyraźny wzrost zaangażowania pracowników oraz skuteczności wykorzystywanych narzędzi. Komunikacja firmowa powinna być również prowadzona w sposób przemyślany. Wysyłanie każdej wiadomości do wszystkich nie sprawi, że będzie ona skuteczna. Warto zastosować personalizację i segmentację rozpowszechnianych przekazów, a podział pracowników na grupy docelowe oraz właściwe dobieranie do nich treści to zdaniem Kozińskiej fundament skutecznego komunikowania.

⁹⁵ Zob. m.in.: D. Kaczorowska-Spychalska, *Portale społecznościowe w strategii komunikacji*, „Zeszyty Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu” 2011, nr 209, s. 11–20; M. Sadowski, *Rewolucja social media*, Helion, Gliwice 2012.

⁹⁶ M. Kozińska, *Raport. Pracownik w centrum uwagi. 5 zasad dobrej komunikacji*, <https://mycompany-polska.pl/artukul/raport-pracownik-w-centrum-uwagi-5-zasad-dobrej-komunikacji/8752>, 3.12.2022.

Warto w tym miejscu podkreślić jeszcze jeden istotny aspekt. W dobie mediów społecznościowych należy liczyć się z faktem, że coraz częściej przekazy wewnętrzne, nawet mimo ich poufnego charakteru, mogą wydostać się poza struktury organizacji. Świadome tych zależności przedsiębiorstwa przygotowują komunikaty do pracowników w taki sposób, by były przydatne do dalszego udostępniania w mediach społecznościowych i służyły budowaniu pożądanego wizerunku marki. Zdaniem autora niniejszej dysertacji tworzenie takiej interesującej, zwłaszcza wizerunkowo treści może być rozpatrywane w kategorii skutecznych działań w zakresie employer branding.

Przywołane w tym rozdziale definicje i mechanizmy związane z komunikowaniem tworzą jedynie podstawę, fundament do dalszych rozważań dotyczących procesu mediatyzacji życia społecznego, zawodowego. Zdaniem autora dysertacji ważne było przedstawienie procesów zachodzących w obrębie ogólnie pojętej komunikacji, jak i komunikacji z punktu widzenia przedsiębiorstw, po to, aby w kolejnych rozdziałach na tym tle przybliżyć kwestie związane z mediami społecznościowymi oraz definicję i ideę employer branding. Autor niniejszej dysertacji uważa, że branding z wykorzystaniem social mediów jest w pewnym sensie rodzajem digital marketingu i skutecznie służy budowie wizerunku, taki dobór terminologii nie jest zatem zabiegiem przypadkowym.

Jako podsumowanie rozdziału warto na koniec przywołać stwierdzenie Jürgena Habermasa. Uważa on, że komunikowanie, tak jak gospodarka, polityka i kultura, stało się jednym z integralnych elementów podsystemów społecznych, które reprodukuja rzeczywistość społeczną⁹⁷.

⁹⁷ M. Nieć, *Komunikowanie społeczne i media: perspektywa politologiczna*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 21.

Rozdział 2

Media Społecznościowe jako kanały komunikacyjne przedsiębiorstw

W rozdziale drugim przybliżone zostaną problemy terminologiczne związane z pojęciem „media społecznościowe”. Autor dysertacji dokona przeglądu najpopularniejszych definicji oraz omówi cechy i wybrane klasyfikacje social mediów. Z uwagi na fakt, że w kontekście rozpatrywania genezy i historii mediów społecznościowych często pojawiają się takie terminy, jak internet, Web 2.0 czy koncepcja nowych mediów, im również zostanie poświęcona należyta uwaga. Ponadto autor poruszy istotną dla badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji kwestię społecznego odbioru social mediów z uwagi na zróżnicowanie pokoleniowe oraz jego preferencje w zakresie komunikacji. Rozdział zakończy przegląd najważniejszych mediów społecznościowych.

2.1. Media społecznościowe – definicja pojęcia

Mediów społecznościowych nie sposób poprawnie opisać i scharakteryzować w oderwaniu od internetu, czyli środowiska, w którym funkcjonują. Internet zdefiniowany został przez Gobana-Klasa jako sieć, która opłata komputerowe centra z całego świata. Specyficzna charakterystyka nie pozwala na dokładną ocenę jej rozmiarów⁹⁸, co wynika wprost z jej szybkiej ewolucji⁹⁹. Medioznawca podkreśla również szczególny charakter internetu – współistnieje on z dużą liczbą technik teleinformatycznych i telekomunikacyjnych. W odróżnieniu od znanych nam wcześniej kanałów komunikacyjnych, internet nie wypiera bądź nie wypiera całkowicie poprzedzających go form, lecz działa niejako w symbiozie z nimi lub równolegle do nich. Synkretyczny charakter tego medium przejawia się w postaci możliwości jego integracji, np. z telewizją, telefonią czy

⁹⁸ T. Goban-Klas, *Cywilizacja medialna: geneza, ewolucja, eksplozja*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2005, s. 155.

⁹⁹ Tamże, s. 157.

czasopiśmiennictwem (gazety internetowe). Taka struktura, początkowo funkcjonująca jako ARPANet (*Advanced Research Projects Agency Network*)¹⁰⁰, również jako lokalna sieć akademicka była prosta do sklasyfikowania. Dynamiczny rozwój sprawił, że internet przenika dziś większość aspektów naszego życia i stanowi środek integralnej komunikacji. Ciekawą koncepcję, również z punktu widzenia obszaru badawczego niniejszej dysertacji, zaprezentowała na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku para amerykańskich badaczy Ed Krol i Ellen Hoffman. W myśl ich definicji internet winien być rozumiany jako:

- sieci połączone bazujące na protokołach TCP/IP;
- społeczność ludzi, którzy korzystają i rozwijają te sieci;
- zbiór zasobów, do których można dotrzeć z tych sieci¹⁰¹.

Taki sposób pojmowania tego zjawiska nawiązywał pośrednio do charakterystycznych elementów zarezerwowanych obecnie dla mediów społecznościowych i choć jest to jedna z pierwszych prób ujęcia pojęcia „internet”, jej twórcy jednoznacznie wskazują na istnienie pewnej grupy, określonej tutaj jako społeczność, będącej stymulatorem dalszego rozwoju sieci. Historia pokazała, że rozwój social mediów rzeczywiście stał się katalizatorem rozwoju internetu i wniósł nową jakość w obszarze komunikacji.

Obecnie sieć jest czymś więcej niż tylko zbiorem adresów, domen i pakietów cyfrowych przesyłanych zdalnie między stacjami roboczymi. Oceniając internet w ujęciu społecznym, zauważamy, że przestrzeń ta stała się dla człowieka rzeczywistością funkcjonującą równolegle obok świata realnego, lecz równie istotną. Manuel Castells nazywa ją „rzeczywistością wirtualną”, w której załatwia się coraz więcej spraw¹⁰². Podążając za jego rozumowaniem, zauważamy, że sieci komputerowe spięte w sieć internetową mają istotny wpływ na organizację ważnych przedsięwzięć dotyczących kwestii społecznych, ekonomicznych, kulturowych czy politycznych¹⁰³.

Niewątpliwą zasługą takiego stanu rzeczy stał się intensywny rozwój koncepcji Web 2.0. Warto przypomnieć, że u jej podstaw leży współuczestnictwo za pośrednictwem internetu oraz *etos współpracy między użytkownikami bądź między nimi a dostawcą treści*

¹⁰⁰ Encyklopedia PWN, *ARPANet*, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/ARPANet;3871299.html>, 2.07.2022.

¹⁰¹ E. Krol, E. Hoffman, *FYI on „What is the Internet?”*, <http://www.faqs.org/rfcs/rfc1462.html>, 1.03.2023.

¹⁰² M. Castells, *Galaktyka Internetu. Refleksja nad Internetem, biznesem i społeczeństwem*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2003, s. 229.

¹⁰³ M. Castells, *Spółeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 468.

lub usługi¹⁰⁴. Andrzej Adamski wyraźnie zaznacza, że definiując pojęcie Web. 2.0, nie sposób nie zauważyć, że jest to *pewne zjawisko, którego celem jest rozpropagowanie idei współodpowiedzialności za opublikowaną zawartość oraz dzielenia się wiedzą i twórczością*¹⁰⁵. Z kolei Tricia Austin i Richard Doust precyzują ten termin, ujmując Web 2.0 szerzej jako usługi internetowe umożliwiające wymianę informacji i współpracę użytkowników online z wykorzystaniem witryn społeczności internetowych¹⁰⁶.

Analizując treści dostępne za pośrednictwem sieci, można wskazać na cechy charakteryzujące Web 2.0, nie należy ich jednak traktować jako jedynego klucza pozwalającego na jednoznaczny podział witryn lub usług internetowych:

- współtworzenie,
- współuczestnictwo,
- współpraca,
- elementy polecania,
- budowanie sieci kontaktów i ich utrzymywanie¹⁰⁷.

Web 2.0 to doskonałe środowisko do tworzenia się grup i społeczności, których członkowie mają zbliżone zainteresowania i przejawiają podobny sposób myślenia. Chęć dalszego i trwalszego budowania wzajemnych relacji była bezpośrednim powodem powstania miejsc umożliwiających realizację tych potrzeb – serwisów społecznościowych (ang. *social networking*). W *Encyklopedii zarządzania* zdefiniowano „networking” jako miejsce nawiązywania kontaktów i utrzymywania pozytywnych relacji w celu wymiany informacji oraz wzajemnego wsparcia¹⁰⁸. Z kolei Hajduk każe upatrywać w nim swoistej aktywności, w ramach której z wykorzystaniem dostępnych w sieci usług dochodzi do interakcji z pozostałymi użytkownikami internetu¹⁰⁹. Dodatkowo popularność serwisów społecznościowych wpływa bezpośrednio z chęci przynależności poszczególnych osób do grup społecznych oraz zaspokaja pragnienia kontaktu i więzi międzyludzkich.

¹⁰⁴ K. Jakubowicz, *Nowa ekologia mediów. Konwergencja a metamorfoza*, Poltex, Warszawa 2011, s. 104.

¹⁰⁵ A. Adamski, *Media w analogowym i cyfrowym świecie*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2012, s. 102.

¹⁰⁶ T. Austin, R. Doust, *Projektowanie dla nowych mediów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 30.

¹⁰⁷ D. Kaznowski, *Social media – społeczny wymiar Internetu*, [w:] J. Królewski, P. Sala (red.), *E-marketing. Współczesne trendy. Pakiet startowy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016, s. 91–95.

¹⁰⁸ K. Błachacz, D. Przebięda, I. Skrypnyk, *Networking*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Networking>, 2.07.2022.

¹⁰⁹ G. Hajduk, *Specyfika kryzysów wizerunkowych w mediach społecznościowych*, „Studia Medioznawcze” 2017, nr 3, s. 102.

Aby lepiej przybliżyć istotne z punktu widzenia tematyki niniejszej dysertacji oraz badań prowadzonych na jej potrzeby pojęcie „media społecznościowe”, trzeba wcześniej odwołać się do kategorii wyższego rzędu i wyjaśnić, czym są „nowe media” i „media”. Biorąc pod uwagę źródłosłów słowa „media” (łac. *medius* – środkowy, pośredni, pośredniczący), Mateusz Nieć definiuje je jako *pośrednika pomiędzy dwoma podmiotami komunikowania*¹¹⁰. Odmienne spojrzenie prezentuje Goban-Klas, traktując środki masowego przekazu jako zjawisko fizyczno-biologiczne z uwagi na mechaniczne wytwarzanie dźwięku i mowy z wykorzystaniem fal dźwiękowych¹¹¹. Według niego do tak określonego zbioru mediów należą komputery, telefony, telewizja jako techniczny środek służący do porozumiewania się.

Jeśli chodzi o „nowe media”, zasadniczą kwestią pozostaje wyznaczenie na osi czasu punktu, od którego środki masowego przekazu można będzie zaliczyć do zbioru „nowe”. Termin „nowe media” pojawił się już w latach sześćdziesiątych XX wieku¹¹², chociaż między badaczami nie ma co do tego pełnej zgodności. Niektórzy z nich uważają, że ma on swój początek dopiero w połowie lat osiemdziesiątych ubiegłego stulecia, w momencie upowszechniania się techniki telewizyjno-satelitarnej, osobistych komputerów oraz wideo, co związane jest z technologicznym rozwojem PC w obszarze graficznym, dającym nowe, niespotykane dotąd możliwości wizualne. Mamy w tym miejscu niewątpliwie do czynienia z nierozwiązanym dotychczas problemem definicji pojęcia. Na dzień dzisiejszy w środowisku naukowym brak jednoznacznego stanowiska na temat tego, kiedy pojawiły się nowe media, ponieważ badacze różnie je definiują, odmiennie rozumieją to, czym one są. Według naukowców, dla których media pełnią rolę transmisyjno-zbiorczą, graniczną datą powstania nowych mediów jest rozwój telewizji¹¹³. Istnieje też grupa badaczy stojących na stanowisku, że przy precyzowaniu znaczenia pojęcia „nowe media” należy posłużyć się ich interaktywnością oraz sposobem zapisu. W myśl tej koncepcji nowe media (w odróżnieniu od mediów starych) pozwalają na skuteczniejsze w sensie technologicznym wykorzystanie urządzeń elektronicznych¹¹⁴. Jak sugeruje Magdalena Szpunar, nowe media to pominięcie telewizji i skupienie się na technologiach ofertowanych przez internet. Ciekawe podejście do zagadnienia zaobserwować można w teorii

¹¹⁰ M. Nieć, *Komunikowanie społeczne...*, dz. cyt., s. 29.

¹¹¹ T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe...*, dz. cyt., s. 18.

¹¹² M. Filiciak, *Młodzi i media. Nowe media a uczestnictwo w kulturze*, SWPS, Warszawa 2010, s. 12.

¹¹³ J. Skrzypczak (red.), *Popularna encyklopedia mass mediów*, Kurpisz, Poznań 1999, s. 376.

¹¹⁴ M. Szpunar, *Czym są nowe media? Próba konceptualizacji*, „*Studia Medioznawcze*” 2008, nr 4(35), s. 32.

Lva Manovicha. Według niego już proces konwersji danych z postaci analogowej do cyfrowej czyni medium nowym¹¹⁵. Częściowo pokrywa się to z rozważaniami Szpunar, która uzależniała użycie określenia „nowe” od sposobu zapisu danych. Cechą charakterystyczną materiałów dostępnych za pośrednictwem nowych mediów jest możliwość ich wielokrotnego kopiowania bez obawy o utratę jakości. Biorąc pod uwagę wcześniej znane media, nie było to możliwe (kasety VHS, magnetofonowe itp.).

Z takiego toku rozumowania wyłania się dość znaczący wniosek polegający na cyfrowym charakterze nowych mediów i cecha ta uznawana jest za jeden z kluczowych katalizatorów przemian w tym obszarze. Digitalizacja zupełnie inaczej dokumentuje świat rzeczywisty, znany dotychczas z analogowo prezentowanych zdjęć czy filmów, zastępując go ciągiem cyfr, które można odczytać jedynie dzięki skomplikowanym urządzeniom w oparciu o technologię półprzewodnikową¹¹⁶. Patrząc na nowe media z punktu widzenia sposobu zapisu, łatwo dostrzec ich następujące zalety i cechy charakterystyczne:

- obróbka danych, ich zapis i kopiowanie stają się tanie i łatwo dostępne;
- zwiększa się szybkość dostępu do danych, a dostęp ulega znacznemu uproszczeniu;
- następuje znacząca poprawa w obszarze możliwości prezentacji i porządkowaniu zbiorów danych większych rozmiarów;
- dane zyskują nową cyfrową jakość i wygląd, tracąc dotychczasową fizyczną i namacalną postać¹¹⁷.

Cyfrowy charakter nowych mediów to jednak nie tylko bardzo praktyczny i wygodny charakter digitalizacji materiału, lecz również, a może przede wszystkim możliwe dzięki takiemu zabiegowi odejście od masowego sposobu komunikowania i zastąpienie go wydajniejszym komunikowaniem sieciowych wykorzystującym cyfrowy materiał medialny¹¹⁸. Nie należy bowiem zapomnieć, że fala rewolucji w obszarze mediów nie miała jedynie charakteru technologicznego i nie wiązała się wyłącznie z unowocześnianiem sposobu zapisu i przechowywania informacji. Istotne zmiany następowały przede wszystkim, co ważne z punktu widzenia tematyki niniejszej dysertacji oraz prowadzonych na jej potrzeby badań, w obszarze zachowań społecznych. Dotychczas znany paradygmat w obszarze komunikowania został bezpowrotnie zmieniony.

¹¹⁵ L. Manovich, *Język nowych mediów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, s. 119.

¹¹⁶ M. Lister, J. Dovey, S. Giddings, I. Grant, K. Kelly, *Nowe media. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009, s. 25.

¹¹⁷ Tamże.

¹¹⁸ L. Manovich, *Język nowych mediów*, Warszawa 2006, s. 153.

Kolejną ważną cechą nowych mediów jest interaktywność. W mediach tradycyjnych można było zauważyć pewną bierność odbiorcy w stosunku do aktywnego nadawcy (telewizyjnego, radiowego itp.). Dało się zaobserwować jednoznaczny podział na odbiorcę i nadawcę, przy czym nadawca pełnił aktywną rolę, np. producenta, redaktora czy prowadzącego, a zadaniem odbiorcy było pasywne konsumowanie treści proponowanych przez nadawcę. Taki podział uległ jednoznacznej erozji w momencie pojawienia się nowych mediów, czego wynikiem jest większa demokratyzacja mediów oraz odejście od bezkrytyczności ze strony odbiorcy¹¹⁹. Jego bierność została zastąpiona aktywnością w stosunku do nadawcy treści. Interakcja na linii nadawca–odbiorca stała się podstawowym atutem i cechą charakterystyczną rozwijających się nowych mediów, przy czym często pojawiają się krytyczne reakcje odbiorcy na komunikaty nadawcy. Z punktu widzenia przedmiotu rozważań interakcyjności i odejście od pasywnego charakteru odbiorcy to szczególnie istotne własności nowych mediów.

Podsumowując dysputę naukowców próbujących na przestrzeni wielu lat charakteryzować nowe media, Szpunar w swojej pracy wskazała pięciu kluczowych cech charakteryzujących nowe media:

- reprezentacja numeryczna,
- modularność,
- automatyzacja,
- wariancyjność,
- transkodowanie¹²⁰.

Wyodrębnione własności wskazują na istotne różnice między mediami tradycyjnymi a nowymi. Uwzględniając dodatkowo przybliżoną już wcześniej koncepcję Web 2.0 oraz pragnienia społeczności do bycia częścią większego zbioru i potrzebę akceptacji w równoległym internetowym świecie, wprowadzone zostaną w tym miejscu informacje dotyczące medium kluczowego z punktu widzenia tematyki niniejszej dysertacji i zdefiniowane zostanie pojęcie „media społecznościowe”.

Andreas Kaplan i Michael Haenlein określają je jako zbiór aplikacji internetowych, wykorzystujących technologie sieciowe i podstawy koncepcji Web 2.0. Social media

¹¹⁹ M. Filiciak, *Młodzi i media...*, dz. cyt., s. 19.

¹²⁰ M. Szpunar, *Czym są nowe media?...*, dz. cyt., s. 33.

umożliwiają swoim użytkownikom zarówno tworzenie, jak i wymianę generowanych treści w interakcji z innymi¹²¹.

Jedną z pierwszych definicji dotyczących mediów społecznościowych przedstawił Howard Rheingold. W myśl jego teorii powstały one jako wynik aktywności pewnego zbioru ludzi skupionych jako społeczność, którzy wobec braku możliwości spotkania osobistego komunikują się z użyciem komputera i sieci¹²².

Bardzo ciekawe spostrzeżenie, które nie powinno umknąć uwadze, gdyż traktuje pojęcie mediów społecznościowych nie tylko w kategorii technologicznej, lecz szerzej – w kategorii społecznej, prezentuje José van Dijck. Autorka stoi na stanowisku, że nie można traktować social mediów jedynie jako wirtualnego środowiska, do którego zaimplementowane i odwzorowane zostaną rzeczywiste procesy komunikacyjne. Według niej koncepcja mediów społecznościowych winna być rozpatrywana w kategorii specyficznej zmiany, która swoim charakterem obejmuje również naturę ludzkich relacji, zachowań oraz interakcji. Tym samym media te umiejscawiają osoby z nich korzystające w porównaniu do dotychczas znanych mediów tradycyjnych w pozycji bardziej symetrycznej, funkcjonującej w przestrzeni publicznej¹²³.

Z kolei Richard Hanna, Andrew Rohm i Victoria L. Crittenden szczególnie istotną rolę przypisują użytkownikom mediów społecznościowych. Ich zdaniem social media pozwalają na samorealizację poprzez udział w grupach społecznych i kręgach zainteresowań oraz przede wszystkim uczestniczenie we współkreowaniu medialnych treści publikowanych na ich łamach¹²⁴. Otwartość wobec prezentowanych materiałów stopniowo rosła, coraz powszechniejsza stawała się też dostępność mediów społecznościowych. Ewolucja w tym zakresie zaczęła przybierać postać zmian większych grup społecznych, odkrywających swobodę oraz przestrzeń do prezentowania swoich poglądów w social mediach, podejmowania w oparciu o nie decyzji, planów. Zmiany społeczne wywoływane swobodą, jaką umożliwiły media społecznościowe, tworzą efekt skali – są transgraniczne, a nawet transkontynentalne. Wynikła z tego również potrzeba redefinicji relacji na linii odbiorca–nadawca, państwo–obywatel czy nawet pracodawca–pracownik. Ta ostatnia jest istotna z punktu

¹²¹ A. Kaplan, M. Haenlein, *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media*, „Business Horizons” 2010, nr 53(1), s. 59–68.

¹²² H. Rheingold, *The Virtual Community. Homesteading on the Electronic Frontier*, MIT Press, Cambridge–London 2000, s. 23.

¹²³ J. van Dijck, *Culture of Connectivity. A Critical History of Social Media*, Oxford Scholarship, Oxford 2013, s. 21.

¹²⁴ R. Hanna, A. Rohm, V.L. Crittenden, *We're all connected: The power of the social media ecosystem*, „Business Horizons” 2011, nr 54, s. 44.

widzenia problematyki niniejszej dysertacji, każe nam bowiem na nowo spojrzeć procesy wymiany informacji za pośrednictwem mediów, z uwzględnieniem nowych, zupełnie innych od dotychczas wykorzystywanych metod komunikacji.

2.2. Geneza i ewolucja mediów społecznościowych

Rozwój mediów społecznościowych jest nierozdzielnie związana z ewolucją internetu na świecie. Nie sposób rozpatrywać tych dwóch pojęć oddzielnie, lecz konieczne trzeba to robić w ujęciu łącznym. Jak w większości przypadków związanych z rozwojem technologii, także jeśli chodzi o internet, stymulatorem postępu były kwestie militarne. Zimnowojenny okres lat sześćdziesiątych ubiegłego stulecia podporządkowywał wiele odkryć i wynalazków potrzebom i oczekiwaniom armii. Stworzona w ten sposób sieć stała się istotnym czynnikiem stymulującym dalszy jej rozwój w kręgach akademickich oraz szybsze i tańsze przesyłanie informacji. Niewątpliwie ważnym kamieniem milowym w rozwoju technologii sieciowej i mediów społecznościowych był rok 1978. To właśnie wtedy Ward Christensen i Randy Suess stworzyli program CBBS (*Computerized Bulletin Board System*), który przez niektórych jest uważany za protoplastę forów społecznościowych. Platforma umożliwiała pasjonatom komputerowym wzajemne przekazywanie informacji, a tym samym było to pierwsze znane narzędzie, dzięki któremu mogły powstać proste grupy społeczno-sciowe, skupione wokół wspólnych zainteresowań i pasji użytkowników¹²⁵.

Popularyzacja dostępu do internetu sprawiła, że pojawiła się konieczność udostępnienia osobom korzystającym z sieci dodatkowych i bardziej wyrafinowanych narzędzi komunikacyjnych. Ograniczenie możliwości porozumiewania się jedynie do poczty elektronicznej i przesyłania e-maili nie odpowiadało już rosnącym oczekiwaniom w zakresie szerszej i bardziej społecznej komunikacji¹²⁶. Lata dziewięćdziesiąte XX wieku to w opinii wielu naukowców data graniczna. Właśnie wtedy zaczęły się intensywnie krystalizować media społecznościowe do postaci znanych nam dzisiaj. W roku 1995 powstał projekt amerykańskiego autora Randy'ego Conrada, który stworzył witrynę o nazwie Classmates.com. Był to serwis społecznościowy, który umożliwiał swoim użytkownikom odnajdywanie znajomych z czasów szkoły, wojska, pracy. Inicjatywa spotkała się z bardzo dużym zainteresowaniem, o czym świadczy fakt, że wkrótce serwis w Stanach

¹²⁵ W. Christensen, *Hobbyist computerized bulletin board*, „Byte Magazine” 1978, nr 78, s. 150–157.

¹²⁶ M. Małecka, B. Małecki, *Analiza rozwoju portali społecznościowych w Internecie*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008, s. 10.

Zjednoczonych oraz Kanadzie miał już około 40 milionów członków, a w roku 2015 Classmates liczba ta wzrosła do ponad 70 milionów aktywnych użytkowników¹²⁷.

Niewątpliwie dużym krokiem milowym w historii social mediów było powstanie w 1997 roku serwisu SixDegress.com. Cechą nowatorską platformy była możliwość odnajdywania znajomych i wysyłanie im zaproszeń – funkcja charakterystyczna dla dzisiejszych typowych mediów społecznościowych¹²⁸. Co warto podkreślić, nazwa tego serwisu nie była przypadkowa. Nawiązywała ona do pewnej teorii, zgodnie z którą aby poznać drugiego człowieka, wystarczy zaledwie sześć kroków¹²⁹.

Rok 1997 to rok powołania do życia przez firmę AOL jednego z pierwszych komunikatorów na świecie. Nosił on nazwę AIM. Był to bezpłatny serwis, który cieszył się dużą popularnością użytkowników przez 20 lat, aż do grudnia 2017 roku¹³⁰.

Z kolei w roku 1999 rozpoczął działanie LiveJournal – serwis umożliwiający korzystającym z niego osobom jednokierunkowe połączenia na stronach użytkowników. Wymagało to jedynie zaznaczenia w swoim profilu zbioru osób, do których miała zostać wysłana wiadomość¹³¹. Platforma była prekursorem we wdrożeniu dobrze znanej obecnie funkcji, dzięki której można przysyłać komunikaty do większej liczby użytkowników. W tym samym roku powstał także najpopularniejszy jak dotąd na świecie serwis blogowy Blogger. Od 2003 roku jego właścicielem jest firma Google¹³².

W 2003 roku Tom Anderson i Chris DeWolfe założyli Myspace. Strona służyła do zawierania znajomości oraz – co ważne – tworzenia galerii zdjęć i profili muzycznych. Serwis uruchomiono rok później. Szybko zyskał on popularność, bo w 2005 roku miał już 22 miliony użytkowników¹³³. Rok 2003 to również data powstania portalu LinkedIn. Dziś wielu profesjonalistów i zawodowo czynnych pracowników nie wyobraża sobie

¹²⁷ D. Śliwa, *Historia mediów społecznościowych*, <https://www.ideoforce.pl/akademia/historia-mediow-spolescnosciowych>, 434.html, 2.07.2022.

¹²⁸ D. Boyd, N.B. Ellison, *Social network sites. Definition, history, and scholarship*, „Journal of Computer – Mediated Communication” 2007, nr 13, s. 215.

¹²⁹ P. Wańczyk, *Historia mediów społecznościowych. 4 korzyści z rozwoju social media*, <https://brand24.pl/blog/40-lat-minelo-jak-jeden-dzien-czyli-krotka-historia-mediow-spolescnosciowych/>, 2.07.2022.

¹³⁰ Polska Agencja Prasowa, *Jeden z pierwszych komunikatorów internetowych w historii przechodzi na emeryturę*, <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/jeden-z-pierwszych-komunikatorow-internetowych-w-historii-przechodzi-na-emeryture/3gyj70g>, 24.11.2022.

¹³¹ CrunchBase, *LiveJournal users can now make money with Google AdSense, if they pay up first*, <https://archive.ph/20201118115413/https://techcrunch.com/2009/09/22/livejournal-users-can-now-make-money-with-google-adsense-if-they-pay-up-first/>, 24.11.2022.

¹³² E. Case, *Blogger and Picasa Web Albums*, <https://blogger.googleblog.com/2007/03/blogger-and-picasa-web-albums.html>, 24.11.2022.

¹³³ T. Spangler, *Time Inc. buys Myspace Parent Company*, <https://variety.com/2016/digital/news/time-inc-myspace-viant-1201703860/>, 24.11.2022.

braku możliwości przeglądania i publikacji treści w tym kanale społecznościowym. Platforma została zakupiona przez firmę Microsoft w 2016 roku¹³⁴. W roku 2022 serwis posiadał około 810 milionów użytkowników¹³⁵.

W roku 2004 Mark Zuckerberg uruchomił najpopularniejszy serwis społecznościowy na świecie – Facebook. Początkowo był on przeznaczony jedynie dla studentów, jednak jego rosnąca z roku na rok popularność spowodowała, że na dzień dzisiejszy platforma ma około 2,91 miliarda użytkowników¹³⁶.

Również rok 2005 przynosi przełomowy moment w historii social mediów, właśnie wtedy bowiem został uruchomiony serwis YouTube, który bez wątpienia również przyczynił się do wzrostu popularności sieci społecznościowych i na stałe wpisał się wysoko na listę głównych platform tego typu. Jego twórcami byli Jawed Karim, Steve Chen i Chad Hurley. Podstawową funkcjonalnością, dzięki któremu serwis zyskał olbrzymią popularność, jest możliwość bezpłatnego dzielenie się nagraniami wideo¹³⁷. W 2006 roku YouTube został kupiony przez Google i wtedy także powstał kolejny ważny serwis społecznościowy. Mowa o Twitterze¹³⁸.

W roku 2010 założono Instagram – serwis społecznościowy, który umożliwia swoim użytkownikom komunikowanie się za pomocą zdjęć i krótkich nagrań wideo¹³⁹, oraz Pinterest¹⁴⁰.

Rok później firma Google powołała do życia portal Google+. Była to próba konkurowania z największym serwisem społecznościowym na świecie, czyli Facebookiem¹⁴¹. Także w 2011 roku powstał Snapchat.

¹³⁴ wat, *Microsoft przejmuje LinkedIn. Wielki zakup za wielkie pieniądze*, <https://wyborcza.biz/biznes/7,179195,20234029,microsoft-przejmuje-linkedin-wielki-zakup-za-wielkie-pieniadze.html>, 24.11.2022.

¹³⁵ Sharebee, *50 liczb, danych i statystyk o LinkedIn, które warto znać w 2022*, <https://www.sharebee.pl/blog/50-liczb-danych-i-statystyk-o-linkedin-ktore-warto-znac-w-2022-roku>, 14.01.2023.

¹³⁶ M. Weinberger, *Mark Zuckerberg skończył 34 lata. Oto 33 zdjęcia pokazujące ewolucję Facebooka*, <https://businessinsider.com.pl/firmy/zarzadzanie/facebook-ewolucja-firmy-i-marka-zuckerberga/87d6ll8>, 24.11.2022.

¹³⁷ M. Helft, M. Richtel, *Venture Firm Shares a YouTube Jackpot*, „The New York Times” z 10 października 2006 r.

¹³⁸ R. Tadeusiewicz, *„Jak powstał i rozwinął się Twitter” – felieton*, <https://www.agh.edu.pl/aktualnosci/info/jak-powstal-i-rozwinal-sie-twitter-felieton>, 27.11.2022.

¹³⁹ IAB Polska, *Przewodnik po social media w Polsce*, <https://iab.org.pl/wp-content/uploads/2020/01/IAB-Przewodnik-po-Social-Media-w-Polsce-2019-2020.pdf>, s. 18–26, 24.11.2022.

¹⁴⁰ K. Savchuk, *Instagram founders are among the world's youngest new billionaires*, <http://bit.ly/2xIQysa>, 24.11.2022.

¹⁴¹ M. Kaste, *Facebook's newest challenger: Google Plus*, <https://www.npr.org/2011/06/29/137507567/facebook-newest-challenger-google-plus>, 24.11.2022.

Najpóźniej, bo w roku 2016 do życia został powołany TikTok¹⁴², ostatni z serwisów społecznościowych ważnych z punktu widzenia poruszanej w rozprawie problematyki. Należy bowiem zaznaczyć, że w powyższym zestawieniu zaprezentowanym w postaci osi czasu przedstawiono te platformy, które są istotne nie tylko ze względu na rolę, jaką odegrały w historii powstawania social mediów, ale przede wszystkim z punktu widzenia badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji.

Biorąc pod uwagę powyższą analizę, można łatwo zauważyć, że ostatnie lata przyniosły bardzo intensywny rozkwit i rozwój serwisów społecznościowych. Ewolowały nie tylko same media, lecz również zachowania i oczekiwania ich użytkowników na całym świecie. Wiele platform ustąpiło miejsca swoim konkurencyjnym odpowiednikom, którzy trafniej docenili gusta i pragnienia odbiorców, co nie zmienia faktu, że social media na trwałe wpisały się w codzienną przestrzeń publiczną, osobistą, a także biznesową. Według raportu *Digital 2022* łączna liczba użytkowników kanałów społecznościowych w 2022 roku wynosiła około 4,62 miliarda, co stanowi 58,4% populacji Ziemi¹⁴³. Jest to niewątpliwie potężna grupa odbiorców. Nie dziwi zatem nikogo fakt, że do social mediów przeniknęły wszystkie te elementy marketingu, reklamy, promocji, które wcześniej zagościły w rozwijającym się internecie. W samych mediach społecznościowych pojawiły się komercyjne narzędzia, dzięki którym działania stały się łatwiejsze i skuteczniejsze, a promowany materiał dociera do właściwej grupy odbiorców.

2.3. Typologia mediów społecznościowych i orientacja na kwestię marki

Zwyczajowo przyjęło się utożsamiać media społecznościowe z blogami internetowymi czy portalami społecznościowymi, jednak takie spłylenie w ich pojmowaniu jest dalece niewystraszające. W rzeczywistości social media mogą przyjmować wiele różnorodnych form. Dostępne są fora dyskusyjne, mikrobлоги, wszelkiego rodzaju portale internetowe umożliwiające publikację i udostępnianie opinii o produktach, usługach, organizacjach, przedsiębiorstwach. Różnego rodzaju strony umożliwiają publikowanie i udostępnianie treści tekstowych, audio, wideo, zakładki społecznościowych¹⁴⁴. Kaplan

¹⁴² Radii, *How Douyin became the most popular app in the world*, <https://technode.com/2018/05/10/how-douyin-became-the-most-popular-app-in-the-world/>, 24.11.2022.

¹⁴³ S. Kemp, *Digital 2022: Global Overview Report*, <https://datareportal.com/reports/digital-2022-global-overview-report>, 24.11.2022.

¹⁴⁴ T. Aichner, F. Jacob, *Measuring the degree of corporate social media use*, „International Journal of Market Research” 2015, nr 57(2), s. 257–275.

i Haenlein podjęli próbę klasyfikacji mediów społecznościowych, za kryteria podziału przyjmując z jednej strony autoprezentację (*self-presentation*) i stopień samoujawnienia się użytkowników (*self-disclosure*), a z drugiej – stopień społecznej obecności (*social presence*) i bogactwa medialnego (*media richness*) (rysunek 5). Wyodrębnili w ten sposób następujące typy:

- blogi i mikroblogi (np. Twitter, Wordpress);
- projekty zbiorowe, współdzielone, oparte na współpracy (np. Wikipedia);
- portale społecznościowe (np. Facebook);
- społeczności skupione wokół treści, tak zwane społeczności kontentowe (np. YouTube);
- światy wirtualne (np. Second Life);
- światy gier w przestrzeni wirtualnej, czyli MMOG (ang. *Massively Multiplayer Online Game*, np. NeoWorld)¹⁴⁵.

Rysunek 5. Klasyfikacja mediów społecznościowych według Kaplana i Haenleina



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Kaplan, M. Haenlein, *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media*, „Business Horizons” 2010, nr 53(1), s. 59–68.

Chociaż próba klasyfikacji mediów społecznościowych zaproponowana przez Kaplana i Haenleina jest nowatorska, podział ten nie uwzględnia faktu, że przyporządkowanie do danej grupy klasyfikacyjnej nie jest niezmiennie. Wzajemne oddziaływanie na siebie platform sprawia, że coraz częściej mamy do czynienia z płynnością granicy pomiędzy

¹⁴⁵ M. Popiołek, *Serwisy społecznościowe w przestrzeni internetowej – (social)mediatyzacja życia codziennego*, „Zeszyty Prasoznawcze” 2015, nr 1(221), s. 60–71.

poszczególnymi typami mediów. Nic nie stoi przecież na przeszkodzie, by np. YouTube przyporządkowany do kategorii społeczności kontentowych nie mógł być zakwalifikowany do projektów zbiorowych, współdzielonych. Genezy problemu klasyfikacyjnego mediów społecznościowych należy upatrywać nie w błędach popełnianych przez naukowców, lecz w elastycznym charakterze samych social mediów, przejawiającym się w możliwości przyjmowania przez nie wszelakich form (blogi, vlogi, systemy wymiany obrazów, plików audio, wideo, encyklopedie). Klasyfikacja mediów społecznych nie jest zatem prosta i przysparza wielu problemów.

Na tym tle słuszne i praktyczne wydaje się podejście zaproponowane przez Dominika Kaznowskiego, który dzieli media społecznościowe nie ze względu na wykorzystywane w ich przypadku technologie, lecz pełnione przez nie funkcje¹⁴⁶. Taki system wydaje się dość uniwersalny, tym bardziej jeśli weźmie się pod uwagę fakt, że wynika on z podziałów opartych na usługach sieciowych wzajemnie od siebie różnych. Kaznowski słusznie uznał, że optymalnym kluczem do stworzenia klasyfikacji będzie rozróżnienie mediów ze względu na przeznaczenie i funkcje, jakie mają realizować, a dokładniej rzecz ujmując, odnosi się do potrzeb użytkowników zaspokajanych przez te media. W myśl jego propozycji klasyfikacyjnej wydzielić można następujące kategorie mediów:

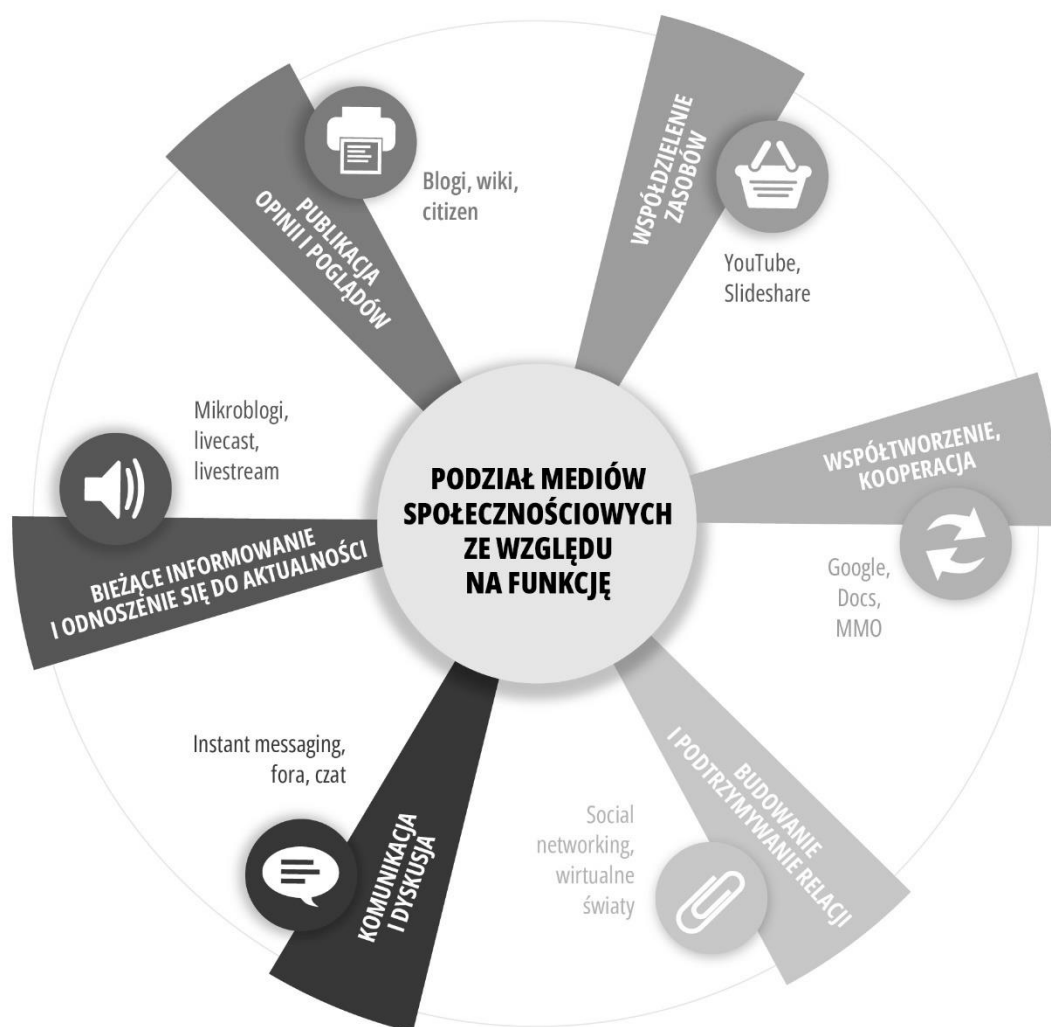
- służące publikacji (prezentacji) opinii i poglądów – najbardziej podstawowa kategoria, zadaniem stawianym tej grupie jest stworzenie przestrzeni do nieskrępowanego i otwartego prezentowania swoich opinii i publikowania własnych poglądów;
- służące współdzieleniu zasobów – grupa jednoznacznie kojarzona z ideą Web 2.0, istota jej mechanizmów oparta jest na serwerach sieciowych, na których umieszcza się współdzielone zasoby;
- nastawione na współtworzenie lub kooperację – cechą charakterystyczną tej kategorii jest tworzenie społeczności z krótkim czasem istnienia lub z dłuższym czasem istnienia w przypadku zamkniętych grup i małych społeczności;
- nastawione na budowanie i podtrzymywanie relacji – obecnie najszersza kategoria z uwagi na jej największą przystępność, klasyfikują się do niej zwłaszcza serwisy, których zasadniczą rolą i zadaniem jest budowania i następnie podtrzymywanie kontaktów międzyludzkich;

¹⁴⁶ D. Kaznowski, *Podział i klasyfikacja social media*, <https://networkeddigital.wordpress.com/2010/05/10/podzial-i-klasyfikacja-social-media/>, 31.05.2022.

- nastawione na komunikację i dyskusję – ich podstawową funkcjonalnością jest dyskusja i wzajemna komunikacja użytkowników;
- nastawione na bieżące informowanie i odnoszenie się do aktualności – istotę swojego działania opierają na relacjonowaniu bieżących wydarzeń, są to najczęściej serwisy informacyjne, serwisy alertowe bądź serwisy typu livestream, służące do przekazu w czasie rzeczywistym.

Na rysunku 6 przedstawiono klasyfikację zaproponowaną przez Kaznowskiego Wy-mieniony wraz z przykładowymi reprezentantami poszczególnych kategorii.

Rysunek 6. Podział mediów społecznych ze względu na funkcję



Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Kaznowski, *Podział i klasyfikacja social media*, <https://networkeddigital.wordpress.com/2010/05/10/podzial-i-klasyfikacja-social-media/>, 31.05.2022.

Odważna próba kategoryzacji mediów społecznościowych, jakiej podjął się Kaznowski, wydaje się spełniać wymóg właściwej klasyfikacji tych kanałów komunikacyjnych. U jej podstaw nie leżą aspekty technologiczne, lecz jej uwarunkowania funkcyjne, dzięki czemu uwzględnia ona nieustanny dynamiczny rozwój social mediów, ich wzajemne przenikanie, jak również zmiany dokonujące się w specyfice ich istnienia. Taki podział doskonale współgra również z tematyką niniejszej dysertacji, celem rozprawy nie jest bowiem rozpatrywanie mediów społecznościowych pod kątem ich technologicznych uwarunkowań i wykorzystywanych w ich przypadku rozwiązań informatycznych. Autor podjął natomiast próbę zbadania ich społecznego i biznesowego oddziaływania na relację pracownik–pracodawca w obszarze budowania marki organizacji. W związku z powyższym zachodzi konieczność określenia, które z kanałów społecznościowych należy traktować jako użyteczne w tym zakresie. Uwzględniając fakt, że przedsiębiorstwa dobierają platformy ze względu na ich marketingowy charakter, możemy przyjąć, że te same kanały, które służą organizacji do budowania marki, będą wykorzystywane w działaniach dotyczących budowania marki jako dobrego pracodawcy. Z punktu widzenia działań ukierunkowanych na employer branding ważne będą ponadto kanały zorientowane na określoną grupę docelową, czyli na wąskie grono specjalistów profesjonalnie budujących własne zawodowe portfolio. Niewątpliwie takim portalem społecznościowym, skupiającym rok do roku coraz większą liczbę użytkowników, jest LinkedIn¹⁴⁷. Facebook natomiast jest medium równie istotnym ze względu na jego olbrzymią popularność i duży zasięg. Zdaniem autora dysertacji w przypadku mediów istotnych z punktu widzenia budowania obrazu marki nie należy pomijać Twittera. Jego szybkość działania, zwięzłość oraz informacyjny charakter publikacji to cechy, które idealnie wpisują się w dzisiejsze tempo i sposób prowadzenia biznesu.

2.4. Społeczna recepcja mediów społecznościowych w ujęciu pokoleniowym

Z uwagi na kontekst zmian, jakim podlega sfera mediów, komunikacji, jak również rynek pracy, konieczne wydaje się podkreślenie ważnej kwestii. Chodzi o zróżnicowanie w sposobie korzystania z internetu i kanałów społecznościowych oraz kształtujące się

¹⁴⁷ S. Kemp, *Digital 2021...*, dz. cyt.

pokolenie medialne¹⁴⁸. U podstaw teorii leży założenie, iż największy wpływ sposób korzystania z mediów i kanałów informacyjnych mają umiejętności, przyzwyczajenia i doświadczenia zdobywane w latach dziecięcych¹⁴⁹.

Jednym z podstawowych wskazywanych w literaturze kryteriów klasyfikacyjnych, jeśli chodzi o przynależność do poszczególnych pokoleń, jest data urodzenia. Należy w tym miejscu podkreślić, że jest to uproszczenie, a jak wskazuje Anna Lipka, która zawodowo zajmuje się badaniem generacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, stereotypowy i szablonowy stosunek do badanych jednostek nie zawsze jest podejściem właściwym¹⁵⁰. Powodów w tym przypadku należy jednak upatrywać w złożoności osobowości ludzkiej, badanej dodatkowo w skomplikowanym i zmiennym środowisku internetu i mediów społecznościowych. Każda próba podziału na generacje będzie stanowiła pewne uproszczenie, ponieważ wyodrębnienie charakterystycznych cech wymaga uogólnień. Zdecydowanie pomoże to w uporządkowaniu zbiorów, niemniej jednak nie należy zapominać, że przynależność do danej grupy nie zostaje nadana raz na zawsze i że wszędzie mogą znaleźć się jednostki odbiegające od przyjętych kryteriów podziału.

Pamiętając o wymienionych ograniczeniach klasyfikacyjnych, przywołany zostanie dostępny w literaturze podział na pięć grup pokoleniowych¹⁵¹:

1. Budowniczości (*builders*, czasami zwani pokoleniem wojny czy międzywojnia¹⁵²) – osoby, które ukończyły 77. rok życia i które nie są już aktywne zawodowo. W analizach zamieszczonych w dalszej części niniejszej dysertacji pokolenie to zostanie pominięte.
2. Baby boomers (inaczej pokolenie powojennego wyżu demograficznego) – osoby urodzone po II wojnie światowej, w latach 1946–1964, akceptują wzorce i reguły postępowania, zachowują się lojalnie wobec marki i pracodawcy, cenią sobie

¹⁴⁸ B. Schäffer, *Mediengenerationen, Medienkohorten und generationsspezifische Medienpraxis-kulturen. Zum Generationenansatz in der Medienforschung*, [w:] B. Schorb, A. Hartung, W. Reißmann (red.), *Medien und höheres Lebensalter. Theorie – Forschung – Praxis*, Springer, Wiesbaden 2009, s. 31–50.

¹⁴⁹ P. Aroldi, *Generational belonging between media audiences and ICT users*, [w:] F. Colombo, L. Fortunati (red.), *Broadband Society and Generational Changes*, Peter Lang, Berlin 2011, s. 51–68.

¹⁵⁰ A. Lipka, *Percepcja różnic generacyjnych – interpretacje i wnioski dla kierujących kreatywnymi zespołami*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2017, nr 3, s. 141–154.

¹⁵¹ K. Peszko, *Popularność mediów społecznościowych wśród różnych generacji*, „Marketing i Zarządzanie” 2016, nr 45(4), s. 361–370.

¹⁵² R. Sadowski, *Raport Newspoint: Pokolenia w Polsce i potrzeba monitorowania ich rosnącej aktywności*, <https://www.newspoint.pl/blog/raport-newspoint-pokolenia-w-polsce-i-potrzeba-monitorowania-ich-rosnacej-aktywnosci>, 13.06.2022.

bycie integralną i ważną częścią społeczeństwa¹⁵³. Z punktu widzenia tematyki niniejszej dysertacji ważną kwestią pozostaje fakt, że osoby te aktywnie korzystają z internetu i mediów społecznościowych, często przy użyciu nowoczesnych urządzeń elektronicznych.

3. Pokolenie X (zwane iksami) – osoby urodzone w latach 1965–1976 (w Polsce wskazuje się lata 1961–1985), ich cechą charakterystyczną jest niepewność i troska o przyszłość¹⁵⁴, nierzadko zmagają się z problemami ze znalezieniem stałego miejsca pracy, sensu życia, odczuwają lęk przed samotnością¹⁵⁵.
4. Pokolenie Y (zwane igrekami lub milenialsami) – najczęściej przyjmuje się, że są to osoby, które urodziły się w latach 1980–1995 (niektórzy badacze za datę graniczną uważają rok 1999). Przedstawiciele tego pokolenia cechuje duża pewność siebie, łatwość radzenia sobie z nowinkami technologicznymi.
5. Pokolenie Z (zwane zetkami lub pokoleniem internetowym¹⁵⁶) – osoby urodzone po 1995 roku, czyli w czasach internetu oraz i-gadżetów, traktują świat wirtualny jako równoległy świat rzeczywisty, są uzależnione cyfrowo i nieustannie pozostają online, najefektywniej i na skalę globalną potrafią wykorzystywać technologię, w tym media społecznościowe¹⁵⁷.
6. Pokolenie Alfa (Alpha) – osoby, które urodziły się po 2002 roku. Wielu reprezentantów tego pokolenia, zanim nauczyło się czytać i pisać, korzystało samodzielnie z internetu. Wychowali się oni z tabletami i smartfonami w dłoni. Biegłe posługują się nowymi technologiami i szybko adaptują się w środowisku nowo powstających komunikatorów internetowych oraz portali społecznościowych. Jest to najbardziej wymagające pokolenie, gdyż nie tylko świetnie porusza się w świecie online, ale i samo wyznacza trendy digitalowe¹⁵⁸.

¹⁵³ G. Rosa, *Formy komunikacji Polaków na podstawie badań pokoleń X, Y, Baby Boomers*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2013, nr 29, s. 137.

¹⁵⁴ D. Coupland, *Pokolenie X. Opowieści na czasy przyspieszającej kultury*, G+J, Warszawa 2008.

¹⁵⁵ M. Gruchała, *Od pokolenia X do pokolenia Alfa – wartości mediów*, [w:] D. Hoffman, D. Kępa-Figura (red.), *Wartości w mediach – wartości mediów*, t. 2: *Wartości mediów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2014, s. 40.

¹⁵⁶ M. Walków, *Pokolenia na rynku pracy w Polsce – kim są baby boomers, X, Y i C?*, <https://businessinsider.com.pl/rozwoj-osobisty/kariera/millenials-pokolenie-x-y-z-i-baby-boomers-kim-sa-na-ryнку-pracy/6e53lmr>, 13.06.2022.

¹⁵⁷ M. McCrindle, *The ABC of XYZ. Understanding the Global Generations*, McCrindle Research, Lexington 2014, s. 15–16.

¹⁵⁸ IAB Polska, *Przewodnik po social media...*, dz. cyt.; S. Skorupa, *Będą najbogatszymi i najdłużej żyjącymi ludźmi. Pokolenie alfa jest fascynujące!*, <https://mamadu.pl/148943,cechy-nowego-pokolenie-alfa-definicja-generacji-a>, 29.03.2023.

Ponieważ w powyższej kategoryzacji pokoleniowej, zwłaszcza w obszarze związanym z latami granicznymi, przyjmuje się pewne uproszczenia, w dostępnych na rynku publikacjach dotyczących tej tematyki można spotkać niekiedy odmienne od przyjętych tutaj daty. Część ekspertów uważa również, że o przynależności do konkretnej grupy powinien decydować nie tylko sam wiek, ale również wychowanie w środowisku technologii cyfrowej. Jak twierdzi Karolina Bodzioch, nie chodzi bowiem o datę urodzenia, lecz o chwilę w której internet i kanały społecznościowe zaczęły wplatać się w życie pokoleń i stały się ich nieodłączną częścią. Tym samym łatwiejsze staje się właściwe scharakteryzowanie grupy z wykorzystaniem wartości, cech charakteru, stylu życia, niż próba kategoryzacji jedynie za pomocą wieku i daty urodzenia¹⁵⁹. Bardzo cenny jest pogląd Grażyny Aniszewskiej, która zauważa, że kolejnym generacjom przyszło żyć, funkcjonować i współtworzyć w specyficznych dla danego czasu uwarunkowaniach ekonomicznych i technologicznych. Choćby z tego powodu poszczególne grupy pokoleniowe zachowują się i będą zachowywać różnie, odmiennie prezentują i będą prezentować swoje oczekiwania, a także w inny sposób budują i będą budować relacje z otoczeniem¹⁶⁰.

W celu usystematyzowania cech charakterystycznych dla najmłodszych i najbardziej aktywnych zawodowo pokoleń, tj. X, Y i Z, szczególnie w zakresie ich oczekiwań w obszarze pracy i kariery, zestawiono je w postaci tabelarycznej (tabela 1).

Tabela 1. Charakterystyka pokoleń X, Y i Z

Pokolenie X	Pokolenie Y	Pokolenie Z
Ogólna charakterystyka pokolenia		
– Zamknięci generacyjnie w latach 1965–1976 (w Polsce: 1961–1985). – Wychowani w burzliwym okresie zmian ustrojowych, ekonomicznych, społecznych i gospodarczych. – Przyjęte nazewnictwo: iksy.	– Zamknięci generacyjnie w latach 1980–1995/1999. – Wychowanie i rozwój przypada na równoległy rozwój technologii. – Przyjęte nazewnictwo: igreki, milenialsi.	– Urodzeni po roku 1995/1999. – Urodzeni i wychowani w czasach wszechobecnej technologii cyfrowej. – Przyjęte nazewnictwo: zetki, pokolenie internetowe, generacja C (<i>connect, communicate, change</i>), cyfrowi tubylcy.

¹⁵⁹ K. Bodzioch, *Pokolenie C – nowa odsłona pokolenia Y?*, hrstandard.pl/2012/01/04/pokolenie-c-nowa-odslona-pokolenia-y/, 1.03.2023.

¹⁶⁰ G. Aniszewska, *Zmiany pokoleniowe a decyzje i wybory konsumenckie*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 1, s. 3.

Pokolenie X	Pokolenie Y	Pokolenie Z
Charakterystyka pokolenia w obszarze pracy i kariery zawodowej		
– Mogą pochwalić się bogatym doświadczeniem zawodowym. – Ważne, aczkolwiek nie najważniejsze, jest dla nich pojęcie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a życiem prywatnym (ang. <i>work-life balance</i>¹⁶¹) – Charakteryzują się lojalnością wobec pracodawcy; rzadko zmieniają miejsce zatrudnienia, najczęściej kilka razy w życiu i tylko z ważnych powodów. – Wykazują się szybką adaptacją do nowego miejsca pracy, a tym samym nie wymagają zbyt długiego okresu wdrożenia. – Zamiast kontaktów drogą elektroniczną wybierają kontakty osobiste lub telefoniczne.	– Niech chcą pracować przez całe życie. – Uważają, że praca nie powinna ich ograniczać. – Wykazują tendencje do zakładania własnych działalności biznesowych. – W porównaniu do pokolenia X nie są już tak lojalni i częściej zmieniają miejsce pracy. – Cenią sobie elastyczny czas pracy, który pozwala im łączyć życie osobiste z zawodowym. – Umiejętnie planują swoje działania w ujęciu długoterminowym. – Nie mają oporów wobec swoich przełożonych i są wobec nich bezpośredni, gdyż traktują ich również jako pracowników, lecz z większymi uprawnieniami. – Od pracodawców oczekują doceniania ich zaangażowania, definiowania mierzalnych celów oraz traktowania ich po partnersku. – Wykazują mniejszą samodzielność niż pokolenie X. – Dobrze odnajdują się w epoce globalnej gospodarki wolnorynkowej. – Wolą kontakty e-mailowe i telefoniczne od osobistych.	– Dość wcześnie trafiają na rynek pracy, zaczynają już jako uczniowie czy studenci. – W żaden sposób nie przywiązują się do pracodawcy, bardzo często zmieniają miejsce pracy; są jeszcze mniej lojalni niż wcześniejsze pokolenie Y. – Inspirują się siecią i rynkami zagranicznymi w celu tworzenia własnych, nowoczesnych biznesów. – Często miewają trudności z bezpośrednim kontaktem i przełożonymi, zwłaszcza przedstawicielami starszych pokoleń. – Wysoko się cenią i mają wysokie wymagania. – Umiejętnie radzą sobie z nowoczesnymi aplikacjami, technologicznymi nowinkami i sprzętem. – Niechętnie korzystają z kontaktów osobistych czy telefonicznych, wykorzystują do tego pocztę elektroniczną, SMS-y oraz komunikatory internetowe i społeczne.
Charakterystyka pokolenia w obszarze postrzegania świata i technologii, w tym kanałów społecznościowych		
– Z uwagi na wychowanie w technologii telewizyjnej jako medium wiodące wolą telewizję niż komputer i urządzenia mobilne.	– Preferują komputery i stawiają je wyżej niż telewizję i urządzenia mobilne.	– Preferują smartfony oraz urządzenia mobilne i stawiają je wyżej niż komputery i telewizję.

¹⁶¹ W. Leoński, *Work-life balance jako praktyka koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie” 2015, nr 42(1), s. 127–137.

Pokolenie X	Pokolenie Y	Pokolenie Z
– Dobrze radzą sobie z obsługą nowych technologii. – Nie mają większych problemów komunikacyjnych, dobrze opanowali komunikację za pośrednictwem poczty e-mailowej. – Nie preferują ciągłego statusu online jak pokolenia następujące po nich. – Są niechętni w stosunku do zmian znanych im już rozwiązań technologicznych.	– Media społecznościowe i technologie stały się aktywną częścią ich życia. – Preferują ciągły status online. – Żyją w tak zwanej globalnej wiosce, w której dzięki technologiom sieciowym nawiązują znajomości na całym świecie. – Stawiają jakość życia oraz zbieranie nowych doświadczeń życiowych nad statusem materialnym. – Cechuje ich dobre wykształcenie oraz chęć dalszej edukacji i rozwoju. – Znają dobrze realia gospodarki wolnorynkowej, ponieważ wychowali się w tym środowisku. – Cechuje ich wysokie mniemanie o swoich umiejętnościach, przekonanie o własnej wyjątkowości. – Mają duże oczekiwania i nie lubią być krytykowani.	– Wiążą wielkie plany i nadzieje życiowe z rozwojem technologii cyfrowych. – Podporządkowali sobie technologię i aktywnie korzystają z wielu urządzeń. – Źródłem wiedzy o świecie są dla nich blogi, fora internetowe, dedykowane aplikacje oraz kanały społecznościowe. – W celu dotarcia do informacji umiejętnie posługują się urządzeniami mobilnymi, tabletami. – Chętnie dzielą się wiedzą w internecie, wykorzystując do tego zwłaszcza media społecznościowe. – Potrzebę kontaktu z rówieśnikami zaspokajają poprzez internet i kanały społecznościowe. – Mają świadomość niebezpieczeństw i zagrożeń, jakie przynosi świat wirtualny. – Cenią sobie kontakty międzyludzkie i relacje społeczne. – Preferują przekazy w formie obrazów i wideo. – Preferują ciągły status online¹⁶².

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Sadowski, *Raport Newspoint: Pokolenia w Polsce i potrzeba monitorowania ich rosnącej aktywności*, <https://www.newspoint.pl/blog/raport-newspoint-pokolenia-w-polsce-i-potrzeba-monitorowania-ich-rosnacej-aktywnosci>, 13.06.2022.

Jak różni, jeśli chodzi o postrzeganie świata i upodobania technologiczne, są przedstawiciele prezentowanych pokoleń X, Y, Z, uzmysławiamy sobie, zestawiając obok siebie charakterystyczne dla nich cechy. Dopiero taki zabieg, z uwzględnieniem technologii i otoczenia gospodarczo-społecznego, w którym dorastały poszczególne generacje, pozwala zrozumieć, jak istotny wpływ miały te czynniki i środowisko na sprawy związane

¹⁶² J. Morbitzer, *O istocie medialności młodego pokolenia*, „Neodidagmata” 2012, nr 33/34, s. 131–153.

z postrzeganiem przez nie życia, w tym zawodowego, edukacji, przyzwyczajień i preferencji w obszarze nowinek technologicznych czy komunikacji.

Warto w tym miejscu wspomnieć jeszcze o jednej bardzo istotnej kategoryzacji pokoleń, której twórca uwzględnił aspekt rozwoju technologii cyfrowych. Mowa tutaj o klasyfikacji zaproponowanej na początku XXI wieku przez amerykańskiego badacza mediów i pisarza Marca Prensky'ego. Wprowadził on podział na cyfrowych tubylców (ang. *digital native*) i cyfrowych imigrantów (ang. *digital immigrants*), charakteryzując obie grupy w opozycji do siebie¹⁶³. Cyfrowych tubylców zdefiniował jako generację osób urodzonych po 1980 roku, dla których sprzęt komputerowy i internet są czymś naturalnym, sytuowanym w jednym szeregu z takimi podstawowymi udogodnieniami, jak prąd, radio czy telewizja. Jak zauważa Manfred Spitzer, w pojęciu *digital native* należy upatrywać analogii do innego anglojęzycznego terminu, tj. *native speaker*, który oznacza użytkownika języka ojczystego. W przypadku cyfrowych tubylców ojczyzną staje się internet z obowiązującym w niej językiem cyfrowych technologii i umiejętności¹⁶⁴. Reprezentantami tego pokolenia są ludzie młodzi, zamieszkali w świecie nieobcych im cyfrowych nowinek i rozwiązań. Taka nowoczesna przestrzeń jest dla nich środowiskiem naturalnym i nie wymaga żadnej adaptacji.

Miano cyfrowych imigrantów zyskały osoby urodzone przed rokiem 1980, a zatem przed rewolucją cyfrową i jej dynamicznym rozwojem. W związku z tym ich obecność w cyfrowym świecie nowoczesnych technologii – inaczej niż w przypadku tubylców – wymagała lub wymaga adaptacji i dostosowania się do nowego otoczenia. Przywołując wspomnianą analogię do pojęcia *native speaker*, łatwo wywnioskować, że tubylcy z dużą łatwością przyswajają niuanse i zawiłości językowe (technologiczne), natomiast imigranci, choć również mogą dojść do pewnej biegłości w posługiwaniu się językiem (technologią), prawdopodobnie nigdy nie osiągną w tym zakresie poziomu osób, dla których internet jest ojczyzną od urodzenia¹⁶⁵.

Szpunar w swoich rozważaniach zgłębia zaproponowany przez Prensky'ego podział klasyfikacyjny, zwracając uwagę na jeszcze jedną niezaprzeczalną różnicę dzielącą

¹⁶³ M. Prensky, *Digital Natives, Digital Immigrants Part 1*, „On The Horizon” 2001, vol. 9, nr 5, s. 1–6; M. Prensky, *Digital Natives, Digital Immigrants Part 2. Do They Really Think Differently?*, „On The Horizon” 2001, vol. 9, nr 6, s. 1–6.

¹⁶⁴ M. Spitzer, *Cyfrowa demencja. W jaki sposób pozbawiamy rozumu siebie i swoje dzieci*, Dobra Literatura, Słupsk 2013, s. 179.

¹⁶⁵ M.R. Jabłońska, *Człowiek w cyberprzestrzeni. Wprowadzenie do psychologii Internetu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 14.

światy tubylców i imigrantów cyfrowych¹⁶⁶. Przedstawiciele pierwszej grupy są przyzwyczajeni do otrzymywania informacji w czasie teraźniejszym, wielokanałowo. Preferują tym samym równoległość działania i komunikacji oraz wielozadaniowość¹⁶⁷, co umożliwia stały dostęp do sieci i kanałów społecznościowych.

Wszystkie te spostrzeżenia są szczególnie istotne w świetle przedmiotu niniejszej dysertacji oraz przeprowadzonych na jej potrzeby badań. Intensywne zmiany pokoleniowe, jakie dokonywały się na przestrzeni ostatnich lat, będą prawdopodobnie nadal i to coraz intensywniej uwydatniać się w młodych, kształtujących się obecnie generacjach, którym przyszło dorastać w otoczeniu wszechobecnej technologii i społecznej wymiany informacji. Wchodzące w dorosłość pokolenia będą wyzwaniem dla gospodarek i dla świata biznesu. Zmieniają się bowiem nie tylko ich preferencje w obszarze postrzegania świata, otoczenia czy edukacji, ale również w podejściu do kariery i życia zawodowego, umiejętności dopasowywania się do realiów i komercyjnych oczekiwań przedsiębiorstw. Modyfikacjom ulegają również relacje przełożonych z podwładnymi, a tym samym zachodzą istotne przemiany w dotychczasowym sposobie komunikacji na linii pracodawca–pracownik. Wszystkie te aspekty nierozdzielnie związane z następstwem pokoleń oraz technologicznym „galopem” cyfrowym stanowią i stanowić będą wyzwanie dla przedsiębiorstw. Staną się także interesującym polem do rozważań w dalszej części niniejszej dysertacji. Strukturę demograficzno-społeczną poszczególnych serwisów społecznościowych przedstawiono w podrozdziale 2.5.

2.5. Przegląd najważniejszych mediów społecznościowych

Facebook

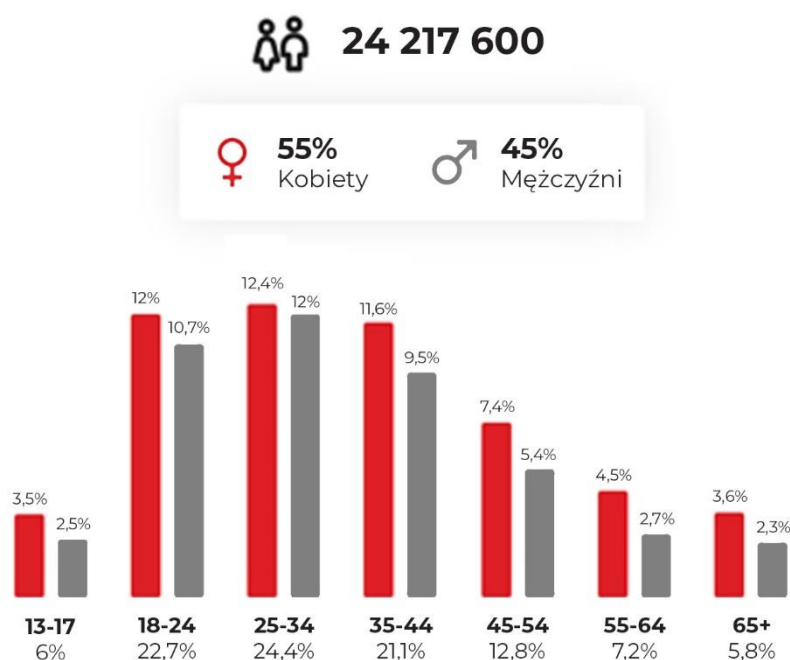
Facebook to aktualnie jeden z najpopularniejszych portali społecznościowych, który w Polsce ma ponad 24 miliony użytkowników¹⁶⁸. Jego strukturę demograficzną przedstawiono na wykresie 1. Bardzo duży zasięg, zaawansowana analityka zaszyta w jego wewnętrzne mechanizmy, dostępność na wielu platformach multimedialnych – wszystko to sprawia, że wirtualny świat Facebooka można zaliczyć do najbardziej dojrzałych kanałów komunikacji społecznej. Dotyczy to zarówno sfery prywatnej, jak i komercyjnej.

¹⁶⁶ M. Szpunar, *Pokolenie Ctrl+C Ctrl+V*, <https://docplayer.pl/12554796-Pokolenie-ctrl-c-ctrl-v-1.html>, 29.01.2018.

¹⁶⁷ D. Tapscott, *Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 191.

¹⁶⁸ NapoleonCat, *Facebook users in Poland*, <https://napoleoncat.com/stats/facebook-users-in-poland/2022/10/>, 26.11.2022.

Wykres 1. Struktura demograficzna Facebooka w Polsce (stan na: 10.2022)



Źródło: NapoleonCat, *Facebook users in Poland*, <https://napoleoncat.com/stats/facebook-users-in-poland/2022/10/>, 26.11.2022.

Dane jednoznacznie wskazują, że medium to cieszy się największą popularnością wśród trzech grup użytkowników – z przedziałów wiekowych 18–24 lata, 25–34 lata, 35–44 lata. Zauważalna jest też niewielka przewaga kobiet w stosunku do liczby mężczyzn.

Twitter

Twitter zyskał miano najpopularniejszego na świecie serwisu błyskawicznego komunikowania się w zwartej i krótkiej formie. W początkowej fazie tweet (tak określana jest na Twitterze wiadomość, niekiedy występuje w spolszczonej wersji jako ćwierk) ograniczony był jedynie do tekstu o maksymalnej objętości 140 znaków. Obecnie coraz częściej tego typu wpisy ustępują miejsca tweetom multimedialnym. W Polsce jest ponad cztery miliony użytkowników tego portalu¹⁶⁹. Jest to kanał społecznościowy wykorzystywany często przez polityków, dziennikarzy, rzeczników prasowych, jak również przez osoby, które poszukują aktualnych informacji udostępnianych w czasie rzeczywistym (*real-time*), co jest ważne w przypadku np. działań kryzysowych. Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi

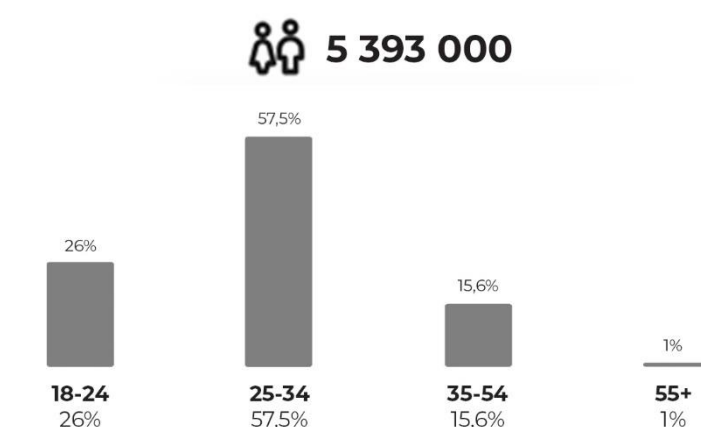
¹⁶⁹ S. Kemp, *Digital 2023: Poland*, <https://datareportal.com/reports/digital-2023-poland>, 29.03.2023.

przez datareportal.com z Twittera korzystają w zdecydowanej większości mężczyźni – 66,7%. Kobiety stanowią zaledwie 33,3% wszystkich użytkowników tego portalu¹⁷⁰.

LinkedIn

LinkedIn określa się niekiedy mianem Facebooka dla biznesu. Jest to kanał społecznościowy dedykowany komunikacji ekspertów, platforma wymiany kontaktów biznesowych, miejsce budowania relacji typu B2B oraz rozwijania kariery zawodowej. W Polsce serwis ten posiada ponad 5,3 miliona użytkowników¹⁷¹, a konwersacje, zgodnie z tym, co twierdzi sam LinkedIn, mają niemal zawsze profesjonalny, zawodowy wydźwięk. To platforma, której użytkownicy jak żadnej innej otwarci są na dalszy własny rozwój, realizację projektów zawodowych. Z uwagi na rozbudowane narzędzia i możliwości HR oraz rekrutacyjne medium często wykorzystywane jest przez osoby aktywnie poszukujące nowego miejsca pracy. Według danych, które udostępnia sam LinkedIn, co minutę trzy osoby znajdują na jego stronach zatrudnienie¹⁷². Strukturę demograficzną LinkedIn przedstawiono na wykresie 2.

Wykres 2. Struktura demograficzna LinkedIn w Polsce (stan na: 10.2022)



Źródło: NapoleonCat, *LinkedIn users in Poland*, <https://napoleoncat.com/stats/linkedin-users-in-poland/2022/10/>, 26.11.2022.

Dane jednoznacznie wskazują, że wśród użytkowników LinkedIn zdecydowanie dominują osoby z przedziału wiekowego 25–34 lata¹⁷³.

¹⁷⁰ Tamże.

¹⁷¹ IAB Polska, *Przewodnik po social media...*, dz. cyt., s. 5.

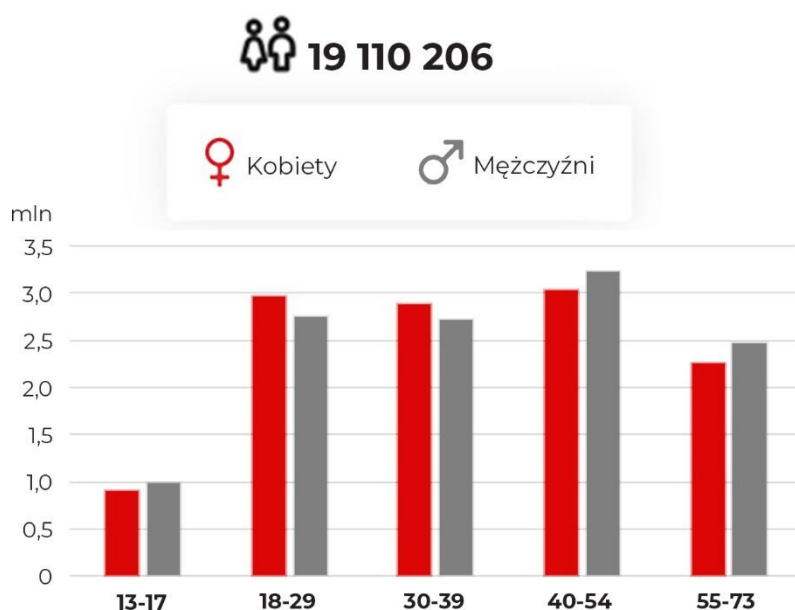
¹⁷² D. Pakulska, *LinkedIn – przewodnik dla początkujących*, <https://www.whitepress.pl/baza-wiedzy/97/linkedin-%E2%80%93-przewodnik-dla-poczatkujacych>, 20.08.2020.

¹⁷³ Empemedia, *Social media w Polsce 2021 – raport*, <https://empemedia.pl/social-media-w-polsce-2021-nowy-raport/>, 9.12.2022.

YouTube

YouTube to jeden z najstarszych serwisów społecznościowych. Powstał już w 2005 roku. Szacuje się, że w Polsce ma on ponad 20 milionów pełnoletnich użytkowników¹⁷⁴. Platforma umożliwia bezpłatne, strumieniowe umieszczanie, publikowanie w czasie rzeczywistym, oglądanie, ocenianie oraz komentowanie materiałów wideo¹⁷⁵. Zarejestrowani użytkownicy mogą dodatkowo tworzyć własne kanały i playlisty¹⁷⁶. YouTube jest popularny nie tylko jako portal społecznościowy, ale także jako doskonała wyszukiwarka treści¹⁷⁷. Przez chwilę uplasował się nawet na drugim po Google miejscu, jeśli chodzi o najczęściej wybierane narzędzie do przeglądania zawartości sieci i poszukiwania w niej informacji. Miało to związek z preferencjami użytkowników – przekazy tekstowe ustępowały miejsca bardziej popularnym treściom audiowizualnym. YouTube umożliwia marketerom prowadzenie różnego rodzaju działań komunikacyjnych: od własnego kanału aż po różnorodne formaty reklamowe¹⁷⁸. Strukturę demograficzną jego użytkowników przedstawiono na wykresie 3.

Wykres 3. Struktura demograficzna YouTube w Polsce (stan na: 07.2019)



Źródło: IAB Polska, *Przewodnik po social media w Polsce*, <https://iab.org.pl/wp-content/uploads/2020/01/IAB-Przewodnik-po-Social-Media-w-Polsce-2019-2020.pdf>, s. 28, 24.11.2022.

¹⁷⁴ PBI, W 2020 r. oglądaliśmy YouTube średnio ponad 40 minut dziennie, <https://pbi.org.pl/media/w-2020-r-ogladalismy-youtube-srednio-ponad-40-minut-dziennie/>, 23.01.2022.

¹⁷⁵ IAB Polska, *Przewodnik po social media...*, dz. cyt., s. 27–33.

¹⁷⁶ Kompan, *Definicja pojęcia – YouTube*, <https://kompan.pl/co-to-jest/youtube/>, 23.01.2022.

¹⁷⁷ Informatiquemania, *YouTube. Co to jest, do czego służy i jak najlepiej wykorzystać tę platformę wideo?*, <https://www.informatique-mania.com/pl/internet/youtube-2/>, 23.01.2022.

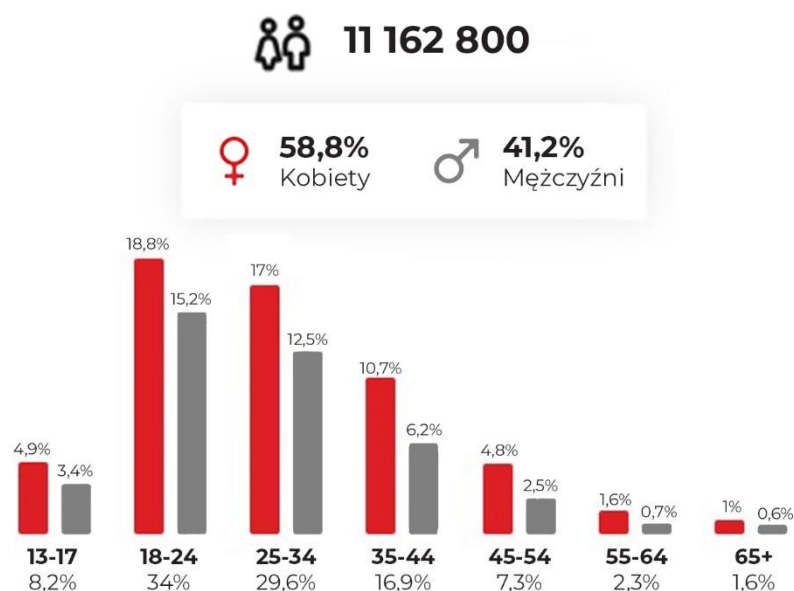
¹⁷⁸ IAB Polska, *Przewodnik po social media...*, dz. cyt., s. 5.

Aktualnie w Polsce serwis cieszy się największą popularnością wśród osób z grup wiekowych 18–29, 30–39 oraz 40–54 lata. W całej populacji użytkowników proporcje pomiędzy kobietami i mężczyznami są wyrównane.

Instagram

Instagram to serwis założony w 2010 roku, który umożliwia swoim użytkownikom komunikowanie się za pomocą zdjęć i krótkich nagrań wideo. Jego nazwa powstała z zestawienia słów *instant camera* i *telegram*¹⁷⁹. W Polsce Instagram pojawił się oficjalnie w 2008 roku i według raportu NapoleonCat w październiku 2022 roku osiągnął liczbę 11,1 miliona użytkowników¹⁸⁰. Jeśli chodzi o użytkowanie tego serwisu, korzystające z niego osoby tworzą swój profil, w którym widoczne są ich zdjęcia oraz tak zwany *newsfeed*, czyli miejsce, gdzie pojawiają się profile i publikacje obserwowanych bliższych lub dalszych znajomych. Aplikacja umożliwia interakcję za pomocą komentarzy oraz wiadomości prywatnych. Istotną cechą Instagrama jest możliwość stosowania hashtagów, czyli oznaczania zdjęć, aby wskazać np. miejsce, czas, atmosferę czy emocje, z jakimi wiąże się publikowana grafika lub wideo¹⁸¹. Strukturę demograficzną użytkowników Instagrama przedstawiono na wykresie 4.

Wykres 4. Struktura demograficzna Instagrama w Polsce (stan na: 10.2022)



Źródło: NapoleonCat, *Instagram users in Poland*, <https://napoleoncat.com/stats/instagram-users-in-poland/2022/10/>, 26.11.2022.

¹⁷⁹ Tamże, s. 18–26.

¹⁸⁰ NapoleonCat, *Facebook users...*, dz. cyt.

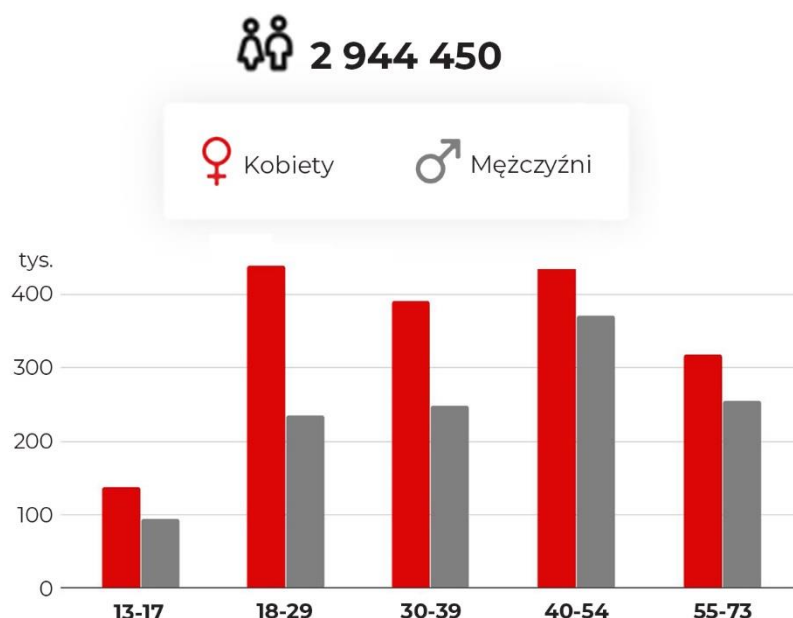
¹⁸¹ IAB Polska, *Przewodnik po social media...*, dz. cyt., s. 18–26.

Użytkownikami Instagrama są w większości kobiety – 58,8% ogółu populacji. Serwis ten szczególnie upodobały sobie osoby w wieku od 18 do 24 lat stanowiące aktualnie około 34% użytkowników.

Pinterest

Pinterest to kanał społecznościowy założony w 2010 roku, dostępny w języku polskim od końca 2013 roku¹⁸². Serwis ten umożliwia swoim użytkownikom dzielenie się informacjami w formie publikowanych (przypinanych) wiadomości, stąd też jego nazwa (ang. *pin* – przypiąć/szpilka oraz *interest* – zainteresowania)¹⁸³. Ideą portalu jest stworzenie w sieci przestrzeni funkcjonującej na wzór tablicy korkowej jako jej interaktywna wersja. W przeciwieństwie do pozostałych mediów społecznościowych, dla których charakterystyczne jest publikowanie własnych materiałów, Pinterest umożliwia „przypinanie” (zapisywanie) treści pozostałych użytkowników, które uznane zostaną za inspirujące, wartościowe, istotne do przekazania w celu na przykład zmotywowania innych. Serwis daje podmiotom gospodarczym możliwość tworzenia kont komercyjnych oraz oferuje takim użytkownikom narzędzia wspierające e-commerce.

Wykres 5. Struktura demograficzna Pinteresta w Polsce (stan na: 05.2019)



Źródło: IAB Polska, *Przewodnik po social media w Polsce*, <https://iab.org.pl/wp-content/uploads/2020/01/IAB-Przewodnik-po-Social-Media-w-Polsce-2019-2020.pdf>, s. 41, 24.11.2022.

¹⁸² Tamże, s. 5

¹⁸³ Pinterest, *Wszystko o Pinterestcie*, <https://help.pinterest.com/pl/guide/all-about-pinterest>, 23.01.2022.

Dane opublikowane w zasobach reklamowych Pinteresta wskazują, że na początku 2022 roku miał on w Polsce 4,23 miliona użytkowników. Liczba ta oznacza, że zasięg reklam rozpowszechnianych za pośrednictwem tego medium osiąga 11,2% całej populacji naszego kraju. Strukturę demograficzną Pinteresta na rok 2019 przedstawiono na wykresie 5 (obecnie brak nowszych danych dotyczących Polski). Na początku 2022 roku 81,4% odbiorców Pinteresta w Polsce stanowiły kobiety, a 14,2% – mężczyźni¹⁸⁴.

Snapchat

Snapchat to aplikacja mobilna powstała w 2011 roku. Umożliwia ona nieskomplikowaną i szybką wymianę (wysyłanie oraz publikowanie) plików multimedialnych (zdjęć i filmów) między użytkownikami¹⁸⁵. Dodatkowo serwis zyskał niedawno możliwość komunikacji w formie tekstowej oraz wideo¹⁸⁶. Cechą charakterystyczną komunikatora jest funkcja automatycznego kasowania przesyłanych treści, jednak w przypadku wiadomości tekstowych istnieje opcja zapisania konwersacji, aby zapobiec ich utracie. Platforma posiada jeszcze jedną funkcjonalność, analogiczną do oferowanych przez takie portale społecznościowe, jak Instagram czy Facebook. Snapchat umożliwia publikowanie stories (historii) – zbioru multimediiów (zdjęć lub filmów), który może być udostępniany większej grupie osób. Tego typu przekazy mogą mieć adresatów indywidualnych (wybranych użytkowników) bądź publicznych. W odróżnieniu od zwykłych zdjęć, stories usuwane są dopiero po 24 godzinach od opublikowania. Strukturę demograficzną Snapchata na rok 2019 przedstawiono na wykresie 6 (w momencie powstawania dysertacji nowsze dane dotyczące Polski nie były dostępne).

Z danych opublikowanych w zasobach reklamowych Snapchata wynika, że na początku 2022 roku miał on w Polsce 4,9 miliona użytkowników. Liczba ta oznacza, że zasięg reklam rozpowszechnianych za pośrednictwem tego portalu społecznościowego wynosił 13% całej populacji naszego kraju¹⁸⁷. Wśród użytkowników tego Snapchata zdecydowanie dominują kobiety.

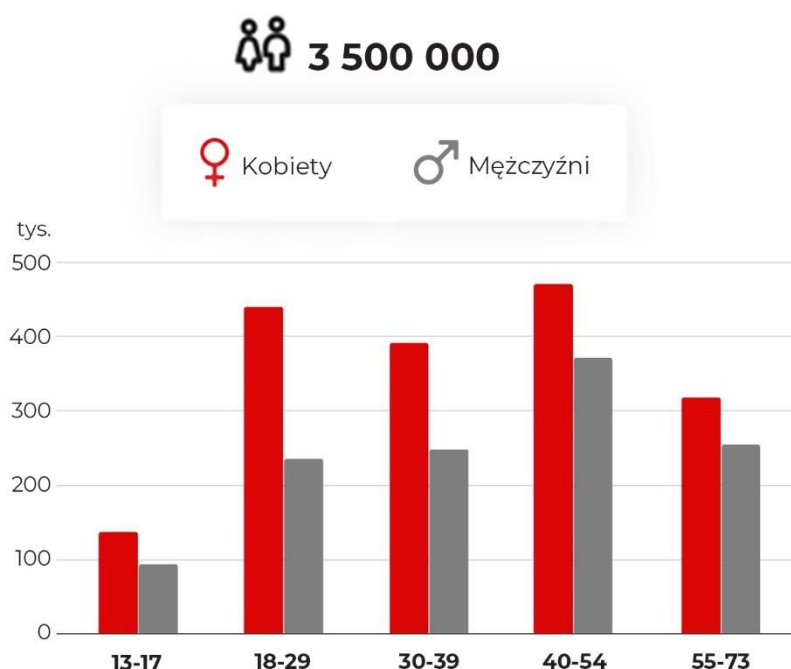
¹⁸⁴ S. Kemp, *Digital 2022...*, dz. cyt.

¹⁸⁵ wFirma, *Snapchat – co to takiego i do czego służy?*, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-snapchat-co-to-takiego-i-do-czego-sluzy>, 23.01.2022.

¹⁸⁶ D. Klimowicz, *Snapchat – co to jest i jak działa?*, <https://komorkomania.pl/35603,snapchat-co-to-jest-i-jak-dziala>, 23.01.2022.

¹⁸⁷ S. Kemp, *Digital 2022...*, dz. cyt.

Wykres 6. Struktura demograficzna Snapchata w Polsce (stan na: 05.2019)



Źródło: IAB Polska, *Przewodnik po social media w Polsce*, <https://iab.org.pl/wp-content/uploads/2020/01/IAB-Przewodnik-po-Social-Media-w-Polsce-2019-2020.pdf>, s. 46, 24.11.2022.

TikTok

TikTok jest mobilną aplikacją, która umożliwia swoim użytkownikom tworzenie, edytowanie oraz publikację spotów w formie krótkich materiałów wideo¹⁸⁸. Chociaż kwalifikowany jest on jako jeden z najmłodszych kanałów społecznościowych, powstał bowiem w 2014 roku w miejsce innej aplikacji muzycznej – Musical.ly¹⁸⁹, bardzo szybko zyskał i nadal zyskuje nowych użytkowników, szczególnie młodych¹⁹⁰. Zgodnie z raportem Get Hero¹⁹¹ kolejne osoby korzystające z aplikacji pojawiają się głównie dzięki poleceniom w ramach grup rówieśniczych. Strukturę demograficzną TikToka na rok 2019 przedstawiono na wykresie 7 (w momencie powstawania dysertacji również dokładne nowsze dane dotyczących Polski nie były dostępne, a te, które się pojawiają, jedynie potwierdzają poniższą strukturę wiekową).

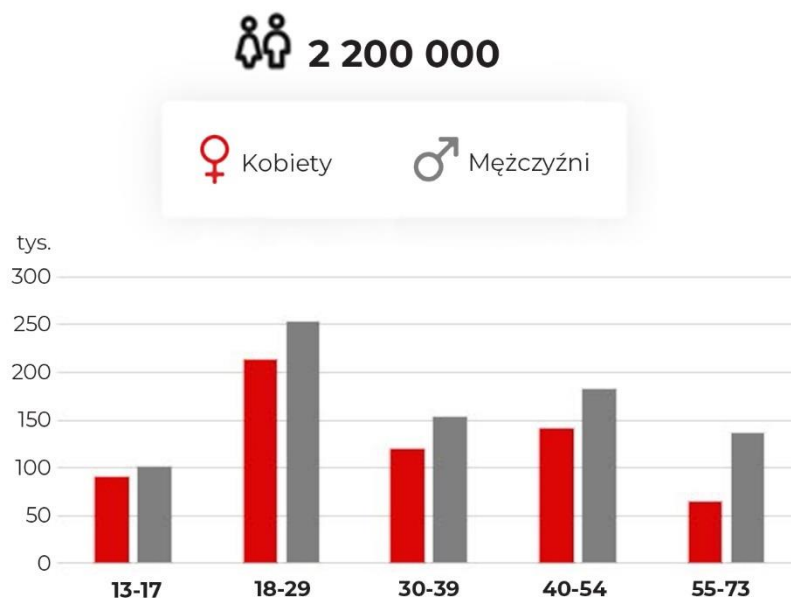
¹⁸⁸ IAB Polska, *Przewodnik po social media...*, dz. cyt., s. 5.

¹⁸⁹ A. Orłowska, *Dlaczego TikTok jest popularny? Kreatywność, muzyka i mówienie (nie)swoim głosem*, <https://geex.x-kom.pl/lifestyle/co-to-jest-tiktok/>, 23.01.2022.

¹⁹⁰ M. Florek, *Zrozumieć Tik Toka*, <https://pbi.org.pl/media/zrozumiec-tik-toka/>, 23.01.2022.

¹⁹¹ GetHero, *Kim są polscy użytkownicy TikToka? Raport*, <https://www.gethero.pl/raport-tiktok/>, 26.11.2022.

Wykres 7. Struktura demograficzna TikToka w Polsce (stan na: 06.2019)



Źródło: IAB Polska, *Przewodnik po social media w Polsce*, <https://iab.org.pl/wp-content/uploads/2020/01/IAB-Przewodnik-po-Social-Media-w-Polsce-2019-2020.pdf>, s. 53, 24.11.2022.

Z TikToka w Polsce średnio korzysta osiem milionów użytkowników. Dominującą grupę użytkowników aplikacji stanowią młodzi dorośli w wieku od 18 do 29 lat. Są to w większości mężczyźni¹⁹².

¹⁹² OpenMobi, *Jak marki powinny komunikować się z użytkownikami TikToka*, https://openmobi.pl/public/tiktok_raport2021/, 10.12.2022.

Rozdział 3

Istota i wymiar funkcyjny employer branding

W rozdziale trzecim przybliżona zostanie istotna różnica pomiędzy brandem a brandingiem, co pozwoli zrozumieć analizowane procesy i przygotować grunt poznawczy do dalszych prac badawczych. Następnie autor dysertacji dokona przeglądu definicji związanych z tożsamością, wizerunkiem i reputacją z uwagi na wpływ, jaki zjawiska te nieprzerwanie wywierają na kształtowanie marki. W dalszej kolejności scharakteryzowane zostanie samo pojęcie „employer branding” z jego definicją i genezą. Przybliżona zostanie również kwestia roli mediów społecznościowych w procesie budowania marki pracodawcy. W końcowej części rozdziału omówione zostaną pojęcia związane z efektywnością i skutecznością stosowania koncepcji employer branding w przedsiębiorstwach, co stanowić będzie dopełnienie wstępu do empirycznej części rozprawy.

3.1. Brand i branding

Employer branding to część składowa branding, do którego nieprzerwanie odwołuje się w kwestii pojęć, technik i metod działania. Tym samym poznanie związanych z tym obszarem terminów pozwoli zrozumieć analizowane procesy i stanowić będzie istotny grunt poznawczy do dalszych prac badawczych. W przypadku employer branding podmiotem działań jest wprowadzić pracodawca, jednak sama jego koncepcja wywodzi się z produktowego podejścia do marki (ang. *brand*). By można było we właściwy sposób podjąć próbę zdefiniowania employer branding, należy zatem najpierw skupić się na poprawnym scharakteryzowaniu pojęcia „marka” i sposobach jej budowania. Ponieważ literatura dostarcza niejednoznacznych definicji pojęcia, które rozumiane jest bardzo różnie, także jeśli chodzi o zakres, autor niniejszej dysertacji podejmie się w tym miejscu próby uporządkowania rozważań dotyczących marki oraz usystematyzowania dostępnych publikacji i materiałów naukowych związanych z tym tematem.

Kotler oraz Gary Armstrong definiują markę jako nazwę, znak, symbol, kombinację elementów stworzoną bądź opracowaną w celu oznaczenia produktu oraz jego odróżnienia od produktów konkurencyjnych¹⁹³. W późniejszych publikacjach Kotler uzupełnił tę definicję i przypisał pojęciu dużo większe znaczenie, wyraźnie podkreślając, że marki nie należy postrzegać w kategorii znaczka czy metki, lecz należy wyraźnie powiedzieć, że jest to pewnego rodzaju przyrzeczenie i złożona obietnica, która kształtuje zachowanie i strategię działania firmy¹⁹⁴.

Problem we właściwym zdefiniowaniu pojęcia „marka” wynika z faktu, że część specjalistów postrzega ją wyłącznie w odniesieniu do produktów i rzeczy materialnych, konkretnych. Są jednak też tacy uczeni, według których markę należy rozpatrywać również w kategoriach czysto niematerialnych i symbolicznych. Czy są to sprzeczne i wykluczające się wzajemnie teorie naukowe? Warto w tym miejscu wspomnieć o poglądzie Matuszewskiej, która prezentuje własny, autorski podział marek, uwzględniając przy tym punkt widzenia innych badaczy. Według niej definicje marki można pogrupować w następujący sposób:

- grupa 1 – definicje „konkretne”, opisujące określone elementy i zadania marki;
- grupa 2 – definicje „symboliczne”, opisujące niematerialne aspekty marki;
- grupa 3 – definicje „funkcjonalne”, opisujące funkcje pełnione przez markę;
- grupa 4 – definicje „łączące podejścia”, stanowiące kompilację trzech powyższych grup definicji¹⁹⁵.

Jest to autorska próba klasyfikacji definicji szeroko rozumianego pojęcia „marka”. Uwzględnia ona przede wszystkim zmiany w podejściu do tego terminu, jak i aktualne stawiane mu przez otoczenie wymagania i oczekiwania. Zdaniem autora dysertacji Matuszewska stworzyła uniwersalny model klasyfikacyjny, który pozwala usystematyzować dotychczasową wiedzę na temat marki. W dalszej części rozprawy podjęta zostanie próba scharakteryzowania tego pojęcia w oparciu o przywołany podział.

Zgodnie z klasyfikacją Matuszewskiej w pierwszej grupie mieszczą się definicje „konkretne”, opisujące określone elementy charakterystyczne dla marki oraz stawiane przed nią zadania. Tego typu ujęcie zagadnienia jest charakterystyczne dla stosunkowo

¹⁹³ Ph. Kotler, G. Armstrong, *Principles of Marketing*, Prentice Hall International, London 1989, s. 248; Ch.D. Schewe, R.M. Smith, *Marketing: Concepts and Applications*, McGraw Hill, New York 1980, s. 242.

¹⁹⁴ Ph. Kotler, *The New Marketing and Sales – Strategies and Tactics*, XIX Seminar of the Series Authorities, 17.05.2006.

¹⁹⁵ A. Matuszewska, *Marka korporacyjna...*, dz. cyt., s. 34.

często przywoływanej w literaturze definicji opracowanej jeszcze w latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu. Zgodnie z nią marka to znak, wzór, symbol, dźwięk, kolor lub kombinacje takich elementów, której celem jest wyróżnienie produktu. W tym przypadku zwrócono głównie uwagę na znaczenie logo i produktowych oznaczeń wizualnych marki, która pełni tu rolę narzędzia do rozróżniania produktów¹⁹⁶. W podobnym tonie wypowiadają się również Leslie de Chernatony, Malcolm McDonald i Elaine Wallace. Ich zdaniem marką można nazwać produkt, usługę czy miejsce możliwe do zdefiniowania w taki sposób, aby wyolbrzymione cechy i własności sprawiły, że ktoś nią zainteresowany dostrzeże jej unikalną wartość dodaną, która najpełniej służy do zaspokajania jego potrzeb¹⁹⁷. Podobnie markę definiuje David A. Aaker, według którego jest ona celowo zaprojektowanym symbolem, nazwą, znakiem towarowym, mającym na celu rozróżnienie jej od towarów, usług konkurencyjnych i identyfikację klienta¹⁹⁸.

Obecnie taki sposób definiowania pojęcia uznany został za dalece niewystarczający, marka jest bowiem czymś zdecydowanie szerszym. Często przemycą w sobie pozytywne skojarzenia, niesie przesłanie oraz wartości. Jest to o tyle ciekawe, że są nabywcy, którzy właśnie ze względu na skojarzenia i wartości gotowi są nawet zapłacić wyższą cenę. Ostatnie lata dobitnie pokazują fascynację marką i nie ma w tym nic dziwnego. Dbanie o nią i jej nieproduktowe aspekty stało się w zasadzie synonimem marketingu.

W drugiej grupie znalazły się definicje skupiające się wokół niematerialnych (nieproduktowych) cech marki. Są to ujęcia symboliczne, które stoją poniekąd w kontrze do definicji traktujących markę w kategoriach produktowych¹⁹⁹. Widoczna jest ewolucja pojęcia w stosunku do wcześniejszych definicji nakazujących rozpatrywać markę w kategoriach elementów wizualnych. Taki nowy punkt widzenia reprezentują na przykład Hamish Pringle i William Gordon. Podejmują oni próbę dowiedzenia, iż kluczowym elementem marki, a raczej zarządzania nią, są po prostu dobre maniery i właściwe zachowanie. Według nich marka to symbol oraz pewna obietnica, która obrazuje i zapowiada, czego należy się spodziewać po produkcie, ale też czego można oczekiwać od osób zaangażowanych w jego dostarczanie. Sama marka w ich przekonaniu staje się

¹⁹⁶ American Marketing Association, *Definitions of marketing*, dz. cyt.

¹⁹⁷ L. de Chernatony, M. McDonald, E. Wallace, *Creating Power Brands*, Butterworth–Heinemann, Oxford 1992.

¹⁹⁸ D.A. Aaker, *Managing Brand Equity*, Simon and Schuster, New York 2009, s. 7.

¹⁹⁹ A. Matuszewska, *Marka korporacyjna...*, dz. cyt., s. 35–36.

katalizatorem procesu rozwojowego firmy, w wyniku którego staje się ona miejscem wysokiej kultury i sprawnego zarządzania²⁰⁰.

Warto na tym miejscu przytoczyć także poglądy Ala i Laury Riesów, którzy twierdzą, że marka funkcjonuje zwłaszcza w umyśle człowieka²⁰¹. Wiążą oni to pojęcie z marketingiem, stwierdzając, że *marketing jest równoznaczny z tworzeniem marki*²⁰². Z kolei Jerzy Bogdanienko, Mirosław Haffer oraz Wacław Popławski zauważają, że przedsiębiorstwa, którym uda się wypromować silne, a zarazem akceptowane przez klientów marki, są w stanie zdobyć wiodącą pozycję konkurencyjną na rynku. Dzięki wysokiej wycenie marek jako zasobów niematerialnych firmy wartość rynkowa tych podmiotów niewspółmiernie wzrasta²⁰³. Wally Olins wskazuje dodatkowo na osobowy charakter marki, twierdząc w swojej publikacji, że marka to swoista organizacja, usługa lub produkt z osobowością²⁰⁴. Do powyższych rozważań doskonale pasuje też przywoływana już definicja Kotlera i jego sposób pojmowania tego pojęcia²⁰⁵.

Aby w pełni omówić wszystkie kategorie określające markę, warto zapoznać się również z trzecią grupą definicji, w której uwaga skupia się na funkcjonalnej stronie tego pojęcia. W pierwszej kolejności przywołane zostaną podstawowe funkcje, jakie przypisuje się marce. W *Encyklopedii zarządzania* wyodrębniono:

- funkcję identyfikacyjną, której zadaniem jest odróżnienie danego produktu od produktu konkurencyjnego;
- funkcję gwarancyjną – w tym przypadku marka staje się gwarantem określonego poziomu jakości;
- funkcję promocyjną, w której marka przyciąga uwagę nabywców, a tym samym zachęca do zakupu²⁰⁶.

Marzanna K. Witek-Hajduk twierdzi, że funkcja identyfikacyjna marki to jej fundamentalna oraz pierwotna cecha, dzięki której potencjalny klient ma możliwość odróżnić dany produkt od produktów konkurencyjnych²⁰⁷. Warto podkreślić, że funkcja ta będzie

²⁰⁰ H. Pringle, B. Gordon, *Brand Manners how to Create the Self-Confident Organisation to Live the Brand*, John Wiley and Sons, New Jersey 2009, s. 23.

²⁰¹ A. Ries, L. Ries, *22 niezmiennie prawa zarządzania marką*, Prószyński i s-ka, Warszawa 1998, s. 12–13.

²⁰² Tamże, s. 10.

²⁰³ J. Bogdanienko, M. Haffer, W. Popławski, *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, 2004, s. 197.

²⁰⁴ W. Olins, *Podręcznik brandingu*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa, 2009, s. 8.

²⁰⁵ Ph. Kotler, G. Armstrong, *Principles of...*, dz. cyt., s. 248.

²⁰⁶ D. Wrona, K. Armatys, *Marka*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Marka>, 18.06.2022.

²⁰⁷ M.K. Witek-Hajduk, *Zarządzanie silną marką*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 31.

działać skutecznie, jeśli marce zostanie nadany symbol, nazwa lub inny charakterystyczny znak świadczący o jej unikalności i niepowtarzalności.

Jeśli chodzi o funkcję gwarancyjną, związana jest ona z pewną obietnicą. Konsument produktu markowego, kupując go, spodziewa się, że obietnica ta zostanie dotrzymana²⁰⁸. Przyjęło się uważać, że standard marki gwarantuje powtarzalny produkt, funkcja gwarancyjna wymusza bowiem utrzymanie w dłuższym czasie tego samego poziomu jakości i satysfakcji. Jak zauważa Edyta Rudawska, funkcja gwarancyjna pełni szczególną rolę w budowaniu związków, które w perspektywie czasu mogą przerodzić się w lojalność wobec marki. Z marketingowego punktu widzenia uzyskanie i utrzymanie lojalności wobec marki jest najważniejszym efektem działania przedsiębiorstw oraz najbardziej oczekiwanym rezultatem. Świadczy jednocześnie o silnej pozycji na rynku²⁰⁹.

Funkcja promocyjna marki określana jest niekiedy mianem reklamowej lub komunikacyjnej z uwagi na fakt, że może być wykorzystywana w procesie porozumiewania się przedsiębiorstwa z otoczeniem. Mowa tu w szczególności o aktywności takich działów, jak reklama, sprzedaż osobista, promocja uzupełniająca, public relations i sponsoring²¹⁰, których działania wspierają wprowadzanie nowych produktów oraz umacniają te już istniejące na rynku²¹¹.

Ostatnia grupa, na którą wskazuje Matuszewska, to definicje marki będące kompilacją trzech pozostałych, wymienionych wcześniej grup. Dobrze wpisują się tutaj rozważania Moniki Sokorek, według której w procesie porządkowania i systematyzowania pojęć dotyczących marki należy uwzględnić grupę trzech definicji:

- umożliwiających kojarzenie i utożsamianie marki z jej znakiem towarowym;
- odnoszących się do marki na równi z produktem;
- eksponujących markę jako pewnego rodzaju prestiż, sławę, uznanie²¹².

Po przeanalizowaniu wszystkich zaprezentowanych definicji i przyporządkowaniu ich do jednej z czterech grup klasyfikacyjnych, autor niniejszej dysertacji doszedł do wniosku, że w świetle dalszych rozważań najpełniej pojęcie „marka” precyzuje

²⁰⁸ H. Szulce, K. Janiszewska, *Zarządzanie marką*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 18.

²⁰⁹ E. Rudawska, *Lojalność klientów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 14–15.

²¹⁰ M.K. Witek-Hajduk, *Zarządzanie silną marką*, dz. cyt., s. 37.

²¹¹ H. Szulce, K. Janiszewska, *Zarządzanie marką*, dz. cyt., s. 18.

²¹² M. Skorek, *Marka we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013, s. 20–21.

Kotler. Przypomnijmy – według niego marki nie należy postrzegać jedynie w kategorii znaczka czy metki, ponieważ jest to także pewnego rodzaju przyrzeczenie i złożona obietnica wpływająca na zachowanie i strategię działania firmy²¹³. Marka jest gwarancją jakości, skomplikowanym symbolem, który można odczytywać, opierając się na jej sześciu poziomach znaczeniowych. Poniżej zaprezentowano je w ujęciu Jacka Kaczmarska, który podjął próbę nadania rozważaniom Kotlera praktycznego aspektu i na łamach swojej publikacji zredefiniował je i uzupełnił. Sześciu poziomów znaczeń pojęcia „marka” to:

1. Cechy – klient otrzymuje obietnicę zakupu konkretnego, stałego zbioru właściwości danego towaru, np. trwałość, bezpieczeństwo, prestiż.
2. Korzyści – klient kupuje pewną ideę, a nie produkt, np. zdrowie i urodę, a nie tylko kosmetyk, wspaniały wypoczynek, a nie tylko wyjazd wakacyjny.
3. Wartości – kupuje się to, co jest cenne, uznawane za ważne.
4. Kultura (*sensu stricto*) – kupuje się produkty będące rezultatem dobrej organizacji produkcji.
5. Osobowość – produkty charakteryzują się czymś więcej niż tylko użytecznością, mają odrębny styl i oryginalność.
6. Użytkownik – posiadanie danego produktu może sugerować, kim jest użytkownik i jaką zajmuje pozycję społeczną²¹⁴.

W tak ujętej definicji wyraźnie widać charakteryzujące markę cechy. Definicja Kotlera koncentruje się zarówno na elementach materialnych, jak i opisowych pojęcia. Warto również podkreślić fakt, że pojawia się tutaj istotny z punktu widzenia badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji element – użytkownik (klient).

Z pojęciem marki wiąże się nierozdzielnie pojęcie „budowanie (świadomości) marki” (ang. *branding*), a oba terminy winny być rozpatrywane razem, w ujęciu łącznym. Niektórzy naukowcy podkreślają, że kariera *brandingu* rozpoczęła się wraz z rozwojem gospodarki rynkowej²¹⁵. Philip i Milton Kotlerowie jednoznacznie wskazują na konieczność budowania marki. Wymieniają również trzy korzyści płynące z posiadania silnej marki:

²¹³ Ph. Kotler, G. Armstrong, *Principles of...*, dz. cyt., s. 248.

²¹⁴ J. Kaczmarski, *Produkt turystyczny. Pomysł. Organizacja. Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 241.

²¹⁵ I. Madej, *Wokół marki – dobra i zła praktyka marketingowa*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2005, s. 149.

- możliwość oczekiwania wyższych cen za swój produkt;
- łatwość dotarcia z produktem do kanałów jego dystrybucji;
- łatwość wprowadzania na rynek innych produktów pod tą samą marką²¹⁶.

Z kolei Grzegorz Urbanek zauważa, iż proces budowania marki jest w rzeczywistości tworzeniem więzi zaufania pomiędzy konsumentem a marką²¹⁷. Interesującą klasyfikację brandingów zaproponował Jacek Pogorzelski²¹⁸. W swojej kultowej już pozycji sugeruje on, aby na proces budowania marki spoglądać, biorąc pod uwagę cztery poziomy (rysunek 7).

Rysunek 7. Cztery sposoby tworzenia marki



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Pogorzelski, *Marka na cztery sposoby*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 13.

Jako pierwszy cel brandingowy wskazywane jest zbudowanie skojarzeń marki z daną kategorią rozwiązań. Drugi jego cel to odróżnienie marki od innych rozwiązań w danej klasie. Celem ostatecznym natomiast jest uzyskanie tytułu „złotego standardu” w kategorii rozwiązań. Innymi słowy według definicji Pogorzelskiego branding percepcyjny polega na dopasowaniu się do odbiorcy, by składana obietnica marki przewyższała wszystko to, co proponują marki konkurencyjne²¹⁹.

²¹⁶ Ph. Kotler, M. Kotler, *Przez marketing do wzrostu. 8 zwycięskich strategii*, Dom Wydawniczy, Rebis, Poznań 2013, s. 74–75.

²¹⁷ G. Urbanek, *Zarządzanie marką*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 201.

²¹⁸ J. Pogorzelski, *Marka na cztery sposoby*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 13.

²¹⁹ Tamże, s. 21.

Zadaniem brandingu emocjonalnego jest wywoływanie uczuć kojarzących się z przeszłymi, pozytywnymi przeżyciami, jak również budowanie bezwarunkowej lojalności wobec marki. Zdaniem Pogorzelskiego branding emocjonalny wywiera zdecydowanie silniejszy wpływ niż branding percepcyjny. Wiąże się to niewątpliwie z przewagą, jaką uzyskują emocje w starciu z racjonalnymi argumentami w procesach podejmowania decyzji. Zdaniem Doroty Dolińskiej-Weryńskiej branding emocjonalny to swoista osobowość marki, która jest tu postrzegana jako opakowanie doświadczenia (ang. *emotional selling proposition*)²²⁰. Warto w tym miejscu przytoczyć również pogląd Marca Gobé, który uważa, że budowania marki w rzeczywistości nie dotyczy udziału w rynku, lecz w umysłach i emocjach²²¹. Jak twierdzi Pogorzelski, istotą przywiązania współczesnego konsumenta do marki jest wytworzenie charakterystycznej i emocjonalnej więzi, która jest motorem napędowym działania i zakupu, z pominięciem argumentów racjonalnych, czyli analizy potrzeb i przydatności. Taki swoisty klimat oparty na unikalnych przeżyciach skupia się na wywołaniu określonego stanu psychicznego. W odróżnieniu od przekazu reklamowego, wywołującego krótkotrwały efekt, marketing emocjonalny ma za zadanie zbudować długotrwałą, jednolitą, a nie tylko tymczasową relację²²².

Na trzecim poziomie klasyfikacji Pogorzelskiego marka postrzegana jest jako element scalania społecznego w grupy czy wspólnoty klienckie²²³. Zgodnie z tym, co twierdzi twórca modelu, branding społeczny jest w stanie proponować społeczeństwu na tyle cenne wartości i ideały, by stały się one przedmiotem wspólnego zainteresowania²²⁴.

W myśl założeń brandingu kulturowego, który stanowi ostatni, a zarazem najwyższy z poziomów klasyfikacji zaproponowanej przez Pogorzelskiego, marka jawi się jako ikona kulturowa bądź ikona stanowiąca dla konsumentów (nabywców) cel i powód, dla którego utożsamiają się z marką. Nie inaczej w tej kwestii wypowiada się Douglas Holt, twórca terminu „branding kulturowy”. Według niego jest to metoda tworzenia tak zwanych marek ikon, czyli na tyle silnych i kultowych, że dla określonych grup społecznych stają się reprezentacją pewnych wartości, symbolem identyfikacji podobnych

²²⁰ D. Dolińska-Weryńska, *Branding emocjonalny w zarządzaniu wartością marki*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 85, s. 135.

²²¹ M. Gobé, *Emotional Branding – The New Paradigm for Connecting Brands to People*, Allworth Press, New York 2001.

²²² J. Pogorzelski, *Branding emocjonalny*, [w:] R. Kozielski (red.), *Branding nowe możliwości! Nowe wyzwania! Raport z warsztatów strategicznych*, <https://docplayer.pl/2055941-Branding-nowe-mozliwosci-nowe-rozwiazania-raport-z-warsztatow-strategicznych-szczyrk-12-14-lutego-2009.html>, 1.03.2023.

²²³ J. Pogorzelski, *Marka na cztery...*, dz. cyt., s. 17.

²²⁴ Tamże, s. 127–130.

przekonań²²⁵. W podobnym tonie wypowiadają się Eric J. Arnould i Craig J. Thompson przywołujący formowanie się globalnej kultury konsumpcyjnej²²⁶. Pogorzelski podkreśla jeszcze jedną istotną kwestię ważną z punktu widzenia przedmiotu badań niniejszej rozprawy – odwołanie kulturowe również w kwestii spójności pomiędzy kulturą marki a kulturą wewnątrz organizacji, czyli wśród personelu (pracowników), który tę markę współtworzy²²⁷. Będzie to przedmiotem głębszej analizy w dalszej części dysertacji.

Markę przedsiębiorstwa można dodatkowo podzielić na:

- markę kliencką, wykorzystującą narzędzia i procesy marketingowe;
- markę korporacyjną, która dzięki spójnemu przywództwu i umiejętnemu zarządzaniu wspiera organizacyjną integralność;
- markę pracodawcy, która bezpośrednio związana jest z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Kilkukrotnie przywoływano już w tym rozdziale poglądy Kotlera²²⁸. Nic nie stoi na przeszkodzie, aby stosując analogię do jego definicji marki, scharakteryzować markę pracodawcy. Organizacja (pracodawca) definiowana jako brand również może być identyfikowana za pomocą nazwy, symbolu czy wzoru lub ich kombinacji stosowanej w celu wyróżnienia spośród podmiotów konkurencyjnych.

Autor dysertacji w niniejszym podrozdziale podjął próbę usystematyzowania podstawowych definicji i poglądów naukowych w zakresie terminologii związanej z pojęciami „brand” i „branding”, czyli „marka” i „świadome budowanie marki”. Z uwagi na szeroką rozpiętość obu terminów, jak również dynamicznie zmiany w tym obszarze, nie było to zadanie proste. Niemniej jednak podjęta próba pozwoliła na wyciągnięcie pewnych wniosków. W miarę upływu czasu i pojawiania się nowych definicji i twierdzeń naukowych na znaczeniu zyskiwały poglądy traktujące markę i proces jej budowania również w aspekcie spraw i relacji ludzkich. W przytaczanych definicjach niejednokrotnie podkreślano rolę czynnika ludzkiego (klienckiego, pracowniczego) w procesie kreowania i budowania brandu. W dalszej części dysertacji autor postara się dowieść, jak istotny jest to element z punktu widzenia marki (pojmowanej obecnie w ujęciu szerszym niż tylko produktowe) i jej postrzegania.

²²⁵ D. Holt, *How Brands Become Icons*, Harvard Business Review Press, Harvard 2004.

²²⁶ E.J. Arnould, C.J. Thompson, *Consumer culture theory (CCT): twenty years of research*, „Journal of Consumer Research” 2005, nr 31, s. 868–882.

²²⁷ J. Pogorzelski, *Marka na cztery...*, dz. cyt., s. 184–195.

²²⁸ Ph. Kotler, G. Armstrong, *Principles of...*, dz. cyt., s. 248.

Na koniec rozważań dotyczących brandu i branding'u warto przywołać spostrzeżenia Jacka Kotarbińskiego, którymi podzielił się z czytelnikami w swojej książce o wiele mówiącym tytule *Marka 5.0. Człowiek i technologie: jak tworzą nowe wartości?*²²⁹. Odwołując się do różnych przykładów ze świata mediów społecznościowych, wskazał on, że najwyższą wartością marki jest nie tylko szacunek dla odbiorcy, ale także szybka reakcja, usunięcie otaczających zagrożeń i umiejętność znalezienia cech, które mogą promować jej popularność. Zmiana w sposobie patrzenia dotyczy m.in. marketingu nazywanego marketingiem 5.0. Jego cechą charakterystyczną jest wykorzystanie technologii naśladowających ludzkie zachowania w celu tworzenia, komunikowania, dostarczania i wzmacniania wartości, której doświadcza klient na ścieżce zakupowej. Specyficzne zasoby marketingu 5.0 przejawiają się w opartym na danych, predykcyjnym, kontekstowym, rozszerzonym i elastycznym marketingu. W latach 2019–2022 roku w związku z pandemią COVID-19 ten obszar działań przedsiębiorstw uległ pogłębionej cyfryzacji ze względu na potrzebę globalnych zmian. W tym czasie nastąpił dynamiczny rozwój aplikacji komunikacyjnych, a interesariusze wyraźnie zwrócili się w stronę wideo, grafiki i dźwięku. Marketing 5.0 wyłania się jako niewątpliwy trend, który zdefiniuje rozwój następnej dekady²³⁰. Cechą charakterystyczną współczesnego marketingu jest zapewnienie klientom wszechstronnego, pozytywnego doświadczenia zarówno w sferze racjonalnej, emocjonalnej, jak i wartościowej od pierwszego zetknięcia z marką aż do samego końca, na każdym etapie kontaktu. Tym samym komunikacja, również ta skupiona wokół marki, musi być zintegrowana, tak by powstał spójny wizerunek i doświadczenie niezależnie od kanału, narzędzia czy formy dialogu²³¹.

3.2. Tożsamość, wizerunek, reputacja organizacji jako filary employer branding'u

Współcześnie, w dobie internetu, popularności mediów społecznościowych, wszechobecnego szumu informacyjnego²³², coraz istotniejszym elementem społecznych zachowań staje się opinia w społeczeństwie. Marka – rozumiana jako pewien charakterystyczny zbiór

²²⁹ J. Kotarbiński, *Marka 5.0. Człowiek i technologie: jak tworzą nowe wartości?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2021.

²³⁰ A. Poniewierski, *SPEED, bez granic w cyfrowym świecie*, SPEEDnolimits.com, Warszawa 2020, s. 70–72.

²³¹ Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 5.0. Technologie Next Tech*, MT Biznes, Warszawa 2021, s. 14–23.

²³² P. Vasterman, *Media-hype: self-reinforcing news waves, journalistic standards and the construction of social problems*, „European Journal of Communication” 2005, nr 20(4), s. 508–530.

elementów, zarówno funkcjonalnych, jak i symbolicznych, które stają się pomocne w budowaniu lojalnego grona klientów – umożliwia swojemu posiadaczowi osiągnięcie wiodącej pozycji na rynku. Znaczące wydaje się zatem poszerzenie charakterystyki tego pojęcia o elementy, które pomagają zbudować pożądane wyobrażenie i obraz w oczach klientów, w tym pracowników i pozostałych interesariuszy.

Ważny z punktu widzenia rozważań prowadzonych w niniejszej dysertacji jest sposób, w jaki marka postrzegana jest zarówno przez otoczenie wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Istotne staje się zatem rozbudowanie i jednoznaczne skojarzenie definicji marki z pojęciami wizerunku, tożsamości oraz reputacji. Coraz częściej wskazuje się również, że z marką pracodawcy nierozłącznie wiąże się także tak zwana kultura organizacyjna oraz pracownicy, którzy mają decydujące znaczenie, jeśli chodzi o jej konkurencyjność na rynku pracy. Mając na uwadze przedmiot niniejszej dysertacji, uściślenia wymagają kwestie dotyczące związku marki z jej wizerunkiem, tożsamością i reputacją. Katarzyna Wojtaszczyk uważa, że te trzy pojęcia są ze sobą ściśle i trwale związane, a zaufanie oraz poparcie dla firmy cieszącej się dobrą reputacją to cechy charakterystyczne dla instytucji legitymującej się silną marką organizacji²³³. Z kolei Kochanek uważa, że przywołane terminy są fundamentem strategii employer brandingowej, czyli planowanych przez firmę działań komunikacyjnych w celu przyciągnięcia odpowiednich kandydatów lub zatrzymania obecnych pracowników²³⁴. Niektórzy naukowcy zwracają jednak uwagę, że w kluczowych momentach komunikacji biznesowej i instytucjonalnej często niekonsekwentnie, a nawet błędnie stosuje się terminy „tożsamość”, „wizerunek” i „reputacja”²³⁵. Niekiedy pojęcia te – z uwagi na ich zbliżone (choć tylko powierzchownie) znaczenie – niesłusznie używane są zamiennie²³⁶. Jak zauważa Emilia Wąsikiewicz-Firlej, *problematyczne wydaje się szczególnie rozróżnienie pojęć tożsamości przedsiębiorstwa i jego wizerunku*²³⁷. Z pomocą przychodzi tutaj klasyfikacji zaproponowanej przez Andrew D. Browna (rysunek 8).

²³³ K. Wojtaszczyk, *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 52.

²³⁴ P. Kochanek, *Dyskurs rynku pracy*, dz. cyt., s. 44.

²³⁵ D. Gilpin, *Organizational image construction in a fragmented online media environment*, „Journal of Public Relations Research” 2010, nr 22(3), s. 265–287.

²³⁶ M.L. Barnett, J.M. Jermier, B.A. Lafferty, *Corporate reputation: the definitional landscape*, „Corporate Reputation Review” 2006, nr 9(1), s. 26–38.

²³⁷ E. Wąsikiewicz-Firlej, *Tożsamość a wizerunek i reputacja przedsiębiorstwa na przykładzie koncernu Monsanto*, „Scripta Neophilologica Posnaniensia” 2017, nr 17, s. 571.

Rysunek 8. Różnice pomiędzy tożsamością, wizerunkiem, reputacją a marką



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.D. Brown, M. Humphreys, *Organizational identity and place: a discursive exploration of hegemony and resistance*, „Journal of Management Studies” 2006, nr 43, cyt. za: E. Wąsikiewicz-Firlej, *Tożsamość a wizerunek i reputacja przedsiębiorstwa na przykładzie koncernu Monsanto*, „Scripta Neophilologica Posnaniensia” 2017, nr 17, s. 572.

Badacz w swoim ujęciu tego zagadnienia doskonale uchwycił ważną kwestię, a mianowicie fakt, że pożądaný wizerunek (ang. *intended image*) przedsiębiorstwa nie zawsze pozostaje tożsamy z jego antycypowanym wizerunkiem (ang. *construed image*) czy też reputacją.

Warto kolejno przybliżyć wszystkie trzy pojęcia. Tożsamość organizacji (z ang. *corporate identity* lub niekiedy *organizational identity*) obejmuje jej główne i wyróżniające się atrybuty, takie jak zbiór cech przedsiębiorstwa, jego podstawowe wartości i szerzej kulturę organizacyjną, sposoby wytwarzania i produkty²³⁸, a zwłaszcza wizerunek, który będzie niejako odbiciem tożsamości wśród osób zainteresowanych marką, w tym również aktualnych i potencjalnych pracowników. Jak zauważa Gawroński, tożsamość firmy,

²³⁸ A. Stuart, D. Whetten, *Organisational identity*, [w:] B. Staw, L. Cummings (red.), *Research in Organisational Behavior*, JAI Press, Greenwich 1985, s. 263–295.

instytucji czy partii politycznej stanowi unikatowy zestaw cech, który wyróżnia podmiot w stosunku do otoczenia, czyniąc go jedynym w swoim rodzaju²³⁹. Definiując tożsamość organizacji, mamy na myśli jej misję i wizję, cele oraz wartości, jakim hołduje, sposób zarządzania, filozofię działania, rodzaj i styl komunikacji oraz to, jak pracownicy firmy się z nimi utożsamiają. Ważne jest bowiem to, że tożsamość wymaga *identyfikacji, utożsamiania się z organizacją oraz internalizacji, czyli przyjmowania i asymilowania wartości organizacyjnych*²⁴⁰. Warto ponadto zaznaczyć, że tożsamość, której istotą są wyobrażenia pracowników (świadome oraz podświadome) w kwestiach związanych z życiem firmy, można z powodzeniem łączyć z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Tym samym, jak wskazują specjaliści, tożsamość należy interpretować jako podłoże dla zachodzących zjawisk kulturowych, z uwzględnieniem ideologicznego i psychologicznego wymiaru przedsiębiorstwa²⁴¹.

Kolejnym pojęciem ważnym z punktu widzenia definiowania istoty marki, które wymaga przybliżenia, jest wizerunek. Wojciech Budzyński dość symbolicznie wskazuje, że *tożsamość jest tym, po czym ludzie identyfikują (rozpoznają) daną firmę*²⁴², natomiast wizerunkiem nazywamy wszystko to, co o niej myślą inni. Cenną uwagę wnoszą tutaj Wojtaszczyk, zauważając, że wizerunek jest wynikiem komunikowania tożsamości organizacji oraz tym, jak postrzega ją otoczenie. Może się również zdarzyć, że z biegiem czasu wizerunek utrwala się na stałe, a wówczas zyska znamiona reputacji²⁴³. Wizerunek jest jednym z bardziej charakterystycznych i powszechnie stosowanych terminów związanych z pojęciem marki. W literaturze naukowej znaleźć można liczne rodzaje i sposoby postrzegania tego pojęcia. Sama koncepcja wizerunku pojawiła się już w latach pięćdziesiątych ubiegłego wieku²⁴⁴. Stopniowo, wraz ze wzrostem znaczenia wizerunku dla przedsiębiorstw, powstawały jego kolejne definicje. Edmund R. Grey oraz Larry R. Smeltzer traktują wizerunek w kategoriach wrażenia, jakie powstaje w stosunku do całej organizacji²⁴⁵. Nieco szerzej w kwestii pojmowania oraz definiowania pojęcia wypowiadają się Kotler

²³⁹ S. Gawroński, *Identyfikacja wizualna w systemie politycznego zintegrowanego komunikowania marketingowego – wybrane aspekty*, „Polityka i Społeczeństwo” 2013, nr 1(11), s. 44–45.

²⁴⁰ Ł. Sułkowski, *Organizacja w poszukiwaniu tożsamości*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 3, s. 7–8.

²⁴¹ Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 594.

²⁴² W. Budzyński, *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa 2002, s. 29.

²⁴³ K. Wojtaszczyk, *Employer branding...*, dz. cyt., s. 51.

²⁴⁴ M. Fleischer, *Corporate identity i public relations*, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, Wrocław 2003, s. 109–110.

²⁴⁵ E.R. Grey, L.R. Smeltzer, *SMR forum: corporate image – an integral part of strategy*, „Sloan Management Review” 1985, vol. 26, nr 4, s. 73–78.

oraz Howard Barich, według których wizerunek jest sumą pewnych przekonań, postaw i wrażeń, jakie prezentuje osoba lub grupa osób w stosunku do badanego podmiotu²⁴⁶. Taki pogląd jest zbieżny z tym, na co współcześnie zwracają uwagę specjaliści zajmujący się wizerunkiem firmy. Jak sygnalizuje Henryk Mruk, termin ten winien być rozumiany jako wypadkowa oczekiwań, odczuć oraz wyobrażeń, będąca wynikiem odbieranych bodźców²⁴⁷. Budzyński natomiast zakotwicza go w realiach komunikacyjnych przedsiębiorstwa. Badacz wskazuje, że wizerunek swój początek bierze w procesie komunikacyjnym, jaki zachodzi pomiędzy organizacją a jej otoczeniem, i często kreowany jest pod wpływem informacji o podmiocie pochodzących ze źródeł trzecich²⁴⁸. Ten sam autor w innym miejscu swoich rozważań zwraca uwagę na dualizm wizerunku, który może przybierać zarówno cechy:

- wewnątrz – wizerunek własny,
- jak i zewnętrzne – wizerunek obcy²⁴⁹.

Wizerunek wewnętrzny powstaje w umysłach pracowników firmy jako pewien obraz tworzonej organizacji, natomiast wizerunek zewnętrzny – w jej otoczeniu jako całościowe wyobrażenie. Budzyński podejmuje też klasyfikacji wizerunku według innego klucza, wyodrębniając następujące kategorie:

- wizerunek rzeczywisty (obcy) – odzwierciedlenie tego, w jaki sposób organizacja jest postrzegana wśród osób z jej otoczenia;
- wizerunek lustrzany (własny) – odzwierciedlenie tego, w jaki sposób organizacja jest postrzegana przez własnych pracowników;
- wizerunek pożądaný (oczekiwany) – odzwierciedlenie tego, w jaki sposób organizacja chciałaby być postrzegana przez otoczenie i zainteresowanych, do czego usilnie dąży;
- wizerunek optymalny (realny) – wypadkowa pomiędzy trzema powyższymi rodzajami wizerunku, możliwa do uzyskania w obecnych warunkach²⁵⁰.

Z punktu widzenia przedmiotu niniejszej dysertacji szczególnie istotny wydaje się podział na wizerunek własny i wizerunek obcy. Odczytując taki podział w kontekście

²⁴⁶ Ph. Kotler, H. Barich, *A framework for marketing image management*, „Sloan Management Review” 1991, vol. 32, nr 2, s. 94–104.

²⁴⁷ H. Mruk, *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 154.

²⁴⁸ W. Budzyński, *Public relations. Strategia i nowe techniki kreowania wizerunku*, Poltext, Warszawa 2008, s. 27.

²⁴⁹ Tamże, s. 36.

²⁵⁰ W. Budzyński, *Wizerunek firmy...*, dz. cyt., s. 16–17.

marki pracodawcy, dostrzegamy bardzo ważny aspekt kreowania obrazu firmy w oczach pracowników „własnych” i pracowników „obcych”, potencjalnych, czyli kandydatów do pracy, którzy również są adresatami aktywności w zakresie employer brandingu organizacji.

Pojęciem uzupełniającym wizerunek i tożsamość marki jest jej reputacja (ang. *reputation*). Omawiając ten termin, warto zaznaczyć, że stanowi ona wypadkową wielu różnych wizerunków i opinii, które tworzą się wśród pracowników, klientów oraz innych interesariuszy. W *Encyklopedii zarządzania* zdefiniowano reputację jako *sumę subiektywnych percepcji, na które składają się obiektywne opinie, poglądy i osądy. Wyrażane są one między innymi przez pojedyncze osoby (interesariuszy), grupy, instytucje oraz organizacje. Reputację można nadać określonej jednostce (rzeczy, osobie, postaci, organizacji, miejscu, zwierzęciu itd.). [...] Definiowane jest w różny sposób, wynikający z kontekstu np. według marketingu oznacza efekt brandingu, natomiast dla otoczenia biznesu oznacza wartość niematerialną i odzwierciedlenie działań*²⁵¹. Reputacja jest pojęciem znacznie szerszym od wizerunku i tożsamości. Każda osoba, która ma kontakt z daną organizacją, kreuje własne, osobiste odczucia i poglądy na jej temat. Tym samym organizacja może posiadać wiele wizerunków definiowanych przez wielu odbiorców. Dopiero ich połączenie składa się na reputację danego przedsiębiorstwa.

Dużo informacji do rozważań na temat pojęcia „reputacja” wnosi w swojej publikacji Elliot S. Schreiber, charakteryzując ją zarówno od strony wewnętrznej, jak i z uwagi na zewnętrzne środowisko jej interesariuszy. W kwestii związanej z uwarunkowaniami wewnętrznymi reputacja jest niematerialną częścią pasywów i aktywów organizacji, umożliwiającą zbudowanie przewagi konkurencyjnej dzięki odmienności i wyjątkowości marki od jej konkurencji²⁵². Z punktu widzenia otoczenia okołobiznesowego marki reputacja, opierająca się na zachowaniach, komunikacji i relacjach organizacji, udziela odpowiedzi na pytanie, na ile jego oczekiwania i potrzeby są tożsame z aktywnością komunikacyjną i działaniami przedsiębiorstwa. Schreiber podkreśla, że wsparcie i podążanie za organizacją będzie o tyle większe, o ile spełni ona oczekiwania interesariuszy lepiej niż jej konkurencja, tym samym zmniejszając ryzyko zubożenia bądź utraty²⁵³.

Taki sposób definiowania reputacji każe spoglądać na pojęcie w ujęciu szerszym w porównaniu do wizerunku czy tożsamości. Naukowcy wskazują uwagę na odmienne grupy interesariuszy (zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych) tworzących obraz

²⁵¹ I. Pusz, M. Janiczak, *Reputacja*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Reputacja>, 21.06.2022.

²⁵² E.S. Schreiber, *Reputation*, <https://instituteforpr.org/reputation/>, 21.06.2022.

²⁵³ Tamże.

firmy, co często uniemożliwia identyfikację miejsca powstawania reputacji. Zwieńczeniem prób zdefiniowania i scharakteryzowania pojęcia niech będzie pogląd Anny Zarębskiej, który określa reputację organizacji jako postrzeganie jej tożsamości w środowisku. W myśl takiej definicji reputację buduje się w sposób nieustanny, a cechują ją większa stabilność w porównaniu z wizerunkiem²⁵⁴.

Mając zdefiniowane pojęcia „tożsamość”, „wizerunek” oraz „reputacja”, warto – zarówno w celach usystematyzowania, jak i z uwagi na bogactwo źródeł naukowych dotyczących tego zagadnienia – jeszcze raz spojrzeć na nie w ujęciu wspólnym. Marta Bulba pisze, iż wizerunek to obraz marki tworzony w głowach odbiorców, tożsamość to obraz tworzony przez samą markę i przekazywany odbiorcom w punktach styku, a reputacja to ogólny obraz marki w społeczeństwie, bazujący na jej dotychczasowych działaniach²⁵⁵. Z kolei Dennis B. Bromley zaznacza, że tożsamość to zbiór pewnych atrybutów wzajemnie odróżniających organizacje od siebie, a reputacja to opinia o danym podmiocie, która jest znana i rozpowszechniona wśród jego interesariuszy²⁵⁶. Niewątpliwie na uwagę zasługuje również pogląd Tomasa Dąbrowskiego, według którego tożsamość kształtowana jest głównie wewnątrz organizacji, z kolei wizerunek może istnieć wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa²⁵⁷.

Oprócz wymienionych tożsamości, wizerunku oraz reputacji specjaliści coraz częściej dostrzegają wpływ tak zwanej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa na proces kreowania marki pracodawcy. Kultura organizacyjna (ang. *organizational culture*), jak piszą Eric G. Flamholtz oraz Yvonne Randle, stanowi zbiór wartości, przekonań, zachowania, stylów zarządzania, tworzących unikalną tożsamość, czyli tak zwaną osobowość przedsiębiorstwa²⁵⁸. Dużą rolę w procesie formowania oraz determinacji kultury organizacyjnej mają cele, jakie stawia sobie firma, a zwłaszcza jej pracownicy z ich osobowością, umiejętnościami, wyjątkowością²⁵⁹. W związku z tym kultura organizacyjna ma niebagatelny wpływ również na kształt i sposób prowadzenia polityki kadrowej przedsiębiorstw i zarządzania zasobami ludzkimi. Jak dowodzi Krzysztof Konecki: *Ani kultura organizacyjna, ani także zarządzanie zasobami ludzkimi nie mogą istnieć jako niezależne od siebie*

²⁵⁴ A. Zarębska, *Reputacja firmy – efekt zarządzania tożsamością organizacyjną*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 4, s. 20.

²⁵⁵ M. Bulba, *Jaka jest różnica między wizerunkiem, tożsamością a reputacją?*, <http://marta-bulba.pl/jaka-jest-roznica-miedzy-wizerunkiem-tozsamoscia-a-reputacja/>, 21.06.2022.

²⁵⁶ D.B. Bromley, *Relationship between personal and corporate reputation*, „European Journal of Marketing” 2001, vol. 35, nr 3–4, s. 316–317, cyt. za: A.I. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006, s. 33.

²⁵⁷ T. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Kraków 2010, s. 38.

²⁵⁸ E.G. Flamholtz, Y. Randle, *Kultura firmy*, ICAN Institute, Warszawa 2018, s. 7.

²⁵⁹ D. Nadolna, *Badanie wpływu kultury organizacyjnej na zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach*, praca doktorska, Politechnika Poznańska, Poznań 2008, s. 28–32.

istotności. Są sprzężone relacjami i istnieją tak naprawdę tylko w relacjach. Organizacyjne wartości indywidualistyczne nie mogą występować bez wzmacniających je i kształtujących procedur wynagradzania czy awansów (one z kolei są wytworem interpretacji przyszłości, decyzji i działań aktorów organizacyjnych). Relacja zawsze poprzedza ich istnienie²⁶⁰. Zauważa on również, że: zaimek „my” najlepiej oddaje ich poczucie identyfikacji z przedsiębiorstwem. Podwładni są w takiej firmie współpracownikami, a managerowie – przywódcami. Procedury akcentujące proefektywność wywołują proefektywnościowe wartości. Wartości te zostają zinstytucjonalizowane w postaci norm i struktur, które z kolei wpływają na podtrzymanie i wzmocnienie proefektywnościowych procedur zarządzania zasobami ludzkimi, wytwarzających proefektywnościowe wartości. Wytworzone gniazdo pętli wzajemnych wpływów pozwala odtwarzać już zmienioną kulturę organizacyjną²⁶¹.

Reasumując, organizacja oferuje swoim pracownikom oraz potencjalnym kandydatom do pracy możliwość podjęcia zatrudnienia oraz dalszego rozwoju w miejscu o uznanej reputacji oraz znanym na zewnątrz wizerunku. Dodatkowo z uwagi na kulturę organizacyjną, tworzącą unikalną tożsamość oraz osobowość firmy, pracownikowi otrzymuje od podmiotu również możliwość rozwoju, uznania, awansu. Z kolei pracownicy oferują przedsiębiorstwu swój czas, zaangażowanie oraz posiadane i zdobywane umiejętności. Tym samym na proces kształtowania marki pracodawcy nieprzerwanie wywierają wpływ tożsamość, wizerunek i kultura organizacyjna przedsiębiorstwa.

3.3. Employer branding – definicja i koncepcja pojęcia

Obecnie, gdy zmienność otoczenia biznesowego wymaga ciągłej adaptacji przedsiębiorstw do aktualnej sytuacji okołorynkowej – firmy, jak i pozostałe organizacje, nieustannie poszukują trwałych sposobów na osiągnięcie sukcesu²⁶². Dotyczy to zmian w sferze społecznej, marketingowej, demograficznej, w tym związanych z zasobami ludzkimi i kompetencjami²⁶³. Jesteśmy również świadkami ewolucji, która dokonuje się na rynku pracy w obszarze związanym z podejściem do samego terminu „praca”, postrzeganego na nowo przez nowe grupy pokoleniowe. Z tym także muszą zmierzyć się podmioty gospodarcze. Niestety coraz częściej zmiany skutkują narastającymi trudnościami

²⁶⁰ K. Konecki, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi. Sprzężenia zwrotne w działaniu*, „Przegląd Socjologiczny” 2002, nr 51(2), s. 128.

²⁶¹ Tamże.

²⁶² R. Kozielski, *Czterolistna koniczyna. Biznes nowych możliwości*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 12.

²⁶³ K. Wojtaszczyk, *Employer branding...*, dz. cyt., s. 5.

organizacji w procesach pozyskiwania i utrzymywania kadry²⁶⁴. Współcześnie pracownicy stali się również bardziej pewni siebie i skłonni częściej zmieniać miejsce zatrudnienia w przypadku, gdy stwierdzą, że zostali źle potraktowani przez pracodawcę²⁶⁵. Wszystko to sprawia, że organizacje stoją przed istotnymi wyzwaniami, by sprostać rosnącym oczekiwaniom, zapewnić zainteresowanie oraz – co ważne – utrzymać lojalność wartościowych pracowników. Jedną z odpowiedzi na takie wyzwania jest employer branding, czyli kreowanie wizerunku pracodawcy.

Taka koncepcja świadomego kreowania wizerunku dobrego miejsca do pracy zyskała w ostatnich latach zainteresowanie specjalistów zarządzania personelem. Pomysł kształtowania wizerunku pracodawcy na zewnątrz jest bezpośrednio związany z praktyką zarządzania utalentowanymi pracownikami. Idea ta wyrosła z konieczności zapewnienia oraz ciągłości zatrudnienia dla tego typu osób w dobie amerykańskiego boomu gospodarczego, przypadającego na koniec lat dziewięćdziesiątych XX wieku²⁶⁶.

Jako pierwsi koncepcję employer brandingu opisali Ambler i Barrow w roku 1996²⁶⁷. Podejście, które zaproponowali, zostało szybko dostrzeżone przez osoby profesjonalnie zajmujące się zarządzaniem zasobami ludzkimi. Już kilka lat później pojęcie „employer branding” rozpowszechniło się na tyle, by stać się wśród pracodawców popularną strategią zarządzania kapitałem ludzkim. Rezultatem takiego sposobu postrzegania relacji było formalne zdefiniowanie przez wiele firm z różnych branż strategii zarządzania w obszarze budowania swojej marki pracodawcy (*employer brand*). Wystarczy wspomnieć, że w grupie tej znalazły się w pierwszej kolejności Coca-Cola, Yahoo, Deloitte, Siemens, Johnson & Johnson²⁶⁸. Dzięki takiemu zabiegowi, polegającemu na położeniu nacisku na kwestię marki pracodawcy, organizacje starały się przyciągnąć i w dalszej kolejności utrzymać pożądanych z punktu widzenia interesu i rozwoju firmy utalentowanych pracowników. Dowiedziono, że ciągłość funkcjonowania biznesu, gwarantowana przez stały, stabilny zespół pracowników, przekłada się bezpośrednio na zyskowność całej organizacji i osiągnięte przez przedsiębiorstwa wyniki²⁶⁹. Pomimo tak dużej wagi przywiązywanej do marki pracodawcy

²⁶⁴ Grand Thornton, *Firmom coraz mocniej brakuje rąk do pracy. Prezentacja wyników badania International Business Report, wrzesień 2017*, s. 2, <https://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2017/09/Firmom-coraz-mocniej-brakuje-r%C4%85k-do-pracy-raport-Grant-Thornton-06-09-2017.pdf>, 9.03.2023.

²⁶⁵ S. Barrow, R. Mosley, *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley and Sons, Chichester 2011, s. 13.

²⁶⁶ R.R. McCrae, P.T. Costa Jr, T.A. Martin, *The NEO-PI-3: a more readable revised NEO personality inventory*, „Journal of Personality Assessment” 2005, nr 84(3), s. 76–78.

²⁶⁷ S. Barrow, R. Mosley, *The Employer Brand...*, dz. cyt.

²⁶⁸ L. Moroko, M.D. Uncles, *Characteristics of successful employer brands*, „Journal of Brand Management” 2008, nr 16(3), s. 160–175.

²⁶⁹ Tamże.

i wzrostu aktywności przedsiębiorstw w zakresie jej budowania samo pojęcie „employer branding” nie doczekało się jednoznacznej i ustalonej przez środowisko definicji. Nie powstał też do tej pory żaden powszechnie przyjęty model. W tabeli 2 ujęto najciekawsze i najważniejsze zdaniem autora dysertacji definicje pojęcia. Przedstawiono również dzielące je różnice oraz łączące podobieństwa. Dodatkowo uwidoczniono ewolucję sposobu pojmowania employer brandingu na przestrzeni ostatnich lat.

Tabela 2. Definicje pojęcia „employer branding”²⁷⁰

Rok	Autorzy	Definicja
1996	Tim Ambler, Simon Barrow	Zestaw funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści wynikających z zatrudnienia i zapewnionych oraz utożsamianych z pracodawcą ²⁷¹ .
2001	Andrew Mayo	Wszystko to, co jest komunikowane (świadomie lub nie) każdemu obecnemu lub przyszłemu pracownikowi ²⁷² .
2002	Simon Lloyd	Suma wysiłków firmy, aby zakomunikować obecnym i potencjalnym pracownikom to, co czyni ją pożądanym miejscem pracy ²⁷³ .
2004	Kristin Backhouse, Surinden Tikko	Obejmuje wewnętrzną i zewnętrzną promocję z jasnym przekazem tego, co czyni firmę inną i atrakcyjną jako pracodawcę ²⁷⁴ .
2004	John Sullivan	Celowa, długofalowa strategia służąca zarządzaniu świadomością i percepcją obecnych i potencjalnych pracowników oraz innych interesariuszy w odniesieniu do danej organizacji ²⁷⁵ .
2008	Shirley Jenner, Stephen Taylor	Wysiłki organizacji w komunikowaniu wewnętrznej i zewnętrznej publiczności tego, co czyni ją zarówno pożądanym, jak i wyróżniającym się pracodawcą ²⁷⁶ .
2012	Marek Kozłowski	Wszystkie działania, jakie podejmuje organizacja, skierowane do obecnych oraz potencjalnych pracowników, mające na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, a także wspierające jej strategiczne cele biznesowe ²⁷⁷ .
2012	Katarzyna Wojtaszczyk	Proces kreowania wartości dla interesariuszy, które powstają na skutek legitymowania się przez organizację silną marką pracodawcy ²⁷⁸ .

Źródło: opracowanie własne.

²⁷⁰ Ujęte w tabeli 2 cytaty ze źródeł obcych w tłumaczeniu autora dysertacji.

²⁷¹ T. Ambler, S. Barrow, *The employer brand*, dz. cyt., s. 187.

²⁷² A. Mayo, *The Human Value of the Enterprise*, Nicholas Brealey Publishing, London–Boston 2001, s. 123.

²⁷³ S. Lloyd, *Branding from the inside out*, „Business Review Weekly” 2002, vol. 24, nr 10, s. 64–66; cyt. za: L. Moroko, M.D. Uncles, *Characteristics of successful...*, dz. cyt., s. 161.

²⁷⁴ K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing...*, dz. cyt., s. 502.

²⁷⁵ J. Sullivan, *The 8 elements of a successful employment brand*, <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand>, 27.06.2022.

²⁷⁶ S. Jenner, S. Taylor, *Employer branding – fad or the future of HR?*, [w:] S. Humpage (red.), *Research Insight: Employer Branding. The Latest Fad or The Future of HR?*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2008, s. 7.

²⁷⁷ M. Kozłowski, *Employer branding...*, dz. cyt., s. 13.

²⁷⁸ K. Wojtaszczyk, *Employer branding...*, dz. cyt., s. 86.

Analizując dane zawarte w tabeli 2, warto odnotować aspekt związany z umiejscowieniem w definicjach następujących pojęć:

- organizacja,
- pracownik,
- aktywność komunikacyjna organizacji,
- otoczenie wewnętrzne organizacji,
- otoczenie zewnętrzne organizacji.

Z uwagi na podjęty w niniejszej dysertacji problem badawczy obszar analizy skupi się wokół employer branding z uwzględnieniem aktywności komunikacyjnej organizacji w wewnętrznym oraz zewnętrznym otoczeniu interesariuszy.

Warto zaznaczyć, że równolegle z pojęciem „employer branding” („budowanie marki pracodawcy”) funkcjonuje pojęcie „employer brand” („marka pracodawcy”). Jedną z pierwszych i na dzień dzisiejszy także jedną z najpopularniejszych definicji marki pracodawcy stworzyli w 1996 roku Barrow i Ambler. Według nich jest to zbiór ekonomicznych, psychologicznych i funkcjonalnych korzyści, które odnosi pracownik zatrudniony i identyfikujący się z miejscem pracy i pracodawcą²⁷⁹.

W tym miejscu przywołana zostanie również koncepcja Mosleya, który w 2007 roku definiował pojęcie „employer brand”. Warto podkreślić, że nie kto inny, ale właśnie Mosley (w oparciu o wcześniejszą koncepcję autorstwa Mosleya oraz Barrowa²⁸⁰) stworzył model zwany dzisiaj modelem zintegrowanej marki Mosleya, w którym ujął wzajemne zależności marek korporacyjnej, pracodawcy oraz klienta²⁸¹. Jak widać na rysunku 9 nadrzędne jest tutaj pojęcie marki korporacyjnej. Założenia modelu śmiało możemy również rozpatrywać w kontekście postrzegania pracodawcy przez pryzmat marki, którą reprezentuje.

W myśl koncepcji Mosleya, jeżeli odnosząca namacalne sukcesy marka konsumencka jest jasna i spójna oraz pozytywnie postrzegana przez klientów, to dokładnie takim samym prawom winna podlegać marka pracodawcy. Ma wykorzystywać te same komercyjne cechy, które pozwalają wyróżniać się na konkurencyjnym rynku pracy, a zwłaszcza przyciągać do organizacji utalentowanych pracowników. Mosley ściśle wiąże obraz marki pracodawcy z marką korporacyjną. Stoi również na stanowisku, że marka pracodawcy powinna pełnić rolę wspierającą i być odpowiednikiem marki produktowej, a szczególne miejsce przypada marce korporacyjnej, która je scala i integruje.

²⁷⁹ T. Ambler, S. Barrow, *The employer brand*, dz. cyt., s. 185–206.

²⁸⁰ S. Barrow, R. Mosley, *The Employer Brand...*, dz. cyt., s. 109–127.

²⁸¹ R. Mosley, *Customer experience...*, dz. cyt., s. 130.

Rysunek 9. Model zintegrowanej marki Mosleya



Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Mosley, *Customer experience, organisational culture and the employer brand*, „Journal of Brand Management” 2007, vol. 15, nr 2, s. 130.

Marka pracodawcy zdaniem Mosleya wspiera pozyskiwanie i utrzymywanie w organizacji utalentowanych osób oraz ma istotny wpływ na budowanie pozytywnych skojarzeń z marką wśród obecnych i potencjalnych pracowników. W obszarze związanym z marketingiem wspiera dostarczanie odbiorcom satysfakcji oraz pomaga im w pełnieniu roli rzecznika.

Mosley wyraźnie podkreśla, że marce pracodawcy przyświecają dwa cele:

- pierwszym jest określenie korzyści (racjonalnych i emocjonalnych), które mogą stać się udziałem potencjalnych i obecnych pracowników;
- drugim staje się wyjaśnienie dotyczące oczekiwań pracodawcy w stosunku do pracowników.

Ujęte w modelu Mosleya współzależność i wzajemne przenikanie się marek to z punktu widzenia prac nad niniejszą dysertacją kwestie kluczowe i fundamentalne. Zasadnicza różnica między marką konsumencką a marką pracodawcy ulokowana jest w jej podmiocie – u podłoża marki pracodawcy i w centrum jego zainteresowania stoją obecni i przyszli pracownicy²⁸².

Wróćmy jednak do employer branding. Graeme Martin twierdzi, że istotą tego pojęcia winno być nie tylko samo przyciąganie talentów do organizacji, lecz również stworzenie w jej strukturach takiego obszaru pracy, by zarówno obecni, jak i przyszli

²⁸² L. Moroko, M.D. Uncles, *Characteristics of successful...*, dz. cyt., s. 161.

pracownicy identyfikowali się z firmą, z jej systemem wartości oraz szeroko pojętą kulturą organizacyjną, co będzie miało bezpośredni wpływ na osiągnięte przez organizację wyniki²⁸³.

Inaczej zagadnienie to definiują Kristin Backhouse i Surinden Tikko. Według nich employer branding bazuje na innowacyjności i odmienności firmy postrzeganej jako dobry pracodawca. Umożliwić to mają działania promocyjne organizacji z jasnym i prostym przekazem dla odbiorców zewnętrznych oraz wewnętrznych²⁸⁴. W takim ujęciu kwestii budowania wizerunku pracodawcy można dostrzec pewne elementy procesu komunikowania, jakie musi uwzględnić organizacja, by móc właściwie i skutecznie kształtować swój obraz miejsca pracy pożądanego przez pracowników.

Ciekawe podejście do definicji employer branding prezentuje Lloyd. Według niego pojęcie to można opisać jako sumę wszelkich podejmowanych przez podmiot działań zmierzających do zasadniczego celu, jakim jest przekonanie aktualnych i potencjalnych pracowników to tego, że firma jest pożądanym miejscem zatrudnienia²⁸⁵. Tym samym wyraźnie odznacza się tutaj komunikacyjny charakter pojęcia, specyfika i wymagania odbiorcy (wewnętrznego, czyli pracownika, oraz zewnętrznego, czyli potencjalnego pracownika) wymuszają bowiem na organizacjach właściwe podejście do procesu komunikacji w przedsiębiorstwach.

Biorąc pod uwagę przywołane definicje pojęcia employer branding oraz uwzględniając ich cechy charakterystyczne, warto podkreślić, że elementem wspólnym dla większości opisów jest właśnie komunikacja. Przekazem będą w tym przypadku wszelkie informacje dotyczące firmy jako pracodawcy, w tym – zgodnie z definicją Barrowa i Amblera – korzyści funkcjonalnych, ekonomicznych oraz psychologicznych, związanych z zatrudnieniem oraz ogólnie z firmą.

Wzrost zainteresowania tematyką związaną z budowaniem marki pracodawcy zauważalny jest w rosnącej ostatnio liczbie nowych publikacji dotyczących tego pojęcia. Coraz częściej na rynku pojawiają się rankingi pracodawców, a organizacje zaczynają się prześcigać, dumnie prezentując w nich swoje marki. Do najpopularniejszych można

²⁸³ G. Martin, *Employer branding – time for some long and ‘hard’ reflections?*, S. Humpage (red.), *Research Insight: Employer Branding. The Latest Fad or The Future of HR?*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2008, s. 19.

²⁸⁴ K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing...*, dz. cyt.

²⁸⁵ S. Lloyd, *Branding from the inside out*, dz. cyt.

zaliczyć m.in. Top Employers²⁸⁶, 100 Best Companies to Work²⁸⁷, World's Most Attractive Employers²⁸⁸, Great Place To Work²⁸⁹, ranking Antal²⁹⁰. Również szkoły wyższe, zauważając widoczne na rynku potrzeby kadrowe, coraz częściej zachęcają do studiów z zakresu employer branding²⁹¹.

Podsumowując, employer branding to pojęcie szerokie i niejednoznaczne, u podłoża którego leży zarówno dbałość o wizerunek pracodawcy, jak i konkretne korzyści wynikające z pracy w danej organizacji. Mając na uwadze przedmiot niniejszej dysertacji, employer branding potraktowany zostanie jako proces polegający na budowaniu marki pracodawcy, a sam employer brand jako marka pracodawcy, czyli rezultat tego procesu. Rozpatrywanie pojęć w takim ujęciu koresponduje z definicją Backhousa i Tikko²⁹², w której employer branding potraktowano właśnie jako pewien proces. Takie podejście każe rozpatrywać je jako podejmowane przez organizację wysiłki na rzecz budowania marki bądź też całą strategię działań. Z punktu widzenia tematyki niniejszej dysertacji warto wrócić też jeszcze raz do definicji Lloyda²⁹³, który podkreśla konieczność właściwego podejścia organizacji do procesu komunikacji w przedsiębiorstwach. Podejście takie akcentuje związek employer branding z klasyczną komunikacją marketingową, gdzie narzędzia i reguły marketingowe wykorzystuje się w procesie budowania marki pracodawcy.

3.4. Rola mediów społecznościowych w budowaniu marki pracodawcy

Komunikaty przekazywane przez media tradycyjne cechuje ich wyselekcjonowany charakter. Zmuszają one widza (konsumenta odbioru) głównie do obserwacji. Z kolei media społecznościowe umożliwiają odbiorcy komentarz i wyrażanie własnych emocji. Tym samym mogą stać się dużo efektywniejszym, a zwłaszcza atrakcyjniejszym kanałem komunikacyjnym w przypadku ich umiejętnego wykorzystania. W żadnym wypadku nie stoją one w opozycji do mediów tradycyjnych, a mogą stanowić ich uzupełnienie²⁹⁴.

²⁸⁶ <https://www.top-employers.com/pl-PL/>, 22.01.2023.

²⁸⁷ <https://fortune.com/ranking/best-companies/>, 22.01.2023.

²⁸⁸ <https://www.humanresourcesonline.net/>, 22.01.2023.

²⁸⁹ <https://www.greatplacetowork.pl/>, 22.01.2023.

²⁹⁰ <https://antal.pl/>, 22.01.2023.

²⁹¹ Otouczelnie, *Employer branding – studia podyplomowe*, <https://www.otouczelnie.pl/artukul/1998/Employer-branding-studia-podyplomowe>, 22.05.2022.

²⁹² K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing...*, dz. cyt.

²⁹³ S. Lloyd, *Branding from the inside out*, dz. cyt.

²⁹⁴ Forum Wizja Rozwoju, *Wpływ mediów tradycyjnych i społecznościowych na gospodarkę*, <https://wizja-rozwoju.pl/%EF%BB%BFwpływ-mediów-tradycyjnych-i-społecznościowych-na-gospodarkę/>, 30.06.2022.

Rozwój, jaki dokonał się w obszarze internetu, technologii cyfrowej, wydajności oraz szybkości sprzętu i infrastruktury, miał zdecydowany wpływ na sposób funkcjonowania środków masowego przekazu na świecie. Dużą rolę w tej transformacji odegrały wspomniane wcześniej zmiany społeczne, a w szczególności zmiany pokoleniowe. Nastąpił wzrost znaczenia nowoczesnych środków komunikacji kosztem mediów tradycyjnych, wypartych w dużej mierze przez media społecznościowe. Szybkość przesyłu informacji, czyli cecha charakterystyczna social mediów, stała się istotna z biznesowego punktu widzenia. Media stworzone w celu zapewnienia komunikacji społecznej i szeroko rozumianej rozrywki spełniają aktualnie niezaprzeczalnie istotną rolę w kwestii funkcjonowania przedsiębiorstw w ważnych obszarach ich działalności, m.in. marketingu, edukacji, zarządzania personelem, a w szczególności w interakcji z pracownikami²⁹⁵. Kluczowa wydaje się kwestia roli, jaką spełniają media właśnie w obszarze spraw związanych z zarządzaniem personelem i tym samym budowaniem marki jako pracodawcy. Iwona Lupa uważa, że media społecznościowe z powodzeniem wykorzystywane są podczas następujących procesów:

- rekrutacji oraz doboru kandydatów do pracy;
- wprowadzenia i adaptacji nowych pracowników;
- motywowania pracowników;
- szkolenia i edukacji pracowników;
- budowania zaangażowania pracowników²⁹⁶.

W tych aspektach social media odgrywają istotną rolę w procesie budowania marki pracodawcy.

Proces rekrutacji oraz doboru kandydatów do pracy jest istotnym obszarem działania przedsiębiorstw i działów HR, w którym wykorzystywane są kanały społecznościowe. Według badań Sotrender i Combine w Polsce 80% poleceń pracy w social mediach dokonuje się z wykorzystaniem Facebooka. Pomiary wykonano na zlecenie platformy rekrutacyjnej LepszaPraca.pl Rekrutacja 4.0²⁹⁷, gdzie aktywne są przedsiębiorstwa jako

²⁹⁵ Ch. Gibbs, F. MacDonald, K. MacKay, *Social media usage in hotel human resources: recruitment, hiring and communication*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 2015, nr 27(2), s. 170–184.

²⁹⁶ I. Lupa, *Media społecznościowe jako narzędzie pracodawcy w procesie selekcji kandydatów*, [w:] I. Miciuła (red.), *Wybrane aspekty badawcze. Gospodarka – zarządzanie – innowacje*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice 2016, s. 13.

²⁹⁷ LepszaPraca.pl, *Raport: 80 proc. poleceń pracy w social media odbywa się za pomocą Facebooka*, <https://www.prawo.pl/kadry/raport-80-proc-polecen-pracy-w-social-media-odbywa-sie-za-pomoca-facebook,285759.html>, 30.06.2022.

pracodawcy oraz pracownicy. Oprócz Facebooka popularne są portale branżowe, portale społecznościowe, jak LinkedIn czy Twitter, a także fora dyskusyjne²⁹⁸. Jak informuje jeden z wiodących w Polsce serwisów z ogłoszeniami o pracę, zjawisko digitalizacji życia zawodowego sprawia, że organizacje, wychodząc naprzeciw oczekiwaniom kandydatów do pracy, udostępniają narzędzia umożliwiające łatwe aplikowanie oraz powiadamiające, na jakim etapie rekrutacji jest aktualnie nasze podanie²⁹⁹. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że obecne nasycenie rynku rekrutacyjnego mnogością firm i ogłoszeń dotyczących zatrudnienia skutecznie eliminuje taki sposób pozyskiwania właściwych kandydatów do pracy. Wykorzystanie tej metody sprawia, że na wolne stanowisko rekrutują osoby nieadekwatne do potrzeb pracodawców, z niewłaściwymi kompetencjami, odmienne kulturowo lub niedopasowane do oczekiwań organizacji. Social media umożliwiają upublicznienie komunikatów o aktualnie trwających rekrutacjach wraz z opisem stanowisk oraz niezbędnymi informacjami dotyczącymi naboru. Wykorzystując je, można sprawić, że proces staje się aktywny oraz skuteczny, co ma istotny wpływ na wzmocnienie marki i atrakcyjności pracodawcy³⁰⁰. Rekrutacja z wykorzystaniem kanałów społecznościowych pozwala na celniejsze dotarcie do pracowników odpowiadających danemu stanowisku. Nie sposób nie zgodzić się tutaj z Sherrie A. Madia, która podkreśla, że social media w dzisiejszych czasach nie mogą być już pomijane jako narzędzie również w kwestii procesu rekrutacyjnego³⁰¹.

Kolejnym obszarem zarządzania zasobami ludzkimi i budowania marki pracodawcy, w ramach którego można wykorzystać media społecznościowe, jest proces wprowadzania i adaptacji nowych pracowników. Działania, których celem jest zapoznanie nowo zatrudnionej osoby z najważniejszymi zagadnieniami dotyczącymi charakteru i funkcjonowania organizacji, a co za tym idzie – pomoc podwładnemu w lepszym zaaklimatyzowaniu się w firmie określa się mianem onboardingu. To także skupienie się na przekazaniu w przyjazny sposób wiedzy i umiejętności, które pozwolą takiemu pracownikowi na

²⁹⁸ M. Kampioni-Zawadka, *Wykorzystanie mediów społecznościowych w procesie rekrutacji pracowników i ich wpływ na budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2014, nr 2(9), s. 71–74.

²⁹⁹ A. Skwarska, P. Kuć, *Raport „Cyfrowa ewolucja kariery”: media społecznościowe w pracy. Polacy o social media w pracy*, <https://media.pracuj.pl/139380-polacy-o-social-media-w-pracy-badanie-pracujpl>, 30.06.2022.

³⁰⁰ M. Yuvaraj, *Adoption of technology in recruitment of library professional and faculty members: case study of social media in India*, <https://search.proquest.com/docview/1826415491/156549E07F2C46E9PQ/1?accountid=45580>, 30.06.2022.

³⁰¹ S.A. Madia, *Best practices for using social media as a recruitment strategy*, „Strategic HR Review” 2011, nr 10(6), s. 19–24.

zintegrowanie się z otoczeniem, a także osiągnięcie wysokiego poziomu wydajności³⁰². Wdrożenie do pracy to istotny element wspierający działania w zakresie employer branding i nie może być on zaniedbywany³⁰³. Jak wskazują badania Aberdeen Group, w organizacjach, w których w skuteczny sposób funkcjonują programy onboardingowe, wzrost wydajności kadry wynosi nawet 62%³⁰⁴. Nawiązywanie nowych kontaktów międzyludzkich, w szczególności dla nowych pokoleń wchodzących na rynek pracy, jest prostsze przy wykorzystaniu social mediów niż w świecie rzeczywistym, dlatego organizacje chętniej sięgają po nie jako narzędzie adaptacji nowozatrudnionych. Kanały społecznościowe umożliwiają pracownikom zredukowanie stresu związanego z nowym miejscem pracy, większą śmiałość w komunikacji z innymi członkami zespołów, wygodniejsze i szybsze zapoznanie się z otoczeniem, systemem oraz zasadami obowiązującymi w organizacji. Są to niewątpliwe plusy wykorzystania social mediów w procesie onboardingu nowych pracowników.

Kolejnym obszarem, w którym znajdują zastosowanie media społecznościowe, jeśli chodzi o employer branding, jest motywowanie pracowników organizacji. Jak twierdzi Lupa, może ono przyjąć formę zachęcania ich do kreowania w social mediach (na przykład na portalu LinkedIn dedykowanym specjalistom) swojej osoby w ramach budowania marki osobistej (ang. *personal branding*). Kreowanie profesjonalnego wizerunku danej osoby ma nie tylko korzystny wpływ na nią samą jako specjalistę w swojej dziedzinie, ale też odnosi pozytywny skutek w promowaniu organizacji skupiającej wokół siebie tego typu pracowników. Taka aktywność, która może polegać na wypowiedaniu się oraz zajmowaniu stanowiska w określonych sprawach, jak również prezentacji własnych umiejętności i dotychczasowych dokonań, ma charakter budujący i zwiększa motywację oraz zaangażowanie pracowników³⁰⁵.

Nie sposób pominąć roli, jaką odgrywają media społecznościowe w procesie szkoleń i edukacji kadry. W ramach wewnętrznych działań employer brandingowych, które mają na celu dbanie o rozwój pracowników, można wyróżnić spektrum benefitów pozapłacowych dopasowanych do ich potrzeb, organizowanie szkoleń oraz poszerzanie kompetencji. Jak

³⁰² HCM Deck, *Onboarding – wszystko, co chciałbyś wiedzieć*, <https://hcmdeck.com/pl/onboarding-wszystko-co-chcialbys-wiedziec/>, 30.06.2022.

³⁰³ Markapracodawcy, *Wdrożeniowy must have, czyli jak przyjąć Nowego – Onboarding*, <https://markapracodawcy.pl/wdrozeniowy-must-have-onboarding/>, 23.11.2022.

³⁰⁴ R. Maurer, *Onboarding key to retaining, engaging talent*, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/onboarding-key-retaining-engaging-talent.aspx>, 30.06.2022.

³⁰⁵ I. Lupa, *Media społecznościowe w marketingu i zarządzaniu. Wybrane zagadnienia z teorii i praktyki przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice 2016, s. 196–200.

zauważają Magdalena Kaczkowska-Serafińska oraz Karolina Michalska, tego typu przedsięwzięcia są katalizatorem dalszych zmian, z uwagi na fakt, że bieżąca kadra zaczyna pełnić rolę najlepszych agentów w pozyskiwaniu innych, równie dobrych pracowników³⁰⁶. Warto zaznaczyć, że media społecznościowe mogą być w tym przypadku wykorzystywane dwójako. Z jednej strony – jest to źródło wiedzy i edukacji, czego przykładem może być YouTube, który pełen jest filmów instruktażowych, wykładów, kursów, poradników itp. Z drugiej strony – takie kanały, jak Facebook czy LinkedIn, umożliwiają prowadzenie online transmisji w czasie rzeczywistym. Funkcja ta często stosowna jest w trakcie spotkań internetowych z udziałem specjalistów, coachów, mentorów, wykładowców, zastępując profesjonalne narzędzia do zdalnego prowadzenia konwersacji audiowizualnych.

Ostatnim, choć równie istotnym obszarem działań w zakresie employer branding, w którym dobre efekty przynosi umiejętne wykorzystanie social mediów, jest proces budowania zaangażowania pracowników organizacji. Wystarczy przytoczyć wspomnianych już ambasadorów marki, którymi w tym przypadku będą przedstawiciele kadry. Media społecznościowe są wyjątkowo atrakcyjnym miejscem do działań w obszarze tak zwanego employee advocacy. Jego celem jest informowanie, edukowanie i angażowanie potencjalnych pracowników i klientów, a także przyciąganie do organizacji najlepszych talentów. Każdy pracownik może wziąć udział w programie poprzez udostępnianie firmowych postów społecznościowych, a nawet omawianie swojej pracy i działalności przedsiębiorstwa podczas wydarzeń networkingowych³⁰⁷.

Naukowcy z Instytutu Gallupa postanowili zbadać, dlaczego jedne firmy odnoszą sukces, a inne nie³⁰⁸. W tym celu przez ponad 25 lat badali pracowników i managerów z całego świata, zadając im 12 pytań. Z analiz wynika, że statystycznie większe prawdopodobieństwo sukcesu mają przedsiębiorstwa, których pracownicy odpowiedzieli twierdząco na wszystkie z nich. Największa liczba pytań dotyczy obszaru rozwoju, który wpływa na zaangażowanie. Rozwój daje energię, która promieniuje na całą organizację. Przedsięwzięcia employee advocacy to nie wysublimowane szkolenia, ale programy wdrożeniowe, które pozwalają się rozwijać w codziennej praktyce, co od razu przynosi

³⁰⁶ M. Kaczkowska-Serafińska, K. Michalska, *Employer branding – nowe możliwości dla efektywnych procesów rekrutacji pokolenia Y*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula” 2015, nr 44(6), s. 101.

³⁰⁷ A. Wnuk, *Czym jest employee advocacy?*, <https://hrbusinesspartner.pl/artukul/czym-jest-employee-advocacy>, 30.06.2022.

³⁰⁸ gamma, *Czym jest ankieta badawcza sprawdzająca zaangażowanie pracowników – Gallup Q12?*, <https://www.projektgamma.pl/strefa-wiedzy/wiki/co-to-jest-dobre-miejsce-pracy-poznaj-test-12-pytan-gallupa/>, 30.06.2022.

konkretne rezultaty³⁰⁹. *Aktywność employee advocacy polega na wzajemnym angażowaniu się. Uczestnicy wzajemnie się „nakręcają”, inspirują, stawiają sobie wyzwania. Ich motyw do pracy to poczucie bycia w zespole, zabawa, rozwój i robienie czegoś, co ma sens. Bycie zaangażowanym rzecznikiem organizacji odbierają jako wyróżnienie i prestiż. Kiedy organizacja odpowiednio to doceni, odpowiadają jeszcze większym zaangażowaniem, lojalnością i szerzeniem pozytywnej informacji na temat firmy*³¹⁰. Tym samym obecność w mediach społecznościowych kadry, która utożsamia się z przedsiębiorstwem, w którym pracuje, niesie za sobą niebywałe korzyści i zwielokrotnione zasięgi wynikające z ambasadorstwa pracowniczego.

Z uczestnictwa organizacji i jej pracowników w mediach społecznościowych wynikają wymierne korzyści w zakresie skutecznego budowania marki pracodawcy, niemniej jednak należy w tym miejscu wspomnieć, że social media nie są pozbawione wad. Ich użytkownicy są szczególnie narażeni na zjawisko dezinformacji oraz fake news rozumiane jako wiadomości, których twórcy celowo mają zamiar wprowadzić odbiorcę w błąd. Tego typu przekazy mogą udawać prawdziwe komunikaty, artykuły w mediach lub nawet treści naukowe. Niekiedy pojawiają się jako tweety nieistniejących osób, memy internetowe lub teksty propagandowe. Często rozpowszechniane są za pośrednictwem osób, które wierzą w ich treść i nie zdają sobie sprawy z faktu, że nieintencjonalnie przyczyniają się do szerzenia dezinformacji. Fake news pojawiają się zarówno w tradycyjnych mediach drukowanych i elektronicznych lub internetowych, jak i mediach społecznościowych³¹¹. Przyjęło się traktować news w kategorii możliwej do zweryfikowania informacji służącej realizacji dobrze pojętego interesu publicznego. Tym samym wiadomości, które nie spełniają takich wymogów, nie powinny być nazywane newsami. Powszechnie stosowane określenie „fake news” jest zatem oksymoronem, zjawisko to podważa bowiem rzetelność i wiarygodność prawdziwych wiadomości³¹².

Niestety o ile w mediach tradycyjnych informacje niesprawdzone i niezwerifikowane przez cenzurę pojawiają się rzadko, o tyle w przypadku mediów społecznościowych z uwagi na olbrzymią ilość przesyłanych danych odbiorca praktycznie nie jest

³⁰⁹ G. Turniak, *Employee advocacy – program dla aktywnie zaangażowanych pracowników*, <https://grupapayak.pl/employee-advocacy-program-dla-aktywnie-zaangazowanych-pracownikow/>, 30.06.2022.

³¹⁰ Tamże.

³¹¹ Ł. Lipińskie, *Krótki przewodnik po fake newsach*, <https://www.press.pl/magazyn-press/arttykul/55061,krotki-przewodnik-po-fake-newsach>, 1.07.2022.

³¹² Ch. Ireton, J. Posetti (red.), *Journalism, 'Fake News' & Desinformation: Handbook for Journalism Education and Training*, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, Paris 2018, s. 7.

w stanie się przed nimi uchronić. Warto w tym miejscu powołać się na wyniki badania firmy IAB Polska, zgodnie z którymi to social media są głównym źródłem fake news³¹³. Zarówno z przywołanych badań, jak i z dokumentów Komisji Europejskiej jasno wynika, że błędem jest przypisywanie winy za rozpowszechnianie fałszywych informacji platformom internetowym. Źródła dezinformacji, a także skali i siły ich zasięgu należy upatrywać w mediach społecznościowych. Zgodnie z raportem z badań to właśnie tam prawie 58% respondentów natrafiało na nieprawdziwe informacje. Z kolei według wniosków, jakie wysnuli naukowcy z Massachusetts Institute of Technology, fałszywe informacje w social mediach rozpowszechniają się prawie sześć razy szybciej niż wiadomości prawdziwe³¹⁴. Zagrożenie związane z rozprzestrzenianiem się fake news może dotknąć nie tylko osoby publiczne, celebrytów, polityków stojących często w centrum uwagi. Dezinformacja bardzo mocno wpływa na wizerunek i obraz organizacji. Wystarczy, by wokół firmy, która pieczołowicie budowała swój obraz silnej marki pracodawcy, pojawiły się krzykliwe nagłówki, a nieprawdziwe i szkodliwe informacje udostępnione zostaną w social mediach, bezrefleksyjnie przekazywane przez kolejnych użytkowników. Może się to przerodzić w wizerunkowy kryzys organizacji. Rozpowszechnianie nieprawdziwych treści rzutuje na zaufanie, jakim obdarzają firmę klienci, pracownicy oraz pozostali interesariusze i odbiorcy kontentu³¹⁵. Ponadto kryzys, który rozwija się w kanałach społecznościowych, może się bardzo szybko rozwinąć, z uwagi na niekontrolowany przepływ informacji przekazywanych między użytkownikami. Jak podkreśla Dariusz Tworzydło, warto jest mieć świadomość, jak ważne jest zarządzanie wizerunkiem (marką) i nie dopuszczać do potknięć w tym obszarze³¹⁶. Z kolei według Anety Panasiuk brak stosownej reakcji w odpowiednim momencie może doprowadzić do jeszcze większego kryzysu³¹⁷.

Niestety z uwagi na nieustający pośpiech ludzie mają coraz mniej czasu, by korzystać z mediów tradycyjnych. Łatwiej i chętniej sięgają do informacji z użyciem mobilnych

³¹³ IAB Polska, *Dezinformacja w sieci. Analiza wiarygodności kanałów informacyjnych*, https://www.iab.org.pl/wp-content/uploads/2018/07/IABPolska_RAPORT_DeinformacjaWSieci_20180719.pdf, 1.07.2022.

³¹⁴ S. Vosoughi, D. Roy, S. Aral, *The spread of true and false news online*, <https://www.science.org/doi/full/10.1126/science.aap9559>, 1.07.2022.

³¹⁵ Terminem „kontent” określa się wszelkie treści publikowane i rozpowszechniane za pomocą internetu, a w szerszym rozumieniu również poza siecią: w prasie branżowej, gazetkach, folderach, ulotkach, katalogach, poradnikach drukowanych, książkach itd. (B. Tarczydło, *Content marketing w budowaniu wizerunku marki w sieci. Studium przypadku*, „Marketing i Zarządzanie” 2014, nr 36, s. 344).

³¹⁶ D. Tworzydło, *Skuteczne zarządzanie w kryzysie wizerunkowym na przykładzie marki Tiger*, „Studia Medioznawcze” 2019, nr 1(76), s. 2.

³¹⁷ A. Panasiuk, *Kryzysy wizerunkowe polskich marek w dobie mediów społecznościowych*, „Akademia Zarządzania” 2018, nr 2(2), s. 43–56.

urządzeń i mediów społecznościowych, w związku z czym narażeni są na dezinformację. Nieumiejętne korzystanie z ogromu dostępnych treści i bezkrytyczne przyjmowanie ich jako pewnik, co często również wynika z galopującego pośpiechu, będzie to zjawiska jedynie pogłębiać.

3.5. Efektywność i skuteczność employer branding

Literatura dotycząca employer branding jest dość bogata w opisy zysków, jakie płyną z jego stosowania. Wspomniani wcześniej Ambler i Barrow podkreślali ekonomiczne oraz psychologiczne korzyści pracownika zapewnione mu przez pracodawcę³¹⁸. Lloyd z kolei pisze, że dzięki implementacji employer branding podmiot postrzegany jest jako pożądane miejsce pracy³¹⁹. Backhaus i Tikoo wskazują na budowanie przewagi konkurencyjnej dzięki unikatowej tożsamości organizacji jako pracodawcy³²⁰.

Interesująco na tym polu wygląda zastawienie Darii Siwki, w którym ujęła ona najważniejsze korzyści, jakie może uzyskać firma dzięki właściwym oraz świadomym działaniom w obszarze employer branding. Lista obejmuje następujące punkty:

- większa liczba tak zwanych aplikacji spontanicznych;
- większa efektywność procesów rekrutacyjnych;
- skupianie wokół firmy tzw. kandydatów dopasowanych do kultury organizacji (dopasowanych kulturowo);
- przyciąganie i angażowanie talentów;
- szersze ambasadorstwo pracownicze;
- wyższa motywacja i zaangażowanie pracowników;
- niższa rotacja pracowników;
- wzrost zaangażowanie specjalistów w kanałach social media;
- wzrost zysków finansowych oraz wzrost wartości organizacji dla udziałowców;
- wzrost satysfakcji klientów i ich przywiązania do marki³²¹.

Również HRM Institute w swoim raporcie *Employer branding w Polsce 2020* zwraca uwagę na wymienione wyżej korzyści, które płyną z właściwej strategii przedsiębiorstwa

³¹⁸ T. Ambler, S. Barrow, *The employer brand*, dz. cyt., s. 186–187.

³¹⁹ S. Lloyd, *Branding from the inside out*, dz. cyt.

³²⁰ K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing...*, dz. cyt., s. 501–517.

³²¹ D. Siwka, *Dlaczego warto zainwestować w employer branding? Poznaj korzyści z budowania marki pracodawcy*, <https://bardzohr.pl/2014/11/30/dlaczego-warto-zainwestowac-w-employer-branding/>, 23.06.2022.

w tym obszarze działania (wykres 8)³²². Badania przeprowadzone przez ten profesjonalny instytut badań i doradztwa w zakresie HR i employer branding to najnowsze opracowanie dotyczące tego zagadnienia w Polsce. Według jego twórców dość jednoznacznie oddają one bieżącą sytuację w kolejnych latach następujących bezpośrednio po roku 2020. Dodatkowo rok, który poddano analizie, pokrywa się niemal w całości z okresem badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji (tj. luty 2020 roku – styczeń 2021 roku).

Wykres 8. Korzyści wynikające z posiadania długoterminowej strategii w zakresie employer branding w Polsce

Spójna komunikacja	1%	5%	29%	65%
Lepsze dopasowanie kandydatów do kultury organizacyjnej	2%	9%	40%	49%
Łatwość przyciągania talentów	3%	17%	38%	43%
Większe zaangażowanie pracowników	3%	15%	40%	42%
Uznanie firmy za idealnego pracodawcę (wysoka pozycja rankingowa)	1%	7%	19%	44%
Zmniejszenie rotacji pracowników	2%	7%	27%	36%
Obniżenie kosztów związanych z rekrutacją	3%	6%	31%	36%
Zwiększenie poziomu obsługi klienta	4%	13%	25%	37%
Zadowolenie udziałowców firmy	5%	13%	31%	31%
Zwiększenie wiedzy o rynku talentów	3%	7%	24%	46%
Zwiększenie zyskowności firmy	5%	14%	30%	36%
				15%

Źródło: HRM Institute, *Raport employer branding w Polsce 2020*, https://hrminstitute.pl/wp-content/uploads/2020/11/EBwPL_Raport_20201.pdf, 23.11.2022.

Zgodnie z wynikami przywołanych badań najważniejszą zdaniem respondentów korzyścią wynikającą z employer branding jest tak zwana spójna komunikacja, a jak wskazuje Maciej Sznitowski: *powtarzalność to rozpoznawalność. Rozpoznawalność wzmacnia świadomość marki i buduje zaufanie. Jeśli klient zetknie się z Twoją marką kilka razy i za każdym razem zobaczy te same motywy graficzne, kolory, fonty czy symbole, to znacznie Cię odpowiednio kodować*³²³. Można dopatrywać się również spójności pomiędzy działaniami komunikacyjnymi (promocyjnymi) organizacji a aktywnością ambasadorów marki. Z idealną sytuacją mamy do czynienia w momencie, gdy przekaz przedsiębiorstwa współgra z komunikatami wysyłanymi w ramach ambasadorstwa przez pracowników tej organizacji i jest przez nich dobrowolnie potwierdzany. Specjaliści przypisują także

³²² HRM Institute, *Raport employer branding w Polsce 2020*, s. 29, https://hrminstitute.pl/wp-content/uploads/2020/11/EBwPL_Raport_20201.pdf, 23.11.2022.

³²³ M. Sznitowski, *4 poziomy spójności marki, o które musisz zadbać*, <https://sznitowski.pl/4-poziomy-spojnosci-marki/>, 25.06.2022.

employer brandingowi rolę doskonałego integratora pod względem dopasowania kulturowego kandydatów do pracy.

Należy w tym miejscu wyraźnie podkreślić, że jest to jedynie część benefitów, jakie mogą wpływać z właściwie realizowanych strategii w zakresie employer branding. Biorąc bowiem pod uwagę szeroką definicję samego pojęcia, a także z uwagi na dynamicznie przekształcające się otoczenie, w tym zachodzące nieustannie zmiany społeczne, pokoleniowe, medialne i technologiczne, a także uwarunkowania polityczne i ekonomiczne, zdaniem autora niniejszej dysertacji liczba oraz rodzaj korzyści wynikających z zastosowania employer branding już nie tylko dla pracodawców, lecz również dla samych pracowników, będą zapewne tylko rosły.

Warto w tym miejscu przywołać również możliwości i metody oceny efektywności i skuteczności działań w zakresie employer branding, w szczególności w kontekście pomiaru oddziaływań medialnych. Robert Kozielski zauważa, że wraz z rozwojem nowych trendów i technologii, który wiąże się z koniecznością analiz big data czy wzrostem znaczenia komunikacji cyfrowej, zwłaszcza prowadzonej za pośrednictwem mediów społecznościowych, rośnie rola analityki pomiarowej i działań marketingowych³²⁴. Chodzi tu nie tylko o umiejętność mierzenia efektów przedsięwzięć, ale również analizowania i interpretowania uzyskanych wyników. Głównym celem takiego procesu jest zwiększenie skuteczności i efektywności stosowanych działań komunikacyjnych.

Taka ocena, choć jest niezbędna, stanowi pewne wyzwanie dla badaczy, również w kontekście możliwości pomiaru oddziaływań medialnych i działań w zakresie employer branding. Pomijając dywagacje na temat genezy i tłumaczenia określeń „skuteczność” (ang. *efficiency*) oraz „efektywność” (ang. *effectiveness*), które prowadzi Katarzyna Sanak-Kosmowska, trudność sprawia ich wiarygodna ocena w kwestii komunikacji marketingowej online, w tym w mediach społecznościowych³²⁵.

Sugestie co do wyboru wskaźników służących do pomiaru skuteczności i efektywności tego typu działań, w tym również tych związanych z aktywnością w obszarze employer branding, przedstawiają na łamach swojej publikacji Kozielski oraz Anna Miotk³²⁶. Wymieniają oni m.in.: wskaźnik potencjalnej ekspozycji, wskaźnik zaangażowania, *social*

³²⁴ R. Kozielski, *Pomiar działań marketingowych – proces i obszary*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 460, s. 83.

³²⁵ K. Sanak-Kosmowska, *Pomiar skuteczności komunikacji marketingowej w social mediach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 526, s. 79–87.

³²⁶ R. Kozielski, A. Miotk, *Social media*, [w:] R. Kozielski (red.), *Wskaźniki marketingowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017, s. 531–562.

media share of voice, siła marki w kategorii³²⁷. Ich propozycja koresponduje z modelem PESO³²⁸, opracowanym przez Dona Bartholomewa³²⁹.

Jak zauważa z kolei Krystyna Mazurek-Łopacińska, aby dokonać pomiaru skuteczności komunikacji marketingowej w social mediach, należy poddać badaniom dalsze wskaźniki o charakterze ilościowym, tj. poziom zaangażowania użytkowników, w tym na przykład liczbę aktywności czy wskaźnik zaangażowania, a także przeanalizować wskaźniki zasięgu serwisów społecznościowych³³⁰. Poszczególne portale oferują własne sposoby inicjowania zaangażowania korzystających z nich osób. W dużej mierze są to narzędzia służące do profesjonalnej analizy aktywności w social mediach, w ramach których również zdefiniowano stosowne wskaźniki. Facebook umożliwia na przykład zapoznanie się z danymi demograficznymi odbiorców strony, liczbą osób, które zareagowały na posty. Dzięki udostępnianym statystykom można dowiedzieć się, jakie działania ludzie wykonują na stronie lub jakiego typu wpisy wywołują największą reakcję. Również Twitter oferuje własne narzędzia służące do analizy aktywności użytkowników, dzięki którym można zbadać na przykład retweety, dodania do ulubionych, odpowiedzi, wspomnienia.

Pomiar skuteczności i efektywności działań związanych z aktywnością w obszarze employer brandingu umożliwiają również zewnętrzne, komercyjne narzędzia oferowane przez takie firmy, jak Sotrender czy Brand24. Za przykład może posłużyć tutaj Interactivity Index (InI) – zbiorczy, ważony wskaźnik wszystkich aktywności na profilu. Uwzględnia on różne działania użytkowników, takie jak polubienia, komentarze, wpisy czy udostępnienia treści, przypisując im kolejno coraz wyższe wagi, zgodnie z poziomem ich widoczności i częstotliwością występowania. Może być prezentowany w rozbiciu na aktywności fanów i prowadzącego oraz dotyczyć na przykład poszczególnych dni czy godzin³³¹. Narzędzie to zostało opracowane przez firmę Sotrender, podobnie jak kolejny wskaźnik – Relatywny Interactivity Index, który uwzględnia tylko reakcje odwiedzających fanpage i jego wielkość. Dzięki niemu można dowiedzieć się, ile aktywności przypada na tysiąc obserwujących, czyli poznać jakość fanów³³².

³²⁷ Tamże.

³²⁸ PESO (ang. *paid, earned, shared, owned*) – metoda, w której wszystkie efekty działań komunikacyjnych nie są widoczne równocześnie, lecz są chronologicznie wyrażone za pomocą kolejnych poziomów pomiaru.

³²⁹ D. Bartholomew, *Social media metrics & measurement continue to evolve*, <https://metricsman.wordpress.com/2014/06/09/social-media-metrics-measurement-continue-to-evolve/>, 1.12.2022.

³³⁰ K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Badania marketingowe. Metody, techniki i obszary aplikacji na współczesnym rynku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.

³³¹ K. Żyłka, *Interactivity Index – czyli Sotrenderowy wskaźnik aktywności na fanpage'u*, <https://www.sotrender.com/blog/pl/2020/02/interactivity-index-czyli-nasz-wskaznik-aktywnosci/>, 2.10.2022.

³³² M. Walendzewska, *Jaki oblicza się Interactivity Index i Relative Interactivity Index?*, https://www.sotrender.com/resources/pl/faq_pl/jaki-oblicza-sie-interactivity-index-i-relative-interactivity-index/, 2.10.2022.

Firma Sotrender jest także autorem algorytmów umożliwiających pomiar innych współczynników, takich jak na przykład PTAT (ang. *people talking about this, storytellers*) odnoszący się do osób, które polubiły stronę lub jakiś jej element, zamieściły post, skomentowały wpis lub go udostępniły, udzieliły odpowiedzi w zamieszczonej ankiecie, ale również odpowiedziały na zaproszenie na wydarzenie, wspomniały stronę w swoim wpisie czy oznaczyły ją na zdjęciu³³³ (zob. podrozdział 4.3.2).

Całość dopełnić może analiza sentymentu, której pomiar możliwy jest dzięki programom udostępnianym przez profesjonalne firmy zajmujące się monitoringiem internetu, jak wspomniane już Sotrender czy Brand24. Ich skomplikowane algorytmy umożliwiają także takie działanie.

Autor niniejszej dysertacji oparł swoje badania zarówno o wskaźniki wbudowane w strukturę serwisów społecznościowych, jak i pomiary parametrów możliwe dzięki zewnętrznym, komercyjnym narzędziom, co zostało zaprezentowane w rozdziale piątym, w części poświęconej ilościowej analizie danych.

Szersze podejście do pomiaru aktywności i efektywności w mediach społecznościowych proponuje John Lovett. Podkreśla on, że oprócz wskaźników liczbowych dla uzyskania pełnego obrazu konieczna jest także analiza jakościowa³³⁴. Również ta sugestia została uwzględniona przez autora niniejszej dysertacji, co widoczne jest w rozdziale szóstym poświęconym jakościowej analizie danych.

³³³ A. Zawalich, *Storytellers (PTAT – People Talking About This) – wskaźnik, który nie powinien istnieć?!*, <https://www.sotrender.com/blog/pl/2017/11/storytellers-ptat-wskaznik-ktory-nie-powinien-istniec/>, 1.12.2022.

³³⁴ J. Lovett, *Sekrety pomiarów w mediach społecznościowych*, Helion, Gliwice 2012, s. 18.

Rozdział 4

Metodologia badań własnych

Zarówno cel rozprawy, jak i zdefiniowane pytania problemowe wymuszają wykorzystanie danych empirycznych, które odnoszą się do realiów obecności mediów społecznościowych w działaniach polskich przedsiębiorstw w zakresie budowania marki wartościowego pracodawcy. Tym samym autor dysertacji zdecydował się na kilkietapowy, wielowątkowy projekt badawczy, wykorzystujący triangulację metodologiczną, dzięki której uzyskano efekt swoistej synergii i wyeliminowano niedostatki stosowania wyłącznie jednej metody badawczej. W rozdziale czwartym przedstawione zostały poszczególne etapy badań ilościowych i jakościowych. Dokonano prezentacji wykorzystanych metod i narzędzi badawczych, uzasadniając ich wybór. Zaprezentowano dobór próby i czas realizacji procesu badawczego. Badania ilościowe zostały przeprowadzone w oparciu o dane i raporty przygotowane wspólnie z firmami Sotrender oraz Sagitum. Badania jakościowe obejmują indywidualne wywiady pogłębione (IDI) ze specjalistami do spraw budowania marki pracodawcy, zatrudnionymi w przedsiębiorstwach biorących udział w pomiarach. Uzupełnieniem badań jakościowych stała się analiza studium przypadku (case study) dotyczącego storytellingu w publikacjach badanych spółek.

4.1. Charakterystyka podmiotu badań

Z uwagi na fakt, że dojrzały i świadomy employer branding wymaga od przedsiębiorstw wysokich nakładów czasowych i finansowych, badania przeprowadzono w oparciu o WIG-20 – grupę dwudziestu spółek Warszawskiego Indeksu Giełdowego. Są to podmioty o największej w Polsce kapitalizacji rynkowej oraz najwyższej wartości obrotu akcjami. Taki dobór próby zdaniem autora jest właściwy, ponieważ tego typu przedsiębiorstwa powinny być świadome istoty własnej marki jako pracodawcy, a dodatkowo dysponują stosownymi środkami i możliwościami na rozwijanie strategii w zakresie

employer branding. Wynika to przede wszystkim z profesjonalnego podejścia do prowadzonego biznesu. Już sama przynależność do elitarnego grona największych spółek giełdowych wymaga dopracowanych procesów oraz ciągłego ich doskonalenia w takich obszarach, jak finanse, zarządzanie, marketing, produkcja, handel, ale również PR oraz HR. Tym samym firmy muszą nieustannie podnosić swoje umiejętności w obszarze nowych kompetencji, a takim niewątpliwie jest employer branding. Dodatkowym atutem przemawiającym za takim wyborem podmiotów do badań jest fakt, że są to spółki reprezentujące szeroką paletę branż – od finansowej, przez technologiczną, surowcową, przetwórczą, handlową, aż po e-commerce. Tym samym stanowią istotny i interesujący materiał do badań i analizy. Warto również podkreślić, że obecność tych przedsiębiorstw w grupie WIG-20 implikuje pewną ich rozpoznawalność i wymusza intensyfikację działań wizerunkowych oraz brandingowych. Biorąc pod uwagę powyższe, uzasadnione wydaje się twierdzenie, że podmioty te potencjalnie można traktować jako dobre, godne naśladowania wzorce. Warto zaznaczyć, że wybrana grupa spółek nie jest reprezentatywna dla wszystkich działających na polskim rynku przedsiębiorstw. Na koniec września 2020 roku Główny Urząd Statystyczny oszacował liczbę podmiotów, które prowadzą w Polsce działalność gospodarczą na 4 106 708³³⁵. Jeśli jednak ktoś ma wieść prym w zakresie branding, a tym samym również employer branding, należy założyć, że stosowny potencjał ku temu posiadają największe, najbogatsze i najlepiej skapitalizowane spółki. Badanie przeprowadzone na potrzeby niniejszej dysertacji objęło zatem 20 przedsiębiorstw, które pomimo że nie są reprezentatywne dla całej gospodarki, stanowią swoisty przegląd branż i odzwierciedlają zróżnicowany charakter rynku, co sprawia, że uzyskane wyniki dają jego przekrojowy obraz. WIG-20 skupia zarówno spółki Skarbu Państwa, jak i podmioty w pełni prywatne, a część z nich działa w branżach nowych technologii, co w kontekście przedmiotu badania nie jest bez znaczenia. To wszystko powoduje, że pomiary w tak zróżnicowanej grupie przedsiębiorstw dają szansę na ujawnienie zależności pomiędzy branżą, wielkością firmy mierzoną liczbą pracowników, charakterem działalności i kapitałem a profesjonalizacją działań w zakresie employer branding.

Nie bez wpływu pozostaje również fakt, że o ile pierwsza część badań ma charakter ilościowy i została oparta o dostępne narzędzia analityczne, o tyle drugą część stanowią wywiady pogłębione z osobami zajmującymi się zawodowo problematyką budowania marki. Ich dostępność, kompetencje i doświadczenie były tutaj dodatkowym atutem,

³³⁵ https://www.coig.com.pl/spis-polskich-firm_katalog_polskich_firm.php, 15.10.2021.

ponieważ umożliwiły pozyskanie wiedzy i opinii od praktyków, którzy kształtują działania komunikacyjne w zakresie employer brandingu w największych polskich podmiotach gospodarczych.

W czasie przeprowadzania badań do grupy WIG-20 należały następujące przedsiębiorstwa (kolejność alfabetyczna):

1. Alior Bank S.A.

Przedsiębiorstwo sektora bankowego, które swoją działalność operacyjną rozpoczęło w 2008 roku. Od 2014 roku firma znajduje się w grupie giełdowej WIG-20. Za rok 2020 osiągnęła obroty w wysokości ponad 3,5 miliarda złotych³³⁶.

2. Allegro.eu S.A.

Przedsiębiorstwo branży e-commerce, które swoją działalność operacyjną rozpoczęło w 1999 roku. Od 2020 roku firma znajduje się w grupie giełdowej WIG-20. Za rok 2020 osiągnęła obroty w wysokości ponad 3,23 miliarda złotych³³⁷.

3. Asseco Poland S.A.

Przedsiębiorstwo branży informatycznej i deweloper oprogramowania. Swoją działalność operacyjną rozpoczęło w 1999 roku. Od 2020 roku firma znajduje się w grupie giełdowej WIG-20. Za rok 2020 osiągnęła obroty w wysokości ponad 12,2 miliarda złotych³³⁸.

4. CCC S.A.

Przedsiębiorstwo branży obuwniczej, które swoją działalność operacyjną rozpoczęło w 1996 roku. Od 2020 roku firma znajduje się w grupie giełdowej WIG-20. Za rok 2020 osiągnęła obroty w wysokości ponad 5,6 miliarda złotych³³⁹.

5. CD Projekt Red S.A.

Przedsiębiorstwo branży informatycznej, producent i dystrybutor gier komputerowych. Swoją działalność operacyjną rozpoczęło w 2011 roku. Od 2018 roku firma znajduje się w grupie giełdowej WIG-20. Za rok 2020 osiągnęła obroty w wysokości ponad 2,1 miliarda złotych³⁴⁰.

³³⁶ Na podstawie: <https://www.money.pl/>; <https://www.biznesradar.pl/>; <https://notowania.pb.pl/>; <https://www.aliorbank.pl/>, 15.08.2020.

³³⁷ Na podstawie: <https://www.money.pl/>; <https://www.biznesradar.pl/>; <https://notowania.pb.pl/>; <https://about.allegro.eu/pl>, 15.08.2020.

³³⁸ Na podstawie: <https://www.money.pl/>; <https://www.biznesradar.pl/>; <https://notowania.pb.pl/>; <https://pl.asseco.com/>, 15.08.2020.

³³⁹ Na podstawie: <https://www.money.pl/>; <https://www.biznesradar.pl/>; <https://notowania.pb.pl/>; <https://biuroprasowe.eobuwie.pl/>, 15.08.2020.

³⁴⁰ Na podstawie: <https://www.money.pl/>; <https://www.biznesradar.pl/>; <https://notowania.pb.pl/>; <https://www.cdprojekt.com/pl/>, 15.08.2020.

6. Cyfrowy Polsat S.A.

Przedsiębiorstwo branży medialno-telekomunikacyjnej, które swoją działalność operacyjną rozpoczęło w 1992 roku. Od 2009 roku firma znajduje się w grupie giełdowej WIG-20. Za rok 2020 osiągnęła obroty w wysokości ponad 11,9 miliarda złotych³⁴¹.

7. Dino Polska S.A.

Przedsiębiorstwo będące siecią sklepów spożywczo-przemysłowych, które swoją działalność operacyjną rozpoczęło w 1999 roku. Od 2019 roku firma znajduje się w grupie giełdowej WIG-20. Za rok 2020 osiągnęła obroty w wysokości około 10,1 miliarda złotych³⁴².

8. Jastrzębska Spółka Węglowa S.A.

Przedsiębiorstwo będące spółką surowcową, największym producentem węgla koksowego w Polsce i największą komercyjną grupą koksowi w Unii Europejskiej. Swoją działalność operacyjną rozpoczęło w 1993 roku. Od 2011 roku firma znajduje się w grupie giełdowej WIG-20. Za rok 2020 osiągnęła obroty w wysokości ponad 3,5 miliarda złotych³⁴³.

9. KGHM Polska Miedź S.A.

Przedsiębiorstwo będące spółką surowcowo-wydobywczą, jeden z czołowych producentów miedzi i srebra na świecie. Swoją działalność operacyjną rozpoczęło w 1959 roku. Od 1997 roku firma znajduje się w grupie giełdowej WIG-20. Za rok 2020 osiągnęła obroty w wysokości ponad 23,6 miliarda złotych³⁴⁴.

10. Grupa Lotos S.A.

Przedsiębiorstwo będące drugim co do wielkości w Polsce koncernem naftowym, zajmującym się wydobywaniem i przerobem ropy naftowej oraz sprzedażą hurtową i detaliczną produktów naftowych. Swoją działalność operacyjną rozpoczęło w 1972 roku (jako Rafineria Nafty „Gdańsk”). Od 2005 roku firma znajduje się

³⁴¹ Na podstawie: <https://www.money.pl/>; <https://www.biznesradar.pl/>; <https://notowania.pb.pl/>; <https://grupapolsatplus.pl/pl/biuro-prasowe>, 15.08.2020.

³⁴² Na podstawie: <https://www.money.pl/>; <https://www.biznesradar.pl/>; <https://notowania.pb.pl/>; <https://grupadino.pl/>, 15.08.2020.

³⁴³ Na podstawie: <https://www.money.pl/>; <https://www.biznesradar.pl/>; <https://notowania.pb.pl/>; <https://www.jsw.pl/>, 15.08.2020.

³⁴⁴ Na podstawie: <https://www.money.pl/>; <https://www.biznesradar.pl/>; <https://notowania.pb.pl/>; <https://kgbm.com/>, 15.08.2020.

w grupie giełdowej WIG-20. Za rok 2020 osiągnęła obroty w wysokości ponad 20,9 miliarda złotych³⁴⁵.

11. LPP S.A.

Przedsiębiorstwo zajmujące się produkcją i dystrybucją odzieży, z siecią około 1800 sklepów. Swoją działalność operacyjną rozpoczęło w 1991 roku. Od 2014 roku firma znajduje się w grupie giełdowej WIG-20. Za rok 2020 osiągnęła obroty w wysokości ponad 9,8 miliarda złotych³⁴⁶.

12. Orange Polska S.A.

Przedsiębiorstwo będące spółką telekomunikacyjną i dominującym dostawcą telefonii i internetu w Polsce. Swoją działalność operacyjną rozpoczęło w 1991 roku. Od 2014 roku firma znajduje się w grupie giełdowej WIG-20. Za rok 2020 osiągnęła obroty w wysokości ponad 11,5 miliarda złotych³⁴⁷.

13. Bank Polska Kasa Opieki S.A.

Przedsiębiorstwo będące międzynarodowym bankiem i największym bankiem korporacyjnym w Polsce, które swoją działalność operacyjną rozpoczęło w 1929 roku (jako Bank Polska Kasa Opieki S.A.). Od 1998 roku firma znajduje się w grupie giełdowej WIG-20. Za rok 2020 osiągnęła obroty w wysokości ponad 8,7 miliarda złotych³⁴⁸.

14. PGE Polska Grupa Energetyczna S.A.

Przedsiębiorstwo, które dostarcza energię elektryczną około pięciu milionom odbiorców. Jego roczna produkcja energii elektrycznej stanowi około 40% krajowej. Swoją działalność operacyjną rozpoczęło w 2007 roku. Od 2010 roku firma znajduje się w grupie giełdowej WIG-20. Za rok 2020 osiągnęła obroty w wysokości ponad 45,7 miliarda złotych³⁴⁹.

15. Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo S.A.

Przedsiębiorstwo będące spółką surowcową zajmującą się poszukiwaniem i wydobyciem, a także sprzedażą i dystrybucją gazu ziemnego, paliw gazowych

³⁴⁵ Na podstawie: <https://www.money.pl/>; <https://www.biznesradar.pl/>; <https://notowania.pb.pl/>; <https://www.lotos.pl/>, 15.08.2020.

³⁴⁶ Na podstawie: <https://www.money.pl/>; <https://www.biznesradar.pl/>; <https://notowania.pb.pl/>; <https://www.lppsa.com/>, 15.08.2020.

³⁴⁷ Na podstawie: <https://www.money.pl/>; <https://www.biznesradar.pl/>; <https://notowania.pb.pl/>; <https://www.orange.pl/>, 15.08.2020.

³⁴⁸ Na podstawie: <https://www.money.pl/>; <https://www.biznesradar.pl/>; <https://notowania.pb.pl/>; <https://www.pekao.com.pl/>, 15.08.2020.

³⁴⁹ Na podstawie: <https://www.money.pl/>; <https://www.biznesradar.pl/>; <https://notowania.pb.pl/>; <https://www.gkpge.pl/>, 15.08.2020.

i płynnych, które swoją działalność operacyjną rozpoczęło w 1976 roku. Od 2005 roku firma znajduje się w grupie giełdowej WIG-20. Za rok 2020 osiągnęła obroty w wysokości ponad 39,2 miliarda złotych³⁵⁰.

16. Polski Koncern Naftowy Orlen S.A.

Przedsiębiorstwo będące pierwszym co do wielkości w Polsce koncernem naftowym. Zajmuje się wydobywaniem i przerobem ropy naftowej oraz sprzedażą hurtową i detaliczną produktów naftowych. Swoją działalność operacyjną rozpoczęło w 1945 roku jako CPN (Centrala Paliw Naftowych). Od 1999 roku firma znajduje się w grupie giełdowej WIG-20. Za rok 2020 osiągnęła obroty w wysokości ponad 86,18 miliarda złotych³⁵¹.

17. PKO BP S.A.

Przedsiębiorstwo będące największym uniwersalnym bankiem komercyjnym w Polsce, które swoją działalność operacyjną rozpoczęło w 1919 roku (jako Pocztowa Kasa Oszczędności). Od 2004 roku firma znajduje się w grupie giełdowej WIG-20. Za rok 2020 osiągnęła obroty w wysokości ponad 11,8 miliarda złotych³⁵².

18. Powszechny Zakład Ubezpieczeń S.A.

Przedsiębiorstwo będące największym przedsiębiorstwem ubezpieczeniowym w Polsce, które swoją działalność operacyjną rozpoczęło w 1921 roku (jako Polska Dyrekcja Ubezpieczeń Wzajemnych). Od 2010 roku firma znajduje się w grupie giełdowej WIG-20. Za rok 2020 osiągnęła obroty w wysokości ponad 23 miliardy złotych³⁵³.

19. Santander Bank Polska S.A.

Przedsiębiorstwo będące trzecim co do wielkości bankiem w Polsce pod względem wartości aktywów oraz liczby placówek bankowych, które swoją działalność operacyjną rozpoczęło w 1988 roku (jako Bank Zachodni). Od 2014 roku firma znajduje się w grupie giełdowej WIG-20. Za rok 2020 osiągnęła obroty w wysokości ponad 45,7 miliarda złotych³⁵⁴.

³⁵⁰ Na podstawie: <https://www.money.pl/>; <https://www.biznesradar.pl/>; <https://notowania.pb.pl/>; <https://pgnig.pl/>, 15.08.2020.

³⁵¹ Na podstawie: <https://www.money.pl/>; <https://www.biznesradar.pl/>; <https://notowania.pb.pl/>; <https://www.orklen.pl/pl>, 15.08.2020.

³⁵² Na podstawie: <https://www.money.pl/>; <https://www.biznesradar.pl/>; <https://notowania.pb.pl/>; <https://www.pkobp.pl/>, 15.08.2020.

³⁵³ Na podstawie: <https://www.money.pl/>; <https://www.biznesradar.pl/>; <https://notowania.pb.pl/>; <https://www.pzu.pl/>, 15.08.2020.

³⁵⁴ Na podstawie: <https://www.money.pl/>; <https://www.biznesradar.pl/>; <https://notowania.pb.pl/>; <https://www.santander.pl/>, 15.08.2020.

20. Tauron Polska Energia S.A.

Przedsiębiorstwo będące drugą pod względem wielkości firmą energetyczną w Polsce, które swoją działalność operacyjną rozpoczęło w 2006 roku. Działa we wszystkich branżach rynku energetycznego, począwszy od wydobywania węgla, przez wytwarzanie, dystrybucję oraz sprzedaż energii elektrycznej, ciepła. Prowadzi również sprzedaż paliw, produktów pochodnych oraz gazu. Od 2010 roku firma znajduje się w grupie giełdowej WIG-20. Za rok 2020 osiągnęła obroty w wysokości ponad 20,3 miliarda złotych³⁵⁵.

Wielkość firmy zazwyczaj wiąże się z poziomem zatrudnienia. Fakt ten ma istotny wpływ na skalę aktywności działów i ekspertów zajmujących się kwestiami pracowniczymi, rekrutacją personelu, jego rotacją, a także działaniami w zakresie employer branding. Wymienione podmioty stanowiły dla autora dysertacji ciekawy obiekt zainteresowania także z uwagi na fakt, że należą one do grupy największych pracodawców w Polsce. Tym samym idealnie nadawały się do badań z punktu widzenia tematu niniejszej rozprawy i analizy mechanizmów budowy marki pracodawcy. Wielkość zatrudnienia w analizowanych spółkach przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Wielkość zatrudnienia w analizowanych podmiotach (stan na dzień: 15.08.2020 roku)

Nazwa przedsiębiorstwa	Stan zatrudnienia (liczba pracowników)
Alior Bank S.A.	8143
Allegro.eu S.A.	14 676
Asseco Poland S.A.	26 843
CCC S.A.	15 618
CD Projekt Red S.A.	1044
Cyfrowy Polsat S.A.	7231
Dino Polska S.A.	19 241
Jastrzębska Spółka Węglowa S.A.	22 038
KGHM Polska Miedź S.A.	18 444
Grupa Lotos S.A.	5431
LPP S.A.	17 857

³⁵⁵ Na podstawie: <https://www.money.pl/>; <https://www.biznesradar.pl/>; <https://notowania.pb.pl/>; <https://www.tauron.pl/tauron>, 15.08.2020.

Nazwa przedsiębiorstwa	Stan zatrudnienia (liczba pracowników)
Orange Polska S.A.	12 058
Bank Polska Kasa Opieki S.A.	27 708
PGE Polska Grupa Energetyczna S.A.	33 576
PGNiG S.A.	4812
Polski Koncern Naftowy Orlen S.A.	21 826
PKO BP S.A.	24 200
Powszechny Zakład Ubezpieczeń S.A.	41 395
Santander Bank Polska S.A.	13 630
Tauron Polska Energia S.A.	25 916
Łącznie	324 031

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://www.money.pl/>; <https://www.biznesradar.pl/>; <https://notowania.pb.pl/>; <https://www.aliorbank.pl/>; <https://about.allegro.eu/pl/>; <https://pl.asseco.com/>; <https://biuro-prasowe.eobuwie.pl/>; <https://www.cdprojekt.com/pl/>; <https://grupapolsatplus.pl/pl/biuro-prasowe>; <https://grupadino.pl/>; <https://www.jsw.pl/>; <https://kghm.com/>; <https://www.lotos.pl/>; <https://www.lppsa.com/>; <https://www.orange.pl/>; <https://www.pekao.com.pl/>; <https://www.gkpge.pl/>; <https://pgnig.pl/>; <https://www.orklen.pl/pl/>; <https://www.pkobp.pl/>; <https://www.pzu.pl/>; <https://www.santander.pl/>; <https://www.tauron.pl/tauron>, 15.08.2020.

Teoria kapitału ludzkiego zakłada, że jest on najcenniejszym elementem zasobów przedsiębiorstwa³⁵⁶. Tym samym nowocześnie pojmowane zadania w zakresie HR czy employer brandingu będą uwzględniały nieustanną troskę i dbanie o te zasoby, co w skali dużego podmiotu oznacza konieczność profesjonalizacji działań działów odpowiedzialnych za te obszary i zatrudnionych w nich ekspertów. Jak wynika z zestawienia (tabela 3), liczba pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach grupy WIG-20 wynosi ponad 324 tysiące. W 2019 roku łącznie wszystkich zatrudnionych w Polsce było około 16 646 tysięcy osób³⁵⁷, zatem uwzględnione w badaniu przeprowadzonym na potrzeby niniejszej dysertacji spółki w okresie realizacji pomiarów były pracodawcą dla niemal 2% populacji.

Jak już wspomniano, grupa WIG-20 obejmuje przedsiębiorstwa działające w różnych branżach, reprezentując zróżnicowane spektrum aktywności biznesowych. Z analizy specyfiki działalności badanych podmiotów wynika jednak również to, że niektóre z tych firm są wprost stworzone do działań brandingowych, a inne nieco mniej. Trudno wyobrazić sobie sytuację, w której nowoczesna spółka informatyczna czy olbrzymia internetowa

³⁵⁶ Z. Ciekanowski, *Kapitał ludzki najistotniejszym elementem w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2014, nr 101.

³⁵⁷ Ł. Komuda, *Liczba pracujących*, <https://rynekpracy.org/statystyki/liczba-pracujacych/>, 15.08.2020.

platforma sprzedażowa działająca jedynie w przestrzeni wirtualnej nie dba o swój internetowy wizerunek i reputację. Z kolei, czy przedsiębiorstwo energetyczne lub z branży wydobywczej będzie miało podobne potrzeby wizerunkowe i czy będzie podejmowało równie intensywne działania w zakresie employer branding? Poszukiwanie odpowiedzi na tego rodzaju pytania stanowiło fundament projektowania procesu badawczego przeprowadzonego na potrzeby niniejszej dysertacji.

Podsumowując – z uwagi na fakt, że projekt zakładał zbadanie rozwiązań mających na celu zbudowanie właściwej polityki w zakresie employer branding, wynikającej wprost z kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa i skrojonej na miarę jego wielkości, branży oraz charakteru, z użyciem szerokokorozumianych kanałów społecznościowych, przedsiębiorstwa grupy WIG-20 to idealny materiał do analizy.

4.2. Opis przebiegu procesu badawczego

W badaniach realizowanych na potrzeby niniejszej dysertacji podjęto próbę całościowego spojrzenia na zjawisko sposobu komunikacji w mediach społecznościowych w obszarze budowania marki pracodawcy przez przedsiębiorstwa w Polsce zebrane w grupie największych firm giełdowych WIG-20. Zdecydowano się na kilkuetapowy, wielowątkowy projekt badawczy, wykorzystując łączenie metodologiczne, nadające uzyskanym wynikom efekt swoistej synergii i eliminujące niedostatki stosowania wyłącznie jednej metody badawczej. Proces przebiegał w następujących etapach:

1. **Etap 1.** W okresie od lutego 2020 roku do stycznia 2021 roku, wykorzystując narzędzie Sotrender, gromadzono materiał na potrzeby analizy ilościowej. Metodą obserwacji i eksploracji profili firmowych badanych przedsiębiorstw prowadzonych w mediach społecznościowych (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube) dokonano analizy ilościowej.
2. **Etap 2.** Przeprowadzono analizę treści publikowanych przez spółki z grupy WIG-20 na profilach firmowych portalu LinkedIn. Materiału dostarczyła firma Sagitum wykorzystująca autorską metodę jego wyodrębniania. Dane dotyczyły tego samego okresu, który brany był pod uwagę na etapie pierwszym (luty 2020 roku – styczeń 2021 roku). Wszystkie posty poddano wnikliwej analizie pod kątem występowania w nich wybranych słów kluczowych.
3. **Etap 3.** W ramach indywidualnych wywiadów pogłębionych w okresie od kwietnia do lipca 2021 roku na potrzeby analizy jakościowej przeprowadzono 14 około

1,5-godzinnych rozmów z ekspertami i managerami zajmującymi się kwestiami związanymi z budowaniem wizerunku i marki pracodawcy w badanych spółkach. W tym celu wykorzystano komunikator MsTeams. Nie wszyscy eksperci zgodzili się na uczestnictwo w wywiadach z uwagi na wiążące ich umowy o zachowania poufności (NDA)³⁵⁸. Szczegóły dotyczące kwestii technicznych i organizacyjnych związane z przeprowadzonymi wywiadami opisano w podrozdziale 6.1.

4. **Etap 4.** Studium przypadku (case study) dotyczące możliwości, jakie daje technika storytellingu. Jako podstawa posłużyły materiały opublikowane na dwóch profilach firmowych w LinkedIn znalezione w ramach eksploracji i obserwacji aktywności badanych przedsiębiorstw w mediach społecznościowych.
5. **Etap 5.** Skuteczna próba wyciągnięcia wniosków z przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji badań oraz sformułowania wpływających z wieloetapowej analizy konkluzji.

Dla autora rozprawy ważnym aspektem prac badawczych było przyjrzenie się procesom komunikacji kierowanej przez badane przedsiębiorstwa za pośrednictwem różnych social mediów do interesariuszy, a także próba uchwycenia najbardziej angażujących form, sposobów oraz treści z punktu widzenia aktywności w zakresie employer branding.

4.3. Omówienie metodologii badań, doboru próby, wyboru narzędzi

Metody jakościowe i ilościowe wyraźnie się od siebie różnią, co często zmusza badaczy do odmiennych sposobów gromadzenia, oceny i analizy pozyskanych danych. Oba typy pomiarów można jednak skutecznie ze sobą łączyć. Warto ponadto podkreślić, że dopiero w wyniku zestawienia danych pozyskanych przy użyciu zarówno metod ilościowych, jak i jakościowych, możliwe staje się udzielenie pełnej odpowiedzi na postawione pytania. Dzięki badaniom ilościowym uzyskuje się liczbowy obraz zjawisk, natomiast badania jakościowe dostarczają wiedzę w danym obszarze, często bardzo pogłębioną i zindywidualizowaną. Tym samym metody jakościowe mogą zostać wykorzystane we wspólnym projekcie badawczym razem z metodami ilościowymi na różnych etapach

³⁵⁸ Umowa o zachowaniu poufności (NDA, skrót od ang. *non-disclosure agreement*) jest zawierana dość powszechnie. W ramach niej strony zobowiązują się do zachowania w tajemnicy przekazywanych sobie informacji (P. Bądek, *Non-disclosure agreement (NDA). Czyli co powinna zawierać dobra umowa o poufności*, <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/57196:non-disclosure-agreement-nda>, 5.12.2022.

w ramach tak zwanej triangulacji³⁵⁹. Dodatkowo akceptacja triangulacji jako podstawy procesu badawczego wynika z obawy, że wykorzystanie jedynie jednej metody może zniekształcić obraz i wyniki przeprowadzonych pomiarów.

Koncepcję zastosowania kilku metod w procesie badawczym przedstawili jako pierwsi w 1958 roku Campbell i Fiske³⁶⁰, natomiast duży wkład w usystematyzowanie tego pojęcia w obszarze nauk społecznych miał Norman K. Denzin³⁶¹. Jednoczesne zastosowanie metod jakościowych i ilościowych pozwala uzyskać bardziej wiarygodną i kompleksową wiedzę w badanym obszarze. Trzeba jednak pamiętać, że różnorodność metodologiczna w odniesieniu do tego samego przedmiotu badań rodzi pewne wątpliwości dotyczące wartości poszczególnych metod. Badacze wychodzą jednak z założenia, że w przypadku otrzymania rozbieżnych wyników pomiarów przeprowadzonych różnymi metodami żadna z nich nie jest lepsza lub gorsza³⁶², jednak w takim przypadku konieczne jest ustalenie źródła tych różnic³⁶³.

Wywody związane z komplementarnością badań ilościowych i jakościowych prowadzą nas do wniosków, że różnice między nimi mogą wystąpić w obszarze analizy liczb oraz znaczenia słów i wypowiedzi. W przypadku analizy wartości liczbowych w procesie badań ilościowych z założenia winniśmy otrzymać jeden, obiektywnie właściwy wynik. Analiza jakościowa, która ma swoje odniesienie do znaczenia słów, wypowiedzi, często symboli, obrazów, może doprowadzić niezależnych badaczy do odrębnych wniosków. Przyjmuje się, że od samego początku badacz jest tutaj uczestniczącą w badaniu stroną, a na cały przebieg pomiarów nakładane są jego osobiste, często subiektywne doświadczenia. Ostatecznie jednak pomimo wskazanych różnic w procesie gromadzenia danych, interpretacji i oceny materiału badawczego, metody jakościowe i ilościowe można z sukcesem stosować łącznie. Powstający w ten sposób efekt synergii często pozwala zgromadzić jakościowo lepszy i bogatszy materiał badawczy niż w przypadku zastosowania

³⁵⁹ J.W. Creswell, V.L. Plano Clark, M.L. Gutmann, W.E. Hanson, *An expanded typology for classifying mixed methods research into designs*, [w:] A. Tashakkori, C. Teddlie (red.), *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*, Sage, Thousand Oaks 2003, s. 209–240.

³⁶⁰ D.T. Campbell, D.W. Fiske, *Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix*, „Psychological Bulletin” 1959, nr 56(2), s. 81.

³⁶¹ N.K. Denzin, *The work of little children*, „Toward a Sociology of Education” 1978, nr 12, s. 316.

³⁶² Zob. np. P. Bazeley, *Issues in mixing qualitative and quantitative approaches to research*, [w:] R. Buber, J. Gadner, L. Richards (red.), *Applying Qualitative Methods to Marketing Management Research*, Palgrave Macmillan, London 2004, s. 141–156; G. Prein, U. Kuckartz, E. Roller, C. Ragin, U. Kelle, *Computers and triangulation. Introduction: between quality and quantity*, [w:] U. Kelle (red.), *Computer-Aided Qualitative Data Analysis: Theory, Methods and Practice*, Sage, Thousand Oaks 1995, s. 152–157.

³⁶³ Zob. J.M. Morse, *Strategies for sampling*, [w:] J.M. Morse (red.), *Qualitative Nursing Research: A Contemporary Dialogue*, Sage, Thousand Oaks 1991, s. 127–146; G.B. Rossman, B.L. Wilson, *Numbers and words revisited: Being „shamelessly eclectic”*, „Quality and Quantity” 1994, nr 28(3), s. 315–327.

tylko jednej metody. Biorąc to pod uwagę, autor dysertacji zdecydował się wykorzystać zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe.

Na potrzeby niniejszej dysertacji badania przeprowadzono nie w oparciu o hipotezy, lecz wykorzystując pytania problemowe. Hipoteza badawcza to elementem metodologii badań rozumiany jako zdanie twierdzące, w którym z góry przewidziano wynik badań³⁶⁴. Hipoteza badawcza ma charakter przypuszczenia oraz prawdopodobieństwa zaistnienia określonego procesu bądź zjawiska³⁶⁵. Z kolei pytanie problemowe, zwane inaczej pytaniem badawczym, jest pewnym opisem celu oraz tematu analizy. W toku badań podejmuje się próby znalezienia na nie odpowiedzi³⁶⁶. Zdaniem Małgorzaty Lisowskiej-Magdziarz należy wyraźnie rozróżnić dwie kategorie prac naukowych: opisową oraz problemową, przy czym tylko w drugim przypadku stawianie hipotez jest warunkiem koniecznym. Jeśli zaś chodzi o prace opisowe, cechuje je przeglądowy charakter, a samo badanie jest ukierunkowane na maksymalne scharakteryzowanie i dokładne poznanie danego zjawiska. Z uwagi na fakt, że często ma ono charakter niepoznany, chaotyczny bądź mało wyraźny, autorka podkreśla, że należy skupić się maksymalnie na celu badania z pominięciem hipotez badawczych³⁶⁷.

Pytanie badawcze winno być wyraźnie sprecyzowane oraz identyfikowane z problemem badawczym. Z uwagi na fakt, że badania przeprowadzone na potrzeby niniejszej dysertacji mają charakter eksploracyjny, a nie eksplanacyjny, czyli mają za zadanie pokazać, jak zachodzi badane zjawisko, a nie wyjaśnić, dlaczego tak się dzieje, zdecydowano się na pytania problemowe zamiast hipotez. Hipotezy sprawdzają się bowiem lepiej w badaniach wyjaśniających, a w tych, gdzie celem jest pozyskanie wiedzy, w tym przypadku dotyczącej aktywności badanych przedsiębiorstw w mediach społecznościowych, bardziej odpowiednie są pytania problemowe.

4.3.1. Pytania problemowe

Aby zrealizować cel niniejszej dysertacji, sformułowano pytania problemowe. Skupiają się one wokół takich obszarów, jak narzędzia i modele działania w social mediach

³⁶⁴ H. Dźwigoł, *Założenia do budowy metodyki badawczej*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska” 2015, nr 78, s. 99–116.

³⁶⁵ M. Krajewski, *O metodologii nauk i zasadach pisarstwa naukowego*, Wydawnictwo Naukowe Novum, Płock 2020.

³⁶⁶ A.M. Jeszka, *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 5(158).

³⁶⁷ M. Lisowska-Magdziarz, *Analiza zawartości mediów. Przewodnik dla studentów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2004, s. 38–46.

w zakresie brandingu oraz wskaźniki służące do pomiaru obecności na portalach społecznościowych i sukcesu komunikacji prowadzonej za ich pośrednictwem. Postawiono następujące pytania problemowe:

1. Jaki potencjał, jeśli chodzi o EB, mają media społecznościowe i które z nich wykorzystywane są w employer brandingu w praktyce działalności polskich przedsiębiorstw?

Jest to jedno z podstawowych pytań. Należało je postawić z uwagi na konieczność określenia głównych kanałów komunikacyjnych, z których korzystają przedsiębiorstwa. Kluczowy z punktu widzenia budowania marki, w tym marki pracodawcy, jest dobór właściwych social mediów. Jest to pytanie wynikające z czysto praktycznej chęci poznania profesjonalnych doświadczeń specjalistów w kwestii pracy z dostępnymi portalami społecznościowymi. Zarówno to pytanie, jak i pytanie dotyczące pojęcia storytellingu, zostało zadane także w celu skatalogowania dobrych praktyk w obszarze EB. Wiedza ekspercka jest szczególnie ważna zwłaszcza w zakresie umiejętności miękkich, a takimi specjaliści posługują się, prowadząc działania w zakresie employer brandingu.

2. Jaki jest zasięg komunikatów dotyczących employer branding w mediach społecznościowych?

Pytanie wynika wprost z charakteru social mediów, w tym jednej z najbardziej wyróżniających cech, czyli dużego zasięgu komunikatu. Dzięki pomiarowi liczby unikalnych użytkowników można określić skuteczność prowadzonych działań, kampanii, w tym brandingowych.

3. Jaka jest intensywność komunikowania inicjowanego przez przedsiębiorstwa?

Pytanie wynika z próby poszukiwania zależności pomiędzy intensywnością i częstotliwością aktywności marek w zakresie komunikowania w social mediach a liczbą fanów, poziomem sentymentu, rodzajem i ilością reakcji ze strony użytkowników.

4. Czy w ramach realizacji strategii komunikowania i employer brandingu przedsiębiorstwa mierzą odzew, reakcję i aktywność użytkowników i jakie mierniki są w tym celu wykorzystywane?

Pytanie postawione z uwagi na chęć poznania, jak wykorzystać dostępne na rynku narzędzia i raporty do zbadania kluczowych z punktu widzenia przedmiotu niniejszej dysertacji wskaźników i ich wpływu na procesy i efekty komunikacyjne badanych firm.

5. Które media społecznościowe są szczególnie istotne z punktu widzenia employer branding i jakie czynniki wpływają na skłonność do wykorzystania poszczególnych narzędzi?

Pytanie istotne z praktycznego punktu widzenia w kontekście prawidłowego doboru kanału społecznościowego do komunikacji w ramach budowania marki pracodawcy.

6. Jaki jest potencjał LinkedIn w obszarze komunikacji dotyczącej employer branding?

Jest to pytanie będące próbą uzyskania wyjaśnienia bezprecedensowego prymu i roli, jaką odgrywa portal LinkedIn w zakresie komunikacji biznesowej, budowania społeczności zawodowo aktywnych pracowników, co ma istotne znaczenie z uwagi na charakter działań w zakresie employer branding prowadzonych za pośrednictwem social mediów.

7. Jaka jest skala negatywnego odbioru w komunikacji w mediach społecznościowych dotyczącej employer branding?

Pytanie kluczowe z punktu widzenia oceny profesjonalizmu i mechanizmów zachowania marki w obliczu zjawisk krytyki i kryzysu często spotykanych w internecie i dotyczących większość podmiotów bez względu na rodzaj, wielkość czy specyfikę firmy.

8. Jakie elementy storytellingu są wykorzystywane w działaniach EB i zwiększają atrakcyjność publikacji?

Pytanie to wynika z chęci i potrzeby udowodnienia za pomocą studium przypadku jako metody badawczej w obszarze jakościowym, że istotnie mechanizm storytellingu może być użytecznym narzędziem zbudowania marki w mediach społecznościowych, w tym również marki pracodawcy. Z uwagi na fakt, że zamiarem autora niniejszej dysertacji jest między innymi stworzenie katalogu dobrych praktyk dotyczących działań z zakresu employer branding, nie mógł on pominąć zbadania mechanizmów storytellingu.

9. Z jakich narzędzi analizy korzystają polskie przedsiębiorstwa?

Pytanie ma wymiar czysto praktyczny i wynika wprost z chęci poznania sposobu działania profesjonalistów w zakresie employer branding. Autor dysertacji przypuszczał, że sama wiedza i nawet najlepsze doświadczenie w zakresie funkcjonowania social mediów i employer branding musi być podparta praktycznymi narzędziami wykorzystującymi cyfrową analizę danych.

4.3.2. Metody ilościowe

Sotrender to narzędzie służące do ilościowej analizy treści. Jest to nienazwana metoda badawcza, która ma charakter ilościowo-jakościowy. Sotrender poprzez swoje algorytmy w sposób automatyczny zlicza różnego rodzaju aktywności komunikacyjne, czyli pomaga przeprowadzić pomiary i analizę ilościową. Ze względu na fakt, że czynności tej towarzyszy analiza treści, ma ona również charakter jakościowy. Badania z wykorzystaniem Sotrendera można jednak zakwalifikować do jakościowej analizy treści także z innego powodu. Narzędzie posiada wbudowany moduł do analizy sentymentu – na podstawie różnego rodzaju słów kluczowych dokonuje przyporządkowania danego komunikatu do określonej kategorii, wskazując, jaki ma on wydźwięk.

Analiza z wykorzystaniem danych Sotrendera była pierwszym chronologicznie etapem analizy ilościowej przeprowadzonej na potrzeby niniejszej dysertacji. Dotyczyła okresu 12 miesięcy (luty 2020 roku – styczeń 2021 roku). Na jej podstawie proces badawczy poszerzono o kolejne elementy z zastosowaniem metod jakościowych. Badania ilościowe wykorzystujące Sotrendera stało się zatem punktem wyjścia do późniejszych pomiarów jakościowych (indywidualnych wywiadów pogłębionych, case study). W trakcie rozmów z ekspertami wykorzystano informacje, które udało się uzyskać dzięki analizie ilościowej. Pogłębiono tym samym obszar poznawczy w zakresie procesów i stopnia zaangażowania samych podmiotów w komunikację w mediach społecznościowych, powodów takich decyzji, jak również wielu innych wątpliwości, które pojawiły się podczas pierwszego etapu. Zwieńczeniem procesu badawczego była analiza z wykorzystaniem studium przypadku, dotycząca dobrych praktyk związanych ze storytellingiem.

Wyniki badań wykorzystujących dane pozyskane przy użyciu Sotrendera z perspektywy terminu zamknięcia pracy i obrony rozprawy mogą wydawać się nieaktualne. Wynika to jednak z przyjętej strategii, w której kolejne etapy pomiarów następowały po sobie w porządku chronologicznym. Zdaniem autora w takim przypadku nie sposób uniknąć negatywnych skutków upływu czasu, bowiem za każdym razem uzyskanie z Sotrendera najnowszych danych z uwagi na poprawność i konieczność całościowego przeprowadzenia procesu badawczego wymuszałoby ponowne wykonywanie kolejnych etapów, a więc uzupełnianie danych o badania jakościowe. Te z kolei wymagają czasu niezbędnego, aby ustalić terminy wywiadów pogłębionych, przeprowadzić je oraz dokonać analizy uzyskanych informacji. Również fakt bardzo utrudnionego dostępu do ekspertów spółek, mocno zaangażowanych w bieżącą pracę zawodową, uniemożliwia takie wielokrotne powtarzanie procesu badawczego.

Metody ilościowe to te, w których określa się liczbowe parametry badanych zjawisk i obiektów badań. Dzięki swej specyfice pozwalają znaleźć odpowiedzi na pytania: Kto? Co? Jak? Gdzie? W jakiej skali?³⁶⁸. Dzieje się tak z uwagi na fakt, że istotą badań ilościowych jest operowanie za pomocą liczb. Wielokrotne powtarzanie tych samych obliczeń winno za każdym razem dawać podobne lub identyczne wyniki pomiarów. Niewątpliwie zaletą metody ilościowej jest możliwość objęcia badaniem bardzo dużych grup. Anonimowość i szybkość dotarcia do większej liczby ludzi są dodatkowym atutem. Jak jednak zauważa Piotr Tarka, metoda ilościowa ma swoje mankamenty w przypadku skomplikowanych zjawisk z udziałem społeczeństwa przejawiającego niejednokrotnie indywidualizm jednostki w procesie komunikacji, postrzegania i analizy otaczającej rzeczywistości. Niewątpliwą wadą tej metody jest brak osobistego kontaktu z respondentami oraz niemożność pogłębienia tematu i zadania dodatkowych pytań w przypadku wątpliwych kwestii.

Mając świadomość wskazanych mankamentów i zalet pomiarów ilościowych, z uwagi na eksploracyjny charakter analizy w trakcie prac badawczych przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji wykorzystano właśnie tę metodę. Stała się ona punktem wyjścia całego procesu, a także pokazała skalę i zasięgi zjawiska. Szeroko rzecz ujmując, dzięki wynikom tej analizy uzyskano ogólny obraz obecności 20 badanych spółek w social mediach. W pierwszej kolejności zgromadzono i opracowano pozyskane dane w oparciu o dostępne narzędzia analityczne standardowo służące firmom do mierzenia skuteczności komunikacji w mediach społecznościowych. Skorzystano z autorskiej metody firmy Sotrender, która wykorzystuje własny autorski kod analizy wskaźników i zjawisk w social media. Jest to narzędzie dość popularne na rynku analizy mediów społecznościowych. W lutym 2021 roku, według tego, co podaje sama firma, posiadała ona klientów z 85 krajów świata. Sotrender szczyci się przeanalizowaniem około 365 milionów postów. W gronie przedsiębiorstw korzystających z jego usług jest około 1800 agencji i marek firmowych. Do niewątpliwych zalet oferowanego przez firmę narzędzia należy rozbudowana możliwość analizy i raportowania działań marki w social mediach.

W celach badawczych przyjęto okres ostatnich 12 miesięcy (luty 2020 roku – styczeń 2021 roku). Na tle konkurencji tylko Sotrender zaoferował porównanie wszystkich profili spółek grupy WIG-20 w ujęciu zbiorczym. Taki wymóg był konieczny z uwagi na proces

³⁶⁸ P. Tarka, *Specyfika i komplementarność badań ilościowych i jakościowych*, „Wiadomości Statystyczne. The Polish Statistician” 2017, nr 3, s. 16–27.

ewaluacji badań. Zarówno Brand24³⁶⁹, NapoleonCat³⁷⁰, Newspoint³⁷¹, Unamo³⁷² czy inne podobne firmy działające na rynku polskim dawały możliwość analizy jedynie pojedynczych spółek. Również dzięki dość dużej popularności Sotrendera wśród przedsiębiorstw możliwe były nie tylko bieżące pomiary danych w social mediach, lecz przede wszystkim analiza historyczna, w tym przypadku dotycząca ostatnich 12 miesięcy. Dodatkowo Sotrender zaoferował największą liczbę parametrów pomiarowych, jak również dysponował najlepszym sposobem raportowania. W trakcie prowadzonych badań ilościowych nieodłączna okazała się również pomoc opiekuna ze strony Sotrendera, który wspólnie z analitykami profesjonalnie wyjaśniał bieżące wątpliwości. W obu przypadkach, to znaczy zarówno przy analizie danych dotyczących Facebooka, jak i Twittera, narzędzie umożliwiało porównanie wyników – dane z analizowanego okresu (luty 2020 roku – styczeń 2021 roku) można było zestawzić z tymi, które dotyczyły wcześniejszego analogicznego okresu (luty 2019 roku – styczeń 2020 roku). Z punktu widzenia badania ilościowego taka możliwość porównania była uzasadniona poznawczo. Z uwagi na fakt, że dla potrzeb badań należało przeanalizować aktywność w social mediach aż 20 spółek jednocześnie, część wygenerowanych raportów rozpoczyna się od 1 lutego 2021 roku, a część od 11 lutego 2021 roku oraz 14 lutego 2021 roku. Spowodowane to było koniecznością manualnego przygotowania przez deweloperów firmy Sotrender mechanizmów umożliwiających analizę kilkunastu profili równolegle, co wiązało się z około 14-dniowym okresem przygotowawczym. Z punktu widzenia całego procesu nie miało to jednak istotnego znaczenia z uwagi na fakt, że we wszystkich przypadkach analizowane było pełne 12 miesięcy.

W badaniu z wykorzystaniem wspomnianego już narzędzia analizy, jakim jest Sotrender, dokonano pomiaru zaangażowania i wykorzystania social mediów. Analizy dotyczące Facebooka i Twittera były ukierunkowane wyłącznie na to, aby ukazać aktywność i ogólne zaangażowanie w wykorzystywaniu mediów społecznościowych. Podjęto tym samym próbę przedstawienia poziomu i intensywności komunikacyjnej spółek w social mediach. Z kolei z uwagi na fakt, że platforma LinkedIn jest medium doskonale nadającym się do komunikacji w obszarze employer branding, badanie dotyczące tego portalu zostało pogłębione celem wyciągnięcia dodatkowych wniosków związanych z tym zagadnieniem.

³⁶⁹ <https://brand24.pl/>, 5.03.2023.

³⁷⁰ <https://napoleoncat.com/pl/>, 5.03.2023.

³⁷¹ <https://www.newspoint.pl/>, 5.03.2023.

³⁷² <https://unamo.com/pl/>, 5.03.2023.

Facebook

Narzędzie Sotrender oferuje wiele istotnych wskaźników umożliwiających pogłębioną analizę dotyczącą profili spółek na portalu Facebook. Wśród podstawowych znajduje się m.in. wskaźnik liczby fanów, czyli najprostszy wskaźnik widoczności danego fanpage'a. Pokazuje on także organiczny zasięg komunikacji, czyli to, jak dociera ona do odbiorcy bez płatnej promocji. Bardzo przydatny i pomocny w przeprowadzeniu badania jest również wspomniany już PTAT, czyli wskaźnik definiowany na Facebooku jako *page_storytellers* (zob. podrozdział 3.5). Bierze on pod uwagę osoby, które *mogły polubić stronę, zamieścić post, coś polubiły, skomentowały, udostępniły, odpowiadały w zamieszczonej przez stronę ankiecie, ale też odpowiadały na zaproszenie na wydarzenie, wspomniały stronę, oznaczyły ją na zdjęciu, zameldowały się w miejscu biznesu*. [...] *Można pokusić się tutaj o następujący wniosek, że im większy wskaźnik PTAT, tym większy zasięg*³⁷³. Aktywność określana tym mianem dotyczy zatem szeroko pojętego mówienia o stronie, a więc wskaźnik ten obejmuje dużo więcej parametrów niż samo zaangażowanie. Pomimo pewnych ograniczeń, jakie stawia mu ostatnio Facebook (likwidacja ze statystyk), PTAT jest integralną częścią mechanizmów tego serwisu³⁷⁴ (tak zwanym komponentem interfejsu API³⁷⁵).

Kolejnym istotnym w procesie badań wskaźnikiem oferowanym w obrębie metodologii Sotrendera okazał się wskaźnik rodzaju zaangażowania. Użytkownicy Facebooka mogą w różny sposób angażować się na profilu organizacji. Ich aktywność jest widoczna również dla ich znajomych, co może wpływać na wzrost „wirusowego” zasięgu marki. Z punktu widzenia obserwacji nastrojów i atmosfery wokół firmy ciekawych danych dostarczają wskaźniki dotyczące typu reakcji oraz sentymentu. Aby przekazać, zakomunikować innym przedstawicielom społeczności Facebooka własne uczucia związane z publikowaną treścią marki, użytkownicy mogą (nawet bez komentowania) zareagować, zaznaczając jeden z symboli: lubię to, super, haha, trzymaj się, wow, przykro mi oraz wrz. Te reakcje są doskonałym źródłem wiedzy przekazywanej nie wprost. Wzięcie pod uwagę tego parametru pozwala zbadać, czy użytkownicy reagują na posty w sposób pozytywny (lubię to, super, haha, trzymaj się, wow) czy negatywny (przykro mi, wrz). Sotrender

³⁷³ A. Zawalich, *Storytellers...*, dz. cyt.

³⁷⁴ <https://developers.facebook.com/docs/graph-api/reference/v15.0/insights#availmetrics>, 1.12.2022.

³⁷⁵ API (ang. *application programming interface*) – zestaw protokołów, procedur, funkcji i poleceń używanych przez programistów w celu ułatwienia interakcji między zewnętrznymi składnikami oprogramowania, systemami operacyjnymi lub mikrousługami (A. Skalska, *Interfejs API. Czym jest i jak wspiera biznes?*, <https://udigroup.pl/blog/interfejs-api-co-to-jest-i-jak-wspiera-biznes/>, 1.12.2022).

w swoich raportach tworzy również zestawienia kilku (dokładnie ośmiu) najlepszych postów marki w oparciu o największe zaangażowanie użytkowników danego profilu.

Twitter

Jeśli chodzi o Twitter, Sotrender również udostępnia w swoich raportach kilka istotnych wskaźników analizy. Jako jeden z podstawowych wymienić należy liczbę obserwujących oraz jej zmianę w czasie, typy tweetów marki, jak również rodzaje aktywności użytkowników. Liczba obserwujących jest najprostszym wskaźnikiem widoczności danego profilu, który dostarcza również danych na temat zasięgu komunikacji. Typy tweetów marki związane są bezpośrednio z charakterem sposobu jej komunikacji z użytkownikami. Odpowiedzi marki, tweety podaj dalej, tweety organiczne i promowane – wszystkie rodzaje zestawiane są w raportach firmy Sotrender w postaci liczbowej i w formie wykresu. Możliwa jest również analityka typów aktywności użytkowników. Wskaźniki te dostarczyły danych w zakresie sentymentu (wskaźnik ulubione), jak również interakcji i zaangażowania osób odwiedzających dany fanpage (wskaźnik podaj dalej, wzmianki, odpowiedzi). Podobnie jak w przypadku Facebooka Sotrender przedstawia w swoich raportach kilka (dokładnie osiem) najlepszych tweetów marki, cieszących się największym zaangażowaniem na badanym profilu.

Sentyment

W parze ze wzrostem technologii cyfrowych, narzędzi chmurowych, technologii e-commerce podąża, zyskując coraz bardziej na popularności, analiza sentymentu. Jest ona jak najbardziej pożądana z punktu widzenia brandingu marek i nastawienia na konsumentów, bowiem sentyment to emocjonalny wydźwięk wypowiedzi. Innymi słowy – jest to mechanizm pozwalający ocenić nastawienie autora komunikatu do konkretnego tematu. Sam proces badania sentymentu to zautomatyzowana analiza poziomu emocji³⁷⁶. W ujęciu biznesowym umożliwia ona poznanie nastawienia użytkownika do produktu, marki, marki pracodawcy. Badanie sentymentu określane jest też mianem AI emocji (ang. *artificial intelligence*) bądź *opinion mining* i działa w oparciu o analizę tekstów i ocenę tonu emocjonalnego wypowiedzi. Dostępne narzędzia analizy sentymentu najczęściej grupują wzmianki w zbiorach o zabarwieniu pozytywnym, negatywnym i neutralnym. Algorytmy maszynowego badania sentymentu są bardzo złożone. Ich dokładność jest w miarę postępu prac nad sztuczną inteligencją nieustannie udoskonalana. Podstawowy

³⁷⁶ M. Sadowski, *Rewolucja...*, dz. cyt., s. 27.

problem, z jakim mierzą się badacze przy analizie sentymentu, jest właściwe przyporządkowanie komunikatu. Pomimo swych wad algorytmy dotyczące tego zagadnienia mają dużą wartość analityczną.

Dostępne są internetowe narzędzia typu social searcher³⁷⁷, social mention³⁷⁸, umożliwiające darmową podstawową analizę, jak również płatne ich wersje pozwalające na szerszą analitykę sentymentu. Ich przeznaczeniem jest monitorowanie mediów społecznościowych i sieci. Narzędzia te w czasie rzeczywistym w formie spersonifikowanych alertów dostarczają informacje dotyczące pojawiania się w internecie przekazów zawierających słowo kluczowe, jakim jest na przykład nazwa firmy, oraz umożliwiają użytkownikom – również w czasie rzeczywistym – monitorowanie źródeł tych treści. Takie zaawansowane narzędzie, które powstało w oparciu o technologię uczenia maszynowego, modelu przetwarzania języka naturalnego (NLP) i wizji komputerowej (CV), zostało wykorzystane w badaniach przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji. Dostarczyła je firma Sotrender³⁷⁹.

LinkedIn

Całość badań ilościowych dopełnia analiza treści zamieszczanych w kolejnym medium – portalu LinkedIn, który zdaniem autora dysertacji dedykowany jest do propagowania i budowania marki pracodawcy. W ramach procesu wyszukano i poddano analizie wszystkie posty opublikowane w badanym okresie (luty 2020 roku – styczeń 2021 roku), która zawierały jedno lub więcej następujących słów kluczowych: employer branding, wizerunek firmy, relacje pracownicze, kultura organizacyjna, kultura firmowa, storytelling, rozwój, talent. Zbiór ten wyodrębniono w oparciu o własne nieusystematyzowane badania pilotażowe prowadzone przez autora dysertacji w ciągu około czterech lat poprzedzających okres badania aktywności spółek w mediach społecznościowych. Owe badania wynikały wprost z zainteresowania tematyką employer branding oraz wnikliwej obserwacji portalu LinkedIn. Danych historycznych do analizy, niedostępnych z poziomu obecnych narzędzi analitycznych, dostarczyła firma Sagitum z Rzeszowa. Jej autorska metoda pozwoliła na analizę dotyczącą również okresu od lutego 2020 roku do stycznia 2021 roku.

³⁷⁷ A. Bezani, *10 best social search engines*, <https://www.mentionlytics.com/blog/10-best-social-search-engines/>, 20.08.2021.

³⁷⁸ <https://brandmentions.com/socialmention/>, 20.08.2021.

³⁷⁹ <https://www.sotrender.com/pl#features>, 20.08.2021.

4.3.3. Metody jakościowe

Na kolejnym etapie przeprowadzono badania jakościowe, które stanowią swoiste dopełnienie badań ilościowych. Charakteryzuje je empiryczne, indukcyjne oraz dedukcyjne podejście do procesu definiowania związków przyczynowo-skutkowych teorii z rzeczywistością³⁸⁰. Metody jakościowe, w odróżnieniu od podejścia ilościowego, nie pozwalają na zgromadzenie wiedzy pewnej i uniwersalnej, są jednak użyteczne wszędzie tam, gdzie wyniki testów, raportów czy analiz okazały się rozwiązaniem niewystarczającym. Metodologia w zakresie badań jakościowych dostarcza wiele możliwości. Najbardziej popularne są obserwacja i techniki projekcyjne, należące do metod bezpośrednich, oraz pogłębione wywiady indywidualne (IDI, and. *individual in-depth interview*) i zogniskowane wywiady grupowe (FGI, ang. *focus group interview*), będące przykładami metod pośrednich³⁸¹.

Pogłębione wywiady indywidualne, podobnie jak zogniskowane wywiady grupowe, to bezpośrednia, nieustrukturyzowana rozmowa, jednak w pierwszym przypadku konwersacja ma postać indywidulaną i bardziej subtelną. Konieczne jest wytworzenie pomiędzy respondentem a badaczem specyficznej więzi i atmosfery często przypisywanej relacjom dobrych znajomych³⁸², przy czym osoba przeprowadzająca wywiad zadaje pytania, słucha aktywnie odpowiedzi rozmówcy i stara się zrozumieć jego doświadczenia. W przypadku zogniskowanych wywiadów grupowych, które wykorzystywane są przede wszystkim, aby poznać określone zachowania, schematy poznawcze oraz przyczyn działania, nie ma indywidualnego rozmówcy, uczestniczy w nich całe grono osób. Celem zogniskowanych wywiadów fokusowych nie jest zbadanie przeżyć i doznań jednostek, lecz wykorzystanie efektu synergii w celu zebrania opinii wynikłych w trakcie swobodnych rozmów³⁸³.

Biorąc pod uwagę charakter obu metod i przedmiot niniejszej dysertacji, autor wykorzystał metodę indywidualnych wywiadów pogłębionych z osobami profesjonalnie i zawodowo zajmującymi się sprawami budowania marki w objętych badaniem przedsiębiorstwach. O ile badania ilościowe odpowiadają na pytania o to, kto, co, jak, gdzie i w jakiej

³⁸⁰ F. Mroczko, *Jakościowe metody badań: obserwacja naukowa*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, nr 26, s. 65–78.

³⁸¹ N.K. Malhotra, D.F. Birks, *Marketing Research. An Applied Approach*, Pearson Education, Harlow 2007.

³⁸² D. Wilczewska, *Badania jakościowe w marketingu – cele, rodzaje, charakterystyka, zastosowanie*, <https://questus.pl/blog/badania-jakosciowe-w-marketingu-cele-rodzaje-charakterystyka-zastosowanie/>, 10.03.2023.

³⁸³ M. Olcoń, *Zogniskowane wywiady grupowe online – charakterystyka techniki badawczej*, [w:] Ł. Jonak, P. Mazurek, M. Olcoń, A. Przybyłska, A. Tarkowski, J.M. Zając (red.), *Re: Internet – społeczne aspekty medium. Polskie konteksty i interpretacje*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, s. 395–412.

skali, o tyle nie odpowiadają na pytanie: Dlaczego? A taki właśnie cel ma zastosowanie wywiadów pogłębionych. W przypadku zwykłej ankiety respondent otrzymuje listę gotowych odpowiedzi na pytania, spośród których wybiera jego zdaniem najbardziej odpowiednią. Jeśli zaś chodzi o IDI, mamy tu do czynienia z pewną swobodą wypowiedzi. Zdecydowano się na tę metodę badawczą również dlatego, że charakterystyczna dla wywiadów pogłębionych jest możliwość kierowania rozmową w taki sposób, by poruszone zostały istotne z punktu widzenia badań kwestie i problemy³⁸⁴. Pytania wykorzystywane w tej metodzie nie są standaryzowane i mają otwarty charakter. O kolejności i sposobie ich formułowania decyduje osoba prowadząca rozmowę. Powtarzając za Carolyn Boyce i Paleną Neale, wywiad pogłębiony jest przede wszystkim doskonałą jakościową techniką prowadzenia intensywnych rozmów indywidualnych wśród niewielkiej grupy respondentów. Ma na celu poznanie ich osobistych punktów widzenia, uczuć oraz perspektyw wobec określonych rozwiązań, programów lub sytuacji³⁸⁵.

W ramach badania autor niniejszej dysertacji przeprowadził wywiady pogłębione z osobami profesjonalnie zajmującymi się kwestiami z zakresu employer brandingu w spółkach grupy WIG-20. Wybrano właśnie tę metodę, ponieważ stosuje się ją wszędzie tam, gdzie istnieje potrzeba *poszerzenia wiedzy na interesujący nas temat badania, poprzez stawianie pytań o charakterze eksploracyjnym, które mają wyjaśnić, pomóc zrozumieć interesujące nas zagadnienie*³⁸⁶. Zaletą wywiadów pogłębionych jest to, iż dają one obszerny materiał do dalszej pracy oraz szybki obraz rozmówcy. Jeśli osobie przeprowadzającej wywiad uda się stworzyć przyjazną i życzliwą atmosferę, w której respondentowi towarzyszyć będzie poczucie bezpieczeństwa, może się zdarzyć, że pozwoli on dotrzeć do swoich zatajonych bądź nieświadomych opinii³⁸⁷.

Takie pogłębione wywiady nie są jednak pozbawione wad. Już sama rekrutacja odpowiednich uczestników może okazać się bardzo trudna. Nie inaczej było przy badaniach przeprowadzanych na potrzeby niniejszej dysertacji. Należy ponownie podkreślić, że rozprawa ma charakter eksploracyjny, tym samym również w zakresie pomiarów jakościowych skoncentrowano się na możliwie efektywnym pozyskiwaniu uczestników

³⁸⁴ Ch. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 251–252.

³⁸⁵ C. Boyce, P. Neale, *Conducting In-Depth Interview: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input*, Pathfinder International, Watertown 2006.

³⁸⁶ ABR SESTA, *Wywiady pogłębione (IDI)*, <http://www.abrsesta.com/techniki-badawcze/badania-jakosciowe/indywidualny-wywiad-poglebiony-idi.html>, 10.03.2023.

³⁸⁷ P. Marszałkowski, *Wywiady pogłębione IDI – instrukcja obsługi*, <https://ux.marszalkowski.org/wywiady-poglebione/>, 10.03.2023.

wywiadów, a nie na ich reprezentatywności. Sukcesem było już samo umówienie rozmów z osobami na co dzień bardzo pochłoniętymi sprawami zawodowymi, a także związanymi umowami zabraniającymi uczestnictwa w tego typu badaniach. Dzięki wielotygodniowym staraniom zebrano materiał od 14 ekspertów (70% badanego zbioru). Biorąc pod uwagę liczebność całej grupy WIG-20, jest to wynik zadowalający, który ponadto daje możliwość stworzenia rzetelnego i miarodajnego obrazu badanego zagadnienia. Pomimo trudności udało się skłonić do rozmowy ekspertów zatrudnionych w spółkach reprezentujących różne branże, o zróżnicowanej wielkości zatrudnienia i strukturze właścicielskiej. Taki dobór specjalistów zajmujących się zawodowo tematyką marki pracodawcy stwarza rzadką możliwość skonfrontowania ich wypowiedzi ze sobą. Dodatkowa trudność wynikała ze stanu pandemii COVID-19, w związku z którą zostało znacznie ograniczone, a praktycznie uniemożliwione odbywanie spotkań w formule bezpośredniego kontaktu. Rozwiązano ten problem, wykorzystując narzędzie cyfrowe – wszystkie rozmowy odbyły się z użyciem popularnego obecnie komunikatora do przeprowadzania telekonferencji Microsoft Teams.

Z uwagi na fakt, iż osoby, z którymi przeprowadzano wywiady pogłębione są czynnie działającymi specjalistami w zakresie employer brandingu, których umowy prawie zawsze zawierają zakazy dotyczące udzielania informacji poufnych, autor dysertacji został zobowiązany do całkowitej anonimowości przy publikacji uzyskanych informacji. Wszelkie dane pozyskane w ramach wywiadów pogłębionych mogą być publikowane jedynie w formie zbiorczych zestawień statystycznych, uniemożliwiających identyfikację rozmówców i firm, które reprezentują. Aby zachować maksymalną poufność i dyskrecję, w niniejszej dysertacji ograniczono do minimum prezentację danych osobowych i informacji, które mogłyby wskazywać na konkretne osoby oraz przedsiębiorstwa.

Kolejna przeszkoda związana z wyborem indywidualnych wywiadów pogłębionych jako metody badawczej to bardzo duża ilość otrzymanych informacji, których analiza wymaga ogromnych nakładów czasu, systematyczności i pietyzmu. Następna istotna trudność polega na tym, by unikać pytań sugerujących, gdyż bardzo łatwo można w ten sposób zmanipulować wyniki pomiarów. Rozmowy przeprowadzone w ramach badań wykonanych na potrzeby niniejszej dysertacji toczyły się w oparciu o przygotowany wcześniej katalog pytań pogrupowanych w ośmiu punktach. Ważne było, aby zadając je respondentom w subtelny oraz nieingerujący w tajemnicę przedsiębiorstwa i jego know-how sposób, uzyskać jednocześnie stosowne i możliwie wyczerpujące odpowiedzi.

1. Z jakich narzędzi analizy korzysta pani/pana przedsiębiorstwo? Czy analizy opracowywane są samodzielnie czy z pomocą profesjonalnych agencji?
2. Które media społecznościowe w pani/pana opinii są najlepsze do działań i komunikacji w obszarze employer branding? Co determinuje ich znaczenie i wybór? Czy używane są wszystkie wiodące media, czy tylko niektóre? Czy jest to działanie świadome, czy może przypadkowe?
3. Czy pani/pana firma spotkała się z jakimś przejawem negatywnego odbioru na swoich profilach bądź pod swoimi postami w social mediach? Czy jest to zjawisko dość częste? Czy i w jaki sposób próbuje się przeciwdziałać tego typu sytuacjom?
4. Jaki jest sposób organizacji i zarządzania obszarem employer brandingu w pani/pana firmie, w szczególności w social mediach? Czy tego typu działania zleca się na zewnątrz? A jeśli nie, to która komórka firmy jest za nie odpowiedzialna (HR, PR, marketing...)? Ile osób jest odpowiedzialnych za kwestie związane z employer brandingiem oraz komu podlega taki dział?
5. Czy pani/pana firma napotyka jakieś bariery i ograniczenia w zarządzaniu obszarem employer brandingu? Jakież? Czy zgłaszane są jakieś potrzeby w kwestii dalszego rozwoju?
6. Czy pani/pana firma otrzymała na przestrzeni ostatnich lat nagrody lub wyróżnienia dla pracodawców? Jeśli tak, to kiedy i jakie? Jak traktowane są przez przedsiębiorstwo tego typu nagrody?
7. Czy i w jakim stopniu w pani/pana firmie wykorzystywane są social media do budowania komunikacji wewnętrznej z pracownikami? Czy firma posiada strategię w zakresie employer brandingu i związany z tym obszarem plan działań w social mediach?
8. Jakie narzędzia wykorzystywane są do pomiaru działań w obszarze employer brandingu? Kto dokonuje tych pomiarów? Do czego wykorzystywany jest ten pomiar w praktyce?
9. Jaki kierunek rozwoju działań w obszarze employer brandingu w swojej firmie przewiduje pani/pan w najbliższych latach? Czy pani/pana firma planuje intensyfikację działań, czy wręcz przeciwnie? Jak zamierza docierać do coraz młodszych odbiorców, reprezentantów nowego pokolenia?

Dzięki tak postawionym pytaniom zgromadzono znaczącą ilość informacji, która tworzy ciekawy zbiór materiałów do badań oraz uzupełnia dane pozyskane w toku badań ilościowych. Zastosowanie takiej formy pomiarów sprawdziło się idealnie, pozwoliło

bowiem na znaczące pogłębienie wiedzy w badanym obszarze, uzupełnienie wynikłych wcześniej wątpliwości oraz potwierdzenie wniosków, które nasunęły się w trakcie badań ilościowych. Nie mniej ważna była okazja do odkrycia emocji, które towarzyszą codziennej pracy i zmaganiu się z problemami w zakresie employer branding.

Case studies

W niniejszej dysertacji sięgnięto również do studium przypadku. Podstawowym zadaniem tej jakościowej metody badawczej jest wnikliwa analiza konkretnego zjawiska oraz zobrazowanie – jak sama nazwa wskazuje – badanego przypadku. W ramach prac analizuje się cały proces bądź zjawisko, poznaje złożenia, przyczyny, ocenia wykonanie i uwarunkowania, a przede wszystkim rezultaty działań³⁸⁸. Ma to na celu bardzo dogłębne i wnikliwe poznanie całego procesu. Robert Yin proponuje zastosowanie metody case study w celu znalezienia odpowiedzi na pytania mające odkrywczy charakter, czyli prowadzące do wyjaśnienia, jak i dlaczego coś się zdarza³⁸⁹. Mówiąc o studium przypadku, mamy na myśli *empiryczne wnioskowanie, które dotyczy współczesnego zjawiska w jego naturalnym kontekście, zwłaszcza gdy granica pomiędzy przypadkiem a jego kontekstem nie może zostać jednoznacznie określona*³⁹⁰.

Metoda case study posiada wiele zalet. Przede wszystkim pozwala zebrać obszerny materiał i dużą ilość informacji, dzięki czemu łatwiej jest zrozumieć i opisać badane problemy³⁹¹. Nie jest jednak również wolna od wad i ograniczeń, co wynika głównie z małej skali prowadzonych badań. Jak zauważa Paweł Mielcarek, zbyt mała liczba przypadków może uniemożliwić uzyskanie realistycznych wyników³⁹². Nie zmienia to jednak faktu, że metoda ta jest często stosowana również w naukach ekonomicznych, a wyniki tego typu badań mogą posłużyć do opisu sukcesu czy porażki instytucji lub przedsiębiorstw. Badany jest cały proces i czynniki na to wpływające. Case study mogą służyć innym podmiotom z podobną strukturą organizacyjną i w podobnym otoczeniu jako wzór³⁹³. W podobnym tonie wypowiada się Stanisław Sudoł, wskazując na fakt, iż opisy konkretnych

³⁸⁸ S. Lachiewicz, M. Matejun, *Studia przypadków karier menedżerskich absolwentów Politechniki Łódzkiej*, [w:] I. Staniec (red.), *Kształcenie menedżerów na uczelni technicznej*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 88.

³⁸⁹ R. Yin, *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks 2009, s. 8.

³⁹⁰ P. Wójcik, *Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu*, „E-mentor” 2013, nr 1(48), s. 17–22.

³⁹¹ P. Mielcarek, *Metoda case study w rozwoju teorii naukowych*, „Organization and Management” 2014, nr 107.

³⁹² Tamże.

³⁹³ E. Głowacka, *Metoda „case study” w badaniach i dydaktyce bibliotekoznawstwa i informacji naukowej*, „Przegląd Biblioteczny” 1986, nr 1(54), s. 25–32.

namacalnych przypadków obrazujących zarówno przykłady złego zarządzania, jak i doskonałych praktyk zarządczych, pozwalają dostarczyć organizacjom i ich managerom propozycji rozwiązań z ich praktycznego punktu widzenia³⁹⁴.

Case study idealnie wpisuje się zatem w założenia projektu badawczego zrealizowanego na potrzeby niniejszej dysertacji, bo jak inaczej niż w kategoriach sukcesu lub porażki organizacji rozpatrywać budowanie brandingu (w tym employer brandingu) przedsiębiorstwa. Metodę tę wykorzystano przy zgłębianiu zjawiska storytellingu, czyli bardzo spersonalizowanych technik bazujących na budowaniu więzi za pomocą opowieści i historii, często o charakterze mocno osobistym. Jak już wspomniano, niniejsza dysertacja ma charakter eksploracyjny, czyli winna opisać oraz zwizualizować dane bez konieczności zakładania hipotez badawczych. Zastosowanie metody studium przypadku wynika również z faktu, że grupa przedsiębiorstw WIG-20 nie jest reprezentatywna, co z kolei jednak wymusza poniekąd konieczność znalezienia argumentów świadczących o tym, że istotnie mamy do czynienia ze spółkami, które mogą stanowić swoisty wzór do naśladowania.

W trakcie badania przeanalizowano zawartość przekazów stosowanych w komunikowaniu marketingowym przez analizowane spółki. Za punkt wyjścia przyjęto stwierdzenie Harolda Lasswella, zgodnie z którym badanie komunikacji masowej zawiera się w odpowiedzi na pytanie, kto mówi co do kogo jakim kanałem i z jakim skutkiem³⁹⁵. Rozważania dotyczące analizy zawartości przekazów medialnych dotyczą drugiego z ogniw procesu komunikowania masowego, a więc stanowią próbę odpowiedzi na pytanie: Co mówi? Dynamiczny rozwój internetu, a w szczególności istotny wzrost znaczenia social mediów w życiu całych społeczeństw, coraz częściej skłania osoby badające zjawiska w tym obszarze do poszukiwania możliwości szerszego wykorzystania analizy zawartości środków masowego przekazu w badaniach społecznych. Należy tę technikę rozumieć jako obiektywne i systematyczne badanie właściwości tekstów celem ustalenia pozajęzykowych własności zachodzących zjawisk społecznych i podmiotów procesów społecznych.

4.4. Specyfika mediów społecznościowych w kontekście employer brandingu

Mówiąc o obecności marek w określonych social mediach, nie sposób pominąć faktu, że każdy z tych kanałów komunikacyjnych ma swoje osobliwości i swoją specyfikę. Jest

³⁹⁴ S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 70–71.

³⁹⁵ W. Pisarek, *Wstęp do nauki o komunikowaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 109.

wiele cech wspólnych wszystkich portali społecznościowych, między innymi nieograni-
czony zasięg komunikatów, łatwy dostęp, użyteczność rozprzestrzeniania informacji, na-
tychmiastowość związana z publikacją przekazów w czasie rzeczywistym, ich trwałość,
a zarazem ulotność i bieżące aktualizowanie³⁹⁶.

Na potrzeby niniejszej dysertacji procesowi badawczemu poddane zostaną trzy ka-
nały społecznościowe z największym odsetkiem obecności w nich analizowanych pod-
miotów gospodarczych: Facebook (100%), LinkedIn (100%) i Twitter(85%). Dodatkowo
Facebook charakteryzuje się największym zasięgiem i największą liczbą użytkowników
wśród wszystkich social mediów³⁹⁷. Z kolei LinkedIn skupia wśród swoich użytkowni-
ków specjalistów i osoby aktywne zawodowo, nastawione na dalszy rozwój i budowanie
sieci powiązań w rzeczywistości cyfrowej, a tym samym idealnie nadaje się do komuni-
kacji w obszarze budowania marki, w tym marki pracodawcy z wyboru. Jeśli zaś chodzi
o obecność Twittera w zbiorze poddawanych analizie mediów społecznościowych, wiąże
się ona z jego popularnością wśród osób zawodowo zajmujących się kwestiami budowa-
nia wizerunku. Mechanizmy tego portalu umożliwiają bowiem wielu specjalistom, rzecz-
nikom oraz innego rodzaju ekspertom publikację krótkich i rzeczowych komunikatów.

³⁹⁶ N. Morgan, G. Jones, A. Hodges, *Social Media. The Complete Guide to Social Media From The Social Media Guys*, <http://www.yumpu.com/en/document/view/5539277/the-compleateguide-to-social-media-the-social-media-guys>, 23.06.2022.

³⁹⁷ S. Kemp, *Digital 2022...*, dz. cyt.

Rozdział 5

Ilościowa analiza danych

W rozdziale piątym opisany został proces badawczy związany z analizą danych ilościowych, przedstawiono też wyciągnięte na ich podstawie wnioski. Aby dowiedzieć się, czy i w jakim stopniu social media mogą być skutecznym narzędziem strategii employer branding, i tym samym zrealizować cel niniejszej dysertacji, przeprowadzono próbę znalezienia odpowiedzi na postawione pytania problemowe.

Badania ilościowe, których wyniki omówiono w dalszej części rozdziału, spełniły fundamentalną rolę w stosunku do badań jakościowych przeprowadzonych w kolejnych etapach procesu. Dzięki nim możliwe było zbudowanie podstawowej wiedzy w kwestii tego, w jaki sposób badane firmy komunikują się za pomocą wybranych mediów społecznościowych w ujęciu ilościowym, co następnie stało się punktem wyjścia do przeprowadzenia rozmów opisanych i zanalizowanych w rozdziale szóstym.

5.1. Rodzaje mediów społecznościowych wykorzystywanych w employer branding

W oparciu o dostępne w sposób publiczny profile w social mediach należy stwierdzić, że wszystkie podmioty z grupy spółek WIG-20 w mniejszym lub większym stopniu kreują swoją obecność w tym środowisku. Nie zmienia to jednak faktu, że ta aktywność nie jest taka sama w przypadku wszystkich mediów społecznościowych. Obecność poszczególnych firm na głównych portalach przedstawia tabela 4.

Jak widać, Facebook i LinkedIn są mediami wiodącymi, jeśli chodzi o obecność w nich badanych przedsiębiorstw. Każdy członek grupy WIG-20 (100%) posiada aktywne profile na tych portalach. Podkreślali to również wszyscy respondenci podczas wywiadów IDI. Ma to związek z faktem, że Facebook generuje największy zasięg i dociera do największej liczby odbiorców spośród wszystkich mediów społecznościowych.

Tabela 4. Obecność spółek z grupy WIG-20 w mediach społecznościowych

Firma	Obecność podmiotów w mediach społecznościowych				
	Face-book	Insta-gram	Twitter	You-Tube	Lin-kedIn
Alior Bank S.A.	1	0	1	1	1
Allegro.eu S.A.	1	1	1	1	1
Asseco Poland S.A.	1	0	1	1	1
CCC S.A.	1	1	0	1	1
CD Projekt Red S.A.	1	1	1	1	1
Cyfrowy Polsat S.A.	1	0	1	0	1
Dino Polska S.A.	1	1	0	0	1
Jastrzębska Spółka Węglowa S.A.	1	1	1	1	1
KGHM Polska Miedź S.A.	1	0	1	1	1
Grupa Lotos S.A.	1	1	1	1	1
LPP S.A.	1	1	0	1	1
Orange Polska S.A.	1	1	1	1	1
Bank Polska Kasa Opieki S.A.	1	1	1	1	1
PGE Polska Grupa Energetyczna S.A.	1	1	1	1	1
PGNiG S.A.	1	1	1	1	1
Polski Koncern Naftowy Orlen S.A.	1	1	1	0	1
PKO BP S.A.	1	1	1	1	1
Powszechny Zakład Ubezpieczeń S.A.	1	1	1	1	1
Santander Bank Polska S.A.	1	1	1	1	1
Tauron Polska Energia S.A.	1	1	1	0	1
	20	16	17	16	20
	100%	80%	85%	80%	100%

1 – obecność w medium, 0 – nieobecność w medium

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów Sotrender z 2 lutego 2021 roku.

Z kolei LinkedIn skupia wokół siebie życie zawodowe przedsiębiorstw i ich pracowników, dlatego posiadanie aktywnego profilu marki na tym portalu jest niezbędne. Wszyscy badani stwierdzali, że w związku z tym wykorzystują LinkedIn do komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w kwestiach związanych z HR, rekrutacją i innymi sprawami pracowniczymi. Dla części spółek typu B2C (ang. *business-to-client*) obecność na Instagramie czy Twitterze nie jest istotna z punktu widzenia charakteru prowadzonego biznesu. Dzieje się tak z uwagi

na fakt, że klienci indywidulani, jeżeli potrzebują informacji o firmie, zazwyczaj czerpią ją z najpopularniejszego medium, jakim jest Facebook. To tam w formie wizualno-tekstowych publikacji użytkownikom przekazuje się większość interesujących ich danych. Dodatkowo wyspecjalizowane mechanizmy reklamowe Facebooka podtrzymują zainteresowanie raz poszukiwanym towarem lub usługą, jest to więc doskonałe miejsce promocji i sprzedaży detalicznej, co jest szczególnie istotne w przypadku relacji B2C. Siedem przedsiębiorstw z grupy WIG-20 (Alior Bank S.A., Asseco Poland S.A., CCC S.A., Cyfrowy Polsat S.A., Dino Polska S.A., KGHM Polska Miedź S.A. i LPP S.A.) w momencie przeprowadzania badania nie posiadało firmowego profilu na Twitterze i/lub Instagramie. Dodatkowo cztery spółki nie prowadziły własnego kanału na YouTube. W przypadku pierwszej z nich – Dino Polska S.A. – dzieje się tak zapewne z uwagi na specyfikę jej działalności. Jest to bowiem rozproszona sieć sklepów, której klienci, a jednocześnie odbiorcy komunikatów, nie szukają informacji o przedsiębiorstwie w formie wyrafinowanych filmów, lecz znajdują je w postaci krótkich, wyrazistych obrazków, banerów, plakatów promocyjnych. Dużym zaskoczeniem jest fakt, że swojego kanału na YouTube nie posiadał Polski Koncern Naftowy Orlen S.A., wykazując bardzo interesujące podejście do pozostałych social mediów w zakresie charakteru medialnego i wizualnego swoich publikacjach. Również brak obecności na kanale YouTube medialnego olbrzyma, czyli Cyfrowego Polsatu S.A., jest dużym zaskoczeniem. Ponieważ spółka ta nie posiada również swojego profilu na Instagramie, może to świadczyć o braku zainteresowania prezentacją marki we wszystkich social mediach. Ostatnia firma z grupy WIG-20, która nie prowadzi swojego kanału na YouTube, to Tauron Polska Energia S.A. Niemal wszystkie banki (jedyne niezrozumiały wyjątek to Alior Bank S.A., który w dniu badania nie miał swojego profilu na Instagramie), jak i instytucja finansowo-ubezpieczeniowa Powszechny Zakład Ubezpieczeń S.A., posiadają swoje profile firmowe w każdym z omawianych kanałów społecznościowych.

Na potrzeby niniejszej dysertacji dalszemu procesowi badawczemu zostaną poddane trzy kanały społecznościowe z największym odsetkiem obecności w nich spółek z grupy WIG-20, czyli Facebook (100%), LinkedIn (100%) i Twitter (85%) (tabela 4). Dodatkowe argumenty wskazujące na wybór tych właśnie social mediów zostały już przytoczone, ale dla jasności wyводу powtórzmy. Facebook charakteryzuje się największym zasięgiem i najwyższą liczbą użytkowników wśród wszystkich portali społecznościowych³⁹⁸. LinkedIn w gronie swoich użytkowników skupia specjalistów i osoby aktywne zawodowo, nastawione

³⁹⁸ S. Kemp, *Digital 2022...*, dz. cyt.

na dalszy rozwój oraz budowanie sieci powiązań w cyfrowej rzeczywistości. Tym samym idealnie nadaje się do komunikacji w kwestiach związanych z budowaniem marki, w tym marki pracodawcy z wyboru. Z kolei obecność Twittera w zbiorze analizowanych mediów społecznościowych wiąże się z jego popularnością wśród osób zawodowo zajmujących się budowaniem wizerunku. Mechanizmy tego portalu umożliwiają specjalistom, rzecznikom oraz pozostałym ekspertom krótką oraz rzeczową publikację informacji.

YouTube i Instagram na tle pozostałych badanych mediów społecznościowych mają w największym stopniu wizualny charakter, co ogranicza przekaz tekstowy, zatem kierunkuje te portale bardziej w stronę emocji niż informacji. Dodatkowo metodologia badania w ich przypadku odbiega od metod analitycznych zastosowanych wobec pozostałych mediów społecznościowych. Równie ważnym argumentem jest też fakt, iż przebadani eksperci w wywiadach indywidualnych sugerowali znacznie mniejszy potencjał YouTube'a i Instagrama w zakresie budowania marki pracodawcy.

Według Facebooka o zasięgu danego profilu decyduje liczba unikalnych użytkowników, którzy wyświetlili dowolną treść opublikowaną na danej stronie lub informacje na jej temat³⁹⁹. Zasięg dotyczy zarówno wyświetleń płatnych (pochodzących z reklam), jak i niepłatnych (zasięg organiczny i wirusowy)⁴⁰⁰. Liczbę fanów profili przedsiębiorstw z grupy WIG-20 na Facebooku prezentuje tabela 5.

Analizując zawarte w niej dane, łatwo zauważyć, jak ważnym medium społecznościowym z punktu widzenia liczby osób, do których dociera przekaz medialny, jest Facebook. Jak już wspomniano, 100% przedsiębiorstw wchodzących w skład grupy WIG-20 wykazuje aktywność na tym portalu społecznościowym. Co ciekawe, aż dla 75% (15 z 20) z nich profil firmowy na Facebooku dominował, jeśli chodzi o liczebność fanów. Często liczba subskrybentów była w tym przypadku nawet kilkukrotnie większą w porównaniu z pozostałymi analizowanymi mediami. Liczba fanów to najprostszy wskaźnik widoczności danego profilu⁴⁰¹.

³⁹⁹ K. Żyłka, *Jakie są rodzaje zasięgów na Facebooku i jak się je liczy?*, https://www.sotrender.com/resources/pl/faq_pl/metryki/rodzaje-zasiegow-na-facebooku-jak-sie-je-liczy/, 27.11.2022.

⁴⁰⁰ Zasięg fanpage'a jest czasem mylnie utożsamiany z zasięgiem publikowanych treści. Niestety obecnie w związku z restrykcjami wprowadzonymi przez Facebook na początku 2018 roku (chodzi m.in. o algorytm Edge Rank, który decyduje o tym, czy post pojawi się na ścianie użytkownika), jest to założenie błędne, ponieważ publikowane treści nigdy nie wyświetlają się wszystkim fanom, a jedynie niektórym z nich. Sama liczba obserwujących dany profil ma zatem stosunkowo niewielki związek z rzeczywistymi zasięgami publikowanych treści. Więcej na ten temat zob.: K. Żyłka, *Jakie są rodzaje zasięgów...*, dz. cyt.; B. Wójcik, *Facebook: 15 przykładów angażujących postów*, https://www.wieciecownecie.pl/15-przykladow-angazujacych-postow-facebooku/?fbclid=IwAR3syeeKZXhZlu1q-_NRZfBHe-UZ2IPEIkPKVP6nY3mZ61c66T-EG4HY_fm, 27.11.2022.

⁴⁰¹ K. Polańska, *Biznesowy charakter mediów społecznościowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, nr 656.

Tabela 5. Liczba fanów profili spółek z grupy WIG-20 na Facebooku z ostatniego dnia pomiarów

Firma	Obecność na Facebook
Alior Bank S.A.	97 913
Allegro.eu S.A.	2 035 776
Asseco Poland S.A.	3 303
CCC S.A.	855 204
CD Projekt Red S.A.	443 108
Cyfrowy Polsat S.A.	591 762
Dino Polska S.A.	47 749
Jastrzębska Spółka Węglowa S.A.	877
KGHM Polska Miedź S.A.	19 383
Grupa Lotos S.A.	20 881
LPP S.A.	69 996
Orange Polska S.A. *	29 387 043
Bank Polska Kasa Opieki S.A.	75 400
PGE Polska Grupa Energetyczna S.A.	125 978
PGNiG S.A.	3 974
Polski Koncern Naftowy Orlen S.A.	197 683
PKO BP S.A.	261 971
Powszechny Zakład Ubezpieczeń S.A.	36 010
Santander Bank Polska S.A.	301 358
Tauron Polska Energia S.A.	104 027
	5 292 353

* W podsumowaniu pominięto profil Orange Polska S.A. z uwagi na fakt, że jest to międzynarodowy profil całej grupy Orange.

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów Sotrender z 2 lutego 2021 roku.

Rozbieżności w tym zakresie pomiędzy poszczególnymi spółkami są dość znaczne (od 877 fanów profilu spółki PGNiG S.A., aż po ponad dwa miliony w przypadku Allegro.eu S.A.). Firmą z największą liczbą subskrybentów, a tym samym z najszerszą grupą, do której docierają jej przekazy, jest spółka Allegro.eu S.A. z ponadprzeciętną liczbą 2 035 776 fanów na Facebooku. Niewątpliwie świadczy to o tym, że nowoczesne podmioty, także te działające na rynku e-commerce, świadczące swoje usługi handlowe w sieci, istotę swojego biznesu opierają właśnie o istnienie i szeroką komunikację

w mediach społecznościowych. Dodatkowo spółki te są świadome własnego miejsca w wirtualnym świecie i działaniem chcą wyznaczać nowe standardy w zakresie branding. W zestawieniu wyraźnie widać też, które podmioty nastawione są na model działalności B2B (ang. *business-to-business*), czyli relacje z innymi podmiotami gospodarczymi, a nie odbiorcami indywidualnymi. Jako przykład mogą posłużyć Jastrzębska Spółka Węglowa S.A. z liczbą 877 fanów oraz Asseco Poland S.A. i PGNiG S.A., które mają odpowiednio 3303 oraz 3974 obserwujących. Wymienione spółki swoje produkty i usługi sprzedają głównie w wymiarze hurtowym, a nie detalicznym.

Jeśli chodzi o Twittera, aktywność na tym portalu wykazuje 17 (85%) spółek grupy WIG-20. Liczbę obserwujących poszczególne profile zaprezentowano w tabeli 6.

Tabela 6. Liczba fanów profili spółek z grupy WIG-20 na Twitterze z ostatniego dnia pomiarów

Firma	Obecność na Twitter
Alior Bank S.A.	10 197
Allegro.eu S.A.	13 170
Asseco Poland S.A.	1 498
CCC S.A.	-
CD Projekt Red S.A.	1 052 352
Cyfrowy Polsat S.A.	4 817
Dino Polska S.A.	-
Jastrzębska Spółka Węglowa S.A.	1 334
KGHM Polska Miedź S.A.	3 659
Grupa Lotos S.A.	9 634
LPP S.A.	-
Orange Polska S.A.	59 040
Bank Polska Kasa Opieki S.A.	10 425
PGE Polska Grupa Energetyczna S.A.	2 243
PGNiG S.A.	2 363
Polski Koncern Naftowy Orlen S.A.	26 854
PKO BP S.A.	17 107
Powszechny Zakład Ubezpieczeń S.A.	8 108
Santander Bank Polska S.A.	19 830
Tauron Polska Energia S.A.	4 510
	1 247 141

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów Sotrender z 2 lutego 2021 roku.

Także w przypadku Twittera niekwestionowanym liderem, jeśli chodzi o liczbę obserwujących profil marki, jest firma technologiczna. Tym razem pierwsze miejsce zajmuje CD Projekt Red S.A. Zgodnie z tym, o czym wspominają specjaliści spółki, jej klienci i sympatycy, czyli fani gier, to osoby pewne siebie, zdecydowane, żyjące szybko, niemarnujące niepotrzebnie czasu, którzy tym samym idealnie wpisują się w profil użytkowników Twittera i są zwolennikami „ćwierkanej”, szybkiej, krótkiej komunikacji. Jeśli zaś chodzi o podmioty nieobecne na Twitterze, w wywiadzie indywidualnym reprezentant Dino Polska S.A. wyjaśnił, że spółka dobrze radzi sobie w kwestii komunikacji z otoczeniem w pozostałych mediach społecznościowych, a jej model biznesowy nie wymaga obecności we wszystkich kanałach komunikacyjnych. Z tego samego powodu nieobecne na portalu były również przedsiębiorstwa CCC S.A. i LPP S.A.

W zestawieniu zauważyć można pewne prawidłowości. Wszystkie spółki sektora bankowego uplasowały się w podobnym przedziale, jeśli chodzi o liczbę fanów (10 197–19 830). Także podmioty reprezentujące sektor surowcowy i energetyczny, czyli Jastrzębska Spółka Węglowa S.A. (1334), KGHM Polska Miedź S.A. (3659), PGE Polska Grupa Energetyczna S.A. (2243), PGNiG S.A. (2363) oraz Tauron Polska Energia S.A. (4510), mają zbliżone liczby obserwujących, przy czym żadna z tych firm nie przekroczyła pułapu 5 tysięcy fanów. Świadczyć to może o tym, że zdecydowanie Twitter nie jest preferowanym kanałem z punktu widzenia komunikacji tych podmiotów. Jednak nie wszystkie spółki z udziałem Skarbu Państwa charakteryzują się podobnym podejściem. Oba przedsiębiorstwa sektora paliwowego, czyli Grupa Lotos S.A. oraz Polski Koncern Naftowy Orlen S.A., odnotowują wyższy niż pozostałe firmy z tej grupy odsetek obserwujących (odpowiednio 9634 oraz 26 854), co oznacza, że dla nich Twitter jest ważnym kanałem komunikacyjnym. Być może wiąże się to również z faktem, że podmioty te jako duże spółki państwowe odgrywają istotną rolę w bieżącej polityce, a publikowane przez nie komunikaty stają się często obiektem zainteresowania zarówno dziennikarzy, jak i społeczeństwa. Porównując pod kątem liczby fanów spółki sektora medialnego i telekomunikacyjnego, czyli Cyfrowy Polsat S.A. z liczbą 4817 obserwujących oraz Orange Polska S.A., której profil obserwuje 59 040 osób, łatwo zauważyć, które przedsiębiorstwo preferuje Twittera jako właściwy kanał w swojej strategii komunikacyjnej.

LinkedIn, jak już wspomniano, skupia osoby aktywne zawodowo, nastawione na rozwój i budowanie sieci powiązań w cyfrowej rzeczywistości. W czasie, kiedy przeprowadzono badanie, wszystkie spółki grupy WIG-20 posiadały konta na tym portalu, jednak aktywność poszczególnych podmiotów, co widać w liczbie fanów ich profili, była mocno zróżnicowana. Stosowne statystyki zaprezentowano w tabeli 7.

Tabela 7. Liczba fanów profili spółek z grupy WIG-20 na LinkedIn z ostatniego dnia pomiarów

Firma	Obecność na LinkedIn
Alior Bank S.A.	22 030
Allegro.eu S.A.	27 425
Asseco Poland S.A.	16 389
CCC S.A.	9 599
CD Projekt Red S.A.	158 564
Cyfrowy Polsat S.A.	5 111
Dino Polska S.A.	5 455
Jastrzębska Spółka Węglowa S.A.	1 050
KGHM Polska Miedź S.A.	17 428
Grupa Lotos S.A.	21 609
LPP S.A.	40 298
Orange Polska S.A.	20 766
Bank Polska Kasa Opieki S.A.	20 767
PGE Polska Grupa Energetyczna S.A.	19 673
PGNiG S.A.	28 221
Polski Koncern Naftowy Orlen S.A.	49 441
PKO BP S.A.	31 856
Powszechny Zakład Ubezpieczeń S.A.	28 221
Santander Bank Polska S.A.	34 638
Tauron Polska Energia S.A.	12 695
	571 236

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów Sotrender z 2 lutego 2021 roku.

Kolejny raz zauważamy, że spółka CD Projekt Red S.A. wyraźnie wyróżnia się ponadprzeciętną liczbą obserwujących jej profil. Ma to związek z bardzo silnym umiejscowieniem marki w świecie profesjonalistów, zawodowców, pasjonatów programowania i nowinek technicznych, którzy dość mocno, a często nieodzownie swoje życie zawodowe związali właśnie z LinkedIn. Jest to powód obecności na tym portalu wszystkich marek, bowiem każda ze spółek chce aktywnie uczestniczyć w profesjonalnym podtrzymaniu relacji biznesowych, budować wokół swojego profilu społeczności własnych pracowników i profesjonalnych zawodowo sympatyków. Jest to bardzo ważne z punktu widzenia tematu niniejszej dysertacji zjawisko, które zostało wielokrotnie potwierdzone w trakcie wywiadów IDI. Otóż badane podmioty poważnie potraktowały LinkedIn jako potężne narzędzie HR, w tym również rekrutacyjne, a przede wszystkich rozwojowe dla własnych pracowników.

Najmniejszą liczbę obserwujących, podobnie jak prawie we wszystkich innych mediach, odnotowała Jastrzębska Spółka Węglowa S.A. Zdaniem jej menedżera związane jest to z charakterem stosunków gospodarczych, jakie łączą to przedsiębiorstwo z klientami. Jako spółka surowcowa, zajmująca się przede wszystkim produkcją i dystrybucją węgla koksowniczego do celów przemysłowych, przedsiębiorstwo działa w obszarze B2B i zaledwie w znikomym zakresie współpracuje z odbiorcami indywidualnymi. W przypadku Dino Polska S.A. oraz CCC S.A. również nie dziwi trochę mniejsza niż u innych podmiotów liczba fanów, są to bowiem spółki nastawione na bezpośrednią sprzedaż detaliczną. Zastanawiać może natomiast bardzo mało obserwatorów profilu Cyfrowego Polsatu S.A. Choć spółka także sprzedaje swoje produkty głównie odbiorcom indywidualnym, to z uwagi na medialny charakter jej działań relatywnie niska liczba fanów na LinkedIn może dziwić. Biorąc pod uwagę nieobecność tego przedsiębiorstwa na Instagramie oraz dość nikłą w porównaniu z większością innych przedstawicieli grupy WIG-20 rzeszę obserwujących na LinkedIn i Twitterze, wydaje się, że Cyfrowy Polsat S.A. jako podstawowy kanał społecznościowy wybrał Facebook, gdzie ma ponad 590 tysięcy fanów.

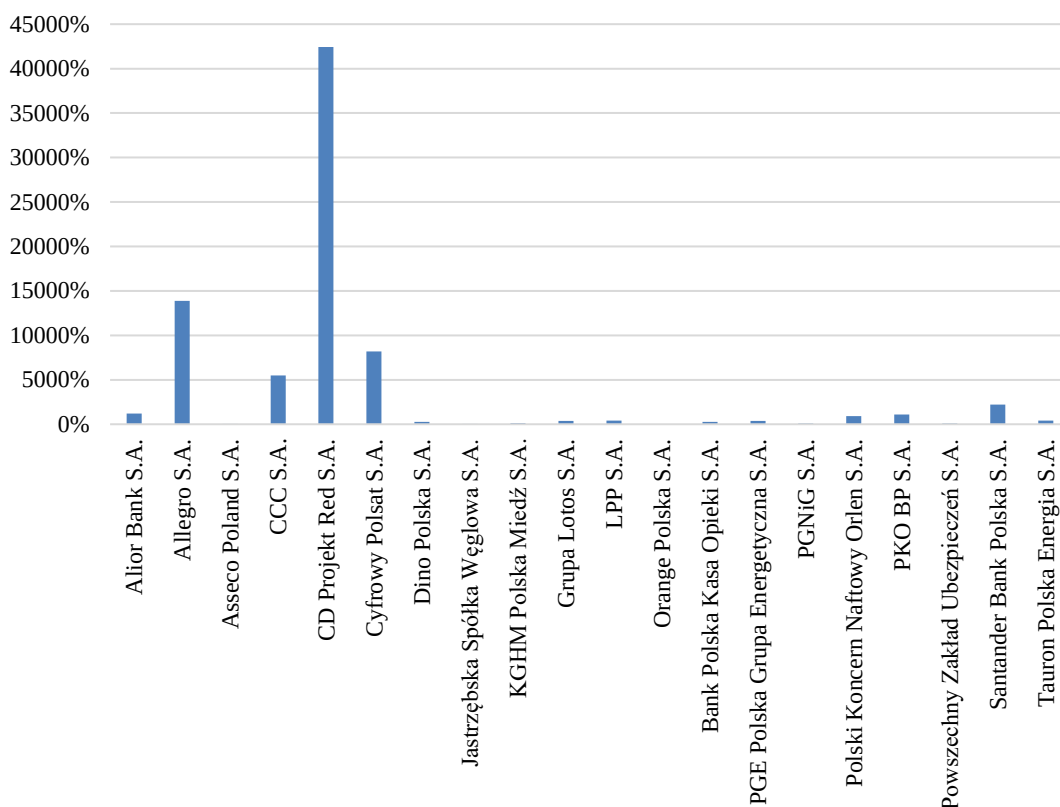
Najniższe wartości w zestawieniu zaprezentowanym w tabeli 7 uzyskały firmy prowadzące sprzedaż stacjonarnie oraz spółki surowcowe, przemysłu ciężkiego i wydobywczego, które jednocześnie nie są aktywne w obszarze B2C. Wyjątkiem jest Polski Koncern Naftowy Orlen S.A. z liczbą 49 411 fanów profilu marki, który jednak bardzo aktywnie uczestniczy w mediach społecznościowych, zapewne z uwagi na silny charakter relacji z klientem, w większości detalicznymi. Przedsiębiorstwo to wyraźnie wyróżnia się zarówno na tle spółek z udziałem Skarbu Państwa, jak i podmiotów sektora surowcowego i przetwórczego.

Podsumowując dane zaprezentowane w tabelach 4–7, można dokonać konstatacji dotyczącej spółek z grupy WIG-20 oraz reprezentowanych przez nie branż, które są liderami w wykorzystaniu analizowanych mediów społecznościowych i obecności w nich. Czołowe miejsca w tym zakresie zajęły: Allegro.eu S.A., CD Projekt Red S.A. i Cyfrowy Polsat S.A., czyli podmioty działające na rynku nowych technologii, które w grupie swoich klientów oraz sympatyków mają głównie osoby młode, dynamiczne, bardzo sprawnie poruszające się w rzeczywistości cyfrowej.

Potwierdzenie takich konkluzji wynika również z zestawienia danych dotyczących subskrybentów profili poszczególnych spółek w badanych kanałach społecznościowych z ich ogólną liczbą pracowników. Należy bowiem podkreślić, że ważna jest nie tylko sama liczba interesariuszy przedsiębiorstwa, lecz również analizowana w odniesieniu do wielkości zatrudnienia. Takie zestawienie zaprezentowano w tabeli 8.

Szczególnie wyraźnie stosunek liczby fanów do liczby pracowników uwidacznia się w przypadku Facebooka, czyli portalu pełniącego na scenie mediów społecznościowych rolę dominującą, który jednocześnie zrzesza najwięcej osób obserwujących profile spółek grupy WIG-20 (wykres 9).

Wykres 9. Ujęcie procentowe stosunku liczby fanów na Facebooku do liczby pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów Sotrender z 2 lutego 2021 roku.

Przed wszystkim CD Projekt Red S.A., ale również Allegro.eu S.A. oraz Cyfrowy Polsat S.A. odznaczają się wyraźnie na tle pozostałych podmiotów, jeśli chodzi o stosunek liczby fanów do liczby zatrudnionych. Wartości, które uzyskano w przypadku tych przedsiębiorstw (odpowiednio 42 433%, 13 871% oraz 8184%), są wielokrotnie wyższe od wskazań pozostałych spółek grupy WIG-20. Taki stan rzeczy jednoznacznie potwierdza poczynione wyżej wnioski co do przewagi nowoczesnych podmiotów w kwestii ich rozpoznawalności w mediach społecznościowych.

Tabela 8. Liczba fanów profili spółek z grupy WIG-20 w poszczególnych social mediach w stosunku do liczby zatrudnionych

Firma	Stan zatrudnienia (liczba pracowników)	Liczba subskrybentów / Liczba subskrybentów w stosunku do liczby pracowników									
		Facebook		Instagram		Twitter		YouTube		LinkedIn	
		liczba fanów	do liczby pracowników	liczba fanów	do liczby pracowników	liczba fanów	do liczby pracowników	liczba fanów	do liczby pracowników	liczba fanów	do liczby pracowników
Alior Bank S.A.	8 143	97 913	1 202%	b.d.	-	10 197	125%	5 700	70%	22 030	271%
Allegro.eu S.A.	14 676	2 035 776	13 871%	51 071	348%	13 170	90%	214 000	1 458%	27 425	187%
Asseco Poland S.A.	26 843	3 303	12%	b.d.	-	1 498	6%	370	1%	16 389	61%
CCC S.A.	15 618	855 204	5 476%	233 887	1 498%	b.d.	-	7 420	48%	9 599	61%
CD Projekt Red S.A.	1 044	443 108	42 443%	732 101	70 125%	1 052 352	100800%	240 000	22 989%	158 564	15 188%
Cyfrowy Polsat S.A.	7 231	591 762	8 184%	b.d.	-	4 817	67%	b.d.	-	5 111	71%
Dino Polska S.A.	19 241	47 749	248%	314	2%	b.d.	-	b.d.	-	5 455	28%
Jastrzębska Spółka Węglowa S.A.	22 038	877	4%	769	3%	1 334	6%	1 240	6%	1 050	5%
KGHM Polska Miedź S.A.	18 444	19 383	105%	b.d.	-	3 659	20%	680	4%	17 428	94%
Grupa Lotos S.A.	5 431	20 881	384%	2 497	46%	9 634	177%	2 830	52%	21 609	398%
LPP S.A.	17 857	69 996	392%	5 595	31%	b.d.	-	560	3%	40 298	226%

Firma	Stan zatrudnienia (liczba pracowników)	Liczba subskrybentów / Liczba subskrybentów w stosunku do liczby pracowników									
		Facebook		Instagram		Twitter		YouTube		LinkedIn	
		liczba fanów	do liczby pracowników	liczba fanów	do liczby pracowników	liczba fanów	do liczby pracowników	liczba fanów	do liczby pracowników	liczba fanów	do liczby pracowników
Orange Polska S.A.	-	-	-	12 025	-	59 040	-	31 000	-	20 766	-
Bank Polska Kasa Opieki S.A.	27 708	75 400	272%	3 315	12%	10 425	38%	4 030	15%	20 767	75%
PGE Polska Grupa Energetyczna S.A.	33 576	125 978	375%	2 477	7%	2 243	7%	2 960	9%	19 673	59%
PGNiG S.A.	4 812	3 974	83%	323	7%	2 363	49%	897	19%	28 221	586%
Polski Koncern Naftowy Orlen S.A.	21 826	197 683	906%	24 177	111%	26 854	123%	b.d.	-	49 441	227%
PKO BP S.A.	24 200	261 971	1 083%	9 353	39%	17 107	71%	26 800	111%	31 856	132%
Powszechny Zakład Ubezpieczeń S.A.	41 395	36 010	87%	2 415	6%	8 108	20%	14 000	34%	28 221	68%
Santander Bank Polska S.A.	13 630	301 358	2 211%	4 783	35%	19 830	145%	20 200	148%	34 638	254%
Tauron Polska Energia S.A.	25 916	104 027	401%	7 565	29%	4 510	17%	b.d.	-	12 695	49%

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów Sotrender z 2 lutego 2021 roku.

5.2. Zasięg komunikatów na Facebooku

Jak wskazują uczestnicy wywiadów IDI, w reprezentowanych przez nich firmach media społecznościowe, między innymi Facebook, Twitter i LinkedIn, są pomocne w budowaniu własnej marki, także jako pracodawcy. Warto w tym miejscu odwołać się do modelu zintegrowanej marki Mosleya (zob. podrozdział 3.3), w którym ujął on wzajemne zależności marek korporacyjnej, pracodawcy oraz klienta. W myśl tej koncepcji poprawny odbiór danego przedsiębiorstwa jako marki to fundament do budowania marki pracodawcy i kierowania przekazów bezpośrednio do pracownika w ramach komunikacji wewnętrznej lub zewnętrznej. Świadomym działaniem dojrzałych firm jest zatem tworzenie w pierwszej kolejności poprawnego wizerunku korporacyjnego w mediach o jak najszerszym zasięgu i odbiorze (Facebook, Twitter, LinkedIn). Jeśli marka konsumencka będzie prawidłowo odbierana przez klientów, to tym samym prawom powinna podlegać marka pracodawcy, ponieważ w myśl założeń employer brandingu pracownicy traktowani są jako klienci wewnętrzni⁴⁰².

W ramach badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji przeanalizowano liczby obserwujących profile firmowe na Facebooku. Dane te są szczególnie istotne, ponieważ mają bezpośrednie przełożenie na zasięgi treści publikowanych przez firmy w mediach społecznościowych. Jak twierdzą praktycy zajmujący się digital marketingiem, *to zaangażowani fani „wykręcą” marce najlepszy zasięg na świecie, wyczekując i wyszukując samodzielnie jej kolejnej aktywności. Twoim zadaniem (tylko albo aż) będzie utrzymanie cennych kontaktów i pielęgnowanie więzi z klientem*⁴⁰³.

Wszystkie firmy z grupy WIG-20 obecne są w mediach społecznościowych, a ich liczba fanów mierzona jest w tysiącach, a niekiedy nawet w dziesiątkach tysięcy. Dodatkowo 90% podmiotów odnotowuje w tym zakresie tendencję wzrostową (tabela 9), na przykład jeśli chodzi o Facebook w czasie, kiedy wykonywano pomiary, czyli między lutym 2020 roku a styczniem roku 2021, na profilach 18 z 20 przebadanych przedsiębiorstw liczba obserwujących wzrosła. Jedynie dwie spółki odnotowały w tym zakresie spadki (Cyfrowy Polsat S.A. – spadek o 8 884 fanów, czyli o 1,5%, oraz Asseco Poland S.A. – spadek o 2 fanów, czyli o 0,06% ogólnej liczby obserwujących). Takie wyniki

⁴⁰² S. Nowosielski, *Orientacja na pracownika jako klienta wewnętrznego w organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 223, s. 298–309.

⁴⁰³ S. Szmulik, *Jak zwiększyć zasięg na Facebooku? Praktyczne wskazówki*, <https://marketingdlaludzi.pl/jak-zwiekszyc-zasieg-na-facebooku-praktyczne-wskazowki/>, 3.04.2023.

świadczą o tym (co potwierdzili specjaliści reprezentujący poszczególne spółki podczas wywiadów IDI), że przedsiębiorstwa nie tylko aktywnie starają się zachęcić obserwujących ich profile do pozostania w gronie fanów, lecz również swoimi działaniami budującymi własną markę przyciągają i poszerzają grono klientów, partnerów gospodarczych, a tym samym również potencjalnych pracowników. Znajdzie to potwierdzenie w dalszych analizach poświęconych liczbie aktywności.

Tabela 9. Zmiana liczby fanów profili spółek z grupy WIG-20 na Facebooku w okresie od lutego 2020 roku do stycznia 2021 roku

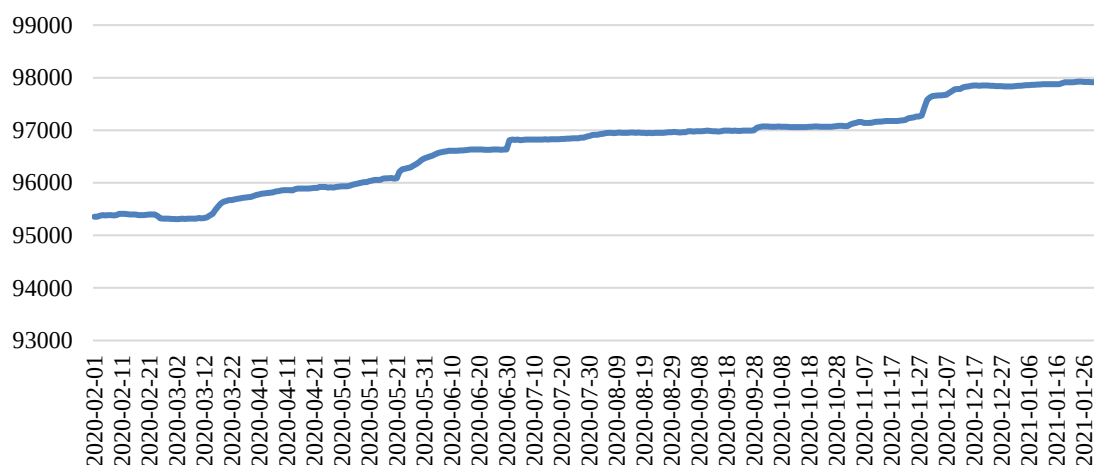
Firma	Liczba fanów		
	w ostatnim dniu pomiaru	wzrost/spadek w stosunku do pierwszego dnia pomiaru	
		liczba	%
Alior Bank S.A.	97 913	2 553	3%
Allegro.eu S.A.	2 035 776	10 485	0,5%
Asseco Poland S.A.	3 303	-2	-0,1%
CCC S.A.	855 204	178 383	20,9%
CD Projekt Red S.A.	443 108	102 402	23,1%
Cyfrowy Polsat S.A.	591 762	-8 884	-1,5%
Dino Polska S.A.	47 749	47 749	100,0%
Jastrzębska Spółka Węglowa S.A.	877	472	53,8%
KGHM Polska Miedź S.A.	19 383	4 588	23,7%
Grupa Lotos S.A.	20 881	3 489	16,7%
LPP S.A.	69 996	17 513	25,0%
Orange Polska S.A.	-	-	-
Bank Polska Kasa Opieki S.A.	75 400	6 316	8,4%
PGE Polska Grupa Energetyczna S.A.	125 978	247	0,2%
PGNiG S.A.	3 974	3 974	100,0%
Polski Koncern Naftowy Orlen S.A.	197 683	16 723	8,5%
PKO BP S.A.	261 971	104 087	39,7%
Powszechny Zakład Ubezpieczeń S.A.	36 010	4 737	13,2%
Santander Bank Polska S.A.	301 358	247	0,1%
Tauron Polska Energia S.A.	104 027	1 845	1,8%

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów Sotrender z 2 lutego 2021 roku.

Jak już wspomniano, jedną z przyczyn tak dużej dysproporcji pomiędzy spółkami z grupy WIG-20 w zakresie liczby fanów na Facebooku jest charakter działalności poszczególnych przedsiębiorstw. Profile podmiotów, których aktywność opiera się na relacjach typu B2C, mają dużo więcej obserwujących niż firm kierujących swoją ofertą do odbiorców biznesowych, co siłą rzeczy przekłada się na mniejszą liczbę fanów. Hipotezę potwierdzają dane zamieszczone w tabeli 9 – takie spółki, jak Allegro.eu S.A. (2 035 776 fanów), CCC S.A. (855 204), CD Projekt Red S.A. (443 108) czy Cyfrowy Polsat S.A. (591 762), zdecydowanie wyróżniają się na tle przedsiębiorstw specjalizujących się w sprzedaży hurtowej, na przykład Asseco Poland S.A. (3303 fanów), Jastrzębska Spółka Węglowa S.A. (877 fanów) czy PGNiG S.A. (3974 fanów). Podobnej hipotezy nie postawiono w stosunku do obecnych w grupie WIG-20 podmiotów reprezentujących sektor bankowy z uwagi na fakt, że tego typu firmy w różnych okresach oferowały i oferują różne produkty zarówno dla sektora prywatnego, jak i korporacyjnego. Ponieważ jednak na liście spółek grupy WIG-20 dość licznie reprezentowany jest sektor bankowy, zasadne wydaje się dokładniejsze przeanalizowanie danych dotyczących profili tych podmiotów. Porównując wykresy obrazujące zmiany w zakresie liczby fanów w badanym okresie 12 miesięcy (Alior Bank S.A. – wykres 10, Bank Polska Kasa Opieki S.A. – wykres 22, PKO BP S.A. – wykres 26, Santander Bank Polska S.A. – wykres 28), łatwo zauważyć, że o ile w przypadku większości tego typu spółek liczba obserwujących systematycznie rośnie (Alior Bank S.A., Bank Polska Kasa Opieki S.A. oraz PKO BP S.A.), to jeśli chodzi o Santander Bank Polska S.A., przez większą część okresu badawczego odnotowuje on w tym zakresie spadki. Tym samym należy przyjąć, że w przypadku branży bankowej nie zaobserwowano charakterystycznych dla niej prawidłowości w zakresie liczby fanów.

Aby zobrazować zmiany, do jakich doszło na przestrzeni 12 badanych miesięcy w zakresie liczby obserwujących profile poszczególnych spółek z grupy WIG-20 na Facebooku, przygotowano opracowania w formie wykresów 10–29.

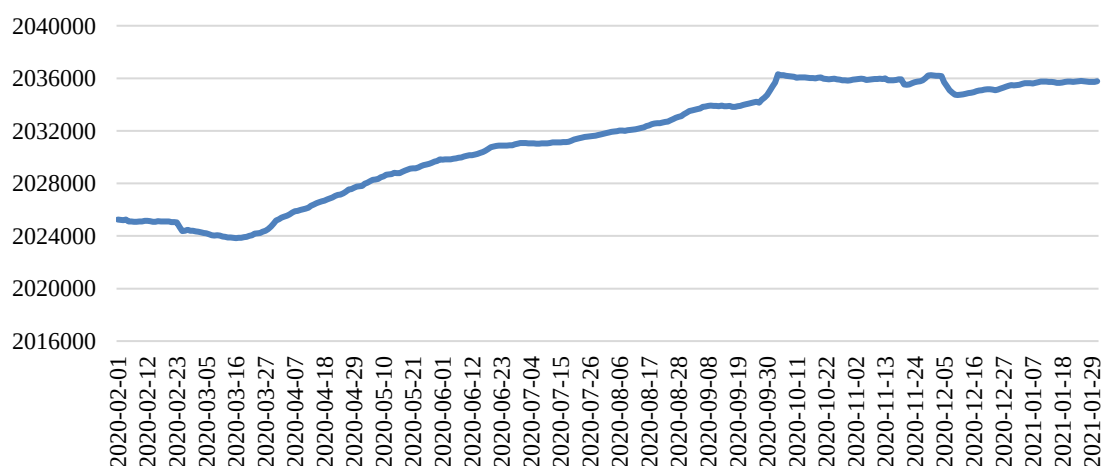
Wykres 10. Liczba fanów Alior Banku S.A. na Facebooku w okresie od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku



Źródło: Badanie Sotrender z 31 stycznia 2021 roku.

Zgodnie z wykresem 10 liczba fanów marki Alior Bank S.A. w okresie badanych 12 miesięcy (od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku) systematycznie wzrastała, osiągając ostatecznie poziom 97 913 (wzrost o 2553 osoby). Przyrost następował stosunkowo jednostajnie i miał charakter ciągły. Nie dostrzeżono anomalii wynikających z sezonowości, a z punktu widzenia aktywności zarówno nadawcy, jak i użytkowników okres roku nie miał znaczenia. Nie zaobserwowano również zależności, jeśli chodzi o przynależność spółki do branży bankowej.

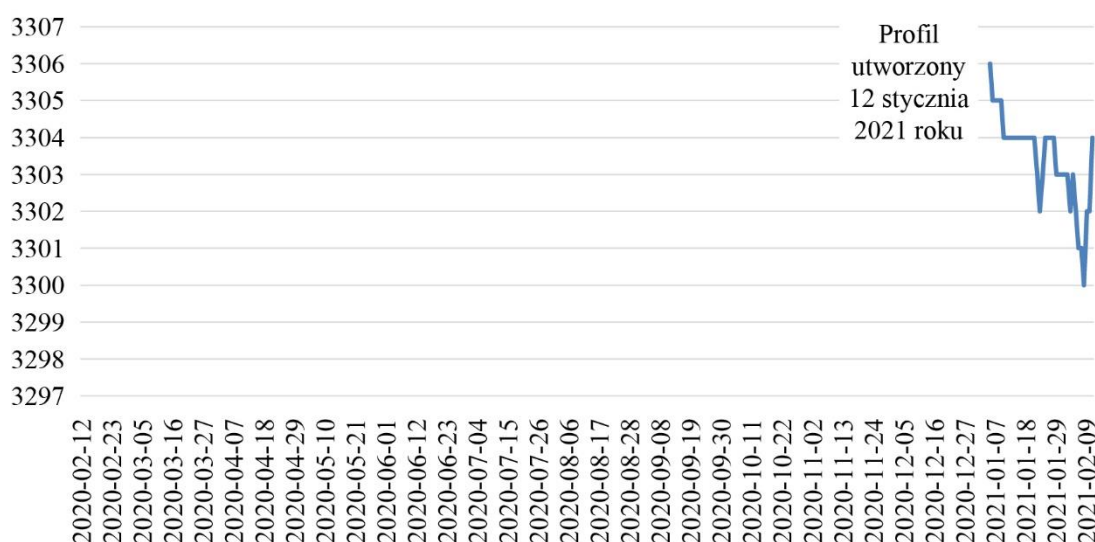
Wykres 11. Liczba fanów Allegro.eu S.A. na Facebooku w okresie od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku



Źródło: Badanie Sotrender z 31 stycznia 2021 roku.

Jak widać na wykresie 11, liczba fanów marki Allegro.eu S.A. w okresie badanych 12 miesięcy (od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku) po początkowym niewielkim spadku systematycznie wzrastała do poziomu 2 035 776 (wzrost o 10 485 osób), przy czym ostatni kwartał to czas względnej stabilizacji. Przyrost postępował stosunkowo jednostajnie i miał raczej charakter ciągły. Nie dostrzeżono anomalii wynikających z sezonowości, a z punktu widzenia aktywności zarówno nadawcy, jak i użytkowników okres roku nie miał znaczenia. W tym przypadku również brak zależności z uwagi na branżę, w jakiej działa przedsiębiorstwo.

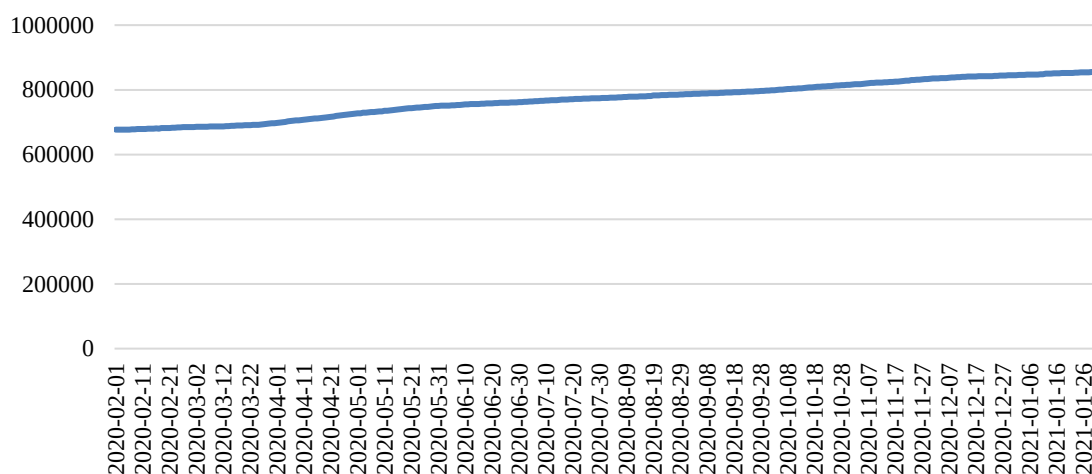
Wykres 12. Liczba fanów Asseco Poland S.A. na Facebooku w okresie od 12 stycznia 2021 roku (dzień utworzenia fanpage'a) do 11 lutego 2021 roku



Źródło: Badanie Sotrender z 11 lutego 2021 roku.

Profil firmy Asseco Poland S.A. powstał dopiero 12 stycznia 2021 roku. Jak widać na wykresie 12, liczba fanów marki do 11 lutego 2021 roku zmalała do poziomu 3304 (o dwie osoby). Okres do 12 stycznia 2021 roku z uwagi na brak danych z Facebooka dla spółki jest na wykresie pomijany. Nie dostrzeżono anomalii wynikających z sezonowości, a z punktu widzenia aktywności zarówno nadawcy, jak i użytkowników okres roku nie miał znaczenia. Nie stwierdzono również zależności z uwagi na branżę reprezentowaną przez przedsiębiorstwo.

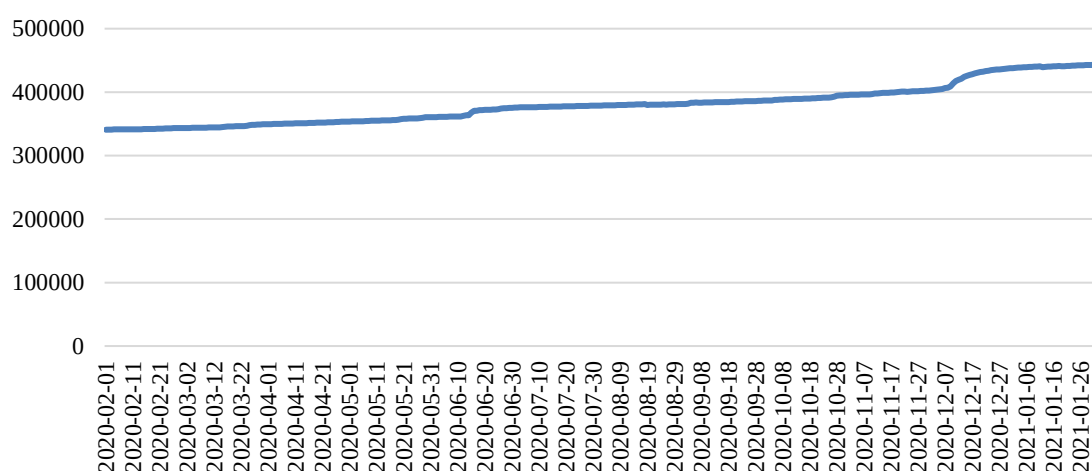
Wykres 13. Liczba fanów CCC S.A. na Facebooku w okresie od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku



Źródło: Badanie Sotrender z 31 stycznia 2021 roku.

Jak widać na wykresie 13, liczba fanów marki CCC S.A. w okresie badanych 12 miesięcy (od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku) systematycznie wzrastała do poziomu 856 204 (o 178 383 osoby). Był to przyrost stosunkowo jednostajny o charakterze ciągłym. Nie dostrzeżono anomalii wynikających z sezonowości, a z punktu widzenia aktywności zarówno nadawcy, jak i użytkowników okres roku nie miał znaczenia. Nie zarejestrowano również zależności, jeśli chodzi o branżę, w której działa przedsiębiorstwo.

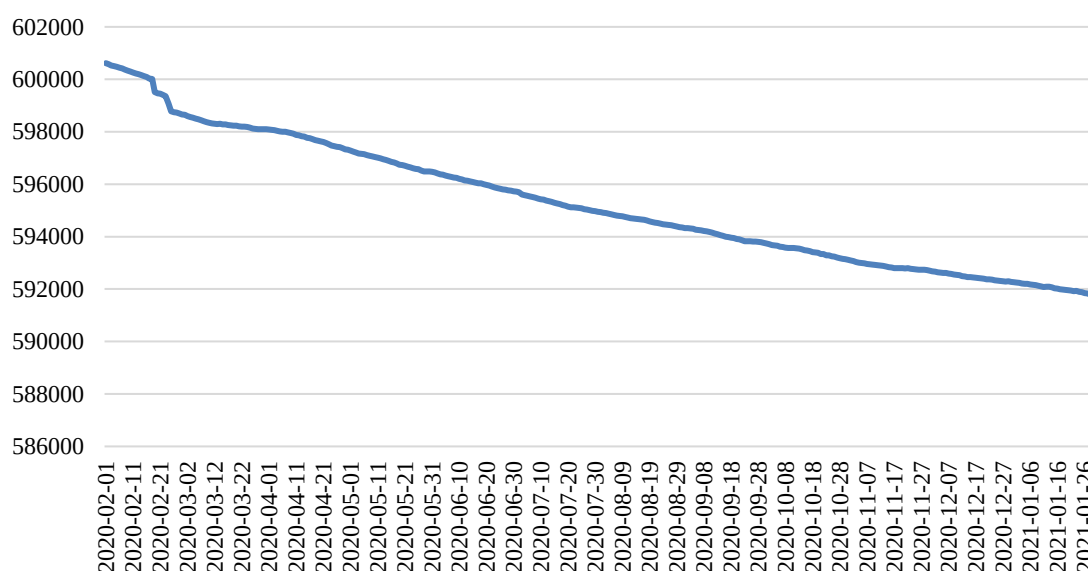
Wykres 14. Liczba fanów CD Projekt Red S.A. na Facebooku w okresie od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku



Źródło: Badanie Sotrender z 31 stycznia 2021 roku.

Dane zobrazowane na wykresie 14 wyraźnie wskazują, że liczba fanów marki CD Projekt Red S.A. w okresie badanych 12 miesięcy (od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku) systematycznie rosła, osiągając ostatecznie poziom 443 108 (wzrost o 102 402 osoby). Przyrost był stosunkowo jednostajny i miał charakter ciągły. Nie dostrzeżono anomalii wynikających z sezonowości, a z punktu widzenia aktywności zarówno nadawcy, jak i użytkowników okres roku nie miał znaczenia. Nie zaobserwowano również zależności w związku z przynależnością spółki do określonej branży.

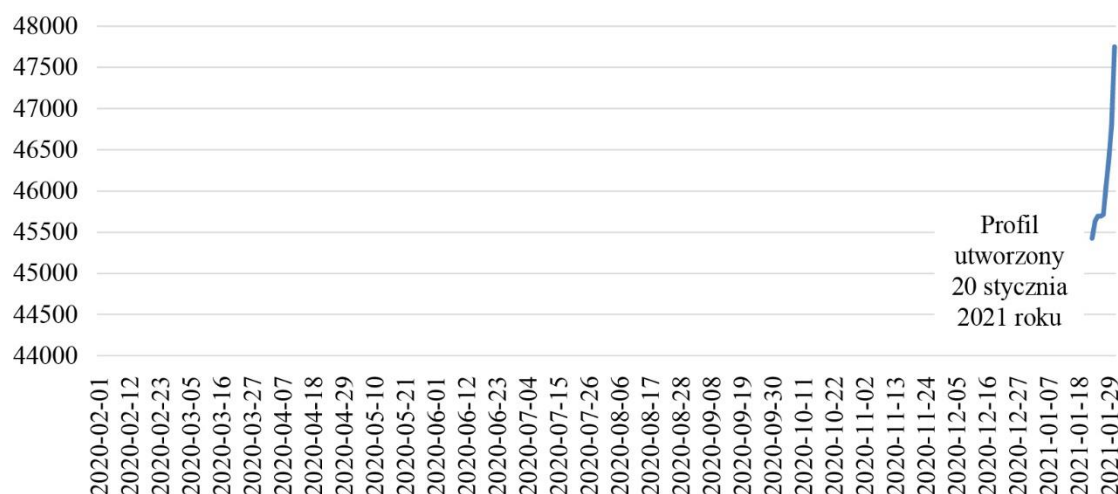
Wykres 15. Liczba fanów Cyfrowego Polsatu S.A. na Facebooku w okresie od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku



Źródło: Badanie Sotrender z 31 stycznia 2021 roku.

Zgodnie z wykresem 15 liczba fanów marki Cyfrowy Polsat S.A. w okresie badanych 12 miesięcy (od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku) systematycznie malała do poziomu 591 762 (o 8 884 osoby). Był to spadek stosunkowo jednostajny o charakterze ciągłym. Nie dostrzeżono anomalii wynikających z sezonowości, a z punktu widzenia aktywności zarówno nadawcy, jak i użytkowników okres roku nie miał znaczenia. Nie zaobserwowano również zależności w związku z przynależnością spółki do określonej branży.

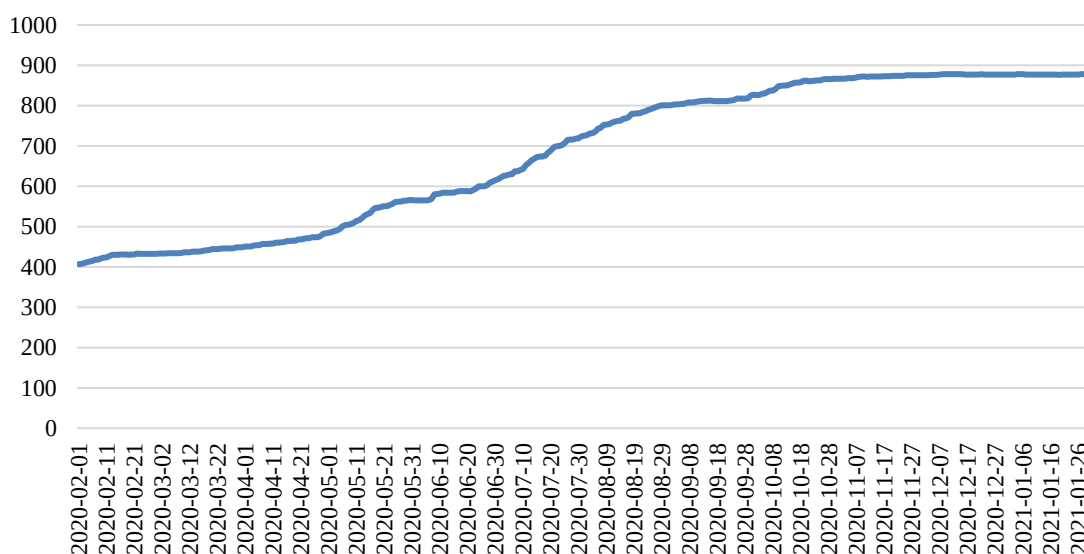
Wykres 16. Liczba fanów Dino Polska S.A. na Facebooku w okresie od 20 stycznia 2021 roku (dzień utworzenia fanpage'a) do 31 stycznia 2021 roku



Źródło: Badanie Sotrender z 31 stycznia 2021 roku.

Profil firmy Dino Polska S.A. na Facebooku powstał dopiero 20 stycznia 2021 roku i jak widać na wykresie 16, w krótkim czasie (do 31 stycznia 2021 roku) osiągnął poziom 47 749 obserwujących. Jest to wzrost stosunkowo jednostajny o charakterze ciągłym. Okres do 20 stycznia 2021 roku z uwagi na brak danych został na wykresie pominięty.

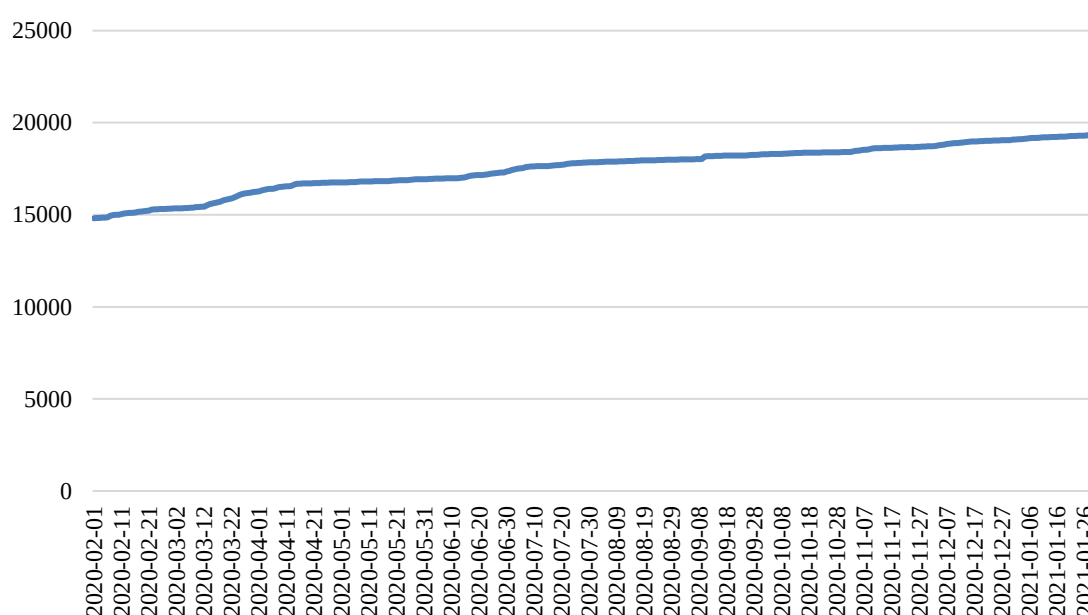
Wykres 17. Liczba fanów Jastrzębskiej Spółki Węglowej S.A. na Facebooku w okresie od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku



Źródło: Badanie Sotrender z 31 stycznia 2021 roku.

Zgodnie z wykresem 17 liczba fanów marki Jastrzębskiej Spółki Węglowej S.A. w okresie badanych 12 miesięcy (od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku) systematycznie wzrastała do poziomu 877 (o 472 osoby). Był to wzrost stosunkowo jednostajny o charakterze ciągłym. Nie dostrzeżono anomalii wynikających z sezonowości, a z punktu widzenia aktywności zarówno nadawcy, jak i użytkowników okres roku nie miał znaczenia. Nie zaobserwowano również zależności w związku z przynależnością spółki do określonej branży.

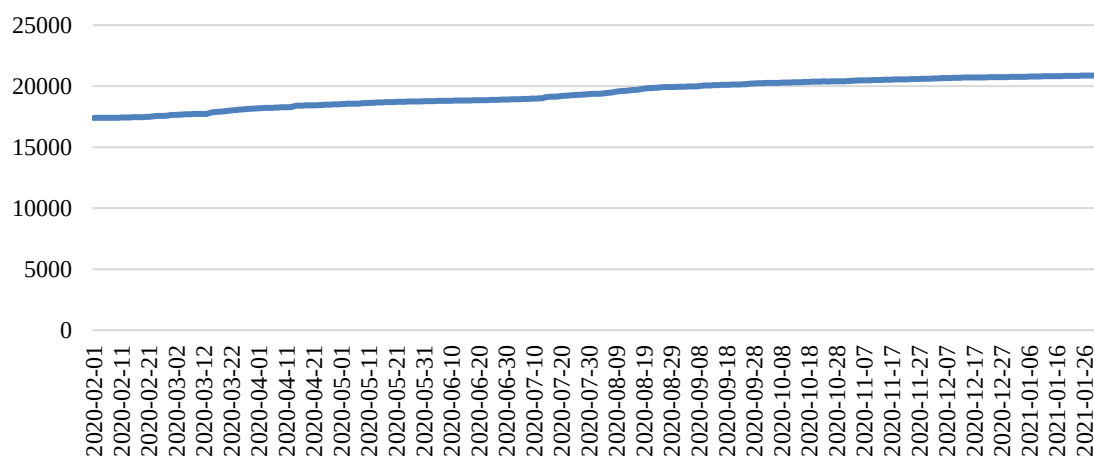
Wykres 18. Liczba fanów KGHM Polska Miedź S.A. na Facebooku w okresie od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku



Źródło: Badanie Sotrender z 31 stycznia 2021 roku.

Zgodnie z wykresem 18 liczba fanów marki KGHM Polska Miedź S.A. w okresie badanych 12 miesięcy (od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku) systematycznie wzrastała w sumie o 4588 osób do poziomu 19 383. Był to wzrost stosunkowo jednostajny o charakterze ciągłym. Nie dostrzeżono anomalii wynikających z sezonowości, a z punktu widzenia aktywności zarówno nadawcy, jak i użytkowników okres roku nie miał znaczenia. Nie zaobserwowano również zależności w związku z przynależnością spółki do określonej branży.

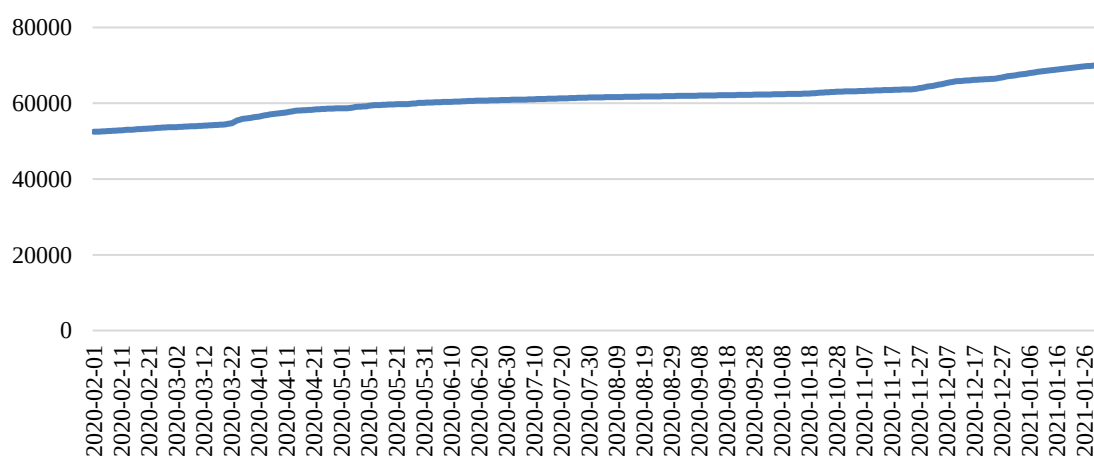
Wykres 19. Liczba fanów Grupy Lotos S.A. na Facebooku w okresie od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku



Źródło: Badanie Sotrender z 31 stycznia 2021 roku.

Jak łatwo odczytać z wykresu 19, liczba fanów Grupy Lotos S.A. w okresie badanych 12 miesięcy (od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku) systematycznie wzrastała, by ostatecznie osiągnąć poziom 20 881 (o 3489 osób). Był to wzrost stosunkowo jednostajny o charakterze ciągłym. Nie dostrzeżono anomalii wynikających z sezonowości, a z punktu widzenia aktywności zarówno nadawcy, jak i użytkowników okres roku nie miał znaczenia. Nie zaobserwowano również zależności w związku z przynależnością spółki do określonej branży.

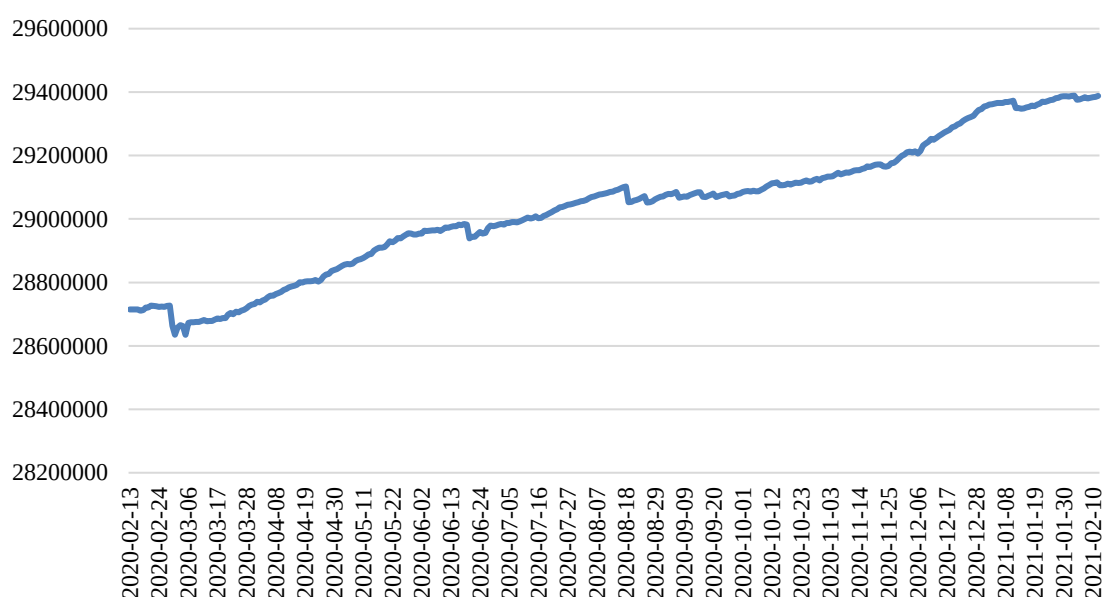
Wykres 20. Liczba fanów LPP S.A. na Facebooku w okresie od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku



Źródło: Badanie Sotrender z 31 stycznia 2021 roku.

Dane zobrazowane na wykresie 20 wskazują, że liczba fanów marki LPP S.A. w okresie badanych 12 miesięcy (od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku) systematycznie rosła, osiągając ostatecznie poziom 69 669 (wzrost o 17 513 osób). Przyrost był stosunkowo jednostajny i miał charakter ciągły. Nie dostrzeżono anomalii wynikających z sezonowości, a z punktu widzenia aktywności zarówno nadawcy, jak i użytkowników okres roku nie miał znaczenia. Nie zaobserwowano również zależności w związku z przynależnością spółki do określonej branży.

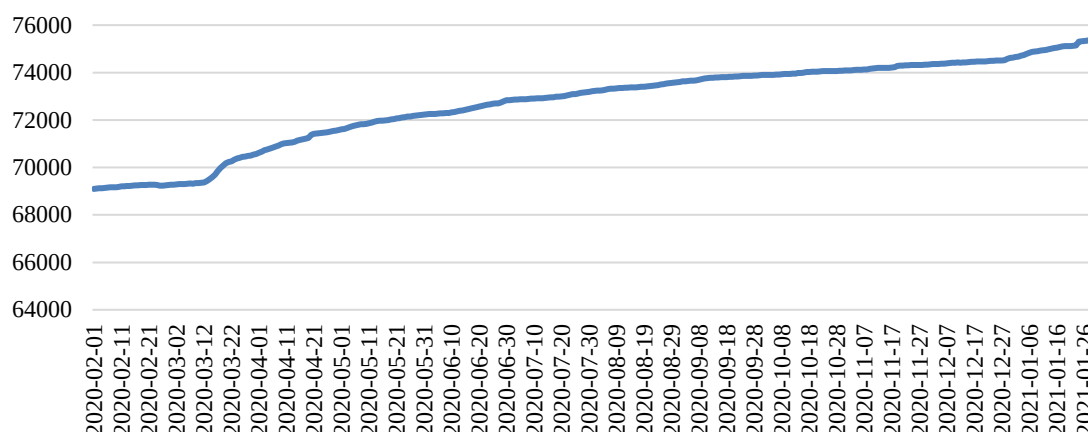
Wykres 21. Liczba fanów grupy Orange na Facebooku w okresie od 13 lutego 2020 roku do 12 lutego 2021 roku



Źródło: Badanie Sotrender z 12 lutego 2021 roku.

Zgodnie z wykresem 21 liczba fanów globalnej marki Orange w okresie badanych 12 miesięcy (od 13 lutego 2020 roku do 12 lutego 2021 roku) systematycznie wzrastała w sumie o 676 807 osób i osiągnęła poziom 29 388 453. Był to przyrost stosunkowo jednostajny o charakterze ciągłym. Nie dostrzeżono anomalii wynikających z sezonowości, a z punktu widzenia aktywności zarówno nadawcy, jak i użytkowników okres roku nie miał znaczenia. Nie zaobserwowano również zależności w związku z przynależnością spółki do określonej branży.

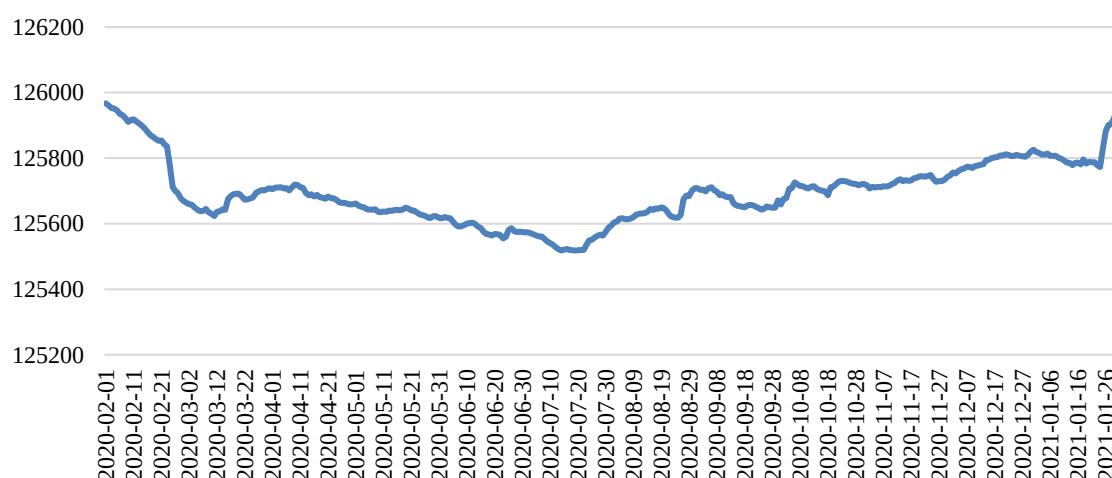
Wykres 22. Liczba fanów Banku Polska Kasa Opieki S.A. na Facebooku w okresie od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku



Źródło: Badanie Sotrender z 31 stycznia 2021 roku.

Zgodnie z wykresem 22 liczba fanów marki Banku Polska Kasa Opieki S.A. w okresie badanych 12 miesięcy (od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku) systematycznie rosła w sumie o 6316 osób, by pod koniec osiągnąć poziom 75 400. Był to wzrost stosunkowo jednostajny o charakterze ciągłym. Nie dostrzeżono anomalii wynikających z sezonowości, a z punktu widzenia aktywności zarówno nadawcy, jak i użytkowników okres roku nie miał znaczenia. Nie zaobserwowano również zależności w związku z przynależnością spółki do określonej branży.

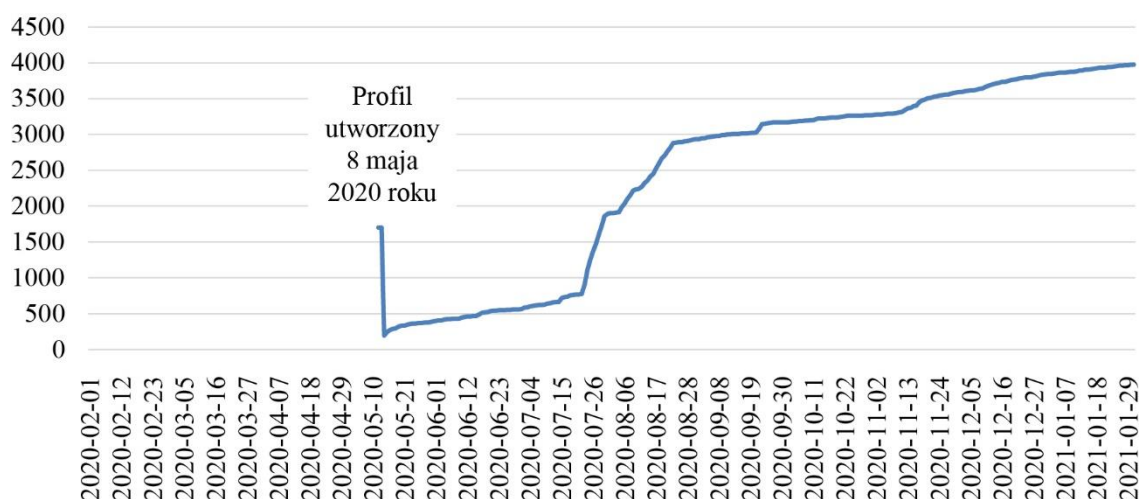
Wykres 23. Liczba fanów PGE Polska Grupa Energetyczna S.A. na Facebooku w okresie od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku



Źródło: Badanie Sotrender z 31 stycznia 2021 roku.

Z danym zobrazowanych na wykresie 23 wynika, że liczba fanów marki PGE Polska Grupa Energetyczna S.A. w okresie badanych 12 miesięcy (od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku) wzrosła o 247 osób do poziomu 125 978. Przyrost poprzedzony był jednak spadkami w pierwszej połowie badanego okresu (czyli między 11 lutego a lipcem 2020 roku). Jak tłumaczy sama spółka, wiązało się to z prezentacją wstępnych prognoz oraz późniejszych bardzo słabych wyników finansowych za rok 2019. W przypadku tej firmy większość obserwujących to prawdopodobnie jej pracownicy, którzy jednocześnie są posiadaczami akcji spółki. Brak wypłaty dywidendy w trudnej sytuacji pandemii, kiedy dochody wielu osób z racji skróconego czasu pracy obniżyły się, skończył się sporym odpływem niezadowolonych fanów w miesiącach luty–lipiec 2020 roku. Warto wspomnieć, że strata za rok 2020 w przypadku PGE Polska Grupa Energetyczna S.A. wyniosła około 3,9 miliarda złotych tytułem odpisów utraty wartości posiadanych przez spółkę aktywów⁴⁰⁴. Od sierpnia 2020 roku liczba fanów przedsiębiorstwa sukcesywnie rośnie, co oznacza, że odbiór marki poprawił się. Zgodnie z wyjaśnieniami samej spółki jest to wynik solidnej pracy, wspieranej doradztwem podmiotów zewnętrznych.

Wykres 24. Liczba fanów PGNiG S.A. na Facebooku w okresie od 8 maja 2020 roku (dzień utworzenia fanpage’a) do 31 stycznia 2021 roku

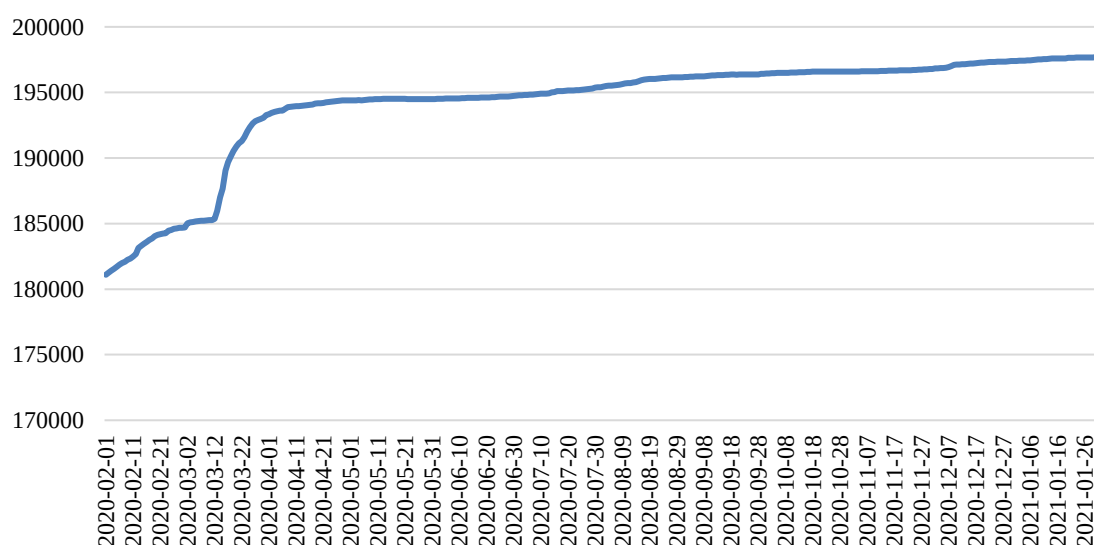


Źródło: Badanie Sotrender z 31 stycznia 2021 roku.

⁴⁰⁴ PAP/rs, PGE podala wyniki za 2020 r. „To był czas intensywnych prac koncepcyjnych”, <https://www.wnp.pl/energetyka/pge-podala-wyniki-za-2020-r-to-byl-czas-intensywnych-prac-koncepcyjnych,458045.html>, 15.03.2023.

Jak widać na wykresie 24, profil firmy PGNiG S.A. na Facebooku powstał 8 maja 2020 roku i do 31 stycznia 2021 roku odnotowywał systematyczny wzrost, by ostatecznie osiągnąć poziom 3974 fanów. Był to wzrost stosunkowo jednostajny o charakterze ciągłym. Okres do 8 maja 2020 roku z uwagi na brak danych z Facebooka dla spółki jest na wykresie pomijany. Nie dostrzeżono anomalii wynikających z sezonowości, a z punktu widzenia aktywności zarówno nadawcy, jak i użytkowników okres roku nie miał znaczenia. Nie zaobserwowano również zależności w związku z przynależnością spółki do określonej branży.

Wykres 25. Liczba fanów Polskiego Koncernu Naftowego Orlen S.A. na Facebooku w okresie od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku

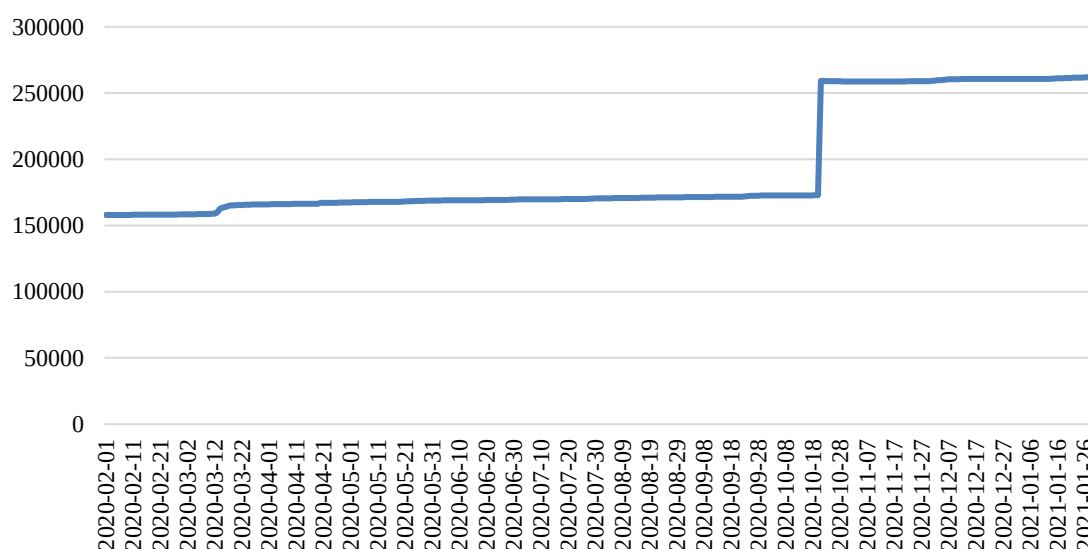


Źródło: Badanie Sotrender 31 stycznia 2021 roku.

Zgodnie z wykresem 25 liczba fanów marki Polski Koncern Naftowy Orlen S.A. w okresie badanych 12 miesięcy (od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku) systematycznie wzrastała, by ostatecznie osiągnąć poziom 197 683 obserwujących (wzrost o 16 723 osób). Przyrost był stosunkowo jednostajny o charakterze ciągłym, jednak w drugiej połowie marca 2020 roku zaobserwować można jego wyraźnie większą intensywność. Jak twierdzą przedstawiciele samej spółki, było to spowodowane ogłoszeniem rozpoczęcia przez nią produkcji płynu do dezynfekcji rąk, w ramach odpowiedzialności biznesu i walki z pandemią koronawirusa. Ponieważ wówczas był to produkt

wysokodeficytowy, wytwarzany jedynie dla rządowej Agencji Rezerw Materiałowych⁴⁰⁵, śledząc konto spółki na Facebooku, obserwujący chcieli uzyskać najnowsze informacje o terminie dostępności płynu na stacjach paliw. Wzrosty liczby fanów odnotowane w pierwszym kwartale roku 2020 wiązały się również z publikacji wstępnych prognoz dotyczących wyników finansowych. Nie dostrzeżono anomalii wynikających z sezonowości, a z punktu widzenia aktywności zarówno nadawcy, jak i użytkowników okres roku nie miał znaczenia. Nie zaobserwowano również zależności w związku z przynależnością spółki do określonej branży.

Wykres 26. Liczba fanów PKO BP S.A. na Facebooku w okresie od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku



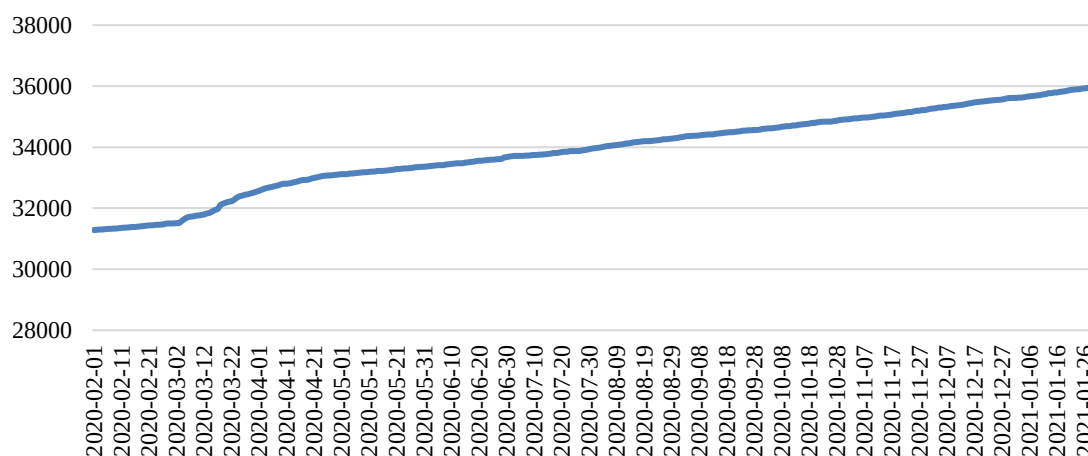
Źródło: Badanie Sotrender 31 stycznia 2021 roku.

Zgodnie z wykresem 26 liczba fanów marki PKO BP S.A. w okresie badanych 12 miesięcy (od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku) systematycznie wzrastała w sumie o 6316 osób i osiągnęła poziom 75 400 obserwujących. Widoczny na wykresie nagły, skokowy wzrost liczby fanów między 18 a 23 października 2020 roku związany jest z niedoskonałościami dokumentacji modułu API Facebooka⁴⁰⁶ i zaburza wyniki. W rzeczywistości przyrost był stosunkowo jednostajny i miał charakter ciągły.

⁴⁰⁵ Business Insider Polska, *Orlen „maksymalnie obniża ceny paliw na stacjach”*, <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/koronawirus-w-polsce-ornen-obniza-ceny-paliw-na-stacjach/fsy32de>, 23.01.2022.

⁴⁰⁶ Meta, *API konwersji – informacje*, <https://www.facebook.com/business/help/2041148702652965?id=818859032317965>, 15.03.2023.

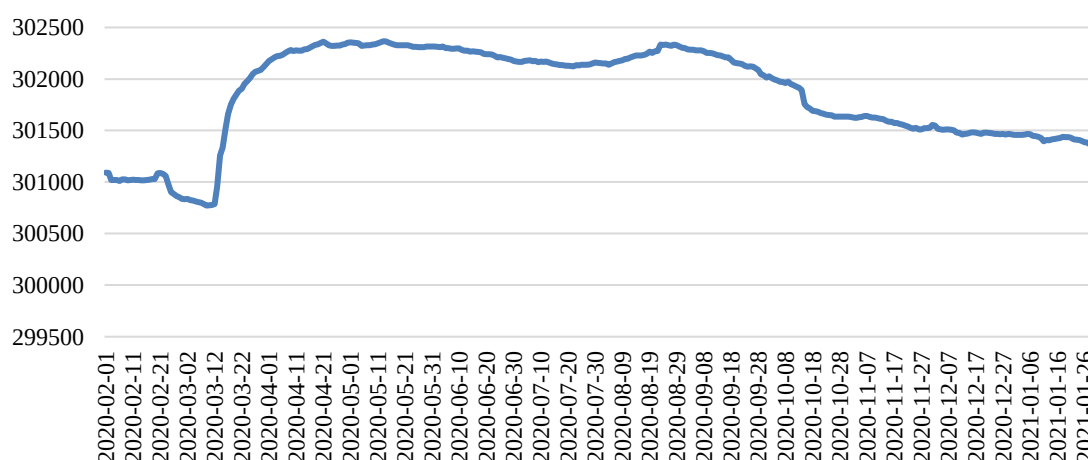
Wykres 27. Liczba fanów Powszechnego Zakładu Ubezpieczeń S.A. na Facebooku w okresie od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku



Źródło: Badanie Sotrender z 31 stycznia 2021 roku.

Zgodnie z wykresem 27 liczba fanów Powszechnego Zakładu Ubezpieczeń S.A. w okresie badanych 12 miesięcy (od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku) systematycznie wzrastała w sumie o 4737 osób i ostatecznie osiągnęła poziom 36 010 obserwujących. Był to wzrost stosunkowo jednostajny o charakterze ciągłym. Nie dostrzeżono anomalii wynikających z sezonowości, a z punktu widzenia aktywności zarówno nadawcy, jak i użytkowników okres roku nie miał znaczenia. Nie zaobserwowano również zależności w związku z przynależnością spółki do określonej branży.

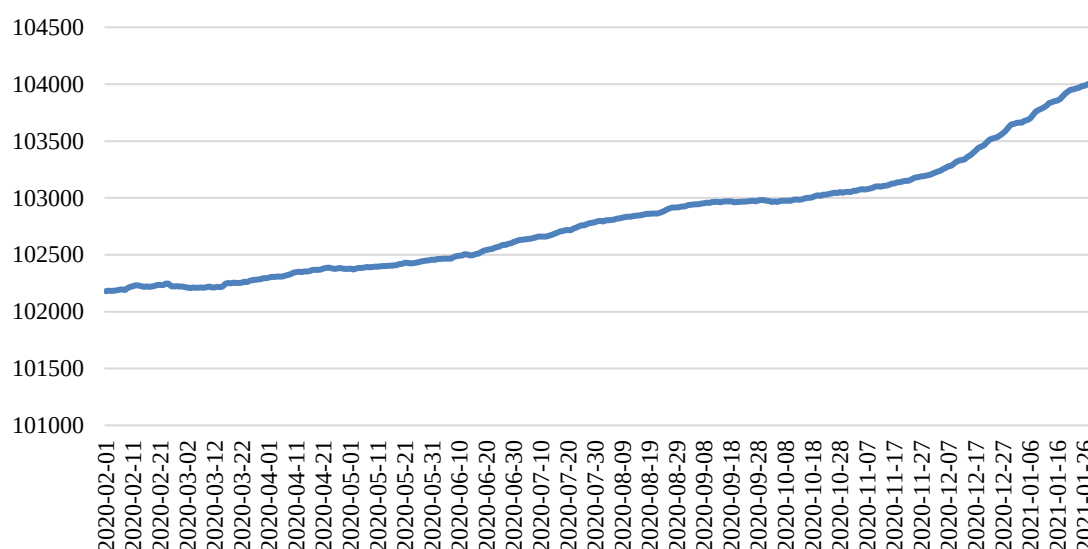
Wykres 28. Liczba fanów Santander Bank Polska S.A. na Facebooku w okresie od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku



Źródło: Badanie Sotrender z 31 stycznia 2021 roku.

Jak wskazują wyniki zobrazowane na wykresie 28, liczba fanów marki Santander Bank Polska S.A. w okresie badanych 12 miesięcy (od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku) wzrosła o 247 osób i osiągnęła poziom 301 358 obserwujących, jednak tendencja przez większość tego czasu miała charakter malejący. Zgodnie z tym, co twierdzi spółka, ma to związek z faktem jej zaangażowania w inne media społecznościowe. Pomimo spadków Santander Bank Polska S.A. i tak uplasował się na drugim miejscu wśród największych banków w Polsce, jeśli chodzi o liczbę fanów na Facebooku. Nie dostrzeżono anomalii wynikających z sezonowości, a z punktu widzenia aktywności zarówno nadawcy, jak i użytkowników okres roku nie miał znaczenia. Nie zaobserwowano również zależności w związku z przynależnością spółki do określonej branży.

Wykres 29. Liczba fanów spółki Tauron Polska Energia S.A. na Facebooku w okresie od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku



Źródło: Badanie Sotrender z 31 stycznia 2021 roku.

Zgodnie z wykresem 29 liczba fanów marki Tauron Polska Energia S.A. w okresie badanych 12 miesięcy (od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku) systematycznie wzrastała w sumie o 1845 osób, by ostatecznie osiągnąć poziom 104 027 obserwujących. Był to wzrost stosunkowo jednostajny o charakterze ciągłym. Nie dostrzeżono anomalii wynikających z sezonowości, a z punktu widzenia aktywności zarówno nadawcy, jak i użytkowników okres roku nie miał znaczenia. Nie zaobserwowano również zależności w związku z przynależnością spółki do określonej branży.

Jak już wspomniano, w przypadku wszystkich spółek z grupy WIG-20 z punktu widzenia aktywności nadawcy oraz użytkowników social mediów pora roku nie miała znaczenia. Nie była to zmienna istotna. Nie zaobserwowano również zależności z uwagi na branże, w jakich działają poszczególne przedsiębiorstwa. Nie miało też większego znaczenia, czy właścicielem spółki jest podmiot prywatny, akcjonariusz rozproszony czy akcjonariat Skarbu Państwa. Ogromne spółki surowcowe, typu Polski Koncern Naftowy Orlen S.A., KGHM Polska Miedź S.A. czy Jastrzębska Spółka Węglowa S.A., których właścicielem jest Skarb Państwa, odnotowały olbrzymi procentowy wzrost fanów, radząc sobie lepiej niż na przykład Cyfrowy Polsat S.A., czyli spółka z branży technologicznej pozostająca w prywatnych rękach, która odnotowuje cykliczny odpływ liczby subskrybentów.

Działania w obszarze budowania wizerunku pracodawcy intensyfikowane są dodatkowo w mediach profesjonalnie zajmujących się zagadnieniami z zakresu HR, komunikacji oraz rekrutacji. Temat ten zostanie szerzej omówiony w podrozdziale 5.5, poświęconym komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej na przykładzie portalu społecznościowego LinkedIn.

5.3. Intensywność komunikowania inicjowanego przez przedsiębiorstwa

Aktualnie portale społecznościowe odgrywają olbrzymią rolę w procesach budowania wizerunku marek firmowych i osobistych. Coraz częściej zastępują tradycyjne media i kanały informacyjne, zwłaszcza jeśli chodzi o przekazy kierowane do przedstawicieli pokoleń Y i Z. Publikowanie w social mediach ciekawych i interesujących treści na profilach firmowych, umożliwienie komunikacji dwustronnej, otwartość na sugestie i potrzeby odbiorców – wszystko to sprawia, że marka postrzegana jest jako otwarta oraz nowoczesna. Dzięki temu powstają wokół niej społeczności wiernych i lojalnych fanów, klientów oraz pracowników⁴⁰⁷. Powszechność urządzeń z dostępem do internetu, zwłaszcza mobilnych, sprawia, że zarówno osoba, jak i organizacja może stosunkowo łatwo i szybko dotrzeć do pożądaney grupy interesariuszy. Z drugiej strony – odbiorcy w wyjątkowo prosty sposób pozyskują interesujące ich informacje. Wszystko to sprawia, że komunikaty w mediach społecznościowych nie powinny być dziełem przypadku,

⁴⁰⁷ U. Podraza, *Wizerunek marki w mediach społecznościowych*, „Naukowy Przegląd Dziennikarski” 2017, nr 1, s. 63–74.

a odpowiedzialni za ten obszar specjaliści muszą realizować przemysłany model zarządzania komunikacją za pośrednictwem tego medium. Ponad 70% respondentów, którzy wzięli udział w badaniu *SocialHearts – marki w globalnych serwisach społecznościowych*, przeprowadzonym 6–10 maja 2014 roku przez Mobile Institute, wskazało, że interakcja i zaangażowanie konsumenta na profilu firmy buduje więź i wpływa na jego lojalność wobec marki. Wśród oczekiwań fanów dotyczących profilu przedsiębiorstwa w social mediach są m.in. wzmianki o nowościach, angażujące i ciekawe treści oraz możliwość prowadzenia dyskusji⁴⁰⁸.

By marka, a tym samym pracodawca, mogli należycie budować pozytywny wizerunek w mediach społecznościowych, niezbędne jest spełnienie kilku warunków, wśród których najważniejsze są:

- przygotowanie strategii odpowiadającej postrzeganiu przez markę i pracodawcę biznesu i rzeczywistości;
- publikowanie ciekawych, atrakcyjnych i angażujących do interakcji treści budujących obraz marki i pracodawcy;
- publikowanie treści w sposób systematyczny;
- umożliwienie użytkownikowi uzyskania odpowiedzi i interakcji poprzez dostępność i reagowania na komentarze, a także udzielanie pomocy i wyrażanie zainteresowania w przypadku zaistnienia problemu.

Aktywność w social mediach może przynieść przedsiębiorstwu, a tym samym pracodawcom wiele korzyści, pod warunkiem że odpowiada ona założeniom opracowanej strategii, prowadzona jest konsekwentnie, w parze z innymi działaniami komunikacyjnymi.

Facebook

Facebook podmiotom prowadzącym komunikację za jego pośrednictwem umożliwia publikowanie wpisów różnego typu. Posty mogą zawierać sam tekst, ale również elementy graficzne czy materiały wideo. Z uwagi na fakt, że algorytm Facebooka docenia różnorodność treści, a dodatkowo oryginalność i kreatywność wpisów, opieranie się jedynie na krótkich wiadomościach tekstowych może skutkować utratą zasięgów. Tym samym różnorodność postów powinna leżeć u podstaw komunikacji w social mediach⁴⁰⁹.

⁴⁰⁸ Mobile Institute, *SocialHearts – marki w globalnych serwisach społecznościowych*, <http://mobileinstitute.eu/files/social-hearts-2014.pdf>, 30.05.2016.

⁴⁰⁹ Admin, *Typy postów na Facebooku – Jak zwiększyć zaangażowanie?*, <https://responsywnie.pl/social-media/typy-postow-na-facebooku-jak-zwiekszyc-zaangazowanie/>, 23.01.2022.

Teksty, materiały graficzne, audio i wideo można publikować bezpośrednio jako wpisy na profilu firmy, a także stosując linkowanie lub embedowanie.

Linkowanie polega na przekierowywaniu czytelnika do zewnętrznego adresu WWW. Używa się w tym celu hiperłączy. Z angielskiego *hyperlink* tłumaczony jest jako odnośnik lub odsyłacz. Odwołuje on czytelnika z jednego materiału tekstowego, animacji, wideo czy strony internetowej do innego pliku lub witryny. W celu aktywacji takiego linku, należy najechać kursorem na element nazywamy kotwicą, dzięki czemu możliwe jest wyświetlenie pożądanej informacji⁴¹⁰. Widoczne stają się wówczas *meta title* i *meta description*⁴¹¹, czyli fragmenty tekstu opisujące zawartość strony, oraz miniatura postu (ang. *featured image*), czyli jego wizualna reprezentacja w postaci obrazu lub wyróżnionej grafiki, która zazwyczaj wyświetlana jest obok tytułu⁴¹².

Z kolei embedowanie polega na osadzaniu treści z zewnętrznego portalu. W chwili publikacji w jakimś serwisie uzyskujemy dostęp do specjalnego kodu, który wystarczy umieścić w poście, aby jego odbiorca zyskał dostęp do danego materiału, przy czym w odróżnieniu od linkowania nie zostaje on przekierowany do źródła materiału. Treść embedowana nie jest formalną częścią strony, w której została osadzona z uwagi na fakt, iż technicznie znajduje się ona na stronie, z której jest wyświetlana⁴¹³.

Najprostszy rodzaj postu, zawierający jedynie mniejszy lub większy blok tekstu, to tak zwany status. Nie ma w nim żadnej grafiki, filmu czy elementu audio. Zgodnie z informacjami zamieszczonymi na stronie Facebooka, jest to najszybszy sposób dotarcia do odbiorcy i najprostsza droga do klienta⁴¹⁴. Zaletą tego typu postów jest prostota publikacji i wyeliminowanie obaw o prawa autorskie do obrazu lub dźwięku. Na wykresie 30 zobrazowano zmianę liczby wpisów typu status dla spółek grupy WIG-20.

⁴¹⁰ W. Kozłowska, *Jak wstawić hiperłączy na Facebooku?*, <https://brandbay.pl/blog/jak-wstawic-hiperlacze-na-facebooku/>, 24.01.2022.

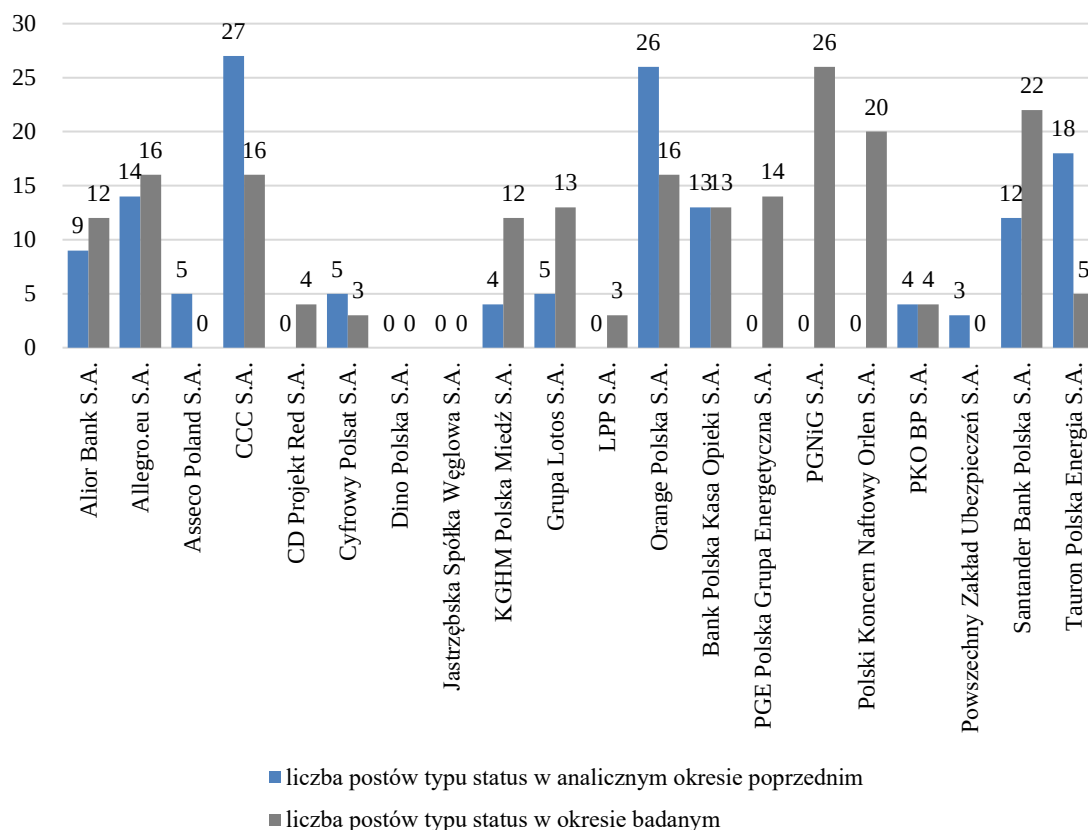
⁴¹¹ A. Ślęzak, *Czym są meta title i meta description i jak je pisać?*, <https://business.trustedshops.pl/blog/meta-title-meta-description>, 24.01.2022.

⁴¹² J. Tran, *What size of featured image is best for displaying on Facebook and Twitter?*, <https://medium.com/gretathemes/what-size-of-featured-image-is-best-for-displaying-on-facebook-and-twitter-64f782dbd4b8>, 24.01.2022.

⁴¹³ R. Cisek, *Embedowanie*, <https://www.nowemedia.org.pl/glossary/embedowanie/>, 24.01.2022.

⁴¹⁴ Meta, *Informacje o postach na stronach na Facebooku*, <https://www.facebook.com/business/help/2315200265386760?id=939256796236247>, 23.01.2022.

Wykres 30. Liczba postów typu status opublikowanych między lutym 2020 roku a styczniem 2021 roku w stosunku do analogicznego okresu roku poprzedniego



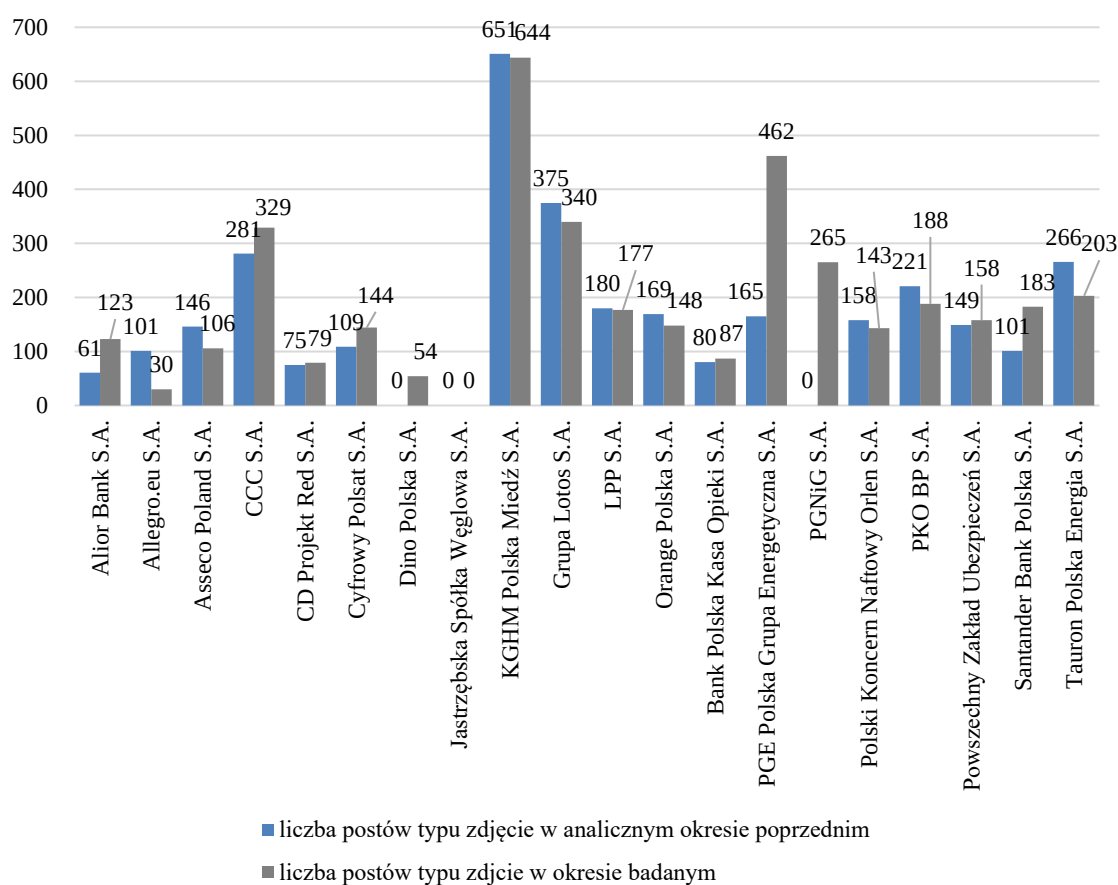
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania Sotrender z 2 lutego 2021 roku.

Zgodnie z danymi zaprezentowanymi na wykresie 30 liczba postów tekstowych opublikowanych przez badane spółki w roku 2021 różni się w stosunku do roku go poprzedzającego. Zdecydowany wzrost odnotowujemy wśród podmiotów energetycznych z udziałem Skarbu Państwa. Mowa tutaj o spółkach KGHM Polska Miedź S.A., PGE Polska Grupa Energetyczna S.A. czy Grupa Lotos S.A. Związane jest to ze wzrostem rok do roku aktywności tych podmiotów, jeśli chodzi o publikowanie postów na Facebooku. W przypadku pozostałych spółek nie zaobserwowano widocznych zależności z uwagi na ich branżę, profil działania czy wielkość zatrudnienia. Wyniki jednoznacznie wskazują na dość niskie zainteresowanie komunikacją z wykorzystaniem tego rodzaju wpisów, które mają charakter jedynie sformatowanego, nieuatrakcyjnego żadnym dodatkiem graficznym tekstu.

Oprócz tekstu wpisy mogą także zawierać zdjęcia lub wszelkiego rodzaju formy graficzne, które umieszczane są bezpośrednio na stronie, embedowane lub linkowane. Obecnie jest to najefektywniejszy oraz najpopularniejszy rodzaj postów w kontekście budowania zaangażowania użytkowników. Materiały zawierające zarówno tekst, jak i zdjęcia bądź grafiki to według informacji zamieszczonych na stronie Facebooka bardzo skuteczne narzędzie

publikacyjne⁴¹⁵. Element wizualny przykuwa uwagę, a w połączeniu z chwytliwym tekstem zachęca również do zaangażowania i interakcji. Nie należy jednak zapominać, że wykorzystywane mogą być jedynie grafiki pochodzące z legalnego źródła. Większość tego typu materiałów chroniona jest prawami autorskimi, a ich bezprawne rozpowszechnianie czy udostępnianie jest karalne. Dlatego najlepiej jest korzystać z własnych fotografii lub też pozyskanych z legalnych zbiorów, tak zwanych stocków. Zmianę w zakresie liczby postów zawierających zdjęcie w analizowanym okresie dla spółek grupy WIG-20 obrazuje wykres 31.

Wykres 31. Liczba postów typu grafika opublikowanych między lutym 2020 roku a styczniem 2021 roku w stosunku do analogicznego okresu roku poprzedniego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania Sotrender z 2 lutego 2021 roku.

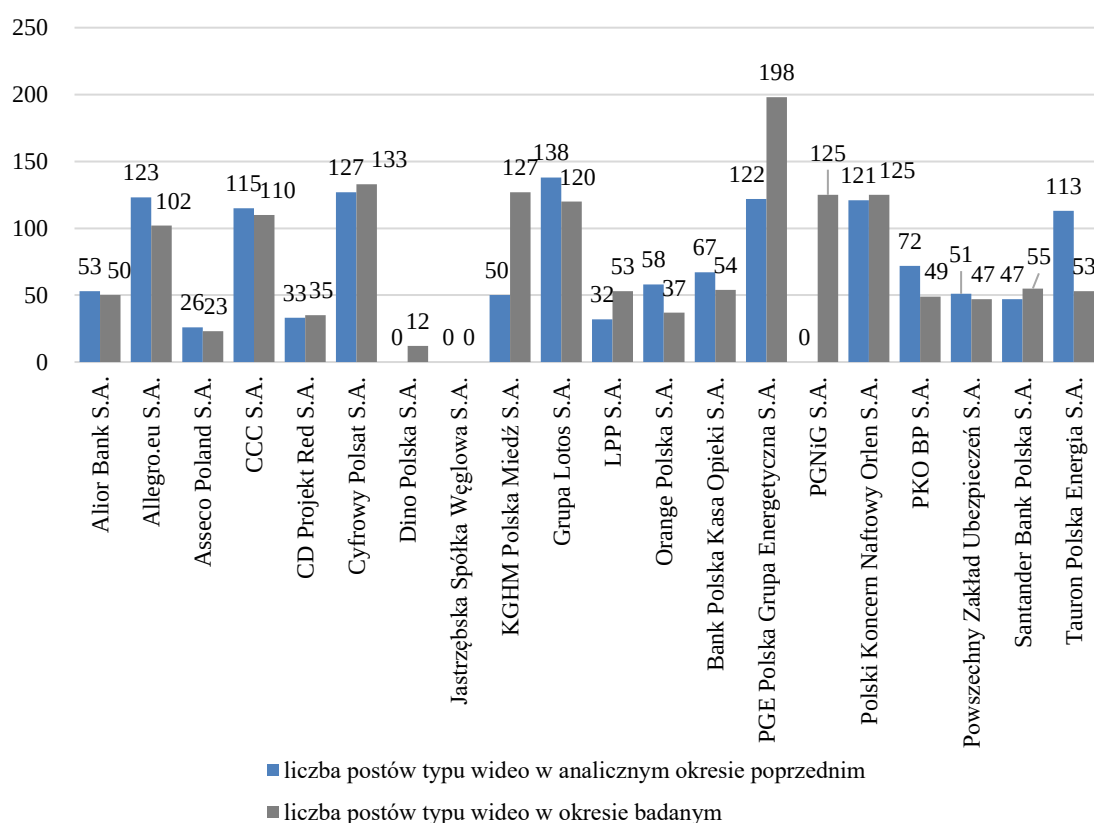
Zgodnie z danymi zaprezentowanymi na wykresie 31 niemal wszystkie poddane analizie spółki w badanym okresie publikują na Facebooku posty zawierające materiał zdjęciowy. Dodatkowo w większości przypadków zaobserwowano w tym zakresie trend rosnący, co niewątpliwie świadczy o skuteczności tego rodzaju publikacji. Dość duży wzrost liczby postów

⁴¹⁵ Meta, *Obraz*, <https://www.facebook.com/business/ads-guide/image>, 24.01.2022.

typu zdjęcie odnotowano w przypadku spółek PGE Polska Grupa Energetyczna S.A. oraz PGNiG S.A. – odpowiednio o 297 oraz 265 wpisów w stosunku do analizowanego okresu poprzedniego. Wyniki potwierdzają dużą popularność tego rodzaju postów w kontekście budowania zaangażowania, o czym można też przeczytać na stronie Facebooka.

Kolejny rodzaj wpisów to materiały zawierające wideo. Filmy mogą być umieszczane bezpośrednio na portalu lub embedowane na przykład z YouTube’a czy Vimeo. Do tej grupy postów zalicza się również transmisje live, które pozwalają nadawać w czasie rzeczywistym. Jest to format obecnie promowany przez Facebooka, a użytkownicy obserwujący daną stronę dostają powiadomienia o prowadzonych przez nią relacjach na żywo. Można w ten sposób zaprezentować życie firmy, przedstawić produkt czy zrelacjonować konferencję⁴¹⁶. Zmianę ilościową postów typu wideo w analizowanym okresie dla spółek grupy WIG-20 obrazuje wykres 32.

Wykres 32. Liczba postów typu wideo opublikowanych między lutym 2020 roku a styczniem 2021 roku w stosunku do analogicznego okresu roku poprzedniego



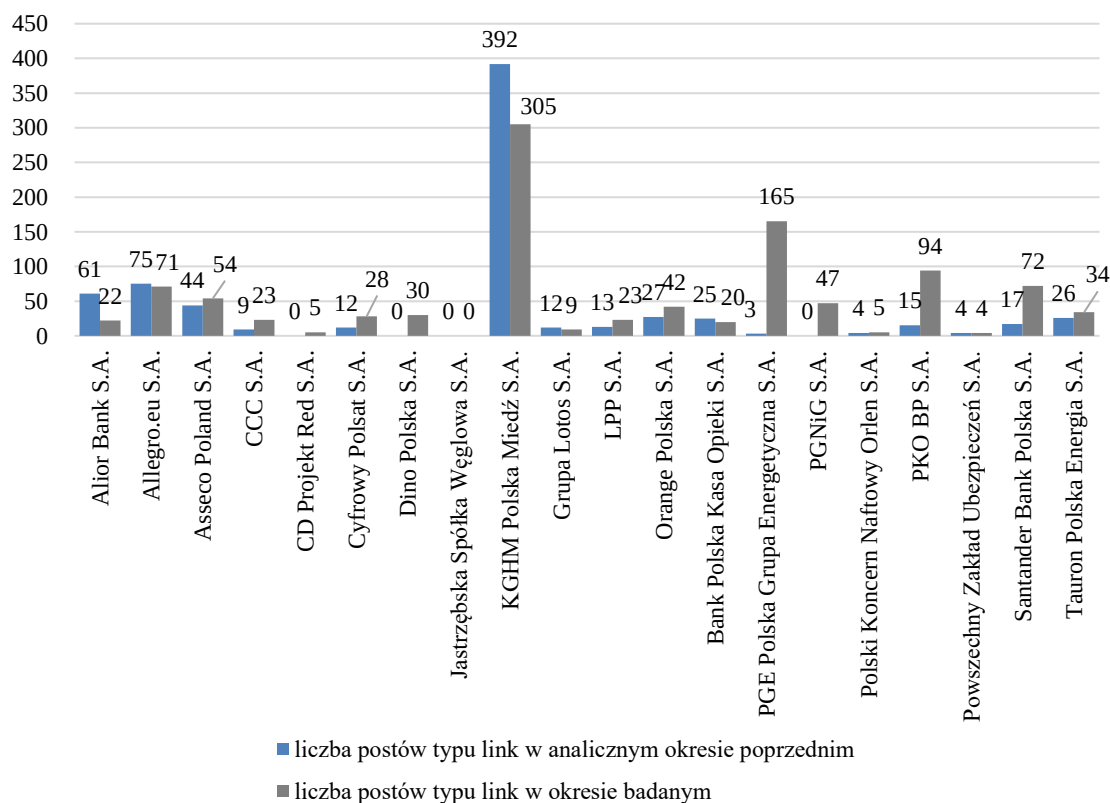
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania Sotrender z 2 lutego 2021 roku.

⁴¹⁶ Admin, *Typy postów na Facebooku...*, dz. cyt.

Analizując dane zawarte na wykresie 32, można dojść do wniosku, że posty wykorzystujące materiały wideo nie są tak popularne jak wpisy ze zdjęciami. Tego typu publikacji jest dużo mniej. Także w tym przypadku spółki PGE Polska Grupa Energetyczna S.A., PGNiG S.A. oraz KGHM Polska Miedź S.A. odnotowują kilkudziesięcioprocentowy wzrost liczby postów, jednak nie jest on już tak wyraźny jak w przypadku materiałów zdjęciowych.

Ostatni typ postów, które wzięto pod uwagę w badaniu przeprowadzonym na potrzeby niniejszej publikacji, są wpisy kierujące użytkownika do zewnętrznego adresu WWW, a więc zawierające linki, hiperłącze. Kliknięcie w link przenosi na zewnętrzną stronę. Niewątpliwą zaletą publikacji tego typu postów jest prostota w wizualizacji treści, często multimedialnych, pochodzących z zupełnie odległych źródeł. Z tej samej jednak przyczyny wynika pewne niebezpieczeństwo. Często publikowane w ten sposób materiały są niedbale przygotowane, na przykład miniatura postu jest przejawskrawiona, nie-sformatowana pod kątem rozdzielczości i wyglądu. Efekt takiej publikacji może być zupełnie odwrotny od zamierzonego. Zmianę ilościową postów typu link w analizowanym okresie dla spółek grupy WIG-20 obrazuje wykres 33.

Wykres 33. Liczba postów typu link opublikowanych między lutym 2020 roku a styczniem 2021 roku w stosunku do analogicznego okresu roku poprzedniego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania Sotrender z 2 lutego 2021 roku.

Analizując dane zaprezentowane na wykresie 33, łatwo zauważyć, że wpisy zawierające linkowanie nie są tak popularne jak te ze zdjęciami czy materiałami wideo. Większość spółek w badanym okresie publikuje na Facebooku posty typu link, ale trend wzrostowy w stosunku do analogicznego okresu roku poprzedniego nie jest już tak wyraźny. Dodatkowo kolejny raz zaobserwować można wyraźny, kilkudziesięcioprocentowy wzrost liczby tego typu publikacji na profilach spółek PGE Polska Grupa Energetyczna S.A. oraz PGNiG S.A. Podobna tendencja widoczna jest w przypadku dwóch banków – PKO BP S.A. oraz Santander Bank Polska S.A. W wywiadach indywidualnych specjaliści reprezentujący te podmioty tłumaczą, że umiejętne wykorzystanie tego rodzaju postów z atrakcyjnym doбором miniatury przerodziło się w ich przypadku w skuteczny mechanizm publikacji i wpisało się na stałe w strategię komunikacji obu przedsiębiorstw.

Aby zaobserwować dynamikę i zakres zmian, dane dotyczące poszczególnych rodzajów postów (typu status, ze zdjęciami, materiałami wideo, linkami) opublikowanych przez spółki grupy WIG-20 między lutym 2020 roku a styczniem roku 2021 zestawiono z wynikami dotyczącymi analogicznego okresu poprzedniego roku (tabela 10). Wyraźnie widać wzrost ogólnej liczby wpisów.

Tabela 1. Liczba postów typu status, grafika, wideo, link opublikowanych między lutym 2020 roku a styczniem 2021 roku w stosunku do analogicznego okresu roku poprzedniego

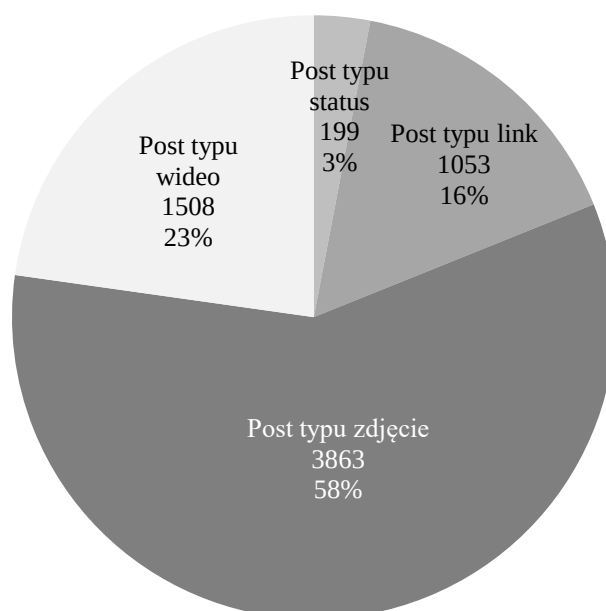
Firma	Liczba postów typu status			Liczba postów typu link			Liczba postów typu zdjęcie			Liczba postów typu wideo		
	okres poprzedni	zmiana rok do roku	okres badany	okres poprzedni	zmiana rok do roku	okres badany	okres poprzedni	zmiana rok do roku	okres badany	okres poprzedni	zmiana rok do roku	okres badany
Alior Bank S.A.	9	3	12	61	-39	22	61	62	123	53	-3	50
Allegro.eu S.A.	14	2	16	75	-4	71	101	-71	30	123	-21	102
Asseco Poland S.A.	5	-5	0	44	10	54	146	-40	106	26	-3	23
CCC S.A.	27	-11	16	9	14	23	281	48	329	115	-5	110
CD Projekt Red S.A.	0	4	4	0	5	5	75	4	79	33	2	35
Cyfrowy Polsat S.A.	5	-2	3	12	16	28	109	35	144	127	6	133
Dino Polska S.A.	0	0	0	0	30	30	0	54	54	0	12	12

Firma	Liczba postów typu status			Liczba postów typu link			Liczba postów typu zdjęcie			Liczba postów typu wideo		
	okres poprzedni	zmiana rok do roku	okres badany	okres poprzedni	zmiana rok do roku	okres badany	okres poprzedni	zmiana rok do roku	okres badany	okres poprzedni	zmiana rok do roku	okres badany
Jastrzębska Spółka Węglowa S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
KGHM Polska Miedź S.A.	4	8	12	392	-87	305	651	-7	644	50	77	127
Grupa Lotos S.A.	5	8	13	12	-3	9	375	-35	340	138	-18	120
LPP S.A.	0	3	3	13	10	23	180	-3	177	32	21	53
Orange Polska S.A.	26	-10	16	27	15	42	169	-21	148	58	-21	37
Bank Polska Kasa Opieki S.A.	13	0	13	25	-5	20	80	7	87	67	-13	54
PGE Polska Grupa Energetyczna S.A.	0	14	14	3	162	165	165	297	462	122	76	198
PGNiG S.A.	0	26	26	0	47	47	0	265	265	0	125	125
Polski Koncern Naftowy Orlen S.A.	0	20	20	4	1	5	158	-15	143	121	4	125
PKO BP S.A.	4	0	4	15	79	94	221	-33	188	72	-23	49
Powszechny Zakład Ubezpieczeń S.A.	3	-3	0	4	0	4	149	9	158	51	-4	47
Santander Bank Polska S.A.	12	10	22	17	55	72	101	82	183	47	8	55
Tauron Polska Energia S.A.	18	-13	5	26	8	34	266	-63	203	113	-60	53
Podsumowanie okresu 02.2020–01.2021	145	54	37%	739	314	42%	3288	575	17%	1348	160	12%
Zmiana rok do roku			199			1053			3863			1508

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania Sotrender z 2 lutego 2021 roku.

Tym samym na podstawie przeprowadzonych obserwacji zauważamy wzrost ogólnej liczby wszystkich typów postów o 1103, czyli o 16,5% w stosunku do analogicznego okresu poprzedzającego badanie. Jak łatwo zauważyć, a co potwierdzają także wypowiedzi ekspertów reprezentujących spółki grupy WIG-20, systematycznie wzrasta aktywność badanych podmiotów na Facebooku. Interesujące z punktu widzenia badania intensywności działań spółek z grupy WIG-20 na tym portalu są również dane zaprezentowane na wykresie 34. Zobrazowano na nim podział wszystkich wpisów na poszczególne ich rodzaje.

Wykres 34. Intensywność komunikowania za pomocą Facebooka



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania Sotrender z 2 lutego 2021 roku.

Wyraźnie widać zdecydowaną przewagę treści obrazkowych nad słownymi, co pokrywa się z ogólną tendencją obserwowaną powszechnie w komunikacji za pośrednictwem social mediów. Ulubionym narzędziem służącym do komunikowania z fanami z użyciem Facebooka jest post typu zdjęcie. Aż 58% wszystkich wpisów publikowanych przez uczestniczące w badaniu firmy przybiera właśnie taką formę. Potwierdza się zatem opinia ekspertów, że aspekt wizualny postu stanowi istotny element komunikacji i przyciągnięcia uwagi użytkownika. Niewątpliwie spowodowane jest to ogólną tendencją wywołaną przez wszechobecny pośpiech oraz notoryczny brak czasu, które sprawiają, że coraz mniejszą wagę przykłada się do treści pisanych, a docenia się elementy graficzne.

Jak zauważa wspomniany już Castells, żyjemy w społeczeństwie obrazkowym, gdzie słowo pisane ustępuje aspektowi wizualnemu⁴¹⁷. Również badania psychologiczne związane z psychofizjologią widzenia oraz percepcją pokazują, że w rywalizacji pomiędzy tekstem a obrazem zwykle wygrywa ten drugi, gdyż jest łatwiejszy w przyswojeniu. Percepcja obrazu jest szybsza niż percepcja słowa. Obraz może mieć również charakter bardziej emocjonalny niż słowo pisane, a dzięki temu jest dłużej pamiętany.

Rodzić się zatem może pytanie, dlaczego komunikacji za pośrednictwem Facebooka nie zdominowały posty zawierające treści wideo. Odpowiedzi można upatrywać we wspomnianym wcześniej wszechobecnym pośpiechu, który utrudnia odtwarzanie zabierających czas filmów. Równie istotnym powodem takiego stanu rzeczy może być zjawisko rosnącej popularności smartfonów. Już w 2012 roku, jak wskazują badania, większość osób korzystała z Facebooka, łącząc się z nim przy użyciu tego typu urządzeń⁴¹⁸. Posty zawierające materiały wideo wymagają ponadto dobrego łącza internetowego, co w przypadku użytkowników smartfonu nie zawsze jest możliwe do spełnienia. Przeciętny użytkownik social mediów to ktoś, kto z telefonem w ręku przegląda dużą liczbę postów i zapamiętuje tylko te, które go najbardziej zainteresowały. Zjawisko to wykorzystywane jest przez doświadczonych specjalistów z zakresu branding, w tym employer branding. Wymusza ono taki sposób publikacji i komunikowania za pośrednictwem mediów społecznościowych, który nie minie uwadze użytkownika, lecz spotka się z jego zainteresowaniem i sprawi, że właśnie ten przekaz wyłowiony z ogromnej ilości danych pozostanie w jego pamięci. Są to metody znane specjalistom z zakresu budowania marki, o których nawet w wywiadach pogłębionych z uwagi na aktywność zawodową nie wszyscy chcieli rozmawiać.

Twitter

Użytkownicy Twittera mają do dyspozycji kilka rodzajów aktywności. Podstawowym jest publikowanie tweetów, czyli krótkich wiadomości tekstowych o długości do 140 znaków, które mogą również zawierać zdjęcie, wideo lub link. Ten typ komunikatów jest publikowany na profilu autora, wysyłany do obserwujących go użytkowników, a także brany pod uwagę przy wyszukiwaniu treści na Twitterze. Wpisy mogą być promowane, czyli

⁴¹⁷ M. Castells, *Spółeczeństwo sieci*, dz. cyt.

⁴¹⁸ Statista, *Number of monthly active Facebook users worldwide as of 4th quarter 2022*, <https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/>, 15.03.2023.

opłacane przez reklamodawców, którzy próbują zwiększyć swój zasięg i/lub zaangażowanie na Twitterze. Promowane tweety mają stosowne oznaczenia, ale poza tym traktowane są tak samo jak wszystkie inne wiadomości, czyli można je polubić, skomentować i retweetować⁴¹⁹. Aktywność użytkowników Twittera może także polegać na udostępnianiu tweetu innej osoby. Jest to opcja podania dalej (retweet – RT), która pomaga w szybki sposób dzielić się ciekawym wpisem z pozostałymi użytkownikami. Jeśli komuś spодoba się czyjaś wiadomość, może ją udostępnić innym, klikając przycisk retweet⁴²⁰. Ostatni rodzaj aktywności obserwowanej na profilach użytkowników Twittera (także firmowych) to odpowiedzi na wpisy innych. Do tej kategorii zalicza się każdy tweet napisany po kliknięciu w przycisk „odpowiedz”. Zasadniczo istnieją w tym przypadku dwie opcje: publiczna, czyli widoczna na stronie autora na Twitterze, oraz prywatna (DM), czyli taka, która trafia tylko do adresata⁴²¹. Zgodnie z tym, co znaleźć można na stronie Twittera, odpowiadanie na tweety to sposób na podtrzymywanie relacji, przy zachowaniu kultury konwersacji.

W ramach badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji sprawdzono aktywność spółek grupy WIG-20 na Twitterze, w pierwszej kolejności biorąc pod uwagę zwykle wpisy. Ich zmianę ilościową w analizowanym okresie obrazuje wykres 35.

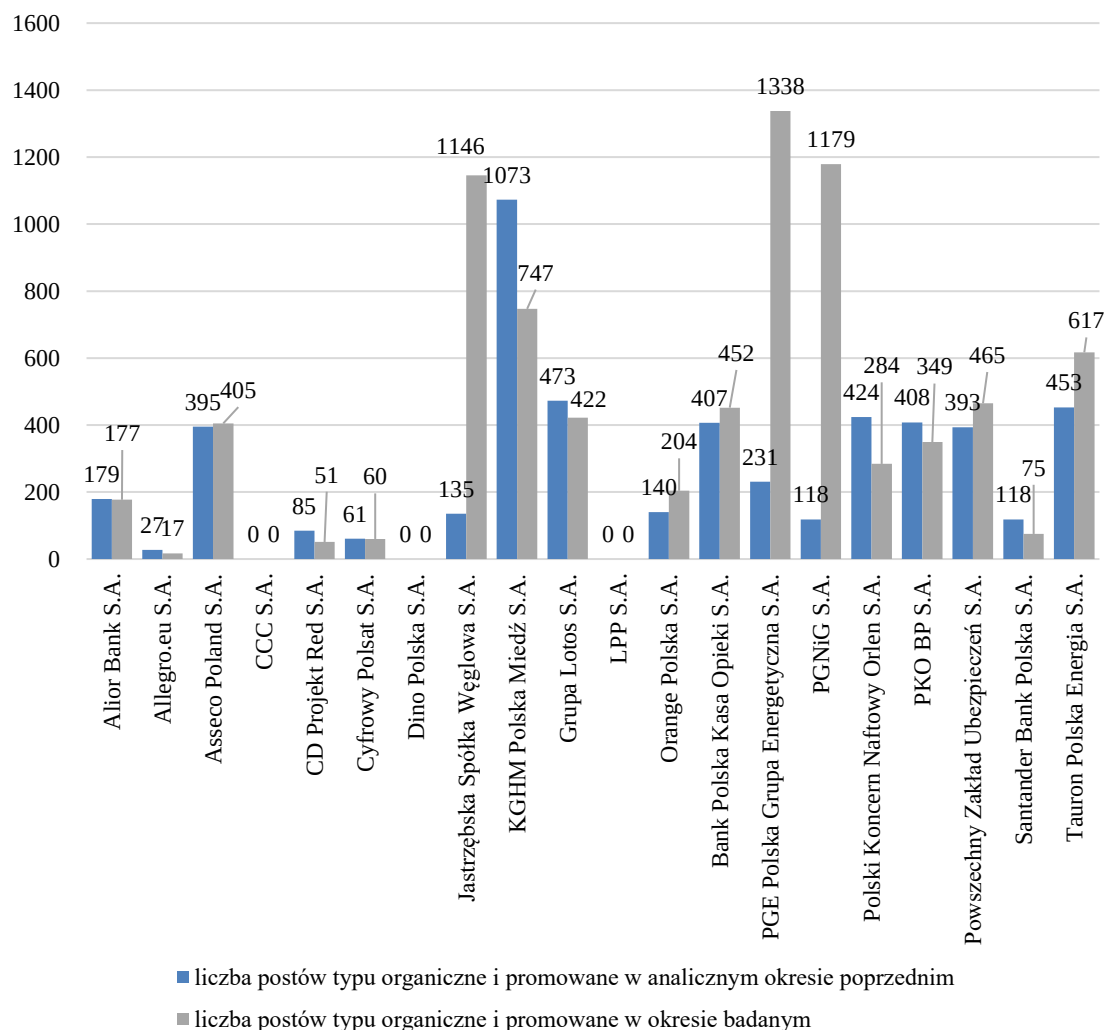
Analizując dane zaprezentowane na wykresie 35, łatwo dojść do wniosku, że zdecydowany prym, jeśli chodzi o liczbę wpisów i jej wzrost w ujęciu rok do roku, odnotowują energetyczne spółki surowcowe z udziałem Skarbu Państwa. Liczba tego typu tweetów uległa niemal podwojeniu w przypadku Jastrzębskiej Spółki Węglowej S.A., PGE Polskiej Grupy Energetycznej S.A. i PGNiG S.A. Wynika to przede wszystkim ze specyfiki Twittera w zakresie rodzaju publikowanych za jego pośrednictwem treści. Jest to idealne narzędzie do rozpowszechniania informacji, często o wydźwięku polityczny, dla spółek zależnych od akcjonariusza większościowego, jakim jest Skarb Państwa.

⁴¹⁹ Affde, *Promowane tweety: czy są odpowiednie dla Twojej marki?*, <https://www.affde.com/pl/what-are-promoted-tweets.html>, 15.03.2023.

⁴²⁰ I. Eriksson, *Co to jest Twitter?*, <https://iwonaeriksson.pl/co-to-jest-twitter/>, 15.03.2023.

⁴²¹ Świergot, *Odpowiedź vs. przesłać dalej*, <https://pl.sawakinome.com/articles/twitter/reply-vs-retweet-1.html>, 15.03.2023.

Wykres 35. Liczba tweetów organicznych/promowanych opublikowanych między lutym 2020 roku a styczniem 2021 roku w stosunku do analogicznego okresu roku poprzedniego



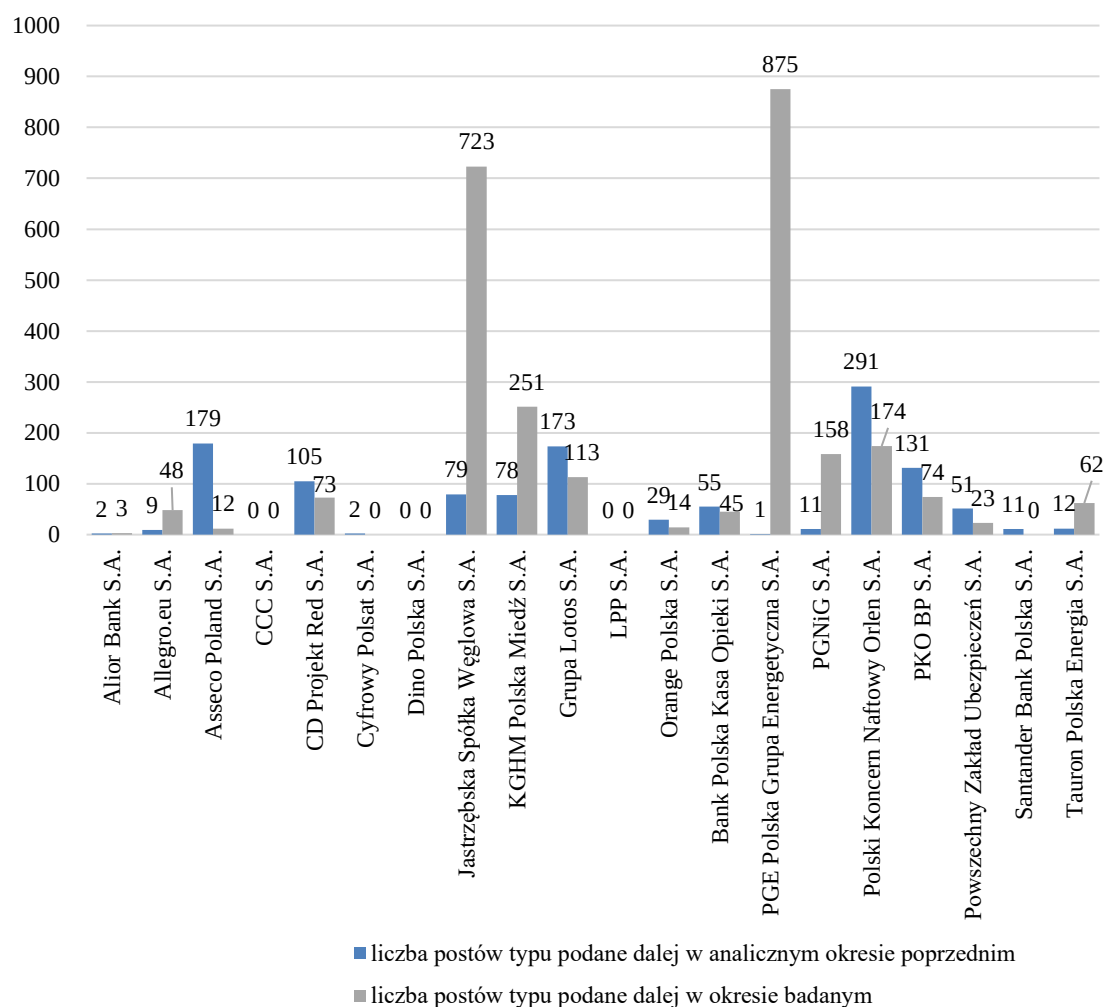
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania Sotrender z 2 lutego 2021 roku.

Badanie przeprowadzone na potrzeby niniejszej dysertacji objęło również inną aktywność widoczną na profilach spółek grupy WIG-20, a mianowicie retweetowanie, czyli podawanie dalej postów pozostałych użytkowników. Zmianę liczby tego rodzaju wpisów w analizowanym okresie obrazuje wykres 36.

Analizując dane zaprezentowane na wykresie 36, łatwo dojść do podobnych konkluzji, jak w przypadku zwyczajnych tweetów. Miejsce zdecydowanych liderów, jeśli chodzi zarówno o liczbę wiadomości podaj dalej, jak i jej wzrost w ujęciu rok do roku, kolejny raz zajmują energetyczne spółki surowcowe z udziałem Skarbu Państwa. Przyrost o prawie 100% można zauważyć na profilach Jastrzębskiej Spółki Węglowej S.A., PGE Polska Grupa Energetyczna S.A. i PGNiG S.A. Także w tym przypadku łatwo

wytłumaczyć takie wyniki swoistą specyfiką Twittera, który doskonale sprawdza się jako miejsce publikowania określonego rodzaju treści, w tym również treści politycznych.

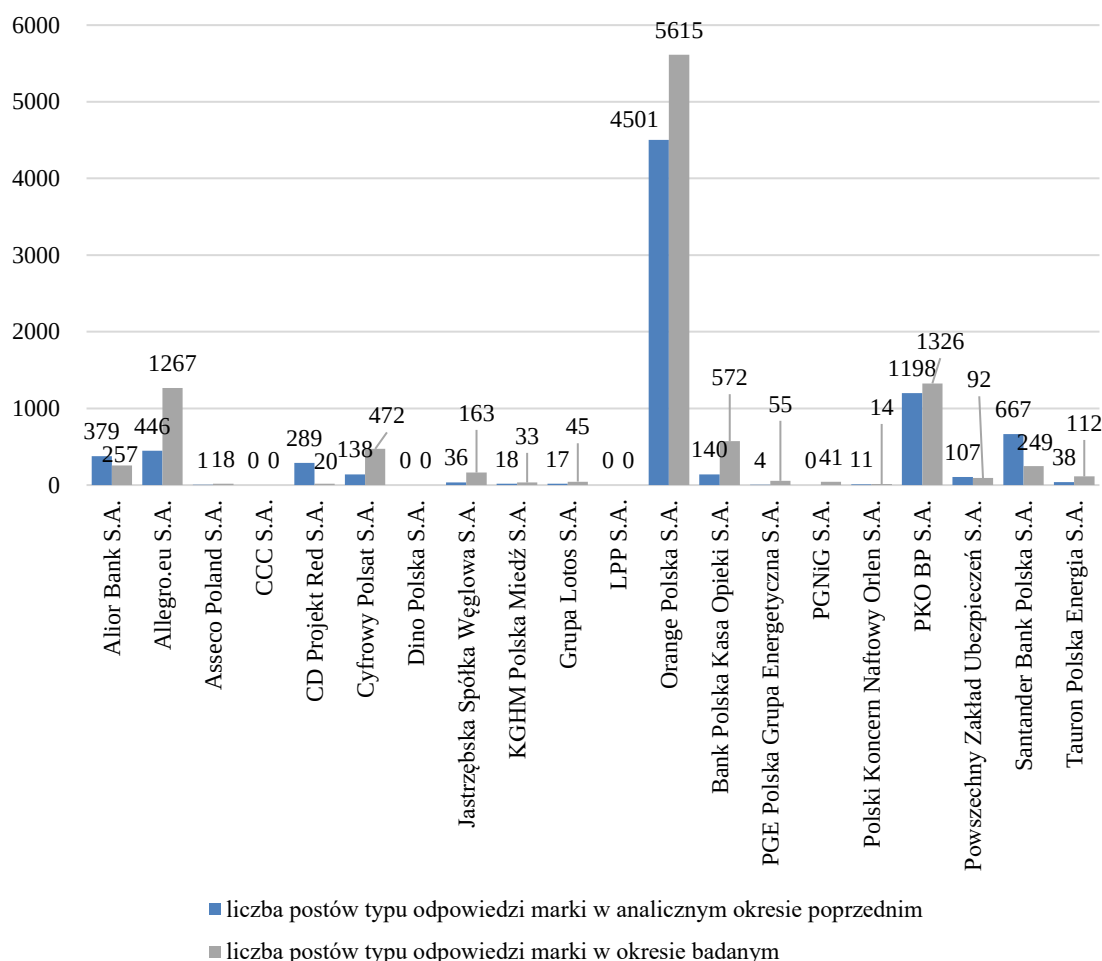
Wykres 36. Liczba tweetów podaj dalej opublikowanych między lutym 2020 roku a styczniem 2021 roku w stosunku do analogicznego okresu roku poprzedniego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania Sotrender z 2 lutego 2021 roku.

W ramach badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji przyjrano się również wszystkim tweetom napisanym na profilu spółek po kliknięciu opcji „odpowiedz”. Zmianę liczby tweetów odpowiedzi w analizowanym okresie dla spółek grupy WIG-20 obrazuje wykres 37.

Wykres 37. Liczba tweetów odpowiedzi opublikowanych między lutym 2020 roku a styczniem 2021 roku w stosunku do analogicznego okresu roku poprzedniego

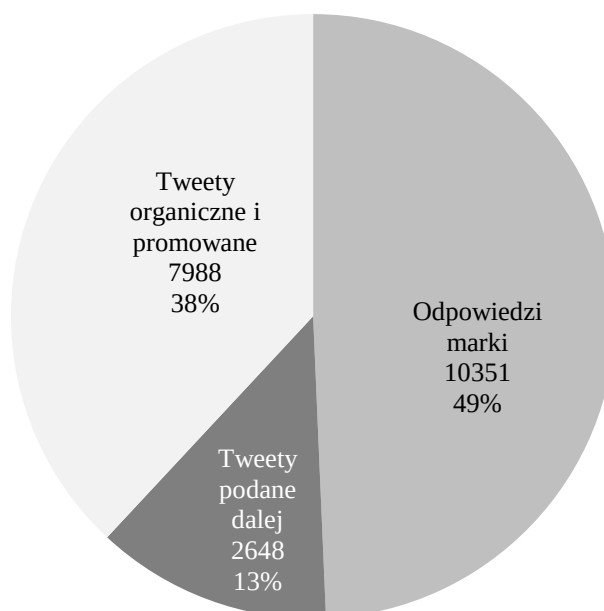


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania Sotrender z 2 lutego 2021 roku.

Z danych przedstawionych na wykresie 37 można wysnuć wniosek, że tweety typu odpowiedzi odegrały dużą rolę w przypadku spółek B2C. Publikacje te stały się narzędziem komunikacji z klientami indywidualnymi. Świadczyć o tym może bardzo duża (kilkukrotnie wyższa niż w przypadku pozostałych podmiotów) liczba odpowiedzi spółki Orange Polska S.A. na komercyjne pytania jej klientów. Istotny wzrost, zauważalny na tle pozostałych przedsiębiorstw, uwidocznił się także w przypadku spółek, które prowadzą głównie sprzedaż detaliczną (Allegro.eu S.A. i Cyfrowy Polsat), oraz trzech banków: Alior Banku S.A., Banku Polska Kasa Opieki S.A. oraz PKO BP S.A. Wszystkie wymienione firmy wykorzystują Twitter, a w szczególności tweety odpowiedzi, jako narzędzie komunikacji z klientami.

Interesujące z punktu widzenia badania intensywności działań spółek z grupy WIG-20 na Twitterze są również dane zaprezentowane na wykresie 38. Zobrazowano na nim podział wszystkich wpisów na poszczególne ich rodzaje.

Wykres 38. Intensywność komunikowania za pomocą Twittera



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania Sotrender z 2 lutego 2021 roku.

Jak wyraźnie widać na wykresie 38, że zdecydowanie najczęściej wykorzystywanym narzędziem służącym do komunikowania z fanami za pośrednictwem Twitter jest odpowiedź. Tego typu wpisy stanowią około 49% wszystkich wiadomości publikowanych na profilach spółek grupy WIG-20. Jest to swoiste potwierdzenie opinii wyrażanych podczas wywiadów indywidualnych przez ekspertów reprezentujących te firmy, którzy są zdania, że komunikacja w mediach społecznościowych następuje dwukierunkowo. Nawet w przypadku tak krótkich i zdawkowych komunikatów, jakie przekazywane są za pośrednictwem Twittera, spółki starają się utrzymywać konwersacje i kontakt ze swoimi odbiorcami. Wynika to wprost z charakteru tego portalu. Został on bowiem stworzony z myślą o konwersacji, a ograniczone co do liczby znaków tweety wymuszają zwięzłość stylu i języka, pełniąc rolę swoistego motoru napędowego medium, obecnie bowiem dużo łatwiej jest przyswoić krótkie zdawkowe treści niż długie publikacje.

Charakterystyczną cechą Twittera jest jego egalitaryzm⁴²². Jest to pogląd społeczno-polityczny, który zakłada przyrodzoną równość wszystkich ludzi i uznaje zasadę równości za podstawę sprawiedliwego ustroju społecznego⁴²³. Dzięki takiemu charakterowi Twittera jego użytkownicy mogą zadawać pytania prezydentom, premierom, wysoko postawionym politykom, ludziom kultury i sportu oraz znanym osobom i uzyskiwać na nie odpowiedzi. Dotyczy to również przedsiębiorstw, czego dowodzą między innymi wyniki badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji i widoczna w nich duża liczba właśnie takich odpowiedzi marek. Analizy skłaniają również do konkluzji, że media społecznościowe nigdy nie powinny być traktowane jako „słupy ogłoszeniowe”, lecz z uwagi na siłę płynącą z możliwości reagowania w czasie rzeczywistym należy je postrzegać i wykorzystywać jako miejsce budowania pozytywnego wizerunku opartego na wzajemnych relacjach.

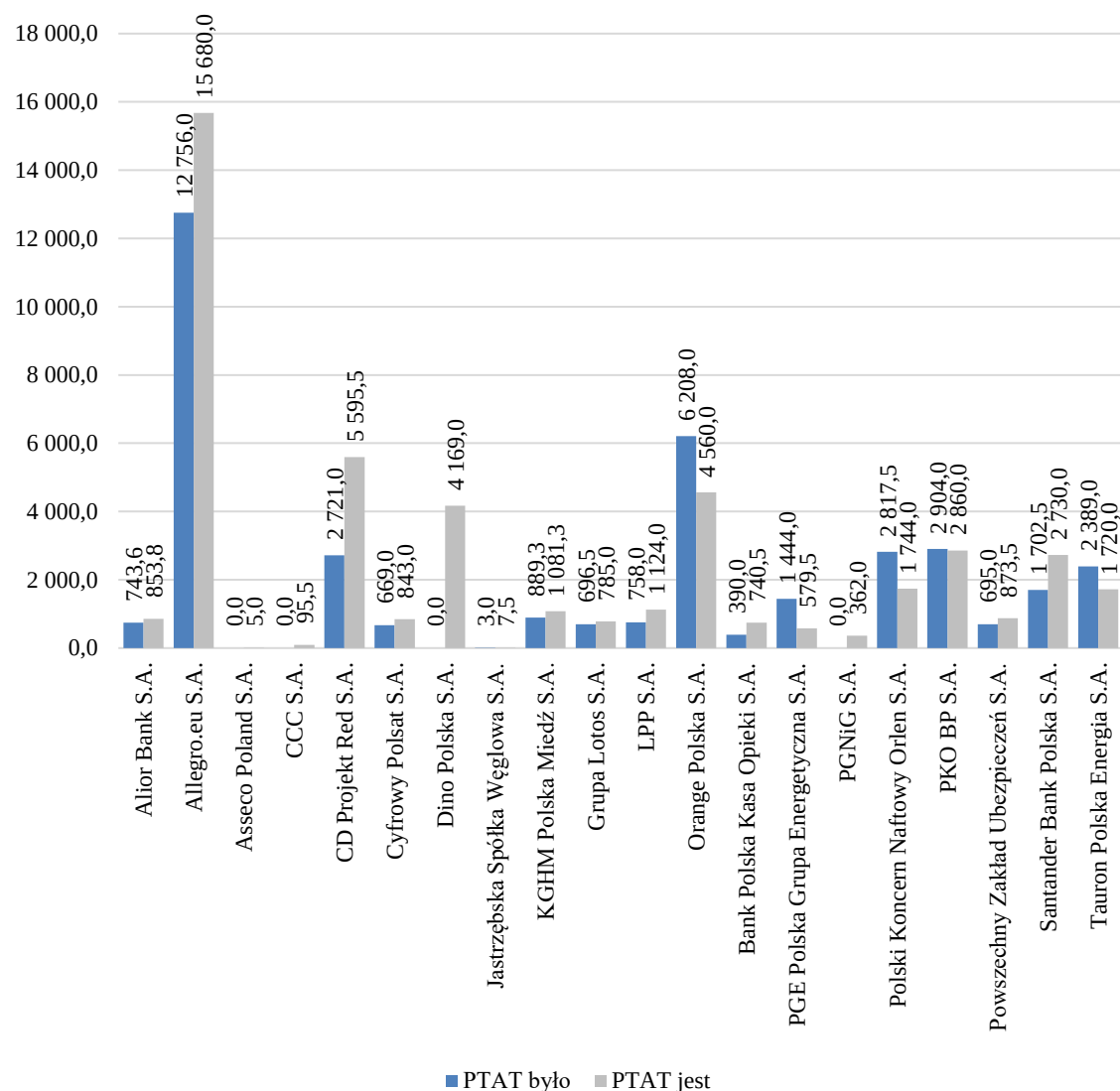
5.4. Pomiar aktywności użytkowników social mediów

Oprócz pomiarów liczby fanów i obserwujących takie firmy, jak na przykład Sotrender, oferują wiele innych narzędzi umożliwiających dokładniejszą analizę zaangażowania i odzewu użytkowników na aktywność przedsiębiorstw na profilach firmowych na Facebooku. Bardzo ciekawy jest wspomniany już wskaźnik PTAT, który wraz z kilkoma innymi parametrami analitycznymi został omówiony w podrozdziale 4.3 poświęconym metodologii i organizacji badań. Wskazuje on tygodniową medianę użytkowników, którzy między innymi skomentowali coś, polubili, udostępnili, zostawili reakcję pod postem, z uwzględnieniem tak zwanych nieopublikowanych postów (dark postów), czyli treści, które nie pojawiają się na osi czasu strony. To, jak wyglądał wskaźnik PTAT dla profili spółek z grupy WIG-20 w okresie badawczym, czyli od lutego 2020 roku do stycznia 2021 roku, a także w poprzedzającym go analogicznym przedziale czasu obrazuje wykres 39.

⁴²² IAB Polska, *Przewodnik po social media...*, dz. cyt., s. 37.

⁴²³ Encyklopedia PWN, *Egalitaryzm*, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/egalitaryzm;4008121.html>, 15.03.2023.

Wykres 39. Zmiana wskaźnika PTAT na Facebooku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania Sotrender z 2 lutego 2021 roku.

Z uwagi na fakt, że objęte badaniem przeprowadzonym na potrzeby niniejszej dysertacji spółki reprezentują różnorodne branże i typy przedsiębiorstw, przyjęto, że najważniejszym kryterium wskazującym na rozwój marki w social mediach jest zmiana analizowanych parametrów w stosunku do analogicznego okresu poprzedniego. W przypadku 75% firm z grupy WIG-20 (15 na 20) w okresie od lutego 2020 roku do stycznia 2021 roku wskaźnik PTAT ma wartość wyższą niż w analogicznym przedziale roku wcześniejszego. Oznacza to, że w zdecydowanej większości podmiotów grono osób, które aktywnie uczestniczyły w życiu fanpage'a firmy (polubiły, skomentowały, udostępniły), rosło. W celu dalszej analizy posłużono się danymi zebranymi w tabeli 11.

Tabela 2. Zmiana wskaźnika PTAT na Facebooku

Firma	PTAT			
	było	zmiana	jest	zmiana w %
Alior Bank S.A.	743,6	↑ 110,3	853,8	13%
Allegro.eu S.A.	12 756,0	↑ 2 924,0	15 680,0	19%
Asseco Poland S.A.	0,0	↑ 5,0	5,0	100%
CCC S.A.	0,0	↑ 95,5	95,5	100%
CD Projekt Red S.A.	2 721,0	↑ 2 874,5	5 595,5	51%
Cyfrowy Polsat S.A.	669,0	↑ 174,0	843,0	21%
Dino Polska S.A.	0,0	↑ 4 169,0	4 169,0	100%
Jastrzębska Spółka Węglowa S.A.	3,0	↑ 4,5	7,5	60%
KGHM Polska Miedź S.A.	889,3	↑ 192,0	1 081,3	18%
Grupa Lotos S.A.	696,5	↑ 88,5	785,0	11%
LPP S.A.	758,0	↑ 366,0	1 124,0	33%
Orange Polska S.A.	6 208,0	↓ -1 648,0	4 560,0	-36%
Bank Polska Kasa Opieki S.A.	390,0	↑ 350,5	740,5	47%
PGE Polska Grupa Energetyczna S.A.	1 444,0	↓ -864,5	579,5	-149%
PGNiG S.A.	0,0	↑ 362,0	362,0	100%
Polski Koncern Naftowy Orlen S.A.	2 817,5	↓ -1 073,5	1 744,0	-62%
PKO BP S.A.	2 904,0	↓ -44,0	2 860,0	-2%
Powszechny Zakład Ubezpieczeń S.A.	695,0	↑ 178,5	873,5	20%
Santander Bank Polska S.A.	1 702,5	↑ 1 027,5	2 730,0	38%
Tauron Polska Energia S.A.	2 389,0	↓ -669,0	1 720,0	-39%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania Sotrender z 2 lutego 2021 roku.

W toku prowadzonej analizy zaobserwowano ciekawą zależność w odniesieniu do spółek zaawansowanych technologii (Allegro.eu S.A. oraz CD Projekt Red S.A.). W przypadku spółki Allegro.eu S.A. wartość wskaźnika PTAT w ciągu roku wzrosła o 2924, a w przypadku spółki CD Projekt Red S.A. o 2894,5. Wynika to z pewnością z dwóch powodów. Spółki te nastawione są w głównej mierze na relacje biznesowe typu B2C, a ponadto cechują się wysokim poziomem zaawansowania technologicznego. Dzięki temu ich profile w social mediach cieszą się wśród obserwatorów bardzo dużym zainteresowaniem, związanym z wysokim odsetkiem interakcji (komentarze, sentyment, like it). Do grona subskrybentów wymienionych spółek, co potwierdzali eksperci z zakresu employer branding w trakcie wywiadów indywidualnych, należą ludzie młodzi,

rzutcy oraz aktywni w świecie media społecznościowych, chętnie lajkujący, komentujący i udostępniający dalej posty oraz wszelkie informacje. Fakt ten jest umiejętnie wykorzystywany przez osoby prowadzące fanpage'e, które w dużej mierze kieruje komunikaty właśnie do tej grupy wiekowej.

Nie zaobserwowano natomiast dodatkowych zależności z uwagi na przynależność do konkretnej branży czy określony kapitał własnościowy przedsiębiorstw. Na przykład Alior Bank S.A., Bank Polska Kasa Opieki S.A. i Santander Bank Polska S.A. odnotowują wzrosty wskaźnika PTAT (odpowiednio o 110,3; 350,5; 1027,5), natomiast w przypadku PKO BP S.A. stwierdzono spadek o 44. Także w przypadku spółek z dużym udziałem Skarbu Państwa nie stwierdzono w tym zakresie żadnych prawidłowości. O ile bowiem w przedsiębiorstwach energetycznych PGE Polska Grupa Energetyczna S.A. i Tauron Polska Energia S.A. oraz spółce paliwowej Polski Koncern Naftowy Orlen S.A. badany wskaźnik obniżył się odpowiednio o 864,5; 669 oraz 1073,5, to w przypadku Jastrzębskiej Spółki Węglowej S.A., Grupy Lotos S.A., PGNIG S.A. oraz Powszechny Zakład Ubezpieczeń S.A. zaobserwowano wzrosty jego wartości odpowiednio o 4,5; 88,5; 362 i 178,5.

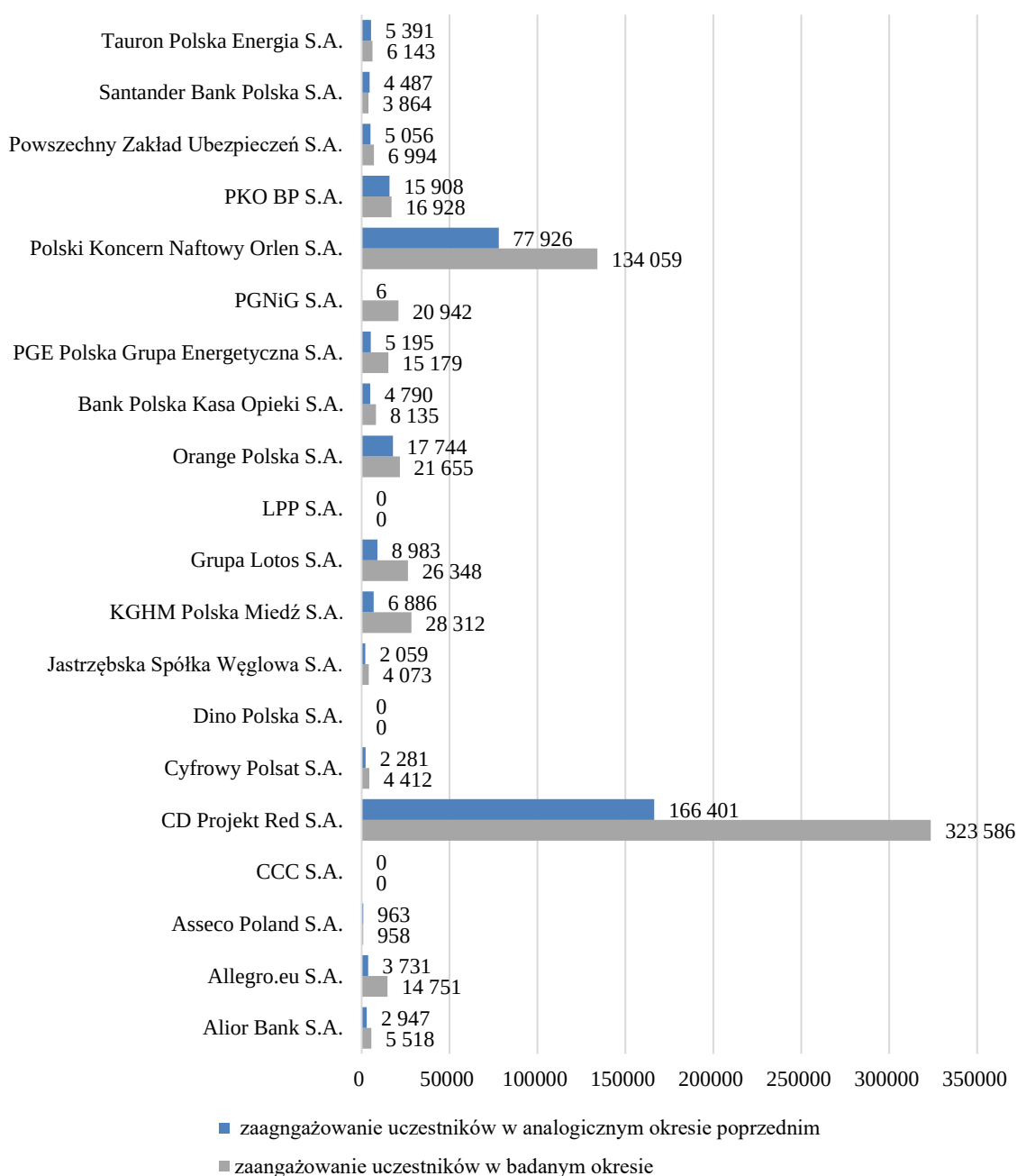
Użytkownicy Twittera w różny sposób angażują się na profilach marki. Ich aktywność jest widoczna również dla znajomych, co wpływa na zwiększanie wirusowego zasięgu treści. W celu zbadania, jaki odzew zyskują przekazy zamieszczane przez przedsiębiorstwa na profilach firmowych na Twitterze, można wykorzystać analizę ilościową aktywności jego użytkowników z uwagi na to, jak reagują na poszczególne wpisy. Mogą oni:

- retweetować wpis – podawać go dalej, co pozwala w szybki sposób dzielić się nim z innymi użytkownikami;
- odpowiedzieć na tweet – kliknąć przycisk „odpowiedz” i napisać wiadomość zwrotną, podtrzymując tym samym konwersację;
- wspomnieć markę – zawrzeć w swoich tweetach jej nazwę, stosownie ją oznaczając;
- polubić wpis – dodać go do ulubionych.

W trakcie wywiadów pogłębionych przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji rozmówcy wskazywali, że obserwacja wymienionych typów aktywności użytkowników (retweetujący, odpowiadający, wspominający, ulubiony) jest jednym z mierników interakcji. Dodatkowo wskaźnik ten wykorzystuje się przy ocenie efektywności wszelkich kampanii marketingowych prowadzonych za pośrednictwem Twittera. Również na potrzeby niniejszej dysertacji, aby ocenić aktywność i intensywność komunikowania się spółek z grupy WIG-20 na tym portalu społecznościowym, analizie zostaną podane reakcje użytkowników na wpisy umieszczane na profilach firmowych tych podmiotów.

Aby zmierzyć zaangażowanie użytkowników odwiedzających strony spółek z grupy WIG-20 na Twitterze, w pierwszej kolejności analizie poddane zostały łącznie ich aktywności w postaci retweetowania, odpowiadania oraz wspominania. Na wykresie 40 porównano liczbę reakcji odbiorców na tweety poszczególnych przedsiębiorstw, odnotowanych w okresie od lutego 2020 roku do stycznia 2021 roku, z wynikami dotyczącymi analogicznego okresu poprzedniego.

Wykres 40. Zmiana liczby aktywności na Twitterze (łącznie retweetowanie, odpowiadanie i wspominanie)



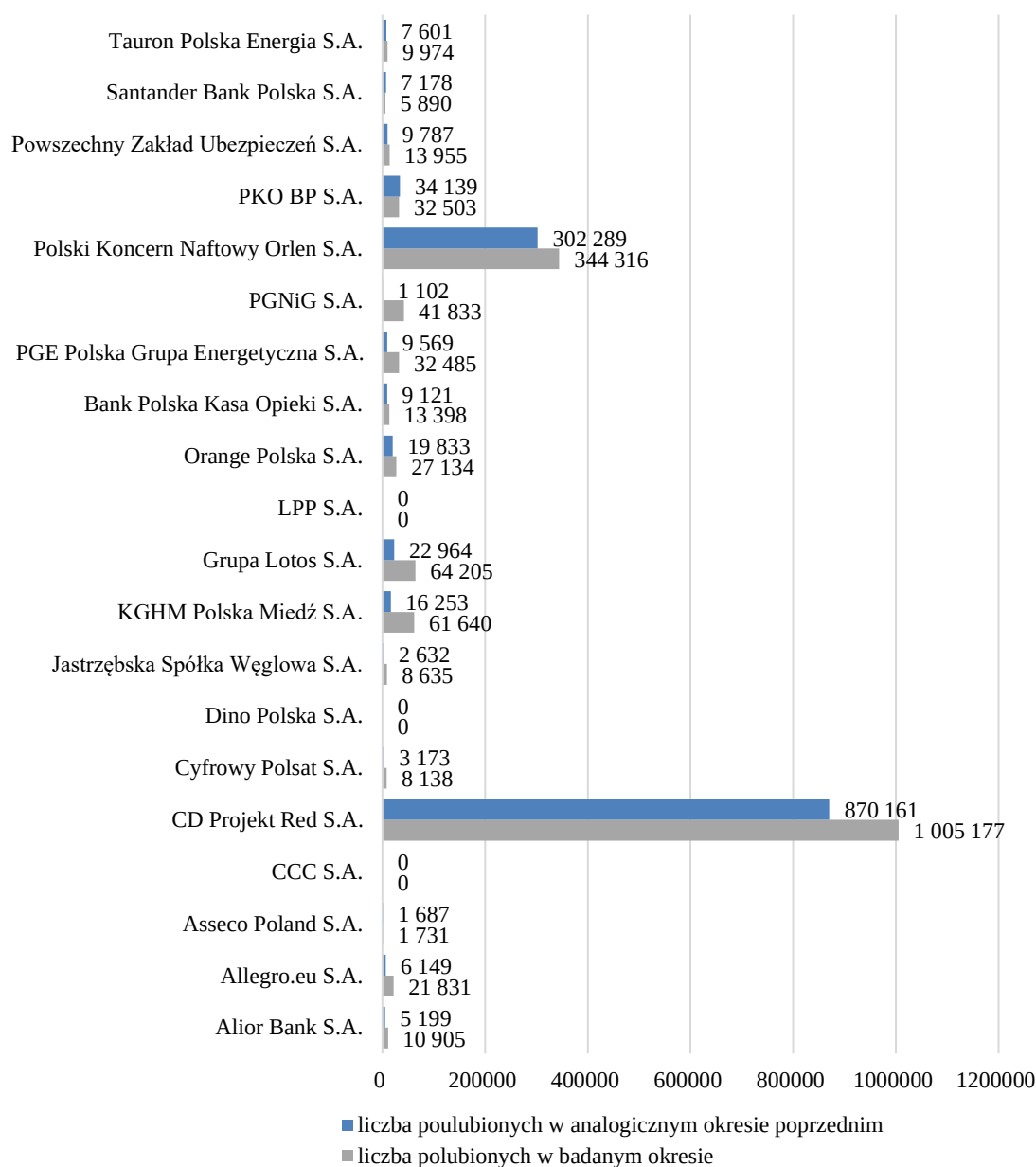
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania Sotrender z 2 lutego 2021 roku.

Podobnie jak w przypadku Facebooka, również na Twitterze większość badanych firm odnotowuje systematyczny wzrost zaangażowania swoich fanów. Zdecydowanie spółką najbardziej wyróżniającą się na tle innych firm kolejny raz jest CD Projekt Red S.A. W badanym okresie od lutego 2020 roku do stycznia 2021 roku na twitterowym profilu przedsiębiorstwa odnotowano o 157 185 akcji użytkowników więcej niż w poprzednim analogicznym przedziale czasu, co oznacza wzrost zaangażowania o 49%. Warto w tym miejscu wspomnieć także o wzrostach energetycznych spółek z udziałem skarbu Państwa, a mianowicie PGNiG S.A., KGHM Polska Miedź S.A. oraz Grupie Lotos S.A., które odnotowują dość istotny przyrost wielkości zaangażowania uczestników odpowiednio o 349%, 311% oraz 180%, przy czym w przypadku spółki PGNiG S.A. tak wysoki wynik spowodowany jest dość niską wartością zaangażowania w roku poprzedzającym badanie. Również w przypadku Polskiego Koncernu Naftowego Orlen S.A. widoczny jest w tym okresie wyraźny przyrost interakcji użytkowników Twittera na profilu firmowym (o 56 133 akcje więcej niż w poprzednim analogicznym przedziale czasu). W przypadku spółek z udziałem Skarbu Państwa dość duży wzrost zaangażowania wynika z aktywności tych podmiotów oraz komunikatów prasowych, które w dużej mierze publikowane są na Twitterze. Tak jak przy wskaźnika PTAT, również tutaj wyróżnia się spółka Allegro.eu S.A. Wprawdzie liczba aktywności użytkowników na koncie firmowym nie jest tak duża jak w przypadku Polskiego Koncernu Naftowego Orlen S.A. czy CD Projekt Red S.A., lecz 11 020 reakcji więcej niż w analogicznym okresie poprzednim oznacza aż 295% wzrostu.

Spółce CD Projekt Red S.A. twitterowe konto służyło często do promocji nowych produktów, takich jak gry Wiedźmin czy Cyberpunk 2077, co może tłumaczyć widoczny wzrost aktywności użytkowników. Jeśli zaś chodzi o Polski Koncern Naftowy Orlen S.A., bardzo duża liczba reakcji obserwujących profil tej spółki związana była bezpośrednio z jej aktywnym zaangażowaniem się w walkę z pandemią koronawirusa. Dodatkowo decyzja płockiego koncernu naftowego dotycząca aktywnego sponsoringu w Formule 1 przyciągnęło na profil duże grono fanów motoryzacji. W przypadku Allegro.eu S.A. widoczny wzrost spowodowany był zarówno debiutem spółki na warszawskiej giełdzie, jak również, co podkreślali sami eksperci w wywiadach indywidualnych, zamiłowaniem przedsiębiorstwa do nowych technik komunikacji oraz ambicją bycia pionierem i wzorem nowoczesnej spółki technologicznej.

Przedstawione na wykresie 41 zmiany w zakresie liczby tweetów dodawanych do ulubionych zdają się tylko potwierdzać powyższe wnioski.

Wykres 41. Zmiana liczby polubionych wpisów na Twitterze



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania Sotrender z 2 lutego 2021 roku.

Zaprezentowane na wykresie 41 dane potwierdzają dobre wyniki CD Projekt Red S.A. i Polskiego Koncernu Naftowego Orlen S.A., jeśli chodzi o zaangażowanie uczestników. Obie spółki w tym przypadku również odnotowały wzrost liczby aktywności osób obserwujących ich profile. Wyniósł on odpowiednio 135 016 oraz 42 027 polubień. Również na twitterowej stronie Allegro.eu S.A. widoczny był istotny wzrost o 72% w stosunku do analogicznego okresu poprzedniego. Kolejny raz potwierdzona została bardzo duża aktywność w mediach społecznościowych, w tym na Twitterze, spółek, których działalność związana jest wysokimi technologiami. Posty publikowane na przykład przez

CD Projekt Red S.A. spotykały się z dużą ilością pozytywnego odbioru w postaci dodawania tweetów do grupy ulubionych. Kolejny raz pozytywnie zaskoczył również Polski Koncern Naftowy Orlen S.A., który także w tym kanale komunikacyjnym nie pozostał z tyłu. Jak łatwo zauważyć, wzrost omawianego wskaźnika odnotowują również inne spółki surowcowe i energetyczne z większościowym udziałem Skarbu Państwa. Ponieważ znaczne różnice pomiędzy podmiotami, które osiągnęły najwyższe wskazania, a tymi, w przypadku których były one znacząco niższe, wpływają na przejrzystość i czytelność ujęcia graficznego (wykres 41), w tabeli 12 zestawiono dane liczbowe dotyczące aktywności użytkowników polegającej na oznaczaniu tweetów jako ulubionych.

Tabela 3. Zmiana liczby polubionych wpisów na Twitterze

Firma	Liczba polubionych wpisów			
	w okresie poprzednim	zmiana	w badanym okresie	zmiana w %
Alior Bank S.A.	5 199	5 706	10 905	110%
Allegro.eu S.A.	6 149	15 682	21 831	255%
Asseco Poland S.A.	1 687	44	1 731	3%
CCC S.A.	-	-	-	-
CD Projekt Red S.A.	870 161	135 016	1 005 177	16%
Cyfrowy Polsat S.A.	3 173	4 965	8 138	156%
Dino Polska S.A.	-	-	-	-
Jastrzębska Spółka Węglowa S.A.	2 632	6 003	8 635	228%
KGHM Polska Miedź S.A.	16 253	45 387	61 640	279%
Grupa Lotos S.A.	22 964	41 241	64 205	180%
LPP S.A.	-	-	-	-
Orange Polska S.A.	19 833	7 301	27 134	37%
Bank Polska Kasa Opieki S.A.	9 121	4 277	13 398	47%
PGE Polska Grupa Energetyczna S.A.	9 569	22 916	32 485	239%
PGNiG S.A.	1 102	40 731	41 833	3696%
Polski Koncern Naftowy Orlen S.A.	302 289	42 027	344 316	14%
PKO BP S.A.	34 139	-1 636	32 503	-5%
Powszechny Zakład Ubezpieczeń S.A.	9 787	4 168	13 955	43%
Santander Bank Polska S.A.	7 178	-1 288	5 890	-18%
Tauron Polska Energia S.A.	7 601	2 373	9 974	31%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania Sotrender z 2 lutego 2021 roku.

Analizując dane zawarte w tabeli 12, łatwo dostrzec mocno zauważalny procentowy wzrost liczby polubionych tweetów na profilach firmowych następujących spółek: CD Projekt Red S.A., Allegro.eu S.A., Jastrzębska Spółka Węglowa S.A., KGHM Polska Miedź S.A., Grupa Lotos S.A. i PGNiG S.A. W przedsiębiorstwach tych działają dobrze zorganizowane i doświadczone zespoły rzeczników prasowych, a ze specyfiki Twittera wynika wprost, że jest on ulubionym miejscem komunikacji osób zajmujących takie właśnie stanowiska. Wyniki badania przeprowadzonego na potrzeby niniejszej dysertacji potwierdzają zatem, że Twitter stał się oficjalnym kanałem informacyjnym nie tylko dla polityki i dyplomacji, lecz równie często, a nawet częściej wykorzystywany jest przez podmioty gospodarcze. Pełni rolę medium, w którym rzecznicy prasowi firm oraz osoby odpowiedzialne bezpośrednio za PR i marketing mogą w formie krótkich treści komunikować bieżące sprawy organizacji. Tym samym również odsetek pozytywnego odbioru tweetów publikowanych na profilach firmowych spółek z grupy WIG-20 dobrze świadczy o ich zaangażowaniu w ten rodzaj komunikacji.

5.5. Analiza ilościowa i potencjał LinkedIn w obszarze komunikowania dotyczącego employer branding

By właściwie zrozumieć wpływ i znaczenie komunikacji kierowanej na zewnątrz oraz tej wewnętrznej, do własnych pracowników, przedmiotem badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji uczyniono także LinkedIn. Jest to kanał społecznościowy, który w swoim założeniu ma za zadanie dbać o sieć kontaktów biznesowo-zawodowych firm i pracowników, pielęgnować je i rozwijać. Użytkownikami portalu są osoby zawodowo aktywne, ceniące stronę merytoryczną publikacji oraz specjalistyczny i konkretny charakter udostępnianych treści⁴²⁴. LinkedIn służy w dużej mierze nawiązywaniu, wymianie oraz podtrzymywaniu kontaktów o charakterze biznesowym⁴²⁵. Jak twierdzi Adam Kaliszewski z serwisu IAB, jest to znakomity jakościowo kanał dla tych, którzy chcą dotrzeć do osób na stanowiskach decyzyjnych, wykształconych, ukierunkowanych na swój rozwój zawodowy. Serwis jest popularny wśród przedstawicieli kadry zarządzającej średniego i wyższego szczebla, a 97% managerów korzystających z social mediów

⁴²⁴ IAB Polska, *Formy angażowania użytkowników w social media*, <https://www.iab.org.pl/wp-content/uploads/2021/07/IAB-SM-Formy-angazowania-uzytownikow-w-social-media.pdf>, s. 17, 1.03.2023.

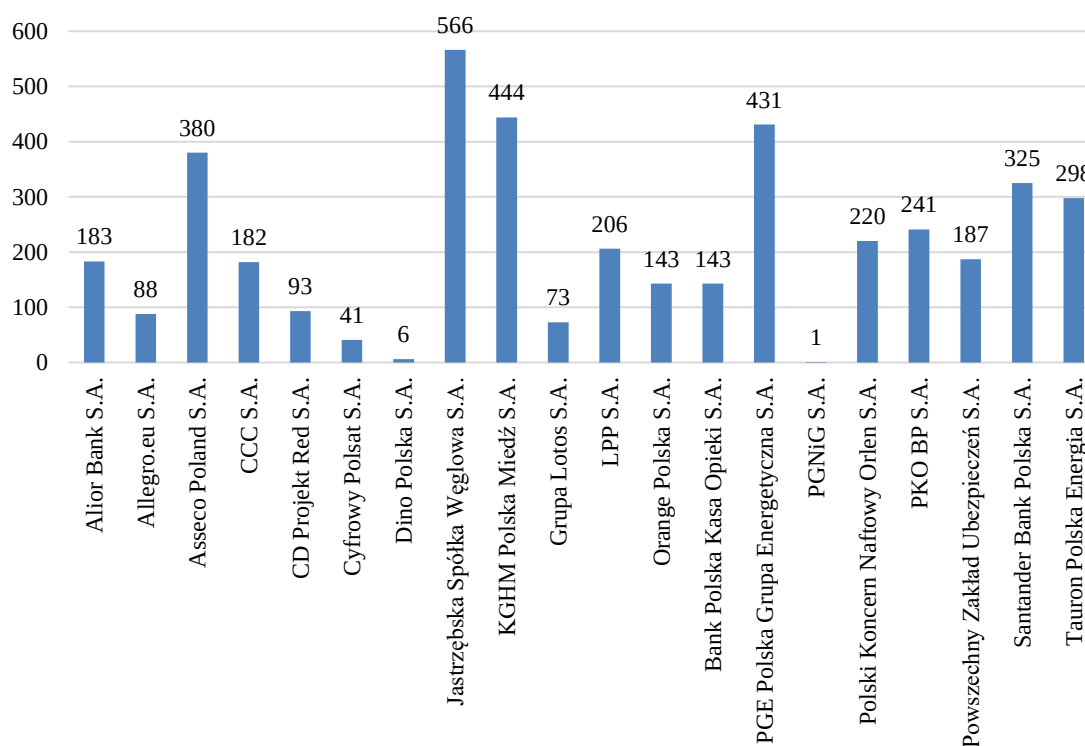
⁴²⁵ M. Osmad, *Mind-blowing LinkedIn statistics and facts (2023)*, <https://kinsta.com/blog/linkedin-statistics/>, 15.03.2023.

deklaruje używanie LinkedIn⁴²⁶. Z uwagi na fakt, że często służy on do budowania portfolio online oraz poszukiwania pracy i pracowników⁴²⁷, idealnie sprawdza jako platforma do budowania wizerunku nie tylko pracownika, lecz również pracodawcy.

Jak wspomniano w części poświęconej metodologii badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji (więcej na ten temat zob. podrozdział 4.3), LinkedIn nie daje możliwości wykorzystania narzędzi do automatycznej i przede wszystkim historycznej analizy treści. Tym samym uzyskanie danych zaprezentowanych na wykresie 42 i w tabeli 13 było możliwe dzięki wnikliwej analizie wszystkich postów opublikowanych na LinkedIn między 1 lutego 2020 roku a 31 stycznia 2021 roku na profilach firmowych spółek grupy WIG-20.

Analizę zaczniemy od przytoczenia faktu, że wszystkie przedsiębiorstwa z grupy WIG-20 posiadają swoje profile na portalu LinkedIn i w badanym okresie, czyli od lutego 2020 roku do stycznia 2021 roku, publikowały na nich wiadomości. Szczegółowe dane dotyczące liczby postów zaprezentowano na wykresie 42.

Wykres 42. Łączna liczba postów spółek grupy WIG-20 na LinkedIn w badanym okresie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania Sotrender z 2 lutego 2021 roku.

⁴²⁶ IAB Polska, *Przewodnik po social media...*, dz. cyt., s. 34.

⁴²⁷ M. Rojewska, *LinkedIn – co to? Dla kogo? [Logowanie, szukanie pracy]*, <https://interviewme.pl/blog/linkedin-na-ktory-zwroci-uwage-rekruter-6-porad>, 16.03.2023.

Jak widać na wykresie 42, na LinkedIn w okresie od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku na profilach firmowych spółek grupy WIG-20 ukazało się w sumie 4251 postów. Oznacza to, że średnio każda z poddanych badaniu firm opublikowała rocznie ponad 212 wiadomości. Takie wyniki nie powinny dziwić, biorąc pod uwagę fakt, że LinkedIn służy profesjonalnym przedsiębiorstwom (a z całą pewnością do tej kategorii powinny się zaliczać największe spółki akcyjne w Polsce) do przekazywania interesariuszom różnego rodzaju merytorycznych i specjalistycznych informacji.

Ze względu na temat niniejszej dysertacji, w dalszej kolejności uwagę skupiono na postach związanych z kwestiami dotyczącymi marki pracodawcy, przy czym ich zbiór wyodrębniono na podstawie klucza kategoryzacyjnego, uwzględniając wybrane słowa kluczowe (zob. podrozdział 4.3). Szczegółowe dane dotyczące widoczne są w tabeli 13.

Tabela 4. Liczba postów spółek grupy WIG-20 na LinkedIn

Firma	Liczba postów	Posty z obszaru employer brandingu	
		szt.	% ogółu
Alior Bank S.A.	183	43	23,5%
Allegro.eu S.A.	88	38	43,2%
Asseco Poland S.A.	380	18	4,7%
CCC S.A.	182	3	1,6%
CD Projekt Red S.A.	93	21	22,6%
Cyfrowy Polsat S.A.	41	7	17,1%
Dino Polska S.A.	6	2	33,3%
Jastrzębska Spółka Węglowa S.A.	566	22	3,9%
KGHM Polska Miedź S.A.	444	95	21,4%
Grupa Lotos S.A.	73	28	38,4%
LPP S.A.	206	38	18,4%
Orange Polska S.A.	143	45	31,5%
Bank Polska Kasa Opieki S.A.	143	21	14,7%
PGE Polska Grupa Energetyczna S.A.	431	76	17,6%
PGNiG S.A.	1	0	0,0%
Polski Koncern Naftowy Orlen S.A.	220	101	45,9%
PKO BP S.A.	241	10	4,1%
Powszechny Zakład Ubezpieczeń S.A.	187	46	24,6%
Santander Bank Polska S.A.	325	76	23,4%
Tauron Polska Energia S.A.	298	36	12,1%
	4251,00	726,00	20,1%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania Sotrender z 2 lutego 2021 roku.

Jak łatwo odczytać z tabeli 13, 726 wpisów zamieszczonych w badanym okresie na profilach firmowych LinkedIn spółek grupy WIG-20 uznać można za informacje budujące markę podmiotu jako pracodawcy, co stanowi 20,1% ogółu wszystkich postów. Portal LinkedIn służy podmiotom gospodarczym do komunikacji w zakresie wielu różnych obszarów życia firmy, dlatego udział wpisów dotyczących employer brandingu przekraczający jedną piątą ogółu aktywności jest zdaniem autora niniejszej dysertacji wynikiem bardzo dobrym.

W danych zestawionych w tabeli 15 widoczne są różnice pomiędzy poszczególnymi spółkami grupy WIG-20 zarówno w zakresie intensywności publikowania postów na profilach firmowych LinkedIn, jak i liczby wpisów dotyczących budowania własnego wizerunku jako pracodawcy. Taki różnorodny zbiór komunikatów stanowi bardzo ciekawe pole do analizy i badań. Stosunek liczby postów dotyczących employer brandingu do ogółu wpisów waha się między 1,6% a 45,9%.

Po raz kolejny warto w tym miejscu odwołać się do modelu zintegrowanej marki Mosleya (zob. podrozdział 3.3). Wyniki badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji wskazują, że spółki grupy WIG-20 w umiejętny sposób wykorzystują wzajemne zależności i powiązania między marką korporacyjną a marką pracodawcy, na które zwrócił uwagę Mosley. Największe polskie firmy przeplatają działania dotyczące budowania marki korporacyjnej z aktywnością w zakresie employer brandingu.

Niekwestionowanym liderem w tym obszarze jest zdaniem autora dysertacji spółka Allegro.eu S.A., która komunikuje o sukcesach swoich działań i produktów, a jednocześnie subtelnie dziękuje za nie swoim pracownikom, wymieniając ich bardzo często z imienia i nazwiska. Interesującym, przykuwającym uwagę zabiegiem jest również stworzenie dedykowanych hashtagów, którymi zarówno firma, jak i zatrudnione w niej osoby mogą oznakować publikowane przez siebie posty. Pierwszy – zatytułowany #dobrzetubyc – dotyczy pracy w Allegro.eu S.A., a drugi – #dobrzemiećkontakt – skierowany jest do byłych pracowników firmy, z którymi chce utrzymywać dobre relacje, publikować dla nich, czekać na informacje od nich, po prostu pozostać z nimi w kontakcie. Zdaniem autora dysertacji jest to działanie, które z całą pewnością zasługuje na dostrzeżenie i wyróżnienie jako kwintesencja bycia dobrym pracodawcą (również tym byłym) i dla wielu przedsiębiorstw może stanowić wzór do naśladowania.

Jednym z tematów, które pojawiają się w postach spółek grupy WIG-20, są nagrody w rankingach pracodawców (m.in. Najlepszy Pracodawca, HR Najwyższej Jakości, TOP Employer Polska, TOP Employer Europa itp.). Zdecydowana większość badanych firm, co potwierdzili reprezentujący je specjaliści podczas przeprowadzonych na potrzeby

niniejszej dysertacji wywiadów rozszerzonych, może się poszczycić tego rodzaju wyróżnieniami. Przedsiębiorstwa bardzo chętnie chwala się tego typu osiągnięciami i informują o nich w postach, kierując swój przekaz zarówno w ramach komunikacji wewnętrznej do aktualnych pracowników, jak i w ramach komunikacji zewnętrznej do szerszego grona odbiorców, którzy potencjalnie mogą zasilić kadrę w przyszłości. Przedstawiciele obu tych grup są z punktu widzenia pracodawcy równie wyjątkowi i bardzo ważni, co podkreślali prawie wszyscy rozmówcy w ramach wywiadów IDI. Dzięki tego typu komunikatom aktualni pracownicy utwierdzają się w przekonaniu o rzetelności swojego pracodawcy i słuszności własnego wyboru, co do miejsca pracy. Natomiast potencjalni kandydaci na podstawie tego typu postów mogą podjąć decyzję o zatrudnieniu w danej firmie.

Intensywność i różnorodność komunikacji prowadzonej przez spółki grupy WIG-20 za pośrednictwem portalu LinkedIn oraz kreatywność i pomysłowość, jaką wykazują te firmy w swoich postach, potwierdzają wprost, że jest to nie tylko wyjątkowe medium społecznościowe, lecz przede wszystkim doskonałe narzędzie do prowadzenia działań w obszarze employer branding, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznym.

5.6. Skala negatywnego odbioru komunikacji w mediach społecznościowych w kontekście employer branding

Powszechnym zjawiskiem, z jakim muszą mierzyć się przedsiębiorstwa w social mediach, jest fala negatywnych reakcji i komentarzy pod postami firmowymi na portalach społecznościowych. Zjawisko to dotyczy nie tylko dużych i międzynarodowych podmiotów z milionami fanów i obserwujących, ale dotyczy również mniejszych, krajowych, a nawet lokalnych przedsiębiorstw. Taki rodzaj agresji może podważyć wiarygodność firmy, zburzyć jej wizerunek, a w skrajnych przypadkach doprowadzić nawet do poważnych zagrożeń egzystencjonalnych. A przecież wizerunek korporacyjny marki dla nabywców stanowi jedno ze źródeł jej siły, również w perspektywie postrzegania jej jako pracodawcy⁴²⁸, bowiem tym chętniej będziemy chcieli wiązać swoją przyszłość zawodową i karierę z przedsiębiorstwem, im bardziej pozytywnie będzie ono odbierane na zewnątrz⁴²⁹. Duże marki wydają się być bardziej odporne na ten rodzaj niebezpieczeństwa. Przeznaczają one znaczne budżety na

⁴²⁸ R. Kłeczek, *Silna marka z punktu widzenia nabywcy*, [w:] J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan (red.), *Zarządzanie marką*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 19–22.

⁴²⁹ K.L. Keller, *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, Upper Saddle River 1998, cyt. za: R. Kłeczek, *Silna marka...*, dz. cyt., s. 22.

przeciwdziałanie zjawisku negatywnego odbioru i budowanie swojego wizerunku. Często korzystają w tym zakresie z usług wyspecjalizowanych firm.

W ramach badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji uwzględniono także problem negatywnego odbioru komunikatów w mediach społecznościowych. Aby zbadać to zagadnienie, analizie ponownie poddano posty opublikowane w okresie od lutego 2020 roku do stycznia 2021 roku na Facebooku i Twitterze na profilach firmowych spółek grupy WIG-20. Tym razem jednak pod uwagę wzięto wydźwięk poszczególnych wpisów, a dokładniej to, jak zostały one odebrane przez czytelników. Aby przekazać innym własne negatywne bądź pozytywne odczucia związane z publikowaną treścią, użytkownicy Facebooka mają do dyspozycji zestaw symboli (z jednej strony – lubię to, super, haha, trzymaj się i wow, a z drugiej – przykro mi i wrr). Te reakcje są doskonałym źródłem wiedzy na temat odbioru poszczególnych postów. W odróżnieniu od Facebooka, który umożliwia bardziej szczegółowe i wyraziste wyrażanie opinii, osoby korzystające z Twittera mogą zakomunikować swój stosunek do tweetu jedynie poprzez jego polubienie. Szczegółowe dane zaprezentowano w tabeli 14.

Tabela 5. Odbiór postów na Facebooku i Twitterze w okresie od lutego 2020 roku do stycznia 2021 roku

Firma	Facebook		Twitter oceny pozytywne
	oceny pozytywne	oceny negatywne	
Alior Bank S.A.	97,1%	2,9%	66,4%
Allegro.eu S.A.	96,7%	3,3%	59,7%
Asseco Poland S.A.	99,6%	0,4%	64,4%
CCC S.A.	99,4%	0,6%	-
CD Projekt Red S.A.	97,4%	2,6%	75,7%
Cyfrowy Polsat S.A.	93,3%	6,7%	64,8%
Dino Polska S.A.	99,4%	0,6%	-
Jastrzębska Spółka Węglowa S.A.	-	-	67,9%
KGHM Polska Miedź S.A.	95,3%	4,7%	68,5%
Grupa Lotos S.A.	99,7%	0,3%	70,9%
LPP S.A.	99,6%	0,4%	-
Orange Polska S.A.	98,4%	1,6%	55,6%
Bank Polska Kasa Opieki S.A.	97,3%	2,7%	62,2%
PGE Polska Grupa Energetyczna S.A.	91,3%	8,7%	68,2%

Firma	Facebook		Twitter oceny pozytywne
	oceny pozytywne	oceny negatywne	
PGNiG S.A.	99,5%	0,5%	66,6%
Polski Koncern Naftowy Orlen S.A.	99,7%	0,3%	72,0%
PKO BP S.A.	97,3%	2,7%	65,8%
Powszechny Zakład Ubezpieczeń S.A.	98,4%	1,6%	66,6%
Santander Bank Polska S.A.	99,0%	1,0%	60,4%
Tauron Polska Energia S.A.	96,4%	3,6%	61,9%
	97,6%	2,4%	65,7%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania Sotrender z 2 lutego 2021 roku.

Dane zawarte w tabeli 14 dowodzą, że także spółki grupy WIG-20 nie są bezpieczne, jeśli chodzi o negatywny odbiór komunikacji prowadzonej za pośrednictwem mediów społecznościowych. Wprawdzie średnio 97,6% postów opublikowanych na fanpage'ach firm na Facebooku uzyskało ocenę pozytywną (czytelnicy zaznaczyli opcje lubię to, super, haha, trzymaj się lub wow), jednak pozostałe 2,4% wpisów spotkało się z negatywnym odbiorem (przykro mi lub wrr). W analizie nie uwzględniono Jastrzębskiej Spółki Węglowej S.A. z uwagi na fakt, że od 2018 roku nie opublikowała ona na swoim profilu na Facebooku żadnego postu.

Jeśli przyjrzeć się bliżej danym dotyczącym poszczególnych spółek, łatwo zauważyć, że wyraźnie większy w stosunku do pozostałych podmiotów odsetek negatywnego odbioru (8,7%) odnotowała PGE Polska Grupa Energetyczna S.A. Jak wskazał reprezentujący przedsiębiorstwo specjalista w zakresie employer brandingu podczas indywidualnego wywiadu pogłębionego, było to spowodowane zmianami cen na rynku energii elektrycznej i wywołanym tym faktem dość dużym niezadowoleniem klientów indywidualnych. Potwierdzeniem tego wniosku może być wskaźnik ocen negatywnych dotyczący firmy Tauron Polska Energia S.A., czyli drugiej spółki handlu energią elektryczną, który w jej przypadku wyniósł 3,6%. Dlaczego zatem w przypadku PGNiG S.A., największego w Polsce dostawcy gazu ziemnego, nie zaobserwowano analogicznych wyników? Odpowiedź jest bardzo prosta. Paliwo gazowe w badanym okresie nie tylko nie zdrożało, lecz nawet potaniało.

Ogólnie rzecz biorąc, firmy, dla których bezpośrednimi odbiorcami oferowanych przez nie towarów lub usług są klienci indywidualni, czyli takie, które działają w ramach modelu B2C, są bardziej narażone na wyższy wskaźnik negatywnego odbioru. Doskonałym przykładem jest tutaj Cyfrowy Polsat S.A., spółka, której zdecydowaną większość

klientów stanowią osoby prywatne. Firma ta w badanym okresie odnotowywała systematyczny spadek liczby fanów na Facebooku (co było przedmiotem analizy w podrozdziale 5.2), a dodatkowo jej wpisy dość często w porównaniu z wynikami pozostałych spółek grupy WIG-20 spotykały się z negatywnym odbiorem (wskaźnik na poziomie 6,7%). Lektura i głębsza analiza komentarzy klientów Cyfrowego Polsatu S.A. potwierdzają słowa samych reprezentantów firmy, że znakomita większość negatywnych reakcji na posty zamieszczane na profilu Cyfrowego Polsatu S.A. i nieprzychylnych komentarzy pod nimi dotyczy usterek technicznych, problemów z logowaniem do sieci komórkowej Plus (w grupie Cyfrowy Polsat S.A. znajduje się również ten operator komórkowy), a nawet zbyt dużej liczby reklam. Sytuacji tej nie poprawia też bardzo intensywny rozwój kanałów streamingowych, takich jak Netflix, HBO, Player, Amazon Prime, pozbawionych zbędnych reklam i dostępnych w elastycznej formie abonamentowej.

Wysokie na tle pozostałych spółek wskaźniki świadczące o negatywnym odbiorze publikowanych postów odnotowuje również KGHM Polska Miedź S.A. Wynika to z założenia, zgodnie z którym symbol przykro mi uznany został za wyraz negatywnego odbioru. Takie podmioty, jak KGHM Polska Miedź S.A., stosunkowo często publikują posty informujące o wypadkach, jakie przytrafiały się górnikom, oraz związane z nimi relacje ze zmagani ratunkowych i pobytów w szpitalach. Tego typu wpisy najczęściej oznaczane są przez odbiorców symbolem przykro mi, który ma za zadanie zobrazować głęboki smutek fanów spółki.

Jak już wspomniano, w odróżnieniu od Facebooka Twitter umożliwia jedynie polubienie postu. Na potrzeby niniejszej dysertacji będzie to jednak wskaźnik wystarczający. Dane zgromadzone w tabeli 14 wskazują, że średnia liczba polubień tweetów wyniosła 65,7%. Najwyższą wartość wskaźnika osiągnęła spółka CD Projekt Red S.A., której 75,5% wpisów spotkało się z pozytywnym odbiorem i zostało polubionych przez czytelników. Wiązało się to częściowo z dużą dozą życzliwości wobec ataku hackerskiego na serwery firmy, który miał miejsce na początku 2021 roku. Dużą część grona osób życzliwych spółce stanowili, o czym poinformował reprezentant firmy w trakcie przeprowadzanego na potrzeby niniejszej dysertacji wywiadu pogłębionego, pracownicy, klienci oraz przyjaciele firmy. Wierne, przyjazne grono obserwujących odgrywa szczególne znaczenie zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych, wspierając firmę w trudnym okresie. Z dużą sympatią spotykały się również tweety z życzeniami świątecznymi i wpisy poświęcone ochronie zdrowia podczas pandemii COVID-19. Podczas analizy sentymentu na Twitterze nie zaobserwowano cech wspólnych ani branż, które byłyby bardziej lub mniej podatne na pozytywny lub negatywny odbiór obserwujących.

Rozdział 6

Jakościowa analiza danych

Badania jakościowe, które stały się przedmiotem analizy zaprezentowanej w niniejszym rozdziale, pełniły rolę uzupełniającą w stosunku do badań ilościowych. Dzięki pomiarom o charakterze jakościowym możliwe było poszerzenie wiedzy w zakresie istotnych z punktu widzenia tematu dysertacji kwestii oraz zapoznanie się z opinią respondentów, ustalenie, w jaki sposób odnoszą się oni do analizowanej problematyki. Specjalistom i managerom, z którymi przeprowadzono rozmowy, zadano przygotowane wcześniej pytania, a następnie poproszono o odniesienie się do danych uzyskanych w trakcie badań ilościowych, w szczególności jeśli chodzi o miejsca, które wzbudzały wątpliwości, oraz występujące anomalie. Wiedza i umiejętności eksperckie wniosły istotny wkład w obszar badawczy dysertacji, umożliwiły bowiem uzyskanie pewnej spójności analiz, szczególnie tam, gdzie pomiary ilościowe wzbudzały wątpliwości i wymagały wyjaśnienia. Pogłębione wywiady indywidualne przeprowadzono w okresie kwiecień–lipiec 2021 roku wśród ekspertów oraz managerów zajmujących się komunikacją oraz działaniami w zakresie employer branding i budowania wizerunku w przedsiębiorstwach. Przeprowadzono łącznie czternaście indywidualnych wywiadów pogłębionych.

6.1. Metody i narzędzia analityczne w obszarze employer branding, skala udziału podmiotów zewnętrznych w tych procesach

Pytania: Z jakich narzędzi analizy korzysta pani/pana przedsiębiorstwo? Czy analizy opracowywane są samodzielnie czy z pomocą profesjonalnych agencji?

Wszystkie przedsiębiorstwa w zakresie budowania swojego wizerunku pracodawcy korzystały z usług wyspecjalizowanych agencji. Jednoznacznie świadczy to o fakcie, że firmy, co wielokrotnie podkreślali managerowie podczas wywiadów, bardzo dużą wagę

przykładają już nie tylko do samego podejścia i zrozumienia kwestii związanych z budowaniem swojej marki pracodawcy, ale przede wszystkim chcą być postrzegane jako profesjonalne w tym zakresie. Na pytanie, dlaczego firma zdecydowała się na pomoc agencji, na usługi zewnętrzne, odpowiedź była w większości ta sama: *agencje mają to doświadczenie*. Jeden z respondentów określił to w taki sposób: *chcemy profesjonalnie zadbać o swój wizerunek, wystrzec się błędów, których internet i social media nie zapominają lub zapominają powoli, oraz maksymalnie wykorzystać doświadczenia innych oraz aktualne trendy w obszarze employer brandingu*. Dodatkowym atutem zatrudnienia agencji, co podkreślała większość rozmówców, jest fakt, że podmioty specjalizujące się w tego typu usługach mają już bogaty zasób doświadczeń zdobytych podczas obsługi innych klientów. Wielokrotnie podkreślano również, że profesjonalne agencje, z których usług korzystają firmy rozmówców, posiadają własnych grafików i doświadczonych specjalistów do spraw PR, dzięki czemu często dochodzi w tym obszarze do wymiany istotnych informacji na linii spółka–agencja.

Ponieważ ta grupa pytań pojawiała się na samym początku wywiadów, szybko pojawiała się również świadomość, jak ważnym obszarem działalności firm jest employer branding. W trakcie rozmów dawało się odczuć niewątpliwą pasję i zaangażowanie uczestniczących w badaniu ekspertów. Jedna z pań managerek podkreślała: *daje mi tyle satysfakcji i własnej automotywacji, że nie wyobrażam sobie, bym mogła robić w życiu coś innego. Odkrywanie coraz to nowych sposobów i możliwości to nie tylko doskonalenie naszej marki, to doskonalenie naszych aktualnych i przeszłych pracowników, to doskonalenie siebie*.

Jeśli chodzi o konkretne narzędzia i analizy wykorzystywane przez przedsiębiorstwa w obszarze employer brandingiem, respondenci wielokrotnie przywołują podobny model działania. Wykorzystując dostępne płatne narzędzia analityczne (typu Brand24, Sotrender, Newspoint, NapolenCat) lub własne autorskie programy do pomiarów, firmy pozyskują w sposób systematyczny lub okazjonalnie, w zależności od bieżących potrzeb czy prowadzonych w social mediach kampanii, odpowiednie raporty zawierające wstępną ocenę sytuacji i stosowne wyjaśnienia. Następnie w gronie własnych specjalistów dokonują głębszych analiz, sprawdzają reakcje użytkowników, biorą pod uwagę liczbę wyświetleń itp. Pozwala to przedsiębiorstwom ocenić wskaźniki skuteczności kampanii i określić jej zasięgi.

Potwierdza to następujący wzorcowy model działania: Zatrudnieni w firmie specjaliści od employer brandingu, wykorzystując zaawansowane narzędzia analityczne, w parze

z profesjonalnymi agencjami, które posiadają bardzo szerokie doświadczenie zdobyte w pracy z różnymi podmiotami gospodarczymi, podejmują stosowne działania w celu zbudowania i/lub wzmocnienia marki pracodawcy.

Rozmówcy wskazują również, że aktualnie można zaobserwować zmiany dotyczące organizacji zadań w obszarach HR, PR czy EB. Firmy starają się wybierać najlepsze i najbardziej optymalne formy działania, decydując się na większy zakres cyfryzacji życia zawodowego lub wprowadzając pomysły podpatrzone u konkurencji. Reprezentant jednej ze spółek w trakcie przeprowadzanego wywiadu wprost pokazał aktualne ogłoszenie dotyczące poszukiwania agencji marketingowej, które treść brzmiała następująco: *Wybrana agencja będzie odpowiedzialna za działania zmierzające do kształtowania pozytywnego wizerunku marki [...] w serwisach społecznościowych [...] (Facebook, Instagram, YouTube, Twitter, LinkedIn). Spółka oczekuje, że realizacja tych usług ułatwi dotarcie z przekazem [...] do różnych grup interesariuszy, takich jak analitycy, inwestorzy, klienci, przedsiębiorcy, urzędnicy administracji publicznej, obecni i potencjalni pracownicy. Działania w social mediach mają również wspierać sprzedaż produktów oraz usług [...] w social mediach*⁴³⁰.

Ponieważ większość managerów wspomniała o swojej współpracy w obszarze employer branding z agencjami marketingowymi, automatycznie nasuwało się pytanie o to, jakie kryteria doboru w tym przypadku stosuje reprezentowana przez respondenta spółka. Jeden z managerów ujął tę kwestię w następujących słowach: *w naszych EB-owych działach liczy się przede wszystkim innowacyjność i kreatywność, co wymaga dużej ilości czasu, wyłożonej pracy i poświęconej energii. Wybór zatem agencji z najniższą ceną nie będzie tutaj prawie nigdy dobrym rozwiązaniem. Dla nas liczy się poziom kreatywności, skuteczność realizacji w połączeniu z akceptowalną ceną i warunkami handlowymi.*

Zdaniem uczestników wywiadów portfolio agencji, z której usług można skorzystać, powinno być pełne kreatywnych pomysłów. Wielu rozmówców podkreślało, że warto przy wyborze właściwego usługodawcy bliżej przyjrzeć się samym podmiotom oraz osobom w nich pracującym. Kilku respondentów spotkało się w swojej karierze z sytuacjami, że istotnie agencje posiadały wysokie umiejętności reklamowe, promocyjne, graficzne, wizualne i stricte aktywizacyjne, jednak wśród zatrudnionych w nich specjalistów brakowało osób z doświadczeniem w zakresie employer branding oraz praktyków

⁴³⁰ bg, *PGE szuka agencji interaktywnej do obsługi w social mediach*, <https://www.wirtualnemedia.pl/artukul/pge-agencja-interaktywna-social-media>, 18.03.2023.

rozumiejących problematykę HR. Niektórzy rozmówcy sugerowali, by wybór padał zawsze na agencje związane z rynkiem HR, zatrudniające osoby z doświadczeniem praktycznym a teoretyków.

Podsumowując, należy zwrócić uwagę na kwestię podziału obowiązków i powierzanie części zadań związanych z employer brandingiem podmiotom zewnętrznym. Wszystkie spółki, z których reprezentantami przeprowadzono wywiady, dzielą działania prowadzone w tym obszarze według własnego uznania i biorąc pod uwagę na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Warto podkreślić, że zatrudnianie pomiotów zewnętrznych (agencji) to praktyka powszechna, a ich wybór w większości badanych spółek jest działaniem świadomym i dobrze przemyślanym.

6.2. Rodzaje mediów społecznościowych wykorzystywanych w employer branding

Pytania: Które media społecznościowe w pani/pana opinii są najlepsze do działań i komunikacji w obszarze employer branding? Co determinuje ich znaczenie i wybór? Czy używane są wszystkie wiodące media, czy tylko niektóre? Czy jest to działanie świadome, czy może przypadkowe?

Aby wyczerpująco i rzetelnie udzielić odpowiedzi na pytanie o dobór mediów do działań w zakresie employer branding, wielu rozmówców rozpoczynało swoje wypowiedzi od kwestii pozornie niezwiązanych z tematem. Okazuje się bowiem, że wybór najlepszego portalu nie jest wcale taki prosty i oczywisty, a cały proces uzależniony jest od wielu czynników. Jeden z respondentów zauważył nawet, że uwarunkowań dotyczących tego, w jaki sposób i z którego medium firma korzysta, jest z miesiąca na miesiąc coraz więcej. Wszyscy managerowie, z którymi przeprowadzono rozmowy, stwierdzili, że ich firmy publikują głównie w wiodących mediach społecznościowych oraz że z całą pewnością nie jest to działanie przypadkowe czy chaotyczne, lecz przemyślana strategia dotarcia do konkretnej grupy osób, do której kierowany jest przekaz. Działania prowadzone w tym obszarze są dokładnie zaplanowane w taki sposób, w jaki ustala się kroki w modelu współpracy firm z profesjonalnymi agencjami. Podczas wywiadów wielokrotnie pojawiały się opinie, że prowadząc komunikację za pośrednictwem social mediów, nie można sobie pozwolić na dowolność i przypadkowe docieranie z komunikatem do odbiorcy. Rozmówcy wskazywali, że przekaz musi być czytelny, przejrzysty, dedykowany konkretnej grupie użytkowników. Reprezentanci wszystkich badanych spółek oświadczyli, że najważniejszym

i podstawowym kryterium wyboru jest zasięg komunikatów oraz popularność danego portalu wśród społeczności internetowej. Tym samym samoistnie nasunęło się kolejne pytanie o to, wśród których użytkowników kanał ma być popularny.

Respondenci wymieniali kilka grup odbiorców. Pierwszą tworzy kadra firmy. Większość rozmówców potwierdza, że regularnie w ramach komunikacji wewnętrznej publikuje informacje dla swoich pracowników i jest to podstawowy rodzaj komunikatów. Jeden z managerów ujął tę kwestię następująco: *żeby dotrzeć do własnego pracownika, trzeba przekonać go, że jest we właściwym miejscu, że jego praca i codzienne zmagania są ważne, a wysiłek i starania zauważalne, że ktoś „obok i wyżej” wie, jak ważne jest jego codzienne wykonywanie obowiązków*. Pozostali respondenci wypowiadali się w podobnym tonie.

Kolejną grupą odbiorców, równie ważną jak osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie, są kandydaci do pracy. Publikowanie kierowanych do tej grupy komunikatów i postów rekrutacyjnych to działanie świadome, przemyślane i dobrze ukierunkowane. Tak twierdzą wszyscy reprezentanci badanych przedsiębiorstw, z którymi udało się przeprowadzić wywiady.

Ostatnią, choć nie mniej ważną grupą odbiorców z punktu widzenia employer branding, są osoby, które mogą zasilić szeregi pracowników firmy w przyszłości. Tutaj przekaz kierowany jest do bardzo szerokiego grona czytelników i wykorzystuje się w tym celu media charakteryzujące się największym zasięgiem. Zawsze albo prawie zawsze tego typu komunikaty mają za zadanie zbudować pozytywną i nienaganną markę firmy w oczach użytkowników danego portalu. Firmy definiują grupy docelowe swojej komunikacji, określając dane demograficzne wzorcowej osoby, do której kierowany będzie przekaz. Zbiór cech uwzględnia takie elementy, jak wiek, zawód, wykształcenie czy płeć, co pozwala w dalszej kolejności zdefiniować zainteresowania, poglądy czy styl życia odbiorcy. Jest to wstępny krok, który służy większości firm do stworzenia tak zwanej osoby, czyli wirtualnej sylwetki potencjalnego odbiorcy. Ważniejsze od danych demograficznych są motywacje, przekonania, marzenia i wszystkie pozostałe cechy użytkowników social mediów, które popychają ich do poszukiwania informacji na konkretnym fanpage’u.

Chcąc publikować w sieci, większość firm staje zatem przed wyborem kanału społecznościowego, w którym znajdą właściwych odbiorców swoich komunikatów. Wszyscy rozmówcy jednoznacznie wskazują najpierw Facebook, a potem LinkedIn jako podstawowe narzędzia do komunikacji wewnętrznej z własnymi pracownikami, natomiast w odwrotnej kolejności (najpierw LinkedIn, potem Facebook) wymieniają te portale jako miejsce publikowania ogłoszeń o pracę i informacji o aktualnie prowadzonych rekrutacjach. Kilku respondentów na dalszych pozycjach umieszcza Twittera oraz Instagram

jako odpowiednie miejsca do publikacji przekazów firmowych, a tym samym narzędzia do budowy własnej marki korporacyjnej. W przypadku pierwszego z tych portali zdaniem respondentów istotny jest charakter tweetów (szybka komunikacja przy użyciu krótkich wiadomości), Instagram natomiast przyciąga uwagę obrazkowym charakterem publikacji. Potwierdza to obserwacje poczynione w części ilościowej badań, że zdecydowana liczba komunikatów publikowanych przez spółki grupy WIG-20 zamieszczana jest na portalach LinkedIn oraz Facebook, a w mediach typu Twitter i Instagram z punktu widzenia employer brandingu firmy są *świadomie obecne*.

W wypowiedziach uczestników wywiadów stosunkowo często pojawiają się także nawiązania do działań z zakresu employee advocacy, w myśl którego pracownicy stają się ambasadorami marki (zob. podrozdział 3.4). Z tego typu narzędzi z powodzeniem korzystają spółki grupy WIG-20, o czym świadczą przywołane poniżej wypowiedzi reprezentujących je managerów.

Jeden z respondentów cały proces poszukiwania właściwego kanału dotarcia do odbiorców podsumował następująco: Wierzymy bardzo, że nasi pracownicy są naszymi ambasadorami na zewnątrz. Tym samym kierujemy posty tymi kanałami mediów społecznościowych, gdzie są obecni nasi pracownicy. Wierzymy w ich siłę i zaangażowanie. Nic nie będzie lepszą reklamą i rekomendacją niż nasz pracownik. Jak wiemy, algorytmy social mediów są konstruowane tak, że większy zasięg mają oznaczane, przesyłane dalej posty osób prywatnych niż najlepiej przygotowana reklama dla company page.

Inny manager stwierdził natomiast, że *silne marki eksperckie naszych pracowników = silny brand spółki jako pracodawcy*. Wybór ambasadorów marki w firmie, którą reprezentuje ten rozmówca, nie był zjawiskiem spontanicznym czy dziełem przypadku. Opracowano w tym celu projekt, który miał na celu wybór ambasadorów marki, ich wdrożenie, cykliczne szkolenia oraz stałą opiekę nad nimi. Wyzwaniem było między innymi utrzymanie programu, zbudowanie społeczności, wzajemne inspirowanie, poszerzanie grona ambasadorów.

W podobnym tonie wypowiadał się także inny rozmówca: usilną podstawą naszego employer branding były dwie rzeczy. Jedną to wymiana wiedzy i taki aspekt merytoryczny, a drugą było ambasadorstwo naszych pracowników i budowanie naszego wizerunku przez historię naszych pracowników.

Aby jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie, czy obecność badanych spółek w mediach społecznościowych jest decyzją świadomą, czy może raczej przypadkową i wynikającą na przykład z mody lub obowiązującego w danej chwili trendu, autor dysertacji

posłuży się postem opublikowanym na portalu LinkedIn (rysunek 10). Jest to wpis specjalistki pracującej w jednej ze spółek grupy WIG-20, w którym trafnie i rzeczowo ujęła ona tę kwestię.

Rysunek 10. Post argumentujący obecność w social mediach Banku Polska Kasa Opieki S.A.



Źródło: LinkedIn, profil prywatny użytkownika.

Autorka wpisu zauważa, że w dzisiejszych czasach nikt nie zastanawia się już nad tym, czy prowadzić komunikację marki za pośrednictwem mediów społecznościowych. Trochę przewrotnie specjalistka nie pisze o zaletach takiej obecności, wiele już bowiem o tym napisano, wiele padło argumentów za. Skupia się natomiast na najważniejszych konsekwencjach wynikających z braku obecności marki w social mediach. Wspomina o świadomej rezygnacji z dialogu z aktualnymi i przyszłymi odbiorcami, odcięciu się od ważnej z marketingowego punktu widzenia kwestii – opinii klientów na temat produktów i usług. Mówi też o wykluczeniu się z bogatych możliwości promocyjnych marki, produktów, pracowników i miejsca pracy.

Podsumowując, należy zaznaczyć, że dla wszystkich badanych przedsiębiorstw najistotniejsza jest konieczność obecności spółki w mediach społecznościowych. Taka świadoma egzystencja w tym środowisku jest dla tych podmiotów kwestią kluczową z punktu

widzenia rozpoznawania ich marki w internecie. Główne strony firmowe WWW prze-
stały już wieść prym w tym zakresie. Warto również podkreślić, że dobór portali społecz-
nościowych jest dla przeważającej większości spółek decyzją świadomą, przemyślaną
i w pełni zależną od rodzaju i charakteru komunikatu oraz właściwości i możliwości sa-
mego social medium.

6.3. Sposoby i metody analizy sentymentu oraz przeciwdziałanie sytuacjom kryzy- sowym z punktu widzenia marki pracodawcy

Pytania: Czy pani/pana firma spotkała się z jakimś przejawem negatywnego odbioru
na swoich profilach bądź pod swoimi postami w social mediach? Czy jest to zjawisko
dość częste? Czy i w jaki sposób próbuje się przeciwdziałać tego typu sytuacjom?

Z przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji badań ilościowych (zob. pod-
rozdział 5.6) prawie jednoznacznie wynikało, że komunikacja za pośrednictwem mediów
społecznościowych wiąże się również ze zjawiskami negatywnymi. O skalę tego typu
reakcji i ich wpływ na firmy, o to, czy stanowiły one istotne obciążenie dla przedsię-
biorstw, postanowiono zapytać w trakcie wywiadów. Reprezentanci wszystkich 14 spół-
lek otwarcie i bez większych obaw podjęli rozmowę na ten temat. Potwierdzili oni, że
tego typu zjawisko istnieje, jednak przy tej liczbie publikowanych postów oraz skali po-
pularności fanpage'ów i wielkości samych przedsiębiorstw na dzień dzisiejszy nega-
tywne reakcje nie są w stanie naruszyć równowagi spółek i wpłynąć na prowadzone dzia-
łania operacyjne.

Ku zaskoczeniu autora dysertacji podejście wszystkich przedsiębiorstw okazało się
w tym przypadku bardzo profesjonalne. Tam, gdzie jest to możliwe, podejmowana jest
rzeczowa i merytoryczna dyskusja z osobami negatywnie nastawionymi do przedsiębior-
stwa celem wyjaśnienia sytuacji. Wszyscy respondenci podkreślali, że nie wstydzą się
przyznać do ewentualnych błędów czy porażek oraz użyć słów „przepraszam” czy „dzię-
kuję”. Każdy z komentujących traktowany jest z empatią i należnym drugiemu człowie-
kowi szacunkiem.

Kilku rozmówców zwróciło uwagę, że niekiedy negatywność zmienia się w upo-
rczywy hejt, jednak zdaniem badanych są to obecnie sytuacje bardzo rzadkie, z którymi
firmy, wykorzystując dostępne narzędzia analizy mediów i własne doświadczenie, potra-
fiają sobie poradzić. Skrajne incydenty tego typu zgłaszane są właściwym służbom jako

przestępstwo. Jedna z managerek trafnie ujęła to słowami: *Przy stałym monitoringu własnej marki jesteśmy na bieżąco z tym, co się o nas mówi. W momencie, kiedy zaczyna się dziać źle, to taka informacja zostaje nam dostarczona w powiadomieniu, więc możemy szybko zareagować. Reagując w odpowiednim momencie, zduszamy ten kryzys w zarodku. To jest jedna rzecz. Druga rzecz. Jeżeli kryzys zacznie sobie rosnąć, a my nie zdążymy na niego zareagować, to zmuszani jesteśmy w jakiś sposób gasić te małe pożary. Dzięki narzędziom, z których korzystamy, jesteśmy w stanie skutecznie dotrzeć do źródła tego kryzysu, czyli na przykład do pierwszej osoby, która napisała coś takiego. Wszyscy rozmówcy wypowiadali się podobnie w tej kwestii. Reprezentowane przez nich spółki posiadają stosowne narzędzia umożliwiające im monitorowanie kontekstu i sentymentu dotyczącego ich marki. Na pytanie, o jakie narzędzia chodzi, z uwagi na tajemnicę służbową w 10 przypadkach odesłano autora dysertacji na strony ogólnodostępnych firm świadczących usługi w zakresie analizy zawartości social mediów.*

Wypowiedzi uczestników wywiadów dotyczące kwestii negatywnych komentarzy, a także ich pasja i zaangażowanie, z jakimi podchodzą do zagadnienia właściwej relacji na linii pracownik–pracodawca, pozwalają wysnuć wniosek, że w podobny sposób, czyli z należytych szacunkiem i zrozumieniem, reprezentowane przez nich spółki traktują osoby negatywnie nastawione do przedsiębiorstwa.

Kilku managerów podkreśliło ponadto, że kwestie negatywnego komentarza czy sentymentu traktują jako nieodzowny element komunikacji w social mediach. Cytując wypowiedź reprezentanta jednej ze spółek działających w obszarze B2C: *W pewnym momencie naszej pracy zawodowej zrozumieliśmy, że social media nie są tylko jednokierunkowym narzędziem służącym do reklamy czy też do komunikacji ze swoim klientem lub pracownikiem. Społeczności internetowe stają się coraz częściej miejscem dialogu, interakcji oraz – co oczywiste – miejscem przyjmowania krytyki, ale też miejscem rozwiązywania konfliktów. Stąd też nasze pełne zrozumienie co do genezy i zarzewia powstawania negatywności w social mediach.*

Kilku uczestników badania jest nawet przekonanych, że rzetelnie potraktowany, niezadowolony fan, klient czy pracownik, może odzyskać sympatię do marki oraz pozostać jej wiernym obserwatorem na długo. Trafnie ujęła to jedna ze specjalistek uczestniczących w badaniu: *Zaczynając swoją przygodę z marką spółki w społeczności internetowej, świadomie decydujemy się na obustronny rodzaj relacji i otwartą komunikację z drugą stroną. Wystawiamy się nie tylko na lajki i pochwały, lecz również na pewien rodzaj negatywnego odbioru i komentarza. Jeśli tylko w porę i we właściwy sposób umiemy na to*

zareagować, możemy rodzący się kryzys nie tylko zażegnać, ale zmienić go w pewien czytelny również dla innych użytkowników i pozytywny dla reputacji i brandu firmy case.

Opinie wyrażone przez uczestników wywiadów przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji znajdują potwierdzenie w zaleceniach profesjonalnych agencji interaktywnych i działających w obszarze content marketingu⁴³¹, które wskazują, że właśnie taki sposób postrzegania i otwartości komunikacji z wykorzystaniem social mediów jest właściwy. Jednoznacznie wynika z tego, że same media społecznościowe nie są w stanie zaszkodzić marce. Szkodę marce może przynieść natomiast niewłaściwe zarządzanie nimi, nieprzemyślana lub nienależyta strategia w zakresie komunikacji, upór, brak empatii oraz nieelastyczne podejście.

Podczas przeprowadzanych rozmów widoczny był pełen profesjonalizm i opanowanie ekspertów w kwestii negatywnych opinii, komentarzy oraz sentymentu w stosunku do publikowanych przez nich treści. Inny od zakładanego odbiór przekazów firmy zamieszczanych w mediach społecznościowych towarzyszy większości ekspertów na co dzień, niemniej jednak jest to dla nich zjawisko całkowicie normalne, które wynika z dwukierunkowego charakteru komunikacji prowadzonej za pośrednictwem social mediów. Warto w tym miejscu wspomnieć, że zdecydowana większość ekspertów oficjalnie potwierdza korzystanie w tym obszarze z narzędzi monitoringu kontentu w czasie rzeczywistym (zob. podrozdział 3.5).

6.4. Sposób organizacji i zarządzanie obszarem związanym z employer brandingiem

Pytania: Jaki jest sposób organizacji i zarządzania obszarem employer brandingu w pani/pana firmie, w szczególności w social mediach? Czy tego typu działania zleca się na zewnątrz? A jeśli nie, to która komórka firmy jest za nie odpowiedzialna (HR, PR, marketing...)? Ile osób jest odpowiedzialnych za kwestie związane z employer brandingiem oraz komu podlega taki dział?

⁴³¹ Content marketing, czyli tzw. marketing treści, to strategia polegająca na pozyskiwaniu potencjalnych klientów przez publikowanie atrakcyjnych i przydatnych treści, które zainteresują ściśle określoną grupę odbiorców (B. Tarczydło, *Content marketing...*, dz. cyt., s. 344). Content marketing nie jest jednostronnym przekazem reklamowym, ale przedsięwzięciem, które ma doprowadzić do zbudowania długotrwałych i intensywnych, z czasem opartych na emocjach relacji z wybraną grupą klientów (J. Lisiecki, K. Sobotko, *Co to jest content marketing i jakie oferuje korzyści?*, <https://www.eactive.pl/blog-o-seo/co-to-jest-content-marketing-i-jakie-oferuje-korzysci/>, 18.03.2023).

Uczestnicy wywiadów przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji zgodnie podkreślali fakt, że działania związane z employer brandingiem to w ich przedsiębiorstwach stosunkowo nowy obszar aktywności. Początkowo wszystkie tego typu przedsięwzięcia organizowane były przez działy HR i do dzisiaj znajdują się one w zakresie obowiązków pracowników tych właśnie komórek.

Jedna z bardziej doświadczonych managerek skomentowała to w dość przekorny sposób: W naszej firmie zajmowaliśmy się employer brandingiem, zanim jeszcze zaczęto to nazywać po imieniu. My zawsze bowiem stawialiśmy na wykwalifikowanych i zdolnych pracowników i podejmowaliśmy działania, aby takie perełki do nas przyciągnąć, zanim zostało zdefiniowane i nazwane pojęcie employer branding.

Jednak wraz z intensywnymi zmianą na rynku pracy, do jakich doszło w ciągu ostatnich lat, zaczęto powszechnie dostrzegać zalety EB. Z czasem stanowiska osób odpowiedzialnych za ten obszar działania firm stawały się coraz bardziej samodzielne, a samo pojęcie „employer branding” na stałe zagościło w procesach zarządczych przedsiębiorstw. Respondenci jednogłośnie podkreślali ponadto, że zostali zobligowani do współpracy również z działami marketingu i public relations, by ich działania były bardziej profesjonalne oraz poprawne medialnie i atrakcyjne. Informacje uzyskane podczas wywiadów potwierdziły również, że wszystkie spółki, których reprezentanci wzięli udział w jakościowej części badań, w zakresie budowania swojego wizerunku pracodawcy korzystały lub korzystają dodatkowo z usług agencji. Nie zmienia to jednak faktu, że – o czym także informowali respondenci – o swojej dalszej polityce kształtowania marki zamierzają decydować we własnych strukturach, a kampanie reklamowe zlecać i współtworzyć w ramach współpracy z profesjonalnymi podmiotami świadczącymi tego typu usługi. Jest to decyzja słuszna, ponieważ profesjonalne agencje posiadają stosowną wiedzę i doświadczenie nabywane podczas współpracy z innymi podmiotami, które można przekuć w dobrą kampanię czy model promocji.

Jeśli chodzi o sposób organizacji komórek odpowiedzialnych za employer branding i pracowników, którzy w swoim zakresie obowiązków służbowych mają właśnie ten obszar działania, w większości spółek grupy WIG-20 dominuje podobny wzorzec. Uczestnicy wywiadów, opisując tę strukturę, wspominali o małych, kilkusobowych zespołach (2–5 osób). Komórki te podlegają bezpośrednio pod dział HR, jednak ściśle współpracują także ze specjalistami z zakresu public relations oraz marketingu. Związane jest to z faktem, jak mówią sami respondenci, że nie sposób rozpatrywać działań w zakresie budowania marki pracodawcy w oderwaniu od aktywności specjalistów do spraw zatrudnienia

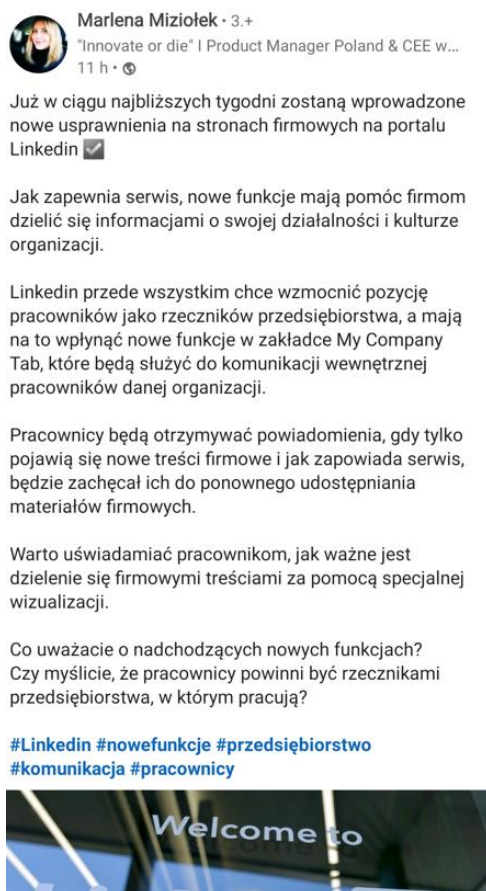
oraz bez PR-owego udziału i marketingowego wsparcia. Dopiero w ramach współpracy pomiędzy działami firmy możliwe jest dalsze delegowanie zadań. Jak zauważa jedna ze specjalistek: *kiedy pozwolimy sobie na wprowadzenie odrobiny spontaniczności i luźniejszego podejścia do naszych działań, to zauważalny jest spadek zaangażowania, ambasadorie marki, jak i osoby zajmujące się publikacją w social mediach zaczynają oczekiwać tematyki kolejnych postów*. W dalszej części rozmowy respondentka podkreśla, że w reprezentowanej przez nią spółce zespół zajmujący się działaniami w zakresie employer branding ma charakterze zdecydowanie cross-funkcjonalny⁴³², dzięki czemu możliwa jest ścisła współpraca i wymiana informacji pomiędzy specjalistami dysponującymi wiedzą i doświadczeniem z różnych dziedzin. Jest to ważne między innymi ze względu na dostarczanie tematów z różnych obszarów życia przedsiębiorstwa (HR, dział prawny, marketing itd.). Potwierdza się zatem przypuszczenie, że komórka zajmująca się tematyką employer branding nie może funkcjonować w odosobnieniu, w oderwaniu od pozostałych działów firmy, lecz musi z nimi ściśle współpracować choćby z uwagi na wyspecjalizowaną wymianę fachowych i merytorycznie poprawnych informacji.

Kilku respondentów zasygnalizowało ciekawą zależność, jaka musi nastąpić w obrębie spółki w związku z prawidłowym funkcjonowaniem komunikacji w zakresie employer branding. Właściwa komunikacja z użyciem social mediów, czego dowodzą również badania ilościowe przeprowadzone na potrzeby niniejszej dysertacji, oraz co podkreślali rozmówcy w wywiadach, wymaga systematyczności i regularności. Jedna ze specjalistek ujęła tę kwestię następująco: *social media, spontaniczność jak najbardziej, ale zespół projektowy musi być systematyczny*.

Nie bez znaczenia pozostaje jeszcze jeden aspekt, na który zwrócił uwagę uczestnik badania. Zauważył on, że osoby specjalizujące się w employer branding muszą w trybie ciągłym dokształcać w zakresie mechanizmów i nowości w social mediach. Aby zobrazić ten problem, w trakcie rozmowy autorowi dysertacji udostępniono post (rysunek 11). Zgodnie z treścią tego wpisu LinkedIn wprowadza zmiany, które będą wymagały od specjalistów wprowadzenia stosownych modyfikacji w zakresie sposobu komunikacji w obszarze związanym z zasięgami przekazów.

⁴³² Zespół cross-funkcjonalny – grupa specjalistów z różnych dziedzin współpracująca w określonym celu. Członkowie zespołu, mając różne perspektywy, źródła wiedzy oraz kompetencje, próbują się spotkać w jednym punkcie i zrealizować przyjęte założenia (S. Marska-Maj, *Poznaj najlepszy sposób zarządzania projektem. Jak pracować w zespole cross-funkcjonalnym?*, <https://mamstartup.pl/poznaj-najlepszy-sposob-zarzadzania-projektem-jak-pracowac-w-zespole-cross-funkcjonalnym/>, 18.03.2023).

Rysunek 11. Zmiany i usprawnienia na portalu LinkedIn w obszarze komunikacyjnym



Źródło: profil społecznościowy Marleny Miziołek na portalu LinkedIn.

Z treści postu dowiadujemy się, że LinkedIn planuje zmiany w zakresie wzmocnienia roli pracowników jako rzeczników firm poprzez wprowadzenie nowych funkcjonalności w zakładce My Company. Zwiększy to w znaczący sposób zasięgi komunikatów. Tym samym portal w oficjalny sposób niejako potwierdza rolę ambasadorów marek (zob. podrozdział 3.4).

Z uwagi na cyfryzację wszystkich aspektów naszego życia osobistego i zawodowego oraz w związku z sytuacją pandemiczną duża część procesów firmowych przeniosła się z biur do tak zwanych home office, co wiąże się z szerszym wykorzystaniem różnego rodzaju rozwiązań chmurowych i kanałów społecznościowych. Specjaliści do spraw employer brandingmu muszą zatem podążać już nie tylko za społecznościami wirtualnymi, które wytworzyły się wokół ich marek, lecz również za wszelkimi nowinkami technologicznymi, które z całą pewnością będą się stale pojawiać na rynku rozwiązań cyfrowych.

Czas podsumować uzyskane w trakcie przeprowadzonych wywiadów informacje dotyczące sposobu organizacji pracy komórek i osób odpowiedzialnych za employer branding w spółkach grupy WIG-20. W większości badanych przedsiębiorstw dominują zespoły małe, kilkuosobowe, które podlegają bezpośrednio pod dział HR, jednak z bardzo dużym wpływem ze strony PR oraz marketingu.

6.5. Ograniczenia i kwestie związane z dalszym rozwojem zarządzania w obszarze employer branding

Pytania: Czy pani/pana firma napotyka jakieś bariery i ograniczenia w zarządzaniu obszarem employer branding? Jakież? Czy zgłaszane są jakieś potrzeby w kwestii dalszego rozwoju?

Wszyscy uczestnicy wywiadów przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji wypowiadali się w podobnym tonie, że jeszcze przed kilkoma laty pod dużym znakiem zapytania stawiano sens zatrudniania osób odpowiedzialnych za employer branding. W kilku dużych i nowoczesnych podmiotach już wówczas nieświadomie budowano markę pracodawcy, to znaczy decydowano się na podejmowanie tego typu aktywności, nie określając ich jeszcze mianem employer branding. Był to zupełnie nowy obszar nawet w bardzo dużych przedsiębiorstwach. Decydowano się na takie działania z jednej strony ze względu na modę, a z drugiej strony – z powodu przekonania, że tak należy postępować, w szczególności w największych podmiotach gospodarczych.

W miarę jednak, jak firmy coraz częściej zgłaszały problemy z pozyskaniem oraz utrzymaniem w swoich strukturach wartościowych i cennych pracowników, rola employer branding nabierała znaczenia. W ostatnich latach dokonały się w tym obszarze istotne zmiany. W szczególności podniesiono budżety na tego typu działania, podjęto współpracę z agencjami, a przede wszystkim w strukturach firm, zwłaszcza na poziomie zarządczym, zaczęło dominować przekonanie, że tak należy postępować. Wszyscy uczestnicy wywiadów przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji podkreślają, że finanse przestały być głównym problemem egzystencji i działania obszaru employer branding w firmach. Oznacza to, że znika podstawowa bariera i ograniczenie w zarządzaniu, a przede wszystkim w rozwoju EB w przedsiębiorstwach. Fakt, że żaden z 14 respondentów nie wskazywał, by finanse stanowiły problem w rozwoju sfery employer

brandingu w ich przedsiębiorstwach dowodzi, że spółki grupy WIG-20 to doskonały zbiór podmiotów do badań dotyczących tej tematyki. Co więcej, z roku na rok – jak wynika z wypowiedzi rozmówców – wzrasta zapotrzebowanie na dodatkowe środki na utrzymanie i rozwój komórek zajmujących się zagadnieniami employer branding w firmach. Wiąże się to ze wzrostem wydatków na usługi zewnętrznych agencji reklamowych i PR, zwiększaniem liczby etatów osób odpowiedzialnych za działania w zakresie employer branding, ale przede wszystkim potrzebami dotyczącymi rosnących nakładów czasu poświęcanego na próby sprostania wymaganiom odbiorców w zakresie kreowania marki dobrego pracodawcy. Zdaniem rozmówców zazwyczaj nie ma na razie większych problemów ze zwiększaniem z roku do roku nakładów finansowych na działania w zakresie employer branding.

Nie oznacza to jednak, że specjaliści zajmujący się budowaniem marki pracodawcy nie muszą mierzyć się z żadnymi przeciwnościami. Pojawiły się nowe bariery. Respondenci jednogłośnie wskazują, że odbiorcy treści, w szczególności komunikatów w obszarze employer branding, stali się bardziej wymagający. Aż 13 na 14 rozmówców oficjalnie przyznało, że w ramach komunikacji zewnętrznej zmuszeni są konkurować o poczytność postów z innymi podmiotami działającymi na rynku. Również wpisy publikowane w ramach komunikacji wewnętrznej nie mogą odbiegać od standardów prezentowanych przez firmy konkurencyjne. Co ważne, a o czym wspominali wszyscy uczestnicy wywiadów, w roli wymagającego odbiorcy przekazów pojawiają się coraz młodsze osoby, które zupełnie inaczej niż ich starsi koledzy postrzegają świat rzeczywisty oraz wirtualny świat social mediów.

Kilka spółek bardzo aktywnie wkomponowało w swoje strategie dotyczące employer branding działania z zakresu employee advocacy (zob. podrozdział 3.4), włączając własnych pracowników w zewnętrzne działania komunikacyjne przedsiębiorstwa, w szczególności z wykorzystaniem portalu LinkedIn. Warto w tym miejscu przypomnieć, że duża część kadry objęta jest obowiązkiem zachowania tajemnicy przedsiębiorstwa, co oznacza, że komunikaty publikowane przez pracowników między innymi w mediach społecznościowych również podlegają tym ograniczeniom. Przedstawiciele kilku firm wspomniały, że w ramach działań employee advocacy ich pracodawca ponosi konieczne znaczne koszty związane ze szkoleniami ambasadorów nie tylko w zakresie użytkowania i sposobu publikacji w social mediach, lecz również, a może przede wszystkim w obszarze poprawnej i bezpiecznej komunikacji

zewewnętrznej. Rozmówcy podkreślają również konieczność systematycznego doszkalaniania ambasadorów w tych kwestiach.

W ramach przeprowadzonej analizy z treści wywiadów wyłania się obraz przedsiębiorstw, dla których kwestie finansowe w zakresie budowania marki pracodawcy w social mediach nie są czynnikiem ograniczającym. Zdaniem respondentów wyzwaniem staje się natomiast dotarcie z komunikatem do młodszych grup społecznych. Dla większości ekspertów istotna pozostaje również kwestia konkurowania z przekazem w mediach społecznościowych z innymi publikującymi podmiotami.

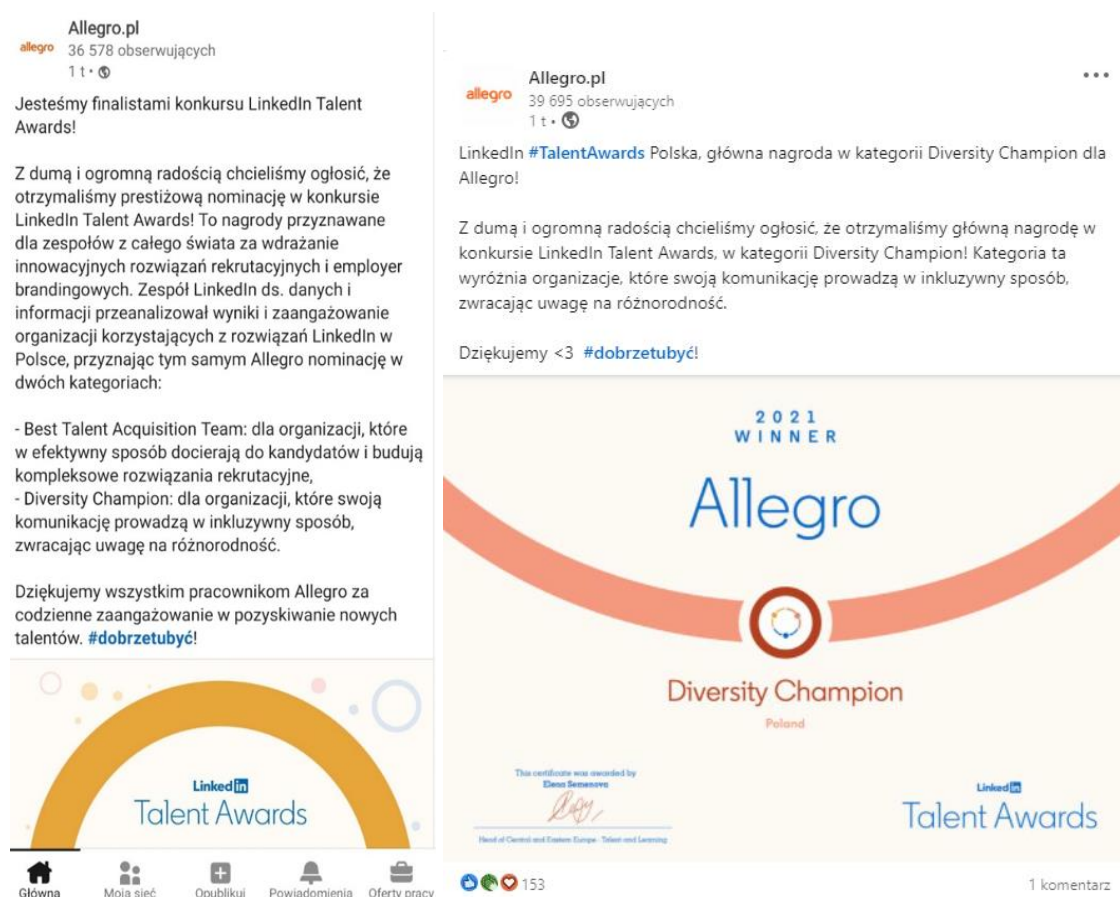
6.6. Nagrody i wyróżnienia dla pracodawców w świetle strategii działań w zakresie employer branding

Pytania: Czy pani/pana firma otrzymała na przestrzeni ostatnich lat nagrody lub wyróżnienia dla pracodawców? Jeśli tak, to kiedy i jakie? Jak traktowane są przez przedsiębiorstwo tego typu nagrody?

Zdaniem autora niniejszej dysertacji pytanie o nagrody i wyróżnienia jest szczególnie ważne i ma nieco inny charakter niż pozostałe pytania, które zadano uczestnikom wywiadów. O ile bowiem wszelkie działania związane z obszarem employer branding można w sposób mniej lub bardziej barwny oprzeć na własnej pomysłowości oraz kreatywności, o tyle nagrody i wyróżnienia w dużej mierze wynikają z czegoś zupełnie innego. Są odzwierciedleniem tego, jak marka pracodawcy postrzegana jest z punktu widzenia otoczenia. Jest to zatem swego rodzaju papierek lakmusowy, który pośrednio pozwala ocenić działania specjalistów do spraw employer branding. Nie wszystkie spółki grupy WIG-20 zdecydowały się przekazać informacje o otrzymanych nagrodach i wyróżnieniach, jednak – co znaczące – stosowne dane udostępniły firmy, które już na etapie badań ilościowych odznaczały się nieprzeciętnymi wynikami.

Warto wspomnieć tutaj o spółce Allegro.eu S.A. oraz o otrzymanych przez nią kilku nagrodach w kategorii marka pracodawcy. Pierwszą z nich jest prestiżowa nagroda LinkedIn Talent Awards (rysunek 12), którą firma otrzymała w listopadzie 2021 roku.

Rysunek 12. Nagroda LinkedIn Talent Awards dla spółki Allegro.eu S.A.



Źródło: profil firmowy Allegro.eu S.A. na portalu LinkedIn.

Allegro.eu S.A. ogłosiło ten fakt na portalu nominującym, czyli LinkedIn, co spotkało się z zdaniem reprezentanta spółki z bardzo ciepłym przyjęciem i prawie trzykrotnie większą liczbą reakcji ze strony obserwujących w porównaniu z innymi postami przedsiębiorstwa. Fakt otrzymania tej nagrody był też okazją, by podziękować pracownikom Allegro.eu S.A. *za codzienne zaangażowanie w pozyskiwanie nowych talentów*. Niewątpliwie prezentacja w social mediach zdobytej nagrody ma charakter marketingowy i jest celowym działaniem PR-owym. Eksperci wyszli tutaj z bardzo słusznego założenia, że skoro spółka została zauważona i doceniona za swoje działania przez podmiot zewnętrzny, to w takich samych kategoriach winna być postrzegana przez otoczenie. Celowo nie rozróżniono otoczenia na zewnętrzne i wewnętrzne, gdyż z uwagi na miejsce publikacji, czyli portal LinkedIn, przekaz docierał do obu tych grup. Do klienta wewnętrznego, czyli pracownika⁴³³, skierowano

⁴³³ U. Balon, J. Dziadkowiec, *Klient wewnętrzny i zewnętrzny w systemie zarządzania jakością*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2010, nr 815, s. 17–40.

podziękowania za codzienne zaangażowanie w proces pozyskiwania nowych talentów. Jest to dobrze znana i przemyślana formuła wspólnej celebracji sukcesów firmy⁴³⁴, wpływając dodatkowo, co zaznaczał podczas rozmowy reprezentant Allegro.eu S.A., wprost z kultury organizacyjnej spółki.

We wrześniu 2021 roku spółka otrzymała również nagrodę od HRM Institute w kategorii strategia employer branding do 100 tysięcy. Doceniono w ten sposób Allegro.eu S.A. jako pracodawcę na krakowskim rynku pracy. Rysunek 13 przedstawia post, w którym o tym fakcie poinformowano wirtualną społeczność.

Rysunek 4. Nagroda HRM Institute dla spółki Allegro.eu S.A.



Źródło: profil firmowy Allegro.eu S.A. na portalu LinkedIn.

⁴³⁴ A. Borcz, *Świętowanie sukcesów w firmie – dlaczego jest tak ważne?*, <https://enterpriseadvisors.pl/swietowanie-sukcesow-w-firmie-dlaczego-jest-tak-wazne/>, 18.03.2023.

Informacja na ten temat została opublikowana na firmowym fanpage'u na portalu LinkedIn. I tym razem nie zabrakło podziękowań ze strony spółki dla pracowników. Także ten post spotkał się z ciepłym przyjęciem ze strony obserwujących, zbierając dużą dawkę pozytywnych reakcji. Fakt otrzymania nagrody wykorzystano w podobny sposób jak w przypadku Talent Awards – świętowano wspólnie z kadrami. Głównym odbiorcą przekazu była grupa ekspertów firmy, do której skierowano podziękowania za zaangażowanie w opracowanie strategii i przeprowadzenie stosownych działań. Publikując informacje na portalu LinkedIn, podkreślono też, za co spółka została wyróżniona (sukcesywne wdrażanie inicjatyw kierowanych do specjalistów IT w Krakowie), a tym samym wykorzystano fakt otrzymania nagrody do promocji firmy wśród potencjalnych kandydatów do pracy i przyszłych pracowników.

Grupa Allegro.eu S.A. wykorzystała media społecznościowe także do zakomunikowania o kolejnym przyznaniu jej wyróżnienia. Na swoim firmowym profilu na portalu LinkedIn spółka ogłosiła, że przyznano jej nagrodę główną w kategorii handel detaliczny w rankingu Forbes „Poland's Best Employers 2021” (rysunek 14).

Rysunek 5. Nagroda Forbes „Poland's Best Employers 2021” dla spółki Allegro.eu S.A.



Źródło: profil firmowy Allegro.eu S.A. na portalu LinkedIn.

Jak zaznaczono w poście, wyróżnienie to kolejny dowód na to, że dobrze być częścią Allegro.eu S.A. Tak jak w poprzednich dwóch przypadkach wpis informujący o otrzymaniu wyróżnienia stał się okazją do prezentacji spółki jako stabilnego pracodawcy, który sprzyja rozwojowi kadry i umożliwia pracę przy interesujących projektach prowadzonych na dużą skalę. Przy publikacji informacji o wyróżnieniu kolejny raz wykorzystano mechanizm zwiększania zasięgów i w treści postu zamieszczono hasztag *dobrzetubyc*. W podsumowaniu wpisu przedstawiono interesariuszom zewnętrznym, głównie potencjalnym kandydatom do pracy, informację o ambitnych planach rekrutacyjnych na rok 2021. Przedstawiciel spółki odpowiedzialny za kwestie dotyczące employer branding w panelu dyskusyjnym praktyków HR podkreślał⁴³⁵, jak istotna z punktu widzenia rekrutacji jest ciągła świadomość co do wielkości zadania rekrutacyjnego oraz jego aktualnego poziomu wykonania. Biorąc to pod uwagę, przy celebracji wyróżnień spółka otwarcie komunikuje otoczeniu o swoich konkretnych i zdefiniowanych liczbowo planach związanych z zatrudnieniem.

Powyższe spostrzeżenia znajdują potwierdzenie w poście grupy Allegro.eu S.A. opublikowanym na portalu LinkedIn, w którym podsumowując rok 2020, zaprezentowano osiągnięcia w zakresie rekrutacji (rysunek 15).

Przedsiębiorstwo, w myśl tego, co twierdzą jej przedstawiciele, dobrze radzi sobie w kwestii rekrutacji i zatrudnienia. Warto jednak odnotować, że osoby odpowiedzialne za sprawy pracownicze i employer branding precyzyjnie – o czym już wspomiano – potrafią ocenić stopień realizacji zadań i celów, jakie przed nimi stoją. Managerowie Allegro.eu S.A. w kwestiach dotyczących rekrutacji i zatrudnienia nawet w trakcie trwania roku finansowego doskonale zdawali sobie sprawę z poziomu wykonania planów. Prezentacja wyników rekrutacyjnych za rok 2020 (rysunek 15) jest tego doskonałym przykładem i świadczy o dużym profesjonalizmie spółki.

⁴³⁵ Manager Kariery, *Przegląd rynku pracy #10 – Allegro/Ikea/Grupa Żywiec*, <https://www.youtube.com/watch?v=1LXrcQn-PSw>, 28.03.2023.

Rysunek 6. Statystyki rekrutacyjne spółki Allegro.eu S.A. za rok 2020



Źródło: profil firmowy Allegro.eu S.A. na portalu LinkedIn.

Jedenasty raz z rzędu otrzymaliśmy certyfikat #TopEmployer, #FriendlyWorkplace i nagrodę specjalną #2020. Jesteśmy Top Employer 2021! To sukces wszystkich, którzy na co dzień tworzą Orange Polska S.A. Wyróżnienie to otrzymaliśmy już po raz 11 – tak o swoim sukcesie poinformowała spółka Orange Polska S.A. (rysunek 16).

Rysunek 7. Certyfikat Top Employer 2021 dla spółki Orange Polska S.A.



Źródło: <https://biuro.prasowe.orange.pl>.

W październiku 2021 roku przedsiębiorstwo zdobyło również główną nagrodę w konkursie Employer Branding Excellence Awards 2021 za najlepszą komunikację online oraz dwa wyróżnienia: za najlepsze video wizerunkowe oraz za innowacje employer branding. Informacja o tej nagrodzie została opublikowana m.in. na firmowym profilu Orange Polska S.A. na portalu LinkedIn (rysunek 17).

Rysunek 8. Nagroda Employer Branding Excellence Awards 2021 dla spółki Orange Polska S.A.



Źródło: profil firmowy Orange Polska S.A. na portalu LinkedIn.

Jak widać w treści wpisu, spółka Orange Polska S.A. wykorzystuje podobne mechanizmy jak Allegro.eu S.A. Świątując fakt otrzymania wyróżnienia, dziękuje swoim pracownikom wymienianym z imienia i nazwiska, ale też pozostałym interesariuszom, takim jak agencje i konsultanci zewnętrzni, którzy przyczynili się do sukcesu firmy.

Wśród laureatów konkursu Top Employer 2021 znalazł się również potentat paliwowy, czyli spółka Polski Koncern Naftowy Orlen S.A. (rysunek 18), oraz dwa banki z grupy WIG-20 – Bank Polska Kasa Opieki S.A. i PKO BP S.A.⁴³⁶

Rysunek 18. Nagroda Top Employer Poland 2021 i Top Employer Europe 2021 dla spółki Polski Koncern Naftowy Orlen S.A.



Źródło: profil firmowy Polskiego Koncernu Naftowego Orlen S.A. na portalu Facebook.

Polski Koncern Naftowy Orlen S.A., informując społeczność Facebooka o otrzymanym wyróżnieniu, zamieścił w poście materiał wideo, w którym zaprezentowano,

⁴³⁶ Top Employers Institute, *Top Employers Polska 2021: 12. Edycja Programu w Polsce – 67 laureatów*, <https://businessinsider.com.pl/rozwoj-osobisty/kariera/top-employers-polska-2021-12-edycja-programu-w-polsce-67-laureatow/xw3wfgm>, 18.03.2023.

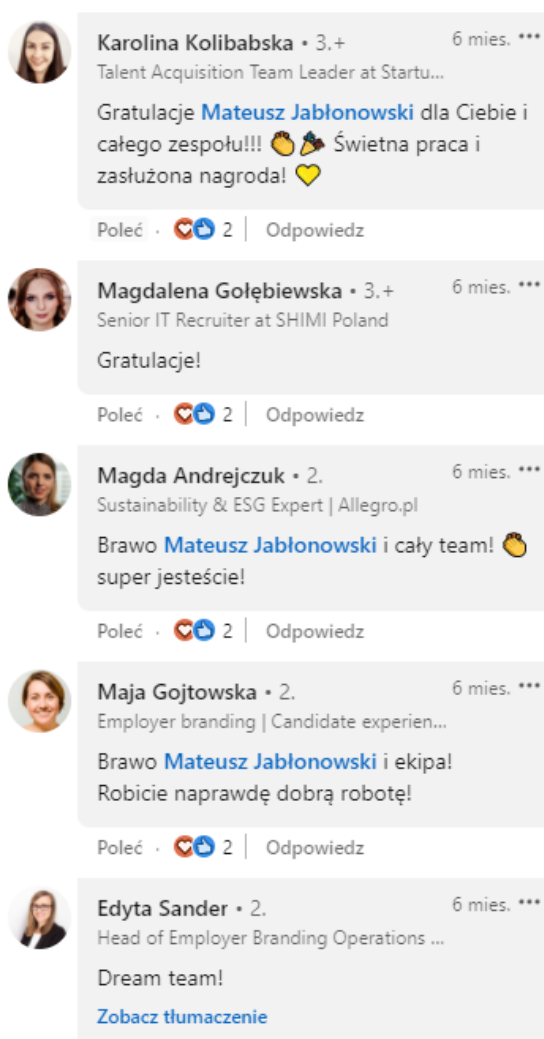
jak wygląda proces weryfikacji i jakie parametry brane są pod uwagę przez Top Employers Institute. W ten sposób czytelnicy, wśród których mogą być również potencjalni kandydaci do pracy, pośrednio dowiadują się o pozytywnych przymiotach firmy, przy czym dane te odbierane są jako bardziej wiarygodne, ponieważ ich pierwotnym źródłem nie jest sama spółka.

Przedsiębiorstwa chętnie dzielą się informacjami o przyznanych im nagrodach i tytułach za pośrednictwem mediów społecznościowych. Świadczą o tym przytoczone wyżej przykłady oraz fakt, że odnalezienie w internecie informacji na temat wszelkiego rodzaju wyróżnień, którymi uhonorowano firmy, nie sprawia większych problemów. Przedsiębiorstwa, publikując tego typu informacje, wzmacniają niewątpliwie efekty prowadzonych kampanii promujących markę, także markę pracodawcy. Osiągając synergię różnych czynników, sprawiają, że działania są skuteczniejsze niż gdyby wystąpiły oddzielnie⁴³⁷. Rodzi się zatem pytanie, jak kwestia ta wygląda w spółkach grupy WIG-20. Czy w przypadku badanych firm mamy do czynienia ze spójną polityką w zakresie marketingu, rozpowszechniania informacji na temat wyróżnień i osiągnięć, wiarygodności firmy i wizerunku marki?

Odpowiedzi na tak postawione pytanie można znaleźć w samych postach, a właściwie w widocznym w nich podejściu do tematu. Zwróćmy jeszcze raz uwagę na treść komunikatów informujących o otrzymanych nagrodach i przyznanych tytułach. Oprócz informacji dotyczącej przedmiotu i okoliczności otrzymania wyróżnienia niemal w każdym tego typu przekazie odnajdujemy odwołanie do pracowników i zespołów odpowiedzialnych za odniesione sukcesy oraz kierowane w ich stronę stosowne podziękowania. Takie podejście spotyka się z życzliwym przyjęciem odbiorców, co wyraźnie widać na przykładzie publikacji grupy Allegro.eu S.A. Opublikowany przez spółkę w kanale społecznościowym LinkedIn post informujący o nagrodzie przyznanej przez HRM Institute cieszył się dwukrotnie większą od pozostałych postów zamieszczonych na profilu liczbą komentarzy i reakcji (rysunek 19).

⁴³⁷ E. Badzińska, *Media interaktywne warunkiem skutecznej komunikacji społecznej*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2013, nr 35, s. 24–41.

Rysunek 9. Reakcje użytkowników na post Allegro.eu S.A. informujący o otrzymaniu nagrody HRM Institute



Źródło: profil firmowy Allegro.eu S.A. na portalu LinkedIn.

Działania spółki Allegro.eu S.A. w zakresie budowania silnej pozycji jako dobrego pracodawcy były wielokrotnie nagradzane. Z wypowiedzi uczestników wywiadów przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji wynika, że sprawy swojego wizerunku firma traktuje bardzo poważnie, a zatrudnione w niej osoby, które zajmują się obszarem employer branding, swoją pracę wykonują z pasją i zaangażowaniem. Tym samym nie dziwią otrzymane przez spółkę nagrody. Warto jednak zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt, niewątpliwie bowiem pozytywne reakcje użytkowników kanału społecznościowego LinkedIn są również spowodowane wyjątkową autentycznością działań Allegro.eu S.A. w zakresie budowania marki pracodawcy. Wpisy informujące o nagrodach i spółce nie tylko bronią się same, lecz również zyskują dalsze zasięgi dzięki aktywności osób

obserwujących. Dowodzi to wiarygodności marki i słuszności decyzji podejmowanych w związku z działaniami, które mają prowadzić do umocnienia wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy.

Z podobnym zjawiskiem mamy do czynienia także w przypadku innych spółek grupy WIG-20 – Polskiego Koncernu Naftowego Orlen S.A., Orange Polska S.A., Banku Polskiej Kasy Opieki S.A. oraz PKO BP S.A. Ich publikowane w mediach społecznościowych posty zawierające informacje na temat przyznanych nagród, wyróżnień czy tytułów najczęściej spotykały się z życzliwym przyjęciem czytelników i wzmożoną reakcją. Spółób działania tych podmiotów jest bardzo podobny – nie zapominają o osobach, dzięki którym sukces był możliwy. Skala pozytywnych reakcji pod postami, za którymi idą zwiększone zasięgi, współgra z innymi działaniami podejmowanymi przez spółki w zakresie budowania marki pracodawcy. Efekt synergii polega w tym przypadku na spójności pomiędzy otrzymaniem nagrody, komunikacją o tym fakcie na portalach społecznościowych oraz potwierdzeniem zasadności przyznania wyróżnienia przez samych użytkowników social mediów. Stanowi to swoisty klucz uwiarygadniający działania podejmowane w obszarze employer brandingu we wspomnianych przedsiębiorstwach.

Na koniec warto podkreślić, że nie każde przedsiębiorstwo z grupy WIG-20 zostało nagrodzone jako wyróżniający się pracodawcy. Nie wszystkie spółki publikują też w social mediach informacje o otrzymanych nagrodach, jednak te, które robią to umiejętnie, uzyskują pozytywny odbiór. Przedsiębiorstwa, które wykorzystywały tego typu dane w dalszym procesie komunikacyjnym, niemal zawsze podkreślały istotną rolę, jaką w otrzymaniu tej nagrody odegrali pracownicy.

6.7. Media społecznościowe jako narzędzie komunikacji wewnętrznej

Pytania: Czy i w jakim stopniu w pani/pana firmie wykorzystywane są social media do budowania komunikacji wewnętrznej z pracownikami? Czy firma posiada strategię w zakresie employer brandingu i związany z tym obszarem plan działań w social mediach?

Jeśli chodzi o plan działania w obszarze employer brandingu w social mediach, to uczestnicy wywiadów przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji zdecydowanie potwierdzali, że w ich przedsiębiorstwach funkcjonuje w pełni opracowana i zaakceptowana przez władze spółki strategia. Jest ona integralną częścią większego dokumentu dotyczącego HR i EB. Wszystkie podejmowane działania mają prowadzić do

konsekwentnej realizacji założonych tam celów. W przypadku kilku firm w tworzeniu strategii w zakresie employer branding u uczestniczyli sami pracownicy. Jedna ze specjalistek, która zgodziła się, aby zacytować jej słowa, wyraziła się następująco: *Przygotowując strategię employer brandingową, poprzedziliśmy ją wnikliwymi badaniami. Postanowiliśmy zapytać naszych pracowników we wszystkich należących do nas spółkach o wady i zalety pracy dla nas. Wynikiem tego było powstanie w przeciągu kilku miesięcy dokumentu będącego naszą strategią działania, którego integralną częścią jest komunikacja w social media.*

Zdecydowana większość rozmówców podkreślała, że strategia w obszarze employer branding u nie jest stała i często wymaga drobnych korekt oraz dopasowania do zmieniającego się dynamicznie otoczenia, jednak jej kręgosłup pozostaje od pewnego czasu niezmienny. Przypomnijmy też, że wszyscy respondenci wyraźnie sygnalizowali, iż obecność ich firm w social mediach nie wynikała z pochopnej decyzji, lecz była świadomym i przemyślanym działaniem. Poprzedziły ją wewnętrzne rozmowy i analizy oparte na silnie wykształconej i dojrzałej kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Rozmówcy jednogłośnie podkreślali też wagę samej komunikacji, zarówno zewnętrznej, jak i wewnętrznej, w całościowym procesie budowania marki i wizerunku pracodawcy. Dla wszystkich jest to jeden z podstawowych elementów całej strategii w zakresie employer branding u. Opinię większości uczestników badania dobrze oddaje wypowiedź jednego z nich: *tylko wtedy, gdy przekaz komunikowany w social mediach jest rzetelny i prawdziwy oraz odzwierciedla faktyczny stan, mamy do czynienia z silnym i kompletnym budowaniem marki pracodawcy.* Tego typu stwierdzenia to doskonały wstęp do odpowiedzi na pytanie o to, czy i w jakim stopniu wykorzystuje się social media do komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.

Rozmówcy dość niechętnie wchodzili w szczegóły z uwagi na ograniczenia wynikające z tajemnicy służbowej. Ci, którzy jednak zdecydowali się na głębszą rozmowę, podkreślali, że najważniejsze jest, by prezentując firmę na zewnątrz, w żadnym wypadku nie stracić kontaktu z aktualnymi pracownikami, oraz by komunikacja w social mediach nie była nastawiona na przekaz jednokierunkowy, czyli jedynie nadawanie. Wielokrotnie podkreślano (tego zdania było 10 rozmówców), że ważniejszy od każdego komunikatu wychodzącego z firmy jest feedback, jaki taka wiadomość ze sobą niesie. Specjaliści mogą bowiem z niego odczytać wielokrotnie więcej niż z ankiet, formularzy czy statystyk.

Jeśli chodzi o elementy komunikacji wewnętrznej, to wszystkie przedsiębiorstwa z których reprezentantami przeprowadzono wywiady, prowadziły i prowadzą elektroniczne lub papierowe biuletyny informacyjne dla swoich pracowników. Obecnie publikowane są one w układzie kwartalnym lub rocznym. Od kilku lat coraz większą rolę odgrywają jednak media społecznościowe, przy czym w 13 na 14 firm prym wiodzie Facebook, a tuż za nim plasuje się LinkedIn. Rozmówcy podkreślali, że w przeciwieństwie do drukowanych i cyfrowych biuletynów informacyjnych oraz newsletterów, które również są wartościowe i nadal funkcjonują równolegle, social media mają najszerszy zasięg i natychmiastowy czas publikacji. Te cechy odegrały rolę szczególną w czasie pandemii i wymuszonej nią pracy zdalnej. Większość respondentów zwracało też uwagę na fakt, że przekaz medialny może pełnić rolę odpowiedzi, być reakcją na jakieś ważne lub krytyczne pod adresem spółki wydarzenia, a wtedy publikacja w czasie rzeczywistym jest niezbędna. Social media, a w szczególności Facebook, LinkedIn i Twitter, w przypadku tego typu zadań są doskonałym narzędziem.

Uczestnicy wywiadów zwracają uwagę na jeszcze jeden istotny instrument wspierający komunikację wewnętrzną, a mianowicie wewnętrzne fora i grupy dyskusyjne. Zauważono w tym zakresie pewną prawidłowość, a mianowicie grupy ogólne, z szerokim wachlarzem tematycznym, bez ściśle określonej problematyki cieszą się mniejszym zainteresowaniem i nie do końca spełniają oczekiwania uczestników. Zdaniem 10 respondentów należy powoływać grupy tematyczne, które przyciągają większą liczbę zainteresowanych.

Wróćmy jednak do kwestii uczestnictwa samych pracowników w procesie kształtowania strategii employer brandingu niektórych przedsiębiorstw. Niezależnie od tego, jaką branżę, strukturę właścicielską czy specyfikę działania reprezentowały spółki, ich przedstawiciele zwracali uwagę na fakt, że istnieje dość duża grupa pracowników, którzy oprócz tego, że bardzo cenią sobie walory i pozytywy pracy dla danej firmy, nieustannie poszukują miejsca, gdzie mogliby swoimi spostrzeżeniami w tej kwestii dzielić się z innymi. Zostało to nazwane wprost: *brakuje nam przestrzeni, gdzie możemy swoje zadowolenie z pracy przedstawić na szerszą skalę*. Dodatkowo kilku managerów stwierdziło, że w oparciu o przeprowadzone badania zewnętrzne, które miały na celu sprawdzenie, jak postrzegana jest własna marka pracodawcy, zauważono, że *potencjalni kandydaci do pracy tak naprawdę nie wiedzą, gdzie mogą znaleźć informacje dotyczące naszej spółki, pracy w niej czy też panującej w niej kultury organizacyjnej*.

Podczas analiz połączono oba te fakty – potrzebę pracowników, by móc publicznie wyrazić swoje zadowolenie z pracy, i potrzebę potencjalnych kandydatów do pracy, by móc się zapoznać z opiniami na temat pracodawcy. Skłoniło to kilka spółek do wdrożenia w swoich działaniach i wpisania do strategii w zakresie employer branding programu dotyczącego employee advocacy (zob. podrozdział 3.4). Oto wypowiedź jednej z rozmówczyń: *Wiedzieliśmy, że taki program przyniesie obustronne korzyści. Z jednej strony – pozwoli bowiem pracownikom budować własne zawodowe marki osobiste w social mediach, ze szczególnym ukierunkowaniem na portal LinkedIn, z drugiej – przez historie opowiedziane przez te osoby, tych ambassadorów, mogliśmy skutecznie umacniać naszą markę jako markę dobrego pracodawcy.* Przedstawiciel spółki technologicznej wypowiedział się tak: *Program employee advocacy tak naprawdę zjednoczył naszych ambassadorów, pozwolił im na zbudowanie społeczności zawodowej wokół naszej spółki, dzięki temu w ramach wymiany poglądów i informacji osoby te nieustannie się doksztalcają. Jest to dla nas wartość z całą pewnością dodana.*

Dodatkowo, co wielokrotnie podkreślali respondenci, ambassadorowie wymagają ciągłej opieki ze strony zespołu projektowego. Oprócz kwestii technicznych związanych z publikacją treści, dostarczania tematów, podsyłania webinarów, osoby te bardzo często wymagają doksztalcenia, jeśli chodzi na przykład o umiejętności w zakresie copywritingu. Niewątpliwie wynika z tego kolejna wartość dodana wynikająca z employee advocacy, bowiem zgodnie z tym, co podkreślali uczestnicy wywiadów, jednym z kluczowych założeń programu ambadorskiego jest rozwój zawodowy własnych pracowników. By mogli oni pełnić swoją rolę we właściwy i prawidłowy sposób, muszą być w tej kwestii doszkoleni i otrzymać wiedzę. Ambassadorów wyposaża się w umiejętności w zakresie tworzenia profesjonalnego profilu na LinkedIn i zwiększania swoich sieci kontaktów. Przekazywana im jest również różnorodna wiedza dotycząca na przykład tego, jak zachować się w momentach trudnych i reagować na potencjalne kryzysowe sytuacje czy jak publikować w sposób ciekawy i angażujący. Jeden z rozmówców zauważył, że dzięki programowi ambadorskiemu, który działa w jego firmie, kilkoro pracowników zbudowało sobie od początku, od zera, markę ekspercką i markę profesjonalisty na portalu, w którym wcześniej nie posiadało żadnego profilu zawodowego. Obecnie są to jedne z najbardziej aktywnych osób wspierających działania firmy przy budowaniu marki dobrego pracodawcy.

Ciekawym spostrzeżeniem podzielił się też inny uczestnik wywiadów. Według niego niektórzy pracownicy, pomimo że nie uczestniczą w programie ambadorskim, sami

naturalnie wchodzą w rolę ambasadorów i regularnie publikują treści związane z employer brandingiem, bo są przekonani i w to wierzą, że jest to naturalne i autentyczne. Taka postawa może wynikać z faktu, że dzięki LinkedIn i programowi ambasadorskiemu tworzymy pewną społeczność i mamy pewność, że nasi współpracownicy są już na tyle zintegrowani, że bardzo chętnie o tym mówią nie tylko wewnątrz organizacji, ale zarażają tym optymizmem również osoby niezwiązane z naszym przedsiębiorstwem.

Należy na koniec podkreślić, że wszystkie badane podmioty przywiązują istotną wagę do kwestii komunikacji – zarówno zewnętrznej, jak i wewnętrznej – w całościowym procesie budowania marki i wizerunku pracodawcy. Dla wszystkich podmiotów, zgodnie z deklaracjami uczestników wywiadów, jest to jeden z podstawowych elementów całej strategii w zakresie employer branding. Jeden z najważniejszych wątków w tej kwestii, który poruszany był przez większość respondentów, dotyczy ambasadorstwa marki wśród swoich pracowników i walorów wykorzystania social mediów we wdrażaniu wszelkich działań związanych z employee advocacy.

6.8. Praktyczny wymiar analizy i pomiaru skuteczności działań w obszarze employer branding

Pytania: Jakie narzędzia wykorzystywane są do pomiaru działań w obszarze employer branding? Kto dokonuje tych pomiarów? Do czego wykorzystywany jest ten pomiar w praktyce?

Wydawać by się mogło, iż dysponując skrojoną i dopasowaną strategią, posiadając zespół ludzi odpowiedzialnych i przekonanych do słuszności takich kroków, przyzwolenie zarządu na tego typu działania, specjaliści w zakresie employer branding posiadają pełen warsztat do aktywnego kreowania marki pracodawcy. Jak jednak zauważają uczestnicy wywiadów, którzy także w tej kwestii wykazali się bardzo dużym doświadczeniem i doskonałymi kompetencjami, same działania i budowanie marki bez regularnego badania skuteczności tych przedsięwzięć pozbawione jest najmniejszego sensu. Jedna ze specjalistek bardzo trafnie ujęła w słowa schemat, który pojawiał się w rozmowach kilkakrotnie: *W naszym przedsiębiorstwie mierzymy wynik skuteczności employer branding na tak zwanych KPI, dużych KPI, analizując dzięki nim zjawisko rozpoznawalności naszej marki. Posiadamy wskaźniki mówiące o tym, gdzie byliśmy z naszym employer*

brandingiem w poprzednim roku, dwóch, trzech, i zestawiając to z aktualnym wskaźnikiem rozpoznawalności marki wiemy, że to nam rośnie.

Nie bez znaczenia pozostaje również wskaźnik lojalności i zadowolenia własnych pracowników, czyli tak zwany wskaźnik eNPS (ang. *employee net promoter score*)⁴³⁸. Zdecydowana większość uczestników wywiadów przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji potwierdziła prowadzenie regularnych i cyklicznych badań dotyczących tego parametru. Z uwagi na fakt, że poruszane tutaj kwestie objęte są tajemnicą przedsiębiorstw, w toku rozmów nie uzyskano informacji co do wysokości tego wskaźnika i szczegółów technicznych pomiaru. Kilku przedstawicieli spółek z branży wysokich technologii oraz surowcowej jednoznacznie potwierdziło tylko, że uzyskuje on wartość zdecydowanie dodatnią. W trakcie wywiadów udało się natomiast ustalić, że w większości firmy wskaźnik ten obliczają samodzielnie w ramach i w trakcie innych badań na zespołach i pracownikach. Kilka spółek (zdecydowana mniejszość) zlecała przeprowadzenie tego badania wyspecjalizowanym agencjom, których nazw nie wymieniono, odsyłając autora dysertacji do internetu oraz informując, że łatwo je tam znaleźć. Jak zauważył jeden ze specjalistów, ważne jest, by ankietowany czuł się jak najbardziej anonimowy, bo dzięki temu wynik i tym samym wskaźnik eNPS lepiej odwzorowuje stan faktyczny.

Jedna ze specjalistek zwróciła uwagę, że w reprezentowanej przez nią spółce podchodzi się do badania skuteczności w sposób czysto praktyczny: *Oczywiście wszelkie pomiary, na których oceniamy skuteczność naszych działań, są jak najbardziej w porządku i są logiczną częścią naszej pracy. My jednak spoglądamy przede wszystkim na wymiar praktyczny i efektywny naszych działań. Z roku na rok rośnie bowiem liczba składanych do firmy CV i jest to zauważany wzrost, bo około 25–30%. Również jakość i wartość merytoryczna składanych CV systematycznie rośnie.*

Obecnie wiele kampanii prowadzonych jest przez firmy w social mediach przy współudziale ambasadorów marki, którzy mają swój udział w rozpropagowywaniu tych przedsięwzięć. Ze względu na to ważne z punktu widzenia analiz dotyczących skuteczności działań w zakresie employer branding stały się również statystyki obrazujące liczby wejść i odsłon stron firmowych. Jak podkreślali rozmówcy w około 80% przypadków

⁴³⁸ Employee Net Promoter Score (eNPS) jest wariantem wykorzystania wskaźnika NPS (Net Promoter Score) do pomiaru lojalności i zadowolenia pracowników. Wskazuje on w ogólny sposób, jak firma postrzegana jest przez zatrudnionych i czy osoby zatrudnione są jej dobrymi ambasadorami na rynku pracy.

Dzięki jednolitej formie tego pytania możliwe są bezpośrednie porównania wyniku firmy z wartością wskaźnika eNPS w innych organizacjach (P. Sedlak, *Wskaźnik eNPS (Employee Net Promoter Score) – rewolucyjne narzędzie czy naukowa porażka?*, <https://badaniahr.pl/wskaznik-enps>, 26.09.2022).

w tego typu działaniach wykorzystywany jest LinkedIn, gdzie swoje zawodowe profile prowadzi większość ekspertów i ambasadorów marek. Na tym portalu – zdaniem uczestników wywiadów – znajdują się również określone grupy docelowe profesjonalistów, do których kierowana jest komunikacja. Pomiar liczby wejść i odsłon strony kampanii z użyciem narzędzi, jakie oferują portale społecznościowe to swego rodzaju test skuteczności działań w zakresie employer brandingu. Kampanie i związane z nimi posty przekierowują ruch na strony karier, a tym samym wyniki ilościowe wejść przekładają się bezpośrednio na wyniki operacyjne prowadzonych działań.

Jako podsumowanie warto przytoczyć słowa jednego z respondentów, który stwierdził: nasze starania i działania są dostrzegane przez wielu specjalistów EB. Są przez nich zauważalne do tego stopnia, że jesteśmy pytani, jak my to robimy.

Z analizy treści wypowiedzi ekspertów i managerów reprezentujących spółki grupy WIG-20 w większości przypadków wyłania się obraz przedsiębiorstw, które analizują obecność swojej marki, w tym marki pracodawcy, w mediach społecznościowych w sposób świadomy i kompleksowy. Firmy badają zarówno efekty codziennej aktywności marek w social mediach, jak i skuteczność prowadzonych kampanii z wykorzystaniem dostępnych narzędzi analitycznych.

6.9. Dalsze kierunki rozwoju działań w obszarze employer brandingu z uwzględnieniem zmian pokoleniowych

Pytania: Jaki kierunek rozwoju działań w obszarze employer brandingu w swojej firmie przewiduje pani/pan w najbliższych latach? Czy pani/pana firma planuje intensyfikację działań, czy wręcz przeciwnie? Jak zamierza docierać do coraz młodszych odbiorców, reprezentantów nowego pokolenia?

W odpowiedziach na tak postawione pytania wszyscy uczestnicy wywiadów przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji wypowiadali się podobnie. Żadna ze spółek nie planuje zmniejszenia intensywności działań w zakresie employer brandingu, a wręcz przeciwnie. Kilku specjalistów oficjalnie potwierdziło, że wypracowane przez ostatnie kilka lat struktury i mechanizmy, w tym mechanizmy współpracy z działami HR, PR i marketingiem, będą nadal ulepszone. Planowane jest także silne wykorzystanie narzędzi, jakie oferują social media, i profili spółek w kanałach społecznościowych. W dalszym ciągu przedsiębiorstwa z grupy WIG-20 zamierzają prowadzić kampanie wspólnie

z zewnętrznymi agencjami, a współpraca na tym polu będzie jeszcze ściślejsza. Ogólnie w zakresie employer branding nie planuje się osłabiania żadnych działań, lecz ich intensyfikowanie. Niektórzy rozmówcy zadeklarowali, że w ich firmach podejmowane będą dalsze przedsięwzięcia, które mają na celu zwiększenie liczby ambasadorów marki poprzez wzrost nakładów na rozwój programu employee advocacy.

Ciekawy z punktu widzenia rozwoju nowych technologii, jak i z uwagi na temat niniejszej dysertacji jest głos jednego z managerów. Już dzisiaj zgodnie z jego relacją reprezentowana przez niego firma prowadzi prace nad usprawnieniem procesu wstępnej rekrutacji z poziomu zarówno strony internetowej, jak i profilu marki w social mediach, poprzez implementację tak zwanego bota rekrutacyjnego. Z przeprowadzonych przez spółkę analiz wynika bowiem, że istnieje potrzeba interaktywnej komunikacji z osobą wstępnie zainteresowaną ofertą pracy. Taka konieczność z uwagi na międzynarodowy charakter przedsiębiorstwa oraz różne strefy czasowe, w których prowadzi ono działalność, wymaga dyspozycyjności przedstawicieli działu HR poza ustalonymi godzinami pracy. Tym samym istnieje konieczność implementacji narzędzia w postaci inteligentnego bota rekrutującego. *Ponieważ ma to być narzędzie nowoczesne, maksymalnie odwzorowujące ludzkie zachowanie, a nie irytujący spinacz, trwają prace usprawniające z wykorzystaniem rozwijanej intensywnie sztucznej inteligencji.* Chatbot – zdaniem specjalisty – będzie miał za zadanie usprawnić, a w przyszłości całkowicie przejąć proces onboardingu nowych pracowników. Znajdzie również zastosowanie w komunikacji wewnętrznej z osobami zatrudnionymi w firmie oraz umożliwi przeprowadzanie badań, ankiet, poznawanie poziomu satysfakcji itp.

Jedna ze spółek rozwija ponadto swój autorski program badania wizerunku w sieci z wykorzystaniem sztucznej inteligencji⁴³⁹ i uczenia maszynowego⁴⁴⁰. Choć na rynku dostępne są narzędzia komercyjne i działają firmy oferujące tego typu usługi (na przykład

⁴³⁹ Sztuczna inteligencja (ang. *artificial intelligence*, AI) – systemy lub maszyny, które naśladują ludzką inteligencję w celu wykonywania zadań i mogą sukcesywnie usprawniać swoje działanie w oparciu o zbierane informacje (Oracle, *Czym jest sztuczna inteligencja? Dowiedz się więcej o sztucznej inteligencji*, <https://www.oracle.com/pl/artificial-intelligence/what-is-ai/>, 18.03.2023).

⁴⁴⁰ Uczenie maszynowe (ang. *machine learning*) – podzbiór sztucznej inteligencji. Skupia się na nauczaniu komputerów, jak uczyć się na danych i doskonalić w miarę zdobywania doświadczenia. Procesy uczenia i doskonalenia się nie są zaprogramowane. W uczeniu maszynowym algorytmy są trenowane pod kątem znajdowania wzorców i korelacji w dużych zbiorach danych oraz podejmowania najlepszych decyzji i formułowania prognoz na podstawie wyników takiej analizy. Systemy wykorzystujące uczenie maszynowe z czasem stają się coraz skuteczniejsze, a im lepszy mają dostęp do danych, tym większą wykazują dokładność. Technologie uczenia maszynowego znajdują zastosowanie we wszystkich obszarach codziennego życia – w naszych domach, koszykach zakupowych, multimedialach i opiece zdrowotnej (SAP, *Co to jest uczenie maszynowe?*, <https://www.sap.com/poland/insights/what-is-machine-learning.html>, 18.03.2023).

Sotrender, Brand24, NapoleonCat), przywołana spółka z uwagi na to, że w swoich zespołach pracowniczych ma doświadczonych inżynierów i programistów, na własny użytek rozwija oprogramowanie, które w czasie rzeczywistym śledzi przestrzeń wirtualną, a w szczególności social media, pod kątem kryzysu wizerunku marki. System w przypadku stwierdzenia przez algorytmy ryzyka wystąpienia potencjalnych trudności powinien w odpowiednio krótkim czasie poinformować wskazane osoby o takim zdarzeniu.

W trakcie pogłębionych wywiadów jedna ze specjalistek stwierdziła, że prowadzone są poważne rozmowy nad wykorzystaniem mechanizmów sztucznej inteligencji również w celu modelowania strategii w zakresie HR, w tym employer branding. Z uwagi na wiążące ją umowy dotyczące poufności nie było możliwe uzyskanie bardziej szczegółowych informacji. Biorąc jednak pod uwagę możliwości, jakie daje obecnie AI choćby we wspomnianych wcześniej procesach ochrony wizerunku marki, nic nie stoi na przeszkodzie, by wykorzystać zaawansowane algorytmy także w tym celu. Już w tej chwili znajdują one zastosowanie w procesach rekrutacyjnych. Gdyby wykorzystać je do analizy składanych CV, interpretacji listów motywacyjnych, zadawania pytań osobom zainteresowanym pracą i interakcji z nimi, mogłyby w istotny sposób wpływać na modelowanie strategii HR z uwzględnieniem aktualnej sytuacji związanej na przykład z fluktuacjami na rynku pracy czy zmianami pokoleniowymi.

Mówiąc o zmianach pokoleniowych, nie sposób przejść obojętnie wobec kolejnego pytania, które skierowano w trakcie wywiadów do specjalistów. Wiąże się ono ze sposobami, pomysłami oraz doświadczeniami wykorzystywanymi w employer branding w związku z potrzebą komunikacji z pokoleniami, które właśnie teraz rozpoczynają swoją przygodę zawodową, wchodząc na rynek pracy. Okazuje się, że duże grono firm doskonale zdaje sobie sprawę, z jakimi nowymi wyzwaniami przyjdzie się im wkrótce mierzyć. Większość specjalistów trafnie też tłumaczy powody, dla których pracownicy reprezentujący pokolenie Alfa wymagają odmiennego podejścia ze strony marki. Tak ujęła to jedna z respondentem: *należy umiejscowić markę, w tym markę pracodawcy, w świecie, w którym żyją „Alfy” czy „Zetki”, czyli w mediach społecznościowych. Firmowa zakładka kariera jest już na to zbyt archaicznym rozwiązaniem.*

Biorąc pod uwagę, że przedstawiciele najmłodszych pokoleń od urodzenia są ekspertami w dziedzinie nowych technologii, urządzeń typu smart i sztucznej inteligencji, wykorzystanie tego typu rozwiązań w employer branding wydaje się podejściem właściwym. Szybkość i wielowątkowość działania młodych ludzi uzasadnia natomiast bardzo trafne zdaniem autora dysertacji spostrzeżenie kolejnego uczestnika wywiadów. Uważa

on, że na dzień dzisiejszy systemy rekrutacji i zgłaszania się do różnorodnych programów muszą być maksymalnie uproszczone: *wzorujemy się tutaj poniekąd na e-shoppingu, gdzie jedno kliknięcie umożliwia załatwienie sprawy, dokonanie zakupu. Dziś młodzi nie mają czasu drukować i przysyłać CV. Chcą maksymalnie szybko załatwić sprawę. Takie HR-owe Kup-Teraz. Myślę, że tędy droga.*

Potwierdza się poniekąd również zasadność prowadzenia programów typu employee advocacy, ponieważ – zgodnie z tym, co twierdzi dwóch rozmówców – dla młodych, *wschodzących gwiazd nie jest ważna samoprezentacja marki, lecz opinia o niej udzielona przez starszego kolegę lub koleżankę.*

Podsumowując, warto podkreślić, że wszystkie spółki grupy WIG-20, których reprezentanci wzięli udział w wywiadach przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji, zamierzają kontynuować swoje wysiłki w kwestii komunikacyjnego wykorzystania mediów społecznościowych w obszarze budowania marki pracodawcy z wyboru.

6.10. Case study – technika storytellingu w procesie budowania marki pracodawcy

Ciekawym zjawiskiem z publikacyjnego punktu widzenia, umiejętnie wykorzystywanym często przez specjalistów do spraw marketingu, jest storytelling⁴⁴¹. W ramach badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji autor dokona analizy skuteczności tej techniki w oparciu o metodę studium przypadku. Nadaje się ona do wszelkich analiz skuteczności działania, w tym na przykład oceny powodzenia kampanii prowadzonych w internecie czy social mediach. Mieści się w obszarze badań jakościowych, a jej cechą charakterystyczną jest to, że opiera się na analizie narracji, która powstaje w danej społeczności. Przeprowadzając badanie, można posłużyć się wywiadami, kładąc szczególny nacisk na historie z życia respondentów, lub opierać się na analizie powtarzanych mitów. Metoda ta zakłada, że dzięki zbieraniu opowieści dokonuje się swoisty proces badania w taki sposób, by był on dla respondenta możliwie mało inwazyjny, a jednocześnie najmniej podatny na zakłócenia spowodowane samym procesem badania. Mając na uwadze powyższe cechy case study, wykorzystano zalety tej metody do zbadania kilku przypadków storytellingu zaprezentowanych przez przedstawicieli grupy WIG-20 na portalu LinkedIn.

⁴⁴¹ J. Kall, *Branding na smartfonie. Komunikacja mobilna marki*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 73–74.

Z kolei storytelling stosowany jest z powodzeniem zarówno w badaniach socjologicznych, jak i – co istotne z punktu widzenia niniejszej dysertacji – w zarządzaniu i teorii organizacji. U podstaw naukowych storytellingu leży opowiadanie historii jako element naturalnego sposobu wymiany ludzkich doświadczeń. Budowanie przekazu z wykorzystaniem opowieści wiąże klienta i/lub pracownika z marką i uważane jest za jedną z najskuteczniejszych technik wykorzystywanych w marketingu⁴⁴². Opowiadanie historii angażuje wyobraźnię, pobudza odbiorcę do konstruktywnego myślenia. Te same mechanizmy stymulacji wyobrażeń wykorzystuje się przy stosowaniu storytellingu w biznesie⁴⁴³. Wykorzystanie tej metody sprawia, że opisywana sytuacja, marka firmy, stanowisko pracy, stają się bliższe odbiorcy, a cały przekaz zyskuje dzięki temu na wiarygodności i rzetelności.

Allegro.eu S.A.

Bardzo ciekawie na tle pozostałych firm, jeśli chodzi o sposób komunikowania i stosowane techniki, prezentują działania spółki Allegro.eu S.A. Pracownicy tej firmy często występują w roli bohaterów postów. Jako podstawę case study przygotowanego na potrzeby niniejszej dysertacji wybrano wpis Allegro.eu S.A. opublikowany na firmowym fanpage'u na portalu LinkedIn 3 kwietnia 2020 roku. Nosi on tytuł „Nieprzeciętni Pracownicy”. Jest to przykład przemyślanej i dobrze zaprezentowanej opowieści o trójce pracowników firmy. Wprawdzie nie mamy w niej do czynienia z superbohaterem, często tworzonym na potrzeby rozpoznawalności danej opowieści, jednak w rolę tę wcielają się osoby zatrudnione w spółce, które przejmują tym samym rolę bohaterów. Istotą każdego storytellingu jest właściwa narracja⁴⁴⁴. Gdy jest ona dobrze przygotowana oraz właściwie poprowadzona, to subtelnie zaprezentowana opowieść przykuwa uwagę widza oraz zaciekawia i pozwala odbiorcy zapamiętać, iż jest adresatem przekazu o charakterze marketingowym (brandingowym). Narracja w prezentowanym materiale wideo ma dokładnie takie właśnie cechy – życie zawodowe bohaterów nie tylko płynnie miesza się z życiem prywatnym, ale z ich opowieści wynika, że te dwa światy się przenikają i są od siebie zależne. Wszystko to sprawia, że wybrany post jest odpowiednim materiałem do przygotowania studium przypadku jako niemal wzorcowy przykład storytellingu.

⁴⁴² J. Lambert, *Digital Storytelling: Capturing Lives, Creating Community*, Routledge, New York 2013.

⁴⁴³ P. Łaniewski, *Storytelling: 5 rad jak skutecznie opowiedzieć historię produktu*, https://www.pb.pl/konferencje/marketing/storytelling-5-rad-jak-skutecznie-opowiedziec-historie-produktu-1007994?gclid=CjwKCAiA3L6PBhBvEiwAINIJ9KV0UooJhnXouYyEdybFBQXpffdtYgoLIM-P9BkkT0O_0hEYCh-Z4xoC9XEQAvD_BwE, 18.03.2023.

⁴⁴⁴ Tamże.

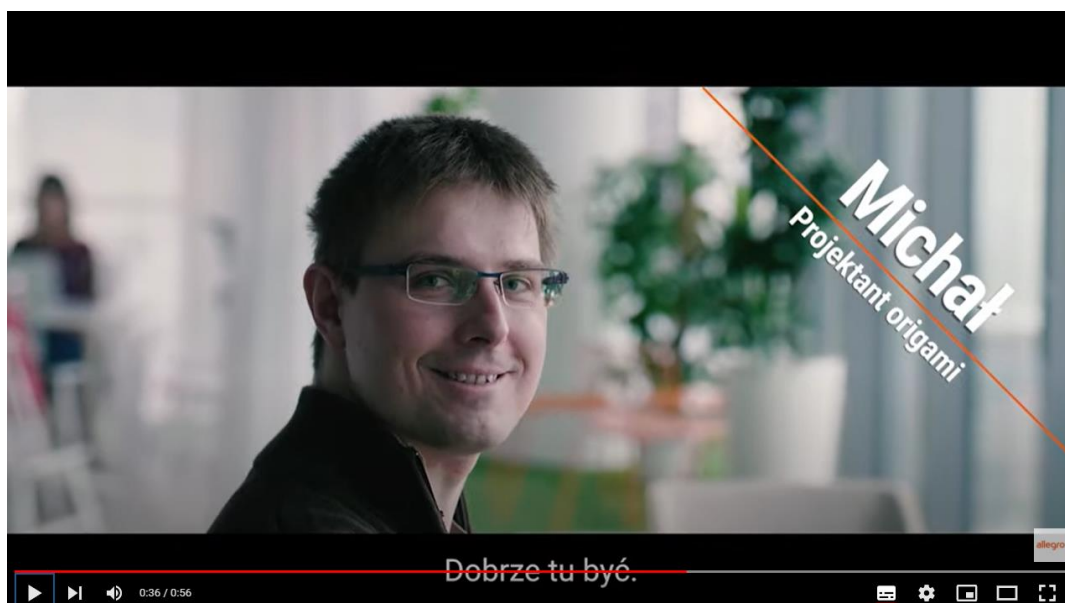
Bohaterami analizowanego postu wideo jest są Tomek (programista Java), Michał (programista / redaktor bloga technicznego / projektant origami) i Natalia (projektantka) – troje pracowników firmy, których twarze zaprezentowano na rysunkach 20–22.

Rysunek 20. Storytelling w Allegro.eu S.A. (bohater Tomasz)



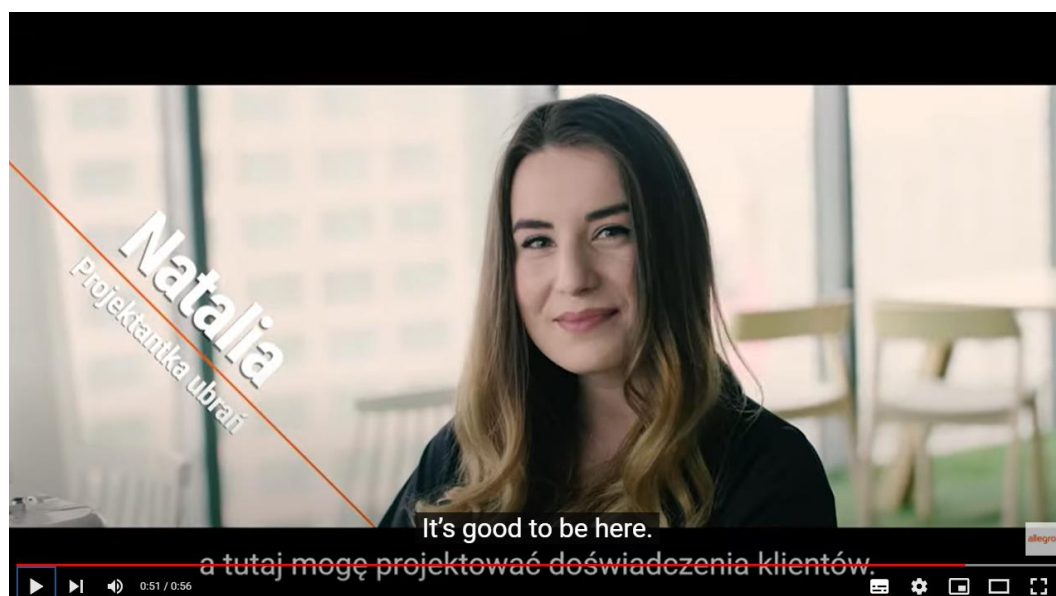
Źródło: profil społecznościowy Allegro.eu S.A. na portalu LinkedIn.

Rysunek 21. Storytelling w Allegro.eu S.A. (bohater Michał)



Źródło: profil społecznościowy Allegro.eu S.A. na portalu LinkedIn.

Rysunek 10. Storytelling w Allegro.eu S.A. (bohaterka Natalia)



Źródło: profil społecznościowy Allegro.eu S.A. na portalu LinkedIn.

Wszystkie przedstawione na zdjęciach osoby są pracownikami grupy Allegro.eu S.A. Po krótkim wprowadzeniu dotyczącym pracy wykonywanej na co dzień w firmie bohaterowie mówią kilka słów o sobie. Pierwszy z nich, Tomek, jest programistą, a jednocześnie wielkim entuzjastą implementowania zmian i nowinek użytkownikom portalu allegro.pl. Drugi z bohaterów, Michał, to również programista, który jest ponadto redaktorem bloga technicznego. Jego hobby to projektowanie origami. Interesuje go poszukiwanie rozwiązań i wybieranie tych najlepszych. Trzecia osoba, która pojawia się w materiale wideo, ma na imię Natalia i prywatnie projektuje ubrania, co daje jej chwilę relaksu i mnóstwo satysfakcji z osiągniętych efektów. Swoją pasję – jak mówi sama bohaterka – wykorzystuje również w pracy, *projektując doświadczenia klientów*. Najważniejsze w opowieści wszystkich bohaterów jest jednak to, co chcą przekazać odbiorcy komunikatu. Podsumowując swoją historię, wszyscy podkreślają, że praca w Allegro.eu S.A. pozwala im robić to, co lubią, rozwijać swoje pasje. Ich sekret, którym dzielą się z widzami, sprowadza się do stwierdzenia, że *#dobrzetubyc* (w pracy).

Zgodnie z tym, co komunikuje sama spółka, posty tego typu cieszą się dużo większym odsetkiem pozytywnych reakcji ze strony obserwatorów profilu firmowego niż pozostałe wpisy. Wpływa na to również możliwość zobaczenia swojej koleżanki w roli głównego bohatera. Sami pracownicy, ich znajomi i bliscy generują tym samym większe zasięgi i liczbę wyświetleń. Także odsetek reakcji osób niezwiązanych zawodowo z firmą

pod takim postem jest dużo większy niż w przypadku innych wpisów. Zdaniem reprezentanta spółki, który wziął udział w wywiadach przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji, świadczy to o dużym zainteresowaniu pracą oraz kulturą pracy w Allegro.eu S.A. Taki wniosek potwierdzają też przeprowadzane przez firmę analizy ruchu na koncie LinkedIn. Co istotne z punktu widzenia tematu rozprawy, tego typu posty dodatkowo gromadzą wokół przedsiębiorstwa potencjalnych kandydatów do pracy, którzy często szukają miejsca zatrudnienia nie tylko z możliwością realizacji zawodowej, ale również prywatnej. Według stanu na 20 grudnia 2021 roku post ten uzyskał prawie 3000 wyświetleń. W porównaniu do średniej innych wpisów publikowanych na LinkedIn przez grupę Allegro.eu S.A. miał około 30% więcej wyświetleń. Również liczba reakcji pod materiałem jest o kilkanaście procent wyższa na tle pozostałych postów umieszczanych przez firmę na tym portalu.

Polski Koncern Naftowy Orlen S.A.

W postach Polskiego Koncernu Naftowego Orlen S.A. pracownicy firmy również występują w roli bohaterów opowiadających swoje historie. Jako podstawę przygotowanego na potrzeby niniejszej dysertacji studium przypadku autor rozprawy wybrał wpis opublikowany na profilu firmowym Polskiego Koncernu Naftowego Orlen S.A. na portalu LinkedIn. To również jest materiał wideo. Posiada on wszelkie typowe cechy, jakie powinna mieć tego typu publikacja. W filmie uwagę przyciąga ciekawa obsada – superbohaterowie, którymi są emerytowani pracownicy spółki. Dodatkowo zastosowano zabieg przeniesienia widza w czasie o kilkadziesiąt lat wstecz. Jest to odważna formuła, ponieważ nie jest tajemnicą, że użytkownikami mediów społecznościowych są w większości osoby młode, jednak okazała się ona skuteczna – model wirtualnego przeniesienia się w czasie spotkał się z dużym zainteresowaniem obserwujących. Publikacja to również ciekawy materiał z narracyjnego punktu widzenia. Widz w sposób automatyczny zostaje przeniesiony podczas wypowiedzi trzech sympatycznych starszych panów do czasów, kiedy obraz zakładu, procedur, produkcji odbiegał od dobrze znanego dzisiaj. Dobrze przeprowadzona opowieść skupia uwagę odbiorcy, zaciekawia i pozwala zapomnieć o tym, że jest adresatem przekazu marketingowego.

Okazją do publikacji nagrania z emerytowanymi pracownikami firmy było 55-lecie spółki Anwil S.A. (dawnych Zakładów Azotowych „Włocławek”), która wchodzi w skład Polskiego Koncernu Naftowego Orlen S.A. W treści postu spółka oficjalnie już na samym początku deklaruje, co, a raczej kto jest kluczową wartością firmy. Są to

zaangażowani i tworzący wspólną organizację pracownicy. Dodatkowo podkreślono, jak ważne są dla organizacji takie cechy, jak otwartość, doświadczenie, wiedza i umiejętności (rysunek 23).

Rysunek 11. Storytelling w Polskim Koncernie Naftowym Orlen S.A.



Źródło: profil społecznościowy Polskiego Koncernu Naftowego Orlen S.A. na portalu LinkedIn.

Pierwszym z bohaterów zaprezentowanych w nagraniu jest pan Wiesław Brzozowski (rysunek 24). Pokazuje on widzowi swoją umowę o pracę z 1972 roku i oprowadza go po pomieszczeniu sterowni, opowiadając o obsłudze turbin i sprężarek. Stwierdza, że nawet dzisiaj mógłby usiąść i przystąpić do sterowania, gdyż jego zdaniem tego się nie zapomina.

Rysunek 12. Storytelling w Polskim Koncernie Naftowym Orlen S.A. (bohater Wiesław Brzozowski)



Źródło: profil społecznościowy Polskiego Koncernu Naftowego Orlen S.A. na portalu LinkedIn.

Drugim bohaterem materiału wideo jest pan Marek Kruszczyński (rysunek 25). Z uśmiechem opowiada on, że w czasach, kiedy pracował w spółce, praktycznie nie funkcjonowała brama główna, wjazdowa, a wszystkie formalności załatwiane były w barakach. Wspomina o konieczności przywyknienia do zapachu amoniaku, hałasu i pyłów, których obecnie nie ma.

Rysunek 13. Storytelling w Polskim Koncernie Naftowym Orlen S.A. (bohater Marek Kruszczyński)



Źródło: profil społecznościowy Polskiego Koncernu Naftowego Orlen S.A. na portalu LinkedIn.

Trzecim bohaterem omawianego materiału wideo jest pan Wojciech Dróżka (rysunek 26), który powraca myślami, prowadząc za sobą widza, do lat 1986–1988, kiedy pracował jako dyspozytor, i pokazuje dość archaiczny jak na dzisiejsze czasy jeden z pierwszych identyfikatorów wejściowych.

Rysunek 14. Storytelling w Polskim Koncernie Naftowym Orlen S.A. (bohater Wojciech Dróżka)



Źródło: profil społecznościowy Polskiego Koncernu Naftowego Orlen S.A. na portalu LinkedIn.

Łatwo zauważyć, że opisywany post, podobnie jak większość wpisów o typowo narracyjnym charakterze, zgromadził dużo większą widownię niż pozostałe wiadomości grupy na LinkedIn. Liczba wyświetleń do 20 grudnia 2021 roku wynosiła 3757 i była średnio o 53% większa niż w przypadku innych postów przedsiębiorstwa. Również liczba reakcji pod materiałem kilkakrotnie przewyższyła średnią (na dzień 20 grudnia 2021 roku było ich 97).

Jak zauważa Monika Górską, która od lat zajmuje się praktycznym aspektem zagadnienia, storytelling w biznesie jest sztuką świadomego oddziaływania na emocje i wyobraźnię słuchaczy za pomocą opowieści „z życia wziętej” i metafory, w sposób, który wywołuje natychmiastowy wpływ i buduje trwałe relacje⁴⁴⁵. Podążając takim tokiem myślenia, łatwo zauważyć, że autor omawianego materiału wideo wykorzystał dokładnie ten mechanizm (rysunek 27). Przekaz trzech byłych pracowników firmy jest opowieścią wiarygodną. Autentyczności dodaje fakt, że wypowiedzi bohaterów są stonowane, pogodne, a jednocześnie w momentach odwołania do przeszłości mają pozytywny wydźwięk emocjonalny. Przeplatanie

⁴⁴⁵ M. Górską, *Storytelling biznesowy*, <https://monikagorska.com/storytelling/>, 28.12.2022.

ówczesnego życia zawodowego z życiem osobistym (na przykład we fragmentach dotyczących relacji damsko-męskich w pracy, powrotu załogi w chwilach alarmowych) mimowolnie buduje w oczach odbiorcy obraz przedsiębiorstwa, które jest pracodawcą z wyboru, w którym praca to nie tylko obowiązek, ale i świadoma decyzja. Bardzo ważną techniką zastosowaną w materiale wideo jest zestawianie relacji dotyczącej przeszłości, zakładu, ludzi, sterowni, z teraźniejszym wyglądem tych samych miejsc i stanowisk pracy. Jest to kolejny zabieg, który ma za zadanie przekonać widza do autentyczności przekazu, przenosząc go do czasów często dla niego zupełnie odległych. Taki prosty mechanizm będący swoistym wehikułem czasu oddziałuje podświadomie na odbiorcę w obszarze wyobraźni i budowania trwałej relacji z osobami, miejscami, historiami zawartymi w materiale wideo. Oprócz autentycznych opowieści jako element oddziaływania na emocje w materiale wykorzystano również metafory, które dodatkowo sprawiają, że całość obrazu postrzegana jest jako spójna. Przykłady metafor zaprezentowano na rysunku 27.

Rysunek 15. Storytelling w Polskim Koncernie Naftowym Orlen S.A. (przykłady metafor)



Źródło: profil społecznościowy Polskiego Koncernu Naftowego Orlen S.A. na portalu LinkedIn.

Zdaniem autora dysertacji metafory pełnią w analizowanym przypadku rolę podsumowania, są uwięzieniem całego materiału filmowego. Słowa bohatera filmu – przewodnika i mędrca, który swoim życiem zawodowym zaświadcza o autentycznej wartości pracy zawodowej – należy potraktować w kategorii dobrej rady i cennych wskazówek na przyszłość.

Analizując wpis Polskiego Koncernu Naftowego Orlen S.A. jako przykład storytellingu, biorąc pod uwagę jego wszystkie wymienione wyżej aspekty związane z oddziaływaniem publikacji na emocje widza oraz ślad, jaki opowiedziana historia pozostawia w głowie odbiorcy, można śmiało stwierdzić, że zarówno dobór bohaterów oraz narracji, jak i kolejność przekazu to zabieg bardzo udany i skuteczny. Wideo okazało się tym samym doskonałym materiałem i trafnym wyborem do badań i analizy w kategorii narracji storytellingu.

Storytelling nazywany jest też marketingiem narracyjnym, ponieważ polega na budowaniu więzi klienta z marką za pomocą angażujących opowieści o produktach. W omawianych przypadkach potencjalnymi odbiorcami reklam-postów są zatrudnieni w firmach pracownicy i potencjalni kandydaci do pracy, w stosunku do którego spółki podejmują świadome i dobrze przemyślane działania marketingowe. Jako produkt sprzedawana jest marka doskonałego pracodawcy, u którego pracownicy mogą realizować się zawodowo oraz prywatnie. Storytelling nie jest bezpośrednią formą reklamy. Nie jest działaniem nachalnym, zmuszającym odbiorcę do bezpośredniej reakcji. Przyjęta forma w postaci historii, często bardzo zwyczajnej, sprawia, że przekaz długo pozostaje w pamięci. Głównymi bohaterami obu poddanych analizie materiałów są pracownicy firm, a tłem – samo przedsiębiorstwo, jego struktura, zakład produkcyjny, miejsce pracy, profil działania. Właściwie dobrana i umiejętnie przekazana opowieść tworzy w wyobraźni odbiorcy obraz o dużej mocy.

Kolejnym czynnikiem decydującym o skuteczności storytellingu jest bezpośrednie wpływanie na emocje odbiorcy, wywoływanie pozytywnych wrażeń, które w założeniu powinny zostać skojarzone w umyśle odbiorcy przekazu z danym podmiotem. W analizowanych materiałach w tle często pojawia się dyskretnie logo marki czy nazwa firmy, aby wywołać wskazany efekt. Bardzo istotną kwestią z punktu widzenia skuteczności tej metody jest również autentyczność opowieści, dzięki której słuchacz prawdopodobnie zidentyfikuje się z danym przekazem. W przypadku obu nagrań uniknięto użycia przesadnych, górnolotnych słów. Przekazywana treść jest wyważona, subtelna i nienachalna, dzięki czemu ma szansę pozostać w głowie odbiorcy na dłużej.

W podsumowaniu należy podkreślić, że przeprowadzone analizy jakościowe potwierdziły wiele wniosków płynących z badań ilościowych przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji. Przede wszystkim, co warto podkreślić, widoczna jest świadomość firm w kwestii właściwej komunikacji, jaką powinny one prowadzić w obszarze związanym z budowaniem marki własnej, w tym marki pracodawcy, i dbaniem o nią. Otrzymane wyniki wskazują także, że działania spółek grupy WIG-20 w zakresie liderów zasięgów, popularności, zaangażowania i rozpoznawalności w kontekście marki pracodawcy z wyboru nie były przypadkowe. Analiza potwierdziła, że wysoka skuteczność i pozytywny odbiór niektórych przedsiębiorstw wynikają ze świadomej strategii komunikacyjnej i budowania swoich marek wielowątkowo z wykorzystaniem wielu narzędzi i metod komunikowania. Zwieńczeniem wypływających z projektu badawczego wniosków jest przekonanie autora dysertacji, że spółki grupy WIG-20 w zdecydowanej większości mogą być wzorcem dla innych jednostek w kwestii podejmowania aktywności komunikacyjnej w zakresie employer branding, która umożliwia kształtowanie prawidłowych relacji na linii pracodawca–pracownik (obecny i potencjalny) w obliczu coraz to nowych wyzwań generacyjnych i gospodarczych.

Zakończenie

Niniejsza dysertacja w całości poświęcona jest problemowi możliwości wykorzystania mediów społecznościowych w procesach komunikacyjnych firm, ze szczególnym uwzględnieniem dbałości o wizerunek dobrego pracodawcy, tak zwanego pracodawcy z wyboru. Tym samym równie istotne z punktu widzenia tematu rozprawy było również to, w jaki sposób następują akty komunikacji przedsiębiorstw z otoczeniem oraz jakie praktyki komunikacyjne wykorzystywane są w tych procesach. U podstaw analiz przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji leży badania ilościowe, które miały na celu określenie, gdzie oraz w jakim stopniu przedsiębiorstwa grupy WIG-20 angażują się w kwestie obecności w dostępnych kanałach społecznościowych. Tak postawiony problem wywołał potrzebę dalszych pomiarów i pogłębienia tematu. Autor rozprawy sformułował pytania dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstw w sferze mediów społecznościowych, a w szczególności w obszarze relacji pracodawca–pracownik, które następnie zadał ekspertom – uczestnikom wywiadów indywidualnych. Z uwagi na tajemnicę służbową obowiązującą respondentów nie udało się uzyskać informacji dotyczących poszczególnych podmiotów i wykorzystywanych przez nie narzędzi. Pomimo przeciwności pozyskano jednak wartościową wiedzę w zakresie samej organizacji i sposobów działania przedsiębiorstw. We wstępnej części rozprawy postawiono dziewięć pytań problemowych, na które w toku przeprowadzonych badań szukano odpowiedzi. Dzięki pogłębionym analizom autor dysertacji doszedł do zaprezentowanych poniżej konkluzji.

Odpowiedzi na pytania problemowe

Jaki potencjał, jeśli chodzi o EB, mają media społecznościowe i które z nich wykorzystywane są w employer brandingu w praktyce działalności polskich przedsiębiorstw?

Wyniki przeprowadzonych przez autora dysertacji badań jednoznacznie wskazują, że wszystkie spółki grupy WIG-20 posiadają swoje profile firmowe w social mediach. Nie

zmienia to jednak faktu, że nie w przypadku każdego portalu społecznościowego ta obecność jest taka sama. W okresie prowadzonych badań, to znaczy między 1 lutego 2020 roku a 31 stycznia 2021 roku, wszystkie objęte pomiarem przedsiębiorstwa posiadały swoje fanpage'e w takich kanałach, jak Facebook oraz LinkedIn. Na Twitterze obecnych było 85% tych firm, a na Instagram oraz YouTube po 80%. Jednoznacznie świadczy to o świadomości wszystkich spółek grupy WIG-20, co do wartości, jakie niesie za sobą posiadanie firmowego profilu w tych konkretnych social mediach. Atutem obecności na Facebooku jest jego największy zasięg w porównaniu z innymi kanałami społecznościowymi. Według raportu firmy NapoleonCat z października 2022 roku z tego portalu w Polsce korzysta łącznie około 24,2 miliona użytkowników⁴⁴⁶. Rozpoznawalność marki, w tym marki pracodawcy, jaką zyskują przedsiębiorstwa dzięki promocji prowadzonej za pośrednictwem Facebooka, pomaga w dotarciu do dalszych grup potencjalnych kandydatów do pracy. Aktywnie wykorzystywany jest do tego LinkedIn. Portal ten skupia wokół siebie życie zawodowe przedsiębiorstw, ich pracowników oraz wielu specjalistów, dlatego żadne przedsiębiorstwo nie może sobie pozwolić na to, aby nie posiadać tam profilu marki i nie uczestniczyć aktywnie w życiu tej społeczności, publikując posty firmowe. Także wszystkie spółki grupy WIG-20 aktywnie wykorzystują ten fakt do komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w kwestiach związanych z HR, rekrutacyjnych oraz pracowniczych.

Dla niektórych objętych badaniem podmiotów działających w obszarze B2C obecność na Instagramie czy Twitterze ze względu na charakter prowadzonego biznesu nie jest sprawą istotną. Dzieje się tak z uwagi na fakt, że klienci indywidulani, jeżeli potrzebują informacji o firmie, w większości czerpią ją z najpopularniejszego medium, jakim jest Facebook. To tam w formie wizualno-tekstowych publikacji użytkownicy otrzymują większość interesujących ich treści. Dodatkowo wyspecjalizowane mechanizmy reklamowe tego portalu podtrzymują zainteresowania raz poszukiwanymi towarami lub usługami, jest to więc doskonałe miejsce promocji i sprzedaży detalicznej. Tym samym w czasie, kiedy przeprowadzano badanie, spółki CCC S.A., Cyfrowy Polsat S.A., Dino Polska S.A. i LPP S.A. nie posiadały firmowego profilu na Twitterze oraz Instagramie, a dodatkowo Dino Polska S.A. nie posiadała swojej firmowej strony na kanale YouTube, zapewne także z uwagi na specyfikę działalności. Spółka jest bowiem rozproszoną siecią sklepów, której konsumenci, a jednocześnie odbiorcy komunikatów, nie są

⁴⁴⁶ NapoleonCat, *Facebook users...*, dz. cyt.

zainteresowani informacjami o przedsiębiorstwie prezentowanymi w formie wyrafinowanych filmów, lecz preferują przekazy w postaci krótkich, wyrazistych obrazków, bannerów czy plakatów promocyjnych. Jest dużym zaskoczeniem, że swojego kanału na YouTube w chwili przeprowadzania badania nie posiadał Polski Koncern Naftowy Orlen S.A., który wykazywał bardzo interesujące podejście do komunikowania za pośrednictwem pozostałych portali społecznościowych, co widoczne było w medialnej i wizualnej płaszczyźnie publikowanych przez tę spółkę wpisów. Przedsiębiorstwo zapewne dostrzegło to zaniedbanie, ponieważ w 2022 roku posiadało już swój kanał na YouTube. Również brak obecności na tym portalu medialnego olbrzyma, czyli Cyfrowego Polsatu S.A., może wzbudzać duże zaskoczenie, tym bardziej że spółka nie posiada również swojego profilu na Instagramie, co świadczy o braku zainteresowania prezentacją marki we wszystkich social mediach. Niemal każdy bank i instytucja finansowo-ubezpieczeniowa z grupy WIG-20 posiada swoje profile firmowe we wszystkich omawianych kanałach społecznościowych. Wyjątkiem jest Alior Bank S.A. i jego niezrozumiała nieobecność na Instagramie.

Jaki jest zasięg komunikatów dotyczących employer brandingu w mediach społecznościowych?

Niewątpliwie warto po raz kolejny podkreślić, jak ważnym medium społecznościowym z punktu widzenia liczby osób, do których dociera przekaz medialny, jest Facebook. Jak już wspomniano, własny profil na tym portalu posiada 100% przedsiębiorstw grupy WIG-20. Co ciekawe, w przypadku aż 75% z nich (15 z 20) to właśnie fanpage na Facebooku przyciągnął najbardziej liczną grupę obserwujących. Profile na pozostałych analizowanych portalach w momencie przeprowadzania badania posiadały często nawet kilkukrotnie mniejszą liczbę subskrybentów. Liczba fanów to najprostszy wskaźnik widoczności danego profilu⁴⁴⁷. Rozbieżności w tym zakresie pomiędzy poszczególnymi spółkami grupy WIG-20 są dość znaczne. Najmniej, bo zaledwie 877 obserwatorów, zgromadził profil spółki PGNiG S.A. Firmą z największą liczbą subskrybentów, a tym samym z najszerszą grupą, do której docierają przekazy, jest spółka Allegro.eu S.A. z ponadprzeciętną liczbą fanów na Facebooku (2 035 776 osób). Niewątpliwie taka sytuacja świadczy o tym, że nowoczesne podmioty, w tym e-commerce, oferujące swoje usługi handlowe w sieci, istotę własnego biznesu opierają właśnie o istnienie i szeroką komunikację

⁴⁴⁷ K. Polańska, *Biznesowy charakter...*, dz. cyt.

w mediach społecznościowych. Dodatkowo spółki te są świadome swojego miejsca w wirtualnym świecie i działaniami chcą wyznaczać nowe standardy w zakresie brandingowej swojej marki.

Przyczyn tak dużej dysproporcji pomiędzy liczbą fanów profili poszczególnych spółek na Facebooku należy upatrywać między innymi w odmiennym charakterze ich działalności. Z przeprowadzonych badań wynika, że firmy nastawione na model działania B2B, czyli oferujące swoje towary lub usługi innym podmiotom gospodarczym, mają odpowiednio mniejszą liczbę aktywnych obserwatorów. Są to takie spółki, jak Jastrzębska Spółka Węglowa S.A. (877 fanów), Asseco Poland S.A. (3303) i PGNiG S.A. (3974). Profile przedsiębiorstw typu B2C gromadzą dużo liczniejsze rzesze fanów. Podmioty nastawione na sprzedaż detaliczną, kierujące swoją ofertą do klienta indywidualnego, takie jak Allegro.eu S.A. (2 035 776 fanów), CCC S.A. (855 204), CD Projekt Red S.A. (443 108) czy Cyfrowy Polsat S.A. (591 762), odznaczają się wyraźnie większym gronem obserwujących w stosunku do firm o zdecydowanie hurtowym charakterze sprzedaży.

Jeśli chodzi o sektor bankowy, wśród reprezentujących go firm nie zaobserwowano prawidłowości. Wprawdzie wyniki badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji wskazują, że w badanym okresie 12 miesięcy liczba fanów na profilach Alior Banku S.A., Banku Polska Kasa Opieki S.A. oraz PKO BP S.A. systematycznie rosła, jednak w przypadku spółki Santander Bank Polska S.A. w analogicznym przedziale czasowym przez większą część okresu badawczego notowano w tym zakresie spadki.

Biorąc pod uwagę drugi co do wielkości uwzględniony w badaniach kanał społecznościowy, czyli Twitter, można dojść do następujących konkluzji. Swoje profile na tym portalu posiada 85% wszystkich spółek grupy WIG-20 (17 podmiotów). Znowu niekwestionowanym liderem, jeśli chodzi o liczbę obserwujących fanpage marki, jest spółka technologiczna. Tym razem pierwsze miejsce przypadło CD Projekt Red S.A. Tak wysoka pozycja w rankingu wynika z faktu, że klienci i pracownicy spółki, czyli fani gier, to *osoby pewne siebie, zdecydowane, żyjące szybko, niemarnujące niepotrzebnie czasu*, a tym samym idealnie wpisujące się w profil użytkowników Twittera i wszelkiej ćwierkanej, szybkiej, krótkiej komunikacji.

Warto zastanowić się, dlaczego trzy przedsiębiorstwa grupy WIG-20 nie prowadzą swoich profili na tym portalu. Reprezentujący firmę Dino Polska S.A. uczestnik wywiadu przeprowadzonego na potrzeby niniejszej dysertacji stwierdził, że jego spółka dobrze radzi sobie w kwestii komunikacji z otoczeniem na pozostałych kanałach społecznościowych,

a jej model biznesowy nie wymaga obecności we wszystkich social mediach. Z tego samego powodu na Twitterze nie są pojawiły się spółki CCC S.A. i LPP S.A.

Zauważyć można pewne prawidłowości, jest chodzi o reprezentantów sektora bankowego oraz państwowe spółki sektorów surowcowego i energetycznego. Wszystkie podmioty z pierwszej grupy plasują się w podobnym przedziale, jeśli chodzi o liczbę fanów (10 197–19 830), natomiast wszystkie państwowe spółki sektorów surowcowego i energetycznego, czyli Jastrzębska Spółka Węglowa S.A. (1334), KGHM Polska Miedź S.A. (3659), PGE Polska Grupa Energetyczna S.A. (2243), PGNIG S.A. (2363) oraz Tauron Polska Energia S.A. (4510), odnotowują dość niskie osiągi w tym zakresie (poniżej 5000). Świadczyć to może o tym, że zdecydowanie Twitter nie jest preferowanym kanałem z punktu widzenia komunikacji tych podmiotów.

Jednak nie wszystkie spółki z udziałem Skarbu Państwa charakteryzują się podobnymi cechami. Profile obu przedsiębiorstw sektora paliwowego, czyli Grupy Lotos S.A. oraz Polskiego Koncernu Naftowego Orlen S.A., zgromadziły zdecydowanie bardziej liczne grona obserwujących (odpowiednio 9634 oraz 26 854). Oznacza to, że w ich przypadku Twitter jest ważnym kanałem komunikacyjnym. Wiąże się to również niewątpliwie z faktem, że podmioty te jako duże firmy państwowe odgrywają istotną rolę w bieżącej polityce, a publikowane przez nie komunikaty stają się często obiektem zainteresowania zarówno dziennikarzy, jak i społeczeństwa.

Porównując pod kątem liczby fanów spółki sektora medialnego i telekomunikacyjnego, to znaczy Cyfrowy Polsat S.A. (4817 obserwujących) oraz Orange Polska S.A. (59 040), łatwo domyślić się, które z tych przedsiębiorstw preferuje Twitter jako właściwy kanał w swojej strategii komunikacyjnej.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że w kwestii zasięgu komunikatów, w tym tych związanych z budowaniem marki pracodawcy, większość przedsiębiorstw w sposób zrównoważony buduje zasięgi, wykorzystując w tym celu Facebook. Wzrost łącznej liczby fanów na swoich fanpage'ach w badanym okresie (luty 2020 roku – styczeń 2021 roku) odnotowało aż 89% spółek. Jedynie w przypadku Cyfrowego Polsatu S.A. oraz Asseco Poland S.A. zaobserwowano w tym zakresie spadki. Jeśli chodzi o pierwszą z wymienionych spółek, liczba fanów na jej profilu zmniejszyła się o 8884 osoby, co stanowi zaledwie 1,5% ogółu. W przypadku Asseco Poland S.A. wśród obserwujących ubyło dwie osoby, a z punktu widzenia istoty badań tego rzędu wartości mają nikłe znaczenie.

Jaka jest intensywność komunikowania inicjowanego przez przedsiębiorstwa?

W kwestii związanej z intensywnością komunikowania się przedsiębiorstw z otoczeniem badania przeprowadzone na potrzeby niniejszej dysertacji jednoznacznie wskazują, że większość spółek regularnie publikuje na swoich fanpage'ach. W okresie, kiedy dokonano pomiarów, na profilach firmowych spółek grupy WIG-20 na Facebooku zauważalny wzrost aktywności. W porównaniu do analogicznego okresu poprzedniego liczba wszystkich typów postów zwiększyła się o 1103, co oznacza wzrost o 16,5%. Świadczy to o systematycznym i świadomym działaniu w zakresie wykorzystywania mediów społecznościowych w komunikacji przedsiębiorstw, o czym wspominali też eksperci podczas wywiadów indywidualnych. Dostrzeżono również pewną dodatkową prawidłowość.

Na podstawie przeprowadzonych analiz zaobserwowano, że w okresie badawczym liczebność postów obrazkowych zdecydowanie przeważała nad tekstowymi. Zdecydowanie ulubionym narzędziem służącym do komunikowania z fanami z użyciem Facebooka były wpisy zawierające zdjęcie lub inny materiał graficzny. Tego typu wiadomości stanowiły około 58% wszystkich postów opublikowanych w badanej grupie firm. Na dalszych miejscach znalazły się kolejno wpisy zawierające link, materiał wideo oraz typu status, które stanowiły odpowiednio 23%, 16% i 3% ogólnej liczby publikacji. Uczestnicy wywiadów indywidualnych tłumaczą to zjawisko faktem, że aspekt wizualny publikowanych postów jest niezwykle istotny z punktu widzenia komunikacji za pośrednictwem mediów i przyciąga uwagę użytkownika. U podstaw takiego stanu rzeczy leży wszechobecny pęd i pośpiech oraz notoryczny brak czasu. Wszystko to sprawia, że cenimy sobie elementy wizualne bardziej niż tekst. Stawia to jednak przed osobami odpowiedzialnymi za komunikację dodatkowe wyzwanie, bowiem przeciętny użytkownik medium społecznościowego ze smartfonem w ręku przegląda bardzo dużą liczbę postów, ale zapamiętuje tylko te najbardziej go interesujące⁴⁴⁸. Zjawisko to wykorzystywane jest przez doświadczonych specjalistów zajmujących się zawodowo brandingiem, w tym employer brandingiem. Wymusza ono taki sposób publikacji w social mediach i docierania za ich pośrednictwem z przekazem do grup docelowych firmy, który nie minie uwadze użytkownika, lecz spotka się z jego zainteresowaniem. Jednym słowem eksperci muszą sprawić, że z całego ogromu treści publikowanych w internecie właśnie ich przekaz zostanie w pamięci odbiorców. Biorąc pod uwagę wypowiedzi uczestników

⁴⁴⁸ M. Pitraszek, *Internet i Social Media w Polsce 2022 – raport*, <https://empemedia.pl/internet-i-social-media-w-polsce-2022-raport/>, 27.09.2022.

indywidualnych wywiadów pogłębionych przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji, metody te są doskonale znane specjalistom zatrudnionym w spółkach grupy WIG-20.

Taką dojrzałość przedsiębiorstw w obszarze metod skutecznej publikacji w kanałach społecznościowych potwierdzają pomiary wskaźnika PTAT (zob. podrozdział 5.4). Zgodnie z wynikami badań za okres luty 2020 roku – styczeń 2021 roku aż 75% spółek grupy WIG-20 (15 z 20) odnotowuje dodatki wskaźnik PTAT w stosunku do analogicznego okresu poprzedzającego, co dowodzi, że w zdecydowanej większości przypadków liczba osób, które wykazywały aktywność na fanpage'ach firm (polubiły, skomentowały, udostępniły etc.), rosła.

Warto również zwrócić uwagę na pewną prawidłowość występującą w odniesieniu do spółek zaawansowanych technologii. W przypadku Allegro.eu S.A. wskaźnik PTAT wzrósł rok do roku o 2924. Jeśli zaś chodzi o CD Projekt Red S.A., zwiększył się o 2894,5. Stanowi to przyrost odpowiednio o 19% oraz 51% w stosunku do wskazań z analogicznego okresu poprzedniego. Wynika to z całą pewnością z dwóch powodów. Oba przedsiębiorstwa nastawione są w głównej mierze na relacje typu B2C oraz cechują się wysokim poziomem zaawansowania technologicznego. Dzięki temu cieszą się wśród swoich obserwatorów bardzo dużym odsetkiem interakcji (komentarze, sentyment, polubienia itd.). Do grona subskrybentów wymienionych spółek, co potwierdzali eksperci z zakresu employer brandingu w trakcie wywiadów, należą ludzie młodzi, rzutcy, aktywni w świecie social mediów, chętnie komentujący i udostępniający dalej posty oraz informacje, które wzbudziły ich zainteresowanie. Fakt ten umiejętnie wykorzystywany jest przez obie firmy, które w dużej mierze swoje komunikaty przygotowują z myślą właśnie o tej grupie odbiorców.

Podobnie jak w przypadku Facebooka również na Twitterze spółki grupy WIG-20 odnotowują systematyczny wzrost zaangażowania wśród swoich fanów. Zdecydowanie najbardziej na tle innych wyróżnia się po raz kolejny CD Projekt Red S.A. W badanym okresie (luty 2020 roku – styczeń 2021 roku) liczba akcji osób obserwujących profil firmy na tym portalu zwiększyła się o 157 185 w stosunku do analogicznego okresu poprzedniego, co stanowi wzrost o 49%. Również Polski Koncern Naftowy Orlen S.A. w tym samym czasie mógł poszczycić się przyrostem liczby interakcji użytkowników swojego konta na Twitterze o 56 133, czyli o 42%. Tak jak poprzednio, spółka Allegro.eu S.A. również w tym przypadku wyróżnia się na tle większości przedsiębiorstw z grupy WIG-20 (wykres 40). Wprawdzie wzrost zaangażowania na koncie nie jest liczbowo aż tak

duży jak w przypadku Polskiego Koncernu Naftowego Orlen S.A. i CD Projekt Red S.A., jednak 11 020 reakcji więcej niż w analogicznym okresie poprzednim.

W przypadku CD Projekt Red S.A. tak duży wzrost aktywności na twitterowym koncie spółki można tłumaczyć faktem, że służyło ono często do promocji nowych produktów, czyli gier takich jak Wiedźmin czy Cyberpunk 2077. Jeśli zaś chodzi o Polski Koncern Naftowy Orlen S.A., jego wysoka pozycja w rankingu prawdopodobnie wynika z dwóch przyczyn. Po pierwsze – spółka bardzo aktywnie angażowała się w walkę z pandemią koronawirusa, a po drugie – podjęcie decyzji o sponsoringu w Formule 1 przyciągnęło na profil przedsiębiorstwa duże grono fanów motoryzacji i wzbudziło ich zaangażowanie. W przypadku Allegro.eu S.A. wzrost spowodowany był zarówno debiutem spółki na giełdzie warszawskiej, jak i – co podkreślały reprezentujące ją osoby podczas wywiadów indywidualnych – zamiłowaniem do nowych technik komunikacji (social media) oraz niejako oczywistą ze względu na profil działalności tendencją, by pełnić rolę pioniera i wzoru nowoczesnej spółki technologicznej.

Najbardziej popularnym sposobem okazania zainteresowania danym postem jest polubienie go. Niemal wszystkie spółki grupy WIG-20 w badanym przedziale czasu (luty 2020 roku – styczeń 2021 roku) w stosunku do analogicznego okresu poprzedniego odnotowały w tym obszarze wzrosty. Jeśli chodzi o CD Projekt Red S.A. i Polski Koncern Naftowy Orlen S.A. liczba reakcji użytkowników w postaci dodania tweetów do ulubionych zwiększyła się odpowiednio o 135 016 i 42 027 (wykres 41). Również Allegro.eu S.A. może poszczycić się w tym zakresie doskonałym wynikiem – przyrostem o 255%. Kolejny raz potwierdza się zatem bardzo duża aktywność spółek wysokich technologii w mediach społecznościowych. Dodatkowo zauważamy, że posty publikowane przez te podmioty spotykają się z wyraźnym odzewem ze strony odbiorców. Ponadto także w tym przypadku pozytywnie zaskakuje Polski Koncern Naftowy Orlen S.A., który również w tym kanale komunikacyjnym utrzymuje dominującą pozycję.

Czy w ramach realizacji strategii komunikowania i employer brandingu przedsiębiorstwa mierzą odzew, reakcję i aktywność użytkowników i jakie mierniki są w tym celu wykorzystywane?

Warto w tym miejscu zaznaczyć, iż reprezentanci wszystkich 14 przedsiębiorstw, z którymi przeprowadzono indywidualne wywiady pogłębione, wskazywali na konieczność istnienia dobrze skrojonej i dopasowanej do charakterystyki firmy strategii, spójnej w zakresie komunikowania, marketingu oraz employer brandingu. Niektóre tego typu

dokumenty powstały z udziałem pracowników, którzy zgłaszali własne pomysły i/lub uczestniczyli w konsultacjach. Wyniki badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji wskazują, że większość spółek grupy WIG-20 doskonale opanowała komercyjne narzędzia monitorowania internetu, w tym kanałów społecznościowych. Korzysta się z nich, aby zbadać popularność postów i profili firmowych, a także aktywność użytkowników social mediów. Wśród najczęściej wybieranych przez firmy wskaźników znajdują się:

- PTAT – pokazuje, ilu użytkowników mówiło o marce w relacji do ogólnej liczby fanów;
- rodzaje zaangażowania – polubienia, komentarze, wpisy użytkowników oraz udostępnienia;
- rodzaje reakcji – pomagają użytkownikom Facebooka przekazać uczucia, jakie wzbudza w nich dany temat (lubię to, super, haha, trzymaj się, wow, przykro mi oraz wrz);
- sentyment – użytkownicy mogą reagować na posty w sposób pozytywny (lubię to, super, haha, trzymaj się, wow) lub negatywny (przykro mi, wrz);
- Interactivity Index i Relatywny Interactivity Index.

Jeśli chodzi o kwestie wyboru konkretnych narzędzi pomiarów, uczestnicy indywidualnych wywiadów pogłębionych przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji odmawiali odpowiedzi, powołując się na wiążące ich umowy w zakresie poufności danych. Ważną kwestią, która została zasygnalizowana w trakcie rozmów, choć nie wprost, jest fakt, że dostępne narzędzia analityczne umożliwiają również opcję porównywania własnych wyników z wynikami konkurencji, zarówno jeśli chodzi o zasięgi płatne, jak i organiczne. Kilku badanych wspomniało o zaletach tego typu rozwiązania.

Które media społecznościowe są szczególnie istotne z punktu widzenia employer branding i jakie czynniki wpływają na skłonność do wykorzystania poszczególnych narzędzi?

Na początku warto zaznaczyć, że wyniki badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji – zarówno ilościowych, jak i jakościowych – wskazują jednoznacznie, że dla wszystkich badanych spółek najważniejszym i podstawowym kryterium wyboru portali społecznościowych jest zasięg komunikatów oraz popularność danego medium w grupie docelowej użytkowników czy interesariuszy. Wszystkie spółki w okresie, kiedy prowadzono pomiary (luty 2020 roku – styczeń 2021 roku), były obecne na Facebooku,

o czym wspomiano już wielokrotnie. Fakt ten świadczy o tym, że wbrew dość powszechnym obecnie negatywnym opiniom, co do dalszych losów portalu, w tym zwiastującym mu rychły upadek, Facebook nadal jest najpopularniejszym medium społecznościowym, również dla podmiotów komercyjnych.

Reprezentanci spółek grupy WIG-20 w rozmowach jednoznacznie podkreślali, że jest to podstawowy kanał komunikacyjny między ich firmą a jej interesariuszami. Większość z nich deklarowała również, że jeśli chodzi o kolejność publikacji komunikatów w poszczególnych kanałach, stała praktyka obowiązująca w ich przedsiębiorstwach jest taka, że w najpierw wiadomość pojawia się na Facebooku, jeszcze przed umieszczeniem jej na firmowej stronie WWW. Zdają się to potwierdzać również wyniki przeprowadzonych badań ilościowych, zgodnie z którymi w znakomitej większości spółek liczba aktywnych fanów profili firmowych stale rośnie (dzieje się tak w 17 na 19 spółek, co stanowi 89,5% ogółu, przy czym Orange Polska S.A. z uwagi na międzynarodowy charakter fanpage'a nie była brana pod uwagę).

W dalszej kolejności działania dotyczące budowania marki, w tym marki pracodawcy z wyboru, koncentrują się na portalu LinkedIn. Również w tym medium aktywne konta firmowe posiada 100% badanych przedsiębiorstw. Więcej danych na temat możliwości, jakie oferuje ten portal, i obserwowanej tam aktywności spółek grupy WIG-20, zawarto w kolejnym punkcie.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że nie wszystkie podmioty decydują się na poszerzanie swoich zasięgów przez obecność w kolejnych mediach społecznościowych. Aktywne konta na Twitterze w momencie, kiedy przeprowadzono badanie (luty 2020 roku – styczeń 2021 roku), miało 85% przedsiębiorstw grupy WIG-20 (17 z 20). Na tym portalu nie prowadziły swoich profili firmowych spółki CCC S.A., Dino Polska S.A. i LPP S.A. Zdaniem ekspertów, którzy wzięli udział w wywiadach pogłębionych, Twitter to medium traktowane przez podmioty głównie jako miejsce natychmiastowej komunikacji, przede wszystkim w zakresie relacji inwestorskich i korporacyjnych. W dalszej kolejności spółki kreują swoją obecność również na Instagramie. Konta firmowe na tym kanale posiada 80% przedsiębiorstw grupy WIG-20 (16 z 20). W czasie, kiedy przeprowadzono badanie, nieobecne na Instagramie były: Alior Bank S.A., Asseco Poland S.A., Cyfrowy Polsat S.A. i KGHM Polska Miedź S.A.

Z obserwacji autora dysertacji prowadzonych już po okresie badawczym wynika, że również Instagram może stać się w przyszłości miejscem rywalizacji firm o pracownika, jak również medium służącym do budowania swojej marki jako marki pracodawcy

z wyboru. Ilustracyjny i bardzo obrazowy charakter tego portalu w nadchodzącym czasie może być niewątpliwym atutem.

Jaki jest potencjał LinkedIn w obszarze komunikacji dotyczącej employer brandingu?

Zdaniem autora dysertacji, osobiście wielkiego fana i aktywnego użytkownika LinkedIn, jest to najlepszy portal społecznościowy, jeśli chodzi o kwestie związane z budowaniem marki własnej, w tym marki pracodawcy. Jak wspomniano w podrozdziale 4.4, jest to kanał społecznościowy dedykowany komunikacji eksperckiej, służący jako platforma do wymiany kontaktów biznesowych oraz miejsce budowania relacji i rozwijania kariery. W Polsce serwis ten posiada ponad 5,3 miliona użytkowników, skupiając osoby otwarte na dalsze możliwości własnego rozwoju, podnoszenie kwalifikacji oraz realizację projektów zawodowych. Dostępne na portalu rozbudowane narzędzia rekrutacyjnie w doskonały sposób wpisują się w ścieżkę osób aktywnie poszukujących nowego miejsca pracy. Zgodnie z tym, co twierdzi sam LinkedIn i o czym już wspomniano, co minutę trzy osoby znajdują pracę na jego stronach. Zdecydowana większość uczestników indywidualnych wywiadów pogłębionych, reprezentujących przedsiębiorstwa grupy WIG-20, potwierdzała taki stan rzeczy.

Analiza ilościowa aktywności spółek wskazuje, że 100% z nich jest obecna w tym kanale społecznościowym. Dalsze pomiary dowiodły, że posty poruszające problematykę marki pracodawcy i relacji pracodawca–pracownik stanowią średnio około 20,1% wszystkich wpisów przedsiębiorstw grupy WIG-20 na LinkedIn. Najmniejszą wartość tego wskaźnika (1,6% ogólnej liczby publikowanych postów) zaobserwowano w przypadku CCC S.A., natomiast liderami w tym obszarze są spółki Polski Koncern Naftowy Orlen S.A., Allegro.eu S.A. oraz Grupa Lotos S.A. z poziomem wskaźnika w wysokości odpowiednio 45,9%, 43,2%, 38,4%. Wszystkie te firmy wykazały się bardzo dużymi umiejętnościami, jeśli chodzi o wykorzystanie LinkedIn w komunikacji dotyczącej employer brandingu.

Zdaniem autora dysertacji rolę niekwestionowanego lidera pełni w tym przypadku firma Allegro.eu S.A., która komunikując o sukcesach swoich działań i produktów, za każdym razem jednocześnie subtelnie dziękuje za nie swoim pracowników, bardzo często wymieniając ich z imienia i nazwiska. Interesującym zabiegiem jest również stworzenie przez spółkę hashtagów „dobrzetubyc” i „dobrzemieckontakt”. Pierwszym z nich zarówno firma, jak i osoby w niej zatrudnione, mogą oznaczać publikowane przez siebie treści dotyczące pracy w Allegro.eu S.A., również informacje zakulisowe. Natomiast

w przypadku hashtagu „dobrzemiećkontakt” przedsiębiorstwo zdecydowało się na dość odważny, lecz – jak się okazało – opłacalny krok. Promuje go z myślą o swoich byłych pracownikach, z którymi chce po prostu pozostać w kontakcie i nadal utrzymywać dobre relacje, do których w dalszym ciągu kieruje przekazy, czekając na informacje zwrotne. Jest to działanie, które zasługuje na uznanie i może być wzorem do naśladowania dla wielu pracodawców.

Potencjał kanału LinkedIn wypływa również z faktu, że stał on się miejscem, gdzie większość badanych spółek zdecydowała się publikować informacje o otrzymanych tytułach i wyróżnieniach, a w szczególności tych z obszaru nagród dla pracodawców (na przykład Najlepszy Pracodawca, HR Najwyższej Jakości, Top Employer Polska, Top Employer Europa). Firmy bardzo chętnie chwalą się tego typu osiągnięciami, komunikując o tym w postach. Takie przekazy kierowane są zarówno w ramach komunikacji wewnętrznej do osób aktualnie zatrudnionych w firmie, jak i w ramach komunikacji zewnętrznej do potencjalnych kandydatów do pracy.

Jednak kluczową kwestią wpływającą na olbrzymią popularność LinkedIn wśród dojrzałych marek pracodawców jest fakt, że portal wspiera działania w zakresie ambassadorstwa pracowniczego oraz budowania marki osobistej eksperta. Dzięki możliwości linkowania i naprzemiennego oznaczania użytkowników oraz firm powstaje swoisty klaser wzajemnie wspierających się podmiotów i osób. Nie bez znaczenia są również dość znaczące nakłady czasowe oraz finansowe, jakie ponoszą same firmy na programy typu employer advocacy, w ramach których między innymi przeprowadza się szkolenia własnych pracowników w zakresie copywritingu czy budowania marki osobistej. Znacząco wpływa to na poziom materiałów publikowanych na LinkedIn oraz konkurencyjność kanału na tle innych portali społecznościowych.

Szeroki zbiór informacji, intensywność i różnorodność komunikacji oraz kreatywność i pomysłowość, jaką wykazują się firmy w swoich postach na LinkedIn, wszystko to sprawia, że w przypadku tego portalu mamy do czynienia nie tylko z wyjątkowym medium społecznościowym, lecz przede wszystkim z potężnym narzędziem do prowadzenia różnorodnej komunikacji w obszarze employer branding, kierowanej zarówno do wnętrza firmy, jak i na zewnątrz. Zdaniem autora dysertacji, biorąc pod uwagę intensywny rozwój LinkedIn, w przyszłości będzie do niego sięgać coraz więcej przedsiębiorstw i stanie się on jeszcze lepszym miejscem do promowania marki pracodawcy z wyboru.

Jaka jest skala negatywnego odbioru w komunikacji w mediach społecznościowych dotyczącej employer branding?

Kolejną kwestią, na którą warto zwrócić uwagę, jest sentyment i skala negatywnego odbioru publikowanych komunikatów. W toku badań przeprowadzanych na potrzeby niniejszej dysertacji zaobserwowano zjawisko negatywnego odbioru, które dotyczy wszystkich spółek grupy WIG-20. Średnio 97,6% reakcji na posty opublikowane w okresie od lutego 2020 roku do stycznia 2021 roku na profilach firmowych Facebooka miało wydźwięk pozytywny (przedział od 91,3% do 99,7%). Chodzi tutaj o reakcje lubię to, super, trzymaj się, haha i wow. Jednocześnie średnio 2,4% odbiorców pod wpisami spółek grupy WIG-20 zaznaczyło opcje przykro mi lub wrz, co wskazuje na negatywny odbiór.

Z kolei, jeśli chodzi o Twitter, z uwagi na brak możliwości określenia na tym portalu sentymentu wzięto pod uwagę średnią liczbę polubieni postów. W badanym okresie (luty 2020 roku – styczeń 2021 roku) osiągnęła ona wartość 65,7% (przedział od 55,6% do 75,7%).

Liderami, jeśli chodzi o pozytywny odbiór komunikacji w social mediach, były spółki paliwowe Polski Koncern Naftowy Orlen S.A. oraz Grupa Lotos S.A. Wskaźnik negatywnego sentymentu dla obu podmiotów wyniósł zaledwie 0,3%, a ponadto odpowiednio 72% oraz 70,9% wpisów opublikowanych przez te firmy na Twitterze została oznaczona przez użytkowników tego portalu jako ulubione.

Z uwagi na fakt, że sentyment jest pojęciem dość subiektywnym, nigdzie nie definiuje się jego satysfakcjonującego lub niesatysfakcjonującego procentowego poziomu. Podczas wywiadów indywidualnych zapytano zatem rozmówców o to, jaki poziom negatywnego odbioru jest dla reprezentowanych przez nich firm akceptowalny. Co ciekawe, wszyscy respondenci stwierdzili, że obecny poziom tego wskaźnika jest bardzo zadowalający. Żaden z rozmówców nie zgłosił w tej kwestii jakichś szczególnym oczekiwań czy chęci podejmowania kroków naprawczych. Również poziom polubień postów na Twitterze był dla wszystkich uczestników badania akceptowalny.

Mając na uwadze wypowiedzi samych ekspertów, jak również dane ilościowe, należy zauważyć, że z całą pewnością wszystkie badane przedsiębiorstwa bardzo dojrzałe i profesjonalnie podchodzą do kwestii otwartej komunikacji, również z osobami nastawionymi negatywnie. Na szczególną uwagę zasługuje tutaj natychmiastowy przepływ informacji wewnątrz spółek, na który zwracali uwagę uczestnicy wywiadów. Dzięki wykorzystaniu dostępnych komercyjnych narzędzi analiz social mediów specjaliści zatrudnieni w spółkach grupy WIG-20 niemal natychmiast informowani są o potencjalnych

sytuacjach kryzysowych i docierają do źródeł negatywnego sentymentu czy nieprzychylnych opinii. Warto tym samym zaznaczyć, że przedsiębiorstwa są świadome mechanizmów działania social mediów i w pełni wykorzystują dostępne narzędzia analityczne.

Jakie elementy storytellingu są wykorzystywane w działaniach EB i zwiększają atrakcyjność publikacji?

Storytelling, czyli wykorzystywanie opowieści do budowania więzi pomiędzy klientem a marką, to jedna z najefektywniejszych technik wykorzystywanych w komunikacji. Umiejętnie stosowana przekłada się na konkretne korzyści sprzedażowe. Tego typu zabiegi wykorzystuje się również w promocji marki pracodawcy. W tym przypadku odbiorcami postów-opowieści są osoby zatrudnione w firmie i potencjalni kandydaci do pracy, w stosunku do których przedsiębiorstwa podejmują świadomą i przemyślaną akcję marketingową. Tego typu działania nie są nachalne, nie zmuszają do natychmiastowej reakcji, lecz skłaniają do refleksji.

Bohaterem opowieści jest zazwyczaj pracownik przedsiębiorstwa, osoba powszechnie znana w firmie, lubiana i szanowana. Przedstawiana historia często nie nosi żadnych znamion niezwykłości, osadzona jest w realiach spraw osobistych lub związana z wykonywaniem obowiązków służbowych. Jako tło pojawia się firma, jej struktura, zakład produkcyjny, miejsce pracy, profil działania. Tego typu opowieści najlepiej zapadają w pamięć. Właściwie dobrana i umiejętnie poprowadzona narracja tworzy w wyobraźni odbiorcy obrazy o dużej mocy.

Kolejnym czynnikiem, który decyduje o skuteczności storytellingu, jest kwestia bezpośredniego wpływania na emocje odbiorcy. Bardzo istotna jest również autentyczność opowieści, dzięki której widz lub czytelnik ma szansę zidentyfikować się z przekazem.

Wszystkie wymienione wyżej kwestie umiejętnie wykorzystano w opowieściach opublikowanych na portalu LinkedIn przez Allegro.eu S.A. oraz Polski Koncern Naftowy Orlen S.A., które posłużyły jako podstawa przygotowanego przez autora dysertacji studium przypadku. Mając na uwadze niewątpliwy sukces, jaki odniosły oba wpisy, warto w tym miejscu wymienić te cechy storytellingu, które z całą pewnością stanowić mogą o sukcesie jego wykorzystania do promocji marki pracodawcy z wyboru. Aby zwiększyć atrakcyjność tego typu publikacji, warto zadbać, by spełniała ona następujące warunki:

- bohater lub superbohater opowieści jest własnym pracownikiem;
- opowieść jest kreatywna, spójna, wiarygodna i konsekwentna;
- treści prezentowane są w sposób prosty, bez patosu i górnolotnych sformułowań;

- miejsce akcji to powszednie miejsce pracy;
- prezentowana historia ma emocjonalny wydźwięk;
- bohater i opowieść są autentyczne;
- opowieść pozostawia miejsce dla indywidualnej refleksji;
- zakończenie, które może być puentą, nawiązuje do samego początku opowieści lub marki.

Z jakich narzędzi analizy korzystają polskie przedsiębiorstwa?

Wszystkie spółki grupy WIG-20, z których reprezentantami przeprowadzono wywiady, systematycznie lub na potrzeby konkretnych działań czy kampanii wykonują analizy dotyczące aktywności w social mediach, wykorzystując do tego komercyjne, płatne narzędzia badania internetu, takie jak Brand24, Sotrender, Newspoint czy NapolenCat, lub własne autorskie programy. Firmy otrzymują w ten sposób stosowne raporty, a w nich wstępną ocenę, wyjaśnienia oraz rekomendacje, następnie w gronie własnych specjalistów wyciągają stosowne wnioski, biorąc pod uwagę reakcje użytkowników, liczbę wyświetleń itp. Pozwala to przedsiębiorstwom ocenić wskaźniki skuteczności kampanii, określić zasięgi.

W trakcie przeprowadzania analiz dotyczących skuteczności działań marketingowych, PR-owych oraz w zakresie budowania marki, w tym marki dobrego pracodawcy, wszystkie spółki objęte badaniem korzystały lub korzystają dodatkowo z usług profesjonalnych agencji marketingowych. Najczęściej wybierany jest następujący model działania: zatrudnieni w spółce specjaliści, w tym eksperci od employer branding, wykorzystują zaawansowane narzędzia do analiz wewnętrznych, a następnie wspólnie z przedstawicielami profesjonalnych agencji podejmują stosowne działania w celu budowania marki, w tym marki pracodawcy z wyboru. Zdaniem uczestników wywiadów pogłębionych podmioty świadczące tego typu usługi posiadają wiedzę i doświadczenie nabyte przy realizacji analogicznych zleceń innych firm. Można te przymioty wykorzystać, angażując agencję na zasadzie współpracy z własnymi specjalistami w celu skutecznego działania w ramach prowadzonych kampanii czy promocji marki.

Warto dodać, że profesjonalne agencje, z których usług korzystają badane przedsiębiorstwa, zatrudniają własnych grafików i doświadczonych specjalistów public relations, dzięki czemu możliwa jest wymiana istotnych informacji na linii eksperci spółki–eksperti agencji.

W kwestii doboru właściwego usługodawcy zwraca się szczególną uwagę na jego portfolio, które powinno świadczyć o kreatywności i pomysłowości specjalistów zatrudnionych przez agencję. Warto przywołać cenne spostrzeżenie rozmówców, że przy tego typu wyborze oprócz wysokich umiejętności reklamowych, promocyjnych, graficznych, wizualnych i stricte akwizycyjnych należy również brać pod uwagę, czy agencja posiada umiejętności w zakresie employer brandingu oraz doświadczenie w obszarze HR. Uczestnicy wywiadów sugerowali ponadto, by decydować się na usługi podmiotów, które zatrudniającą osoby z doświadczeniem praktycznym, a nie teoretyków.

Katalog dobrych praktyk

Zgodnie z tym, co zostało już opisane w części poświęconej metodologii badań, prowadzone analizy miały charakter eksploracyjny, a nie eksplanacyjny, czyli miały za zadanie pokazać, jak zachodzi zjawisko budowania i późniejszego dbania o markę pracodawcy przez właściwe zarządzanie komunikacją w social mediach. Autorzy dostępnych dotychczas na rynku polskim publikacji zajmowali się ogólnie zagadnieniem budowania marek pracodawcy. Prowadzone były również badania na temat wpływu nowoczesnych mediów na szeroko rozumiane zachowania społeczne. Nie podejmowano jednak próby zbadania problematyki działań dotyczących employer branding, prowadzonych w mediach społecznościowych, dla szerszej grupy firm – odmiennych z uwagi na branżę, strukturę właścicielską, wielkość zatrudnienia, obroty. Tym samym pionierstwo niniejszej dysertacji polega nie tylko na wyciągnięciu wniosków płynących wprost z badań jakościowych i ilościowych, lecz również na stworzeniu w oparciu o wyciągnięte konkluzje katalogu dobrych praktyk, które mogą być wykorzystane przez osoby zajmujące się zawodowo budowaniem marki pracodawcy z wykorzystaniem social mediów i dbaniem o nią.

Analiza ilościowa, którą pogłębiono o studium przypadku w zakresie storytellingu i której wyniki potwierdzono oraz doprecyzowano podczas indywidualnych wywiadów z ekspertami reprezentującymi spółki grupy WIG-20, pozwala na sformułowanie kilku ogólnych wniosków. Dotyczą one obszaru komunikacji przedsiębiorstw, ale też stanowią swoiste narzędzie zarządzania w zakresie szeroko rozumianego employer branding. Poniżej przedstawiono wnioski i rekomendacje, które wynikają z przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji badań:

1. Wiodącymi mediami społecznościowymi, jeśli chodzi o kwestię komunikacji na linii pracodawca–pracownik są Facebook oraz LinkedIn. Niezależnie od profilu przedsiębiorstwa, wielkości oraz specyfiki sprzedaży te dwa kanały umożliwiają najszerszą oraz najefektywniejszą pod względem zawartości merytorycznej komunikację z obecnymi pracownikami i potencjalnymi kandydatami do pracy. Spółki działające w modelu B2C, których klientami są osoby prywatne, dodatkowo wykorzystują również możliwości szybkiej i barwnej komunikacji obrazem i dźwiękiem, jakie dają kanały typu Instagram czy Twitter.

2. Czas publikacji z uwagi na porę roku nie ma znaczenia, jednak systematyczność i atrakcyjność treści komunikatów jest warunkiem koniecznym podtrzymania zainteresowania odbiorcy i zwrócenia jego uwagi na firmę.

3. Treść wizualna ma przewagę i pierwszeństwo nad treścią wyłącznie tekstową. By utrzymać zainteresowanie obserwujących, w tym pracowników i potencjalnych kandydatów do pracy, treść przekazów powinna być zwięzła, kolorowa i atrakcyjna wizualnie.

4. Na profilach firmowych należy publikować wszelkie informacje oraz wiadomości dotyczące sukcesów, tytułów, wyróżnień i nagród przyznanych firmie jako pracodawcy. Zwiększa to zasięgi oraz uwiarygadnia dotychczasowy przekaz publikowany w kanałach społecznościowych.

5. Bohaterami publikacji promujących markę pracodawcy winny być osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie. Publikowana treść zyskuje wtedy na autentyczności. Rekomenduje się przedstawienie własnych pracowników w oderwaniu od codziennej pracy zawodowej i opisanie ich przy realizacji swoich pasji, hobby oraz podczas życia codziennego, aby tym samym uwiarygodnić przekaz medialny.

6. Treści i posty dotyczące marki pracodawcy powinny być promowane przez pracowników firmy występujących w tym przypadku w roli jej ambasadorów. Zjawisko employee advocacy i wszelkie działania przedsiębiorstw aktywizujące i wspierające pracowników skutecznie uwiarygadniają markę dobrego pracodawcy, pomagają w jej rozpropagowaniu wśród obserwujących oraz cementują lojalność ambasadorów. Dodatkowo powierzanie tak istotnych z wizerunkowego punktu widzenia zadań swoim pracownikom buduje wśród nich poczucie własnej wartości i przynależności do organizacji, czym następnie zarażają innych.

7. Umiejętne skorzystanie z zalet ambasadorstwa marki pozwala przyciągać nowe pokolenia, które potrzebują i nieustannie szukają wzorców oraz autorytetów. Dodatkowo młodzi ludzie traktują wirtualny świat social mediów jako równorzędną rzeczywistość

równoległą, co sprawia, że portale społecznościowe jako narzędzie promocji marki pracodawcy pomagają dotrzeć do przyszłych kandydatów do pracy, a tym samym rozwiązać problemy z deficytem kadr.

Wnioski końcowe

Nie ulega wątpliwości, że kwestie związane z employer brandingiem są coraz mocniej akcentowane w kanałach społecznościowych. Nie chodzi już tylko o samą obecność na Facebooku, lecz również przemyślane procesy i kampanie komunikacyjne w takich mediach, jak LinkedIn czy Twitter, gdzie zwłaszcza duże przedsiębiorstwa starają się budować swoją markę jako markę pracodawcy z wyboru. Dotychczasowe narzędzia w postaci firmowej strony internetowej, zakładki kariera czy obecności firm na targach pracy nie są już wystarczające. Sami kandydaci do pracy oczekują od organizacji ich obecności w miejscach, gdzie spędzają najwięcej czasu. Zgodnie z wynikami badania CBOS-u dotyczącego korzystania przez Polaków z internetu, 68% respondentów przynajmniej raz w tygodniu jest obecnych w sieci, przy czym im młodszy ankietowany, tym ten odsetek jest wyższy (88% w przypadku osób w wieku 35–44 lata, 95% w grupie 25–34-latków i aż 98% wśród użytkowników z przedziału 18–24 lata)⁴⁴⁹. Jak słusznie zauważa Monika Kampioni-Zawadka, właśnie osoby z tych przedziałów wiekowych tworzą główne grupy docelowe dla pracodawców poszukających kandydatów do pracy. Pierwszą tworzą osoby wykwalifikowane i specjaliści w swoim zawodzie, drugą – absolwenci oraz młodzi specjaliści posiadający już pewien kilkuletni staż zawodowy, a ostatnia grupa to studenci⁴⁵⁰.

Media społecznościowe coraz częściej wykorzystywane są przez pracowników do poszukiwania informacji o pracodawcach. Z kolei sami pracodawcy za pomocą kanałów społecznościowych weryfikują dane dotyczące kandydatów do pracy. Z tego właśnie wynika popularność nowych mediów, jeśli chodzi o procesy budowania zarówno wizerunku osobistego, jak i atrakcyjnej marki pracodawcy.

W publikowanych przez organizacje wiadomościach coraz częściej miejsce komercyjnych fotografii zajmują rzeczywiste zdjęcia pracowników, ich codziennej pracy oraz wnętrza organizacyjnego firm. Również same profile przedsiębiorstw odchodzą swoim

⁴⁴⁹ CBOS, *Korzystanie z internetu*, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2020/K_085_20.PDF, 10.09.2022.

⁴⁵⁰ M. Kampioni-Zawadka, *Wykorzystanie mediów...*, dz. cyt., s. 68.

wyglądem od modelu tak zwanego słupa ogłoszeniowego, z niekończącą się liczbą mniej lub bardziej chaotycznych ogłoszeń, na rzecz przemyślanych i czytelnych publikacji. W sposób zauważalny treści prezentowane przez podmioty gospodarcze stają się coraz ciekawsze, bardziej wyszukane, mocniej przyciągają uwagę czytelnika. Z drugiej strony – użytkownicy kanałów społecznościowych oczekują interesującej formy prezentacji przyszłego pracodawcy.

Z całą pewnością większość spółek grupy WIG-20 doskonale zdaje sobie sprawę z tego zjawiska i regularnie sięga po oryginalne metody zwracania uwagi potencjalnych kandydatów do pracy oraz utwierdzania własnych pracowników w przekonaniu o właściwym wyborze aktualnego miejsca zatrudnienia. Wśród publikowanych treści coraz częściej zamiast samej organizacji w centrum uwagi pojawia się pracownik, jego codzienność, wnętrza biur i zakładów pracy, wykonywane obowiązki, rozwój i kariera w organizacji, często przeplatane opowieścią o pasjach i prywatnych aspektach życia osobistego. Umiejętnie wplata się to w wartości i kulturę organizacyjną przedsiębiorstw oraz wynikające z nich zalety płynące dla pracowników. Przykładem takiej publikacji jest zamieszczony na portalu LinkedIn post Allegro.eu S.A. (rysunek 28) – przedsiębiorstwa, które zdaniem autora dysertacji jest liderem w zakresie employer branding i bardzo umiejętnie oraz skutecznie promuje w social mediach swoją markę dobrego pracodawcy.

Oprócz genezy i okoliczności powstania przestrzeni biurowej, istotnej dla komfortu i pracy osób zatrudnionych w grupie Allegro.eu S.A., twórcy postu podkreślają zasługi byłych już pracowników spółki. Świadczy to o tym, że przedsiębiorstwo chce utrzymywać bardzo dobre stosunki nawet z tymi, którzy już w nim nie pracują. Jest to postępowanie godne naśladowania, które dodatkowo świadczy o dojrzałości w budowaniu marki pracodawcy i ma swoje źródło bezpośrednio w wysokiej kulturze organizacyjnej firmy.

Przedsiębiorstwa coraz świadomiej aspirują do miana atrakcyjnego pracodawcy czy pracodawcy z wyboru. Uczestnicy wywiadów przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji niejednokrotnie podkreślali, że nawet niewielki ruch w kierunku pozyskania nowych pracowników czy utrzymania obecnych zasobów ludzkich wynika ze strategicznych założeń zewnętrznych i wewnętrznych działań w zakresie employer branding i jest z nimi tożsamy. Niezwykle istotne jest bowiem, by w procesach poszukiwania nowych kandydatów do pracy wśród interesariuszy zewnętrznych nie zapominać o potrzebach i oczekiwaniach interesariuszy wewnętrznych, czyli własnych, lojalnych, często długoletnich pracowników.

Rysunek 16. Unikalne wnętrza biura Allegro.eu S.A.



Źródło: profil społecznościowy Allegro.eu S.A. na portalu LinkedIn.

Warto zauważyć, że od jakiegoś czasu – o czym wspominali w wywiadach specjaliści z zakresu employer branding – obserwuje się istotny wzrost roli liderów w organizacjach. Sami kandydaci na rozmowach rekrutacyjnych ujawniają, że obok aspektów związanych z wartościami, jakimi kieruje się firma, oraz kształtem kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa istotnym czynnikiem determinującym zainteresowanie pracą w danej firmie były osoby, które przewodzą zespołom. Wydaje się, że powodów takiego stanu rzeczy należy upatrywać w zmianie pokoleniowej i wchodzącej na rynek pracy generacji, która od najmłodszych lat wychowywana była w kulcie swoich internetowych idoli (muzyków, aktorów, gwiazd YouTube’a itp.). Podobnych osób wypatrują oni w organizacjach, do których chcą przynależeć, używając do poszukiwań social mediów. Tym samym –

zdaniem autora niniejszej dysertacji – istotną kwestią, z którą zmierzają się w najbliższych latach zarówno liderzy, jak i członkowie ich zespołów, będzie budowanie marki własnej. Doskonale nadają się do tego kanały społecznościowe, a szczególnie LinkedIn.

Jak wspominali podczas wywiadów eksperci, do social mediów przenosi się coraz więcej aktywności organizacji związanych ze sferą employer branding. Jest to trend wynikający zarówno z możliwości, jakie oferują same kanały społecznościowe, oraz oczekiwań ze strony kandydatów, szczególnie młodych, jak również z postpandemicznego charakteru pracy zdalnej wielu działów firm, w tym HR oraz EB. Nikogo już nie dziwią wirtualne targi pracy, rozmowy kwalifikacyjne w postaci telekonferencji czy internetowe procesy onboarding. Tym samym, jak słusznie zauważa Dagmara Pakulska – zewnętrzny ekspert w zakresie social mediów, kanały społecznościowe z punktu widzenia procesów employer brandingowych już dziś są bardzo ważnym oraz istotnym narzędziem, jednak ich rola w najbliższym czasie będzie nieustannie rosła z uwagi na przyzwyczajanie się społeczeństwa do bycia częściej online niż offline⁴⁵¹.

Pomimo tak wielu zalet i korzyści wynikających z wykorzystania kanałów społecznościowych w procesach HR i budowania marki, w tym marki pracodawcy, należy przestrzec przed nadmiernym lub wyłącznym stosowaniem tylko takich narzędzi. Przesadne zaangażowanie przez organizację do procesów rekrutacyjnych i brandingowych jedynie nowoczesnych i wirtualnych mediów niesie za sobą pewne zagrożenia. Rzeczywiste kontakty międzyludzkie mogą ulec wypaczeniu z uwagi na jedynie wirtualne spotkania, a nadmierna cyfryzacja i wirtualna interakcja procesów rekrutacyjnych może uniemożliwić powstanie nienamacalnej więzi, jaka niekiedy zaczyna łączyć kandydata na pracownika z pracodawcą już od pierwszego spotkania.

Niemniej jednak, jak słusznie wskazują Holger Sievert i Christina Scholz, umiejętne wykorzystanie mediów społecznościowych może przynieść określone korzyści w obszarach przywództwa, budowy kultury organizacyjnej oraz motywowania⁴⁵².

Autor niniejszej dysertacji doskonale zdaje sobie sprawę z faktu, że zarówno przeprowadzone na jej potrzeby badania ilościowe oraz jakościowe, jak i opracowane na ich podstawie wnioski, nie wyczerpują w pełni tematu rozprawy. Wskazane byłoby prowadzenie dalszych badań z uwagi na:

⁴⁵¹ D. Pakulska, *LinkedIn...*, dz.cyt.

⁴⁵² H. Sievert, Ch. Scholz, *Engaging employees in (at least partly) disengaged companies. Results of an interview survey within about 500 German corporations on the growing importance of digital engagement via internal social media*, „Public Relations Review” 2017, nr 43(5), s. 894–903.

- powszechność pracy zdalnej oraz wynikające z tego coraz częstsze ograniczanie przez pracowników czasu spędzanego z zakładach pracy;
- uwarunkowania technologiczne i pojawiające się zmiany w funkcjonowaniu social mediów;
- prognozowane zmiany w sferze korzystania z social mediów w przyszłości;
- zachodzące zmiany pokoleniowe;
- zjawiska w sferze makro spowodowane konfliktem za naszą wschodnią granicą.

Pierwsza faza pracy nad niniejszą dysertacją przypadła na czas negatywnych zjawisk spowodowanych pandemią COVID-19 i wynikającym z niej lockdownem. Znaczącym rezultatem tej sytuacji była powszechna praca zdalna, jak również bardzo intensywne przenoszenie większości realnych i codziennych procesów do internetu. Obecnie, choć dawno odwołano stanu epidemii, w wielu przedsiębiorstwach utrwalił się kult pracy zdalnej. Coraz częściej kandydaci do pracy oczekują możliwości zatrudnienia w systemie home office, a przedsiębiorstwa proponują takie rozwiązanie jako jeden z elementów oferty przedstawianej przyszłym pracownikom. Niewątpliwie interesujące byłoby wykonanie za jakiś czas analizy zmiany paradygmatu komunikacji wykorzystującej kanały społecznościowe w okresie pandemii koronawirusa i pewnej wymuszonej cyfryzacji życia zawodowego oraz komunikacji w okresie postpandemicznym.

Wydawać by się mogło, iż w kwestii mechanizmów i zasad funkcjonowania kanałów społecznościowych ich producenci osiągnęli pełną doskonałość, a zasady korzystania z social mediów zostały przez użytkowników doprowadzone do perfekcji. Jednak w tym cyfrowym świecie również zachodzą nieustanne zmiany, co doskonale widać na przykładzie nowych pojęć, takich jak influencer marketing (wykorzystanie influencerów w celach komercjalizacji produktów i usług), social commerce (sprzedaż w mediach społecznościowych), live shopping (sprzedaż na żywo w mediach społecznościowych), social audio (słuchanie jedynie przekazu płynącego z mediów społecznościowych) czy metaverse (rozumiany jako łączenie świata wirtualnego ze światem realnym). Zapewne luka badawcza w obszarze wskazanych pojęć również będzie wymagać wypełnienia wraz z analizą dotyczącą tego, jak w tym nowoczesnym otoczeniu medialnym odnajdzie się marka przedsiębiorstwa i ściśle z nią związana marka pracodawcy.

Coraz częściej do głosu dochodzą również poglądy, że globalna wioska, w której żyjemy, staje się miejscem zbyt rozległym i odmiennym od naszych genetycznych przyzwyczajęń. Bardzo trafnie i wyjątkowo obrazowo opisuje to Artur Roguski, który uważa, że *człowiek jest*

też zwierzęciem stadnym, jednak pierwotne stado różni się od tego Facebookowego w dwóch aspektach. Po pierwsze ilością: ciężko znaleźć jaskinię na 500 osób. Po drugie bliskością kontaktów: w małym stadzie z każdym nawiązujemy kontakt codziennie. Poza tym stado 500 osób szybko by rozpadło się na kilka mniejszych, ponieważ nie znalazłby się lider z na tyle silnym autorytetem, aby wszystkich ogarnąć. Współczesnym odpowiednikiem stada jest rodzina i najbliżsi znajomi⁴⁵³. Jeśli w przyszłości media społecznościowe przestaną być miejscem rywalizacji o coraz większą liczbę znajomych, przedsiębiorstwa będą musiały zupełnie inaczej zdefiniować swoje strategie docierania do interesariuszy za ich pośrednictwem. To kwestia również powinna stać się przedmiotem głębszej analizy w przyszłości.

Ciekawym obszarem dalszych badań zapewne byłyby też zmiany wynikające z następowania po sobie kolejnych pokoleń. Coraz wyraźniej zaznacza się przemijanie już nie tylko budowniczych i baby boomersów, lecz także pokoleń X i Y. Pokolenie Z będzie w najbliższych latach coraz mocniej odznaczało swoją obecność w social mediach i na rynku pracy. Zapewne i tutaj luka badawcza wymagać będzie wypełnienia.

W czasie prac nad niniejszą rozprawą rozpoczął się również konflikt zbrojny wywołany przez Rosję na terytorium Ukrainy. Pomijając aspekt wielu zjawisk związanych z wojną, również medialną, takich jak na przykład udział komunikacji w czasie rzeczywistym za pośrednictwem social mediów w korespondencji wojennej, autor dysertacji pragnie zwrócić uwagę na kwestie związane z migracją wojenną, której celem w dużej mierze pozostaje terytorium Rzeczypospolitej. W świetle tematu niniejszej rozprawy niezwykle ciekawe wydaje się zagadnienie dostosowywania strategii komunikacji w zakresie employer brandingu do olbrzymiej liczby pracowników i potencjalnych kandydatów do pracy z Ukrainy czy na przykład Białorusi.

W momencie, kiedy powstaje niniejsza dysertacja proces asymilacji osób zza wschodniej granicy jest w fazie początkowej. Rząd polski powołał ministra do spraw integracji społecznej i zapewne dopiero w przyszłości przekonamy się, z jak szerokim zjawiskiem będziemy mieli do czynienia. Biorąc jednak pod uwagę, z jaką łatwością pracodawcy przekonują się do zatrudniania naszych wschodnich sąsiadów, zapewne analiza zjawisk występujących w obszarze komunikacji z wykorzystaniem kanałów społecznościowych w celu zbudowania marki jako pracodawcy z wyboru w oczach osób migrujących będzie zadaniem niezwykle interesującym.

⁴⁵³ A. Roguski, *Przyszłość social media*, <https://www.whysosocial.pl/przyszlosc-social-media/>, 17.09.2022.

Bibliografia

1. Aaker D.A., *Managing Brand Equity*, Simon and Schuster, New York 2009.
2. ABR SESTA, *Wywiady pogłębione (IDI)*, <http://www.abrsesta.com/techniki-badawcze/badania-jakosciowe/indywidualny-wywiad-poglebiony-idi.html>.
3. Adamski A., *Media w analogowym i cyfrowym świecie*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2012.
4. Admin, *Typy postów na Facebooku – Jak zwiększyć zaangażowanie?*, <https://responsywnie.pl/social-media/typy-postow-na-facebooku-jak-zwiekszyc-zaangazowanie/>.
5. Affde, *Promowane tweety: czy są odpowiednie dla Twojej marki?*, <https://www.affde.com/pl/what-are-promoted-tweets.html>.
6. Aichner T., Jacob F., *Measuring the degree of corporate social media use*, „International Journal of Market Research” 2015, nr 57(2).
7. Altkorn J., *Podstawy marketingu*, Wydawnictwo Instytucji Marketingu, Kraków 2000.
8. Ambler T., Barrow S., *The employer brand*, „Journal of Brand Management”, 1996, vol. 4.
9. American Marketing Association, *Definitions of marketing*, <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing>.
10. Aniszewska G., *Zmiany pokoleniowe a decyzje i wybory konsumenckie*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 1.
11. Arnould E.J., Thompson C.J., *Consumer culture theory (CCT): twenty years of research*, „Journal of Consumer Research” 2005, nr 31.
12. Aroldi P., *Generational belonging between media audiences and ICT users*, [w:] F. Colombo, L. Fortunati (red.), *Broadband Society and Generational Changes*, Peter Lang, Berlin 2011.
13. Austin T., Doust R., *Projektowanie dla nowych mediów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
14. Backhaus K., Tikoo S., *Conceptualizing and researching employer branding*, „Career Development International” 2004, nr 9(5).
15. Badea M., *Social media and organizational communication*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2014, nr 149.
16. Badzińska E., *Media interaktywne warunkiem skutecznej komunikacji społecznej*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2013, nr 35.
17. Balon U., Dziadkowiec J., *Klient wewnętrzny i zewnętrzny w systemie zarządzania jakością*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2010, nr 815.

18. Barnett M.L., Jermier J.M., Lafferty B.A., *Corporate reputation: the definitional landscape*, „Corporate Reputation Review” 2006, nr 9(1).
19. Barrow S., Mosley R., *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley and Sons, Chichester 2011.
20. Bartholomew D., *Social media metrics & measurement continue to evolve*, <https://metricsman.wordpress.com/2014/06/09/social-media-metrics-measurement-continue-to-evolve/>.
21. Baruk A.I., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
22. Barysz M., Wiernus M., *Definicja marketingu*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Definicja_marketingu.
23. Bazeley P., *Issues in mixing qualitative and quantitative approaches to research*, [w:] R. Buber, J. Gadner, L. Richards (red.), *Applying Qualitative Methods to Marketing Management Research*, Palgrave Macmillan, London 2004.
24. Bądek P., *Non-disclosure agreement (NDA). Czyli co powinna zawierać dobra umowa o poufności*, <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/57196:non-disclosure-agreement-nda>.
25. Bezani A., *10 best social search engines*, <https://www.mentionlytics.com/blog/10-best-social-search-engines/>.
26. bg, *PGE szuka agencji interaktywnej do obsługi w social mediach*, <https://www.wirtualne-media.pl/artukul/pge-agencja-interaktywna-social-media>.
27. Biernacka M., *Skuteczna komunikacja wewnętrzna. Wyniki badania State of the Sector 2021/22*, <https://beedifferent.pl/blog/skuteczna-komunikacja-wewnetrzna-wyniki-badania-state-sector-202122>.
28. Błachacz K., Przebięda D., Skrypyk I., *Networking*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Networking>.
29. Bodzioch K., *Pokolenie C – nowa odsłona pokolenia Y?*, hrstandard.pl/2012/01/04/pokolenie-c-nowa-odslona-pokolenia-y/.
30. Bogdanienko J., Haffer M., W. Popławski, *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, 2004.
31. Borcz A., *Świętowanie sukcesów w firmie – dlaczego jest tak ważne?*, <https://enterpriseadvisors.pl/swietowanie-sukcesow-w-firmie-dlaczego-jest-tak-wazne/>.
32. Boyce C., Neale P., *Conducting In-Depth Interview: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input*, Pathfinder International, Watertown 2006.
33. Boyd D., Ellison N.B., *Social network sites. Definition, history, and scholarship*, „Journal of Computer – Mediated Communication” 2007, nr 13.
34. Bromley D.B., *Relationship between personal and corporate reputation*, „European Journal of Marketing” 2001, vol. 35, nr 3–4.
35. Budzyński W., *Public relations. Strategia i nowe techniki kreowania wizerunku*, Poltext, Warszawa 2008.
36. Budzyński W., *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa 2002.
37. Bulba M., *Jaka jest różnica między wizerunkiem, tożsamością a reputacją?*, <http://marta-bulba.pl/jaka-jest-roznica-miedzy-wizerunkiem-tozsamoscia-a-reputacja/>.

38. Business Insider Polska, *Orlen „maksymalnie obniża ceny paliw na stacjach”*, <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/koronawirus-w-polsce-orlen-obniza-ceny-paliw-na-stacjach/fsy32de>.
39. Campbell D.T., Fiske D.W., *Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix*, „Psychological Bulletin” 1959, nr 56(2).
40. Case E., *Blogger and Picasa Web Albums*, <https://blogger.googleblog.com/2007/03/blogger-and-picasa-web-albums.html>.
41. Castells M., *Galaktyka Internetu. Refleksja nad Internetem, biznesem i społeczeństwem*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2003.
42. Castells M., *Spółeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
43. CBOS, *Korzystanie z internetu*, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2020/K_085_20.PDF.
44. Chernatony L. de, McDonald M., Wallace E., *Creating Power Brands*, Butterworth–Heinemann, Oxford 1992.
45. Christensen L.T., Firat A.F., Torp S., *The organisation of Integrated Communications: toward flexible integration*, „European Journal of Marketing” 2008, vol. 42, nr 3–4.
46. Christensen W., *Hobbyist computerized bulletin board*, „Byte Magazine” 1978, nr 78.
47. Ciekankowski Z., *Kapitał ludzki najistotniejszym elementem w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2014, nr 101.
48. Cisek R., *Embedowanie*, <https://www.nowemedia.org.pl/glossary/embedowanie/>.
49. Coupland D., *Pokolenie X. Opowieści na czasy przyspieszającej kultury*, G+J, Warszawa 2008.
50. Craig R.T., *Communication as a field and discipline*, [w:] W. Donsbach (red.), *International Encyclopedia of Communication*, John Wiley and Sons–Blackwell, Oxford 2008.
51. Creswell J.W., Plano Clark V.L., Gutmann M.L., Hanson W.E., *An expanded typology for classifying mixed methods research into designs*, [w:] A. Tashakkori, C. Teddlie (red.), *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*, Sage, Thousand Oaks 2003.
52. Crompton R., Lyonette C., *Work-life ‘balance’ in Europe*, „Acta Sociologica” 2006, nr 49(4).
53. CrunchBase, *LiveJournal users can now make money with Google AdSense, if they pay up first*, <https://archive.ph/20201118115413/https://techcrunch.com/2009/09/22/livejournal-users-can-now-make-money-with-google-adsense-if-they-pay-up-first/>.
54. Cutlip S., Center A., Broom G., *Effective Public Relations*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River 2006.
55. Dąbrowska J., *Employer branding: marka pracodawcy w praktyce*, Słowa i Myśli, Lublin 2014.
56. Dąbrowski T., *Reputacja przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Kraków 2010.
57. Denzin N.K., *The work of little children*, „Toward a Sociology of Education” 1978, nr 12.
58. Dijck J. van, *Culture of Connectivity. A Critical History of Social Media*, Oxford Scholarship, Oxford 2013.
59. Dobek-Ostrowska B., *Komunikowanie polityczne i publiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
60. Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, Astrum, Wrocław 2004.

61. Dolińska-Weryńska D., *Branding emocjonalny w zarządzaniu wartością marki*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 85.
62. Duncan T., Mulhern F., *A White Paper on the Status, Scope and Future of IMC*, McGraw Hill., New York 2004.
63. Dunn B.J., *Best buy's CEO on learning to love social media*, „Harvard Business Review” 2010, December.
64. Dźwigoł H., *Założenia do budowy metodyki badawczej*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska” 2015, nr 78.
65. Eiriz V., Wilson D., *Research in relationship marketing: antecedents, traditions and integration*, „European Journal of Marketing” 2006, nr 3–4.
66. Empemedia, *Social media w Polsce 2021 – raport*, <https://empemedia.pl/social-media-w-polsce-2021-nowy-raport/>.
67. Emplo, *Komunikacja wewnętrzna*, <https://emplo.pl/komunikacja-wewnetrzna/>.
68. Encyklopedia PWN, *APRANet*, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/ARPA%20Net;3871299.html>.
69. Encyklopedia PWN, *Egalitaryzm*, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/egalitaryzm;4008121.html>.
70. Eriksson I., *Co to jest Twitter?*, <https://iwonaeriksson.pl/co-to-jest-twitter/>.
71. Fabjaniak-Czerniak K., *Internetowe media społecznościowe jako narzędzie public relations*, [w:] K. Kubiak (red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
72. Filiciak M., *Młodzi i media. Nowe media a uczestnictwo w kulturze*, SWPS, Warszawa 2010.
73. Fiske J., *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Astrum, Wrocław 1999.
74. Flamholtz E.G., Randle Y., *Kultura firmy*, ICAN Institute, Warszawa 2018.
75. Fleischer M., *Corporate identity i public relations*, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, Wrocław 2003.
76. Florek M., *Zrozumieć Tik Toka*, <https://pbi.org.pl/media/zrozumiec-tik-toka/>.
77. Forum Wizja Rozwoju, *Wpływ mediów tradycyjnych i społecznościowych na gospodarkę*, <https://wizjarozwoju.pl/%EF%BB%BFwpływ-mediów-tradycyjnych-i-społecznościowych-na-gospodarkę/>.
78. Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań 2001.
79. Gajek K., *Media społecznościowe jako ważny element komunikacji zewnętrznej organizacji sportowych*, „Journal of Quality in Sport” 2016, nr 1.
80. gamma, *Czym jest ankieta badawcza sprawdzająca zaangażowanie pracowników – Gallup Q12?*, <https://www.projektgamma.pl/strefa-wiedzy/wiki/co-to-jest-dobre-miejsce-pracy-poznaj-test-12-pytan-gallupa/>.
81. Gawroński S., *Identyfikacja wizualna w systemie politycznego zintegrowanego komunikowania marketingowego – wybrane aspekty*, „Polityka i Społeczeństwo” 2013, nr 1(11).
82. Gawroński S., *Komunikacja marketingowa samorządów terytorialnych: Świadomość i praktyka działalności podkarpackich jednostek samorządu terytorialnego*, BBConsult, Rzeszów 2009.

83. Gawroński S., *Media relations. Współpraca dziennikarzy i specjalistów PR*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2006.
84. GetHero, *Kim są polscy użytkownicy TikToka? Raport*, <https://www.gethero.pl/raport-tiktok/>.
85. Gibbs Ch., MacDonald F., MacKay K., *Social media usage in hotel human resources: recruitment, hiring and communication*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 2015, nr 27(2).
86. Gilpin D., *Organizational image construction in a fragmented online media environment*, „Journal of Public Relations Research” 2010, nr 22(3).
87. Głowacka E., *Metoda „case study” w badaniach i dydaktyce bibliotekoznawstwa i informacji naukowej*, „Przegląd Biblioteczny” 1986, nr 1(54).
88. Goban-Klas T., *Cywilizacja medialna: geneza, ewolucja, eksplozja*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2005.
89. Goban-Klas T., *Komunikowanie masowe: zarys problematyki socjologicznej*, Ośrodek Badań Prasoznawczych RSW „Prasa-Książka-Ruch”, Kraków 1978.
90. Goban-Klas T., *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
91. Gobé M., *Emotional Branding – The New Paradigm for Connecting Brands to People*, Allworth Press, New York 2001.
92. Górská M., *Storytelling biznesowy*, <https://monikagorska.com/storytelling/>.
93. Grand Thornton, *Firmom coraz mocniej brakuje rąk do pracy. Prezentacja wyników badania International Business Report, wrzesień 2017*, <https://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2017/09/Firmom-coraz-mocniej-brakuje-r%C4%85k-do-pracy-raport-Grant-Thornton-06-09-2017.pdf>.
94. Grey E.R., Smeltzer L.R., *SMR forum: corporate image – an integral part of strategy*, „Sloan Management Review” 1985, vol. 26, nr 4.
95. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
96. Gruchała M., *Od pokolenia X do pokolenia Alfa – wartości mediów*, [w:] D. Hoffman, D. Kępa-Figura (red.), *Wartości w mediach – wartości mediów*, t. 2: *Wartości mediów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2014.
97. Grzechowiak M., *Agencje interaktywne a social media marketing*, [w:] *Raport adStandard 2011*, Internet Standard, Warszawa 2011.
98. Grzegorzczak A., *Konwergencja mediów – szanse i zagrożenia*, [w:] A. Grzegorzczak (red.), *e-komunikacja*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2003.
99. Gundlach G.T., Wilkie W.L., *Stakeholder marketing. Why “Stakeholder” was omitted from the American Marketing Association’s Official 2007 definition of marketing and why the future is bright for stakeholder marketing*, „Journal of Public Policy & Marketing” 2010, nr 29(1).
100. Hajduk G., *Poziomy, płaszczyzny i rodzaje integracji komunikacji marketingowej*, [w:] B. Pilarczyk, Z. Waśkowski (red.), *Komunikacja rynkowa. Ewolucja, wyzwania, szanse*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
101. Hajduk G., *Specyfika kryzysów wizerunkowych w mediach społecznościowych*, „Studia Medioznawcze” 2017, nr 3.

102. Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
103. Hanna R., Rohm A., Crittenden V.L., *We're all connected: The power of the social media ecosystem*, „Business Horizons” 2011, nr 54.
104. HCM Deck, *Onboarding – wszystko, co chciałbyś wiedzieć*, <https://hcmdeck.com/pl/onboarding-wszystko-co-chcialbys-wiedziec/>.
105. Helft M., Richtel M., *Venture Firm Shares a YouTube Jackpot*, „The New York Times” z 10 października 2006 r.
106. Holt D., *How Brands Become Icons*, Harvard Business Review Press, Harvard 2004.
107. HRM Institute, *Raport employer branding w Polsce 2020*, https://hrminstitute.pl/wp-content/uploads/2020/11/EBwPL_Raport_20201.pdf.
108. <https://antal.pl/>.
109. <https://brand24.pl/>.
110. <https://brandmentions.com/socialmention/>.
111. <https://developers.facebook.com/docs/graph-api/reference/v15.0/insights#availmetrics>.
112. <https://fortune.com/ranking/best-companies/>.
113. <https://napoleoncat.com/pl/>.
114. <https://notowania.pb.pl/>.
115. <https://unamo.com/pl/>.
116. <https://www.aliorbank.pl/>.
117. <https://www.biznesradar.pl/>.
118. https://www.coig.com.pl/spis-polskich-firm_katalog_polskich_firm.php.
119. <https://www.greatplacetowork.pl/>.
120. <https://www.humanresourcesonline.net/>.
121. <https://www.money.pl/>.
122. <https://www.newspoint.pl/>.
123. <https://www.sotrender.com/pl#features>.
124. <https://www.top-employers.com/pl-PL/>.
125. IAB Polska, *Dezinformacja w sieci. Analiza wiarygodności kanałów informacyjnych*, https://www.iab.org.pl/wp-content/uploads/2018/07/IABPolska_RAPORT_DezinformacjaWSieci_20180719.pdf.
126. IAB Polska, *Formy angażowania użytkowników w social media*, <https://www.iab.org.pl/wp-content/uploads/2021/07/IAB-SM-Formy-angazowania-uzytkownikow-w-social-media.pdf>.
127. IAB Polska, *Przewodnik po social media w Polsce*, <https://iab.org.pl/wp-content/uploads/2020/01/IAB-Przewodnik-po-Social-Media-w-Polsce-2019-2020.pdf>.
128. Informatiquemania, *YouTube. Co to jest, do czego służy i jak najlepiej wykorzystać tę platformę wideo?*, <https://www.informatique-mania.com/pl/linternet/youtube-2/>.

129. Ireton Ch., Posetti J. (red.), *Journalism, 'Fake News' & Desinformation: Handbook for Journalism Education and Training*, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, Paris 2018.
130. Jabłońska M.R., *Człowiek w cyberprzestrzeni. Wprowadzenie do psychologii Internetu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.
131. Jakubowicz K., *Nowa ekologia mediów. Konwergencja a metamorfoza*, Poltex, Warszawa 2011.
132. Jaska E., *Uwarunkowania skutecznego komunikowania instytucjonalnego w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu” 2010, nr 12(1).
133. Jenner S., Taylor S., *Employer branding – fad or the future of HR?*, [w:] S. Humpage (red.), *Research Insight: Employer Branding. The Latest Fad or The Future of HR?*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2008.
134. Jeszka A.M., *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 5(158).
135. Johnston K., Beatson A., Lings I., *The influence of internal communication on employee engagement: a pilot study Emma Karanges*, „Public Relations Review” 2015, nr 41.
136. Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
137. Juza M., *Internet jako nowe medium masowe: szanse, zagrożenia, perspektywy*, „Studia Medioznawcze” 2007, nr 2(29).
138. Kabus J., *Interdyscyplinarność dyskursu*, „Językoznawstwo” 2011, nr 1(5).
139. Kaczkowska-Serafińska M., Michalska K., *Employer branding – nowe możliwości dla efektywnych procesów rekrutacji pokolenia Y*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula” 2015, nr 44(6).
140. Kaczmarek J., *Produkt turystyczny. Pomysł. Organizacja. Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
141. Kaczorowska-Spychalska D., *Portale społecznościowe w strategii komunikacji*, „Zeszyty Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu” 2011, nr 209.
142. Kall J., *Branding na smartfonie. Komunikacja mobilna marki*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
143. Kamiński J., *100 lat Harvard Business School. Wkład w rozwój wczesnego marketingu*, „Marketing i Rynek” 2009, nr 12.
144. Kampioni-Zawadka M., *Wykorzystanie mediów społecznościowych w procesie rekrutacji pracowników i ich wpływ na budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2014, nr 2(9).
145. Kaplan A., Haenlein, *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media*, „Business M. Horizons” 2010, nr 53(1).
146. Kaste M., *Facebook's newest challenger: Google Plus*, <https://www.npr.org/2011/06/29/137507567/facebooks-newest-challenger-google-plus>.
147. Kaznowski D., *Podział i klasyfikacja social media*, <https://networkeddigital.wordpress.com/2010/05/10/podzial-i-klasyfikacja-social-media/>.

148. Kaznowski D., *Social media – społeczny wymiar Internetu*, [w:] J. Królewski, P. Sala (red.), *E-marketing. Współczesne trendy. Pakiet startowy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.
149. Keller K.L., *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, Upper Sadle River 1998.
150. Kemp S., *Digital 2021: Global Overview Report*, <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report>.
151. Kemp S., *Digital 2022: Global Overview Report*, <https://datareportal.com/reports/digital-2022-global-overview-report>.
152. Kemp S., *Digital 2023: Poland*, <https://datareportal.com/reports/digital-2023-poland>.
153. Klimek-Michno K., Marciniak K., *Kultura dialogu zamiast komunikatu „góra–dół”*. *Kompendium HR*, dodatek do „Personel i Zarządzanie” 2017, nr 10.
154. Klimowicz D., *Snapchat – co to jest i jak działa?*, <https://komorkomania.pl/35603,snapchat-co-to-jest-i-jak-dziala>.
155. Kłeczek R., *Silna marka z punktu widzenia nabywcy*, [w:] J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan (red.), *Zarządzanie marką*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
156. Kochanek P., *Dyskurs rynku pracy*, praca doktorska, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2021.
157. Kompan, *Definicja pojęcia – YouTube*, <https://kompan.pl/co-to-jest/youtube/>.
158. Komuda Ł., *Liczba pracujących*, <https://rynekpracy.org/statystyki/liczba-pracujacych/>.
159. Konecki K., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi. Sprzężenia zwrotne w działaniu*, „Przegląd Socjologiczny” 2002, nr 51(2).
160. Kotarbiński J., *Marka 5.0. Człowiek i technologie: jak tworzą nowe wartości?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2021.
161. Kotler Ph., Armstrong G., *Principles of Marketing*, Prentice Hall International, London 1989.
162. Kotler Ph., Barich H., *A framework for marketing image management*, „Sloan Management Review” 1991, vol. 32, nr 2.
163. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 3.0: from products to customers to the human spirit*, [w:] K. Kompella (red.), *Marketing Wisdom*, Springer, Singapore 2019.
164. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 5.0. Technologie Next Tech*, MT Biznes, Warszawa 2021.
165. Kotler Ph., Keller K.L., *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2012.
166. Kotler Ph., Kotler M., *Przez marketing do wzrostu. 8 zwycięskich strategii*, Dom Wydawniczy, Rebis, Poznań 2013.
167. Kotler Ph., *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
168. Kotler Ph., *The New Marketing and Sales – Strategies and Tactics*, XIX Seminar of the Series Authorities.
169. Kozielski R., *Czterolistna koniczyna. Biznes nowych możliwości*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
170. Kozielski R., Miotk A., *Social media*, [w:] R. Kozielski (red.), *Wskaźniki marketingowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017.

171. Kozielski R., *Pomiar działań marketingowych – proces i obszary*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 460.
172. Kozłowska M., *Raport. Pracownik w centrum uwagi. 5 zasad dobrej komunikacji*, <https://mycompanypolska.pl/artykul/raport-pracownik-w-centrum-uwagi-5-zasad-dobrej-komunikacji/8752>.
173. Kozłowska A., *Oddziaływanie mass mediów*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2006.
174. Kozłowska W., *Jak wstawić hiperłącze na Facebooku?*, <https://brandbay.pl/blog/jak-wstawic-hiperlacze-na-facebooku/>.
175. Kozłowski M., *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
176. Krajewski M., *O metodologii nauk i zasadach pisarstwa naukowego*, Wydawnictwo Naukowe Novum, Płock 2020.
177. Krol E., Hoffman E., *FYI on „What is the Internet?”*, <http://www.faqs.org/rfcs/rfc1462.html>.
178. Kutera R., Łysik Ł., *Wpływ mediów społecznościowych na kształt wewnętrznych procesów komunikacyjnych w przedsiębiorstwie*, „Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach” 2012, nr 113.
179. Lachiewicz S., Matejun M., *Studia przypadków karier menedżerskich absolwentów Politechniki Łódzkiej*, [w:] I. Staniec (red.), *Kształcenie menedżerów na uczelni technicznej*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
180. Lambert J., *Digital Storytelling: Capturing Lives, Creating Community*, Routledge, New York 2013.
181. Leoński W., *Work–life balance jako praktyka koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie” 2015, nr 42(1).
182. LepszaPraca.pl, *Raport: 80 proc. poleceń pracy w social media odbywa się za pomocą Facebooka*, <https://www.prawo.pl/kadry/raport-80-proc-polecen-pracy-w-social-media-odbywa-sie-za-pomoca-facebooku,285759.html>.
183. Li C., Bernoff J., *Marketing technologii społecznych*, MT Biznes, Warszawa 2009.
184. Lipińskie Ł., *Krótki przewodnik po fake newsach*, <https://www.press.pl/magazyn-press/artykul/55061,krotki-przewodnik-po-fake-newsach2>.
185. Lipka A., *Percepcja różnic generacyjnych – interpretacje i wnioski dla kierujących kreatywnymi zespołami*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2017, nr 3
186. Lisiecki J., Sobotko K., *Co to jest content marketing i jakie oferuje korzyści?*, <https://www.eactive.pl/blog-o-seo/co-to-jest-content-marketing-i-jakie-oferuje-korzysci/>.
187. Lisowska-Magdziarz M., *Analiza zawartości mediów. Przewodnik dla studentów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2004.
188. Lister M., Dovey J., Giddings S., Grant I., Kelly K., *Nowe media. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009
189. Lloyd S., *Branding from the inside out*, „Business Review Weekly” 2002, vol. 24, nr 10.
190. Lovett J., *Sekrety pomiarów w mediach społecznościowych*, Helion, Gliwice 2012.

191. Lupa I., *Media społecznościowe jako narzędzie pracodawcy w procesie selekcji kandydatów*, [w:] I. Miciuła (red.), *Wybrane aspekty badawcze. Gospodarka – zarządzanie – innowacje*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice 2016.
192. Lupa I., *Media społecznościowe w marketingu i zarządzaniu. Wybrane zagadnienia z teorii i praktyki przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice 2016.
193. Łaniewski P., *Storytelling: 5 rad jak skutecznie opowiedzieć historię produktu*, https://www.pb.pl/konferencje/marketing/storytelling-5-rad-jak-skutecznie-opowiedziec-historie-produktu-1007994?gclid=CjwKCAiA3L6PBhBvEiwA-INlJ9KV0UooJhnXouYyEdybFBQXpffdtYgoLIM-P9BkkT0O_0hEYCh-Z4xoC9XE-QAvD_BwE.
194. Madej I., *Wokół marki – dobra i zła praktyka marketingowa*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2005.
195. Madia S.A., *Best practices for using social media as a recruitment strategy*, „Strategic HR Review” 2011, nr 10(6).
196. Malhotra N.K., Birks D.F., *Marketing Research. An Applied Approach*, Pearson Education, Harlow 2007.
197. Małecka M., Małecki B., *Analiza rozwoju portali społecznościowych w Internecie*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008.
198. Manager Kariery, *Przegląd rynku pracy #10 – Allegro/Ikea/Grupa Żywiec*, <https://www.youtube.com/watch?v=1LXrcQn-PSw>.
199. Manovich L., *Język nowych mediów*, Warszawa 2006.
200. Manovich L., *Język nowych mediów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006.
201. Markapracodawcy, *Wdrożeniowy must have, czyli jak przyjąć Nowego – Onboarding*, <https://markapracodawcy.pl/wdrozeniowy-must-have-onboarding/>.
202. Marska-Maj S., *Poznaj najlepszy sposób zarządzania projektem. Jak pracować w zespole cross-funkcyjnym?*, <https://mamstartup.pl/poznaj-najlepszy-sposob-zarzadzania-projektem-jak-pracowac-w-zespole-cross-funkcyjnym/>.
203. Marszałkowski P., *Wywiady pogłębione IDI – instrukcja obsługi*, <https://ux.marszalkowski.org/wywiady-poglebione/>.
204. Martin G., *Employer branding – time for some long and ‘hard’ reflections?*, S. Humpage (red.), *Research Insight: Employer Branding. The Latest Fad or The Future of HR?*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2008.
205. Martyński W., *Employer branding: co to jest? Definicja, rodzaje, przykłady*, <https://interviewme.pl/blog/employer-branding>.
206. Matuszewska A., *Marka korporacyjna a marka pracodawcy – związki i zależności*, praca doktorska, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2018.
207. Maurer R., *Onboarding key to retaining, engaging talent*, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/onboarding-key-retaining-engaging-talent.aspx>.
208. Mayo A., *The Human Value of the Enterprise*, Nicholas Brealey Publishing, London–Boston 2001.
209. Mazurek-Łopacińska K. (red.), *Badania marketingowe. Metody, techniki i obszary aplikacji na współczesnym rynku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.

210. McCarthy E.J., *Basic Marketing*, Irwin, Homewood 1960.
211. McCrae R.R., Costa P.T. Jr, Martin T.A., *The NEO-PI-3: a more readable revised NEO personality inventory*, „Journal of Personality Assessment” 2005, nr 84(3).
212. McCrindle M., *The ABC of XYZ. Understanding the Global Generations*, McCrindle Research, Lexington 2014.
213. McQuail D., *Teoria komunikowania masowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
214. Meta, *API konwersji – informacje*, <https://www.facebook.com/business/help/2041148702652965?id=818859032317965>.
215. Meta, *Informacje o postach na stronach na Facebooku*, <https://www.facebook.com/business/help/2315200265386760?id=939256796236247>.
216. Meta, *Obraz*, <https://www.facebook.com/business/ads-guide/image>.
217. Michałek A., *Czym jest work-life balance*, <https://www.hrlink.pl/blog/o-co-tak-naprawde-chodzi-w-work-life-balance/>.
218. Mielcarek P., *Metoda case study w rozwoju teorii naukowych*, „Organization and Management” 2014, nr 107.
219. Mikułowski-Pomorski J., *Informacja i komunikacja. Pojęcia, wzajemne relacje*, Ossoli-neum, Wrocław 1988.
220. Mobile Institute, *SocialHearts – marki w globalnych serwisach społecznościowych*, <http://mobileinstitute.eu/files/social-hearts-2014.pdf>.
221. Morbitzer J., *O istocie medialności młodego pokolenia*, „Neodidagmata” 2012, nr 33/34.
222. Morgan N., Jones G., Hodges A., *Social Media. The Complete Guide to Social Media From The Social Media Guys*, <http://www.yumpu.com/en/document/view/5539277/the-completeguide-to-social-media-the-social-media-guys>.
223. Moroko L., Uncles M.D., *Characteristics of successful employer brands*, „Journal of Brand Management” 2008, nr 16(3).
224. Morse J.M., *Strategies for sampling*, [w:] J.M. Morse (red.), *Qualitative Nursing Research: A Contemporary Dialogue*, Sage, Thousand Oaks 1991.
225. Mosley R., *Customer experience, organisational culture and the employer brand*, „Journal of Brand Management” 2007, vol. 15, nr 2.
226. Mroczko F., *Jakościowe metody badań: obserwacja naukowa*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, nr 26.
227. Mrozowski M., *Media masowe. Władza, rozrywka, biznes*, Oficyna Wydawnicza Aspra-JR, Warszawa 2001.
228. Mruk H., *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
229. Nadolna D., *Badanie wpływu kultury organizacyjnej na zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach*, praca doktorska, Politechnika Poznańska, Poznań 2008.
230. NapoleonCat, *Facebook users in Poland*, <https://napoleoncat.com/stats/facebook-users-in-poland/2022/10/>.
231. Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Antykwa, Kraków 2000.

232. Nieć M., *Komunikowanie społeczne i media: perspektywa politologiczna*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
233. Nowacki F., *Marketing 4.0 – nowa koncepcja w obliczu przemian współczesnego konsumenta*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 6(21).
234. Nowosielski S., *Orientacja na pracownika jako klienta wewnętrznego w organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 223.
235. Okrzyńska A., *Social media – koniec komunikowania masowego?*, <https://press.farka.com.pl/index.php/social-media-koniec-komunikowania-masowego/>.
236. Olcoń M., *Zogniskowane wywiady grupowe online – charakterystyka techniki badawczej*, [w:] Ł. Jonak, P. Mazurek, M. Olcoń, A. Przybyłska, A. Tarkowski, J.M. Zając (red.), *Re: Internet – społeczne aspekty medium. Polskie konteksty i interpretacje*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006.
237. Olins W., *Podręcznik brandingu*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa, 2009.
238. Olsztyńska A., *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, [w:] H. Mruk (red.), *Komunikowanie się w biznesie*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2002.
239. OpenMobi, *Jak marki powinny komunikować się z użytkownikami TikToka*, https://open-mobi.pl/public/tiktok_raport2021/.
240. Oracle, *Czym jest sztuczna inteligencja? Dowiedz się więcej o sztucznej inteligencji*, <https://www.oracle.com/pl/artificial-intelligence/what-is-ai/>.
241. Orłowska A., *Dlaczego TikTok jest popularny? Kreatywność, muzyka i mówienie (nie)swoim głosem*, <https://geex.x-kom.pl/lifestyle/co-to-jest-tiktok/>.
242. Osmad M., *Mind-blowing LinkedIn statistics and facts (2023)*, <https://kinsta.com/blog/linkedin-statistics/>.
243. Otouczelnie, *Employer branding – studia podyplomowe*, <https://www.otouczelnie.pl/artukul/1998/Employer-branding-studia-podyplomowe>.
244. Pakulska D., *LinkedIn – przewodnik dla początkujących*, <https://www.whitepress.pl/baza-wiedzy/97/linkedin-%E2%80%93-przewodnik-dla-poczatkujacych>.
245. Panasiuk A., *Kryzysy wizerunkowe polskich marek w dobie mediów społecznościowych*, „Akademia Zarządzania” 2018, nr 2(2).
246. PAP/rs, *PGE podała wyniki za 2020 r. „To był czas intensywnych prac koncepcyjnych”*, <https://www.wnp.pl/energetyka/pge-podala-wyniki-za-2020-r-to-był-czas-intensywnych-prac-koncepcyjnych,458045.html>.
247. PBI, *W 2020 r. oglądaliśmy YouTube średnio ponad 40 minut dziennie*, <https://pbi.org.pl/media/w-2020-r-ogladalismy-youtube-srednio-ponad-40-minut-dziennie/>.
248. Peszko K., *Popularność mediów społecznościowych wśród różnych generacji*, „Marketing i Zarządzanie” 2016, nr 45(4).
249. Pinterest, *Wszystko o Pinterescie*, <https://help.pinterest.com/pl/guide/all-about-pinterest>.
250. Pisarek W., *Wstęp do nauki o komunikowaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
251. Piskorski M.J., *Social strategies that work*, „Harvard Business Review” 2011, November.
252. Pitraszek M., *Internet i Social Media w Polsce 2022 – raport*, <https://empemedia.pl/internet-i-social-media-w-polsce-2022-raport/>.

253. Podraza U., *Wizerunek marki w mediach społecznościowych*, „Naukowy Przegląd Dziennikarski” 2017, nr 1.
254. Pogorzelski J., *Branding emocjonalny*, [w:] R. Kozielski (red.), *Branding nowe możliwości! Nowe wyzwania! Raport z warsztatów strategicznych*, <https://docplayer.pl/2055941-Branding-nowe-mozliwosci-nowe-rozwiazania-raport-z-warsztatow-strategicznych-szczyrk-12-14-lutego-2009.html>.
255. Pogorzelski J., *Marka na cztery sposoby*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
256. Polańska K., *Biznesowy charakter mediów społecznościowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, nr 656.
257. Polska Agencja Prasowa, *Jeden z pierwszych komunikatorów internetowych w historii przechodzi na emeryturę*, <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/jeden-z-pierwszych-komunikatorow-internetowych-w-historii-przechodzi-na-emeryture/3gyj70g>.
258. Poniewierski A., *SPEED, bez granic w cyfrowym świecie*, SPEEDnolimits.com, Warszawa 2020.
259. Popiołek M., *Serwisy społecznościowe w przestrzeni internetowej – (social)mediatyżacja życia codziennego*, „Zeszyty Prasoznawcze” 2015, nr 1(221).
260. Porcu L., Barrio-García S. del, Kitchen Ph., *How Integrated Marketing Communications (IMC) works? A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects*, „Comunicacion Y Sociedad” 2012, vol. XXV, nr 1.
261. Prein G., Kuckartz U., Roller E., Ragin C., Kelle U., *Computers and triangulation. Introduction: between quality and quantity*, [w:] U. Kelle (red.), *Computer-Aided Qualitative Data Analysis: Theory, Methods and Practice*, Sage, Thousand Oaks 1995.
262. Prensky M., *Digital Natives, Digital Immigrants Part 1*, „On The Horizon” 2001, vol. 9, nr 5.
263. Prensky M., *Digital natives, digital immigrants part 2. Do they really think differently?*, „On The Horizon” 2001, vol. 9, nr 6.
264. Pringle H., Gordon B., *Brand Manners how to Create the Self-Confident Organisation to Live the Brand*, John Wiley and Sons, New Jersey 2009.
265. Prymon M., *O pewnych przesłankach tworzenia zintegrowanej komunikacji marketingowej (IMC)*, [w:] B. Pilarczyk (red.), *Komunikacja rynkowa. Strategie i instrumenty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
266. Pusz I., Janiczak M., *Reputacja*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Reputacja>.
267. Radii, *How Douyin became the most popular app in the world*, <https://technode.com/2018/05/10/how-douyin-became-the-most-popular-app-in-the-world/>.
268. Rheingold H., *The Virtual Community. Homestading on the Electronic Frontier*, MIT Press, Cambridge–London 2000.
269. Ries A., Ries L., *22 niezmiennie prawa zarządzania marką*, Prószyński i s-ka, Warszawa 1998.
270. Roguski A., *Przyszłość social media*, <https://www.whysosocial.pl/przyszlosc-social-media/>.
271. Rojewska M., *HR [Human Resources]: co to jest, jak wygląda praca działu HR*, <https://interviewme.pl/blog/hr-human-resources>.
272. Rojewska M., *LinkedIn – co to? Dla kogo? [Logowanie, szukanie pracy]*, <https://interviewme.pl/blog/linkedin-na-ktory-zwroci-uwage-rekruter-6-porad>.

273. Rojewska M., *Public relations – co to znaczy? Na czym polegają działania PR?*, <https://interviewme.pl/blog/pr-public-relations>.
274. Rosa G., *Formy komunikacji Polaków na podstawie badań pokoleń X, Y, Baby Boomers*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2013, nr 29.
275. Rossman G.B., Wilson B.L., *Numbers and words revisited: Being „shamelessly eclectic”*, „Quality and Quantity” 1994, nr 28(3).
276. Rudawska E., *Lojalność klientów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
277. Sadowski M., *Rewolucja social media*, Helion, Gliwice 2012.
278. Sadowski R., *Raport Newspoint: Pokolenia w Polsce i potrzeba monitorowania ich rosnącej aktywności*, <https://www.newspoint.pl/blog/raport-newspoint-pokolenia-w-polsce-i-potrzeba-monitorowania-ich-rosnacej-aktywnosci>.
279. Sanak-Kosmowska K., *Pomiar skuteczności komunikacji marketingowej w social mediach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 526.
280. SAP, *Co to jest uczenie maszynowe?*, <https://www.sap.com/poland/insights/what-is-machine-learning.html>.
281. Savchuk K., *Pinterest founders are among the world’s youngest new billionaires*, <http://bit.ly/2xIQysa>.
282. Schäffer B., *Mediengenerationen, Medienkohorten und generationsspezifische Medienpraxiskulturen. Zum Generationenansatz in der Medienforschung*, [w:] B. Schorb, A. Hartung, W. Reißmann (red.), *Medien und höheres Lebensalter. Theorie – Forschung – Praxis*, Springer, Wiesbaden 2009.
283. Schewe Ch.D., Smith R.M., *Marketing: Concepts and Applications*, McGraw Hill., New York 1980.
284. Schreiber E.S., *Reputation*, <https://instituteforpr.org/reputation/>.
285. Schuhmacher F., Geschwill R., *Employer branding*, Gabler, Wiesbaden 2009.
286. Sedlak P., *Wskaźnik eNPS (Employee Net Promoter Score) – rewolucyjne narzędzie czy naukowa porażka?*, <https://badaniahr.pl/wskaznik-enps>.
287. Sharebee, *50 liczb, danych i statystyk o LinkedIn, które warto znać w 2022*, <https://www.sharebee.pl/blog/50-liczb-danych-i-statystyk-o-linkedin-ktore-warto-znac-w-2022-roku>.
288. Sienkiewicz P., *Metody badań nad bezpieczeństwem i obronnością*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2010.
289. Sievert H., Scholz Ch., *Engaging employees in (at least partly) disengaged companies. Results of an interview survey within about 500 German corporations on the growing importance of digital engagement via internal social media*, „Public Relations Review” 2017, nr 43(5).
290. Sivertzen A.-M., Nilsen E.R., Olafsen A.H., *Employer branding: employer attractiveness and the use of social media*, „Journal of Product & Brand Management” 2013, vol. 22, nr 7.
291. Siwka D., *Dlaczego warto zainwestować w employer branding? Poznaj korzyści z budowania marki pracodawcy*, <https://bardzohr.pl/2014/11/30/dlaczego-warto-zainwestowac-w-employer-branding/>.
292. Skalska A., *Interfejs API. Czym jest i jak wspiera biznes?*, <https://udigroup.pl/blog/interfejs-api-co-to-jest-i-jak-wspiera-biznes/>.

293. Skorek M., *Marka we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013.
294. Skorupa S., *Będą najbogatszymi i najdłużej żyjącymi ludźmi. Pokolenie alfa jest fascynujące!*, <https://mamadu.pl/148943,cechy-nowego-pokolenie-alfa-definicja-generacji-a>.
295. Skrzypczak J. (red.), *Popularna encyklopedia mass mediów*, Kurpisz, Poznań 1999.
296. Skwarska A., Kuć P., *Raport „Cyfrowa ewolucja kariery”: media społecznościowe w pracy. Polacy o social media w pracy*, <https://media.pracuj.pl/139380-polacy-o-social-media-w-pracy-badanie-pracujpl>.
297. Słownik Języka Polskiego PWN, *Komunikować*, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/komunikowa%C4%87.html>.
298. Smolań K., Ślusarczyk B., *Komunikacja wewnętrzna – innowacyjny aspekt współczesnego zarządzania organizacją*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2018, nr 52.
299. Spangler T., *Time Inc. buys Myspace Parent Company*, <https://variety.com/2016/digital/news/time-inc-myspace-viant-1201703860/>.
300. Spitzer M., *Cyfrowa demencja. W jaki sposób pozbawiamy rozumu siebie i swoje dzieci*, Dobra Literatura, Słupsk 2013.
301. Statista, *Number of monthly active Facebook users worldwide as of 4th quarter 2022*, <https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/>.
302. Stopczyński B., *Wykorzystanie mediów społecznościowych w przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2012, vol. 13, nr 8.
303. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
304. Stuart A., Whetten D., *Organisational identity*, [w:] B. Staw, L. Cummings (red.), *Research in Organisational Behavior*, JAI Press, Greenwich 1985.
305. Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
306. Sullivan J., *The 8 elements of a successful employment brand*, <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand>.
307. Sułkowski Ł., *Organizacja w poszukiwaniu tożsamości*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 3.
308. Szczepańczyk M., *Innowacyjne sposoby wykorzystania mediów społecznościowych w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej organizacji*, „Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach” 2014, nr 183.
309. Szmulik S., *Jak zwiększyć zasięg na Facebooku? Praktyczne wskazówki*, <https://marketing-dlaludzi.pl/jak-zwiekszy-zasieg-na-facebooku-praktyczne-wskazowki/>.
310. Sznitowski M., *4 poziomy spójności marki, o które musisz zadbać*, <https://sznitowski.pl/4-pozimy-spojnosci-marki/>.
311. Szpunar M., *Czym są nowe media? Próba konceptualizacji*, „Studia Medioznawcze” 2008, nr 4(35).
312. Szpunar M., *Pokolenie Ctrl+C Ctrl+V*, <https://docplayer.pl/12554796-Pokolenie-ctrl-c-ctrl-v-1.html>.
313. Szulce H., Janiszewska K., *Zarządzanie marką*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.

314. Szymańska K., *Przegląd poglądów na rolę komunikacji w organizacji*, „Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie” 2013, nr 7(1–4).
315. Ślęzak A., *Czym są meta title i meta description i jak je pisać?*, <https://business.trustedshops.pl/blog/meta-title-meta-description>.
316. Śliwa D., *Historia mediów społecznościowych*, <https://www.ideoforce.pl/akademia/historia-mediow-spolesznosciowych,434.html>.
317. Świergot, *Odpowiedź vs. przesłać dalej*, <https://pl.sawakinome.com/articles/twitter/reply-vs-retweet-1.html>.
318. Tadeusiewicz R., „*Jak powstał i rozwinął się Twitter*” – felieton, <https://www.agh.edu.pl/aktualnosci/info/jak-powstal-i-rozwinal-sie-twitter-felieton>.
319. Tapscott D., *Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
320. Tarczydło B., *Content marketing w budowaniu wizerunku marki w sieci. Studium przypadku*, „Marketing i Zarządzanie” 2014, nr 36.
321. Tarka P., *Specyfika i komplementarność badań ilościowych i jakościowych*, „Wiadomości Statystyczne. The Polish Statistician” 2017, nr 3.
322. Top Employers Institute, *Top Employers Polska 2021: 12. Edycja Programu w Polsce – 67 laureatów*, <https://businessinsider.com.pl/rozwoj-osobisty/kariera/top-employers-polska-2021-12-edycja-programu-w-polsce-67-laureatow/xw3wfgm>.
323. Tran J., *What size of featured image is best for displaying on Facebook and Twitter?*, <https://medium.com/gretathemes/what-size-of-featured-image-is-best-for-displaying-on-facebook-and-twitter-64f782dbd4b8>.
324. Turniak G., *Employee advocacy – program dla aktywnie zaangażowanych pracowników*, <https://grupayak.pl/employee-advocacy-program-dla-aktywnie-zaangazowanych-pracownikow/>.
325. Tworzydło D., *Skuteczne zarządzanie w kryzysie wizerunkowym na przykładzie marki Tiger*, „Studia Medioznawcze” 2019, nr 1(76).
326. Urbanek G., *Zarządzanie marką*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
327. Vasterman P., *Media-hype: self-reinforcing news waves, journalistic standards and the construction of social problems*, „European Journal of Communication” 2005, nr 20(4).
328. Vosoughi S., Roy D., Aral S., *The spread of true and false news online*, <https://www.science.org/doi/full/10.1126/science.aap9559>.
329. Walendzewska M., *Jaki oblicza się Interactivity Index i Relative Interactivity Index?*, https://www.sotrender.com/resources/pl/faq_pl/jaki-oblicza-sie-interactivity-index-i-relative-interactivity-index/.
330. Walków M., *Pokolenia na rynku pracy w Polsce – kim są baby boomers, X, Y i C?*, <https://businessinsider.com.pl/rozwoj-osobisty/kariera/millennials-pokolenie-x-y-z-i-baby-boomers-kim-sa-na-ryнку-pracy/6e53lmr>.
331. Wańczyk P., *Historia mediów społecznościowych. 4 korzyści z rozwoju social media*, <https://brand24.pl/blog/40-lat-minelo-jak-jeden-dzien-czyli-krotka-historia-mediow-spolesznosciowych/>.
332. Wankel Ch., Stoner J.A.F., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.

333. Warner M., Witzel M., *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
334. wat, *Microsoft przejmuje LinkedIn. Wielki zakup za wielkie pieniądze*, <https://wyborcza.biz/biznes/7,179195,20234029,microsoft-przejmuje-linkedin-wielki-zakup-za-wielkie-pieniadze.html>.
335. Wąsikiewicz-Firlej E., *Tożsamość a wizerunek i reputacja przedsiębiorstwa na przykładzie koncernu Monsanto*, „Scripta Neophilologica Posnaniensia” 2017, nr 17.
336. Weinberger M., *Mark Zuckerberg skończył 34 lata. Oto 33 zdjęcia pokazujące ewolucję Facebooka*, <https://businessinsider.com.pl/firmy/zarządzanie/facebook-ewolucja-firmy-i-marka-zuckerberga/87d6ll8>.
337. Wells W., Moriarty S., Burnett J., *Advertising: Principles and Practices*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River 2006.
338. Werenowska A., *Social media marketing (SMM) jako narzędzie komunikacji*, „Turystyka i Rozwój Regionalny” 2019, nr 12.
339. wFirma, *Snapchat – co to takiego i do czego służy?*, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-snapchat-co-to-takiego-i-do-czego-sluzy>.
340. Wieczerzycki M., *Istota komputerowo zapośredniczonej komunikacji z konsumentami w świetle teorii obecności społecznej*, [w:] A. Czubala, P. Hadrian, J.W. Wiktor (red.), *Marketing w 25-lecie gospodarki rynkowej w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
341. Wiktor J.W., *Komunikacja marketingowa – perswazja czy manipulacja? W stronę reguły 30–70*, [w:] B. Pilarczyk (red.), *Komunikacja rynkowa. Strategie i instrumenty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
342. Wilczewska D., *Badania jakościowe w marketingu – cele, rodzaje, charakterystyka, zastosowanie*, <https://questus.pl/blog/badania-jakosciowe-w-marketingu-cele-rodzaje-charakterystyka-zastosowanie/>.
343. Witek-Hajduk M.K., *Zarządzanie silną marką*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
344. Wnuk A., *Czym jest employee advocacy?*, <https://hrbusinesspartner.pl/artukul/czym-jest-employee-advocacy>.
345. Wojciechowska I., *Wykorzystanie mediów społecznościowych w zarządzaniu komunikacją z otoczeniem przez szkoły wyższe w Polsce*, praca doktorska, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2022.
346. Wojtaszczyk K., *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
347. Wojtaś-Jakubowska A., *Efektywność zaczyna się od komunikacji. Kompendium HR*, dodatek do „Personel i Zarządzanie” 2017, nr 10.
348. Wójcik B., *Facebook: 15 przykładów angażujących postów*, https://www.wieciecowne-cie.pl/15-przykladow-angazujacych-postow-facebooku/?fbclid=IwAR3syeeKZXhZlU1q_NRZfBHe-UZ2IPEIkPKVP6nY3mZ61c66T-EG4HY_fm.
349. Wójcik P., *Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu*, „E-mentor” 2013, nr 1(48).
350. Wrona D., Armatys K., *Marka*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Marka>.
351. Yin R., *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks 2009.

- 352. Yuvaraj M., *Adoption of technology in recruitment of library professional and faculty members: case study of social media in India*, <https://search.proquest.com/docview/1826415491/156549E07F2C46E9PQ/1?accountid=45580>.
- 353. Zarębska A., *Reputacja firmy – efekt zarządzania tożsamością organizacyjną*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 4.
- 354. Zawalich A., *Storytellers (PTAT – People Talking About This) – wskaźnik, który nie powinien istnieć?!*, <https://www.sotrender.com/blog/pl/2017/11/storytellers-ptat-wskaznik-ktory-nie-powinien-istniec/>.
- 355. Zbrzyzny M., *Kształtowanie wizerunku organizacji w mediach społecznościowych*, [w:] Z. Waśkowski, *Komunikacja rynkowa. Kultura, perswazja, technologia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
- 356. Żur A., *Otwarta komunikacja wewnętrzna – imperatyw współczesnych organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 3(156).
- 357. Żyłka K., *Interactivity Index – czyli Sotrenderowy wskaźnik aktywności na fanpage’u*, <https://www.sotrender.com/blog/pl/2020/02/interactivity-index-czyli-nasz-wskaznik-aktywnosci/>.
- 358. Żyłka K., *Jakie są rodzaje zasięgów na Facebooku i jak się je liczy?*, https://www.sotrender.com/resources/pl/faq_pl/metryki/rodzaje-zasiegow-na-facebooku-jak-sie-je-liczy/.

Spis rysunków

Rysunek 1. Schemat procesu komunikacji według Shannona-Weavera	20
Rysunek 2. Piramida komunikowania według McQuaila	21
Rysunek 3. Koncepcje mix 4P, 4C, 4E.....	26
Rysunek 4. Jakie działania prowadzone wewnątrz firmy wpływają na jej efektywność biznesową?	36
Rysunek 5. Klasyfikacja mediów społecznościowych według Kaplana i Haenleina.....	51
Rysunek 6. Podział mediów społecznych ze względu na funkcję.....	53
Rysunek 7. Cztery sposoby tworzenia marki.....	76
Rysunek 8. Różnice pomiędzy tożsamością, wizerunkiem, reputacją a marką.....	81
Rysunek 9. Model zintegrowanej marki Mosleya	90
Rysunek 10. Post argumentujący obecność w social mediach Banku Polska Kasa Opieki S.A.	198
Rysunek 11. Zmiany i usprawnienia na portalu LinkedIn w obszarze komunikacyjnym	204
Rysunek 12. Nagroda LinkedIn Talent Awards dla spółki Allegro.eu S.A.....	208
Rysunek 13. Nagroda HRM Institute dla spółki Allegro.eu S.A.....	209
Rysunek 14. Nagroda Forbes „Poland’s Best Employers 2021” dla spółki Allegro.eu S.A.	210
Rysunek 15. Statystyki rekrutacyjne spółki Allegro.eu S.A. za rok 2020.....	212
Rysunek 16. Certyfikat Top Employer 2021 dla spółki Orange Polska S.A.....	212
Rysunek 17. Nagroda Employer Branding Excellence Awards 2021 dla spółki Orange Polska S.A.....	213
Rysunek 18. Nagroda Top Employer Poland 2021 i Top Employer Europe 2021 dla spółki Polski Koncern Naftowy Orlen S.A.....	214
Rysunek 19. Reakcje użytkowników na post Allegro.eu S.A. informujący o otrzymaniu nagrody HRM Institute.....	216

Rysunek 20. Storytelling w Allegro.eu S.A. (bohater Tomasz)	228
Rysunek 21. Storytelling w Allegro.eu S.A. (bohater Michał).....	228
Rysunek 22. Storytelling w Allegro.eu S.A. (bohaterka Natalia).....	229
Rysunek 23. Storytelling w Polskim Koncernie Naftowym Orlen S.A.....	231
Rysunek 24. Storytelling w Polskim Koncernie Naftowym Orlen S.A. (bohater Wiesław Brzozowski).....	232
Rysunek 25. Storytelling w Polskim Koncernie Naftowym Orlen S.A. (bohater Marek Kruszczyński)	232
Rysunek 26. Storytelling w Polskim Koncernie Naftowym Orlen S.A. (bohater Wojciech Dróżka).....	233
Rysunek 27. Storytelling w Polskim Koncernie Naftowym Orlen S.A. (przykłady metafor).....	234
Rysunek 28. Unikalne wnętrze biura Allegro.eu S.A.	256

Spis tabel

Tabela 1. Charakterystyka pokoleń X, Y i Z	57
Tabela 2. Definicje pojęcia „employer branding”	88
Tabela 3. Wielkość zatrudnienia w analizowanych podmiotach (stan na dzień: 15.08.2020 roku)	110
Tabela 4. Obecność spółek z grupy WIG-20 w mediach społecznościowych	132
Tabela 5. Liczba fanów profili spółek z grupy WIG-20 na Facebooku z ostatniego dnia pomiarów	135
Tabela 6. Liczba fanów profili spółek z grupy WIG-20 na Twitterze z ostatniego dnia pomiarów	136
Tabela 7. Liczba fanów profili spółek z grupy WIG-20 na LinkedIn z ostatniego dnia pomiarów	138
Tabela 8. Liczba fanów profili spółek z grupy WIG-20 w poszczególnych social mediach w stosunku do liczby zatrudnionych.....	141
Tabela 9. Zmiana liczby fanów profili spółek z grupy WIG-20 na Facebooku w okresie od lutego 2020 roku do stycznia 2021 roku	144
Tabela 10. Liczba postów typu status, grafika, wideo, link opublikowanych między lutym 2020 roku a styczniem 2021 roku w stosunku do analogicznego okresu roku poprzedniego	167
Tabela 11. Zmiana wskaźnika PTAT na Facebooku	178
Tabela 12. Zmiana liczby polubionych wpisów na Twitterze	183
Tabela 13. Liczba postów spółek grupy WIG-20 na LinkedIn.....	186
Tabela 14. Odbiór postów na Facebooku i Twitterze w okresie od lutego 2020 roku do stycznia 2021 roku.....	189

Spis wykresów

Wykres 1. Struktura demograficzna Facebooka w Polsce (stan na: 10.2022).....	62
Wykres 2. Struktura demograficzna LinkedIn w Polsce (stan na: 10.2022)	63
Wykres 3. Struktura demograficzna YouTube w Polsce (stan na: 07.2019).....	64
Wykres 4. Struktura demograficzna Instagrama w Polsce (stan na: 10.2022)	65
Wykres 5. Struktura demograficzna Pinteresta w Polsce (stan na: 05.2019)	66
Wykres 6. Struktura demograficzna Snapchata w Polsce (stan na: 05.2019).....	68
Wykres 7. Struktura demograficzna TikToka w Polsce (stan na: 06.2019)	69
Wykres 8. Korzyści wynikające z posiadania długoterminowej strategii w zakresie employer branding w Polsce.....	100
Wykres 9. Ujęcie procentowe stosunku liczby fanów na Facebooku do liczby pracowników.....	140
Wykres 10. Liczba fanów Alior Banku S.A. na Facebooku w okresie od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku.....	146
Wykres 11. Liczba fanów Allegro.eu S.A. na Facebooku w okresie od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku.....	146
Wykres 12. Liczba fanów Asseco Poland S.A. na Facebooku w okresie od 12 stycznia 2021 roku (dzień utworzenia fanpage'a) do 11 lutego 2021 roku..	147
Wykres 13. Liczba fanów CCC S.A. na Facebooku w okresie od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku.....	148
Wykres 14. Liczba fanów CD Projekt Red S.A. na Facebooku w okresie od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku.....	148
Wykres 15. Liczba fanów Cyfrowego Polsatu S.A. na Facebooku w okresie od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku.....	149
Wykres 16. Liczba fanów Dino Polska S.A. na Facebooku w okresie od 20 stycznia 2021 roku (dzień utworzenia fanpage'a) do 31 stycznia 2021 roku	150

Wykres 17. Liczba fanów Jastrzębskiej Spółki Węglowej S.A. na Facebooku w okresie od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku	150
Wykres 18. Liczba fanów KGHM Polska Miedź S.A. na Facebooku w okresie od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku.....	151
Wykres 19. Liczba fanów Grupy Lotos S.A. na Facebooku w okresie od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku.....	152
Wykres 20. Liczba fanów LPP S.A. na Facebooku w okresie od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku.....	152
Wykres 21. Liczba fanów grupy Orange na Facebooku w okresie od 13 lutego 2020 roku do 12 lutego 2021 roku.....	153
Wykres 22. Liczba fanów Banku Polska Kasa Opieki S.A. na Facebooku w okresie od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku	154
Wykres 23. Liczba fanów PGE Polska Grupa Energetyczna S.A. na Facebooku w okresie od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku	154
Wykres 24. Liczba fanów PGNiG S.A. na Facebooku w okresie od 8 maja 2020 roku (dzień utworzenia fanpage'a) do 31 stycznia 2021 roku.....	155
Wykres 25. Liczba fanów Polskiego Koncernu Naftowego Orlen S.A. na Facebooku w okresie od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku.....	156
Wykres 26. Liczba fanów PKO BP S.A. na Facebooku w okresie od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku.....	157
Wykres 27. Liczba fanów Powszechnego Zakładu Ubezpieczeń S.A. na Facebooku w okresie od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku.....	158
Wykres 28. Liczba fanów Santander Bank Polska S.A. na Facebooku w okresie od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku	158
Wykres 29. Liczba fanów spółki Tauron Polska Energia S.A. na Facebooku w okresie od 1 lutego 2020 roku do 31 stycznia 2021 roku	159
Wykres 30. Liczba postów typu status opublikowanych między lutym 2020 roku a styczniem 2021 roku w stosunku do analogicznego okresu roku poprzedniego .	163
Wykres 31. Liczba postów typu grafika opublikowanych między lutym 2020 roku a styczniem 2021 roku w stosunku do analogicznego okresu roku poprzedniego .	164
Wykres 32. Liczba postów typu wideo opublikowanych między lutym 2020 roku a styczniem 2021 roku w stosunku do analogicznego okresu roku poprzedniego .	165
Wykres 33. Liczba postów typu link opublikowanych między lutym 2020 roku a styczniem 2021 roku w stosunku do analogicznego okresu roku poprzedniego .	166

Wykres 34. Intensywność komunikowania za pomocą Facebooka.....	169
Wykres 35. Liczba tweetów organicznych/promowanych opublikowanych między lutym 2020 roku a styczniem 2021 roku w stosunku do analogicznego okresu roku poprzedniego	172
Wykres 36. Liczba tweetów podaj dalej opublikowanych między lutym 2020 roku a styczniem 2021 roku w stosunku do analogicznego okresu roku poprzedniego .	173
Wykres 37. Liczba tweetów odpowiedzi opublikowanych między lutym 2020 roku a styczniem 2021 roku w stosunku do analogicznego okresu roku poprzedniego .	174
Wykres 38. Intensywność komunikowania za pomocą Twittera	175
Wykres 39. Zmiana wskaźnika PTAT na Facebooku.....	177
Wykres 40. Zmiana liczby aktywności na Twitterze (łącznie retweetowanie, odpowiadanie i wspominanie)	180
Wykres 41. Zmiana liczby polubionych wpisów na Twitterze	182
Wykres 42. Łączna liczba postów spółek grupy WIG-20 na LinkedIn w badanym okresie.....	185

Streszczenie

Zarządzanie komunikacją w mediach społecznościowych jako narzędzie strategii employer branding w warunkach polskich

Współcześnie komunikacja odbywa się w dużej mierze z wykorzystaniem internetu, a zwłaszcza za pośrednictwem social mediów. Serwisy społecznościowe kryją w sobie ogromny potencjał, tym samym środowisko to stanowi zarówno dla użytkowników indywidualnych, jak i firm oraz organizacji miejsce intensyfikacji działań.

Media społecznościowe przestały być postrzegane jedynie jako obszar rozrywki czy przestrzeń, w której podtrzymywane są znajomości, lecz stały się również polem profesjonalnego i ciągle doskonalonego życia firm, grup zawodowych, branż. Taki stan rzeczy stworzył nowe możliwości podmiotom gospodarczym, które z uwagi na swoją naturalną cechę przetrwania i konieczność budowania przewagi konkurencyjnej upatrują swojej szansy w odniesieniu sukcesów przy udziale mediów społecznościowych.

Aktualna sytuacja na rynku pracy, związana z niedoborem kadry oraz problemami w utrzymaniu lojalności zatrudnionych pracowników, wymusza na przedsiębiorstwach konieczność właściwej komunikacji na linii pracodawca–pracownik. Komunikacja ta stanowi istotny element budujący ich relacje.

Na potrzeby niniejszej dysertacji zdecydowano się na eksplorację problematyki funkcjonowania marki pracodawcy w social mediach oraz ich znaczenia w komunikacji na linii pracodawca–pracownik. Obszar badawczy koncentruje się na analizie pojęcia employer branding z wykorzystaniem mediów społecznościowych. Efekt pracy w pewnym stopniu wypełnia lukę poznawczą na styku dwóch stosunkowo młodych w Polsce pojęć, czyli nowych mediów społecznościowych i employer branding.

Jako problem badawczy autor niniejszej dysertacji przyjął weryfikację tego, czy i w jaki sposób wiodące podmioty gospodarcze dostrzegają konieczność obecności i aktywności w social mediach. Równie istotne było sprawdzenie, w jaki sposób następują

akty komunikacji przedsiębiorstw z ich otoczeniem oraz jakie praktyki komunikacyjne wykorzystywane są w tych procesach.

Głównym celem badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji była ewaluacja obecności oraz aktywności największych polskich przedsiębiorstw w social mediach, sporządzenie rankingu popularności mediów społecznościowych wśród badanych spółek, jak również identyfikacja stopnia i sposobu wykorzystania mediów społecznościowych w procesie budowania własnej marki, w tym marki pracodawcy.

Celem praktycznym, wynikającym wprost z celu głównego dysertacji, było opracowanie zbioru dobrych praktyk dotyczących wykorzystywania kanałów społecznościowych na potrzeby działań w zakresie employer branding. Wynikające stąd wnioski mogą posłużyć jako przykład dla innych, również mniejszych podmiotów gospodarczych.

W trakcie prac nad rozprawą doktorską przeprowadzono studia literaturowe oraz badania empiryczne. Zdecydowano się na kilkuetapowy, wielowątkowy projekt badawczy, wykorzystujący triangulację metodologiczną, nadającą uzyskanym wynikom efekt swojej synergii i eliminującą niedostatki stosowania wyłącznie jednej metody badawczej. Badania ilościowe przeprowadzone zostały w grupie dwudziestu spółek Warszawskiego Indeksu Giełdowego (WIG-20) w oparciu o dane i raporty przygotowane wspólnie z firmami Sotrender oraz Sagitum. W ramach badań jakościowych przeprowadzono indywidualne wywiady pogłębione (IDI) z zatrudnionymi w spółkach grupy WIG-20 ekspertami specjalizującymi się w budowaniu marki pracodawcy. Jako uzupełnienie badań jakościowych przygotowano studium przypadku (case study), w którym przeanalizowano wykorzystanie techniki storytellingu w publikacjach badanych spółek.

Z przeprowadzonych przez autora dysertacji badań wynika, że media społecznościowe coraz częściej wykorzystywane są przez pracowników do poszukiwania informacji o pracodawcach. Z kolei sami pracodawcy użytkują kanały społecznościowe do weryfikacji danych dotyczących kandydatów do pracy. W publikowanych przez organizacje wiadomościach coraz częściej miejsce komercyjnych fotografii zajmują rzeczywiste zdjęcia pracowników, ich codziennej pracy oraz wnętrza organizacyjnych firm. Również same profile przedsiębiorstw odchodzą swoim wyglądem od modelu tak zwanego słupa ogłoszeniowego, z niekończącą się liczbą mniej lub bardziej chaotycznych wpisów, w kierunku przemyślanych i czytelnych publikacji. W zauważalnym zakresie treści prezentowane przez podmioty gospodarcze na ich profilach w social mediach stają się ciekawsze, bardziej wyszukane, mocniej przyciągające uwagę czytelnika. Takie podejście wymusza sam rynek, ponieważ użytkownicy kanałów społecznościowych coraz częściej

oczekują interesującej formy prezentacji przyszłego pracodawcy. W publikowanych treściach zamiast samej firmy w centrum uwagi niejednokrotnie stawia się pracownika, jego codzienność, wnętrza biur i zakładów pracy, wykonywane obowiązki. Informacje na temat rozwoju i kariery bohaterów prezentowanych w materiałach często przeplatane są relacjami dotyczącymi ich pasji i prywatnych, osobistych aspektów życia. Umiejętnie wplata się to w wartości organizacji, kulturę organizacyjną przedsiębiorstw oraz wynikające z niej zalety płynące dla osób w niej zatrudnionych. Przedsiębiorstwa bardziej świadomie aspirują do miana atrakcyjnego pracodawcy czy pracodawcy z wyboru.

Do social mediów przenosi się coraz więcej aktywności organizacji związanych z employer brandingiem. Jest to zarówno trend wynikający z możliwości samych kanałów społecznościowych, oczekiwań obecnych i potencjalnych pracowników, szczególnie kandydatów młodych, jak również z postpandemicznego, często zdalnego charakteru pracy wielu obszarów firm, w tym działów HR oraz EB.

Summary

Social media communication management as a tool for employer branding strategy in Polish conditions

Nowadays, people communicate primarily via the internet and especially via social media. Social networks offer enormous potential, making this environment a hotbed of activity for individual users, businesses and organisations.

Social media is no longer seen merely as a space for entertainment or maintaining contacts, but also as a space where professional life and the ongoing development of businesses, professional groups and industries takes place. This state of affairs has created new opportunities for economic operators who, intrinsically seeking to survive and gain a competitive advantage, see social media as their opportunity for success.

The current situation in the labour market, related to staff shortages and declining employee loyalty, forces companies to ensure proper employer-employee communication. Communication is an important part of building their relationship.

For the purposes of this dissertation, the issue of employer branding in social media and their importance in employer-employee communication was explored. The research focuses on analysing the concept of employer branding through social media. To a certain extent, the results of the analysis fill the cognitive gap at the meeting point of two concepts that are relatively new in Poland, namely new social media and employer branding.

The research problem investigated by the author in this dissertation was to verify whether and how leading business entities perceive the need to be present and active in social media. Another important issue was to analyse how the acts of communication between companies and their environment occur and what communication practices are used in these processes.

The main objective of the research was to assess the presence and activity of the largest Polish companies in social media, to rank social media in order of popularity among

the surveyed companies, and to determine to what extent and how social media are used in the process of building own brand, including the employer brand.

The practical aim, stemming directly from the main objective of the dissertation, was to develop a set of best practices for the use of social media channels for employer branding activities. The conclusions drawn can provide guidance for other companies, including small ones.

In the course of preparing this Ph.D. dissertation, literature review and empirical research were conducted. It was decided to conduct a multi-stage, multi-threaded research project, using methodological triangulation, which had a kind of synergic effect on the results obtained and eliminated the shortcomings of using only one research method. The quantitative research was conducted on a group of twenty companies of the Warsaw Stock Exchange Index (WIG-20), based on data and reports prepared jointly with Sotrender and Sagitum. As part of the qualitative research, individual in-depth interviews (IDI) were conducted with experts employed by WIG-20 group companies who specialise in employer branding. Additionally, a case study was prepared to analyse the use of the storytelling technique in the posts of the examined companies.

The research shows that social media is increasingly being used by employees to find information about employers. Employers, on the other hand, use social media channels to verify information about job candidates. In the content published by organisations, commercial images are increasingly being replaced by actual photographs of employees, their daily work and office interiors. The design of company profiles is also moving away from the model of the so-called advertising column, with endless number of more or less chaotic posts, towards well thought-out and clear content. The content presented by companies on their social media profiles is becoming noticeably more interesting, more sophisticated, more eye-catching. This approach is forced by the market itself, as users of social media channels increasingly expect a prospective employer to present themselves in an interesting way. The published content often focuses not on the company itself, but on the employee, their daily life, the interiors of offices and workplaces, the duties performed. Information on the professional development and career of the characters featured in the materials is often interspersed with accounts of their passions and private, personal aspects of their lives. This is accompanied by skilful references to the values of the organisation, the corporate culture and the resulting advantages for its employees. Companies are more consciously aspiring to be an attractive employer or employer of choice.

Employer branding activities of organisations are increasingly being carried out in social media. This is a trend driven both by the potential offered by social media channels, the expectations of current and prospective employees, especially young candidates, and the post-pandemic, often remote nature of the work in many areas of companies, including HR and EB departments.

Rzeszów, 2023 r.

Piotr Legutko

OŚWIADCZENIE

Oświadczam, że złożona przeze mnie rozprawa doktorska „Zarządzanie komunikacją w mediach społecznościowych jako narzędzie strategii employer branding w warunkach polskich” została napisana przeze mnie samodzielnie.

Oświadczam również, że przedstawiona rozprawa doktorska nie była wcześniej przedmiotem procedur związanych z uzyskaniem stopnia naukowego.

.....

podpis