

Uniwersytet Wrocławski
Wydział Filologiczny

Patrycja Kochanek

Dyskurs rynku pracy

Praca doktorska
napisana pod kierunkiem
dr. hab. Jerzego Biniewicza, prof. UWr

Wrocław 2021 r.

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	4
1. Teoria dyskursu.....	9
2. Rynek pracy	16
2.1. Zjawiska kształtujące rynek pracy w Polsce i na świecie	20
2.1.1. Społeczeństwo informacyjne	22
2.1.2. Globalizacja	24
2.1.3. Globalna mobilność	27
2.1.4. Digitalizacja i automatyzacja	28
2.1.5. Wojna o talenty	30
2.1.6. Krótkotrwałe więzi pracowników z ich pracodawcami.....	33
2.2. Zjawiska wpływające na rynek pracy w Polsce	34
2.2.1. Transformacja ustrojowa	34
2.2.2. Wejście Polski do Unii Europejskiej (UE)	36
2.2.3. Rynek pracownika	38
2.3. Konkluzje	41
3. <i>Employer branding</i>	43
3.1. Tożsamość, wizerunek a reputacja przedsiębiorstwa.....	44
3.2. Geneza koncepcji <i>employer branding</i>	50
3.3. Proces <i>employer branding</i>	54
3.4. Działania komunikacyjne w EB.....	60
3.4.1. Komunikacja wewnątrz firmy.....	61
3.4.2. Komunikacja na zewnątrz organizacji.....	65
3.5. Pomiar działań <i>employer brandingowych</i>	70
4. Problem pokoleniowości.....	76
4.1. Podział pokoleń na polskim rynku pracy	82
4.1.1. Pokolenie wyżu powojennego	82
4.1.2. Pokolenie X.....	82
4.1.3. Pokolenie Y.....	84
4.1.4. Pokolenie Z	85
5. Metodologia	98
5.1. Hipotezy i cele badawcze	98
5.2. Przedmiot badań.....	99
5.3. Materiał badawczy	100
5.4. Metodyka.....	101
6. Analiza materiału badawczego	106
6.1. Analiza sfery semantycznej komunikatów multimodalnych	106

6.1.1.	Pracodawca jako pionier nowych technologii	109
6.1.2.	Pracodawca jako mentor, opiekun, trener.....	123
6.1.3.	Pracodawca jako partner, inkubator, motywator	146
6.1.4.	Pracodawca jako globalny działacz społeczny	157
7.	Podsumowanie	167
7.1.	Elementy tekstów wizerunkowych.....	167
7.2.	Kompozycja przekazów multimodalnych.....	171
7.3.	Typy rozmieszczeń poszczególnych elementów tekstów	173
7.4.	Relacje pomiędzy różnymi elementami	181
7.5.	Funkcje komunikatów multimodalnych.....	186
7.6.	Kody semiotyczne analizowanych tekstów wizerunkowych	188
	Zakończenie	201
	Bibliografia	207
	Materiał źródłowy	226

Wprowadzenie

Obecnie w humanistyce badane zjawiska rozpatruje się często w ramach interdyscyplinarnej praktyki poznawczej. Interdyscyplinarność „obejmuje różnorodność praktyk i relacji między dyscyplinami i jest immanentną cechą dociekań naukowych”¹. Jednym z terminów wykorzystywanych w różnych dziedzinach jest dyskurs, który według badaczy Anny Duszak oraz Normana Fairclougha dostarcza dowodów na sztuczność podziału nauk na społeczne i humanistyczne oraz różnicowania wąsko pojmowanych dyscyplin wiedzy². Dyskurs służy do analizy języka w użyciu, a więc powinien uwzględniać czynniki społeczne, psychologiczne, kulturowe i wszystkie te, które mają wpływ na jego rozwój³. Tylko takie postrzeganie języka może dostarczyć wielowymiarowych, interesujących i możliwie komplementarnych wyników badań.

Interdyscyplinarność postrzegana jest więc jako główny wyznacznik badań nad dyskursem, dlatego też proponowana praca pisana jest w świetle idei interdyscyplinarności ze szczególnym uwzględnieniem też wypracowanych nie tylko przez naukę o komunikowaniu⁴, ale także przez lingwistykę⁵ czy socjologię⁶. Obszary te przenikają się nawzajem, co pozwala na dogłębną analizę dyskursu rynku pracy, która skupia się nie tylko na aspektach lingwistycznych, ale zawiera również kontekst użycia analizowanych tekstów, które są wytwarzane w konkretnej sytuacji komunikacyjnej, jaką jest proces *employer branding*⁷.

Proces budowania marki pracodawcy zachodzi na rynku pracy, na którym dochodzi do interakcji pomiędzy osobami oferującymi usługi pracy i nabywcami siły roboczej⁸. W kontekście tematu niniejszej rozprawy szczególnie interesujący wydaje się wymiar społeczny rynku pracy, czyli rola pracodawcy i potencjalnego pracownika, a rynek pracy postrzegany jest przez pryzmat komunikacji, z jaką ma się do czynienia, gdy rozpatruje się relację pomiędzy pracodawcą a potencjalnym pracownikiem.

Nie ma wątpliwości co do faktu, że sytuacja na rynku pracy w polskich dużych miastach w ostatnich latach znacząco się poprawiła. Zanotowano wzrost liczby zgłaszanych przez

¹ Kabus J., *Interdyscyplinarność dyskursu*, „Językoznawstwo: współczesne badania, problemy i analizy językoznawcze” 2011, t. 5, s. 49–55.

² Duszak A., Fairclough N., *Krytyczna analiza dyskursu, interdyscyplinarne podejście do komunikacji społecznej*, Kraków 2008, s. 8.

³ Kabus J., dz. cyt., s. 49–55.

⁴ Zob. rozdz. 3. *Employer Branding*.

⁵ Zob. rozdz. 1. *Teoria dyskursu*, rozdz. 5. *Metodologia*.

⁶ Zob. rozdz. 2. *Rynek pracy*, rozdz. 4. *Problem pokoleniowości*.

⁷ *Employer branding*, a zatem pozycjonowanie marki pracodawcy, rozumiane jest zazwyczaj w kontekście brandingu. W rzeczywistości podczas procesu kreowania wizerunku marki pracodawcy kluczową rolę odgrywa komunikacja i relacje zachodzące między pracodawcą a grupami docelowymi, dlatego podejście komunikacyjne jest fundamentem do opisu podstawowych koncepcji, podejść i działań z dziedziny *employer branding* oraz zarządzania marką.

⁸ Kozek W., *Praca w warunkach zmian rynkowych. Wybrane zagadnienia*, Warszawa 1994, s. 11.

pracodawców ofert pracy, a liczba bezrobotnych w rejestrach urzędów pracy i stopa bezrobocia stale się zmniejszały⁹. Dlatego też firmy wdrażają działania, które mają na celu poprawę wizerunku marki pracodawcy i przyciąganie odpowiednich kandydatów do ich firm. Na polski rynek pracy wpływa wiele pośrednich i bezpośrednich czynników takich jak: transformacja ustrojowa, wejście Polski do Unii Europejskiej, rozwój społeczeństwa informacyjnego, procesy digitalizacji i automatyzacji, *outsourcing* pracy z innych krajów do Polski oraz krótkotrwałe więzi pracowników z pracodawcami¹⁰.

Warto podkreślić, że pandemia, która wybuchła w 2020 roku miała również negatywny wpływ na pewne obszary rynku pracy. Jednak analizowane w tej pracy organizacje to duże, międzynarodowe firmy, które w obecnej sytuacji wydają się mieć stabilną pozycję. Oczywiście może się zdarzyć, iż wstrzymane zostaną poszczególne procesy rekrutacyjne, ale zapotrzebowanie na pracowników nadal jest i będzie obecne, a opisane mechanizmy są uniwersalne. Co więcej, z pierwszych obserwacji wynika, że zapotrzebowanie na pracowników w branżach, które przeanalizowano, nie spadło, a w niektórych sektorach nawet się zwiększyło¹¹. Sama strategia budowania wizerunku marki pracodawcy wydaje się zaś być jeszcze bardziej aktualna, gdyż dla pracodawców i pracowników jest to moment, w którym mogą pokazać swoją przewagę konkurencyjną. Również w wypowiedziach specjalistów dotyczących trendów, które mają być widoczne po pandemii koronawirusa, można odnaleźć stwierdzenia, że działania *employer brandingowe* nabiorą dla organizacji większej wagi, gdyż dotychczasowe benefity, takie jak praca zdalna lub elastyczne godziny pracy, stały się poniekąd obowiązkiem pracowników. Ponadto przez długą nieobecność w siedzibie firmy pracownikom coraz trudniej będzie się z nią identyfikować¹².

Co więcej, na rynku pracy istnieją takie sektory gospodarki, w których odczuwa się ciągły deficyt pracownika. W określonych strefach gospodarczych ma się zatem do czynienia z rynkiem pracownika, a nie pracodawcy. Poza tym wejście na rynek pracy kolejnych generacji sprawia, że istnieje zasadnicza potrzeba ścisłego związania obrazu świata generowanego przez firmy z przewidywanymi oczekiwaniami odbiorcy, a zatem modyfikacji narracji pracodawców skierowanej do potencjalnych pracowników. To właśnie złożoność rynku pracy oraz sposób

⁹ Arendt Ł., Flaszynska E., *(Nie)równowaga na rynku pracy w ujęciu popytowym – analiza ofert pracy*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych” 2019, nr 3, s. 89.

¹⁰ Wszystkie te zjawiska zostały szczegółowo opisane w rozdz. 2. *Rynek pracy*.

¹¹ *Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań* [online], Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2020, http://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport_rynek_pracy_grudzien_2020_ost.pdf, [dostęp: 3.03.2021].

¹² Zob. także: *EVP trends you should be looking out for post-COVID* [online], Talent Works, 16.07.2020, <https://www.talent-works.com/2020/07/evp-trends-you-should-be-looking-out-for-post-covid/> [dostęp: 3.03.2021].

komunikacji podmiotów na nim obecnych sprawiły, iż podjęto próbę analizy obrazu świata kreowanego przez pracodawców.

Przedmiotem rozprawy doktorskiej jest obraz świata zarysowany przez podmioty oferujące pracę na rynku pracy. Na omawiany obraz świata składa się wizerunek pracodawcy i odbiorcy wyłaniający się z narracji organizacji, gdyż ich sposób komunikacji ma wpływ nie tylko na wizerunek marki jako pracodawcy, ale także na grupę docelową – przyszłych pracowników danej firmy. Twórcy przekazów *employer brandingowych* mają świadomość tego, jakimi wartościami kierują się potencjalni pracownicy, dlatego w swoich narracjach przywołują je i układają w sekwencje w taki sposób, by zainteresować nimi odbiorców.

Głównym obszarem analizy są zatem narracje pracodawców, czyli elementy kampanii *employer brandingowych* realizowane za pomocą strategii dyskursywnych, dzięki którym osiągnąć jest określony obraz świata. Formacje te poddane są określonym procedurom, a ich celem jest uformowanie tychże tekstów w taki sposób, żeby powodowały u odbiorcy pożądane reakcje. Nadawcy świadomie kreują komunikaty, wykorzystując pewne słowa i ich konfiguracje lub pomysły, stosując językowe i pozajęzykowe sposoby kształtowania wypowiedzi w celu umieszczenia danego przekazu w strumieniu podobnych do niego tekstów.

Analizowane teksty skierowane są do najmłodszej grupy kandydatów na rynku pracy – studentów i absolwentów studiów – nazywanych generacją Z. Dana generacja ukształtowana jest poprzez zbiór szczególnych wydarzeń społecznych, kulturowych, politycznych lub gospodarczych, których była świadkiem¹³. Pokolenia różnią się od siebie nie tylko wartościami, jakie wyznają, ale także słownictwem, ubiorem i umiejętnościami. Na rynku pracy przedstawiciele poszczególnych generacji kierują się odmiennymi celami oraz poszukują innych cech pracy i pracodawcy, ponadto odmiennie motywatory zachęcają ich do działania¹⁴.

Celem rozprawy jest zatem zrekonstruowanie obrazu świata zarysowanego w narracjach podmiotów dyskursu rynku pracy skierowanych do generacji Z. Rekonstrukcja ta jest jednocześnie analizą procesów komunikacji, które ten obraz świata współtworzyły. Przeanalizowano narzędzia i instrumenty, za których pomocą wytworzono dany obraz świata. Co więcej, rozpatrzono zastosowane w tekstach strategie dyskursywne oraz jak układają się w nich relacje pomiędzy nadawcą a odbiorcą: na przykład jaka jest pozycja nadawcy, a jaka odbiorcy. Podczas analizy materiału badawczego szukano odpowiedzi na pytanie: jakie są

¹³ Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Warszawa 2011, s. 236; cyt. za: Sztajerowska A., *Rozmowa kwalifikacyjna w świetle studiów literaturowych i opinii pokolenia C*, „Zarządzanie i Finanse” 2019, R. 17, nr 1/1, cz. 1, s. 81–101.

¹⁴ Lipka A., Waszczak S., *Funkcjonowanie kreatywnych zespołów w kontekście stereotypizacji generacyjnej jako ryzyko w obszarze HR*, Warszawa 2017, s. 84.

dominujące cechy obrazu świata, który ma za zadanie wzbudzić w potencjalnych pracownikach chęć zainteresowania się daną ofertą pracy?

W tym celu odwołano się do teorii dyskursu i posłużono się narzędziami zaproponowanymi przez multimodalną analizę dyskursu i wielopoziomową analizę dyskursu¹⁵. Zastosowane metody polegają z jednej strony na analizie tekstów i ich wzajemnych zależności oraz sposobu uporządkowania, z drugiej zaś na badaniu kontekstu społecznego, w którym ów dyskurs istnieje. Metodologia ta wymaga od badacza traktowania tekstu jako środka pozwalającego wykreować obraz życia społecznego. Tekst jest komunikacyjnym przejawem strategii dyskursywnej, jest zapisem tej strategii¹⁶. Strategia ta przekłada się na określone sposoby – językowego i niejęzykowego – ujęcia problemu. Badane teksty to elementy kampanii *employer brandingowych* – akty komunikacji multimodalnej zrealizowane za pomocą różnych kodów semiotycznych.

Analizując dane teksty, badano narzędzia tworzące te akty komunikacji i sprawdzano, jakie jest obciążenie funkcjonalne poszczególnych nośników znaczeń. Teksty analizowano od strony językowej, strukturalnej, semiotycznej i komunikacyjnej. Skupiono się na elementach danego tekstu i ich rozmieszczeniu, na jego kompozycji, na relacjach występujących pomiędzy poszczególnymi elementami tekstu, na jego funkcjach oraz na kodach semiotycznych występujących w tekstach. W pierwszej części analizy opisano strategię dyskursywną, czyli relacje pomiędzy aktorami tego dyskursu. W tym celu przeanalizowano również znaczenia użytych słów w rozpatrywanych narracjach. Następnie analizowano ich strukturę, a więc zbadano, jak dany tekst jest skonstruowany, z jakich elementów się składa oraz jakie elementy są w nim dominujące. Przyjęto, że każdy kod semiotyczny w tekście jest typowy, czyli przynależy do jakichś ogólnie określonych norm.

Założono, że uzyskane wyniki pozwolą scharakteryzować obraz rynku pracy kreowany przez pracodawców. Firmy opisując odpowiednio świat, sugerują odbiorcy, że jest on na przykład kreatywny, odpowiedzialny, przedsiębiorczy lub że lubi pracę, która jest przygodą. Taki sposób narracji to nie tylko sygnalizowanie, jakie są oczekiwania co do cech i właściwości pracowników, ale przekonanie, że kandydaci posiadają pożądane cechy. Wobec tego pracodawcy w tekstach konstruują taki obraz świata, który sugeruje odbiorcy swoją potrzebę zainteresowania się daną ofertą. Wskutek tego obserwacja aktów komunikacji pozwala zdiagnozować nie tylko komunikat i nadawcę, ale też odbiorcę.

¹⁵ Warnke I.H., Spitzmüller J., *Wielopoziomowa lingwistyczna analiza dyskursu – DIMEAN*, „Tekst i Dyskurs – Text und Diskurs” 2009, z. 2, s. 125.

¹⁶ Więcej na temat strategii dyskursywnych w rozdz. 1. *Teoria dyskursu*.

Dysertacja składa się z siedmiu rozdziałów. Rozległość i złożoność materiału wymagają bowiem spojrzenia na problem przez pryzmat różnych filtrów. W pierwszej części pracy przedstawiono założenia teoretyczne dotyczące teorii dyskursu, rynku pracy, koncepcji *employer branding* oraz kwestii pokoleniowości (rozdziały 1–4). W tym celu wykorzystano dostępne publikacje z zakresu badań humanistycznych i socjologicznych. Kolejne rozdziały to opis metodologii badań (rozdział 5) oraz analiza zebranego materiału badawczego (rozdział 6). Wszystkie konkluzje zawarto w podsumowaniu stanowiącym ostatni rozdział pracy badawczej.

1. Teoria dyskursu

Pojęcie dyskursu zakorzenione jest we współczesnej nauce – posługują się nim nie tylko przedstawiciele nauk humanistycznych, ale także społecznych i ścisłych. Użycie terminu *dyskurs* upowszechniło się prawie we wszystkich sferach współczesnego życia społeczno-kulturowego i może ono występować wraz z przymiotnikami określającymi jakiś obszar wiedzy: dyskurs publicystyczny, dyskurs potoczny, dyskurs polityczny, dyskurs edukacyjny, dyskurs literacki, dyskurs pedagogiczny, dyskurs religijny¹⁷. Również wielu badaczy określa dyskurs w różnoraki sposób¹⁸, gdyż termin ten doczekał się wielu analiz i opracowań¹⁹. Rozważanie nad złożoną materią tego wielowymiarowego pojęcia wymaga osadzenia eksplorowanej problematyki na odpowiedniej podstawie teoretycznej²⁰. Za uzasadnione metodologicznie i owocne badawczo uważa się ujęcie dyskursu zakorzenione w myśli francuskiego filozofa Michela Foucaulta, które będzie przyświecać niniejszej dysertacji.

Kategoria dyskursu u Foucaulta wykracza poza tradycyjne pojmowanie tego terminu i zostaje przekształcona w kategorię „*par excellence* epistemologiczną, służącą analizie nie tyle języka, ile systemów wiedzy”²¹. Według Foucaulta w społeczeństwie funkcjonuje wiele niezależnych od siebie dyskursów, które mogą być fragmentem lub całościowym ujęciem danego systemu wiedzy. Michel Foucault definiuje dyskurs jako „działanie, które nieustannie kształtuje obiekt, o którym mowa”²². Francuski myśliciel nierozzerwalnie wiąże go z władzą, którą definiuje jako „rozproszony zespół praktyk społecznych i przekonań ugruntowanych

¹⁷ Więcej o klasyfikacji różnych dyskursów pisze Bożena Witosz, zob. *Dyskurs i jego odmiany*, Katowice 2016, s. 22–31.

¹⁸ Analizą dyskursu jako teorii komunikacji zajmują się w Polsce między innymi: Duszak, Grabias, Labocha, Bartmiński, Witosz oraz za granicą: van Dijk, Howarth, Foucault, Ricoeur, Bourdieu, Barthes, Lacan, Derrida, Habermas. To w szczególności dzięki rozprawom tych badaczy dyskurs stał się wpływową teorią komunikacji.

¹⁹ Termin *dyskurs* w interpretacji wybranych badaczy: Anna Duszak rozumie dyskurs jako „tekst w kontekstach” (Duszak A., *Tekst, dyskurs, komunikacja międzykulturowa*, Warszawa 1998, s. 7). Uważa, że dokonuje się w nim proces generowania znaczeń, który jest oparty na zależności między językowymi i pozajęzykowymi elementami analizowanego fragmentu rzeczywistości. Dla Bachtina dyskurs to „ponadtekstowa kategoria łącząca świat tekstów ze światem uczestników komunikacji. Każdy przekaz jest tekstem kultury, komunikatem wymodelowanym na podstawie rzeczywistości, która tworzy jego ramy” (Piekot T., *Dyskurs polskich wiadomości prasowych*, Kraków 2006, s. 33). Według van Dijka dyskurs to (1) „złożone zjawisko komunikacyjne, które zawiera w sobie pojęcia tekstu, świadomości nadawcy i świadomości odbiorcy”; (2) „tekst plus jego społeczny kontekst”; (3) „złożone zdarzenie komunikacyjne pomiędzy mówcą a słuchaczem – obserwatorem, w procesie aktu komunikacji, zachodzące w określonych kontekstach – czasowym, przestrzennym, społecznym, politycznym” (Dijk van T., *Badania nad dyskursem* [w:] tenże (red.), *Dyskurs jako struktura i proces*, Warszawa 2001, s. 43). Lech Nijakowski definiuje dyskurs jako „tekst w kontekście, a zatem nie tylko utrwalony system znaków, ale również szerszy kontekst jego powstania rozpowszechniania i odbioru” (Nijakowski L., *Domeny symboliczne. Konflikty narodowe i etniczne w wymiarze symbolicznym*, Warszawa 2006, s. 17).

²⁰ Dyskurs opisywany jest w literaturze przedmiotu przez wielu badaczy, jednak celem tej rozprawy nie jest analiza porównawcza teorii dyskursu, dlatego też w dalszej części będę posługiwać się jedną – wybraną przeze mnie – definicją.

²¹ Szacki J., *Historia myśli socjologicznej*, Warszawa 2005, s. 905.

²² Foucault M., *Porządek dyskursu*, tłum. Kozłowski M., Gdańsk 2002; za: Brzozowska D., *Dyskurs ludyczny* [w:] *Dyskurs w perspektywie akademickiej. Materiały z międzynarodowego okrągłego stołu 3–5 kwietnia 2009 r., Mińsk, Białoruś*, Olsztyn 2014, s. 27.

kulturowo”²³. Uważa, że ten, kto produkuje dyskurs, ten posiada władzę, ponieważ ma możliwość opisywania, wyjaśniania i konstruowania obrazu świata na swój sposób.

Spostrzeżenie Foucaulta spowodowało przyrost badań, które pozwoliły stwierdzić, że komunikacja czy obraz świata, który jest wytworzony przez jakieś elity jest narzędziem przemocy symbolicznej. Dla Michela Foucaulta dyskurs oznacza wypowiedanie się o czymś ważnym w określony sposób, jednocześnie mając na uwadze kluczową tematykę i dziedzinę wiedzy umiejscowioną w konkretnym środowisku²⁴. Według badacza analiza dyskursu odnosi się do rodzaju problematyzacji danego zjawiska i scharakteryzowania praktyk, w zakresie których się on uwidacznia²⁵.

Co więcej, dyskurs to praktyka komunikacyjna danej społeczności, która w trakcie rozmaitych interakcji ustala dla siebie treści, scenariusze zachowań komunikacyjnych i reguły ich wypełniania za pośrednictwem komunikacji werbalnej i niewerbalnej. Dyskurs jest wzorcem zdarzenia komunikacyjnego, jak i sposobem jego realizacji²⁶. Przestrzeń dyskursywną dookreślają parametry takie jak: relacja świata dyskursu do rzeczywistości, tematyka, relacje nadawczo-odbiorcze, świat wartości i inne parametry interakcji²⁷. W niniejszej pracy dyskurs definiuje się jako pewne uzgodnienia, normy, zasady czy reguły. Tekst jest produktem powstałym w wyniku działania tych zasad, skonstruowanym zgodnie z regułami danego dyskursu. Nadawca, czyli podmiot komunikujący się, wchodzący w interakcję z innym podmiotem (odbiorcą), jest zobowiązany do przestrzegania ogólnych zasad danego dyskursu, takich jak na przykład wybór formy tekstu czy stosownych strategii dyskursywnych. Forma komunikatu jest zgodna ze wzorcem tekstu²⁸ – z „pewnym schematem obejmującym najważniejsze aspekty tekstu (tematykę, kompozycję, intencje), zakotwiczonym jednak przede wszystkim w regułach dyskursu, we wzorcach gatunkowych, wzorcem – dodajmy – znanym jako taki uczestnikom interakcji”²⁹.

W każdym dyskursie mamy do czynienia z określonymi regułami dyskursywnymi, które możemy nazywać strategiami dyskursywnymi. Strategie te, „będące wynikiem organizacji tekstu, łączą w sobie wartość semantyczną z funkcją pragmatyczną”³⁰, a to prowadzi do

²³ Synowiec A., *W stronę analizy tekstu – wprowadzenie do teorii dyskursu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2013, z. 65, s. 390.

²⁴ Ostrowska U., *Dyskurs w edukacji akademickiej*, „Przegląd Pedagogiczny” 2011, nr 1, s. 264.

²⁵ Howarth D., *Dyskurs*, przeł. Gąsior-Niemiec A., Warszawa 2005, s. 206; za: Synowiec A., dz. cyt., s. 394.

²⁶ Wojtak M., *O relacjach dyskursu, stylu, gatunku i tekstu*, „Tekst i Dyskurs – Text und Diskurs” 2011, z. 4, s. 71.

²⁷ Miczka E., *Kognitywne struktury sytuacyjne i informacyjne w interpretacji dyskursu*, Katowice 2002, s. 91–94.

²⁸ Wzorce tekstowe są „wytworem pewnych trwałych prawideł komunikacyjnych, efektem działania reguł o kształcie norm, jak i komunikacyjnego uzusu” (Wojtak M., dz. cyt., s. 72).

²⁹ Tamże.

³⁰ Topa-Bryniarska D., *O niektórych strategiach kształtowania opinii i percepcji w recenzji filmowej*, „Studia Humanistyczne AGH” 2015, t. 14 (1), s. 175–176; zob. Grzmil-Tylutki, H., *Francuski i polski dyskurs ekologiczny w perspektywie aksjologii*, Kraków 2020, s. 30–33.

realizacji celu określonego przez dyskurs. Determinują one zatem skuteczność komunikacyjną dyskursu³¹. Oznacza to na przykład, że w danym dyskursie mogą pojawić się dwie pozycje – ktoś może dominować oraz ktoś może być podporządkowany dominującemu. W strategiach dyskursywnych możemy spotkać się również z sytuacją, w której podmiot dąży do kooperacji, a inny uczestnik komunikacji może jej nie chcieć. Strategia dyskursywna to sposób wytwarzania aktu komunikacji, który jest nośnikiem treści, ale także taktyka uformowania tego tekstu od strony formalnej, na przykład przez zastosowanie pewnych kodów, którymi mogą być: język, obraz, grafika, kolor czy krój pisma. Ponadto w danych strategiach nadawca i odbiorca mają przypisane pewne role, które wpływają na układ napięć, co powoduje, że komunikacja może kształtować się na różne sposoby. W przeanalizowanych tekstach pojawiają się odmienne strategie dyskursywne, np. strategia dominacji, w której pracodawca występuje jako mentor i dąży do tego, aby narzucić potencjalnym pracownikom pewien sposób myślenia. Wyróżnione w niniejszej pracy strategie dyskursywne wskazują na kilka dominujących scenariuszy w komunikacji *employer brandingowej* w dyskursie rynku pracy.

Jak już zauważano, z pojęciem dyskursu nierozzerwalnie łączy się tekst³². W badaniach językoznawczych przez lata patrzono na tekst przez pryzmat jego werbalnego wymiaru. W polskiej tekstologii wydaje się przodować nurt zawężający pojęcie tekstu do jednostek wyłącznie językowych. Za przykład może posłużyć definicja Jerzego Bartmińskiego i Stanisławy Niebrzegowskiej-Bartmińskiej, w rozumieniu których tekst jest „ponaddaniową jednostką językową, makroznakiem samodzielnym komunikacyjnie”³³. Dla Dobrzyńskiej zaś tekst to „skończony i uporządkowany ciąg elementów językowych, mogących spełniać łącznie funkcję komunikatywną, a więc stanowiących jeden globalny znak”³⁴. Definicja ta jest interesująca z punktu widzenia multimodalnych badań nad tekstami. Wymaga jednak rozszerzenia również na znaki pozajęzykowe, ponieważ zarówno „tekst pisany, jak i obraz statyczny są jednostkami graficznymi, złożonymi znakami wizualnymi, które realizowane są za pomocą medium dwuwymiarowego”³⁵. Komunikacja *de facto* jest multimodalną praktyką społeczną, a każde konstruowanie znaczenia odbywa się za pomocą różnych kooperujących ze sobą systemów znaków.

³¹ Topa-Bryniarska D, dz. cyt., s. 176; zob. Grzmil-Tylutki, H., dz. cyt., s. 30–33.

³² W językoznawstwie tekstem zajmowali się m.in. Duszak, 1998; Miczka, 2002; Żydek-Bednarczuk, 2005; Witosz, 2005.

³³ Bartmiński J., Niebrzegowska-Bartmińska S., *Tekstologia*, Warszawa 2009, s. 36.

³⁴ Dobrzyńska T., *Tekst* [w:] Bartmiński J. (red.), *Współczesny język polski*, Lublin 2001, s. 297.

³⁵ Zob. Nöth, W., *Der Zusammenhang von Text und Bild* [w:] Brinker K., Antos G., Heinemann W., Sager S.F. (red.), *Text- und Gesprächslinguistik. Ein internationales Handbuch zeitgenössischer Forschung. 1.*

Halbband: Textlinguistik, Berlin–New York 2000, s. 490; za: Szczepaniak J., *Tekst (i) obraz w lingwistycznej analizie dyskursu*, „Socjolingwistyka” 2017, t. 31, s. 12.

Tekst w lingwistyce może być definiowany również jako komunikacyjna konkretyzacja. W takim rozumieniu pojęcie tekstu może wiązać się „z określonym punktem w przestrzeni dyskursywnej, gdyż można mu przypisywać określony interakcyjny potencjał”³⁶.

W niniejszej pracy tekst interpretowany jest w świetle multimodalnej analizy dyskursu (MAD)³⁷, w której język nadal może być głównym nośnikiem znaczenia, ale dotychczas przypisywane mu funkcje mogą przeplatać się z tymi charakterystycznymi dla innych środków wyrazu, takich jak obraz, grafika, barwa, typografia czy układ graficzny. Tekst rozumiany jest tutaj jako termin uwzględniający „wszystkie modalności danego wydarzenia komunikacyjnego”³⁸. Jest przekazem określonych treści realizowanym za pomocą określonych kodów – jest on zbiorem kodów semiotycznych wyrażonych w formie języka, podpisu pod zdjęciem, infografiki, grafiki czy ikony³⁹.

Rozważania na temat tekstu należy uzupełnić o kolejne kluczowe dla niniejszej pracy badawczej pojęcie – tekst wizerunkowy. Często o długości jednej lub dwóch stron – ma za zadanie zarysować lub wytworzyć dany wizerunek kogoś lub czegoś⁴⁰. Powinno się również uwzględnić fakt, że jako element kampanii *employer brandingowych* wykorzystuje się w nim mechanizmy oddziaływania charakterystyczne dla przekazu reklamowego. Poza przyciąganiem uwagi i przekazywaniem komunikatów perswazyjnych, teksty wizerunkowe posługują się kodami, które odwołują się do głęboko zakorzenionych emocji i przekonań oraz niosą ze sobą ukryte znaczenia.

Przyjęte założenia teoretyczne dotyczące dyskursu prowadzą w stronę lingwistycznej analizy dyskursu stworzonej przez Warnkego i Spitzmüllera, która to jest ważnym komponentem niniejszej pracy badawczej⁴¹. Spojrzenie to przyświeca również multimodalnej analizie dyskursu, którą stosuje się podczas badań cech wizualnych i językowych tekstów⁴².

Multimodalność komunikacji związana jest z faktem, że dotychczas lingwistyka skupiała się na słowie, obecnie zaś badacze przyglądają się nie tylko językowi, ale także innym modusom wykorzystywanym w danych aktach komunikacji. W ostatnich latach w komunikacyjnie nacechowanej lingwistyce nastąpiła zmiana orientacji, która doprowadziła

³⁶ Wojtak M., dz. cyt., s. 71–72.

³⁷ W multimodalnej analizie dyskursu tekst może być definiowany jako komunikat (Diekmannshenke) lub zbiór znaków werbalnych (Stöckl, Fix, Klemm), ale także jako płaszczyzna wizualna (Schmitz).

³⁸ Klemm M., Stöckl H., *Lingwistyka obrazu – umiejscowienie dyscypliny, przegląd, dezyderaty badawcze*, tłum. Maciejewski M. [w:] Opilowski R., Jarosz J., Staniewski P. (red.), *Lingwistyka mediów. Antologia tłumaczeń*, Wrocław–Dresden 2015, s. 52.

³⁹ Temat ten zgłębiono w dalszej części rozdziału.

⁴⁰ Zob. szczegółowy opis pojęcia wizerunku w rozdz. 3. *Employer Branding*.

⁴¹ Zob. rozważania na temat lingwistycznej analizy dyskursu w rozdz. 5. *Metodologia*.

⁴² Chouliaraki L., *W stronę analityki mediacji* [w:] Duszak A., Fairclough N. (red.), *Krytyczna analiza dyskursu: interdyscyplinarne podejście do komunikacji społecznej*, Kraków 2008, s. 305.

do rozszerzenia przedmiotu analiz lingwistycznych. Wpływ na to miał między innymi rozwój technologiczny, który przyczynił się do wszechobecnego użycia obrazów, infografik, grafik, filmów czy utworów muzycznych pojawiających się najpierw w telewizji, a potem w Internecie. Sytuacja ta sprawiła, że w lingwistyce pojawił się nowy kierunek badań, który związany jest z multimodalnością⁴³: jego punktem wyjścia jest założenie, że obecnie większość odbieranych i nadawanych aktów komunikacji to komunikaty mieszane⁴⁴ wykorzystujące różne systemy semiotyczne.

Multimodalność to użycie w akcie komunikacji przynajmniej dwóch różnych kodów (systemów) semiotycznych. Na przykład multimodalny może być artykuł w gazecie, gdzie obok tekstu pojawia się fotografia lub infografika, lub film w telewizji, w którym oprócz obrazu do odbiorcy trafiają różne komunikaty werbalne i niewerbalne. Dwoma głównymi założeniami multimodalnej teorii dyskursu są (1) decentralizacja języka jako głównego nośnika znaczenia oraz wspomniane już wcześniej (2) doprowadzenie do zaniknięcia lub przesunięcia tradycyjnych granic między rolami, które przypisuje się językowi, dźwiękowi, obrazowi czy układowi graficznemu⁴⁵.

Zgodnie z pierwszym założeniem MAD powszechne przeświadczenie, że język stanowi podstawę komunikacji, należy zastąpić tezą, że każda praktyka komunikacyjna jest multimodalna. Koncepcja „(niecałkowitej) decentralizacji języka”⁴⁶ polega na stwierdzeniu, że język nie musi być najważniejszym kodem sensotwórczym. Chodzi o to, aby analiza wszystkich systemów semiotycznych, które składają się na komunikaty, była równoważna. Dzięki naświetleniu tego zagadnienia będzie można odpowiedzieć na pytania, jak systemy te „współtworzą globalny sens komunikatu i współuczestniczą w pełnieniu funkcji właściwych temu komunikatowi”⁴⁷. W tej perspektywie język jest tylko jednym z poddanych analizie systemów semiotycznych, który czasami w przekazach może nie być kodem dominującym⁴⁸.

Badacze Kress i Leeuwen jako pierwsi dostrzegli, że „*all texts are multimodal*”⁴⁹ [wszystkie teksty są multimodalne – tłum. własne], co oznacza, że komunikacja nigdy nie przebiega wyłącznie w jednym systemie znaków, a jest połączeniem wielu kodów i modalności. Na przykład pismo jest zależne od typografii, a język mówiony od gestów czy

⁴³ W niniejszej dysertacji założono, że wszystkie przekazy medialne są multimodalne.

⁴⁴ Takim terminem operuje Kazimierz Michalewski, zob. Michalewski K., *Komunikaty mieszane*, Łódź 2009.

⁴⁵ Iedema R., *Multimodalna analiza dyskursu: resemiotyzacja na potrzeby dyskursów użytkowych* [w:] Duszak A., Kowalski G. (red.), *Systemowo-funkcjonalna analiza dyskursu*, Kraków 2013, s. 202.

⁴⁶ Kawka M., *Dyskurs multimodalny – nowa kategoria badawcza?*, „Zeszyty Prasoznawcze” 2016, t. 59, nr 2, s. 295.

⁴⁷ Maćkiewicz J., *Badanie mediów multimodalnych – multimodalne badanie mediów*, „Studia Medioznawcze” 2017, nr 2 (69), s. 37.

⁴⁸ Iedema R., dz. cyt., s. 206–207.

⁴⁹ Kress G., van Leeuwen T., *Front Pages. The Critical Analysis of Newspaper Layout* [w:] Bell A., Garrett P., *Approaches to media discourse*, Hoboken 1998, s. 186.

mimiki. W filmach zaś można wyróżnić takie zasoby semiotyczne jak obrazy ruchome, odgłosy, muzyka, język mówiony i pisany oraz kolory. Dlatego też w rzeczywistości komunikacyjnej nie można mówić o samym języku ani o czystym obrazie. Badacze Klem i Stöckl twierdzą, że ludzie regularnie korzystają z „różnych typów znaków i połączeń między nimi, kierując się przy tym kulturowo i społecznie ukształtowanymi, a tym samym również zmiennymi konwencjami użycia znaków i ich interpretacji”⁵⁰. Również Hans-Jürgen Bucher uważa, że każda analiza komunikacji powinna być „ukierunkowana multimodalnie” i powinna wykazywać, „w jaki sposób poszczególne formy przekazu kształtują sens i znaczenie wypowiedzi”⁵¹.

Systemy semiotyczne określane są w literaturze za pomocą terminu *mode*, który stanowi punkt wyjścia dla całej koncepcji i układu terminologicznego. W polskich tłumaczeniach literatury obcojęzycznej interpretuje się je jako modalność, kod lub system semiotyczny. W niniejszej pracy jest on rozumiany jako system lub kod semiotyczny⁵². W przeprowadzonej multimodalnej analizie dyskursu podkreślono znaczenie kodów semiotycznych takich jak język, grafika, obraz, barwa, typografia, design (układ graficzny). Analizę przeprowadzono zgodnie z tezą, że komunikaty multimodalne zrealizowane są przy użyciu różnych modusów, które koordynują współdziałanie i wytwarzają efekty znaczeniowe oddziałujące na różne grupy odbiorców. Zatem jeśli globalny sens tekstu realizowany jest przez więcej niż jeden kod semiotyczny, to mamy do czynienia z przekazem (komunikatem) multimodalnym⁵³.

Wobec rozwoju tej perspektywy badawczej problemy analizy komunikacji i językoznawstwa, takie jak kwestia koherencji, rozumienia, kompozycji czy kompetencji komunikacyjnej ukazują się w nowym świetle. Jak się okazuje, relacje komunikacyjne nie muszą być tylko inter- czy intratekstualne, a mogą być również intermodalne, a to nasuwa pytanie: „jak dane elementy należące do poszczególnych form przekazu przyczyniają się do powstania całości sensu wypowiedzi komunikacyjnej i w jaki sposób te udziały są zintegrowane”⁵⁴? Podczas analizy zwrócono też uwagę na kwestie takie jak kompozycja tekstów, typy rozmieszczeń elementów w tekstach, relacje między tymi elementami oraz funkcje tekstów.

⁵⁰ Klem M., Stöckl H., dz. cyt., s. 48.

⁵¹ Bucher H.J., *Rozumienie multimodalne lub recepcja jako interakcja. Teoretyczne i empiryczne podstawy systematycznej analizy multimodalności*, tłum. Lisiecka-Czop M. [w:] Opiłowski R., Jarosz J., Staniewski P. (red.), dz. cyt., s. 80.

⁵² W niniejszej pracy terminy *kod semiotyczny*, *system semiotyczny*, *modus* i *kod multimodalny* używane są zamiennie.

⁵³ Maćkiewicz J., dz. cyt., s. 35.

⁵⁴ Bucher H.J., dz. cyt., s. 80.

Przedmiotem niniejszej pracy są zatem teksty wizerunkowe – elementy kampanii *employer brandingowych* adresowane do pokolenia Z. Analiza rynku pracy jest zrealizowana dzięki zastosowaniu teorii dyskursu, zaś narzędzi badawczych dostarczyła multimodalna teoria dyskursu oraz wielopoziomowa analiza dyskursu. Fundamentem dla obu metod jest lingwistyka, która swą myśl badawczą zaczęła łączyć między innymi z osiągnięciami nauk społecznych, co sprawiło, że nurt ten obrał społeczny wymiar. W omawianym dyskursie obowiązują reguły posługiwania się pewną aparaturą pojęciową i uwzględnieniem metodologicznych prawideł oraz przestrzeganiem ogólnych zasad komunikowania się⁵⁵. Dyskurs rynku pracy to sfera komunikacji, w której spotyka się dwóch aktorów społecznych⁵⁶ – jeden z nich ma do zaproponowania pracę, a drugi chęć swojej pracy. Z założenia dochodzi więc między nimi do interakcji określających na przykład role tych aktorów w danym dyskursie. To właśnie interakcje te analizowane są w dalszej części pracy.

W kolejnym rozdziale opisano dyskurs rynku pracy z uwzględnieniem kontekstów społecznych oddziałujących na niego globalnie i lokalnie. Zjawiska te mają wpływ na to, co i w jaki sposób organizacje komunikują na polskim rynku pracy, a są nimi, między innymi: globalizacja, społeczeństwo informatyczne, digitalizacja, automatyzacja, zmiana ustroju gospodarczego w Polsce, wejście Polski do Unii Europejskiej, pojawienie się w Polsce firm międzynarodowych, zmiany demograficzne powiązane ze starzejącymi się społeczeństwami oraz zmianą generacji na rynku pracy.

⁵⁵ Ostrowska U., dz. cyt., s. 264.

⁵⁶ Aktor społeczny jest tutaj przywoływany za Goffmanem jako jednostka odgrywająca na scenie życia swoją rolę lub zestaw ról według społecznie określonego scenariusza.

2. Rynek pracy

Praca to najogólniej mówiąc „wysiłek fizyczny zmierzający do zaspokojenia materialnych potrzeb wspólnoty”⁵⁷. W języku angielskim definicja słowa *praca (labour)* unaocznia jego troistą strukturę, a mianowicie semantyczną zbieżność pracy jako (1) fizycznego i umysłowego trudu oraz (2) przekształcania się ludzi pracujących w klasę, a (3) polityką opartą na owym przekształceniu. Według Baumana praca odnosi się do wysiłku fizycznego i/lub psychicznego, którego może doświadczać osoba pracująca, i dobrobytu, w który owa praca może się przekształcić⁵⁸.

Dobrobyt jest nierozłączny z materialną częścią istnienia i jest jednym z głównych wyznaczników stylu i jakości życia człowieka. Max Weber uważał, że „różnicowania społeczne przejawiające się w różnych stylach życia nie są w tak znacznym stopniu uzależnione od stosunku do produkcji (pracy – przyp. aut.), co od konsumpcji”⁵⁹. Styl życia (*lifestyle*) wiązany jest przez autora z określonym statusem społecznym, który determinuje szansę na zaspokojenie określonych potrzeb przez pewną grupę społeczną. Weber przypisuje style życia „grupom o zbliżonym statusie społecznym, a tym samym traktuje *lifestyle* jako zjawisko nie tyle indywidualne, ile zbiorowe. Wiąże je zarazem z funkcją wyboru, który ma być determinowany przez możliwości spełnienia, urealnienia konkretnych potrzeb, pragnień, celów”⁶⁰.

Praca daje ludziom status w społeczeństwie oraz możliwość wyboru określonych dóbr, a te zaś określają styl życia poszczególnych jednostek. Pojęcie pracy związane jest bezpośrednio z pracodawcą, który w przypadku dużych organizacji nie jest konkretną, fizyczną osobą, a konstruktem, na który składa się identyfikacja wizualna (logotyp) i kultura tej organizacji. Pracownik wchodząc w struktury takiej firmy, przyjmuje wyznaczone przez nią wartości i idee, a wizerunek danej firmy ma bezpośredni wpływ na wizerunek zatrudnionej w niej osoby. Z tego powodu dla kandydatów szczególnie ważne mogą okazać się wartości firmy oraz jej kultura organizacyjna, ponieważ są oni świadomi tego, że jako pracownicy danej firmy będą reprezentantami tej marki.

Współczesne organizacje działają w warunkach złożonego i niestabilnego otoczenia. Zachodzące w nim zmiany dotyczą wszelkich wymiarów: mają wydźwięk w sferze społeczno-kulturowej, są powiązane ze strukturą kompetencji zasobów ludzkich, a także ze zmianą postawy człowieka względem pracy. Przemiany te skutkują wzrastającym problemem

⁵⁷ *labour* [w:] *Oxford English Dictionary* [online], <https://www.oed.com>, [dostęp: 21.08.2021].

⁵⁸ Bauman Z., *Płynna nowoczesność*, Kraków 2006, s. 217.

⁵⁹ Ostrowska A., *Styl życia a zdrowie*, Warszawa 1999, s. 16.

⁶⁰ Graszewicz M., Ulidis M., *Styl życia, Zarys systemowej teorii i koncepcji badawczej*, Wrocław 2011, s. 1.

pozyskania i zatrzymania odpowiednich pracowników w organizacjach. Jest to spowodowane między innymi odmiennym postrzeganiem – przez zatrudnionych i pracodawców – roli pracy w życiu człowieka oraz malejącą liczbą osób w wieku produkcyjnym na polskim rynku pracy. Dlatego też firmy dostosowują się do nowych wyzwań i rewolucjonizują swój stosunek nie tylko do pracy, ale także do kultury organizacyjnej wewnątrz swoich przedsiębiorstw.

O konkurencyjności danej firmy w coraz mniejszym stopniu decydują czynniki materialne dobrze prosperującej organizacji, a coraz ważniejsze stają się składniki niematerialne, którymi mogą być na przykład zarządzanie wiedzą, jakością, czasem czy kompetencjami jednostek. Znaczenie ma również relacja danej firmy z otoczeniem i jej interesariuszami. Wśród nich istotną rolę odgrywają sami pracownicy oraz marka organizacji – zasoby, przez pryzmat których można szacować wartość danej firmy. Podejściem, które łączy zarządzanie wymienionymi wyżej zasobami jest *employer branding*, czyli „zarządzanie marką organizacji jako pracodawcy”⁶¹.

Spojrzenie systemowe, które dominuje w nauce o zarządzaniu, zakłada, że organizacja to otwarty system społeczno-techniczny posiadający określoną strukturę zorientowaną na cele. Wyróżnikiem takiej organizacji jest „podsystem celów i wartości, który pozostając pod wpływem otoczenia społeczno-kulturowego, określa funkcję genotypową instytucji, czyli rolę, jaką pełni ona w społeczeństwie”⁶². Zatem co powoduje, że mogą wystąpić odchylenia od założonych przez firmę celów? Początkowo przyczyn tych rozbieżności doszukiwano się w obszarze kulturowym organizacji, jednak badania empiryczne budziły wiele niejasności, które ostatecznie nakierowały badaczy na obszar ludzkich namiętności i fantazji. W ten sposób dorobek ekonomii i nauki o zarządzaniu został wzbogacony o rozważania dotyczące emocji i uczuć. Zaczęły pojawiać się pojęcia takie jak „ekonomia z duszą”⁶³, „organizacyjne DNA”⁶⁴ czy dusza organizacji, w której ulokowany jest wewnętrzny potencjał, obejmujący następujące cechy: ambicje, nadzieje, pewność siebie, prężność, innowacyjność, kreatywność, energię, wiarę we własne siły, wytrwałość, szczęście i ducha współzawodnictwa. Zaczęto uważać, że przyczyn wydajności pracowników należałoby doszukiwać się w obszarze zwanym duszą korporacji, którą można zdefiniować jako „zbiorową świadomość, czyli stan umysłowy i emocjonalny grupy, która wpływa na zachowanie jej członków”⁶⁵. Ten psychologiczny

⁶¹ Wojtaszczyk K., *Employer Branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Łódź 2012, s. 5.

⁶² Tamże, s. 48.

⁶³ Francik A., *Zachowania innowacyjne organizacji – refleksja teoretyczna* [w:] Pawnik W., Zbiegień-Maciąg L. (red.), *Organizacje w gospodarce innowacyjnej – aspekty społeczne, prawne, psychologiczne*, Kraków 2008, s. 182–183.

⁶⁴ Crawla S., Renesch J., *Learning Organizations: Developing Cultures for Tomorrow's Workplace*, New York 1995, s. 243.

⁶⁵ Pritchett P., *Wewnętrzny potencjał. Tajemnice efektywności*, Warszawa 2008, s. 24–25.

aspekt, który wynika z odczuć i myśli osób, stanowi prapoczątek wszystkiego, co później zostało nazwane wynikami pracy. „Wszystko, co dzieje się w tym ważnym obszarze, kształtuje działania jednostek, a następnie – w ujęciu zbiorowym – całej organizacji”⁶⁶.

Jak się zatem okazuje, rynek pracy stanowi przedmiot zainteresowania nie tylko nauk ekonomicznych, ale także szeroko rozumianych nauk humanistycznych czy społecznych. Celem poniższego rozdziału jest ukazanie wybranych społecznych, politycznych, technologicznych i kulturowych trendów, które determinują globalny (międzynarodowy) i lokalny (polski) rynek pracy. Na wstępie należy podkreślić, że na rynek pracy wpływają liczne, różnorodne zjawiska, które są zależne zarówno od sytuacji gospodarczej poszczególnych państw, jak i ogólnoswiatowych trendów kształtujących globalne i lokalne rynki pracy. Poniżej przedstawione zostaną tylko te aspekty, które uznano za istotne w kontekście dalszej części pracy, czyli takie, które mogą w jakiś sposób korespondować z komunikacją *employer brandingową* kreowaną przez międzynarodowe organizacje na polskim rynku pracy. Jednocześnie rozdział ten ma ukazać pewne tło gospodarczo-społeczne, którego poznanie wydaje się niezbędne do lepszego zrozumienia niniejszej dysertacji, nie ma być natomiast wyczerpującą analizą ekonomiczną na temat rynku pracy.

W literaturze znaleźć można wiele definicji rynku pracy, które często w zależności od nauk mogą znacznie się od siebie różnić. Na przykład w ekonomii rynek pracy opisywany jest jako „obszar wzajemnego oddziaływania popytu, czyli ilościowego i jakościowego zapotrzebowania na ludzką zdolność do pracy, mierzoną liczbą miejsc pracy i podażą siły roboczej, tj. liczby osób zdolnych do pracy, poszukujących pracy, a zarazem posiadających indywidualne kwalifikacje oraz wyobrażenia o pożądanym wynagrodzeniu za pracę i innych korzyściach z niej wynikających”⁶⁷.

Do czynników kształtujących popyt na pracę zaliczyć można: rozwój gospodarki danego kraju, wzrost popytu na usługi i towary oraz cenę produktu finalnego. Zaś czynnikami, które kształtują podaż pracy, są: zasoby siły roboczej, poziom płac nominalnych a także długość czasu pracy. Relacja podaż–popyt zasobów pracy determinuje bezpieczeństwo i warunki zatrudnienia. Nadmiar podaży, czyli przewaga pracodawcy nad pracownikami może przejawiać się w redukcji miejsc pracy, w zmniejszaniu wynagrodzeń lub w braku bezpieczeństwa zawodowego pracowników. Natomiast niedobór podaży, czyli zwiększenie

⁶⁶ Tamże.

⁶⁷ Byłok, F., *Cechy lokalnego rynku pracy w świetle literatury przedmiotu* [w:] Milian L. (red.), *Funkcjonowanie lokalnych rynków pracy w aspekcie badań nad bezrobotnymi: studium teoretyczno-empiryczne: zbiór opracowań*, Częstochowa 1998, s. 12.

popytu na pracę może oznaczać korzystniejsze warunki pracy dla pracowników, możliwość zmiany miejsca zatrudnienia, może również skutkować wzrostem płac.

W naukach społecznych rynek pracy definiowany jest jako instytucja życia społecznego, która obejmuje kanony obszaru ludzkich decyzji i zachowań. Dochodzi w niej do spotkania osoby oferującej usługi pracy (pracownika) z nabywcą siły roboczej (pracodawcy)⁶⁸. Rynek pracy określa się zatem jako „miejsce, w którym dokonują się transakcje wymiany usług pracy między pracownikami a pracodawcami oraz ustalają się rozmiary wspomnianych transakcji i ich warunki, a zwłaszcza cena tych usług, tj. pracy”⁶⁹. W kontekście niniejszej pracy szczególnie interesujący jest właśnie wymiar społeczny, a rynek pracy postrzegany jest przez pryzmat komunikacji kreowanej przez pracodawców do ich (potencjalnych) pracowników. Rynek pracy oraz związane z nim działania *employer brandingowe* omówiono w dalszej części pracy.

Obecnie istotną rolę w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej firm pełnią wartości niematerialne, takie jak na przykład kapitał intelektualny (kapitał wiedzy), czyli pracownicy danej firmy. Kapitał intelektualny organizacji to suma składowa kapitału ludzkiego i strukturalnego. Kapitał strukturalny jest własnością, jaką dysponuje dana organizacja – jest nim jej kultura organizacyjna, wiedza (w tym wiedza chroniona, tzw. własność intelektualna)⁷⁰. Kapitał wiedzy jest zmaterializowanym efektem oddziaływania kapitału ludzkiego w danej organizacji⁷¹. Natomiast kapitał ludzki to pracownicy organizacji, czyli jej niematerialna wartość jednocześnie niebędąca jej własnością, ponieważ w momencie, kiedy pracownik danej organizacji opuszcza ją, zabiera ze sobą zdobytą wiedzę i doświadczenie. Kapitał ludzki to przede wszystkim umiejętności, wiedza oraz innowacyjny i kreatywny sposób pracy członków danej firmy⁷². Kapitał intelektualny rozumiany jest jako majątek przedsiębiorstwa wynikający z *know-how* jego pracowników i postrzegany jako mądrość sama w sobie, zamieniana w wartość intelektualną firmy, lub jako efekt procesu przyswajania wiedzy czy też aktywa intelektualne organizacji⁷³.

W przedsiębiorstwach znacząco wzrosła rola wiedzy, co sprawia, że jednym z istotnych aspektów zmian wewnątrz firm może okazać się reorganizacja struktury władzy. Dzieje się tak

⁶⁸ Kozek W., dz. cyt., s. 11.

⁶⁹ Kryńska E., Kwiatkowski E., *Podstawy wiedzy o rynku pracy*, Łódź 2013, s. 11.

⁷⁰ Kotarba W. (red.), *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji*, Warszawa 2006, s. 18–19; za: Dzieńdziora J., Smolarek M., *Kapitał ludzki w kreowaniu kapitału intelektualnego organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2010, nr. 2, s. 83.

⁷¹ Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa 2006, s. 97.

⁷² Kotarba W. (red.), dz. cyt., s. 18–19.

⁷³ Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, Gdańsk 2002, s. 7.

ze względu na to, że to pracownicy posiadają umiejętności i wykształcenie zapewniające rozwój danej organizacji, dla której obecnie najistotniejsze jest posiadanie wiedzy, a nie kapitału materialnego. Człowiek, jego doświadczenie, umiejętności i zdolności stały się zatem kluczowym bogactwem organizacji.

W Polsce po transformacji ustrojowej w 1989 roku trudno było o kapitał wiedzy, dlatego bogactwem, które mogły posiadać powstające przedsiębiorstwa był kapitał materialny (często zagraniczny). Jednak współcześnie na polskim rynku pracy obecne są zarówno firmy lokalne, jak i globalne, które w głównej mierze konkurują o kapitał wiedzy. Nie zaskakuje zatem fakt, że szczególnie ważne dla organizacji jest budowanie wizerunku pracodawcy, określenie kultury organizacji oraz stworzenie konkurencyjnych warunków pracy. Jak się jednak okazuje, dla polskich firm może być to spore wyzwanie – ze względu na uwarunkowania historyczne lub polski kodeks pracy. Przedsiębiorstwa te potrzebują dalej sięgających zmian dotyczących nie tylko samej firmy, ale także na przykład postrzegania pracy przez Polaków.

Reasumując, organizacje powinny wziąć pod uwagę to, iż współcześnie jedną z najistotniejszych wartości organizacji (poza jej tradycyjnym kapitałem materialnym – rzeczowym i finansowym) jest jej kapitał intelektualny – ludzki, społeczny i organizacyjny⁷⁴.

2.1. Zjawiska kształtujące rynek pracy w Polsce i na świecie

Poniżej przedstawiam zjawiska, które w ostatnich latach znacząco wpłynęły na globalny – w tym polski – rynek pracy. Dodatkowo nakreśliam również te, które miały szczególne znaczenie tylko dla polskiego rynku pracy.

Wybranymi przeze mnie zagadnieniami są: społeczeństwo informacyjne, globalizacja, digitalizacja i automatyzacja, wojna o talenty, globalna mobilność, krótkotrwałe więzi pracowników z pracodawcami; zaś te dotyczące wyłącznie polskiego rynku pracy to: transformacja ustrojowa, wejście Polski do Unii Europejskiej, zmiana rynku pracy na rynek pracownika spowodowana rosnącą liczbą firm międzynarodowych, co również znacząco obniżyło stopę bezrobocia w wielu dużych polskich miastach.

Szczególnie interesujące są dla mnie lata 2018–2019, kiedy na polskim rynku pracy ustabilizowała się konkurencyjność firm i nikt nie przypuszczał, że rok później nastąpi recesja spowodowana globalną pandemią wywołaną przez koronawirusa. W omawianych latach w firmach kreowano strategie *employer brandingowe*, które miały za zadanie wspierać działania komunikacyjne różnych obszarów, na przykład rekrutację nowych pracowników czy

⁷⁴ Dzieńdziora J., Smolarek M., dz. cyt., s. 83.

aktywności mające zatrzymać w organizacji tych obecnych. Opisane trendy kształtowały polski rynek pracy, kreując w jego obrębie nowego typu zapotrzebowanie na firmy i pracowników, poprzez tworzenie specjalności przez pracodawców oraz rozwijanie kompetencji wśród osób zatrudnionych. Większość opisanych zjawisk to procesy wciąż trwające, które w przyszłości mogą prowokować dalsze zmiany dotyczące chociażby wykonywanych zawodów czy funkcjonalności pracy.

Tak jak już wspomniałam, powyższe zjawiska wpływają zarówno na globalny, jak i polski rynek pracy, przy czym w każdym państwie mogą być one inaczej interpretowane ze względu na inny kontekst kulturowy. Podejmując działania komunikacyjne o zasięgu międzynarodowym, konieczne jest, aby szczególną uwagę zwrócić na istniejące różnice kulturowe, co pomoże odnieść organizacji sukces w realizacji zaplanowanej strategii *employer brandingowej*⁷⁵. W najprostszym rozumieniu kultura jest „sposobem życia (...), rozumianym jako niezliczona ilość szczegółów codziennego zachowania, które są podzielane przez większość osób z danego społeczeństwa”⁷⁶. Definicja ta wskazuje na to, że większość osób danej grupy społecznej może reagować w podobny sposób na daną sytuację. Taka społeczna akceptacja i zgodność zachowań tworzy wzór kulturowy, nazywany w psychologii skrytem zachowań⁷⁷. Kultura nie jest jednak tylko przyczyną działań człowieka, ale jest także ich efektem stanowiącym zbiór wytworów. Daje poczucie bezpieczeństwa i ciągłości⁷⁸; sprawia, że życie może stać się bardziej przewidywalne, o ile nie zostaną naruszone ustalone wzorce kulturowe⁷⁹.

Warunkiem funkcjonowania kultury jest zatem jej przekazywanie. „Komunikowanie rozumiane jako interakcja semiotyczna (...), jako nieustannie trwający proces kulturowy, nie tylko gwarantuje ciągłość i trwałość kultury, ale także zapewnia społeczności będącej podmiotem tej kultury poczucie tożsamości i trwałości”⁸⁰. Co więcej – „kultura komunikuje”⁸¹. Edward T. Hall, eksponując rolę kontekstu kulturowego⁸² w procesie komunikowania się ludzi, stwierdził, że „w świecie rzeczywistym kod, kontekst i znaczenie mogą być postrzegane

⁷⁵ Bhagat R.S., Steers R.M., *Cambridge Handbook of Culture, Organizations and Work*, Cambridge 2009.

⁷⁶ Lipińska M. (red.), *Warsztaty kompetencji międzykulturowych – podręcznik dla trenerów*, Warszawa 2008, s. 29; cyt. za: Hirsch D., *Kontekst kulturowy w komunikacji marketingowej na rynkach międzynarodowych* [w:] „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych” 2014, nr 2 (12), s. 7.

⁷⁷ Więcej na ten temat: zob. m.in. Benedict R., *Wzory kultury*, Warszawa 2005.

⁷⁸ Skupna O., Waszczy M., *Różnice kulturowe w marketingu międzynarodowym* [w:] Kubka J. (red.), *Zarządzanie–Etyka–Człowiek. Odpowiedzialność i humanizacja w procesach gospodarowania i zarządzania*, Gdańsk 2006, s. 125.

⁷⁹ Linton R., *Kulturowe podstawy osobowości*, Warszawa 2000, s. 33.

⁸⁰ Hajduk-Nijakowska J., *Kulturowy kontekst komunikowania* [w:] Kulczycki, E., Wendland, M. (red.), *Komunikologia. Teoria i praktyka komunikacji* Poznań 2012, s. 149–159; zob. Kłoskowska, A., *Socjologia kultury*, Warszawa 1981.

⁸¹ Leach E., *Kultura i komunikowanie. Logika powiązań symbolicznych. Wprowadzenie do analizy strukturalnej w antropologii społecznej*, tłum. M. Buchowski, Warszawa 2010, s. 3.

⁸² Pojęcie wprowadzone przez Edwarda T. Halla w 1976 roku w książce *Poza kulturą*.

wyłącznie jako różne aspekty tego samego wydarzenia. (...) przekazy charakterystyczne dla wysokiego kontekstu kulturowego usytuowane są na jednym, a przekazy odpowiadające niskiemu kontekstowi na przeciwległym krańcu *continuum*. Komunikacja lub przekaz na poziomie wysokiego kontekstu (...) charakteryzuje się tym, że większość informacji bądź zawiera się w fizycznym kontekście, bądź jest zinternalizowana w człowieku, a tylko nieznaczna jej część mieści się w zakodowanej, bezpośrednio nadawanej części przekazu. Komunikacja właściwa niskiemu kontekstowi (...) jest zgoła odmienna, tzn. większość informacji mieści się w kodzie bezpośrednim”⁸³.

Podczas analizy produktów komunikacji powinno się zatem brać pod uwagę sytuację komunikacyjną i zachodzące w niej procesy oraz dążyć do odkodowania zawartego w nich obrazu świata. Każdy kraj posiada specyficzny kontekst kulturowy – choć oczywiście może być on zmienny, w zależności od tego, w jakich okolicznościach ludzie się porozumiewają. Źródłem poziomu kontekstu jest wychowanie w konkretnej kulturze i rodzinie. W rezultacie większość osób, a także firm, przyjmuje bez jakiegokolwiek refleksji swój własny kontekst jako coś oczywistego i zakłada podświadomie, że inne osoby komunikują się w takim samym kontekście kulturowym.

Poniżej opisano zjawiska kształtujące polski rynek pracy, a zatem wpływające na obraz świata zarówno pracodawców, jak i pracowników. Jako pierwsze przedstawione zostanie społeczeństwo, które na przestrzeni ostatnich lat ewoluowało z epoki przemysłowej w informacyjną, w której tworzone, przetwarzane, dystrybuowane i wykorzystywane informacje są ważną częścią aktywności społecznej, gospodarczej, kulturalnej czy politycznej.

2.1.1. Społeczeństwo informacyjne

W XIX wieku ludzie uważali przemysł za podstawę egzystencji ludzkiej oraz trwania i rozwoju świata⁸⁴. Dziś trudno wyobrazić sobie świat bez przemysłu, który z powodu dynamicznych zmian, jakie zachodzą w społeczeństwach, zaczął się radykalnie przekształcać. Postęp techniczny, rozwój cywilizacyjny, powszechny dostęp do informacji czy wyrównany poziom produkcji spowodowały reorientację postaw i podniesienie poziomu edukacji społecznej,

⁸³ Hall E.T., *Poza kulturą*, tłum. Goździak E., Warszawa 2001, s. 95.

⁸⁴ Druga połowa XIX wieku była w dziejach Europy i USA okresem zmian gospodarczych i społecznych, które prowadziły do powstania nowego ładu społeczno-gospodarczego – epoki przemysłowej, nazwanej zgodnie z terminologią tofflerowską drugą falą. Twórcą nazwy *społeczeństwo przemysłowe* był C.H. de Saint-Simone (Szacki, J., dz. cyt., s. 180). W tym okresie najdynamiczniej rozwijał się przemysł fabryczny. Fabryki na trwałe wpisały się w państwa nowoczesne. Rewolucja przyniosła gwałtowny wzrost wydajności, co doprowadziło do wielkich zmian społecznych (Stroińska E., *W drodze do społeczeństwa informacyjnego*, „Dyskursy o Kulturze” 2015, nr 3, s. 89–90).

doprowadzając do dominacji nurtu technokratycznego, opierającego się na analizie danych i operacjonalizacji stosunków społeczno-gospodarczych⁸⁵.

Terminy *społeczeństwo informacyjne*, *społeczeństwo sieciowe*, *społeczeństwo wiedzy*, *społeczeństwo informatyczne*, *społeczeństwo komunikacyjne* czy *społeczeństwo zdominowane techniką*⁸⁶ są pewną próbą wyznaczenia pól denotacyjnych umożliwiających doprecyzowanie, o jakim społeczeństwie mowa. Wbrew powszechnej tendencji do zamiennego stosowania tych pojęć, każde z nich zwraca się ku innym aspektom ery informacji⁸⁷. Pojęcie społeczeństwa informacyjnego po raz pierwszy zostało użyte przez Kenichiego Koyamę w 1968 roku. Określił on nim społeczeństwa, w których niematerialna informacja miała większą wartość niż dobra materialne⁸⁸. Społeczeństwa informacyjne posiadają przewagę konkurencyjną dzięki wykorzystaniu i tworzeniu innowacyjnych technologii oraz nowoczesnych produktów i usług. Miarą rozwoju tych społeczeństw są trzy wskaźniki: ewolucji cyfrowej, gotowości do pracy w sieci oraz cyfrowy wskaźnik gospodarki i społeczeństwa⁸⁹.

Koncepcja społeczeństwa informacyjnego powiązana jest z nowoczesnymi teoriami organizacji pracy takimi jak: postfordyzm, idea ponowoczesności, rozwój społeczeństwa wiedzy, teoria płynnej nowoczesności czy teoria społeczeństwa sieci. Postfordyzm⁹⁰ zakłada wzrost znaczenia sektora usług, kreatywności, inwencję w zakresie umiejętności zawodowych, elastyczności, wykorzystywanie nowoczesnych technologii w produkcji⁹¹. Idea ponowoczesności głosi o zmianach w sferach ekonomicznych, społecznych i kulturowych, za którymi idzie zanik gospodarek narodowych i unifikacja kultury masowej. W teorii rozwoju społeczeństwa wiedzy centralnym towarem jest wiedza. Społeczeństwo to cechuje nowa rola nadana nauce, permanentna edukacja, ciągły wzrost kapitału społecznego i praktycznie wykorzystywana wiedza w procesie produkcji⁹². Kolejna teoria – teoria płynnej nowoczesności, w której nie istnieje prosty dychotomiczny podział i silna potrzeba

⁸⁵ Tamże, s. 90.

⁸⁶ Postman N., *Technopol. Triumf techniki nad kulturą*, Warszawa 2004.

⁸⁷ Osika G., *Społeczeństwo wiedzy czy społeczeństwo informacji?* [w:] Sobieraj I., Broda J., Rąb J. (red.), *Świadectwo Petera Druckera*, Zabrze 2007, s. 125–135.

⁸⁸ Zob. Goban-Klas T., *Społeczeństwo masowe, informacyjne, sieciowe czy medialne?*, „Ethos” 2005, nr 69–70, s. 101; Morbitzer J., *Od motyki do komputera, czyli droga do społeczeństwa informacyjnego*, „Konspekt” 2001, nr 8, s. 41–46.

⁸⁹ Arendt, Ł., Skorupińska, A., *Wpływ TIK na produktywność krajów Europy Środkowo-Wschodniej: analiza makroekonomiczna* [w:] Arendt, E., Kryńska, Ł. (red.), *Technologie informacyjne i komunikacyjne a produktywność w Polsce i krajach Europy Środkowo-Wschodniej*, Łódź 2015; *Trendy HR. Zmiana zasad w erze cyfryzacji* [online], Deloitte 2017, http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Human_Capital_Trends_2017.pdf [dostęp: 3.08.2021]; za: Przytuła S., *Global Labor Market Trends and Their Significance for the Future Employees' Competences*, „Journal of Intercultural Management” 2018, vol. 10, is. 4, s. 11.

⁹⁰ Postfordyzm wszedł w życie w latach siedemdziesiątych. Termin został dokładnie opisany przez M. Piore i Ch. Sabel w *The Second Industrial Divide*.

⁹¹ Markantonatou M., *The Ideal-Typical Transition from Fordism to Post-Fordism: A Neopositivist Problem Setting*, „European Research Studies” 2007, vol. 10, iss. 1–2, s. 120.

⁹² Drucker P., *Landmarks of Tomorrow*, New York 1959.

definiowania całego świata. Stałe formy, które organizują życie społeczne, mają stać się płynne⁹³. Teoria społeczeństwa sieci ujmowana jest zaś jako trend historyczny, w którym „dominujące funkcje i procesy wieku informacji są w coraz większym stopniu organizowane wokół sieci. Sieci stanowią nową morfologię społeczną naszych społeczeństw, a rozpowszechnianie się logiki usieciowienia w sposób zasadniczy zmienia funkcjonowanie i wyniki w procesach produkcji, doświadczenia, władzy i kultury”⁹⁴.

Każda z opisanych wyżej teorii zwraca uwagę na inny aspekt rynku pracy, który obecnie w różnych krajach może rozwijać się mniej lub bardziej dynamicznie. W Polsce zaobserwować można poszczególne elementy powyższych koncepcji organizacji pracy, a są nimi chociażby wzrost znaczenia sektora usług czy wykorzystywanie nowoczesnych technologii zarówno w pracy fizycznej, jak i umysłowej. Chociaż w Polsce nie ma zaniku gospodarki narodowej, który miał być jednym z skutków globalizacji, to należałoby zwrócić uwagę na ilość organizacji międzynarodowych, które bez wątpienia stymulują nie tylko polski rynek pracy, ale także polską gospodarkę. Firmy te oferują pracę w innowacyjnym środowisku, często z możliwością zmiany kraju zamieszkania w ramach mobilności zawodowej wewnątrz firmy, co prowadzi do emigracji wielu dobrze wykształconych specjalistów. Jest to nowy i dość niepokojący trend. Mimo tego, że emigracja Polaków w celach zarobkowych była znanym problemem w przeszłości, to była ona spowodowana między innymi wysoką stopą bezrobocia oraz niskimi pensjami. Aktualnie zaś ludzie emigrują raczej w celu rozwoju własnej kariery lub z myślą o przeżyciu przygody. Jak się okazuje, firmy zagraniczne, które mają swoje oddziały w Polsce, oprócz oferowanych możliwości dają również specjalistom szansę na relokację i rozwój ich kariery w innym kraju. Globalna mobilność zawodowa jest bezpośrednim następstwem procesu globalizacji, który opisuję poniżej.

2.1.2. Globalizacja

Bez wątpienia obecnie największy wpływ na kształtowanie się rynku pracy ma proces globalizacji, który oddziałuje na wiele obszarów ludzkiego życia na całym świecie. Globalizacja potocznie rozumiana jest jako zespół zjawisk i procesów zachodzących w ogólnoświatowej perspektywie. Poniżej ukazano genezę tego pojęcia, które jest tłem dla opisywanych w pracy lokalnych i globalnych zjawisk kształtujących rynek pracy.

⁹³ Bauman Z., *Globalizacja*, Warszawa 2000.

⁹⁴ Castells M., *Spoleczeństwo sieci*, Warszawa 2007; cyt. za: Barney D., *Spoleczeństwo sieci*, Warszawa 2008, s. 9.

Za Adamem Nobisem – badaczem globalizacji – wyróżnić można trzy fale globalizacji⁹⁵. Pierwsza eksplozja związana jest z epoką wielkich odkryć geograficznych i ekspansji kolonialnej świata Zachodu. Druga fala to rewolucja przemysłowa i tworzenie imperiów kolonialnych. Natomiast obecny etap globalizacji to zerwanie z wszelkiego rodzaju przeszłością⁹⁶, co związane jest z powstaniem cyberprzestrzeni, gwałtownym rozwojem technologii, poszerzaniem się sieci współzależności między różnymi sferami rzeczywistości oraz funkcjonowaniem globalnych korporacji i instytucji⁹⁷. Cechą aktualnej fali globalizacji jest również ciągle i szybkie przemieszczanie się. Jak podkreśla Arjun Appadurai, jest to naturalny czynnik współczesności, który skutkuje ciągłymi zmianami, jakich doświadczają społeczeństwa. Imigracja nie jest zjawiskiem nowym, ale w czasach dojrzałej globalizacji nabiera zupełnie innego znaczenia: jest liczniejsza i bardziej aktywna⁹⁸.

Według Nobisa w XX stuleciu globalny ład charakteryzował się kilkoma elementami⁹⁹: kluczową rolą Stanów Zjednoczonych; deregulacją, czyli ograniczaniem wpływu instytucji państwowych na gospodarkę i życie społeczne; globalnym rynkiem i obecnym na nim globalnym kapitałem¹⁰⁰ oraz globalnym pieniądzem – dolarem – umożliwiającym istnienie wspomnianego rynku i kapitału, który zapewniał jego emitentowi (USA) uprzywilejowaną pozycję¹⁰¹. Zaś we współczesnym świecie kluczową rolę odgrywa *Chimeryka*¹⁰², czyli wzajemne, złożone powiązania Stanów Zjednoczonych i Chińskiej Republiki Ludowej¹⁰³. Dolar nadal jest globalną walutą, ale o jego globalnej wartości w dużej mierze decydują Chiny¹⁰⁴.

Globalizacja i globalny ład to dynamiczny układ zależny od wielu zmieniających się zjawisk. Zygmunt Bauman, który analizował proces globalizacji, tłumaczył, że jest ona nieuniknionym losem świata i nieodwracalnym procesem. „Jesteśmy globalizowani, a bycie globalizowanym znaczy niemal to samo dla wszystkich, których ten proces dotyka”¹⁰⁵ –

⁹⁵ Nobis A., *Globalne procesy, globalne historie, globalny pieniądz*, Wrocław 2014, s. 16–26.

⁹⁶ Appadurai A., *Nowoczesność bez granic. Kulturowe wymiary globalizacji*, Kraków 2005, s.10.

⁹⁷ Tamże; za: Nobis A., *Globalne procesy...*, dz. cyt., s. 70–90.

⁹⁸ Hańderek J., *Miasta zrównoważonego rozwoju – miasta w globalnym świecie*, „Kultura – Historia – Globalizacja” 2015, nr 17, s. 70.

⁹⁹ Nobis A., *Zmiany globalnego porządku*, „Kultura – Historia – Globalizacja” 2016, nr 19, s. 167.

¹⁰⁰ Globalny kapitał to czynnik wpływający na politykę i rozwój państw.

¹⁰¹ Jak tłumaczy Adam Nobis: z jednej strony globalny rynek potrzebuje globalnej waluty, zaś z drugiej strony USA może finansować własne wydatki i zwiększać swoje zadłużenie, emitując dolara i nominowane w nim papiery dłużne wykorzystywane jako waluta globalna.

¹⁰²Tamże, s. 167–168.

¹⁰³ Gospodarka Chin rozwija się najdynamiczniej na świecie i jak wynika z prognoz, do 2030 r. ma stać się światową potęgą gospodarczą. Rozwój ten jest między innymi efektem tworzenia korzystnych warunków dla transferu nowych technologii oraz inwestycji zagranicznych takich jak: niskie koszty pracy, niskie podatki, zakaz strajków dla pracowników, obietnica dostępu do potężnego rynku zbytu, brak ograniczeń w ochronie środowiska (*Gospodarka Chin* [online], Wikipedia, aktualizacja: 10.06.2021, https://pl.wikipedia.org/wiki/Gospodarka_Chin [dostęp: 3.08.2021]).

¹⁰⁴ Chińska Republika Ludowa gromadzi znaczną część papierów wartościowych emitowanych przez Stany Zjednoczone.

¹⁰⁵ Bauman Z., *Globalizacja*, dz. cyt., s. 5.

dotyczy więc ona każdego w takim samym stopniu i w ten sam sposób. Globalne znaczenia i wartości, które mają wyzwolić ludzi ze swojej lokalności, nie mają wpływać na kondycję człowieka, a mają nadać nowy sens znaczeniom i wyznawanym przez niego wartościom.

Żyjemy w czasach, kiedy odległość nie ma większego znaczenia. Natomiast granica geofizyczna jest koncepcją, którą w realnych warunkach trudno utrzymać. Podziały w obrębie kontynentów, jak i całego globu, wynikały z odległości, a te wydawały się kiedyś obezwładniająco rzeczywiste. Powodem były prymitywne środki transportu, a także związane z nim niedogodności. Bauman tłumaczył, że odległość to nie bezosobowa, obiektywna dana natury fizycznej, a konstrukt społeczny – jej długość zależna jest od prędkości, z jaką można ją pokonać, i patrząc przez ten pryzmat zmienia się ona (zazwyczaj skraca). „Wszystkie pozostałe czynniki, dzięki którym zbiorowe tożsamości tworzą się, zyskują odrębność i ją zachowują, takie jak granice państw czy bariery kulturowe, wydają się z perspektywy czasu wtórnymi konsekwencjami tej prędkości”¹⁰⁶.

Dla wszystkich tych, którzy potrafią komunikować się z szybkością przepływu informacji przez elektroniczne łącza, czas traci wymiar, kurcząc się do chwili, a przestrzeń przestaje się liczyć. Komunikacja zatem zajmuje minimum czasu, a jej zasięg może być globalny. Informacja ma większą prędkość niż jej fizyczny nośnik i podróżuje szybciej, niż ulegająca zmianie sytuacja, o której informacja ta ma poinformować, a w końcu „obsługiwana komputerowo sieć www położyła kres samemu pojęciu podróży informacji, dostarczając danych, które teoretycznie i praktycznie dostępne są w tej samej chwili na całej planecie”¹⁰⁷.

Należy jednak zwrócić uwagę na zagrożenia związane z tymi zmianami. Globalna, tania komunikacja zalewa w sieci ludzką pamięć i tłamsi ją, a nie karmi, a tym bardziej nie sprzyja utrwaleniu się komunikatów w ludzkim umyśle. Podłączenie do sieci, czyli do źródła, z którego płyną komunikaty, otwiera dla człowieka możliwość czerpania z bezustannego przepływu informacji, a to powoduje, że zdobyte wcześniej wiadomości są szybko tłumione, wypierane lub zalewane przez nowe doniesienia.

Globalizacja nie tworzy jednolitej kultury, a kulturę zróżnicowaną, która prowadzi do paradoksu społeczno-kulturowego: następuje polaryzacja dwóch sprzecznych tendencji, tj. globalizmu i plemienności¹⁰⁸. Proces globalizacji ma wpływ zarówno na globalny, jak i polski rynek pracy. Między innymi ułatwia on przepływ towarów, usług, organizacji i ludzi. Z polskiej perspektywy miał on szczególne znaczenie w dużych miastach, gdzie napływające do

¹⁰⁶ Tamże, s. 18.

¹⁰⁷ Tamże, s. 20–21.

¹⁰⁸ Gesteland R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Malarecka-Simbierowicz, H. (tłum.), Warszawa 2000; za: Hirsch D., dz. cyt., s. 6.

nich międzynarodowe firmy obniżyły stopę bezrobocia, sprawiając tym samym, że młode, wykształcone, znające języki obce osoby nie miały problemu ze znalezieniem pracy. Co więcej, firmy te umożliwiły im również globalną mobilność, którą opiszę w dalszej części pracy.

2.1.3. Globalna mobilność

Globalna mobilność oznacza relokację pracownika wewnątrz firmy do jej jednostki znajdującej się w innym kraju lub mieście, co oddziałuje na siłę roboczą zarówno na lokalnym, jak i na globalnym szczeblu¹⁰⁹. Z jednej strony mobilność pracowników jest postrzegana jako złożony i wielowymiarowy proces społeczny, a z drugiej jako zdolność posiadana przez danego pracownika, który potrafi przystosować swoje kompetencje do tych wymaganych w sytuacji niedoboru wykwalifikowanej kadry¹¹⁰. Proces ten ma duże znaczenie, gdyż oznacza nie tylko zdolność, ale także chęć pracowników do zmiany stanowiska i/lub oddziału firmy, a to wskazuje również na chęć rozwoju i doskonalenia zawodowego danej osoby.

Obecnie między różnymi krajami migruje 274 milionów pracowników, a 74% z nich to osoby w wieku produkcyjnym¹¹¹. Łatwość przemieszczania się przyczynia się do lokalnego, regionalnego i globalnego wzrostu gospodarczego oraz konkurencyjności firm. Jak pisze Bauman, „współczesna egzystencja rozpięta jest na drabinie hierarchii wznoszącej się od lokalności, ku temu co globalne”¹¹². Swoboda poruszania się po świecie, jaką mają poszczególne jednostki, oznacza sukces i awans społeczny, zaś bezruch postrzegany jest jako „odstręczający odór klęski przegranego życia oznaczającego pozostanie w tyle”¹¹³. Coraz częściej lokalność i globalność mają charakter wartości przeciwstawnych, a zarazem fundamentalnych „wartości najgoręcej pożądanym lub budzących niechęć; wartości wokół których koncentrują się życiowe marzenia, koszmary, zmagania. Coraz częściej wyrazem życiowych ambicji jest dążenie do swobody poruszania się i wyboru miejsca pobytu, możliwości podróżowania po świecie; z drugiej strony, życiowe lęki koncentrują się wokół zamknięcia, braku zmiany”¹¹⁴.

¹⁰⁹ *Talent Mobility 2020. The next generation of international assignments* [online], PricewaterhouseCoopers 2010, <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/pdf/talent-mobility-2020.pdf> [dostęp: 20.10.2018].

¹¹⁰ Collings D., *Integrating global mobility and global talent management: exploring the challenges and strategic opportunities*, „Journal of World Business” 2014, vol. 49, is. 2, s. 253–261.

¹¹¹ *OECD Business and Finance Outlook 2017* [online], OECD, Paris 2017, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264274891-en> [dostęp: 30.07.2021]; za: Przytuła S., dz. cyt., s. 14.

¹¹² Bauman Z., *Globalizacja*, dz. cyt., s. 142.

¹¹³ Tamże.

¹¹⁴ Tamże.

Popularność mobilności zawodowej ma również wpływ na nowopowstałe formy pracy takie jak: praca w różnych strefach czasowych, z różnych miejsc (elastyczny czas i miejsce pracy), praca w tłumie (dzielenie tego samego obowiązku przez różnych pracowników) czy uberyzacja¹¹⁵ (ekonomia współdzielenia)¹¹⁶, która może oddziaływać na kształtujący się rynek pracy podczas automatyzacji danych procesów i rozwoju platform mobilnych. Mimo że nowe formy pracy mają wiele zalet, istnieją również aspekty negatywne takie jak: brak zawodowego i społecznego bezpieczeństwa, nadmierna kontrola pracowników przez pracodawców oraz szerzący się proces prekaryzacji, czyli niepewności i tymczasowości pracy.

Rynek pracy stał się globalnym tworem i panuje na nim duża mobilność zarówno organizacji, jak i pracowników, dlatego zdolność adaptacyjna firm i ludzi jest podstawą ich powodzenia i sukcesu. W większości rozwiniętych państw w dużych organizacjach zasoby ludzkie stają się coraz bardziej międzynarodowe¹¹⁷, co sprawia, że pracownicy powinni posiadać umiejętności pracy w międzykulturowym środowisku.

2.1.4. Digitalizacja i automatyzacja

Z opisanym wcześniej społeczeństwem informacyjnym nierozzerwalnie łączy się proces digitalizacji. Informacje cyfrowe odgrywają ważną rolę w życiu zawodowym i prywatnym wielu osób. Wszechobecność technologii mobilnych ułatwia samodzielne wyszukiwanie użytecznych informacji oraz nawiązywanie i pielęgnowanie relacji zawodowych i osobistych. Wzrost z 400 milionów do 4,5 miliarda użytkowników Internetu (od 2000 roku) ma bezprecedensowy wpływ na gospodarki i społeczeństwa na całym świecie¹¹⁸.

Kultura łączności to zjawisko, które powoduje potrzebę stałego połączenia z Internetem, aby móc wypełniać zawodowe obowiązki, zaspokajać potrzeby społeczne, wyszukiwać potrzebne informacje i rozwijać swoje kompetencje. Dla pracowników normą stało się bycie zawsze dostępnym (*on-line*) za pomocą telefonu czy komputera, co w konsekwencji znacznie skraca granicę między życiem prywatnym i zawodowym, zmniejsza zdolność do odpoczynku i zwiększa poczucie zmęczenia, wypalenia i uzależnienia¹¹⁹.

¹¹⁵ *Uberyzacja* – pojęcie z zakresu ekonomii dzielenia, które określa zmiany zachodzące szczególnie w branżach dotyczących usług, w których wykorzystuje się nowoczesne technologie (zwłaszcza aplikacje mobilne) do dzielenia się w czasie rzeczywistym posiadanym majątkiem, tj. dom (Airbnb), samochód (Uber). Nazwa procesu pochodzi od aplikacji Uber.

¹¹⁶ Poliński, M., *Przyszłość pracy między „uberyzacją” a automatyzacją*, Warszawa 2016.

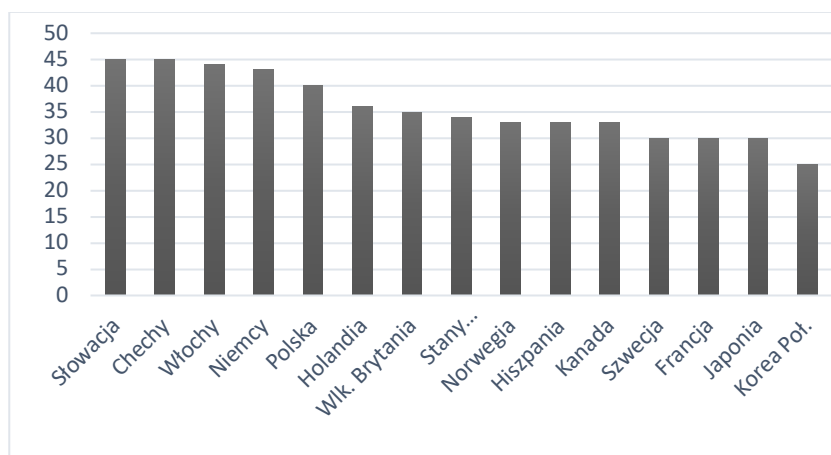
¹¹⁷ Inkson, K., Khapova, S., *International careers* [w:] Smith D., Peterson P., Thomas M. (red.), *The handbook of cross-cultural management research*, New York 2008; Ozbilgin, M., *Global diversity management* [w:] tamże; za: Przytuła S., dz. cyt., s. 7.

¹¹⁸ Kemp S. i in., *DIGITAL 2019: Q4 Global Digital Statshot* [online], DataReportal 2019, <https://datareportal.com/reports/digital-2019-q4-global-digital-statshot> [dostęp: 22.03.2020].

¹¹⁹ Zob. Poliński M., dz. cyt.

Przyspieszające tempo digitalizacji i cyfryzacji, zastępowanie pracy ludzi przez maszyny, coraz większa rola sztucznej inteligencji – to wszystko sprawia, że pracownicy, ale również organizacje powinni ciągle dostosowywać się do zmieniającej się rzeczywistości. Postęp technologiczny ma coraz większy wpływ na wielkość i strukturę zapotrzebowania na pracę.

W czasach, gdy sztuczna inteligencja rozwija się w gwałtownym tempie, wielu pracowników obawia się, że ich przyszłość w miejscu pracy może być niepewna. Automatyzacja pracy jest odpowiedzią na rosnące koszty pracy w krajach rozwijających się i na starzejące się społeczeństwa w krajach rozwiniętych. Maszyny i roboty potrafią wykonywać coraz to bardziej złożone zadania, co prowadzi do zastępowania nimi pracowników¹²⁰. Prognozy w raportach firm HAYS z 2018 r. i McKinsey z 2017 r. dowodzą, że prawie połowa, bo aż 47% obowiązków zostanie zastąpionych przez maszyny w ciągu następnych dwudziestu pięciu lat. Ponadto szacuje się, że dziś około 57% miejsc pracy grozi automatyzacja w krajach wysoko rozwiniętych, a prawie 5% stanowisk zniknie całkowicie¹²¹. Według raportu Gumtree zadania najbardziej podatne na automatyzację to proste prace biurowe wymagające niskich lub średnich kwalifikacji związanych z rutynowym powtarzaniem czynności. Miejsca pracy wymagające wysokich kwalifikacji są najmniej zagrożone, ponieważ ich działanie opiera się na umiejętnościach takich jak: oryginalność, kreatywność, inteligencja społeczna i zdolność do nierutynowego działania, a te trudniej zautomatyzować.



Wykres 1: Kraje najbardziej narażone na utratę pracy w wyniku automatyzacji¹²².

¹²⁰ *Robotics and its role in the future of work* [online], EY 2016, http://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/emeia-financial-services/ey-robotics-and-its-role-in-the-future-of-work-v2.pdf [dostęp: 31.07.2021].

¹²¹ *A future that works: automation, employment, and productivity* [online], McKinsey&Company 2017, <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/Digital%20Disruption/Harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/MGI-A-future-that-works-Executive-summary.ashx> [dostęp: 3.08.2021]; za: Przytuła S., dz. cyt., s. 10–11.

¹²² *Automation and Independent Work in a Digital Economy* [online], OECD 2016, <http://www.oecd.org/els/emp/Policy%20brief%20-%20Automation%20and%20Independent%20Work%20in%20a%20Digital%20Economy.pdf> [dostęp: 31.07.2021].

Utrata pracy w wyniku automatyzacji zdefiniowana jest w literaturze jako bezrobocie technologiczne¹²³. Należy jednak zaznaczyć, że nowe technologie nie są w stanie całkowicie zastąpić pracy człowieka. Badanie przeprowadzone przez Moretti i Goose wskazuje, że każde nowe miejsce pracy w sektorze zaawansowanych technologii powoduje powstanie około pięciu nowych uzupełniających miejsc pracy¹²⁴. Digitalizacja, automatyzacja i robotyzacja to trzy kluczowe elementy wymagające od pracowników nieustannego podnoszenia kompetencji, które pozwolą im wkroczyć w świat cyfrowy.

Z obserwacji wynika, że w polskich dużych miastach na niską stopę bezrobocia mają wpływ między innymi firmy zagraniczne, które zlecają pracę do państw, gdzie płaca za jej realizację jest niższa niż w krajach, w których ją dotychczas wykonywano. Często delegowana praca jest powtarzalna lub reprodukcyjna i nie wymaga specjalistycznej wiedzy, chociaż zdarzają się też branże, w których pracownicy muszą posiadać odpowiednie wykształcenie lub umiejętności, tak jak na przykład w branży IT. Organizacje oczekują również od pracowników znajomości języków obcych (angielskiego lub niemieckiego), dlatego zdarza się, że oferty pracy lub kampanie *employer brandingowe* pisane są w języku angielskim, co również zauważono podczas analizy materiału badawczego.

W związku z powyższym, niepokojący wydaje się fakt, iż praca oddelegowana do Polski może w przyszłości zostać zlecona do innego kraju, gdzie płaca za jej wykonanie będzie jeszcze niższa. Innym niebezpieczeństwem jest również fakt, że najbardziej powtarzalna praca może zostać zautomatyzowana. Obecnie te dwa zagrożenia są szczególnie istotne na rynku pracy w Polsce.

2.1.5. Wojna o talenty

Globalny rynek pracy zmaga się z sytuacją niedoboru talentów¹²⁵, co oznacza deficyt siły roboczej. Konkurencja w zakresie pozyskiwania i utrzymywania pracowników jest wynikiem problemów podażowych oraz rosnącej roli kapitału ludzkiego, który stał się niematerialnym zasobem firmy, a więc nie uwzględnia się go w jej bilansie (tak jak na przykład marek produktowych), choć jest on częścią kapitału intelektualnego firmy. Sytuacja ta powoduje tzw. wojnę o talenty, toczącą się szczególnie pomiędzy dużymi organizacjami, ale dotyczy również

¹²³ Zob. Przytuła S., dz. cyt., s. 10–11.

¹²⁴ Tamże, s. 11.

¹²⁵ Moroko, L., Uncles, D., *Characteristics of successful employer brands*, „Journal of Brand Management” 2008, vol. 16, is. 3, s. 161.

małe przedsiębiorstwa, którym często trudno jest konkurować z międzynarodowymi pracodawcami, co najczęściej wynika z oferowanych warunków pracy.

Dzisiejszy rynek pracy charakteryzuje się ciągłą rywalizacją lokalnych i globalnych organizacji o najlepszych pracowników¹²⁶. Pracodawcy twierdzą, że brak wykwalifikowanych specjalistów z międzykulturowym doświadczeniem stał się sporym wyzwaniem dla firm¹²⁷, a trudności w poszukiwaniu pracowników mogą być barierą w osiągnięciu celów biznesowych danych organizacji. Największy problem stanowi znalezienie osób wysoko wykwalifikowanych, kompetentnych i doświadczonych zawodowo.

W przeprowadzonym globalnie badaniu firmy Manpower Group aż 34% respondentów wskazało na trudność w rekrutowaniu pracowników posiadających kompetencje techniczne (mechanicy, elektrycy, hydraulicy, spawacze, stolarze, kucharze, drukarze, murarze, rzeźnicy, instalatorzy). 22% rekruterów uważa, że głównym powodem braku siły roboczej jest brak odpowiedniego doświadczenia kandydatów, a 17% wskazuje na ich brak umiejętności miękkich¹²⁸. Dowodzą tego również badania przeprowadzone przez firmę Hays, w których 49% ankietowanych firm wskazało, że trudności w obsadzaniu ról wynikają z braku odpowiednich kandydatów na rynku¹²⁹. Co ciekawe, tylko 38% badanych uważa, że ich firmy posiadają wystarczające zasoby ludzkie z kompetencjami, które są niezbędne do osiągnięcia wyznaczonych przez nich celów biznesowych, a ponad połowa respondentów uważa, że kompetencje, jakie posiadają ich pracownicy, tylko częściowo spełniają wymagania firmy.

Wpływ na obecną sytuację mają również zmiany demograficzne – takie jak starzenie się społeczeństwa – które redukuje podaż na wykwalifikowaną siłę roboczą oraz związane z tym złe zarządzanie wiekiem. Zmiany demograficzne, które można zaobserwować w najbardziej rozwiniętych krajach, powodują wzrost liczby osób starszych. Przewiduje się, że w krajach UE odsetek osób powyżej 65. roku życia wzrośnie z 17% do 30% w 2060 roku¹³⁰.

Inną przyczyną może być brak ofert edukacyjnych dostosowanych do potrzeb rynku pracy w szkołach zawodowych czy średnich. Z tym łączy się kolejny problem, jakim jest wybór studiów, które pomogą w znalezieniu pracy w przyszłości. Badania pokazują, że wybór

¹²⁶ Alniacik, E., Alniacik, U., *Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2012, vol. 58, s. 1336–1343.

¹²⁷ Schuler, R.S. i in., *Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM*, „Journal of World Business” 2011, vol. 46, is. 4, s. 506–516; *Talent Shortage Survey 2016/2017* [online], Manpower Group 2017, http://www.manpowergroup.co.uk/wp-content/uploads/2016/10/2016_TSS_Infographic_UnitedKingdom.pdf [dostęp: 2.10.2018].

¹²⁸ Tamże.

¹²⁹ *Raport placowy 2018. Trendy na rynku pracy* [online], Hays Poland 2018, http://www.hays.pl/documents/63327/2210536/hays_2139653_2018.pdf/2b1b5993-1e51-1ec1-e0b4-b9d545c6dc59?t=1567664769392 [dostęp: 2.08.2021].

¹³⁰ Przytuła S., dz. cyt., s. 14.

nieodpowiednich studiów lub brak ciągłych szkoleń w niektórych zawodach znacząco wpływa na popyt pracy i ogranicza dostęp do większości miejsc pracy¹³¹. Jak się okazuje, wiele osób posiada wykształcenie, które nie odpowiada obecnemu zapotrzebowaniu na rynku pracy, co skutkuje niedopasowaniem kompetencji pracowników do tych, które wymagane są przez pracodawców. Nowe zawody kształtowane są przez proces digitalizacji czy automatyzacji, natomiast stare stanowiska pracy są wciąż modyfikowane. Sprawia to, że student, kończąc kierunek studiów niekompatybilny z wymaganiami rynku pracy, może nie mieć rozwiniętych umiejętności poszukiwanych przez potencjalnych pracodawców. Warto również podkreślić, że podczas studiów studenci zdobywają wiedzę specjalistyczną oraz rozwijają swoją kreatywność i to właśnie tego oczekują również od swojego przyszłego pracodawcy – by zaoferował im kreatywną pracę, będącą dla nich wyzwaniem.

Jak wynika z raportu *Talent for Europe* [Talent dla Europy], firmy szczególną uwagę zwracają na brak specjalistów w dziedzinie zaawansowanych technologii¹³². W 2016 r. kraje UE zgłosiły niedobór około 270 000 specjalistów IT, a prognozy na 2020 r. pokazują, że zapotrzebowanie na tych pracowników podwoi się, co jest spowodowane dynamicznym rozwojem technologii cyfrowych oraz procesem automatyzacji i robotyzacji. Jak wynika z raportu, firmy oczekują od pracowników IT nie tylko wiedzy i umiejętności w zakresie technologii cyfrowej, ale również umiejętności multidyscyplinarnych takich jak: kreatywne myślenie, inteligencja emocjonalna, myślenie strategiczne, podejmowanie decyzji czy umiejętności liderские, które mają uzupełniać i podnosić ich kompetencje informatyczne¹³³.

Duże zapotrzebowanie na specjalistów IT i pracowników fizycznych występuje również w Polsce, a jak wynika z raportu *Global Skills Index 2019/2020* szczególnym wyzwaniem staje się spadek odsetka ludności w wieku produkcyjnym. Dodatkowo w dalszym ciągu liczna grupa Polaków emigruje w celach zarobkowych. Od 2014 r. natomiast polski rynek pracy wspierany jest przez pracowników z Ukrainy¹³⁴, których przyciąga nie tylko wyższa niż w ich kraju pensja, ale również nieskomplikowana procedura ubiegania się o krótkoterminowe zatrudnienie¹³⁵. Ekspert ostrzegają, że atrakcyjność Polski z perspektywy obcokrajowców

¹³¹ *Barometr zawodów 2017* [online], Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie 2016, <https://wupkrakow.praca.gov.pl/documents/67976/5043379/Barometr%20zawod%C3%B3w%202017.%20Raport%20podsumowuj%C4%85cy%20badanie%20w%20Polsce/220d0f17-fc10-4fe7-acf1-1406a256daee?t=1531291639000> [dostęp: 2.08.2021].

¹³² *Talent for Europe. High-Tech Leadership Skills for Europe* [online], European Commission 2017, http://eskills-scale.eu/fileadmin/eskills_scale/all_final_deliverables/scale_e-leadership_agenda_final.pdf [dostęp: 5.10.2019].

¹³³ Tamże.

¹³⁴ Rozwinięcie tego tematu w dalszej części, rozdz. 2.2.3. *Rynek pracownika*, s. 38-41.

¹³⁵ *Raport o inflacji – lipiec 2019* [online], Narodowy Bank Polski 2019, https://www.nbp.pl/polityka_pieniezna/dokumenty/raport_o_inflacji/raport_lipiec_2019.pdf [dostęp: 05.10.2019].

(szczególnie osób z Ukrainy) może jednak ulec zmianom, kiedy ościennie kraje (np. Niemcy) zliberalizują prawo imigracyjne dla osób spoza Unii Europejskiej¹³⁶.

Firmom, które chcą zwiększyć liczbę kandydatów posiadających odpowiednie kompetencje zawodowe, autorzy raportu *Labor Market Shortages in European Union* proponują kilka rozwiązań. Między innymi pracodawcy powinni przyciągać pracowników z zagranicy i promować mobilność między krajami Unii Europejskiej. Autorzy sugerują również prowadzenie dodatkowych szkoleń w celu przekwalifikowania pracowników oraz bezrobotnych, tak aby sprościli oni wymaganiom rynku pracy. Pracodawcom poleca się też tworzyć bardziej atrakcyjne miejsca pracy i świadomie kreować wizerunek swojej firmy. W tym celu wskazują na prowadzenie działań *employer brandingowych* takich jak na przykład kampanie promujące warunki pracy. Inne rekomendacje to podnoszenie umiejętności pracowników poprzez finansowanie ich dalszej nauki oraz delegowanie poszczególnych procesów biznesowych czy ich automatyzacja. Wymienione narzędzia mogą nie tylko zmniejszyć niedobór pracowników, ale także zwiększyć atrakcyjność organizacji i dawać pracownikom poczucie bezpieczeństwa pracy.

2.1.6. Krótkotrwałe więzi pracowników z ich pracodawcami

Kolejne zjawisko zaobserwowane na globalnym rynku pracy to przekształcenie się długotrwałych więzi pracowników z ich pracodawcami w krótkotrwałe. Zmiana ta obserwowana jest najczęściej wśród pracowników będących na rynku pracy od kilku lub kilkunastu lat. Wśród tych osób pojęcie pracy na całe życie należy do przeszłości. Wiąże się to z brakiem lojalności wobec pracodawcy, a przejawia częstą zmianą miejsca pracy w okresie trwania swojej kariery¹³⁷.

Najczęstszymi powodami, dla których pracownicy zmieniają pracę, jest brak perspektyw na samorozwój lub niesatysfakcjonująca pensja. Zatem jeśli pracodawca nie zapewnia swoim pracownikom możliwości rozwoju zawodowego, prawdopodobne jest to, że zmienią miejsce pracy o wiele wcześniej niż w momencie, kiedy pracodawca będzie dawać im rozmaite stymulanty wpływające na ich poczucie zaangażowania w organizację. 13% respondentów

¹³⁶ *The Hays Global Skills Index 2019/20* [online], Hays Poland 2019, https://www.hays.pl/documents/63327/2747062/Global+Skills+Index+2019_Poland_PL.pdf/4a2986cf-ab98-3d07-687d-297802ca6499?t=1570525240501 [dostęp: 05.10.2019].

¹³⁷ np. Aboul-Ela G.M.B.ED., *Employer branding: What constitutes "An Employer of choice?"*, *Journal of Business and Retail Management Research* 2016, vol. 11, no. 1, s. 154–166; Backhaus K., Tikoo S., *Conceptualizing and researching employer branding*, *Career Development International* 2004, vol. 9, no. 5, s. 501–517; Roy S. K., *Identifying the Dimensions of Attractiveness of an Employer Brand in the Indian Context*, *South Asian Journal of Management* 2008, vol. 15, no. 4, s. 110–130; za: Pološki Vokić N., Mostarac V., *Is There a Need for a Change in Employer Branding Practices? – A Shift in Employer Attractiveness Attributes/Dimensions During the Last Decade*, „Faculty of Economics and Business Zagreb Working Paper Series” 2019, no. 5, s. 4.

w badaniu *The Workforce View in Europe 2018*, zapytanych o to, jak długo ich zdaniem pozostaną w swojej obecnej organizacji, odpowiedziało, że zamierzają odejść w ciągu najbliższego roku, zaś w innym badaniu tylko 26% badanych przyznało, że chcą pozostać w swoim miejscu pracy przez resztę swojego życia zawodowego¹³⁸. Sytuacja ta ma negatywny wpływ na działalność firm, które nie tylko tracą wykwalifikowanych pracowników, ale także ponoszą większe koszty związane z rekrutacją i szkoleniem nowych osób, bez gwarancji, że zostaną one w organizacji na dłużej niż kilka lat; niemniej, jeśli firmom uda się zatrzymać pracowników wewnątrz organizacji na dłużej, to koszty te zostają zredukowane do minimum. Z tego właśnie powodu niezwykle istotne okazuje się posiadanie strategii *employer brandingowej*, której techniki i działania korzystnie wpływają na rotację pracowników i pozwalają przyciągać do firmy najlepiej wykwalifikowane osoby. Częścią tych strategii są przeanalizowane przeze mnie teksty wizerunkowe będące częścią kampanii *employer brandingowych* firm – wyłaniają się z nich strategie dyskursywne, których organizacje te używają w celu przekonania kandydatów do podjęcia pracy w ich firmie.

2.2. Zjawiska wpływające na rynek pracy w Polsce

W dalszej części rozdziału skupiam się na zjawiskach, które kształtowały wyłącznie polski rynek pracy lokalnie (w Polsce) i regionalnie (we Wrocławiu) oraz nie miały wpływu (w tym samym czasie i w takim samym stopniu) na rynki pracy w innych państwach. Zjawiska, które obecnie kształtują rynek pracy to w szczególności duża konkurencyjność firm międzynarodowych w Polsce oraz wzrastająca liczba imigrantów, którzy pozytywnie wpływają na problem niedoboru pracowników na rynku pracy.

2.2.1. Transformacja ustrojowa

Szczególne znaczenie dla Polski – zarówno w aspekcie społecznym, jak i ekonomicznym – miał okres transformacji od 1989 roku, kiedy to nastąpiła zmiana socjalizmu i gospodarki sterowanej centralnie na kapitalizm i wolny rynek. W tym czasie tworzyły się nowe wartości i postawy państwa wobec Polaków i odwrotnie – Polaków wobec państwa. Polacy w zaskakującym tempie zaczęli przyjmować wzorce zachowań i normy postępowania z kultury krajów Europy Zachodniej. Demokratyczne regulacje prawne, które miały niwelować ograniczenia dotyczące wielu dziedzin życia gospodarczego, stały się przesłanką

¹³⁸ *The Workforce View in Europe* [Okiem europejskich pracowników][online], ADP 2018, <https://www.adp.pl/media-1/download-pages/efektywne-metody-angazowania-pracownikow-2018-post/ADP-Workforce-View-2018-PL.pdf> [dostęp: 05.10.2019].

do przyjęcia ustroju, w którym podstawą jest między innymi idea wolności gospodarczej¹³⁹. W nowym łaździe społeczno-ustrojowym, w warunkach gospodarki wolnorynkowej, trwałym elementem działałności państwa stał się wolny rynek pracy.

Pracodawcy zmienili swoje działałania i zaczęli kierować się efektywnością i rachunkiem ekonomicznym przedsiębiorstw. W ten sposób zaczęli zatrudniać adekwatną liczbę pracowników w optymalnym wieku (z punktu widzenia interesów przedsiębiorstwa) z wykształceniem potrzebnym do wykonywania danej pracy, co spowodowało stale wzrastającą liczbę zwalnianych osób i gwałtowny spadek ofert pracy¹⁴⁰.

Bezrobocie¹⁴¹ stało się zatem nieuniknionym kosztem, jaki Polacy ponieśli w okresie powstawania nowych mechanizmów rynkowych. W socjalizmie do grupy uwarunkowań wpływających na rynek pracy należała przede wszystkim chłonnaść pracy, która była związana z dominacją przedsiębiorstw państwowych charakteryzujących się nadmiernym zużyciem wszelkich zasobów, zwłaszcza zasobów pracy¹⁴². Oczywiście przedstawiano to jako zaletę, a nie wadę tamtejszego systemu. Uważano, że w kraju z systemem socjalistycznym nie było bezrobocia, które w rzeczywistości było kamuflowane przez państwo, o czym świadczą m.in. nadmierne zatrudnienia w przemyśle ciężkim czy w gospodarstwach domowych. W okresie wielkich przemian jako pierwsze nowe zjawisko na rynku pracy odnotowano wzrost zatrudnienia w firmach prywatnych, zaś drugim zjawiskiem było powstanie sektora usług, nazwanego III sektorem.

Na początku lat dziewięćdziesiątych na sytuację na rynku pracy wpływ miały trzy zasadnicze kierunki reform ekonomicznych¹⁴³:

1. Stworzenie podstaw mechanizmu rynkowego, który wpłynął na liberalizację gospodarki (szczególnie cen i handlu zagranicznego).
2. Kształtowanie się zasad działałania rynku pracy i korygowaniu skutków funkcjonowania mechanizmu rynkowego poza przedsiębiorstwami. Oznaczało to wycofanie się państwa z normowania płac i zatrudnienia w przedsiębiorstwach. W ich miejsce tworzono prawne podstawy kształtowania płac minimalnych, prowadzenia sporów zbiorowych,

¹³⁹ W ujęciu ekonomicznym wolność gospodarczą uważana jest za warunek funkcjonowania gospodarki rynkowej, zob. Kaszubski R.W., Kołkowski J., *Wolność gospodarczą w świetle Konstytucji RP*, „Głosa” 2000, nr 6, s. 7.

¹⁴⁰ Krzętowska A., Jagodziński A., *Rynek pracy w Polsce w okresie transformacji – szanse i zagrożenia*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne” 2016, t. 23, s. 11.

¹⁴¹ Bezrobocie oznacza, że liczba osób poszukujących pracę znacznie przewyższa liczbę oferowanych im stanowisk pracy.

¹⁴² Zob. Skiba L., *Zmiany w strukturze zatrudnienia jako wyraz przeobrażeń ustrojowych (na przykładzie miasta Wrocław)* [w:] *Sytuacja i rola wielkiego miasta w procesie transformacji*, Wrocław 1997, s. 69.

¹⁴³ Sztanderska, U., *Bezrobocie a popyt na pracę w Polsce*, „Polityka Społeczna” 1992, nr 5–6, s. 4; za: Krzętowska A., Jagodziński A., dz. cyt., s. 12.

dostosowania opodatkowania dochodów do wymagań gospodarki, tworzenia sprawnego systemu informacji czy socjalnej ochrony dla bezrobotnych.

3. Prywatyzacja, która wywierała wpływ na oszczędne gospodarowanie pracą, czyli tzw. alokację zasobów i efektywne gospodarowanie nimi.

Koniec lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku to okres gruntownych zmian zachodzących w wyniku wdrożenia czterech reform: samorządowej, edukacji, służby zdrowia i ubezpieczeń społecznych – stanowiących fundament każdego demokratycznego państwa. Reformy te w dłuższej perspektywie miały wywrzeć pozytywny wpływ na jakość funkcjonowania lokalnych rynków pracy.

Zmiany po 1989 roku¹⁴⁴ spowodowały zatem, że:

- powstał wolny rynek pracy;
- państwo wycofało się z normowania płac i zatrudnienia w przedsiębiorstwach;
- pracodawcy zaczęli kierować się efektywnością i rachunkiem ekonomicznym;
- rynek pracownika przekształcił się w rynek pracodawcy;
- wprowadzano reformy związane z prywatyzacją przedsiębiorstw;
- wdrożono system informacji o rynku pracy;
- zaczęły pojawiać się związki pomiędzy płacą a umiejętnościami i zapotrzebowaniem na określone stanowiska, co przyczyniło się do gwałtownego spadku ofert pracy;
- zaczęto zwalniać pracowników, co spowodowało pojawienie się bezrobocia;
- nastąpił wzrost liczby osób posiadających wyższe wykształcenie;
- zmniejszyło się zapotrzebowanie na pracowników o niskich kwalifikacjach, a pojawił się popyt na pracę specjalistyczną związaną z nowym kształtem polskiej gospodarki, tj. finanse, marketing, informatyka.

2.2.2. Wejście Polski do Unii Europejskiej (UE)

Kolejne historyczne wydarzenie, które miało wpływ na polski rynek pracy to wejście Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku. Otwarte granice poszczególnych europejskich państw spowodowały migracje wielu Europejczyków w wieku produkcyjnym, co miało stanowić relokację nadwyżki siły roboczej i wspierać państwa mniej rozwinięte.

W latach 2000–2005 stopa bezrobocia w Polsce była wysoka i oscylowała na poziomie pomiędzy ok. 16% a 20%¹⁴⁵. Po 2004 r. zaobserwowano relatywnie silny odpływ siły roboczej,

¹⁴⁴ Tamże, s. 13.

¹⁴⁵ Mrozek J., *Bezrobocie w Polsce po wstąpieniu do Unii Europejskiej*, Olsztyn 2015, s. 24.

która głównie emigrowała w celach zarobkowych do Wielkiej Brytanii, Irlandii i Niemiec¹⁴⁶. Zaś po 2008 r. zmiany w sferze zatrudnienia stanowiły następstwo globalnego kryzysu gospodarczego, który miał wpływ na wzrost bezrobocia w wielu państwach w kolejnych latach. Jednak nie miał on aż tak bolesnych skutków dla polskiej gospodarki, o czym świadczy chociażby fakt, iż Polska jako jedyny kraj UE w 2009 r. zanotowała wzrost PKB. Od 2008 r. bezrobocie w Polsce osiągało niższy poziom niż w strefie Euro, a od 2012 roku niższy niż w Unii Europejskiej (ok. 9–10%). Poprawa sytuacji na rynku pracy to konsekwencja ożywienia gospodarczego odzwierciedlanego w wyższej dynamice wzrostu PKB¹⁴⁷.

Akcesja Polski do Unii Europejskiej spowodowała zatem silną falę emigracji, która największy poziom osiągnęła w latach 2007 i 2008 (odpowiednio 1860 tysięcy i 1820 tysięcy emigrantów). W tym czasie zarejestrowano również najniższy wskaźnik osób bezrobotnych¹⁴⁸. Od 2009 roku można zaobserwować spadek stopy bezrobocia i emigracji, która pomiędzy latami 2009–2013 oscylowała na poziomie 1607–1720 tysięcy emigrantów¹⁴⁹. Malejąca liczba emigrantów przekładała się na powiększenie się grupy bezrobotnych, zaś okres wzrostu emigracji przyczynił się do spadku bezrobocia.

Należy jednak podkreślić, że emigracja sama w sobie nie jest zjawiskiem negatywnym. Praca za granicą to nabywanie nowych kompetencji i doświadczeń, które po powrocie do Polski mogą pomóc w rozwoju kariery. Niekorzystna może zaś okazać się sytuacja, kiedy młode, dobrze wykształcone osoby wyjeżdżają za granicę na stałe, co odbija się negatywnie nie tylko na demografii kraju, ale także na gospodarce i grozi między innymi destabilizacją systemów podatkowych i emerytalnych.

Od 2010 roku coraz mniej kandydatów wkracza na rynek pracy w porównaniu do liczby osób przechodzących na emeryturę w danym roku. Również z powodu emigracji pracodawcom trudniej jest znaleźć wykwalifikowanych pracowników¹⁵⁰. Niedobór młodych osób na rynku pracy przyczynia się do tego, że więcej osób starszych chce podjąć się pracy, co zmusza pracodawców do skupienia swojej uwagi i dopasowaniu polityki zatrudnienia do różnych generacji. Dlatego firmy powinny zwracać szczególną uwagę na komunikaty, które kierują do swoich przyszłych i obecnych pracowników. Są oni przedstawicielami różnych pokoleń, mogą

¹⁴⁶ Dreła K., *Europejska Strategia Zatrudnienia a swobodny przepływ osób* [w:] Balcerzak A. (red.), *Polski rynek pracy w warunkach integracji europejskiej*, Toruń 2009, s. 95.

¹⁴⁷ Mrozek J., dz. cyt., s. 24.

¹⁴⁸ Wskaźnik osób bezrobotnych w Polsce wynosił 9,6% w 2007 r., 7,1% w 2008 r. oraz 8,1% w 2009 r., za: tamże.

¹⁴⁹ Tamże.

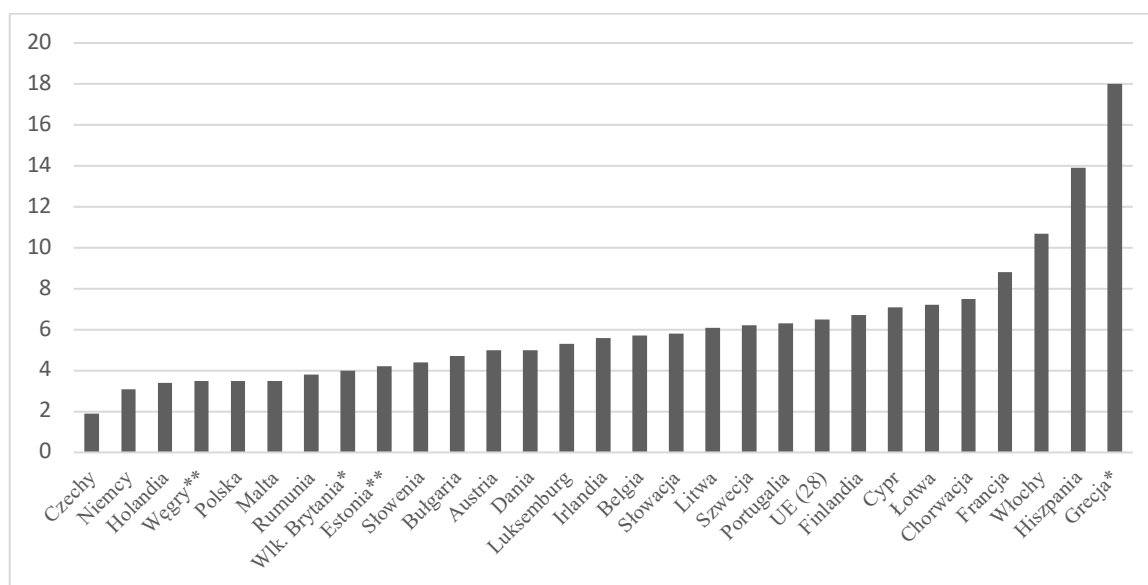
¹⁵⁰ Mrozek J., dz. cyt., s. 24.

zatem posługiwać się innymi narzędziami, innymi kodami komunikacyjnymi oraz mogą mieć inne przyzwyczajenia i oczekiwania względem pracy i pracodawcy.

2.2.3. Rynek pracownika

Od 2012 roku stale rośnie liczba nowych miejsc pracy w firmach, które zatrudniają 10 i więcej pracowników¹⁵¹, równocześnie zmniejsza się też liczba zlikwidowanych miejsc pracy¹⁵², co doprowadziło do wzrostu liczby wolnych miejsc pracy z 45,9 tysięcy do 153,4 tysięcy średniorocznie. „Statystyki te pokazują rosnącą nierównowagę na polskim rynku pracy, która w przeciwieństwie do nierównowagi z początków okresu transformacji ma obecnie charakter niedoboru siły roboczej w wymiarze ilościowym i jakościowym”¹⁵³.

W 2018 roku polska gospodarka miała największe tempo rozwoju w przeciągu ostatnich 10 lat, co było również rezultatem podniesienia wydatkowania funduszy unijnych przez sektor publiczny oraz zwiększającej się konsumpcji Polaków. „Dynamiczny wzrost gospodarczy pomógł obniżyć bezrobocie do rekordowo niskiego poziomu 3,9% przy jednoczesnym osiągnięciu najwyższego od roku 2007 odsetka wolnych miejsc pracy”¹⁵⁴. W 2018 r. liczba likwidowanych miejsc pracy była dwa razy niższa niż nowo utworzonych miejsc pracy¹⁵⁵, a przedsiębiorstwa, które dysponowały wolnymi miejscami pracy poszukiwały: rzemieślników oraz robotników przemysłowych, specjalistów, monterów i operatorów urządzeń i maszyn¹⁵⁶.



¹⁵¹ W 2012 r. liczba ta wynosiła 465 tys., a w 2018 r. – 717,8 tys.

¹⁵² W 2012 r. liczba ta wynosiła 376,5 tys., a w 2018 r. – 300,5 tys.

¹⁵³ Arendt Ł., Flaszynska E., dz. cyt., s. 89.

¹⁵⁴ *The Hays Global Skills Index 2019/20*, dz. cyt.

¹⁵⁵ 300,5 tys. zlikwidowanych wobec 717,8 tys. nowo utworzonych w 2018 r.

¹⁵⁶ *Polska w liczbach 2019* [online], Główny Urząd Statystyczny 2019; za: Arendt Ł., Flaszynska E., dz. cyt., s. 89.

Wykres 2: Nowo utworzone oraz zlikwidowane miejsca pracy w latach 2010–2018¹⁵⁷. *Dane za grudzień 2018. **Dane za styczeń 2019.

Na początku 2019 r. stopa bezrobocia wyniosła 3,5%, co pozwoliło Polsce utrzymać się w grupie państw o najniższym wskaźniku bezrobocia w Unii Europejskiej (wykres 2)¹⁵⁸. Obecnie polski rynek pracy uznaje się więc za rynek pracownika, co jest nową sytuacją dla pracodawców, którzy muszą zmienić swój sposób zarządzania – na przykład brać pod uwagę opinie pracowników¹⁵⁹.

W raporcie Narodowego Banku Polskiego *O inflacji – lipiec 2019* eksperci przestrzegają natomiast, że obecny popyt na pracę osłabnie w momencie stopniowego spowolnienia krajowego wzrostu gospodarczego. W czerwcu 2018 r. według Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej bezrobocie wyniosło 5,3%. Resort pracy podkreśla jednak, że dynamika spadku bezrobocia jest mniejsza niż kilka lat temu. Eksperci NBP zwracają uwagę na zmiany demograficzne niekorzystnie wpływające na liczbę dostępnych pracowników na rynku pracy, które powodują również spadek łącznej liczby ludności w wieku produkcyjnym. W przeprowadzonym badaniu odsetek firm, które zadeklarowały posiadanie nieobsadzonych stanowisk pracy od 2017 r. utrzymuje się na poziomie przekraczającym 40%¹⁶⁰. CEDEFOP zaś podkreśla, że perspektywy zatrudnienia w latach 2015–2025 mogą ulec pogorszeniu „nie tyle w wyniku powolnego wzrostu gospodarczego, co raczej z powodu kurczących się zasobów siły roboczej. Szacuje się, że na polskim rynku pracy do 2025 r. może brakować nawet 1,5 mln osób”¹⁶¹.

Dlatego tak ważny wydaje się fakt, iż od 2014 r. polski rynek pracy wspierany jest przez pracowników z zagranicy. Dużą grupę stanowią osoby z Ukrainy, których przyciąga między innymi uproszczona procedura ubiegania się o krótkoterminowe zatrudnienie oraz aspekt językowy i kulturowy ułatwiający im zaadaptowanie się w Polsce. Osoby z Ukrainy przyjeżdżają nie tylko w celu wykonywania pracy fizycznej, ale także na studia, co może oznaczać, że w momencie uzyskania dyplomu wrócą do swojego kraju lub zostaną w Polsce na dłużej bądź na stałe. Z drugiej strony istnieje ryzyko, że otwarcie niemieckich granic dla obywateli spoza UE (od 2020 r.) spowoduje, że część imigrantów z Ukrainy wyjedzie z Polski,

¹⁵⁷ *Polska w liczbach 2019*, dz. cyt.; za: Arendt Ł., Flaszynska E., dz. cyt., s. 89.

¹⁵⁸ Tamże.

¹⁵⁹ Kampioni-Zawadka M., *Employer branding na polskim rynku pracy*, Poznań 2018, s. 23.

¹⁶⁰ *Raport o inflacji – lipiec 2019*, dz. cyt.

¹⁶¹ *Rosnąca luka na rynku pracy w Polsce. Jak ją niwelować?* [online] PwC 2019, <https://www.pwc.pl/pl/media/2019/2019-01-22-luka-rynek-pracy-2025-pwc.html> [dostęp; 25.04.2019]; cyt. za: Arendt Ł., Flaszynska E., dz. cyt., s. 90.

a skala ich korzystnego oddziaływania na rynek pracy zostanie ograniczona. Niemniej potencjalny odpływ tych pracowników do Niemiec może być kompensowany poprzez dalszy wzrost napływu imigrantów spoza Ukrainy¹⁶². Pod uwagę należy wziąć również fakt, że w Polsce spory procent imigrantów stanowią także osoby z innych krajów Unii Europejskiej, np. z Włoch czy Niemiec, którzy przyjeżdżają realizować kilkuletnie kontrakty w międzynarodowych firmach, oferujących mobilność do innych krajów wewnątrz danej organizacji¹⁶³.

Stabilizacji poziomu zatrudnienia towarzyszy również wysoka dynamika realnych wynagrodzeń przewyższająca dynamikę wydajności pracy. Wyniki badań wskazują, że odsetek firm, które deklarują podwyżkę wynagrodzeń w 2019 r., ukształtował się powyżej średniej wieloletniej oraz na wyższym poziomie niż w 2018 roku¹⁶⁴. Eksperti od rynku pracy ostrzegają, że pracownicy, którzy są świadomi podwyżek płac przez innych pracodawców, wymagają tego samego w swoim przedsiębiorstwie, a jeśli nie jest to możliwe, oczekują innych rozwiązań. Według wspomnianego wcześniej *Raportu o inflacji* NBP odsetek przedsiębiorstw, które nadal posiadają nieobsadzone stanowiska, wynosi nieco ponad 40%, co sprawia, że pracownicy mają silną pozycję w negocjacjach płacowych, a spora liczba przedsiębiorstw sygnalizuje presję płacową¹⁶⁵.

„Dochody są syntetycznym miernikiem kondycji materialnej społeczeństwa, nie jedynym, ale niezmiernie ważnym. Jednak podstawowym warunkiem pełnienia przez nie funkcji jest adekwatna relatywizacja średnich dochodów lub frakcji wysokości dochodów do znaczących w budowie społeczeństwa segmentów – zawodów, klas i warstw społecznych”¹⁶⁶. W Polsce występują nierówności w płacach oferowanych przez zagraniczne i lokalne, mniejsze firmy. Może to skutkować tym, że młodzi ludzie wybiorą pracę lepiej płatną, a niekoniecznie dającą im satysfakcję czy zaspakajającą ich ambicje zawodowe.

Sytuacja ta może wpływać na kondycję psychospołeczną Polaków, która ciągle się pogarsza. Jak twierdzą eksperci w dziedzinie zdrowia, może to mieć bezpośredni związek z brakiem poczucia sensu i satysfakcji w życiu, stresem w pracy, a także niskim poziomem zaufania i współpracy w Polsce. Wskazują na to również dane, z których wynika, że coraz

¹⁶² *Raport o inflacji – lipiec 2019*, dz. cyt.

¹⁶³ *Imigranci w Polsce* [mapa online], Urząd do spraw Cudzoziemców 2020, <https://migracje.gov.pl/statystyki/zakres/polska/typ/dokumenty/widok/mapa/rok/2020> [dostęp: 10.04.2020].

¹⁶⁴ *Raport o inflacji – lipiec 2019*, dz. cyt.

¹⁶⁵ Tamże.

¹⁶⁶ Zagórski Z., *Zróżnicowanie dochodów (i ubóstwa) a powstawanie nowej struktury społecznej* [w:] *Sytuacja i rola wielkiego miasta w procesie transformacji*, Wrocław 1997, s. 74.

więcej zatrudnionych przechodzi na zwolnienia lekarskie z powodu zaburzeń psychicznych¹⁶⁷. Należy pamiętać, że praca ma również wartość pozamaterialną, a dla niektórych osób jest wartością samą w sobie, pozwalającą rozwijać umiejętności i uwierzyć w swoje możliwości.

W Polsce potrzeba zmiany myślenia o pracy jako o fundamentalnej wartości społecznej. Nie da się ukryć, że polski *Kodeks pracy* ma już niemal pół wieku, a w tym czasie zmienił się nie tylko ustrój polityczny, ale też gospodarka czy sam rynek pracy. Chociaż w ostatnim czasie nastąpiły zmiany w kodeksie, które dotyczyły podwyższenia płacy minimalnej oraz zawierania umów na czas określony¹⁶⁸, to są one niewystarczające. Obecnie rzeczywistość przekształca się tak błyskawicznie, że ciągłe aktualizacje *Kodeksu pracy* są niezbędne. Za przykład zapisu, który powinien zostać zaktualizowany, może posłużyć temat pracy zdalnej (*home-office*), która nie jest opisana w polskim *Kodeksie pracy*. Z obserwacji rozwiązań dotyczących uelastyczniania form zatrudnienia, jakie zostały wprowadzone przez inne kraje, można wnioskować, że mają one szczególne znaczenie oraz pozytywny wpływ przy zatrudnianiu kobiet i osób powyżej 55. roku życia. Można więc pokusić się o wniosek, że jeśli w Polsce zmieniliby się podejście do zatrudniania pracowników na połowę czy część etatu (co w tym momencie jest nieopłacalne), pracodawcy otrzymaliby nowy zasób pracowników.

Należy podkreślić, że spadek bezrobocia czy skupienie uwagi pracodawców na pracownikach to najważniejsze zmiany, które zaszły na polskim rynku pracy w trakcie ostatnich lat. Zmieniające się warunki rynkowe, nowe modele prowadzenia działalności gospodarczej, coraz to większa internacjonalizacja przedsiębiorstw wymaga zarówno od pracodawców, jak i pracowników specyficznych umiejętności takich jak: szybkie dostosowywanie się do zmieniających się technologii, umiejętność pracy w międzynarodowym środowisku oraz uwzględnianie różnic kulturowych w zarządzaniu.

2.3. Konkluzje

Najważniejszymi aspektami, które wpływają na polski rynek, jest globalizacja oznaczająca międzynarodową konkurencję w produkcji świadczeń, towarów i usług, co prowadzi do alokacji miejsc pracy i oznacza, że organizacje przenoszą swoją produkcję do krajów, które oferują najbardziej optymalne warunki do prowadzenia działalności. Drugim istotnym elementem jest mobilność zawodowa, dzięki której pracownicy migrują wewnątrz własnych firm do ich oddziałów znajdujących się w różnych państwach na całym świecie. Dodatkowo

¹⁶⁷ *Mental Health. Odporność psychiczna pracowników. Emocje i biznes* [online], Human Power 2020, https://humanpower.pl/Raport_Mental_Health_HumanPower_2020.pdf [dostęp: 10.04.2020].

¹⁶⁸ Kampioni-Zawadka M., dz. cyt., s. 23.

czynnikiem oddziałującym na polski rynek są również zmiany dotyczące struktury gospodarki takie jak: wzrost znaczenia sektora usług, spadek udziału zatrudnienia w przemyśle oraz w rolnictwie, co prowadzi do zmian struktur zatrudnienia oraz sposobu wykonywania pracy i jej charakteru.

Należy również wziąć pod uwagę zmiany, które bezpośrednio wpływają na polski rynek pracy i związane są z zarządzaniem organizacjami, gdzie poszukuje się rozwiązań pozwalających na zwiększenie wydajności pracy i obniżenie jej kosztów. Jest to między innymi *outsourcing* – czyli wydzielenie i oddelegowanie ze struktury organizacyjnej firmy poszczególnych funkcji do wykonania ich przez inne podmioty; oraz *offshoring* – przeniesienie poszczególnych procesów biznesowych danej organizacji za granicę.

Innymi czynnikami są zmiany demograficzne i społeczne takie jak: starzenie się społeczeństwa i związane z tym zmiany w strukturze wieku ludności, wzrost poziomu wykształcenia ludności, wydłużanie się okresu aktywności zawodowej, wzrost aktywności zawodowej kobiet, wzrost mobilności siły roboczej.

Pod uwagę należy wziąć również zmiany technologiczne takie jak: rewolucja w obszarze technologii komunikacyjnych i informacyjnych, co oznacza rozwój nowych sektorów gospodarki; robotyzacja gospodarki; sztuczna inteligencja, która już teraz zastępuje pracę ludzi; niepokojąco szybka dezaktualizacja kwalifikacji zawodowych, co wymaga od pracowników uczenia się przez całe życie; wzrost wydajności pracy, na co wpływ miał postęp techniczny umożliwiający obniżanie cen, dóbr i usług oraz zwiększanie popytu na te dobra. Pozostałymi zmianami są te dotyczące sposobu wykonywania pracy, na przykład: wzrost elastycznych form zatrudnienia (umów cywilno-prawnych, pracy tymczasowej, pracy w niepełnym wymiarze), elastyczność czasu wykonywanej pracy, czyli tzw. ruchomy czas pracy, elastyczność dotycząca miejsca świadczenia pracy np. telepraca, brak stabilności zatrudnienia oraz brak bezpieczeństwa socjalnego.

Wszystkie opisane wyżej zjawiska spowodowały, że pracodawcy musieli odnaleźć się w zupełnie nowej sytuacji, która poniekąd zmusza ich do poprawy warunków pracy i wprowadzania działań mających na celu zmianę wizerunku ich organizacji w oczach (potencjalnych) pracowników tej firmy. Działania te często wprowadzane są doraźnie lub są częścią strategii *employer brandingowej*. Powyższy rozdział nie wyczerpał jednak tematu – co zresztą nie było jego celem – a jedynie ukazał liczbę możliwych perspektyw, w ramach których można analizować dzisiejszy rynek pracy. W kolejnym rozdziale opiszę, czym jest *employer branding* i jakie techniki stosują firmy w celu budowania swojej marki pracodawcy.

3. *Employer branding*

Jedną z najważniejszych zmian w zarządzaniu organizacją, jakie zaszły w ostatnim czasie, jest znaczący wzrost zainteresowania obszarem zasobów ludzkich (z ang. *Human Resources – HR*)¹⁶⁹. Prócz opisanych w poprzednim rozdziale zmian na rynku pracy wyzwaniem dla firm stał się także proces rekrutacji i utrzymanie zatrudnionych osób w firmie; zarządzanie różnymi generacjami pracowników; budowanie lojalności wobec firmy wśród obecnych pracowników; niedobór siły roboczej na rynku pracy lub kandydaci nieposiadający odpowiednich kompetencji do podjęcia pracy w danej firmie¹⁷⁰. Dział HR próbuje odpowiadać na wspomniane wyżej zmiany, tworząc usługi czy produkty (np. sposób rekrutacji) zdolne w stały sposób rozwijać przedsiębiorstwa i pozyskiwać nowych pracowników¹⁷¹. Zasadność istnienia departamentów zasobów ludzkich wydaje się uzasadniona również z uwagi na sytuację niedoboru siły roboczej przy jednocześnie rosnącym zapotrzebowaniu na wykwalifikowanych specjalistów na polskim rynku pracy.

Aby sprostać powyższym wyzwaniom organizacje (często działy HR) kreują komunikację *employer brandingową* wewnątrz i na zewnątrz firmy w taki sposób, aby stać się pracodawcą z wyboru, czyli organizacją najchętniej wybieraną przez kandydatów. W poniższej tabeli przedstawiono wewnętrzne i zewnętrzne czynniki, które determinują kształtowanie marki pracodawcy. Te zewnętrzne zostały opisane w poprzednim rozdziale o rynku pracy. Szczególnie interesujące w kontekście niniejszej pracy zmiany pokoleniowe oraz wiążące się z tym nowe nastawienie względem pracy i pracodawców opisane zostaną w kolejnym rozdziale. Niektóre z czynników wewnętrznych zostaną zaś omówione w kolejnych podrozdziałach.

Wewnętrzne czynniki determinujące kształtowanie marki pracodawcy	Zewnętrzne czynniki determinujące kształtowanie marki pracodawcy
<ul style="list-style-type: none">– wielkość podmiotu oraz okres jego istnienia na rynku;– misja i wizja firmy;– kultura organizacji;– etyka i wartości organizacji;– wizerunek firmy (w oczach pracowników);	<ul style="list-style-type: none">– sytuacja na rynku pracy;– światowy kryzys gospodarczy;– problem bezrobocia;– globalna bitwa o talenty;– homogeniczna konkurencja i jej działania;– zmiany społeczne i gospodarcze;

¹⁶⁹ W pracy terminy: *zasoby ludzkie*, *Human Resources*, *HR* stosowane są zamiennie.

¹⁷⁰ Przytuła S., dz. cyt., s. 7–16.

¹⁷¹ Ribeiro Santos V., Monteiro B., Martinho F., Pinto dos Reis I., José Sousa M., *Employer Branding: The Power of Attraction in the EB Group*, "Journal of Reviews on Global Economics" 2019, vol. 8, s. 118–129.

<ul style="list-style-type: none"> – wzrost oczekiwań i wymagań pracowników; – wzrost postaw przedsiębiorczych wśród zatrudnionych osób; – wzrost znaczenia kapitału intelektualnego; – społeczna odpowiedzialność biznesu względem pracowników; – fundusze na działania employer brandingowe. 	<ul style="list-style-type: none"> – zmiany pokoleniowe i ich nowe nastawienie względem pracy i pracodawców; – nowe technologie i postępująca informatyzacja; – wizerunek zewnętrzny pracodawcy; – opinie klientów; – interesariusze zewnętrzni; – wymiar zewnętrzny społecznej odpowiedzialności biznesu.
---	--

Tabela 1: Wewnętrzne i zewnętrzne czynniki determinujące kształtowanie marki pracodawcy¹⁷².

3.1. Tożsamość, wizerunek a reputacja przedsiębiorstwa

Employer branding (EB) jest częścią *brandingu*, czyli nauki o markach, z której czerpie wiele pojęć, aktualizując i dostosowując ich definicje do marki organizacji. Znajomość znaczenia poszczególnych terminów jest podstawą, która prowadzi do zrozumienia analizowanych procesów i daje stabilny grunt poznawczy, dlatego poniżej opisano wybrane pojęcia, kluczowe dla tematu niniejszej pracy.

Na markę pracodawcy składa się jej tożsamość, wizerunek, reputacja, kultura organizacyjna oraz pracownicy, którzy wpływają na jej konkurencyjność na rynku pracy. „Tożsamość organizacji, jej wizerunek oraz reputacja są ze sobą trwale związane. Jednocześnie (...) zaufanie oraz poparcie dla firmy cieszącej się dobrą reputacją to cechy charakterystyczne dla instytucji legitymującej się silną marką organizacji”¹⁷³. Przywołane terminy są fundamentem strategii *employer brandingowej* czyli planowanych przez firmę działań komunikacyjnych w celu przyciągnięcia odpowiednich kandydatów lub zatrzymania obecnych pracowników.

Termin *marka (brand)*¹⁷⁴ jest wszechobecny zarówno w badaniach naukowych nad komunikacją (wizerunkową), jak i w potocznym użyciu, co prowadzi do wielu niespójności dotyczących wzajemnych relacji tego pojęcia oraz jego definicji w literaturze naukowej. Produkty markowe, oprócz profitów jakie oferują swoim konsumentom, mają im również dawać korzyści nadrzędne, „porządkując postrzeganą przez nich rzeczywistość, zakotwicząc

¹⁷² Kampioni-Zawadka M., dz. cyt., s. 36–37.

¹⁷³ Wojtaszczyk K., *Employer Branding...*, dz. cyt., s. 52.

¹⁷⁴ W niniejszej pracy celowo podano angielskie odnośniki do terminów, które często w polskiej literaturze przedmiotu nie są tłumaczone na język polski lub używane są zamiennie z polskimi nazwami. Również specjaliści wplatają je w słownictwo branżowe, z dwóch powodów: czasami trudno jest znaleźć polski odnośnik oddający angielskie znaczenie danego słowa; lub pracują oni w międzynarodowym środowisku komunikującym się w języku angielskim.

ich w określonym otoczeniu, w społecznej hierarchii, dając poczucie kontroli nad własnym światem przedstawionym, a także projekcją własnej tożsamości, którą komunikują w ich otoczeniu”¹⁷⁵.

W literaturze przedmiotu Philip Kotler definiuje markę jako „nazwę, symbol, wzór lub ich kombinację, stosowaną w celu identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy lub ich grupy i wyróżnienia ich spośród konkurencji”¹⁷⁶. Taka interpretacja tego pojęcia często powtarza się w książkach marketingowych i jest powielana również przez American Marketing Association. Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingowe definiuje markę jako nazwę, termin, znak, symbol lub identyfikację wizualną, która ma na celu identyfikację towarów i usług danego sprzedawcy lub grupy sprzedawców oraz odróżnienie ich od konkurentów¹⁷⁷. Natomiast polski ekonomista Jerzy Altkorn uważa, że marka jest „pewną kompozycją funkcjonalnych i emocjonalnych korzyści o wymiarze subiektywnym i/lub obiektywnym”¹⁷⁸. Zatem Altkorn definiuje markę nie tylko przez pryzmat jej wykreowanych elementów, ale także przez to, jak jest ona odbierana przez użytkownika.

Analogicznie do definicji marki można zatem opisać markę pracodawcy jako nazwę, symbol, wzór, znak, termin lub ich kombinację stosowane w celu identyfikacji dóbr pracodawcy i wyróżnienia go wśród konkurencji. Dla potencjalnych i aktualnych pracowników może ona być zaś kompozycją funkcjonalnych i emocjonalnych korzyści o wymiarze subiektywnym i/lub obiektywnym. Na markę przedsiębiorstwa składa się¹⁷⁹:

- marka dla klienta, która korzysta z narzędzi marketingowych;
- marka korporacyjna, która poprzez przywództwo wspiera jej integralność organizacyjną;
- marka pracodawcy, która bezpośrednio związana jest z zasobami ludzkimi.

Pojęciem związanym z kreowaniem marki pracodawcy jest tożsamość organizacji (*corporate identity/ organizational identity*), czyli zbiór wartości i cech przedsiębiorstwa oraz wizerunek (*image*), który będzie odbiciem tej tożsamości wśród jej interesariuszy (również pracowników i potencjalnych pracowników organizacji). Tożsamość przedsiębiorstwa to jego misja, wizja, cele strategiczne, wartości, regulaminy, system identyfikacji wizualnej, styl komunikacji oraz sposób, w jaki pracownicy się z nim utożsamiają. Tożsamość „wymaga

¹⁷⁵ Klama M., *Marka produktu i jej wizerunek – pojęcia jednoznaczne*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1998, R. 60, z. 3–4, s. 236.

¹⁷⁶ Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Warszawa 1994, s. 410; zob. także: Altkorn J., *Podstawy marketingu*, Kraków 1992, s. 167; Białecki K.P., *Marketing producenta i eksportera*, Warszawa 1992, s. 31.

¹⁷⁷ Ringold D.J., Weitz B., *The American Marketing Association Definition of Marketing: Moving from Lagging to Leading Indicator*, „Journal of Public Policy & Marketing” 2007, vol. 26, is. 2, s. 251.

¹⁷⁸ Altkorn J., *Wizerunek firmy jako marka*, „Marketing w praktyce” 1996, nr 4, s. 5.

¹⁷⁹ Kampioni-Zawadka M., dz. cyt., s. 38.

identyfikacji, utożsamiania się z organizacją oraz internalizacji, czyli przyjmowania i asymilowania wartości organizacyjnych”¹⁸⁰.

Efektom kreowania marki ma być zbiorowy konsensus wszystkich jej członków, który dotyczy filozofii działania, kultury organizacyjnej, wyznawanych wartości, pozycji rynkowej, orientacji, wizji, misji, domeny działalności oraz członkostwa organizacyjnego. Tożsamość organizacyjna powinna spełniać następujące kryteria:

- kryterium kluczowych cech organizacji – powinna odzwierciedlać kwestie egzystencjonalne oraz esencję organizacji;
- kryterium zróżnicowania – członkowie organizacji powinni być przekonani o odrębności swojej organizacji;
- kryterium społecznego fenomenu – organizacja powinna funkcjonować jako grupa społeczna, którą tworzą jej wszyscy interesariusze;
- kryterium ciągłości czasowej – mimo zmian zachodzących w otoczeniu, tożsamość organizacji powinna być względnie stała.

Szerokie spojrzenie na pojęcie tożsamości daje możliwość wyróżnienia jej następujących wymiarów: aktualnego, idealnego, pożądanego, postrzeganego i komunikatywnego.

„Tożsamość jest tym, po czym ludzie identyfikują (rozpoznają) daną firmę”¹⁸¹, natomiast wizerunek jest tym, co inni ludzie o niej myślą. Zatem „efektem komunikowania tożsamości i jej postrzegania jest wizerunek organizacji, który wraz z upływem czasu jest utrwalany i przyjmuje formę reputacji”¹⁸². Wizerunek może być:

- rzeczywisty, czyli odzwierciedlający to, jak organizacja naprawdę jest postrzegana przez jej interesariuszy;
- lustrzany, czyli jak postrzegają ją jej pracownicy;
- pożądaný, czyli odpowiadający temu, jak dana organizacja chciałaby być identyfikowana wśród osób zainteresowanych;
- optymalny, czyli połączenie wizerunku rzeczywistego, pożądanego i lustrzanego.

Na wizerunek pracodawcy ma wpływ to, jak postrzegana jest dana marka (jej produkty lub usługi) oraz to, jaki wizerunek ma dane przedsiębiorstwo i branża, w której dana marka funkcjonuje. Jednocześnie nie musi to mieć jednak związku z wizerunkiem marki pracodawcy. Należy zatem podkreślić, że istnieje wiele bodźców zewnętrznych, które oddziałują na to, jak

¹⁸⁰ Sułkowski Ł., *Organizacja w poszukiwaniu tożsamości* [w:] „Przegląd Organizacji” 2005, nr 3, s. 7–8.

¹⁸¹ Budzyński W., *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Warszawa 2002, s. 29.

¹⁸² Wojtaszczyk K., *Employer Branding...*, dz. cyt., s. 51.

postrzegana jest dana organizacja przez jej potencjalnych i obecnych pracowników. Kevin Keller uważa, że wizerunek firmy determinują następujące czynniki¹⁸³:

- zachowanie korporacji dotyczące wkładu/udziału firmy w jej środowisku zewnętrznym (np. w szkołach czy na uczelniach, działalność charytatywna);
- aktywność społeczna korporacji (zachowanie obywatelskie, wpływ na lokalne społeczności);
- koncepcja firmy w obszarze jej działalności (reputacja, innowacje, jakość zarządzania, moc finansowa);
- produkt, jaki posiada (jego jakość, trwałość, zgodność, właściwości, osiągnięcia);
- komunikacja (PR, reklama, promocje, komunikacja *employer branding*);
- siła sprzedaży (rozmiar, pokrycie rynku, uprzejmość obsługi i jej kompetencje, krótki czas reakcji);
- kanały dystrybucji (lokalizacje, usługi, kompetencje);
- cena (rabaty, terminy i formy płatności);
- wsparcie (edukacja, szkolenia, doradztwo);
- usługi (instalacje, jakość i czas naprawy).

Wszystkie wymienione wyżej czynniki mogą bezpośrednio lub pośrednio wpływać zarówno na wizerunek marki, jak i marki pracodawcy danej organizacji.

Termin *reputacja* (*reputation*) jest pojęciem znacznie szerszym, ponieważ każda osoba, która zetknęła się z daną organizacją, ma swoje własne odczucia na jej temat. A zatem dane przedsiębiorstwo posiada wiele wizerunków, bo wiele osób postrzega je w inny sposób, natomiast połączenie tych wizerunków składa się na reputację danej firmy¹⁸⁴. Z punktu widzenia organizacji reputacja jest niematerialnym zasobem, który pozwala firmie lepiej zarządzać oczekiwaniami i potrzebami różnych interesariuszy, tworząc dyferencjacje i bariery w relacjach z konkurentami¹⁸⁵.

Z perspektywy interesariuszy natomiast reputacja jest intelektualną, emocjonalną i behawioralną odpowiedzią na pytanie, czy komunikacja i działania organizacji współbrzmia z ich potrzebami i zainteresowaniami. Jeśli osoby zainteresowane daną firmą uważają, że organizacja ta lepiej spełnia ich potrzeby niż jej konkurenci, będą zachowywać się wobec niej w pożądany sposób, tzn. dołączać do niej, wspierać ją lub inwestować w nią. Gdy dana firma

¹⁸³ Keller K., *Strategiczne zarządzanie marką. Kapitał marki – budowanie, mierzenie i zarządzanie*, Warszawa 2011, s. 464.

¹⁸⁴ Doorley J., Garcia H.F., *Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication*, „Journal of Communication Management” 2008, vol. 12, is. 1, s. 98–99.

¹⁸⁵ Schreiber E.S., *Reputation* [online], Institute for Public Relations, 14.11.2011, <https://instituteforpr.org/reputation/> [dostęp: 4.08.2021].

spełnia potrzeby swoich interesariuszy, reputacja staje się odporniejsza i zmniejsza się ryzyko jej utraty¹⁸⁶.

Reputacja posiada więc charakter wielowymiarowy – ma na nią wpływ to, co ludzie widzą, słyszą i czego doświadczają. Jest ona kreowana w wyniku działań jej:

- pracowników, którzy mogą postrzegać firmę jako atrakcyjne miejsce pracy;
- klientów budujących wartość rynkową przedsiębiorstwa;
- inwestorów obniżających koszty kapitału;
- media, które mogą zachęcać do interesowania się daną organizacją;
- analityków finansowych – rekomendujących daną firmę.

Reputacja organizacji to nic innego jak postrzeganie jej tożsamości w środowisku. Buduje się ją nieustannie i cechuje ją znacznie większa stabilność niż wizerunek organizacyjny¹⁸⁷.

Innym pojęciem związanym z kreowaniem marki pracodawcy jest kultura organizacyjna (*organizational culture*) stanowiąca zbiór wartości, przekonań, norm, reguł zachowania, postaw, stylów zarządzania i artefaktów, które tworzą unikalną tożsamość przedsiębiorstwa¹⁸⁸. Kultura organizacyjna formuje się najpierw w trakcie adaptacji przedsiębiorstwa w otoczeniu, później w trakcie wewnętrznej integracji. Kulturę organizacji determinują: kultura narodowa, formalne cele organizacji oraz cechy osobowościowe pracowników – ich wiedza, potrzeby i umiejętności¹⁸⁹. O jej kształcie decyduje zaś typ i cechy organizacji, jej otoczenie i profil jej uczestników¹⁹⁰. Kultura organizacyjna w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji kładzie nacisk na kwestie etyczne w trakcie przyjmowania do pracy, zatrudniania i zwalniania, na zapobieganie patologiom w miejscu pracy¹⁹¹.

W tym miejscu należy podkreślić, że w niniejszej pracy pojęcia marki, tożsamości, wizerunku, reputacji omawiane są w kontekście rynku pracy¹⁹². W materiale badawczym każda z organizacji kreuje swoją tożsamość marki pracodawcy, co opisano w wyróżnionych strategiach dyskursywnych. Oprócz tożsamości firmy te kreują również wizerunek pracownika, jakiego chciałyby one zrekrutować do swojej organizacji.

¹⁸⁶ Tamże.

¹⁸⁷ Zarębska A., *Reputacja firmy – efekt zarządzania tożsamością organizacyjną* [w:] „Przegląd Organizacji” 2006, nr 4, s. 20.

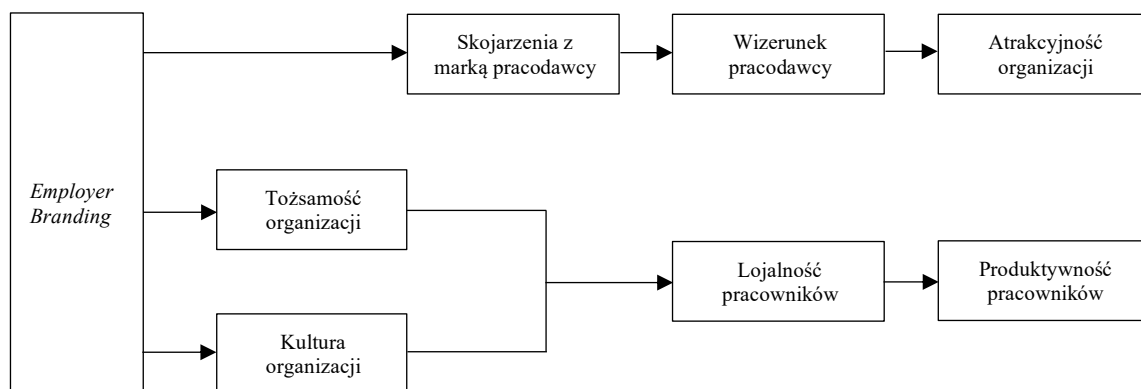
¹⁸⁸ Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 5 rozsz., Warszawa 2011, s. 340–344.

¹⁸⁹ Nadolna D., *Badanie wpływu kultury organizacyjnej na zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach*, Poznań 2008, s. 28–32.

¹⁹⁰ Tamże.

¹⁹¹ Król H., Ludwiczynski A. (red), dz. cyt.; za: Kampioni-Zawadka M., dz. cyt., s. 46.

¹⁹² W dalszej części pracy użyte terminy: *marka, tożsamość, wizerunek* i *reputacja* oznaczają markę pracodawcy, tożsamość pracodawcy, wizerunek pracodawcy i reputację pracodawcy.



Grafika 1: Model *employer branding*¹⁹³ [tłum. własne].

Model kształtowania wizerunku pracodawcy (grafika 1) przedstawiony przez Backhousa i Tikoo'a oparty jest na koncepcji kontraktu psychologicznego¹⁹⁴. Zakłada on, że *employer branding* wpływa na skojarzenia związane z marką pracodawcy, a to z kolei buduje wizerunek pracodawcy i atrakcyjność organizacji. Oddziałuje to także na tożsamość i kulturę organizacyjną, przyczynia się do wzrostu lojalności pracowników, co przekłada się na ich produktywność. Proces kształtowania wizerunku pracodawcy powinien być więc strategiczny, zrównoważony oraz zaprojektowany z myślą o ogólnej strategii przedsiębiorstwa i jej wartościach. Ponadto proces ten buduje trwałe relacje pomiędzy pracodawcą a pracownikami, które powinny być zorientowane na wzajemnych potrzebach obu tych grup¹⁹⁵.

Pracodawca oferuje zatem swoim pracownikom zatrudnienie oraz działanie w wyznaczonej kulturze organizacyjnej pod szyldem marki, która posiada pewną reputację i wizerunek na zewnątrz firmy, dając im możliwość zdobycia uznania, awansu i innych nagród związanych z wykonywaną przez nich pracą. Pracownicy zaś oferują firmie swój czas i umiejętności zdobyte w przeszłości, wyrabiając sobie z czasem pewną postawę względem pracodawcy. Organizacje są sumą swoich pracowników, dlatego pracodawcy muszą zapewniać personelowi motywację nie tylko do wykonywania pracy, ale także do jak najlepszej realizacji określonych zadań. Kształtowanie wizerunku pracodawcy jest zdeterminowane przez tożsamość, wizerunek, reputację i kulturę organizacji, a także przez sytuację na globalnym i lokalnych rynku pracy. Dodatkowymi wyznacznikami, które wpływają na markę pracodawcy są komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna organizacji, wskaźnik unikatowej wartości pracodawcy

¹⁹³ Backhaus K., Tikoo S., dz. cyt., s. 501–517.

¹⁹⁴ Tamże, s. 505.

¹⁹⁵ Aggerholm H., Andersen S.E., i Thomsen C., *Conceptualising employer branding in sustainable organisations*, „Corporate Communications: An International Journal” 2011, vol. 16, is. 2, s. 114.

(*Employee Value Proposition* – EVP)¹⁹⁶, kontrakt psychologiczny zawarty między pracodawcą a pracownikiem i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa.

W dalszej części rozdziału opisana zostanie geneza koncepcji *employer branding* oraz elementy, które składają się na ten proces.

3.2. Geneza koncepcji *employer branding*

W 1996 roku Tim Ambler i Simon Barrow opisali koncepcję *employer branding*, która szybko stała się popularną teorią, zwłaszcza wśród specjalistów zarządzającymi zasobami ludzkimi w organizacjach¹⁹⁷. Zaledwie kilka lat później teoria *employer branding* została rozpowszechniona – opisywana w czasopiśmie biznesowych i branżowych oraz omawiana na konferencjach na całym świecie¹⁹⁸. Powstawać zaczęły również podmioty świadczące usługi konsultingowe w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, koncentrujące się na kreowaniu wizerunku pracodawcy z wyboru¹⁹⁹. Bez wątplenia koncepcja *employer branding* zyskała popularność wśród pracodawców i jest popularną strategią zarządzania kapitałem ludzkim.

W literaturze anglojęzycznej wymienia się dwa zagadnienia, które ze względu na podobne brzmienie są czasami błędnie tłumaczone w polskiej literaturze – *employer branding* i *employer brand*. Należy uściślić, że *employer branding* to – najprościej ujmując – kształtowanie marki pracodawcy, a *employer brand* to marka pracodawcy, która stanowi trzon koncepcji *employer branding*. Kluczowe dla interpretacji tych pojęć jest to, że *employer brand* koncentruje się na treści i ukierunkowywaniu wpływu, jaki ma wynikać z wyrażanych przez firmę wartości czy ofert zatrudnienia, podczas gdy *employer branding* swoją uwagę skupia na aspektach związanych z procesem ustanawiania, komunikowania i dostarczania tych treści²⁰⁰.

Ambler i Barrow uważają, że u podstaw koncepcji *employer branding* leży marka pracodawcy rozumiana jako „funkcjonalne, ekonomiczne oraz psychologiczne korzyści pracownika zapewniane mu przez pracodawcę i z nim kojarzone”²⁰¹. Autorzy skupiają się w szczególności na pracownikach i ich potrzebach, a nie na działaniach organizacji, które z tego mogłyby wynikać. Koncepcja ta jest fundamentem dla późniejszych rozważań i analiz

¹⁹⁶ Opisany w dalszej części rozdziału.

¹⁹⁷ Barrow S., Mosley R., *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, Chichester 2005.

¹⁹⁸ Tamże, s. 21.

¹⁹⁹ W Polsce np. HRM Institute, Maja Gojtowska (Gojtowska.com), EB Institute.

²⁰⁰ Ambler T., Barrow S., *The Employer Brand*, „Journal of Brand Management” 1996, vol. 4, is. 3, s. 186–206.

²⁰¹ Tamże, s. 186–187.

przeprowadzanych przez badaczy z różnych dziedzin. W ostatnich latach naukowcy oraz specjaliści od marketingu i komunikacji próbują ją aktualizować, co potwierdza liczba przywołanych poniżej definicji.

Employer branding opisywany jest jako „wszelkie działania komunikacyjne organizacji prowadzone na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy, dzięki którym organizacja postrzegana jest jako pożądane miejsce pracy”²⁰². Autor tej teorii przedstawia ogólny sens koncepcji. Podobną definicję proponują Jenner i Taylor definiując EB jako „wysiłki organizacji w komunikowaniu publiczności wewnętrznej i zewnętrznej tego, co czyni ją zarówno pożądany, jak i wyróżniającym się pracodawcą”²⁰³. Wyróżnia się więc: pracodawcę, publiczność wewnętrzną i zewnętrzną oraz komunikat, który ma przynieść jakies pożądane efekty.

Maroko i Uncles uważają z kolei, że *employer branding* to nic innego jak strategiczne działania przedsiębiorstw, w których markowym produktem oferowanym swoim klientom (tutaj: przyszłym i obecnym pracownikom) jest możliwość nabycia doświadczenia zawodowego²⁰⁴. Podobnie sądzi Dunmore, według którego *employer branding* jest „przeniesieniem założeń marketingu na wewnętrzny rynek organizacji”²⁰⁵.

Spitzmüller, Huntington, Wyatt i Crozier opisują natomiast *employer branding* jako proces „kreowania, identyfikacji i zarządzania wizerunkiem przedsiębiorstwa lub organizacji jako pracodawcy [...], odnoszący się do synergicznych związków, które zachodzą między wartościami, systemami, politykami i zachowaniami”²⁰⁶. Chodzi tutaj o systemy i wartości istotne z punktu widzenia osiągnięcia celów przez pracowników.

Należy podkreślić, że wielu autorów koncentruje się przede wszystkim na funkcjach komunikacyjnych oraz budowaniu wizerunku marki pracodawcy²⁰⁷, nie odnosząc się do sposobu dostarczenia i spełnienia wypowiedzianej przez pracodawcę obietnicy.

Również w polskiej literaturze koncepcja *employer branding*u definiowana jest najczęściej jako „budowanie marki pracodawcy; budowanie/kształtowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy; nadawanie marki miejscu pracy; nadawanie marki pracodawcy; czy budowanie

²⁰² Lloyd S., *Branding from the inside out*, „Business Review Weekly” 2002, vol. 24, is. 10; cyt. za: Kampioni-Zawadka M., dz. cyt., s. 29.

²⁰³ Jenner S.J., 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?*, London 2008, s. 7.

²⁰⁴ Maroko L., Uncles M.D., *Employer Branding and Market Segmentation*, „Journal of Brand Management” 2009, vol. 17, no. 3, s. 183.

²⁰⁵ Dunmore M., *Inside-Out Marketing: How to Create an Internal Marketing Strategy*, London 2002, s. 195.

²⁰⁶ Spitzmüller M., Huntington R., Wyatt W., Crozier A., *Building a Company Brand to Attract Talent*, „Workspan” 2002, vol. 7; cyt. za: Kampioni-Zawadka M., dz. cyt., s. 29.

²⁰⁷ Kateon R. i Macioschek A., *Employer branding and talent-relationship-management – Improving the organizational recruitment approach*, Umeå 2007.

wizerunku pracodawcy z wyboru”²⁰⁸. Definicję tę uzupełnia Marek Kozłowski, który sądzi, iż proces ten to „wszystkie działania, jakie podejmuje organizacja, skierowane do obecnych lub potencjalnych pracowników, mające na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, a także wspierające jej strategiczne cele biznesowe”²⁰⁹. Zaś Monika Kampioni-Zawadka w swojej publikacji próbuje podsumować wszystkie dotychczasowe definicje *employer branding* i dać czytelnikowi jego pogłębiony opis, w którym EB to „wszelkiego rodzaju działania pracodawców, niezależnie od ich wielkości mierzonej liczbą zatrudnionych pracowników, podejmowane na rynku pracy i adresowane do dwóch głównych grup docelowych – potencjalnych i aktualnych pracowników przy wykorzystywaniu narzędzi marketingu zewnętrznego, wewnętrznego oraz public relations i mające na celu przyciąganie i utrzymanie pracowników przez budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy z wyboru oraz silnej i konkurencyjnej marki pracodawcy na rynku pracy”²¹⁰. Opis ten wydaje się skumulowaną i uzupełnioną wersją przytoczonych wyżej definicji.

W poniższej tabeli przedstawiam przegląd definicji różnych autorów, który obrazuje nie tylko mnogość tych objaśnień, ale również ich podobieństwo lub różnice oraz to, jak koncepcja ta rozwijała się na przestrzeni ostatnich lat. Warto zwrócić uwagę na akcentowane w definicjach różne aspekty: perspektywę organizacji lub pracownika, otoczenie wewnętrzne lub zewnętrzne organizacji, działania komunikacyjne oraz identyfikacja wizualna firmy. W moich badaniach skupiam się na perspektywie pracodawcy, który kreuje działania komunikacyjne przez pryzmat swojej grupy odbiorców.

Definicja <i>employer branding</i>	Autorzy
„Funkcjonalne, ekonomiczne oraz psychologiczne korzyści pracownika zapewnione mu przez pracodawcę i z nim kojarzone”.	T. Ambler, S. Barrow, 1996.
„Przeniesienie założeń marketingu na wewnętrzny rynek organizacji”.	M. Dunmore, 2002.
„Wszelkie działania komunikacyjne organizacji prowadzone na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy, dzięki którym organizacja postrzegana jest jako pożądane miejsce pracy”.	S. Lloyd, 2002.
„Proces kreowania, identyfikacji i zarządzania wizerunkiem przedsiębiorstwa lub organizacji jako pracodawcy. Jest to proces odnoszący się do synergicznych związków, które zachodzą między wartościami, systemami, politykami i zachowaniami. Szczególnie chodzi tu o wartości i systemy, które mają znaczenie z punktu widzenia osiągnięcia celów przez ludzi”.	M. Spitzmüller, R. Huntington, W. Wyatt, A. Crozier, 2002.

²⁰⁸ Kampioni-Zawadka M., dz. cyt., s. 27.

²⁰⁹ Kozłowski M., *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Warszawa 2012, s. 13.

²¹⁰ Kampioni-Zawadka M., dz. cyt., s. 30–31.

„Generowanie zgodności między celami indywidualnymi pracowników a wizją oraz wartościami firmy”.	Fombrun Ch., Cees B., van Riel M., 2004.
„Zorientowana celowo, długofalowa strategia nastawiona na oddziaływanie na świadomość i percepcję pracowników, potencjalnych pracowników i interesariuszy”.	Sullivan J., 2004.
„Proces budowania rozpoznawalności i unikatowej tożsamości organizacji jako pracodawcy, która odróżnia firmę od konkurentów”.	Backhaus K., Tikoo S., 2004.
„Proces kreowania tożsamości organizacji i zarządzania jej wizerunkiem w roli pracodawcy”.	Gillis T.L., 2006.
„Budowanie i oferowanie tożsamości organizacji w celu emocjonalnego związania ze sobą pracowników. Innymi słowy, to sposób motywowania pracowników oraz kształtowania warunków pracy”.	Sartain L., Schumann M., 2009.
„Marketingowe pozycjonowanie pracodawcy w kategoriach marki, dokładne ustalanie docelowych grup odniesienia i wybór mierników”.	Domsch M., Hristozova E., 2006.
„Proces pozycjonowania wizerunku firmy jako wspaniałego miejsca pracy w umysłach grupy docelowej”.	Grünwälder A., 2007.
„Holistyczne podejście do zarządzania, obejmujące szereg działań związanych z ogólną polityką organizacji (np. planowanie strategiczne, innowacyjność firmy, społeczna odpowiedzialność biznesu, stosunki z klientami) oraz sposobem realizacji funkcji personalnej”.	Minchington B., Thorne K., 2007.
„Zestaw cech, które sprawiają, że organizacja jest postrzegana jako atrakcyjna przez osoby z nią związane”.	Walker P., Higgins A., 2007.
„Strategiczne działania przedsiębiorstw. Markowym produktem, który firma oferuje swoim klientom (przyszłym i obecnym pracownikom) jest możliwość nabycia doświadczenia zawodowego”.	Maroko L., Uncles M.D., 2009.
„Dwustronny kontrakt zawarty pomiędzy organizacją i jej członkami; to powód, dla którego ludzie decydują się zostać członkami organizacji i w niej pozostać”.	Rosethorn H., 2009.
„Jest to pakiet psychologicznych, ekonomicznych i funkcjonalnych korzyści, które kojarzą się potencjalnym pracownikom z zatrudnieniem w danej firmie”.	Wilden R., Gudergan S., Lings I., 2010.
„Może być redefiniowany jako dynamiczny i interakcyjny proces negocjowania i współtworzenia wartości marki”.	Aggerholm Ch., Anderson S., Thomsen Ch., 2011.
„Holistyczne podejście do zarządzania i [...] proces kreowania wartości dla interesariuszy, które powstają na skutek legitymowania się przez organizację silną <i>employer brand</i> ; modelowe ujęcie [...] łączące dorobek marketingu i zarządzania zasobami ludzkimi”.	Wojtaszczyk K., 2012.
„Budowanie wizerunku firmy jako idealnego miejsca pracy dla grupy docelowej dzięki komunikacji opartej na zastosowaniu metod marketingowych (EVP)”.	Woźniak J., 2013.

„Reprezentuje najbardziej namacalne formy zarządzania marką pracodawcy, spójne dostosowanie znaku graficznego marki i innych elementów projektu graficznego koniecznych do zidentyfikowania i rozróżnienia danej marki”.	Mosley R., 2005.
„Wszelkiego rodzaju działania pracodawców, niezależnie od ich wielkości mierzonej liczbą zatrudnionych pracowników, podejmowane na rynku pracy i adresowane do dwóch głównych grup docelowych – potencjalnych i aktualnych pracowników przy wykorzystywaniu narzędzi marketingu zewnętrznego, wewnętrznego oraz public relations i mające na celu przyciąganie i utrzymanie pracowników przez budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy z wyboru oraz silnej i konkurencyjnej marki pracodawcy na rynku pracy”.	Kampioni-Zawadka, 2018.

Tabela 2: Zbiór definicji pojęcia *employer branding*.

Należy podkreślić, że *employer branding* jest procesem, a nie jednorazowym działaniem, który posiada kilka podstawowych filarów: komunikację wewnętrzną i zewnętrzną, marketing, tożsamość i wizerunek, wartości i wizję firmy, markę miejsca pracy, warunki pracy, grupy docelowe oraz społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Ponadto koncepcja *employer branding* występuje na styku trzech dyscyplin: zarządzania zasobami ludzkimi, *public relations* i marketingu. To właśnie wiedza z tych obszarów oraz skoordynowane działania pracowników z różnych działów prowadzą do zintegrowanych działań z zakresu kształtowania wizerunku pracodawcy²¹¹. Zarządzanie marką pracodawcy delegowane jest zazwyczaj do działów HR, komunikacji lub marketingu.

3.3. Proces *employer branding*

Z badań wynika, iż organizacje są świadome tego, że wdrożona strategia *employer brandingowa* wpływa pozytywnie na ich atrakcyjność na rynku pracy²¹². Na proces *employer branding* składają się wieloetapowe działania, które są realizowane w ramach strategii *employer brandingowej*. W literaturze znaleźć można różne propozycje przebiegu tego procesu, dlatego w poniższej tabeli zestawiono kilka propozycji:

Etapy budowania procesu <i>employer branding</i>				
Kozłowski M., 2012, s. 40.	Maroko L., Uncles M.D., 2009, s. 193.	Armstrong M., 2011, s. 434.	Rosethorn H., 2009, s. 26.	Kampioni-Zawadka M., 2018, s. 43.

²¹¹ Tamże, s. 28.

²¹² *Employer Branding w Polsce 2019* [online], HRM Institute 2019, <https://www.hrminstitute.pl/wp-content/uploads/2019/12/Raport-Employer-Branding-w-Polsce-2019.pdf> [dostęp: 3.03.2020].

analiza otoczenia;	charakterystyka pracowników, których chce się zrekrutować lub zatrzymać w firmie;	analiza potrzeb najlepszych kandydatów na rynku pracy;	stworzenie wizji;	ustalenie perspektywy, z jakiej chce się kształtować markę pracodawcy;
zdefiniowanie wizji, misji i celów strategicznych;	określenie szczegółowych wymagań dotyczących pracy;	włączenie głównych wartości przedsiębiorstwa w kreowanie marki i przestrzeganie ich w codziennej pracy;	badania;	ustalenie, w jaki sposób firma będzie dostosowywać się do doświadczeń kandydatów na rynku pracy;
analiza wnętrza organizacji: jej kultury i zasobów;	zdefiniowanie wyróżników, które będą siłą przetargową wobec konkurencji firmy;	porównanie marki pracodawcy z konkurencyjnymi organizacjami;	rozwój i testowanie założeń;	ustalenie, jak sprawić, by działania firmy były spójne;
określenie opcji strategicznych;	zdefiniowanie warunków pracy oraz barier, które mogłyby utrudnić działania wizerunkowe firmy.	charakterystyka marki pracodawcy oraz obszarów, w których można ją kreować;	wdrożenie planu;	określenie, jak firma będzie uspołeczniać markę pracodawcy;
opracowanie planu taktycznego;		niezależnie od sytuacji, postępowanie w uczciwy sposób.	pomiar efektów działań wewnątrz i na zewnątrz organizacji.	opracowanie sposobów pomiaru prowadzonych działań.
implementacja tego planu.				

Tabela 3: Etapy budowania procesu *employer branding*.

W procesie zaproponowanym przez Kozłowskiego²¹³ pierwszym etapem strategii EB jest analiza otoczenia firmy. Na otoczenie mogą składać się zarówno jej przyszli, jak i obecni pracownicy, ale także konkurencja i wszyscy inni interesariusze danej organizacji. Dogłębną, wielopoziomową analizę przeprowadzić powinna każda firma przed podjęciem dalszych działań. Kolejnym krokiem jest zdefiniowanie wizji, misji i celów strategicznych firmy, co w wielu firmach zostaje zdefiniowanie już podczas kreowania strategii marki, a w trakcie

²¹³ Kozłowski M., dz. cyt., s. 40.

tworzenia strategii marki pracodawcy należy jedynie wykazać, jaką rolę odgrywają te elementy w postrzeganiu firmy przez jej (potencjalnych) pracowników. Następną fazą jest analiza wnętrza organizacji (kultury organizacyjnej i zasobów ludzkich) w celu określenia obecnego stanu – tego, co organizacja dotychczas osiągnęła. Dalszymi działaniami są: wyszczególnienie opcji strategicznych, opracowanie planu taktycznego i jego implementacja. Powyższy proces wydaje się dość ogólny, a część jego elementów powinna być zdefiniowana już w trakcie pracy nad strategią firmy i marki, które są fundamentem dla strategii *employer brandingowej*. Daszkiewicz i Wrona uzupełniają ten proces o element dodatkowy – propozycję unikatowej wartości pracodawcy (EVP)²¹⁴. EVP jest krótkim podsumowaniem zawierającym informacje na temat aktualnych pracowników, kultury i wartości firmy, stylu zarządzania, opinii o usługach i produktach przedsiębiorstwa oraz innych aspektach wyróżniających daną firmę.

Maroko i Uncles uważają, że w pierwszym stadium procesu EB powinno scharakteryzować się pracowników, których pracodawca chce zrekrutować lub zatrzymać w organizacji. Następnie należy szczegółowo określić wymagania dotyczące oferowanej pracy, zdefiniować wyróżniki będące siłą przetargową danej firmy wobec jej konkurencji oraz warunki pracy i bariery, które mogłyby utrudniać działania wizerunkowe firmy²¹⁵. Efektem takiej ścieżki działania ma być redefinicja cech pracy oraz oferowanych korzyści, które powinny uwzględniać wymagania grupy docelowej. Warto zauważyć, że autorzy skupiają się głównie na działaniach rekrutacyjnych, które mają pomóc firmie w znalezieniu odpowiednich kandydatów do pracy. Jednak ogólna strategia EB nie dotyczy tylko i wyłącznie rekrutacji, a także innych działań wizerunkowych, dlatego jeśli proces ten miałby zostać zaprojektowany w sposób kompleksowy, należałoby zaktualizować go o szereg innych aktywności dotyczących chociażby komunikacji wewnątrz firmy.

Według Michaela Armstronga²¹⁶ podczas tworzenia strategii EB należy wyjść od analizy potrzeb najlepszych kandydatów na rynku pracy. Następnie firma powinna skupić się na swoich głównych wartościach – zaimplementować je w działania *employer brandingowe* oraz przestrzegać ich na co dzień. Kolejnym krokiem miałyby być porównanie marki pracodawcy z jej konkurencją. W dalszym etapie należy również scharakteryzować markę pracodawcy oraz obszary, w których można ją kreować. Według autora nadrzędnym aspektem jest uczciwe postępowanie firmy na każdym wyznaczonym przez nią etapie.

²¹⁴ Daszkiewicz M., Wrona S., *Kreowanie marki korporacyjnej*, Warszawa 2014, s. 209.

²¹⁵ Maroko L., Uncles M.D., dz. cyt., s. 193.

²¹⁶ Armstrong M., dz. cyt., s. 434.

Zdaniem Helen Rosethorn proces EB²¹⁷ dzieli się na takie etapy jak tworzenie wizji oraz przeprowadzenie badań, które mają pomóc firmie zdefiniować jej potrzeby. Organizacja powinna ciągle rozwijać i testować przyjęte założenia i wdrażać je w życie. Ważne jest stałe mierzenie efektów i wyciąganie wniosków, które pozwolą na nieustanne doskonalenie działań EB. Opisany proces wydaje się dynamiczną strategią opartą na permanentnym wdrażaniu, testowaniu i wyciąganiu wniosków, które mają ulepszać kolejne działania w danym procesie.

Ostatnią wymienioną w tabeli propozycją jest strategia Kampioni-Zawadki. Autorka postuluje, aby w pierwszej kolejności odpowiedzieć sobie na kilka pytań: z jakiej perspektywy organizacja będzie kształtować markę pracodawcy? W jaki sposób będzie się ona dostosowywać do doświadczeń kandydatów na rynku pracy? Jak sprawić, by działania firmy były spójne? Jak uspołecnić markę pracodawcy? Odpowiedzi na powyższe pytania pozwolą na opracowanie sposobu pomiaru prowadzonych działań przez daną organizację. Autorka podkreśla, że osoby zajmujące się tworzeniem strategii EB muszą dokładnie określić cel i czynniki, które zdeterminują jego osiągnięcie oraz wypisać metody jego pomiaru, a także określić, kto jest odpowiedzialny za prowadzenie poszczególnych działań. Ponadto powinno się scharakteryzować grupę docelową i zebrać informacje zwrotne od pracowników po to, aby oszacować postępy swojej pracy²¹⁸.

Każda z powyższych propozycji zwraca uwagę na inne aspekty procesu EB, które dopasowywane są do różnych potrzeb firmy, np. rekrutacyjnych. Poniżej przedstawiono kompleksowy wzór działań, na który składają się zarówno etapy procesu EB kreowanego na zewnątrz, jak i do wewnątrz firmy. Proces ten zaczyna się od ustalenia punktu wyjścia, czyli analizy dotychczasowych działań organizacji w obszarze EB. Następnie powinny zostać zdefiniowane cele strategiczne planowanych działań *employer brandingowych*. Kolejnym krokiem jest *benchmarking*, czyli analiza konkurencji pod kątem prowadzonych aktywności EB, po czym firma powinna podzielić swoje działania na wewnętrzne i zewnętrzne. Jeśli chodzi o proces komunikacji wewnętrznej, należy przeanalizować wnętrze organizacji: jej kulturę i potrzeby pracowników oraz zdefiniować misję, wizję i cele pod kątem działań EB. Również wartości przedsiębiorstwa powinny być dostosowane do działań skupiających się na kreowaniu wizerunku marki pracodawcy. Kolejne etapy procesu EB na zewnątrz powinny zaś dotyczyć sprecyzowania celu rekrutacji, określenia wymagań dotyczących pracy i zdefiniowania warunków pracy. Organizacja powinna scharakteryzować kandydatów, do których chce dotrzeć, oraz komunikować wizję, misję i cele na zewnątrz firmy. W dalszych

²¹⁷ Rosethorn, H. *The Employer Brand-Keeping Faith With The Deal*, Surrey 2009, s. 26.

²¹⁸ Tamże, s. 43.

krokach powinno się skooperować działania wewnętrzne z zewnętrznymi, zdefiniować wyróżniki wobec konkurencji, określić bariery, jakie mogłyby utrudnić zaplanowane działania wizerunkowe firmy. Wszystkie założenia należy przetestować, a następnie wdrożyć strategię i mierzyć jej efekty (Tabela 4).

Etapy budowania procesu <i>employer branding</i>	
analiza dotychczasowych działań organizacji w obszarze EB – ustalenie punktu wyjścia;	
zdefiniowanie celów strategicznych działań EB;	
analiza konkurencji pod kątem działań EB;	
podział działań EB na wewnętrzne i zewnętrzne;	
EB wewnątrz:	EB na zewnątrz:
analiza wnętrza organizacji: jej kultury i zasobów,	zdefiniowanie celów rekrutacji,
analiza potrzeb pracowników,	określenie wymagań dotyczących pracy i zdefiniowanie warunków pracy,
zdefiniowanie misji, wizji i celów firmy,	charakterystyka kandydatów, do których chcemy dotrzeć,
włączenie wartości przedsiębiorstwa w kreowanie marki pracodawcy;	komunikowanie wizji, misji i celów organizacji na zewnątrz firmy;
koherencja działań wewnątrz i na zewnątrz organizacji;	
zdefiniowanie wyróżników wobec konkurencji;	
zdefiniowanie barier, które mogłyby utrudnić działania wizerunkowe firmy;	
testowanie założeń i ich rozwój;	
wdrożenie strategii;	
pomiar efektów.	

Tabela 4: Etapy budowania procesu *employer branding*.

Kotler uważa, że największy wpływ na skuteczność komunikacji ma to, jak zostanie opisana grupa docelowa, do której firma będzie kierować swoje komunikaty. Organizacja musi znać swoich odbiorców po to, aby poprawnie zdefiniować cele i zaplanować odpowiednią komunikację, dostosowując odpowiednie kanały, określając media, budżet i plan zarządzania całym procesem. Wszystkie te aspekty pozwolą jej ustalić, w jaki sposób będzie ona mierzyć skuteczność zaplanowanych działań²¹⁹. Planując komunikację – wewnętrzną lub zewnętrzną – firma powinna odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

²¹⁹ Kotler P., Keller K.L., *Marketing Management*, London 2012, s. 516.

- **Kto?** Kim jest nadawca, a kim adresat danego komunikatu?

Nadawcą komunikatu będzie dana organizacja lub konkretna osoba (np. pracownik lub szef). Odbiorcami będą pracownicy lub potencjalni kandydaci i całe otoczenie zewnętrzne firmy. Podczas procesu komunikacji do środowiska opiniotwórczego należą wszystkie osoby, z którymi dana firma ma styczność i które kształtują na temat danej firmy własną opinię. Można do nich zaliczyć np. społeczeństwo lub społeczność lokalną, związki zawodowe, władze lokalne i centralne, partie polityczne, organizacje branżowe, dziennikarzy, doradców zewnętrznych, studentów oraz uczniów i nauczycieli²²⁰. W organizacjach międzynarodowych środowiskiem opiniotwórczym będą różne jednostki we wszystkich krajach, w których organizacje te mają swoje oddziały. Dlatego podczas planowania komunikacji należy zwrócić szczególną uwagę na różnice kulturowe i wynikające z nich normy. Wszystkie działania komunikacyjne wpływają na wizerunek, jaki dana organizacja chce posiadać, czyli na tzw. wizerunek pożądaný. Firma ta może jednak mieć wiele różnych wizerunków wśród innych grup odbiorców, dlatego ważne jest to, aby dążyć do ich spójności oraz aby pokrywały się one z tym pożądanym.

- **Gdzie?** Czyli za pomocą jakich kanałów / mediów zostanie nadany komunikat?

Organizacje mają dostęp do rozmaitych kanałów komunikacji, które różnią się w zależności od tego, czy akty komunikacji kreowane są do wewnątrz czy na zewnątrz firmy. Powinno się jednak wziąć pod uwagę fakt, że pracownicy mają dostęp do komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej firmy. Potencjalni kandydaci zaś nie tylko odczytują komunikaty wysyłane na zewnątrz, ale także słuchają opinii pracowników, którzy dzielą się z nimi swoimi doświadczeniami z danym pracodawcą. Dlatego organizacje powinny najpierw budować swoją markę pracodawcy wewnątrz organizacji, dzięki czemu pracownicy staną się jej ambasadorami i być może polecą ją w gronie swoich znajomych lub w mediach społecznościowych. Co więcej, jeżeli przedsiębiorstwo wprowadzi efektywne działania wewnątrz organizacji, to proces komunikacji zewnętrznej okaże się łatwiejszym do zrealizowania zadaniem, a ponadto będzie on wspierany przez pracowników.

- **Kiedy?** Czyli w jakich ramach czasowych będziemy emitować komunikaty? Jak długo będzie trwać kampania employer brandingowa?

²²⁰ Budzyński W., dz. cyt., s. 14.

Przygotowana przez firmę strategia komunikacji powinna być długoterminowa. Można stworzyć ją na przykład w blokach, które będą dotyczyć indywidualnych inicjatyw lub kilku odrębnych procesów. Jednak poszczególne założenia strategii muszą tworzyć spójną całość, a jej skutkiem powinna być zmiana zachowań i postaw pracowników wobec pracodawcy.

- **Jak?** Czyli w jaki sposób? Jaka będzie forma i treść naszych komunikatów?

Wszystkie formy i treści komunikatów powinny być dostosowane do adresatów, dlatego tak ważne jest, aby odpowiedzieć sobie na pytanie, do kogo kierowane są dane komunikaty – np. jakie pokolenie reprezentują ich odbiorcy? Komunikacja organizacji powinna być zdeterminowana rozwojem nowych technologii, co ma wpływać na atrakcyjność firmy i wzrost rozpoznawalności wśród najlepszych kandydatów.

Poprzez zrównoważoną strategię komunikacyjną firmy powinny doprowadzić do sytuacji, w której kandydaci sami będą zgłaszać chęć pracy w danej organizacji. Taka sytuacja spowodowana jest zazwyczaj osiągnięciem przewagi konkurencyjnej firmy na rynku pracy oraz jej dobrą reputacją. Również wewnątrz firmy zwiększa się retencja pracowników, a tym samym maleją koszty związane z prowadzeniem rekrutacji zewnętrznych. Pracownicy stają się lojalni, zaangażowani i zmotywowani do pracy – są bardziej efektywni, ponieważ mogą np. poczuć, że mają wpływ na rozwój przedsiębiorstwa.

W kolejnym rozdziale opisana zostanie ewolucja koncepcji EB oraz przykłady narzędzi komunikacyjnych, które są obecnie stosowane w firmach.

3.4. Działania komunikacyjne w EB

Działania w ramach koncepcji *employer branding* można podzielić na zewnętrzne (*external branding*) i wewnętrzne (*internal branding*). Działania zewnętrzne skierowane są do potencjalnych pracowników i innych grup interesariuszy na zewnątrz firmy, zaś aktywności wewnątrz firmy zorientowane są na obecnych pracowników. W niniejszej dysertacji analizuję komunikację zewnętrzną organizacji, gdyż nie pracując w danej firmie, trudno jest dotrzeć do jej narzędzi i aktów komunikacji wewnętrznej.

Czasem firmy ograniczają działania z zakresu budowania marki pracodawcy do analiz wizerunkowych kampanii rekrutacyjnych lub do komunikacji wewnątrz firm, których funkcją jest prezentacja i sprzedaż pracownikom korzyści wynikających z pracy w danej organizacji. Działania te mają pomóc firmie w osiągnięciu celu, jakim jest uzyskanie wizerunku pracodawcy z wyboru. Strategia *employer branding* ma jednak przede wszystkim wskazywać,

jak zarządzać ludźmi – jak słuchać pracowników i rozmawiać z nimi oraz angażować ich w działania firmy.

Koncepcja *employer branding* posiada trzy główne kierunki²²¹:

- *outside-out* – kształtowanie marki pracodawcy, w którym nacisk kładzie się na czynniki zewnętrzne, na przykład na konkurowanie o talenty;
- *outside-in* – kształtowanie marki pracodawcy z wyboru, gdzie nacisk kładzie się na czynniki wewnętrzne: wartości firmowe, kontrakt psychologiczny, działania pracowników w tworzeniu marki pracodawcy poprzez stawianie się ambasadorem przedsiębiorstwa;
- *marka korporacyjna* – tworzenie wizerunku pracodawcy za pomocą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa oraz zarządzania kapitałem ludzkim.

3.4.1. Komunikacja wewnątrz firmy

Strategia *employer brandingowa*, w której organizacja skupia się na czynnikach wewnętrznych firmy, odnosi się do koncepcji wewnętrznego pozycjonowania marki. W swoich założeniach może nawiązywać do koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim, w której pracownicy nie są już tylko źródłem kosztów dla pracodawcy, ale są również źródłem przychodów o unikatowych zasobach – kompetencjach, umiejętnościach i wiedzy.

Działania wewnątrz organizacji mają na celu wytwarzanie stałych więzi pomiędzy osobami zatrudnionymi a pracodawcą. Proces tworzenia tej więzi rozpoczyna się już w momencie rekrutacji potencjalnego kandydata i trwa przez cały okres zatrudnienia, a nawet wtedy, kiedy pracownik odchodzi z firmy, bo to właśnie ta chwila może być kluczowa dla danej relacji – to, w jaki sposób firma pożegna się z pracownikiem (*offboarding*) i jak zostanie przez niego zapamiętana. To dlatego, że zakończenia pomagają ludziom utrwać, oceniać i zapamiętywać całe doświadczenia.

Celem działań wewnątrz organizacji jest budowanie zaangażowania personelu, jego identyfikacji z marką i lojalności wobec niej, a co za tym idzie, wytworzenie więzi, dzięki której pracownik będzie mógł stać się ambasadorem danej organizacji i dawać jej rozgłos na zewnątrz firmy.

Pracodawcy powinni okazywać szacunek i uznanie swoim pracownikom, udzielać im głosu oraz zachęcać ich do wypowiedzi i otwartego wyrażania opinii²²². Komunikacja wewnątrz organizacji powinna przebiegać dwutorowo. Firma powinna wysłuchać opinii osób zatrudnionych, którzy mogą ich udzielać na przykład za pomocą kwestionariuszy. Pracodawcy,

²²¹ Dąbrowska J., *Employer branding. Marka pracodawcy w praktyce*, Warszawa 2014, s. 17–30.

²²² Kampioni-Zawadka M., dz. cyt., s. 72.

którzy liczą się ze zdaniem pracowników, wzbudzają poczucie przynależności do firmy oraz dają pracownikom poczucie współodpowiedzialności za jej los.

Jedną z kluczowych kwestii podczas kształtowania wizerunku organizacji jest zatem zaangażowanie w ten proces aktualnych pracowników, co oznacza „intelektualne i emocjonalne oddanie organizacji, wielkość wysiłku włożonego w pracę przez pracownika”²²³. Aktywność pracowników potwierdza to, że uznają oni interesy organizacji za ważne lub tak samo ważne, jak ich własne. Oznacza to, że identyfikują się oni z miejscem pracy, wyrażają się pozytywnie na jego temat i chcą kontynuować swoje zatrudnienie w danej firmie. Pracownicy mogą okazywać zaangażowanie poprzez²²⁴:

- utożsamianie się z wartościami, misją i celami organizacji;
- wysoki poziom wykonywania codziennych obowiązków;
- realizowanie określonej ścieżki kariery;
- identyfikację z przełożonymi i z współpracownikami;
- realizowanie się w roli menadżera lub osoby zarządzającej.

Zaangażowanie pracownika można podzielić na racjonalne – kiedy pracownik realizuje konkretne cele biznesowe; oraz emocjonalne – związane z osobistymi odczuciami wobec organizacji. Zdaniem Armstronga zaangażowanie determinują cztery czynniki: motywacja wewnętrzna pracownika, środowisko pracy, jakie stwarza organizacja, możliwość rozwoju osobistego, a także model przywództwa funkcjonujący w danej firmie²²⁵.

Na zaangażowanie pracownika mogą mieć wpływ zarówno korzyści materialne (wynagrodzenie, nagrody finansowe, opieka medyczna, dofinansowanie do dalszej edukacji, świadczenia o charakterze socjalnym, wczasy, wycieczki, festyny lub przywileje typu samochód służbowy, telefon, komputer), jak i niematerialne. Korzyści niematerialne dzielą się na organizacyjne, psychologiczne i techniczne. W obszarze organizacyjnym może to być awans, samodzielność organizacyjna, dostęp do informacji, praca wymagająca kreatywności lub elastyczne godziny pracy. W obszarze psychologicznym są to wyróżnienia, praca w firmie o wysokim prestiżu, praca w kreatywnym zespole, pochwały, samorealizacja lub bezpieczeństwo zatrudnienia. W obszarze technicznym można mówić o komforcie pracy, możliwości pracy na nowoczesnej aparaturze, wysokich standardach pracy i innowacyjnym podejściu firmy.

²²³ Saks A. M., *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*, „Journal of Managerial Psychology” 2006, vol. 7, s. 600–619.

²²⁴ Moczyłowska J.M., Kowalewski K., *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Warszawa 2014, s. 95–96.

²²⁵ Armstrong M., dz. cyt., s. 127.

W innej kategoryzacji wyróżnia się korzyści racjonalne i emocjonalne. Do korzyści racjonalnych należą wynagrodzenie, świadczenia dodatkowe, bezpieczeństwo zatrudnienia, możliwość rozwoju, szansa na awans zawodowy i balans pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Korzyści emocjonalne zaś to atmosfera w pracy i w zespole, cenione środowisko pracy, satysfakcja z wykonywanej pracy, zróżnicowane obowiązki w pracy, odpowiedzialność i autonomia pracownika, prestiż stanowiska, zgodność wartości wyznawanych przez pracownika i firmę²²⁶.

Opisane wyżej działania kształtują lojalność pracowników wobec ich pracodawcy, ale także pracodawcy wobec zatrudnionych osób. Lojalność pracowników wyrażana jest w stopniu prawdopodobieństwa kontynuacji zatrudnienia pracowników w danej organizacji (z większym lub mniejszym zaangażowaniem emocjonalnym) oraz przez pryzmat stałych, pozytywnych uczuć, które mogą być skutkiem wzrastającego poczucia wartości pracowników²²⁷. Korzyści, jakie płyną z budowania relacji pomiędzy pracownikami a pracodawcą to przede wszystkim chęć pozostania przez nich w firmie, wzrost ich wydajności, pozytywne rekomendacje na zewnątrz firmy oraz spadek kosztów wymiany kadry.

Wobec tego motywowanie pracowników „to świadome i celowe oddziaływanie na motywację do pracy poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji [...] oczekiwań (celów działania) oraz wartości dla osiągnięcia celu motywującego”²²⁸. Motywowanie to powinno realizować cele przedsiębiorstwa, ale także uwzględniać oczekiwania i potrzeby pracowników – szczególnie te, które dotyczą ich samorozwoju. Można zatem wyróżnić dwa rodzaje motywacji: autonomiczną i identyfikacyjną. Autonomiczna polega na tym, że zatrudniona osoba pracuje po to, aby rozwijać się i uczyć nowych rzeczy oraz by podejmować nowe wyzwania. Motywacja identyfikacyjna opiera się na wprowadzaniu działań, które sprawiają, że pracownik poczuje się ważny, akceptowany oraz będzie identyfikować się z daną firmą.

W przypadku komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstwo nie potrzebuje dużych nakładów finansowych do prowadzenia skutecznej komunikacji względem swoich pracowników. Firma może wykorzystać darmowe narzędzia i kanały, które już posiada, na przykład: spotkania z pracownikami, intranet, newsletter, ankiety opinii pracowników, e-booki, prezentacje wysyłane lub przedstawiane swoim pracownikom, gazetki ściennie i drukowane.

²²⁶ Adamczyk M., Kubasiak M., *Employer branding – budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy na rynku pracy* [w:] Gołaszewska-Kaczan, U. (red.), *Czas na EB*. Employer Branding & Corporate Social Responsibility*, Białystok 2009, s. 145.

²²⁷ Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J., *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do Zarządzania Relacjami z Pracownikami*, Warszawa 2012, s. 20.

²²⁸ Król H., Ludwiczynski A. (red.), dz. cyt., s. 333.

Jednym z działań może być przewodnik dla nowego pracownika zawierający między innymi charakterystykę danego przedsiębiorstwa i/lub zasady, jakie w nim panują. Inne narzędzie to przydzielony opiekun – mentor, który udziela pomocy nowicjuszm w trakcie ich adaptacji do nowego miejsca pracy.

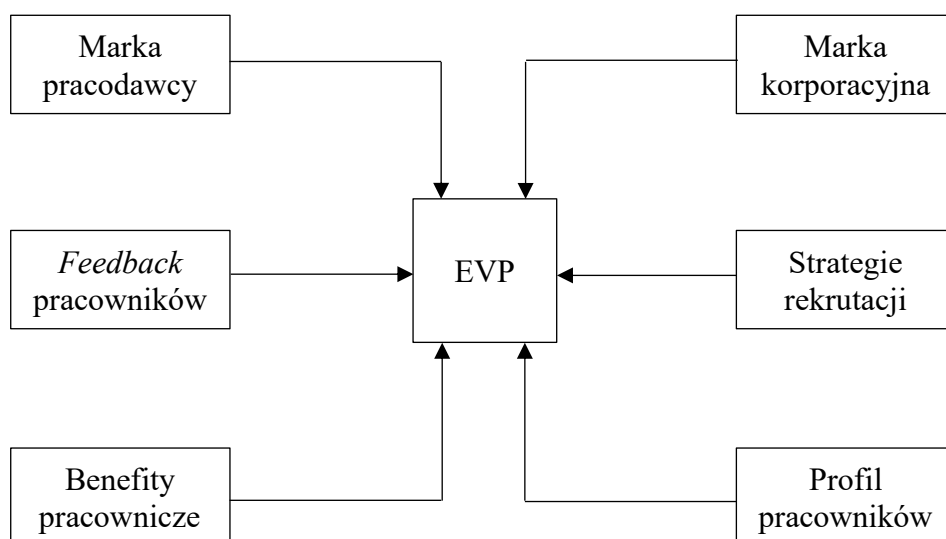
Dość często wykorzystywanym narzędziem *employer brandingowym* w dużych organizacjach jest społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR), której celem jest podkreślanie pozafinansowych działań firmy wśród lokalnych społeczności²²⁹. Koncepcja zrównoważonego rozwoju zakłada współpracę pomiędzy rządem, podmiotami gospodarczymi, organizacjami pozarządowymi a firmą²³⁰. Może być to również każde działanie charytatywne, które wspiera np. lokalne społeczności i w które zaangażowani są pracownicy firmy.

Innym działaniem *employer brandingowym* jest np. unikatowa propozycja wartości pracodawcy (EVP). Każda firma rozwija swoją ofertę zgodnie z pozycją, którą chce zająć w środowisku, biorąc pod uwagę swoich konkurentów, potencjalnych kandydatów i określone wcześniej cele organizacji. EVP powinno być zgodne z kulturą organizacji, jej stylem zarządzania oraz cechami jej pracowników. Dobrze zredagowana propozycja wartości pracodawcy powinna wspierać wizerunek firmy i dostarczać jej korzyści racjonalnych, emocjonalnych i autoekspresyjnych. Wskaźnik EVP oraz doświadczenie pracowników stanowią o sile marki pracodawcy i wpływają na osiągnięcie przez nią przewagi konkurencyjnej na rynku pracy²³¹. Propozycja ta jest kierowana zarówno do wewnętrznych, jak i zewnętrznych grup docelowych za pomocą narzędzi *employer brandingowych*, marketingowych czy PR-owych. Element ten pojawia się również w przeanalizowanych przeze mnie elementach kampanii *employer brandingowych*.

²²⁹ Przytuła S., dz. cyt., s. 10–11.

²³⁰ Rego, A., Cunha, M.P., Polónia, D., *Corporate sustainability: A view from the top*, „Journal of Business Ethics” 2017, vol. 143, is. 1, s. 133–157; Meister J.C., Willyerd K., *The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today*, 2010; za: Przytuła S., dz. cyt., s. 12.

²³¹ Rosethorn H., dz. cyt., s. 20.



Grafika 2: Zmienne EVP.

Marka pracodawcy wewnątrz firmy ma promować kulturę organizacji, prawa i obowiązki pracowników, posiadane korzyści i możliwości, a także rozwój kariery zawodowej. W tym sensie kreowanie silnej marki powinno być priorytetem dla organizacji, ponieważ oddziałuje to na jej reputację. Należy jednak pamiętać, że jeśli firma chce efektywnej komunikacji kierowanej w stronę pracowników, to powinna długoterminowo motywować ich do działania, np. poprzez projektowanie ścieżki kariery pracownika, uświadamianie go o możliwościach awansu czy o dostępnych szkoleniach. Zwłaszcza dla przedstawicieli pokolenia Z pracodawca musi stać się mentorem, który chętnie przekazuje im uznanie i pochwały, a także informacje zwrotne na temat wykonywanej przez nich pracy. Jak się może okazać, działania te realizowane długoterminowo mogą mieć większe znaczenie dla pracowników niż inne motyvatory, np. finansowe.

3.4.2. Komunikacja na zewnątrz organizacji

Organizacje do kształtowania swojego wizerunku na zewnątrz mogą wykorzystywać m.in. narzędzia marketingu, e-marketingu i *marketing-mix*. Oznacza to, że proces komunikacji *employer brandingowej* można porównać do procesu komunikacji marketingowej, który rozumiany jest jako „system przekazywania przez właściciela adresatom marki informacji na jej temat oraz zachęt do jej zakupu, a także wynikające z tego konsekwencje”²³². Analogicznie komunikacja *employer brandingowa* to przekazywanie adresatom – potencjalnym i aktualnym

²³² Kall J., *Branding na smartfonie. Komunikacja mobilna marki*, Warszawa 2015, s. 28.

pracownikom – „informacji na temat miejsca pracy, w celu zachęcenia odbiorców do podjęcia pracy w danym miejscu lub dalszego zatrudnienia”²³³.

Koncepcją zapożyczoną z *marketing-mix* jest model 4P, którego komponentami są: produkt (*product*), cena (*price*), dystrybucja (*placement*) i promocja (*promotion*). W *employer branding* produktem jest oferowane stanowisko pracy, ceną są korzyści wynikające z zatrudnienia, promocja to komunikacja z potencjalnymi pracownikami, a dystrybucja to aktualni pracownicy na danych stanowiskach pracy.

Z marketingu zaczerpnięto również model AIDA (ang. *Attention, Interest, Desire, Action*), na który składają się cztery etapy działań komunikacyjnych. W pierwszej fazie firma chce przyciągnąć uwagę odbiorców, następnie zainteresować ich swoim produktem lub usługą, a w przypadku EB – ofertą pracy, po czym wzbudza chęć podjęcia pracy w danej firmie, by na końcu przekonać kandydatów do jej wyboru.

Odbiorcami komunikacji zewnętrznej jest całe otoczenie organizacji (np. uczniowie, studenci, osoby szukające pracy, pracownicy innych firm lub byli pracownicy danej organizacji) ze szczególnym uwzględnieniem kandydatów, którzy w najbliższej przyszłości zamierzają zrekrutować się do danej organizacji. Ponadto należy pamiętać, że odbiorcy ci mogą być w różnym wieku – należeć do różnych generacji. Mogą zatem mieć odmienne zainteresowania i systemy wartości oraz inne czynniki będą motywować ich do pracy. Dlatego pracodawcy przed rozpoczęciem jakichkolwiek działań komunikacyjnych powinni poznać oczekiwania i potrzeby swojej grupy docelowej, a następnie kreować je w zależności od niej, gdyż każde z pokoleń może korzystać np. z innych kanałów komunikacji lub mieć inne cele zawodowe.

Komunikacja na zewnątrz firmy przebiega między innymi za pomocą mediów tradycyjnych, mediów społecznościowych, zakładki *kariera* na stronie internetowej, blogów i magazynów branżowych, portali internetowych, a także podczas dni otwartych w swojej organizacji lub targów pracy. Czasami firmy decydują się również na współpracę ze szkołami lub z uczelniami wyższymi, gdzie organizują warsztaty lub sponsorują wydarzenia kulturalne lub sportowe. Pracodawcy zachęcają uczniów i studentów do udziału w targach pracy lub w innych wydarzeniach, które wzmacniają u kandydata świadomość istnienia danej marki pracodawcy (*brand awareness*). Innymi formatami komunikacji ze studentami może być marketing wirusowy lub szeptany, posiadanie ambasadora firmy wśród studentów i współpraca z młodymi blogerami.

²³³ Kampioni-Zawadka M., dz. cyt., s. 69.

Jednym z działań *employer brandingowych* jest zatem obecność firmy na targach pracy, które obecnie mogą być kierowane do różnych grup odbiorców – nie tylko do studentów, ale także np. do osób z branży IT lub do absolwentów studiów. W trakcie takich targów firmy mogą zaprezentować swoją markę oraz zachęcić potencjalnego kandydata do pracy w danej organizacji.

W tym celu firmy przygotowują również kampanie wizerunkowe, na które składają się różne działania, np. komunikacja w mediach społecznościowych i tradycyjnych, ale także wspomniana już obecność na targach pracy. Kampanie wizerunkowe nie muszą wiązać się jedynie ze sprzedażą lub promocją oferowanych produktów, a mogą stanowić również część działań kreujących wizerunek firmy i „w przeciwieństwie do innych jego narzędzi, mogą w sposób bezpośredni przekazywać informacje i komunikować wartości, które nadawca chciał przekazać”²³⁴, jednocześnie oddziałując na wiele grup odbiorców – zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji. A zatem kampania wizerunkowa może skupiać różnego rodzaju zaplanowane wcześniej działania, które organizacja podejmuje w celu kreowania lub ulepszania swojego wizerunku²³⁵. Należy jednak podkreślić, iż budowanie wizerunku to długotrwały proces, a kampanie są jedynie jego jednym etapem, czasową intensyfikacją działań, która służy nasilaniu stałego lub bieżącego zaangażowania, zainteresowania i pogłębianiu wiedzy odbiorców, a także badaniu ich postaw i opinii²³⁶.

Częścią kampanii wizerunkowej może być zaś kampania *employer brandingowa*, która skupia się wyłącznie na komunikacji pomiędzy pracodawcą a (potencjalnym) pracownikiem. W zależności od grupy docelowej kampanie mogą korzystać z innych narzędzi oraz komunikować różny zakres informacji. Najważniejsze wydaje się jednak to, aby przekazywały one kandydatom *Employer Value Proposition* (EVP) firmy. Ponadto treść kampanii może zawierać korzyści, warunki zatrudnienia, wartości firmy, jej osiągnięcia jako marki pracodawcy lub rekomendacje innych pracowników. Kampanie *employer brandingowe* mogą być publikowane zarówno za pomocą takich kanałów jak media społecznościowe (w szczególności LinkedIn), wydawnictw (np. analizowany magazyn „Pracodawcy”), jak i różnych wydarzeń (np. targi pracy).

Jednym z podstawowych celów kampanii *employer brandingowych* jest rekrutacja najlepszych pracowników. W kampaniach wykorzystuje się elementy perswazyjne po to, aby

²³⁴ Stach S. R., *Kampanie wizerunkowe jako element employer branding* [w:] Kubiak K. (red.), *Employer Branding w teorii i praktyce*, Warszawa 2014, s. 33.

²³⁵ Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, Wrocław 1999, s. 143.

²³⁶ Stachowicz I., *10 powodów, dla których internet jest idealnym medium dla kampanii wizerunkowych*, [online], Mediarun 2014, <http://mediarun.com/pl/marketing/atl/10-powodow-dla-ktorych-internet-jest-idealnym-medium-dla-kampanii-wizerunkowych.html> [dostęp: 28.12.2020].

wywołać określoną zmianę w postawie kandydatów. Tak jak w kampanii wizerunkowej komunikacja w kampanii *employer brandingowej* może być racjonalna i emocjonalna, jednocześnie przekazywać informacje i fakty o firmie, np. EVP, w mniejszym stopniu wpływając na uczucia kandydata²³⁷. Rekrutacja to jedno z narzędzi *employer branding*, „w związku z czym kampanie mogą służyć nie tylko pozyskiwaniu nowych pracowników, ale także przyczyniać się do budowania wizerunku organizacji jako pracodawcy”²³⁸.

Kandydaci często oceniają organizacje przez pryzmat następujących kryteriów: wynagrodzeń i systemów motywacyjnych – pakietów benefitów (materialnych i pozamaterialnych), kultury organizacyjnej nastawionej na rozwój i dzielenie się wiedzą, możliwościami związanymi z ścieżką kariery, stylem zarządzania, kulturą *feedbacku* oraz elastyczną formą pracy. Według portalu Pracuj.pl obecnych kandydatów na rynku pracy powinno określać się terminem *kandydat 3.0.*, gdyż są oni świadomi swoich potrzeb i własnej wartości. Chcą wiedzieć, jak będzie przebiegać rekrutacja, jakiego mogą spodziewać się wynagrodzenia oraz jak będzie wyglądało ich miejsce pracy²³⁹.

Efektom podejmowanych działań *employer brandingowych* na zewnątrz firmy jest rekrutacja najlepiej wykwalifikowanych pracowników oraz bycie postrzeganym jako atrakcyjny pracodawca na rynku pracy. Opinie na temat danego przedsiębiorstwa kształtowane są często przez pryzmat grup otoczenia zewnętrznego – lokalnego otoczenia: rodziny, znajomych, pracowników, którzy aktualnie pracują w danej organizacji; a także z perspektywy podmiotów z nim współpracujących – wszystkich interesariuszy firmy.

Atrakcyjność pracodawcy (*employer attractiveness*) definiuje się jako przewidywane korzyści, jakie potencjalni pracownicy widzą w swojej pracy dla danej organizacji²⁴⁰. Mogą nimi być unikalne aspekty oferty zatrudnienia lub środowisko przedsiębiorstwa²⁴¹, co wpływa na sposób postrzegania danej firmy przez osoby szukające zatrudnienia, a także przez aktualnych pracowników. Jeśli firma posiada unikalną propozycję zatrudnienia, której wartości to atrybuty pożądane przez potencjalnych aplikantów, to atrakcyjność danego pracodawcy

²³⁷ Dąbrowska J., *Jak przygotować kampanię rekrutacyjną?* [online], Wizerunek Pracodawcy 2014, <http://wizerunekpracodawcy.wordpress.com/2014/01/07/jak-przygotowac-kampanie-rekrutacyjna-czesc-1/> [dostęp: 29.12.2013; na dzień 5.08.2021 brak dostępu].

²³⁸ Stach S. R., dz. cyt., s. 37.

²³⁹ *Akcja: Komunikacja! Jak mówić do kandydata, aby Cię usłyszał* [online], Pracuj.pl, 2016, https://wyzwaniahr.pracuj.pl/wp-content/uploads/2016/06/ebook-akcja-komunikacja.pdf?utm_source=eloqua&utm_medium=email&utm_campaign= [dostęp: 11.08.2020].

²⁴⁰ Berthon P., Ewing M., Hah L.L., *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*, „International Journal of Advertising” 2005, vol. 24, no. 2, s. 151–172; za: Pološki Vokić N., Mostarac V., dz. cyt., s. 5.

²⁴¹ Backhaus K., Tikoo S., dz. cyt., s. 501–517.

wzrasta²⁴² i ma on większą szansę na zrekutowanie wykwalifikowanych i lojalnych pracowników.

Istnieje wiele wymiarów, w których pracodawca może zostać określany jako atrakcyjny, np. racjonalne i emocjonalne. Wartości racjonalne, którymi charakteryzuje się atrakcyjny pracodawca to między innymi: wynagrodzenie, świadczenia dodatkowe, poczucie bezpieczeństwa, dobre warunki pracy i możliwość awansu; zaś atrybuty niematerialne to: kultura organizacyjna, prestiż firmy, aprobata społeczna i społeczna odpowiedzialność biznesu²⁴³. Ogólnie rzecz biorąc, wymiary atrakcyjności pracodawcy można skategoryzować w następujący sposób²⁴⁴:

- wartość psychologiczna (ekscytujące środowisko pracy, innowacyjne metody pracy i produkty, wysokiej jakości usługi, wykorzystywanie kreatywności pracowników, silna kultura korporacyjna);
- wartość społeczna (dobre relacje w zespole i dobra atmosfera pracy);
- wartość ekonomiczna (atrakcyjne wynagrodzenie, pakiet benefitów, bezpieczeństwo pracy i możliwości awansu);
- wartość rozwoju (uznanie, poczucie własnej wartości i pewności siebie);
- wartość funkcjonalna (zastosowanie tego, czego nauczyli się pracownicy i nauczanie innych w humanitarnym środowisku zorientowanym na klienta).

Dodatkowo do powyższej kategoryzacji dodać można atrybuty organizacyjne, czyli pozycja organizacji na rynku pracy, międzynarodowe środowisko firmy, jej historię, reputację marki pracodawcy, a także osób nią zarządzających.

Kategoryzacja ta stanowi udoskonalenie i rozszerzenie trzech wymiarów atrakcyjności pracodawcy zaproponowanych przez Amblera i Barrowa w 1996 roku: korzyści psychologiczne (obejmuje je wartość pierwsza i druga), korzyści funkcjonalne (wartość czwarta i piąta), korzyści ekonomiczne (wartość trzecia)²⁴⁵. W różnych raportach ankietowani pracownicy deklarują, iż wartościami świadczącymi o atrakcyjności danej organizacji są dla nich na przykład: rozwój osobisty, jasna ścieżka kariery oraz czynniki społeczne, podczas gdy nie są dla nich aż tak ważne produkty czy usługi firmy, orientacja na klienta i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa²⁴⁶.

²⁴² Pološki Vokić N., Mostarac V., dz. cyt., s. 5.

²⁴³ Backhaus K., Tikoo S., dz. cyt., s. 501–517.

²⁴⁴ Berthon P., Ewing M., Hah L.L., dz. cyt.

²⁴⁵ Barrow S., Mosley R., dz. cyt.

²⁴⁶ Alniacik E. i in., *Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures?*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2014, no. 150; Arachchige B.J.H., i Robertson A., *Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding*, „The IUP Journal of Brand Management” 2011, vol. 8, no. 3; Pingle S.S., Sharma A., *External Employer Attractiveness: A Study of*

Kształtowanie wizerunku pracodawcy powinno być korelacją pomiędzy ogólną strategią korporacyjną firmy (jej misją, wizją i celami strategicznymi) a trzema aspektami²⁴⁷, jakimi są:

- budowanie świadomości marki (*brand awareness*);
- społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (*corporate social responsibility*);
- zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji (*human resource management*).

Te trzy wymiary wpływają na proces komunikacyjny organizacji. W zarządzaniu zasobami ludzkimi mogą pojawić się również takie aspekty jak kontrakt psychologiczny między pracownikiem a pracodawcą oraz tożsamość organizacyjna, która przyczynia się do tworzenia marki pracodawcy. Marka pracodawcy powinna być kształtowana za pomocą tożsamości i kultury organizacyjnej, z którą będą chcieli identyfikować się jej pracownicy oraz która będzie sprawiać, iż firma ta będzie atrakcyjna na zewnątrz organizacji. Atrakcyjność zewnętrzna marki pracodawcy wiąże się z jakością i liczbą potencjalnych kandydatów podczas danej rekrutacji; zaś atrakcyjność wewnętrzna oddziałuje na wydajność organizacji i osiągnięte przez nią wyniki.

3.5. Pomiar działań *employer brandingowych*

Efektom kreowania marki pracodawcy, a zatem wdrożonych działań *employer brandingowych* może być nie tylko polepszenie wizerunku danej organizacji, ale również konkretne rezultaty finansowe firmy. Często efekty procesu EB nie przynoszą jednak od razu mierzalnych korzyści materialnych, a jedynie pośrednio wpływają na wyniki firmy.

W badaniach przywołanych przez Rosethorn pracodawcy wyszczególnili efekty, które według nich są następstwem działań *employer brandingowych* w ich firmach. Dla 82% ankietowanych jest to postrzeganie organizacji jako pracodawcy z wyboru, 65% zadeklarowało wzrost wskaźnika retencji i łatwość w znalezieniu nowych kandydatów. Ponad połowa respondentów (53%) zwróciła uwagę na krótszy okres adaptacji nowych pracowników, co może być efektem jasno zadeklarowanej wizji i wartości organizacji (52%)²⁴⁸. Warto jednak zastanowić się, czy wskazane rezultaty sugerują pozytywny związek między silną marką pracodawcy a dużą wydajnością pracowników. Jeśli tak, to w jaki sposób relacja ta jest tworzona i utrzymywana? Czy pracodawcy uzyskują satysfakcjonujący zwrot z inwestycji w proces *employer brandingowy*? Na powyższe pytania nie ma jednoznacznych odpowiedzi,

Management Students in India, „The Journal Contemporary Management Research” 2013, vol. 7; Sedighi S., Loosemore M., *Employer-of-choice characteristics in the construction industry*, „Construction Management and Economics” 2012, vol. 30, no. 11; Terjesen S. i in., *Attracting Generation Y graduates: Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences*, „Career Development International” 2007, vol. 12, no. 6; za: Pološki Vokić N., Mostarac V., dz. cyt., s. 5.

²⁴⁷ Aggerholm H., Andersen S.E., Thomsen C., dz. cyt., s. 114.

²⁴⁸ Rosethorn i in. dz. cyt., s. 63.

ponieważ w dalszym ciągu przeprowadzono niewiele badań w tej dziedzinie. Poniżej przeanalizuję, w jaki sposób firmy mierzą efekty działań EB.

Do pomiaru korzyści wynikających z kształtowania marki pracodawcy można stosować wiele różnych metod i wskaźników, a ich wybór powinien być uzależniony od działań, które firma prowadziła w ramach wdrożonej strategii. Poniżej wymieniam najpopularniejsze mierniki atrakcyjności pracodawcy²⁴⁹:

- miesięczna liczba spontanicznych aplikacji, które spłynęły do firmy;
- pozytywne wypowiedzi na temat organizacji przez konkurentów rekrutacyjnych;
- *benchmarking*;
- stopień pozytywnej rozpoznawalności wśród docelowej grupy kandydatów;
- wskaźnik referencji;
- średni koszt i czas zatrudnienia pracownika;
- poziom zaangażowania zatrudnionych osób;
- wskaźnik retencji kluczowych pracowników;
- poziom rotacji pracowników;
- wskaźnik chęci powrotu do firmy pracowników, którzy dobrowolnie odeszli z firmy w ciągu ostatnich lat;
- aktywność na stronie internetowej firmy, szczególnie w zakładce *kariera*;
- obecność organizacji w opiniotwórczych rankingach;
- liczba cytowań w publikacjach branżowych lub ogólnopolskich.

Z badań prowadzonych przez HRM Institute wynika, że polscy pracodawcy najczęściej stosują dwie metody – analizują poziom rotacji w firmie oraz liczbę składanych aplikacji na wybrane stanowisko (po 18% wskazań). 13% ankietowanych zadeklarowało, że bada poziom zaangażowania pracowników w firmie oraz jakość składanych aplikacji. 9% respondentów wskazało na analizę kosztów zatrudnienia pracownika, a tylko 6% organizacji zwraca uwagę na pozycję firmy w rankingach²⁵⁰.

Richard Mosley i Simon Barrow proponują podział mierników na trzy obszary²⁵¹:

- konwersja atrakcyjności marki pracodawcy na działalność biznesową firmy;
- atrakcyjność marki pracodawcy;
- działania marketingowe.

²⁴⁹ Macnar A., *Wskaźniki efektywności działań employer brandingowych* [online], HRM Institute 2017, <https://www.hrminstitute.pl/wskazniki-efektywnosci-%E2%80%A8dzialan-employer-brandingowych/> [dostęp: 3.03.2020].

²⁵⁰ Tamże.

²⁵¹ Barrow S., Mosley R., dz. cyt.

W każdym z tych obszarów można wskazać mierniki działań *employer brandingowych* wewnątrz i na zewnątrz organizacji, co ma pomóc w znalezieniu odpowiedzi na kluczowe pytania: jaki jest stan obecny organizacji, a w jakim miejscu firma chce się znaleźć? Jakie są aktualne wyniki firmy, a jakie chce ona osiągnąć w niedalekiej przyszłości?

Proces ewaluacji najlepiej zacząć od konwersji atrakcyjności marki pracodawcy na działalność biznesową firmy. Wskaźniki w tym obszarze pozwalają zorientować się, jaki wpływ ma marka pracodawcy na wyniki firmy. Wewnętrzne wskaźniki mają dostarczać odpowiedzi na pytania:

- Jaki jest poziom retencji pracowników?
- Jaki jest poziom zaangażowania zatrudnionych osób?
- Jak silną grupę talentów posiada organizacja?
- Jaka jest wydajność pracowników?
- Czy poleciliby oni pracodawcę swojej rodzinie/znajomym?
- Czy można ich uznać za ambasadorów marki pracodawcy?

Zewnętrzne wskaźniki mają dostarczać odpowiedzi na pytania:

- Jaki jest czas i koszt zatrudnienia danego pracownika?
- Czy aplikacje spływające do organizacji są wysokiej jakości?
- Czy współczynnik konwersji liczby aplikacji do ich jakości jest zadowalający?

Kolejnym obszarem jest atrakcyjność marki pracodawcy. Mierniki w zakresie atrakcyjności marki pracodawcy mają pokazać, czy marka pracodawcy jest dobrze znana i jak jest ona oceniana. W tym wypadku firma musi określić, jaki poziom rozpoznawalności i reputacji chce osiągnąć. Czy firma posiada unikalną wartość pracodawcy (EVP)? Jeśli tak, to jaką? Jakie są pożądane przez firmę skojarzenia z marką pracodawcy?

Wewnętrzne wskaźniki odpowiadają na dwa zasadnicze pytania:

- Jak pracownicy doświadczają markę pracodawcy?
- Jaka jest ocena marki pracodawcy wśród pracowników?
- Zewnętrzne wskaźniki natomiast powinny umożliwić odpowiedź na pytania:
- Jaka jest znajomość i rozpoznawalność marki?
- Jak postrzegana jest marka pracodawcy przez potencjalnych kandydatów?
- Czy wybierają oni markę danej organizacji jako preferowaną?
- Czy będą wobec danego pracodawcy lojalni?

Ostatnim etapem jest analiza działań marketingowych. Najczęściej celem organizacji jest wywieranie jak największego wpływu na kandydatów przy równoczesnej optymalizacji

kosztów. Działania te są wspierane za pomocą instrumentów *marketing-mix* oraz narzędzi strategii komunikacyjnej.

Wewnętrzne wskaźniki w obszarze działań marketingowych powinny dostarczać odpowiedzi na pytania:

- Jak wygląda proces adaptacji w firmie (onboardingu)?
- Jak ewaluowany jest proces zarządzania kandydatami?
- Jak oceniany jest poziom zarządzania osobami pracującymi w firmie?

Zewnętrzne wskaźniki w tym obszarze mają pomóc odpowiedzieć na pytania:

- Czy firma dociera do grupy docelowej?
- Czy używa właściwych kanałów komunikacji?
- Czy kreuje dopasowane komunikaty?
- Czy firma otrzymuje aplikacje od właściwych kandydatów?

Mierzalne efekty kształtowania wizerunku organizacji to między innymi: wzrost liczby odbiorców danych działań, na przykład podczas rekrutacji (kandydaci) czy działań CSR-owych w firmie (pracownicy); umocnienie pozycji konkurencyjnej firmy na rynku pracy; ułatwienie wprowadzania nowych produktów; większa stabilność organizacji; wzrost zysków przedsiębiorstwa i minimalizacja ryzyka prowadzenia działalności²⁵².

Dzięki właściwemu zarządzaniu wizerunkiem firmy wzrasta również jej wartość. Dana marka pracodawcy jest obecna w świadomości potencjalnych i aktualnych pracowników, a to sprawia, że firma może stać się pracodawcą z wyboru. Co więcej, dzięki jasno zdefiniowanej tożsamości firm, w rekrutacji wezmą udział kandydaci, którzy zgadzają się z dotychczasową działalnością przedsiębiorstwa i jego polityką, a także posiadają podobne wartości do tych, które proponuje firma. Aspekty te często są brane pod uwagę już podczas preselekcji kandydatów. Dodatkowo działania EB wpływają na lojalność i zadowolenie aktualnych pracowników, którzy będą polecać organizację innym. Kolejnym pozytywnym efektem może być wyższa retencja pracowników, co również pozwala firmie oszczędzać pieniądze oraz czas pracowników. Należy również pamiętać, że zadowolenie kandydatów i pracowników poprawia wizerunek danej firmy wśród wszystkich jej klientów.

Pozytywne skutki działań *employer brandingowych* to lepsza jakość obsługi klientów, spadek liczby zwolnień lekarskich i dobra reputacja przedsiębiorstwa na rynku pracy, co sprawia, że do firmy zgłaszają się kandydaci o pożądanym profilu. Ponadto wzrasta produktywność

²⁵² Altkorn J., *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*, Kraków 2002, s. 14–16.

pracowników, która przekłada się na satysfakcję kontrahentów, co w konsekwencji skutkuje ogólnym wzrostem efektywności przedsiębiorstwa. Co więcej, im bardziej pracownicy angażują się w działania firmy, tym lepsze mają samopoczucie i większe poczucie skuteczności, a to zmniejsza ryzyko wypalenia zawodowego. Zaangażowanie pracowników pozwala zatem na osiągnięcie wymiernych zysków finansowych i funkcjonalnych, zmniejszając rotację a tym samym koszty rekrutacji i wdrażania nowych pracowników. Strategia *employer brandingowa* kształtuje również pozytywny wizerunek pracodawcy, zwiększając odporność danej firmy na sytuacje kryzysowe.

W latach dziewięćdziesiątych i w pierwszej dekadzie XX wieku idea *employer branding* ewoluowała do trzech koncepcji²⁵³: koncepcji 1.0, 2.0 i 3.0. Koncepcja 1.0 zorientowana była na pracodawcę, a jej celem było mobilizowanie pracowników do wypełniania ich zadań; pracownicy byli przy tym traktowani jak nieskończone zasoby ludzkie napędzające organizację. Praca była jedna na całe życie i miała charakter funkcjonalny. Koncepcja ta doskonale łączy się z charakterystyką pokolenia X, które zostanie opisane w kolejnym rozdziale. W koncepcji 2.0 uwaga kieruje się na pracownika, a jej celem jest zaangażowanie pracowników zarówno w wykonywaną przez nich pracę, jak i w kulturę organizacji. Praca w danej firmie ma charakter zarówno emocjonalny, jak i funkcjonalny, a pracownik nie zostaje w niej przez całe swoje życie. W przeciwieństwie do pierwszej koncepcji, w tym schemacie to niedobór talentów napędza organizację. Ta wersja EB wiąże się z preferencjami pokolenia Y. W koncepcji 3.0 wszyscy interesariusze firmy są tak samo istotni, a jej oficjalnym celem jest uczynienie ze świata lepszego miejsca do życia. Pracownicy są majątkiem organizacji, a jej siłą napędową jest optymalizacja ludzkiego potencjału. Praca ma charakter nie tylko emocjonalny i funkcjonalny, ale także duchowy, a życie zawodowe pracowników przenika się z życiem prywatnym. Koncepcja ta jest bezpośrednim nawiązaniem do cech charakterystycznych generacji Z. Należy jednak wziąć pod uwagę fakt, iż w dzisiejszych firmach pracują osoby z różnych pokoleń, które mają często odmienne wartości czy cele zawodowe. Dla firm ważnym jest, aby dostosowywać swoją komunikację do różnych grup odbiorców.

W niniejszej pracy skupiono uwagę na narzędziach komunikacji zewnętrznej, która jest głównie skierowana do generacji Z: studentów i osób młodych, ponieważ materiałem badawczym są elementy kampanii *employer brandingowych* – teksty wizerunkowe –

²⁵³ Minchington, B., *Connecting employees and customers for a better society* [online], 2010, https://issuu.com/bretminchington/docs/south-africa_minchington_employer-branding-3.0_hr [dostęp: 13.08.2021]; za: Macalik J., Sulich A., *External Employer Branding of Sustainable Organizations* [online], 2019, <https://doi.org/10.3846/cibmee.2019.054> [dostęp: 13.08.2021].

opublikowane w magazynie „Pracodawcy”, który jest dystrybuowany na targach pracy i na uczelniach wyższych.

4. Problem pokoleniowości

W trzecim rozdziale przedstawiono *employer branding*, za pomocą którego organizacje mogą budować swoją markę pracodawcy, wykorzystując różne narzędzia EB do komunikacji z potencjalnymi i obecnymi pracownikami firmy. Poniżej dokonano charakterystyki odbiorców tej komunikacji – pokoleń obecnych na polskim rynku pracy.

Pozyskiwanie wiedzy o zachowaniach przyszłych i obecnych pracowników (zarówno tych starszych, jak i młodszych) oraz jej praktyczne wykorzystanie jest istotnym czynnikiem wpływającym na przewagę konkurencyjną danej firmy. Na podstawie zgromadzonej wiedzy o zachowaniach danych grup osób – pokoleń – organizacje są w stanie tworzyć unikatową markę pracodawcy: konkurencyjną oraz zaspokajającą potrzeby i oczekiwania rynku.

Tak jak w dyskursie kulturowym dostrzec można podział społeczeństwa na konkretne kultury czy subkultury, tak w dyskursie społecznym dominuje klasyfikacja na pokolenia. Od zarania dziejów badacze nauk społecznych doszukują się cech i doświadczeń społeczeństw lub wskazują na konkretne wydarzenia historyczne, które miałyby wyodrębnić dane grupy na tle kształtującej się rzeczywistości.

Granice między kolejnymi pokoleniami może wyznaczać nie tylko drastyczna zmiana w sferze demograficznej lub społecznej czy konkretne wydarzenie historyczne, ale także wyraźna zmiana polityczna, ekonomiczna, kulturowa lub technologiczna. Owe przemiany mogą prowadzić do formowania się pewnego nastawienia oraz szczególnych oczekiwań wśród osób w danej grupie. Z tego właśnie powodu prowadzi się badania nad różnymi generacjami, które ukształtowały się na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat. Tę najbardziej interesującą w kontekście tematu niniejszej dysertacji jest generacja Z, która zostanie dokładniej opisana w poniższym rozdziale.

*Generacja*²⁵⁴ to słowo, które wywodzi się z łaciny i oznacza rodzenie, tworzenie, pochodzenie. Odwołując się do definicji słownikowej, pokolenie można określić jako²⁵⁵:

- grupę osób (lub zwierząt, roślin) będących w podobnym lub tym samym wieku;
- ogół ludzi ukształtowanych przez podobne lub te same przeżycia i doświadczenia;
- okres równy długości życia ludzi urodzonych w tym samym czasie.

Termin ten stosuje się głównie w naukach społecznych takich jak antropologia, socjologia, polityka społeczna i demografia²⁵⁶. W antropologii pokolenie utożsamiane jest przede

²⁵⁴ Terminy *generacja* i *pokolenie* stosowane są w dysertacji zamiennie.

²⁵⁵ *pokolenie* [w:] *Słownik Języka Polskiego PWN* [online], <https://sjp.pl/pokolenie> [dostęp: 20.08.2021].

²⁵⁶ Klimczuk A., *Koncepcja solidarności pokoleń w krajowej polityce społecznej* [w:] A. Fabiś i in. (red.), *Kreatywna starość. Jubileusz XV-lecia Uniwersytetu Trzeciego Wieku w Oświęcimiu*, Oświęcim 2013, s. 99–111.

wszystkim z pokrewieństwem, w polityce społecznej pojęcie to odnosi się do aktywności zawodowej i uprawnień socjalnych, które przypisywane są jednostkom w danych grupach wiekowych, zaś z punktu widzenia demografii generację stanowi grupa osób urodzonych w podobnym okresie²⁵⁷. Polski socjolog Witold Wrzesień tłumaczy, że dla zwolenników orientacji kulturowej „pokolenie to zbiorowość o cechach kategorii rówieśniczej, powstająca na bazie wspólnoty myśli i zachowań, stanowiących reakcję na nową sytuację historyczną, a nie proste następstwo wydarzeń historycznych”²⁵⁸. Dla socjologów pokoleniem jest grupa osób, które ze względu na podobny wiek doświadczyły jakichś szczególnych wydarzeń²⁵⁹. W naukach społecznych rozwój badań nad generacjami miał początek w latach trzydziestych XX wieku, a prekursorem był niemiecki socjolog Karl Mannheim, który w swoim eseju *Problem pokoleń* dowodził, że generację spajają jednakowe postawy i cele, wspólna świadomość losu oraz te same zasady działania i interpretowania rzeczywistości²⁶⁰.

Podsumowując, można stwierdzić, że każda generacja ukształtowana jest przez zbiór szczególnych wydarzeń społecznych, kulturowych, politycznych i/lub gospodarczych, których była świadkiem²⁶¹. Pokolenia różnią się od siebie nie tylko wartościami, jakie wyznają, ale także słownictwem, ubiorem i umiejętnościami technicznymi. Również na rynku pracy przedstawiciele poszczególnych generacji są podatni na odmienne motywatory, kierują się różnymi celami oraz poszukują innych cech pracy²⁶².

Wrzesień objaśnia pojęcia, które mogą okazać się pomocne podczas definiowania kolejnych pokoleń. Według autora podczas analizy różnic pokoleniowych należy wziąć pod uwagę dwie grupy osób: uwsteczniających konserwatystów oraz bliskie generacje. W świadomości uwsteczniających konserwatystów dominuje dawność, a „teraźniejszość raczej dostosowuje się do przeszłości. Proces socjalizacji ukierunkowany jest na utrwalanie dawności w teraźniejszości”²⁶³. Nie uzewnętrzniają oni wyraźnej fazy buntu wobec starszych pokoleń, przejmują wzory zachowań, normy i wartości od rodziców czy dziadków, nie zwracając większej uwagi na ich własne potrzeby, które mogłyby wynikać ze zmieniającej się rzeczywistości. Natomiast bliskie generacje to „zbiorowości o cechach grup rówieśniczych o maksymalnym przedziale wieku zamykającym się w granicach 5–8 lat”²⁶⁴. Są to następujące

²⁵⁷ Sztajerowska A., dz. cyt., s. 81–101.

²⁵⁸ Wrzesień W., *Czy pokoleniowość nam się przydarzy? Kilka uwag o współczesnej polskiej młodzieży*, „Nauka” 2007, nr 3, s. 147.

²⁵⁹ *Encyklopedia socjologii*, Warszawa 2000, s. 193–197.

²⁶⁰ Za: Nowicka M., *Ile nas łączy, ile nas dzieli*, „Wiedza i Życie” 2012, nr 8, s. 54–57.

²⁶¹ Jamka B., dz. cyt., s. 236; za: Sztajerowska A., dz. cyt., s. 81–101.

²⁶² Lipka A., Waszczak S., dz. cyt.

²⁶³ Czarnowski S., *Kultura*, Warszawa 1948, s. 194; cyt. za: Wrzesień W., dz. cyt., s. 131.

²⁶⁴ Tamże, s. 131.

po sobie ogniwa odpowiadające za ciągłość procesu wymiany pokoleń. Mannheim pojęcie bliskich generacji nazwał międzypokoleniem. W jego koncepcji ważne są jednak nie tylko cechy jakościowe, które definiują dane pokolenie, ale istotne są również subiektywne oceny przedziałów wiekowych opisujące zakres ramowy zjawiska. Na ramy czasowe międzypokoleń może mieć wpływ np. system społeczny danego kraju. Jeśli następują w nim gwałtowne zmiany, to granice danych pokoleń znacznie się zawężają, co powoduje kształtowanie się kolejnych pokoleń. Jeśli jednak system danego kraju będzie stabilny, to ramy czasowe bliskich generacji znacznie się poszerzą.

Innym terminem, który pojawia się w literaturze przedmiotu, jest tożsamość społeczna pokolenia, którą tłumaczy się jako „symboliczną przynależność do czasowych i terytorialnych segmentów rzeczywistości społecznej – nasze tu i teraz młodości rozpoznawalne z zewnątrz przez naszych obserwatorów oraz wpływające na manifestowane przez nas (też w dalszym życiu) postawy, normy, wartości czy realizowane wzory zachowań”²⁶⁵.

„Pokoleniowość się przydarza, ale nie każdy jest członkiem pokolenia”²⁶⁶, co według Jana Garewicza oznacza, że nie każdy człowiek musi być przedstawicielem własnego pokolenia. Niektóre jednostki mogą żyć „jakby obok swojego czasu mimo uczestnictwa w tej samej obiektywnej rzeczywistości społecznej”²⁶⁷. Nawet jeśli w pewnej grupie osób poczucie przynależności pokoleniowej jest słabsze, to manifestacja cech identyfikacyjnych kolejnych roczników pozwala wyróżniać tę grupę pokoleniową. W niniejszej pracy poczucie przynależności pokoleniowej rozumiana jest jako poczucie wspólnoty norm, wartości, wzorów zachowań, interesów i doświadczeń, które mają wpływ zarówno na codzienność, jak i na ścieżkę kariery danej grupy osób. Ludzie należący do danego pokolenia niekoniecznie muszą być tego świadomi, gdyż układ ten kształtuje się po latach, a tylko z perspektywy czasu możliwe jest określenie jego cech. Z tego powodu obecnie kształtujące się pokolenie Z jest wciąż mało zbadanym tworem, który fascynuje wielu badaczy.

Segmentacja pokoleniowa pozwala dostrzec zmiany zachodzące w dyskursie społecznym, które odzwierciedlają jakieś idee, potrzeby i wartości. W procesie rozwoju zawodowego daje również możliwość mapowania potrzeb ludzi. Z punktu widzenia organizacji wydaje się istotnym poznanie charakterystyki osób, z którymi będą one współpracować. Wiedza ta pozwala zrozumieć pracodawcom np. jakie treści, w jaki sposób i w jakim miejscu komunikować, aby dotrzeć do grupy docelowej, która może mieścić się w różnych

²⁶⁵ Tamże, s. 132.

²⁶⁶ Garewicz J., *Pokolenie jako kategoria socjofilozoficzna*, „Studia Socjologiczne” 1983, nr 1, s. 77.

²⁶⁷ Wrzesień W., dz. cyt., s. 131.

przedziałach wiekowych. Pracodawcy muszą być otwarci na zachodzące zmiany i powinni próbować dostosowywać się do osób wkraczających na rynek pracy, które często mają odmienne wymagania wobec swojej przyszłej pracy.

Chociaż – zdaniem socjologów – wyróżnianie pokoleń na podstawie daty urodzenia nie jest najlepszą metodą ich klasyfikacji, to większość badaczy posługuje się właśnie tym kryterium. Perspektywa ta pozwala odróżnić następujące generacje²⁶⁸: pokolenie wyżu powojennego, pokolenie X, pokolenie Y i pokolenie Z²⁶⁹.

Nazwa generacji	Przybliżone daty urodzenia
Pokolenie wyżu powojennego	1945–1964
Pokolenie X	1965–1980
Pokolenie Y	1981–1994
Pokolenie Z	1995–2004 ²⁷⁰

Tabela 5: Przybliżone daty przyścia na świat różnych generacji²⁷¹.

W tabeli ukazano granice pomiędzy kolejnymi pokoleniami, które są dość ruchome, dlatego badacze często przyjmują, że granicę ową stanowi nie konkretny rok, a przedział lat urodzenia. Dodatkowo w każdym państwie podział ten może kształtować się inaczej. Na przykład nie ma naukowej zgodności co do daty urodzenia osób określanych mianem pokolenia Z – niektóre źródła podają 1990, 1995 lub 1996, a w Polsce również 1997 rok²⁷². W niniejszej dysertacji za datę graniczną przyjęto rok 1995, ponieważ między 1990 a 1995 rokiem dostęp do Internetu był wciąż mało powszechny w Polsce, a zatem osoby wtedy urodzone nie miały możliwości korzystania z Internetu w dzieciństwie²⁷³. Nie do końca jednak da się przewidzieć początek lub koniec wyodrębniania się nowej generacji. Dzieje się tak ze względu na sytuację polityczną kraju, świadomość społeczeństwa i dostęp do dóbr. Rok ten jest datą umowną, a w zasadzie tylko obserwacja społeczeństwa – jego motywacji, nastawienia, sposobu komunikacji czy stylu życia – pozwala zaobserwować wyraźne różnice

²⁶⁸ Sztajerowska A., dz. cyt., s. 81–101.

²⁶⁹ W dalszych analizach pominięto analizę generacji weteranów i pokolenia A ze względu na to, że osoby te nie są już/jeszcze aktywne na rynku pracy.

²⁷⁰ Generacja Z jest różnorodnie charakteryzowana w literaturze przedmiotu. Niektórzy autorzy do pokolenia Z zaliczają osoby urodzone po 1990 roku (Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B., Świerkosz-Hołyś M., Wiktorowicz J., Warwas I., Staszewska E., Woszczyk P., Stankiewicz A.). Inni autorzy uważają, że do generacji Z należą osoby urodzone po 1995 roku (Dudek J., Cilliers J., Hysa B., Ensari M.). Jeszcze inne źródła wskazują na 1997 r. (Wąsowski M., Bresman H., Rao V.D.).

²⁷¹ Smolbik-Jęćmień A., *Kształtowanie własnej kariery zawodowej w kontekście wielopokoleniowości*, Wrocław 2017, s. 149; za: Sztajerowska A., dz. cyt., s. 92.

²⁷² Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B., *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 350, s. 406.

²⁷³ Tamże., s. 407.

między pokoleniami. Naukowcy z Pew Research Center dowiedli, że większość przedstawicieli danego pokolenia jest świadoma swojej przynależności do danej grupy oraz wynikających z tego różnic międzypokoleniowych. W przeprowadzonych badaniach aż 79% amerykańskich respondentów zapewniło, że wierzy w istniejące różnice międzypokoleniowe²⁷⁴.

Dotychczas aby zrozumieć specyfikę danego pokolenia, w pierwszej kolejności trzeba było rozważyć, w jakim środowisku oraz w jakim kraju ono dorasta i wychowuje się. Czynniki te pozwalały zrozumieć różnice oraz problemy społeczne, które analizowano w ujęciu lokalnym – specyficznym dla danego kraju. Wynikało to z tego, że w różnych państwach dane pokolenia kształtowały się w innym czasie, co mogło być skutkiem odmiennego przebiegu wydarzeń historycznych, różnorodnością kulturową, zróżnicowanym poziomem rozwoju nowych technologii i różnym trybem życia.

Generacja Z to pierwsze pokolenie, które można analizować w sposób globalny, ponieważ jest ono kształtowane przez wydarzenia i procesy mające wpływ na większość państw w Europie, takie jak: rewolucja technologiczna, ataki terrorystyczne i kryzys gospodarczy. To wszystko sprawia, że osoby należące do pokolenia Z są pierwszą grupą społeczną, która zachowuje się, konsumuje i pracuje w podobny sposób w większości rozwiniętych i rozwijających się państw Europy. Należy jednak pamiętać, że to nie wejście danego państwa do Unii Europejskiej, transformacja technologiczna czy liczne ataki terrorystyczne ukształtowały pokolenie Z, a cały zbiór wartości, postaw, norm, interesów, aspiracji danej społeczności, będące reakcją na otaczający ją świat. W Polsce dodatkowo zachodzące przemiany ekonomiczne, kulturowe i społeczne stymulują tempo procesu wymiany pokoleń i kształtują społeczeństwo polskie. Przekształcenia te są efektami transformacji ustrojowej i wstąpienia Polski do Unii Europejskiej, ale także następstwami rewolucji technologicznej; suma powyższych zjawisk przeobraża współczesną cywilizację²⁷⁵.

Bauman uważa, że „ludzie przypominają bardziej swoje czasy niż swoich ojców”²⁷⁶. Te ponadczasowe słowa potwierdzają słuszność podziału społeczeństwa na pokolenia, które doświadczają pewnych przeżyć i kształtują się przez pryzmat czasów, w których dane społeczeństwa żyją. Ludzie są bardziej skłonni żyć według standardów wyznaczanych przez obecne czasy niż wedle tych, które przyjęli ich rodzice czy dziadkowie. Przekłada się to także

²⁷⁴ *Millenials: Confident. Connected. Open to Change* [online], Pew Research Center 2010, <https://www.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/3/2010/10/millennials-confident-connected-open-to-change.pdf> [dostęp: 9.08.2021]; za: Van den Bergh J., Behrer M., *Jak kreować marki, które pokocha pokolenie Y?*, Warszawa 2012, s. 22.

²⁷⁵ Wrzesień W., dz. cyt., s. 150.

²⁷⁶ Bauman Z., *Płynna nowoczesność*, dz. cyt., s. 200.

na stosunek do modelu pracy, który na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat znacznie się zmienił. Literatura przedmiotu dostarcza wielu informacji na temat cech pokoleń oraz różnic, jakie między nimi występują. Dodatkowo analiza badań prowadzonych przez specjalistów z tej dziedziny pozwala na wyciąganie wniosków dotyczących tego, jak młodzi ludzie widzą siebie, co cenią w swoim życiu, jak odnajdują się na rynku pracy, jak wyobrażają sobie pracę z przedstawicielami starszych pokoleń, jak komunikują się z otaczającym ich światem oraz jak chcieliby, aby wyglądała ich przyszła praca lub przyszły pracodawca. Z punktu widzenia społecznego i kulturowego klasyfikacja pokoleniowa ma posłużyć głębszemu zrozumieniu tych grup – ich tożsamości, potrzeb, wartości i idei.

Z perspektywy rynku pracy dla różnych pokoleń charakterystyczne są pewne odmienności kapitału ludzkiego. Stosunkowo łatwo można je zauważyć w kontekście znajomości nowych technologii, ale dotyczą one także ogólnego podejścia do wiedzy, lojalności wobec pracodawcy i motywacji do pracy. Zarządzanie różnorodnością pokoleniową ma na celu wykorzystywanie tych dysonansów dla lepszego osiągnięcia celów firmy i jej lepszych relacji z otoczeniem. Jest to związane nie tylko z polityką kadrową, czy integracyjnym podejściem do zarządzania, ale także z monitorowaniem indywidualnych i pokoleniowych potrzeb pracowników²⁷⁷.

Powyższe rozważania można podsumować następująco: pokolenia nazywane są przez różnych badaczy w odmienny sposób, np. pokolenie Z to również iGeneracja lub pokolenie C – nazwy te stosowane są w tej pracy zamiennie. Co więcej, granice między kolejnymi generacjami są ruchome. W dysertacji, mimo że podano daty wskazujące na następstwa pokoleniowe, to nie są one traktowane jako wyznacznik, który kształtuje daną generację. Data urodzenia nie jest jedynym ani nawet najważniejszym czynnikiem, który powinien być brany pod uwagę podczas opisu poszczególnych grup społecznych. Większą wartość na potrzeby pracy przypisano wydarzeniom historycznym, które kształtują mentalność oraz zachowania ludzi oraz czynnikom związanym między innymi z paradygmatem społecznym, kulturowym czy językowym. Biorąc pod uwagę wspomnianą wcześniej kwestię charakterystyki generacji z perspektywy różnych państw czy kultur, pokolenie Z przeanalizowane zostało w perspektywie globalnej, a nie lokalnej. W niniejszej pracy przyjęto, że pokolenie to grupa osób doświadczająca podobnych sytuacji życiowych, które mają wpływ na jej światopogląd czy wyznawane wartości²⁷⁸. Osoby zaliczane do poszczególnych kohort dorastają w innych

²⁷⁷ Lipka A., *Kapitał generacyjny versus kapitał multigeneracyjny* [w:] Lipka A., Król M. (red.), *Gospodarowanie wielopokoleniowym kapitałem ludzkim. Wybrane zagadnienia*, Warszawa 2017.

²⁷⁸ Szwed M., *Etnocentryzm konsumencki przedstawicieli pokoleń X, Y i Z w Polsce* [w:] Nowak A.Z., Glinka B. (red.), *Procesy zarządzania w globalizującej się gospodarce*, Warszawa 2018.

warunkach społecznych, technologicznych czy gospodarczych, są świadkami różnorodnych przełomowych wydarzeń zarówno w kraju, jak i na świecie, które determinują istotne różnice międzypokoleniowe. Istotę zmian demograficznych można odnieść do podziału pokoleniowego, który jest analizowany głównie w społeczeństwach zachodnich. Na polskim rynku pracy wyodrębnia się następujące generacje: pokolenie wyżu powojennego, pokolenie X, pokolenie Y i pokolenie Z.

4.1. Podział pokoleń na polskim rynku pracy

Poniżej dokonano charakterystyki generacji obecnych na polskim rynku pracy, a szczególną uwagę poświęcono pokoleniu Z, które dopiero zaczyna swoją karierę zawodową. Należy zwrócić uwagę na fakt, iż ze względu na sytuację gospodarczą czy polityczną danego kraju pokolenia mogą w odmienny sposób kształtować się w różnych krajach.

4.1.1. Pokolenie wyżu powojennego

Generacja ta nazywana jest również pokoleniem Baby Boomers, a w wielu krajach jest to najbardziej wpływowa grupa społeczna²⁷⁹. Są to ludzie urodzeni tuż po drugiej wojnie światowej – w czasie, gdy na świecie panował wzrost gospodarczy, co miało ułatwić ludziom możliwość znalezienia pracy. W odróżnieniu od swoich poprzedników mieli „do dyspozycji bardziej zaawansowaną technologię, cieszyli się większą wolnością i czasem wolnym”²⁸⁰. Baby Boomers wychowywali się w latach drastycznych zmian, co sprawiło, że łatwiej przystosowują się do nowych warunków oraz cechuje ich większa elastyczność.

Aktualnie na rynku pracy przedstawiciele tej generacji wyróżnia tradycyjne podejście do kariery i pracy, lojalność wobec pracodawcy oraz mała mobilność. Przedstawiciele Baby Boomers oczekują bezpiecznej i stabilnej pracy, a najlepszym rozwiązaniem wydaje się im długoletnia praca w tej samej organizacji²⁸¹.

4.1.2. Pokolenie X

Generacja X nazywana jest również pokoleniem widmo, niewidzialną generacją, pokoleniem straconym, Post Boomers, a w Polsce także pokoleniem PRL. Generacja ta nie chce być określana żadną etykietą, stąd nazwa „X”, która stała się „nie tylko synonimem całego pokolenia, lecz także przyczyniła się do stworzenia nazw dla dwóch następnych generacji: Y i Z”²⁸².

²⁷⁹ Sztajerowska A., dz. cyt., s. 93.

²⁸⁰ Van den Bergh J., Behrer M., dz. cyt., s. 22.

²⁸¹ Smolbik-Jęczmień A., *Kształtowanie własnej kariery...*, dz. cyt., s. 140–141.

²⁸² Van den Bergh J., Behrer M., dz. cyt., s. 22.

Pokolenie X to osoby urodzone w trakcie rewolucji obyczajowej, mający wpływ na tworzący się w danym czasie nowy porządek, który wstrząsnął ludźmi z konserwatywnym i tradycyjnym podejściem do życia. Nie oznacza to jednak, że osoby te w pełni porzuciły konserwatyzm – w dalszym ciągu dobrze postrzegano etykę i podejście konserwatywne w wielu obszarach życia²⁸³. Pokolenie to zdefiniowały takie wydarzenia jak odkrycie wirusa AIDS, pojawienie się programu MTV, kryzys giełdowy w 1987 roku oraz upadek Muru Berlińskiego. Pokolenie X to osoby, które nie do końca wiedziały, dokąd zmierzają – są społeczeństwem zagubionym w chaosie współczesności. Są pierwszą generacją, która dorastała w medialnej rzeczywistości – w erze telewizora i komputerów osobistych, których byli pierwszymi użytkownikami. Przedstawiciele tego pokolenia stworzyli współcześnie używane narzędzia Web 2.0 takie jak Google czy Wikipedia. Dla pokolenia X ważnymi wartościami są rozwój osobisty, różnorodność oraz niezależność. Generacja X to osoby, które muszą widzieć sens w podejmowanych działaniach²⁸⁴, wierzą, że ciężką pracą zapracują sobie na sukces, dlatego wszystkie dziedziny życia starają się dostosować do niej²⁸⁵.

Przedstawiciele pokolenia X zaczęli swoją karierę zawodową z początkiem lat 90. XX w., kiedy na rynku pracy panowały masowe zwolnienia. Sytuacja ta sprawiła, że ludzi tych cechował pesymizm i indywidualizm. Przedstawiciele pokolenia X to osoby ceniące sobie stabilizację oraz stałą, niewymagającą pracę, której chcą zostać wierni do końca życia. W Polsce musieli poradzić sobie z problemami takimi jak bezrobocie czy okres przejściowy między ustrojami państwa. Wzrost bezrobocia, rosnąca inflacja oraz niestabilność zatrudnienia miały wpływ na to, że pokolenie to akceptowało prace niskokwalifikowane i umowy czasowe (tzw. śmieciówki).

Obecnie generacja X to pracownicy w wieku 39–50 lat, żyjący głównie dla pracy. Wyróżnia ich odpowiedzialność i lojalność wobec pracodawcy. Pokolenie X często traktuje ludzi młodych jak rywali, co wpływa negatywnie między innymi na ich stosunki zawodowe²⁸⁶. Wynika to z tego, że czasami młodzi ludzie są lepiej od nich wykształceni, znają języki obce lub posiadają większą wiedzę technologiczną.

²⁸³ Brzozowska B., *GEN X: pokolenie konsumentów*. Kraków 2015, za: Szwed M., dz. cyt., s. 50.

²⁸⁴ Stosik A., Leśniewska A., *Innowacyjne rozwiązania w zarządzaniu zasobami ludzkimi – perspektywa adaptacji i różnic pokoleniowych*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, nr 39, s. 183–196, za: Szwed M., dz. cyt., s. 50–51.

²⁸⁵ Woszczyk P., Czernecka M., *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, Łódź 2013; za: Sztajerska A., dz. cyt., s. 93.

²⁸⁶ Smolbik-Jęczmień A., *Rozwój kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia X i Y w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2013, nr 36, s. 229–231.

4.1.3. Pokolenie Y

Pokolenie Y nazywane jest również pokoleniem Millenium (millenialsami), generacją *why*, pokoleniem ja, e-generacją, czy Echo Boomersami. Przedstawiciele pokolenia Millenium dorastali w erze globalizacji oraz rozwoju technologicznego, dlatego większość określić pokolenia Y nawiązuje do postępu technologicznego²⁸⁷. Sprawilo to, że osoby te posiadały wrodzony optymizm i niekończącą się nadzieję na lepsze czasy, które miały nadejść bez konieczności wkładania w ten proces zbyt wiele wysiłku. Cechami charakterystycznymi dla tego pokolenia jest umiejętność szybkiego docierania do informacji oraz szybki sposób komunikacji za pomocą narzędzi technologicznych²⁸⁸. Pokolenie Y chętnie przyswaja nowe umiejętności, pozyskuje przydatną wiedzę i prezentuje otwartą postawę na zmiany. W ten sposób poszukuje niezależności, która okazuje się dość ważna w ich życiu, co sprawia, że osoby te niechętnie zawierają relacje długofalowe. Charakterystyczne dla pokolenia Y jest to, że jego przedstawiciele żyją tu i teraz. Niektórzy badacze twierdzą, że Millenialsi to pierwsze pokolenie, które zostało scharakteryzowane jako cyfrowi tubylcy²⁸⁹ czy pokolenie sieciowe²⁹⁰. W tym kontekście generacja Z jest określana jako pokolenie żyjące *online*.

Przedstawiciele pokolenia Y w organizacjach charakteryzują się wielozadaniowością oraz chętnie podejmują nowe wyzwania²⁹¹. Technologia jest ich integralną częścią życia, traktują ją jak szósty zmysł²⁹². „Nieprzyjazny pracownikowi rynek pracy sprawił, że igreki przyzwyczajone są do ciągłych zmian i niepewności zatrudnienia. Cenniejsze dla nich okazuje się osobiste szczęście niż kariera zawodowa”²⁹³. Cechą odróżniającą ich od pokolenia X jest koncentracja na sobie, na własnych potrzebach i na swoim rozwoju. Ich wady to brak cierpliwości oraz samodyscypliny, niska etyka pracy, wysoka roszczeniowość i trudność w kontaktach bezpośrednich²⁹⁴.

²⁸⁷ Tapscott D., *Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, Warszawa 2010; za: Szwed M., dz. cyt., s. 51.

²⁸⁸ Stosik A., Leśniewska A., dz. cyt., s. 183–196; za: Szwed M., dz. cyt., s. 51.

²⁸⁹ Prensky M., *Digital Natives, Digital Immigrants*, „On the Horizon” 2001, vol. 9, no. 5; za: Fleşeriu C., Lifintsev D., Wellbrock W., *A study of the attitude of generation Z to cross-cultural interaction in business*, „Informacijos Mokslai” 2019, vol. 86, s. 45.

²⁹⁰ Tapscott D., *Growing Up Digital. The Rise of the Net Generation*, New York 1998; za: Fleşeriu C., Lifintsev D., Wellbrock W., dz. cyt., s. 45.

²⁹¹ Walków M., *Pokolenia na rynku pracy w Polsce – kim są baby boomers, X, Y i C?* [online], <https://businessinsider.com.pl/rozwoj-osobisty/kariera/millenials-pokolenie-x-y-z-i-baby-boomers-kim-sa-na-rynku-pracy/6e53lmr> [dostęp: 20.08.2021]; za: Sztajerowska A., dz. cyt., s. 93.

²⁹² Bennett S., Matont K., *Beyond the ‘digital natives’ debate: Towards a more nuanced understanding of students’ technology experiences*, „Journal of Computer Assisted Learning” 2010, vol. 26, no. 5., s. 321–331; za: Sztajerowska A., dz. cyt., s. 93.

²⁹³ Smolbik-Jęczmień A., *Kształtowanie własnej kariery...*, dz. cyt., s. 142

²⁹⁴ Dolińska-Weryńska, D., *Motywacje i potrzeby pracowników pokolenia Y w gospodarce opartej na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2016, nr 92, s. 31–47; Hysa B., *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2016, nr 97; za: Szwed M., dz. cyt., s. 51.

4.1.4. Pokolenie Z

Pokolenie Z określane jest również m.in. jako iGeneracja²⁹⁵, pokolenie C²⁹⁶, Tweens, pokolenie Google, Screeners, pokolenie wytnij i wklej²⁹⁷, cyfrowi tubylcy²⁹⁸, Gen Tech, Gen Wii, Gen Next, Post Gen, Net Gen, Generation Like, Selfie Generation, Digital Natives, Baby Boomers²⁹⁹ czy e-generacja³⁰⁰, stanowi obecnie 19% populacji w Polsce. Przyjmuje się, że w 2050 roku ich udział na rynku pracy wyniesie prawie 31%, a w 2100 roku – 34%³⁰¹ w Polsce. Warto zwrócić uwagę, że większość określeń, jakie przypisywane są temu pokoleniu, odnoszą się do technologii (Digital Natives, Gen Tech, iGeneracja, e-Generacja) lub jej skutków (pokolenie wytnij i wklej, Selfie Generation, Generation Like).

Według raportu *Understanding Gen Z* pokolenie Z charakteryzują wartości podobne do tych, które posiadały inne generacje, np. uczciwość, zaangażowanie czy niezawodność. Zasadnicza różnica polega jednak na tym, że generacja Z patrzy na świat nie przez pryzmat wartości hierarchicznych, a indywidualistycznych, co zaś odnosi się do przesunięcia socjalizacyjnego i utraty autorytetu starszych pokoleń³⁰². Zmiana ta może być szczególnie widoczna w miejscu pracy, w którym często przedstawiciele różnych pokoleń muszą ze sobą współpracować.

Do najważniejszych cech wyróżniających generację Z należy fakt, że od najmłodszych lat funkcjonują w stechnologizowanej rzeczywistości, sprawnie poruszają się po świecie wirtualnym, potrafią szybko analizować informacje, które najczęściej czerpią z Internetu³⁰³, żyją w świecie zglobalizowanym, a komunikacja z rówieśnikami odbywa się głównie za pomocą komunikatorów internetowych. W Polsce młodzi ludzie nie znają czasów sprzed wejścia do Unii Europejskiej. Sytuacja na rynku pracy sprzyja im, gdyż posiadają wiedzę technologiczną, która czyni ich kandydatami pożądanymi przez pracodawców.

²⁹⁵ Litera „i” odnosi się do popularnej konsoli Wii, iPoda, a także do indywidualności tych osób.

²⁹⁶ Litera „C” odnosi się do angielskich słów: łączyć (*connect*), zmieniać (*change*), komunikować (*communicate*), klikająca (*always clicking*), skomputeryzowana (*computerized*), zorientowana na społeczność (*community-oriented*), skoncentrowana na treści (*content-centric*), pełna chęci do zmian (*change*).

²⁹⁷ Badzioch K., *Pokolenie C – nowa odsłona pokolenia Y?* [online], 2012, <https://hrstandard.pl/2012/01/04/pokolenie-c-nowa-odslona-pokolenia-y/> [dostęp: 16.02.2019]; Wojtaszczyk K., *Poziom kompetencji wirtualnych pokolenia Y i C – ocena na podstawie autodiagnozy studentów*, „E-mentor” 2013, nr 2; za: Sztajerowska A., dz. cyt., s. 93.

²⁹⁸ Hysa B., dz. cyt., s. 329.

²⁹⁹ Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B., dz. cyt., s. 407.

³⁰⁰ Grabiwoda B., *E-konsumenci jutra. Pokolenie Z i technologie mobilne*, Warszawa 2018, s. 50.

³⁰¹ Defratyka A., Morawski I., *Pokolenie Z w finansach i na rynku pracy. Jak pokolenia Z, X i Y różnią się w świetle danych i badań* [online], SpotData 2019, https://www.pb.pl/pokoleniez/download/pokolenie_z_raport_spotdata.pdf [dostęp: 4.01.2020], s. 6. Dane te zostały opracowane przez SpotData na podstawie raportu ONZ – w 2017 roku udział generacji Z w polskim społeczeństwie wynosił 18% [tamże].

³⁰² *Understanding Gen Z*, [online], Morning Consult 2019, s. 7–8, <https://morningconsult.com/wp-content/uploads/2019/06/Morning-Consult-Understanding-Gen-Z.pdf> [dostęp: 15.09.2019].

³⁰³ *A generation without borders. Embracing Generation Z* [online], OC&C 2019, s. 5, <https://www.occstrategy.com/media/1806/a-generation-without-borders.pdf> [dostęp: 20.09.2019].

Generacja Z skoncentrowana jest na swoich zainteresowaniach, karierze zawodowej i wyglądzie zewnętrznym. Mniejsze znaczenie mają dla niej wartości patriotyczne, religia czy orientacja seksualna³⁰⁴. Informacje zawarte w raporcie *Pokolenie Z w finansach i na rynku pracy* mówią, iż Zetki w przyszłości nie będą religijne lub ich religijność może mieć inny wymiar; a także, że później niż poprzednie generacje będą mieć rodzinę, a znacznie częściej będą żyć w niesformalizowanych związkach. „W świecie pełnym dóbr konsumpcyjnych i zachodzących zmian społecznych wolność i swoboda wyboru będą dla nich kluczowymi wartościami”³⁰⁵.

Również w raporcie *Generation Z looks a lot like Millennials on key social and political issues* opublikowanym przez Pew Research Center w styczniu 2019 roku, generacja Z opisywana jest jako grupa o bardzo liberalnych poglądach oraz otwartej postawie wobec pojawiających się tendencji społecznych³⁰⁶. Inne wyniki badań wskazują na to, że generacja Z ceni sobie własną aktywność oraz indywidualną ekspresję przy jednoczesnym unikaniu stereotypowego myślenia. Pokolenie Z wzajemnie się mobilizuje, a podczas rozwiązywania konfliktów wierzy w otwarty dialog³⁰⁷.

Kolejną cechą charakterystyczną dla generacji Z jest to, że jej przedstawiciele znoszą granice narodowościowe, rasy czy wieku, co może być bezpośrednią konsekwencją procesu globalizacji. Pokolenie Z łatwo nawiązuje kontakty oraz generuje dużą ilość relacji z ludźmi o różnych narodowościach, przekonaniach, poglądach i postawach. To wszystko sprawia, że środowisko, w którym się porusza, jest różnorodne, co z jednej strony wpływa na ich rozwój, a z drugiej wiąże się z dużą liczbą kontaktów powierzchownych.

Na rynku konsumenckim wyróżnia się cztery trendy, które charakteryzują pokolenie Z: zainteresowanie nowymi technologiami, nacisk na łatwość użycia różnych produktów, pragnienie poczucia bezpieczeństwa, chęć chwilowej ucieczki od rzeczywistości. Co więcej, osoby te mają szersze perspektywy życiowe, co skutkuje ich brakiem lojalności np. wobec danej marki, gdyż bardziej dbają o swoje własne doświadczenia i przeżycia³⁰⁸. Brak lojalności

³⁰⁴ *Understanding Gen Z*, dz. cyt.

³⁰⁵ Defratyka A., Morawski I., dz. cyt., s. 5.

³⁰⁶ Parker K., Graff N., Igielnik R., *Generation Z looks a lot like Millennials on key social and political issues* [online], Pew Research Center 2019, https://www.pewresearch.org/social-trends/wp-content/uploads/sites/3/2019/01/Generations-full-report_FINAL_1.18.pdf [dostęp: 17.08.2021], s. 2.; Duffy B. i in., *Ipsos Thinks. Beyond Binary. The lives and choices of Generation Z* [online], IPSOS 2019, <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-07/ipsos-thinks-beyond-binary-lives-loves-generation-z.pdf> [dostęp: 17.08.2019], s. 19.

³⁰⁷ Francis T., Hoefel F., *‘True Gen’: Generation Z and its implications for companies* [online], McKinsey, 12.11.2018, <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies> [dostęp: 15.09.2019].

³⁰⁸ Chicca J. M., Teresa S., *Generation Z: Approaches and teaching–learning practices for nursing professional development practitioners*, „Journal for Nurses in Professional Development” 2018, vol. 34, is. 5, s. 250–256.

przejawia się również na rynku pracy, na którym spekuluje się, że młodzi ludzie będą często zmieniać miejsca pracy. Z drugiej strony zaś mówi się o ich potrzebie poczucia bezpieczeństwa w pracy, które może być wynikiem kryzysów gospodarczych, ataków terrorystycznych oraz niestabilności politycznej i gospodarczej różnych krajów.

Również w kontaktach interpersonalnych pokolenie Z stawia ilość nad jakością. Wpływ na to ma ekspansywność Internetu pozwalającego na tworzenie licznych sieci powiązań, na które niekoniecznie składają się faktyczne relacje. Media społecznościowe takie jak Instagram służą głównie do dzielenia się przeżyciami, a nie do budowania głębokich więzi międzyludzkich. Powierzchnowość kontaktów związana jest również z prędkością będącą cechą życia tej generacji³⁰⁹. Szybkość dotyczy m.in. komunikacji z innymi ludźmi – nawiązywania kontaktu i zaspokojenia potrzeb towarzyskich. Pokolenie Z wyróżnia niecierpliwość i pospieszność, z tego powodu nie chcą oni tracić czasu na budowanie relacji, a chcą mieć ją niemal natychmiast. Jeśli zaś nie dostaną tego, czego pragną od razu, to są w stanie zmienić obiekt komunikacji. „Ten egocentryzm, który na ogół wiązał się z młodością i kojarzył z pewną bezrefleksyjnością relacji młodych, ma swoje odbicie w egoizmie, który przypisuje się pokoleniu sieci, nazywając je czasami pokoleniem ja”³¹⁰.

Sieci społecznościowe, jakie tworzą użytkownicy, mają swój własny schemat funkcjonowania. Lista znajomych nie jest równoważna z rzeczywistymi relacjami, gdyż często w Internecie jest ona dużo większa; zaś aktywność danego uczestnika w sieci (opublikowane zdjęcia czy posty) decyduje o jego atrakcyjności jako znajomego. „W sieciach społecznych jesteśmy oceniani na podstawie tego, z kim nawiązujemy kontakty, a lista naszych przyjaciół i bliskich nam osób wiele mówi o naszej tożsamości”³¹¹. Sieci te wyróżnia bardzo duża dynamika, co sprawia, że są one niestabilne i często weryfikowane oraz aktualizowane przez ich użytkowników.

Co więcej, pokolenie Z jest uzależnione od swoich smartfonów i żyje równocześnie *online* i *offline* (częściej *online* niż *offline*). W Polsce niemalże każdy nastolatek codziennie jest *online* (96%) – niezależnie od płci, wieku czy typu szkoły³¹². Internet wykorzystywany jest w celach rozrywkowych, towarzyskich oraz edukacyjnych. Oznacza to, że młodzi ludzie nie tylko słuchają muzyki, grają w gry czy kontaktują się ze znajomymi, ale także odrabiają lekcje i poszerzają swoją wiedzę i zainteresowania za pomocą Internetu lub aplikacji mobilnych.

³⁰⁹ Tapscott D., *Cyfrowa dorosłość*, dz. cyt., s. 333–334.

³¹⁰ Tamże.

³¹¹ Tamże.

³¹² *Dzieci i młodzież w internecie — korzystanie i zagrożenia z perspektywy opiekunów* [online], CBOS 2018, komunikat z badań nr 129/2018; za: Stachowiak-Krzyżan M., *Media społecznościowe jako źródło informacji o uczelniach wyższych wśród kandydatów na studia*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych” 2019, nr 4 (34), s. 72.

Według badań młodzi Polacy korzystają z Internetu średnio przez 4 godziny i 12 minut na dobę³¹³, co ma wpływ na popularność zjawiska korzystania z wielu ekranów jednocześnie – *multiscreening*. Jak wynika z badań, aż 55% osób poniżej 24 roku życia podczas oglądania telewizji sprawdza swoje portale społecznościowe³¹⁴.

Korzystanie z mediów społecznościowych to wśród polskiej młodzieży jeden z najczęstszych sposobów spędzania czasu w Internecie. Nastolatki korzystają z nich regularnie, poświęcając im sporą część dnia. W Polsce struktura demograficzna użytkowników mediów społecznościowych obrazuje, że w zdecydowanej większości używają ich osoby młode (16–24 lata). W celu połączenia się z Internetem nastolatki najczęściej wykorzystują smartfony (94%), laptopy (58%) oraz komputery (29%)³¹⁵. Przedstawiciele generacji Z wykorzystują media społecznościowe w różnych celach: jest to dla nich przestrzeń rozrywki i ośrodek życia społecznego, ale także źródło wielu korzyści – „od poszerzania wiedzy w określonej dziedzinie, po możliwość kreowania swojego wizerunku czy poszukiwania tożsamości”³¹⁶. Zapewniają, że chętniej oglądają programy z prawdziwymi ludźmi i to właśnie takich reklam, filmów czy inicjatyw oczekują od nadawców tych komunikatów.

Realizm i autentyczność to cechy wyróżniające młodych ludzi i właśnie tych cech oczekują oni u innych, także u pracodawców. Wpływ może mieć na to użycie mediów społecznościowych, gdzie często publikowane są treści z życia codziennego – ponieważ właśnie takich oczekują młodzi ludzie, którzy szczególnie cenią sobie transparentność i realizm. Aż 85% przebadanych deklaruje, że YouTube jest ich ulubioną stroną internetową³¹⁷. To właśnie tam spotykają swoich znajomych, stamtąd czerpią inspiracje i tam spędzają najwięcej czasu. Filmy, których tam szukają, to publikacje ludzi takich jak oni. Amatorskie lub profesjonalne – najważniejsze, by były one autentyczne.

Generacja Z ma silną potrzebę kontaktu z rówieśnikami, z którymi porozumiewają się za pomocą wspomnianych komunikatorów, wykorzystując emotikonki, memy czy nagrania na Tik-Toku. Z tego powodu często nazywa się ich również pokoleniem kciuka, który w mediach społecznościowych jest symbolem pozytywnej reakcji na opublikowany post czy zdjęcie.

³¹³ *Nastolatki 3.0 Raport z ogólnopolskiego badania uczniów* [online], NASK 2019; za: Stachowiak-Krzyżan M., dz. cyt., s. 72.

³¹⁴ Grabiwoda B., *E-konsumenci jutra. Pokolenie Z i technologie mobilne*, Warszawa 2019; za: Stachowiak-Krzyżan M., dz. cyt., s. 72.

³¹⁵ *Nastolatki 3.0.*, dz. cyt.; za: Stachowiak-Krzyżan M., dz. cyt., s. 72.

³¹⁶ Tamże.

³¹⁷ *What if the next big disruptor isn't a what but who? Gen Z is connected, informed and ready for business* [online], Ernst&Young 2015, s. 9.

Pokolenie Z przenosi pewne zachowania z Internetu do życia realnego – na przykład nawyki językowe.

Umiejętności/ preferencje komunikacyjne	Generacja X	Generacja Y	Generacja Z
Preferowane środki komunikacji	zdjęcia	wideo/ekran	interaktywny ekran
Zrozumienie	wybiórcze	fragmentaryczne	powierzchowne
Koncentracja	praca nad jednym zadaniem	rozproszona	wielozadaniowość
Preferencje dotyczące środowiska pracy	elastyczne	nieformalne	kinestetyczne, multimodalne, interaktywne

Tabela 6: Zestawienie umiejętności komunikacyjnych w pokoleniach aktywnych zawodowo i ich wpływ na preferencje dotyczące środowiska pracy³¹⁸.

Wśród negatywnych cech generacji Z można zauważyć między innymi tendencję do podejmowania impulsywnych decyzji pod wpływem rówieśników³¹⁹. Problematiczne jest dla przedstawicieli tego pokolenia myślenie w sposób konsekwentny, co może mieć wpływ chociażby na ich karierę zawodową, która wymaga cierpliwego dążenia do celu. Są oni również uważani za osoby nieskłonne do rozumowania, systematyzowania i formalizowania wiedzy. Ciężko jest im łączyć odległe koncepcje i wyciągać wnioski, co negatywnie wpływa na ich zdolność zarówno do myślenia krytycznego, jak i rozwiązywania problemów³²⁰.

Generacja Z ma świadomość życia w świecie ciągłej zmiany, braku stabilizacji oraz postępującej automatyzacji. Jej przedstawiciele wiedzą, że w ciągu swojego życia najprawdopodobniej będą musieli kilkakrotnie (a nawet kilkunastokrotnie) zmienić miejsce pracy – są realistami³²¹. Żyją w dużej niepewności co do swojej przyszłości, mogą być powierzchowni w ocenie i analizie poszczególnych sytuacji, a także roszczeniowi i czasami egoistyczni³²². Charakteryzuje ich również to, że nie mogą „usiedzieć długo w jednym

³¹⁸ Aniszewska G., *Zmiany pokoleniowe a decyzje i wybory konsumenckie*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 1, s. 6.

³¹⁹ Tamże, s. 5.

³²⁰ Mazurek M., *Generation Z as a challenge for the traditional corporate culture in Poland*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego Studia i Prace” 2019, nr 37, s. 173.

³²¹ Rojewska M., *Kim są milenialsi, pokolenie X, Y, Z i baby boomers* [online], InterviewMe 2019, aktualizacja: 10.02.2021, <https://interviewme.pl/blog/pokolenie-z> [dostęp: 17.08.2021].

³²² Kulińska A., Jaskulska M. (oprac.), *Gen Z. Jak zrozumieć dziś pokolenie jutra* [online], Infuture Hatalaska Foresight Institute, Gdańsk–Warszawa 2019, https://infuture.institute/wp-content/uploads/DEMO_genZ_infuture-BEZP%C5%81ATNE.pdf [dostęp: 17.08.2021], s. 3.

miejscu”³²³. *Summa summarum*, przedstawiciele Gen Z uważają się za stawiających wysokie wymagania indywidualistów³²⁴. Są oni postrzegani jako pragmatyczni³²⁵, ambitni oraz otwarci na nowe doświadczenia i nową wiedzę³²⁶. Są uważani za osoby twórcze i bezpośrednie³²⁷, które potrafią zajmować się kilkoma zadaniami równocześnie (*multitasking*)³²⁸, co wpływa m.in. na ich problem z koncentracją.

W tabeli poniżej, w ramach krótkiego podsumowania, wyróżniono cechy charakterystyczne dla trzech opisanych wyżej pokoleń.

POKOLENIE X	POKOLENIE Y	POKOLENIE Z
<i>INFORMACJE OGÓLNE</i>		
<ul style="list-style-type: none"> – nazywane pokoleniem wyżu powojennego, Baby Boomers, – urodzeni w okresie od 1965 do 1980, – dorastali w czasach przemian ustrojowych, gospodarczych i politycznych, – budowanie relacji za pośrednictwem kontaktów osobistych, – autorytety: osoby starsze, nauczyciele, rodzice, – cechy: lojalni, prowadzący ustabilizowane życie. 	<ul style="list-style-type: none"> – nazywane Millenialsami, generacją <i>why</i>, Echo Boomers, – urodzeni w okresie od 1981 do 1994, – dorastali wraz z rozwojem technologii, byli świadkami otwarcia granic w Europie, – budowanie relacji <i>face to face</i> i wirtualnych, – autorytety: gwiazdy popkultury i telewizji, – cechy: zorientowani na przeżycia i wrażenia. 	<ul style="list-style-type: none"> – nazywane generacją C, iGeneracją, cyfrowymi tubylcami, – urodzeni w okresie od 1995, – urodzili się i dorastali w czasach bez granic, limitów i ograniczeń, – budowanie relacji za pośrednictwem urzędów z dostępem do Internetu, – autorytety: brak, – cechy: twórczy, kreatywni, otwarci, o wielu zainteresowaniach.

³²³ Walków M., dz. cyt.

³²⁴ Szymczyk J., *Pokolenie Z na rynku pracy – charakterystyka* [online], Poradnik Przedsiębiorcy 3.12.2020, aktualizacja: 12.08.2021, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/pokolenia-w-pracy-cz-4-pokolenie-z> [dostęp: 17.08.2021].

³²⁵ Desjardins J., *Meet Generation Z: The Newest Member to the Workforce* [online], Visual Capitalist, 14.02.2019, <https://www.visualcapitalist.com/meet-generation-z-the-newest-member-to-the-workforce/> [dostęp: 20.09.2019].

³²⁶ *The Everything Guide to Generation Z* [online], Vision Critical, s. 3, <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/4976390/E-books/English%20e-books/The%20everything%20guide%20to%20gen%20z/the-everything-guide-to-gen-z.pdf> [dostęp: 15.09.2019].

³²⁷ Half R., *Get ready for Generation Z* [online], 2015, <https://www.roberthalf.com/research-and-insights/workplace-research/the-secrets-to-hiring-and-managing-gen-z>, [dostęp: 17.08.2021].

³²⁸ Robertson S., *Generation Z characteristics & traits that explain the way they learn* [online], <https://info.jkcp.com/blog/generation-z-characteristics> [dostęp: 17.08.2021].

TECHNOLOGIA i KORZYSTANIE Z INTERNETU		
<ul style="list-style-type: none"> - głównie odbierają i piszą maile, - aktywni na portalach z newsami, - chęć bycia na bieżąco ze zmianami na świecie, - „raczkują” w mediach społecznościowych, - oporni wobec nowych technologii i gadżetów elektronicznych. 	<ul style="list-style-type: none"> - otwarci na nowe technologie, - poszukują spersonalizowanych treści, - współtworzą lub dzielą treści z innymi członkami społeczności, - aktywni w mediach społecznościowych, - wielozadaniowość i <i>multiscreening</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - uzależnieni od technologii, - żyjący w środowisku <i>online</i> i <i>offline</i>, - nieustannie podłączeni do sieci, - kultura obrazkowa i ciekawy <i>content</i> przykuwa ich uwagę, - chcą mieć wszystko „tu i teraz”, nie lubią czekać (pokolenie <i>instant</i>).
OBSZAR ZAWODOWY		
<ul style="list-style-type: none"> - dążący do szybkiej samodzielności, - gorzej wykształceni, - przez wiele lat pracują u jednego pracodawcy, - pracują po to, aby żyć, - ważna jest dla nich równowaga między pracą a życiem osobistym. 	<ul style="list-style-type: none"> - mniej samodzielni, - ich celem jest zaspokojenie pragnienia luksusowego stylu życia, - często zmieniają pracę, - stawiają na umiejętności miękkie i rozwój osobisty, - zawody: coach, bloger, lider. 	<ul style="list-style-type: none"> - dopiero wkraczają na rynek pracy, - dobrze wykształceni, - bardzo dobrze znają angielski i inne języki obce, - praca zdalna i wielozadaniowość; - zawody: youtuber, influencer.

Tabela 7: Różnice między pokoleniami X, Y, Z³²⁹.

Według Ozkana i Solmaza obecnie w środowisku biznesowym generacja Z to w większości osoby urodzone po 2000 roku. Pokolenie Z rozwija się wraz z technologią, a dodatkowo wyróżnia ich duża pewność siebie. Chcą czuć, że są częścią zespołu, udzielać się społecznie, a także bardziej niż poprzednie pokolenie zainteresowani są wieloma różnymi działaniami – chcą być aktywni³³⁰. Generacja Z na rynku pracy posiada następujące cechy³³¹:

- Tech Savvy – rozumieją technologię, ponieważ dojrzewają wraz z nią. Uważają, że wszystko można znaleźć w Internecie, dlatego oczekują natychmiastowych odpowiedzi.

³²⁹ Stachowiak-Krzyżan M., dz. cyt., s. 65–88.

³³⁰ Ozkan M., Solmaz B., *The changing face of the employees-generation z and their perception of work*, „Procedia Economics and Finance” 2015, vol. 26, s. 477.

³³¹ Mauk K. L., Hobus M. E., *Nursing as Ministry*, Burlington 2019.

- Społecznicy – przedstawiciele pokolenia Z wyrażają zainteresowanie sprawami społecznymi i chcą uczynić świat lepszym miejscem.
- Wielozadaniowcy – wykonują wiele zadań w tym samym czasie. Są gotowi na nagłą zmianę życia, do której szybko się dostosują.
- Myślący w hiperłączach – charakteryzują się szybkimi zmianami i bardziej doceniają szybkość niż dokładność.

Generacja Z ma ambitne plany na przyszłość. Nie chce pracować w rodzinnym mieście, a często nawet w swoim kraju. Osoby te chciałyby pracować za granicą w wielkich korporacjach lub prowadzić własną firmę. Pracę zawodową, odpoczynek i realizację swoich pasji traktują równorzędnie. Zarobione pieniądze chcą wydawać na spędzanie wolnego czasu lub pomaganie innym³³². Przedstawiciele pokolenia Z niechętnie podejmują się pracy na długoterminowych kontraktach, a ich preferencje zawodowe ukierunkowane są raczej na mikroprojekty, co pozwala im na ciągłe rozwijanie swoich kompetencji oraz stawianie przed sobą kolejnych wyzwań. Potwierdzają to również badania, w których 25% przedstawicieli generacji Y twierdzi, że praca w jednym miejscu przez siedem miesięcy to objaw lojalności pracownika wobec firmy. Dla porównania 14% przedstawicieli pokolenia wyżu demograficznego, którzy wzięli udział w ankiecie, zadeklarowało, że trzeba pozostać w firmie przez co najmniej 5 lat, by udowodnić swoją lojalność³³³.

Pokolenie Z może budzić pewne obawy wśród pracodawców, gdyż w znacznie mniejszym stopniu jest dla niego ważna stabilność zatrudnienia niż dla innych pokoleń³³⁴. Ponadto przedstawiciele Gen Z charakteryzują się brakiem lojalności wobec pracodawcy, co sprawia, że organizacja musi wkładać więcej wysiłku, aby zatrzymać ich w firmie³³⁵. W badaniach przeprowadzonych w 2019 roku przez serwis rekrutacyjny Pracuj.pl połowa respondentów pozytywnie odniosła się do perspektywy zmiany zawodu w przyszłości. Zety oczekują zwracania uwagi na efekty ich pracy, na przykład poprzez słowną pochwałę czy okresowy *feedback*³³⁶. Jednak tak jak dla poprzednich generacji, tak i dla pokolenia Z, największe znaczenie ma motywacja finansowa³³⁷. Co ciekawe, aż 37% badanych zadeklarowało gotowość do zmiany specjalizacji w celu otrzymania awansu³³⁸.

³³² Tapscott D., *Cyfrowa dorosłość*, dz. cyt., s. 333–334.

³³³ *Trendy HR...*, dz. cyt.; *PwC's NextGen: A global generational study* [Globalne badanie pokoleniowe][online], PwC 2013, <https://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf> [dostęp: 17.08.2021].

³³⁴ *Generacja dobrej kariery. Pokolenia o pracy w Polsce* [online], Pracuj.pl 2019, <http://media.pracuj.pl/74299-pokolenia-o-pracy-w-polsce-raport-pracujpl> [dostęp: 1.07.2020].

³³⁵ Defratyka A., Morawski I., dz. cyt.

³³⁶ *Generacja dobrej kariery*, dz. cyt.

³³⁷ Ratajczak J., *Rekrutacja pokolenia Z w kontekście zmian demograficznych*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze” 2018, nr 8, s. 131.

³³⁸ *Generacja dobrej kariery*, dz. cyt.

Poniżej przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych na studentach w 2015 r., które wskazują, że najważniejszymi wartościami w pracy są dla nich: odpowiedzialność (8,9%), niezależność (7,7%) i krótkie godziny pracy (7,7%). Warto zauważyć, że wynagrodzenie ma tutaj względnie małe znaczenie (4%). Badanie również potwierdza, że młodzi ludzie definiują siebie jako niezależnych, oczekują dobrych warunków pracy oraz podkreślają znaczenie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (5,1%)³³⁹.

Wartości	%
dobra atmosfera w pracy	4,0
praca, która daje satysfakcję	2,4
wysokie wynagrodzenie	4,0
praca, która ma sens	4,5
możliwość bycia kreatywnym	6,0
równowaga między życiem zawodowym a prywatnym	5,1
elastyczny czas pracy	6,0
duża samodzielność w pracy	7,7
krótkie godziny pracy	7,0
duża odpowiedzialność	8,9

Tabela 8: Wartości miejsca pracy deklarowane przez studentów³⁴⁰.

Aby zwiększyć wydajność pracowników generacji Z, pracodawcy są zmuszeni do stworzenia kinestetycznego i intermodalnego środowiska pracy³⁴¹. Również w celu integracji tych pracowników ze swoją kulturą korporacyjną, firmy powinny zapewnić generacji Z środowisko interaktywne³⁴². Co więcej, młodzi ludzie posiadają naturalne umiejętności technologiczne, a firmy, aby z nich skorzystać, muszą wdrożyć zdigitalizowane, ciągłe procedury komunikacji. Tulgan zaleca budowanie relacji zespołów w małych grupach roboczych z silnym liderem. Proponuje on wprowadzenie przywództwa w stylu nauczyciela, a zarządzania na wzór obsługi klienta. Przedstawiciele generacji Z reagują pozytywnie na politykę jasno określonych celów oraz bieżącej dyskusji na temat ich wyników pracy³⁴³.

³³⁹ Jarecki W., *Wartości wyznawane przez osoby wchodzące na rynek pracy*, „Marketing i Rynek” 2016, nr 3, s. 269–270.

³⁴⁰ Tamże, s. 269–270.

³⁴¹ Aniszewska G., dz. cyt., s. 4.

³⁴² Tulgan B., *Meet Generation Z: The second generation within the giant “Millennial” cohort* [online], Rainmaker Thinking, Whitneyville 2013; za: Mazurek M., dz. cyt., s. 172.

³⁴³ Tulgan B., dz. cyt.; za: Mazurek M., dz. cyt., s. 172.

Umiejętności/ preferencje	Generacja X	Generacja Y	Generacja Z
Internet i technologia	niezastąpione narzędzie	główne źródło informacji i rozrywki	główny obszar działalności
Preferowana forma komunikacji	<i>face to face</i>	Internet	media społecznościowe
Preferowane środowisko pracy	biuro	praca zdalna	bieżąca komunikacja, natychmiastowa nagroda

Tabela 9: Zestawienie umiejętności korzystania z Internetu w pokoleniach aktywnych na rynku pracy i ich wpływ na preferencje środowiska pracy³⁴⁴.

W innych badaniach 382 menedżerów zauważyło braki w poczuciu odpowiedzialności, umiejętnościach miękkich i motywacji młodych pracowników³⁴⁵. Respondenci zwracają uwagę na częste rotacje w organizacjach, na problemy z budowaniem zespołu i nieporozumienia z udziałem najmłodszego personelu. Trudność stanowi zarządzanie zespołem wielopokoleniowym, gdyż wyraźnie widoczny jest podział na młodszych i starszych. Oczekiwania, zachowanie, a szczególnie metody komunikacji, które są naturalne dla młodszych, są nie do przyjęcia dla starszych pracowników, którzy cenią sobie dobre maniere, dyscyplinę i autorytety. W rezultacie organizacje muszą dostosowywać się do młodszych pracowników (jednocześnie pamiętając o starszych pracownikach i ich potrzebach) i próbować wdrażać kompleksowe programy angażowania personelu, aby zachęcić wszystkich pracowników, a w szczególności tych najmłodszych, do wnoszenia wkładu w firmę³⁴⁶. Co więcej, pracodawcy powinni wziąć pod uwagę to, że pokolenie Z nie będzie dostosowywać się do reguł panujących w firmie, a będzie chciało wprowadzać własne zasady. Zmiana myślenia w odniesieniu do pracy to także potrzeba dostosowania się starszych pokoleń do ich młodszych kolegów, a nie tak jak dotychczas – młodszych osób do starszych współpracowników.

³⁴⁴ Carr N., *The Shallows: What the Internet is Doing to Our Brains*, London 2010, s. 90–91; Aniszewska G., dz. cyt., s. 6, za: Mazurek M., dz. cyt., s. 170.

³⁴⁵ Kopertyńska M.W., Kmiotek K., *Podejście menedżerów do zróżnicowania pokoleniowego pracowników – doświadczenia badawcze* [w:] Stabryła W.A., Wawak S. (red.), *Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, Kraków 2014, s. 101.

³⁴⁶ Włodarczyk K., *Młode pokolenia na rynku pracy w Polsce*, „Marketing i Rynek” 2016, nr. 3, s. 104.

Umiejętności/ nastawienie	Generacja X	Generacja Y	Generacja Z
Podejmowanie decyzji	długoterminowe	krótkoterminowe	impulsywne
Ambicja	wysoce zorientowani na karierę	nastawieni na rozwój osobisty	chcą być wystarczająco dobrzy
Zmiany	niechętni do zmian	elastyczni	otwarcy, szybko przystosowujący się
Rozwiązywanie problemów	praktyczne, zorientowane na cel	eksperymentowanie	szukanie gotowych rozwiązań lub eksperymentowanie

Tabela 10: Zestawienie umiejętności i postaw biznesowych w pokoleniach aktywnych na rynku pracy³⁴⁷.

Młodzi ludzie deklarują, że nie będą przez całe życie pracować w tej samej firmie czy na tym samym stanowisku, co wymusza stworzenie nowego modelu relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. W przeszłości pokolenie wyżu demograficznego, które wchodziło na rynek pracy po drugiej wojnie światowej, akceptowało to, co przyniósł im los. Niestabilna sytuacja gospodarcza, polityczna i ekonomiczna spowodowała, że osoby te poszukiwały stabilizacji w życiu zawodowym i tym samym nie rozważały zmian, jeśli nie wymagały tego okoliczności. Również generacja żyjąca w czasach PRL-u była zadowolona z każdej szansy zawodowej. Trudno dostępne studia były dobrem, na które było stać tylko nieliczne osoby, dlatego wykształcenie wyższe oznaczało prestiż jednostki w społeczeństwie i dawało gwarancję lepszej przyszłości. Pokolenie Z ma odmienny stosunek zarówno do studiów, jak i do stałej pracy. Młode osoby częściej niż inne pokolenia jeszcze przed studiami i zdobyciem pierwszego doświadczenia zakładają firmy lub/i kreują marki w mediach społecznościowych. Należy również podkreślić, że obecnie studia wyższe nie dają prestiżu, na jaki można było liczyć w przeszłości. Posiadanie wykształcenia wyższego nie zapewnia pracy związanej z kierunkiem studiów, jakie się ukończyło, i nie daje pewności, że praca ta będzie lepiej płatna niż ta, którą można podjąć bez wykształcenia wyższego.

Różnice międzypokoleniowe mogą powodować w organizacjach sporo problemów, ale również dawać wiele możliwości. Umiejętne wykorzystanie efektu synergii może przyczynić się do stworzenia nowego modelu rozwoju siły roboczej w oparciu o międzypokoleniowe uczenie się³⁴⁸. Pracownicy różnych generacji powinni przekazywać innym swoją wiedzę

³⁴⁷ Aniszewska G., dz. cyt., s. 4–6; Zelga K., *Managing Generation Y Employees in the Enterprise*, "World Scientific News" 2018, vol. 104, s. 442; za: Mazurek M., dz. cyt., s. 173.

³⁴⁸ *Raport płacowy...*, dz. cyt.; za: Przytuła S., dz. cyt., s. 8.

i doświadczenie, tworząc nowe możliwości rozwoju. Przedstawiciele pokolenia Z w naturalny sposób stają się ekspertami nowych technologii, które mają wpływ nie tylko na ich życie codzienne, ale także na to, w jaki sposób funkcjonuje biznes. Młodsze osoby są źródłem wiedzy technologicznej, którą pozyskują w naturalny dla nich sposób, i to właśnie nią mogą dzielić się ze starszymi współpracownikami. W zamian zaś mogą liczyć na wymianę doświadczeń związanych z innymi dziedzinami.

Współpraca międzypokoleniowa to wyzwanie pojawiające się jako nowa forma rozwojowa pracowników. Równie duży potencjał, który organizacje mogą wykorzystać, ma globalna kariera pracownika oparta na koncepcji kariery bez granic (globalna mobilność pracowników). Przytuła wskazuje również na inne globalne wyzwania, z którymi muszą zmierzyć się organizacje: problemy związane z demografią, bariery wielopokoleniowe w miejscu pracy i brak wykwalifikowanych pracowników³⁴⁹.

Luka pomiędzy zapotrzebowaniem na specjalistów w konkretnej dziedzinie, a ich dostępnością w innym fachu, najprawdopodobniej nie zmniejszy się w najbliższym czasie. Zarządzanie tym niedomiarem i rekrutacja odpowiednich pracowników to kluczowe zadanie dla działów HR w rozwiniętych państwach na całym świecie³⁵⁰. Dla wielu organizacji priorytetem jest także angażowanie pracowników i kształtowanie ich lojalności wobec pracodawcy³⁵¹. W badaniu przeprowadzonym przez PwC aż 60% pracodawców uważa, że „niewiele osób będzie miało stabilne, długoterminowe zatrudnienie w przyszłości”³⁵². W pytaniu dotyczącym perspektyw zatrudnienia potwierdza się tendencja krótkoterminowych relacji pracowników z firmą (2–3 lata), a perspektywa zatrudnienia w jednym miejscu przez całe życie staje się wyraźnie przestarzałą formułą³⁵³. Generacja Z to osoby, które już są lub w najbliższych latach wejdą na rynek pracy, co oznacza, że planowane przez firmy strategie *employer brandingowe* powinny uwzględniać w komunikacji również tę grupę odbiorców.

Wszystkie działania w ramach strategii *employer brandingowej* – począwszy od jej tworzenia, przez pozycjonowanie firmy jako marki pracodawcy, tworzenie wizerunku w umysłach

³⁴⁹ Zob. rozdz. 2. *Rynek pracy*.

³⁵⁰ Przytuła S., dz. cyt., s. 22, 28.

³⁵¹ Truss C., Shantz A., Soane E., Alfes K., Delbridge R., *Employee engagement, organisational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory*, „The International Journal of HRM” 2013, vol. 24, is. 14, s. 2657–2669; Kopertyńska M.W., Kmiołek K., dz. cyt.; za: Przytuła S., dz. cyt., s. 28.

³⁵² *Workforce of the future. The competing forces shaping 2030* [Siła robocza przyszłości. Konkurujące siły kształtujące 2030 r.] [online], PwC 2017, <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf> [dostęp: 17.08.2021].

³⁵³ *Cranet survey on comparative Human Resource Management. International Executive Report 2017*, Cranet 2017; Stavrou E., Ierodiakonou C.C., *Entitlement to Work-Life Balance Support: Employee/Manager Perceptual Discrepancies and Their Effect on Outcomes*, „Human Resource Management” 2015, vol. 55, is. 5; za: Przytuła S., dz. cyt., s. 28.

potencjalnych i obecnych pracowników, po projektowanie komunikacji – powinny być oparte na oczekiwaniach odbiorców, do których działania te są skierowane. Umiejętne dopasowanie sposobu komunikacji do preferencji grupy docelowej wpływa na końcowy sukces firmy. Dlatego tak ważne jest posiadanie wiedzy na temat przedstawicieli różnych pokoleń, która pozwala nadawcy dostosować przekaz do grupy odbiorców (*target group*). Opisane wyżej różnice występujące pomiędzy poszczególnymi pokoleniami wpływają nie tylko na samo podejście pracowników do pracy, ale także na ich mobilność, poziom zaangażowania i chęć poświęcenia własnego czasu firmie³⁵⁴.

Zmiany pokoleniowe, ale także opisane wcześniej przemiany, jakie dokonują się na polskim i globalnym rynku pracy, powodują, że organizacje muszą bardziej niż dotychczas dbać o relacje z (potencjalnymi) pracownikami i dostosowywać do nich między innymi swoje działania komunikacyjne czy rekrutacyjne. W ramach niniejszej pracy dokonano analizy działań *employer brandingowych* firm, które swoją komunikację kreują z myślą o pokoleniu Z³⁵⁵. Jednak zanim wyniki badań zostaną zaprezentowane, w kolejnym rozdziale opisano metodologię, przedmiot badań, hipotezy badawcze oraz wybraną metodykę.

³⁵⁴ Hysa, B., dz. cyt.; za: Szwed M., dz. cyt., s. 49.

³⁵⁵ Założenie to wynika z wyboru materiału badawczego kierowanego do studentów i absolwentów studiów, który został szczegółowo opisany w kolejnym rozdziale.

5. Metodologia

Podstawa teoretyczna rozprawy opiera się na systemowym rozumieniu teorii dyskursu, natomiast część empiryczna korzysta z zasobów multimodalnej analizy dyskursu i modelu wielopoziomowej analizy dyskursu, które opisano poniżej (w podrozdziale 5.4. pt. *Metodyka*). W pracy wykorzystano zatem metodologię wypracowaną przez lingwistykę dyskursu, której przyświeca idea interdyscyplinarności. Kluczowym aspektem rozprawy jest rekonstrukcja obrazu świata zarysowanego w narracji podmiotów dyskursu rynku pracy w gospodarczym obszarze społecznym oraz zbadanie uniwersalnych mechanizmów, które służą pracodawcom do kreowania określonego wizerunku wśród potencjalnych pracowników na rynku pracy.

Założono, że twórcy komunikatów mają za zadanie stworzenie tekstu wizerunkowego, który ma dotrzeć do pokolenia Z, więc konstruuja oni dany sens przekazu tak, aby wytworzyć odpowiedni obraz świata, który posiada określone funkcje. Nadawcy bowiem są świadomi tego, że mogą skonstruować odpowiedni obraz świata za pomocą odpowiednich kodów – systemów semiotycznych. Podczas analizy semantycznych znaczeń tekstu – odwołując się do paradygmatu nauk socjologicznych i lingwistycznych – wykazano, że istnieje podział społeczeństwa na pokolenia, które są uwarunkowane nie tylko przez konkretne wydarzenia historyczne, ale także przez czynniki związane między innymi z paradygmatem językowym, kulturowym czy społecznym³⁵⁶.

Głównym obszarem analizy są zatem teksty wizerunkowe realizowane za pomocą różnych strategii komunikacyjnych, dzięki którym osiągnięty jest określony obraz świata. Przyjęto, że nadawcy świadomie kreują swoje przekazy, wykorzystując pewne konfiguracje słów i stosując językowe i pozajęzykowe sposoby kształtowania wypowiedzi, w celu umieszczenia danego przekazu w strumieniu podobnych do niego tekstów. W tekstach tych prezentacja profilu organizacji – jej wymagań wobec kandydatów i tego, co firma może zaoferować potencjalnym pracownikom – przedstawiona jest za pomocą różnych kodów semiotycznych.

5.1. Hipotezy i cele badawcze

Głównym celem rozprawy jest wielopoziomowa analiza dyskursu rynku pracy, czyli analiza procesu komunikacji –mechanizmów, które służą pracodawcom do kreowania pozytywnego wizerunku wśród potencjalnych pracowników. Kolejnym aspektem jest zrekonstruowanie obrazu świata zarysowanego w narracjach podmiotów dyskursu rynku pracy. Rekonstrukcja ta

³⁵⁶ Terminu po raz pierwszy użył Mannheim w artykule, który fragmentarycznie przełożono na język polski z języka angielskiego. Zob. Mannheim K. *Problem pokoleń*, przeł. Mizińska-Kleczkowska A., „Coloquia Communia” 1992/1993, nr 1/12, s. 136–169. Więcej nt. pokoleń zob. rozdz. 4. *Problem pokoleniowości*.

jest jednocześnie analizą procesów komunikacji, które do tego obrazu świata doprowadziły. Zatem celem jest zbadanie pewnego obrazu świata oraz tego, w jaki sposób nadawcy konstruują sens przekazu, dobierając i łącząc odpowiednie kody multimodalne.

Zamiarem autora jest zatem ukazanie tego, jakie komponenty składają się na omawiany obraz świata, jak przedstawia się wizerunek pokolenia Z i wizerunek nadawców oraz za pomocą jakich kodów semiotycznych wytworzono ten obraz świata. Wizerunek projektowany jest według określonych strategii komunikacyjnych realizowanych za pomocą serii narracji, których celem jest skomponowanie – za pomocą odpowiednich środków – pożądanego obrazu świata.

Praca posiada następujące hipotezy badawcze:

H_1: Pracodawcy stosują uniwersalne mechanizmy komunikacyjne w celu przyciągnięcia odpowiedniej grupy pracowników na polskim rynku pracy.

H_2: W obrazie świata wytworzonym w elementach kampanii *brandingowych* najistotniejszym elementem jest odbiorca, do którego kierowany jest dany przekaz odwołujący się do aspiracji, potrzeb i pragnień określonych kandydatów.

H_3: Odbiorcy analizowanych tekstów wizerunkowych – potencjalni pracownicy – to osoby należące do pokolenia Z, które posiada swoisty kod kulturowy, dlatego komunikacja przeanalizowanych firm jest skorelowana z wartościami tej generacji.

H_4: Firmy opisując pewien obraz świata narzucają odbiorcy pewien zestaw cech osobowości.

H_5: Organizacje konstruując pewien obraz świata, sugerują odbiorcy swoistą potrzebę zaaplikowania na daną ofertę pracy.

5.2. Przedmiot badań

Przedmiotem badań jest obraz świata zarysowany przez organizacje oferujące pracę na rynku pracy. Na omawiany obraz świata składa się wizerunek pracodawcy i odbiorcy wyłaniający się z narracji organizacji. Co więcej, omawiany sposób komunikacji ma wpływ nie tylko na wizerunek pracodawcy, ale także na grupę docelową. Twórcy tych przekazów mają świadomość tego, jakimi wartościami kierują się potencjalni pracownicy, a więc w swoich narracjach przywołują je i układają w pewnych sekwencjach, tak aby dopasować swoje treści do potrzeb komunikacyjnych odbiorców.

5.3. Materiał badawczy

Wyboru aktów komunikacji dokonano z dwóch numerów przewodnika „Pracodawcy” redagowanego przez portal Pracuj.pl i dystrybuowanego między innymi do uczelnianych Biur Karier w całej Polsce oraz podczas Festiwalu Pracy Jobicon³⁵⁷. „Pracodawcy” to magazyn, który ukazuje się od 2010 roku na rynku pracy w Polsce. Redaktorzy podkreślają, że ma on pomóc młodym osobom znaleźć pierwszą pracę. Magazyn bowiem pozwala zajrzeć studentom i absolwentom za kulisy wielu organizacji o różnych profilach działalności, z różnych regionów i miast³⁵⁸. Firmy, które przedstawiają swoją markę pracodawcy w czasopiśmie, chcą być postrzegane jako najlepsi pracodawcy nie tylko na początku kariery, ale i podczas rozwoju ścieżki kariery danego kandydata we wczesnych latach.

Z uwagi na zakres dysertacji do analizy wykorzystano materiał badawczy z dwóch wydań magazynu z lat 2018/2019 oraz 2019/2020, kiedy to polski rynek pracy był rynkiem pracy pracownika, co zostało dokładnie scharakteryzowane we wcześniejszych rozdziałach. Wybrano dwadzieścia firm, co dało łącznie trzydzieści siedem przykładów tekstów wizerunkowych z różnych branż: audytu, nowych technologii, finansowej, handlu detalicznego, produkcji (artykuły AGD) oraz żywnościowej – FMCG. Z wydania magazynu z 2018/2019 roku wybrano i przeanalizowano dziewiętnaście tekstów wizerunkowych, a z kolejnego wydania 2019/2020 zinterpretowano siedemnaście tekstów. W drugim z wspomnianych wydań nie opublikowano tekstu firmy Kaufland, a komunikacja organizacji LIDL została przedstawiona w artykule PR-owym, którego jednak – ze względu na format – nie wzięto pod uwagę podczas analizy.

W 2020 roku, w trakcie ostatniego etapu pisania niniejszej pracy doktorskiej, ogłoszono wybuch pandemii³⁵⁹, która spowodowała kryzys gospodarczy zarówno w Polsce, jak i na całym świecie. Ze względu na fakt, że w tym czasie prowadzona analiza była w zaawansowanym stadium, zdecydowano potraktować wybrany materiał badawczy z lat 2018/2019 i 2019/2020 jako historyczny, aczkolwiek nadal uniwersalny. Wydaje się również, iż zapotrzebowanie na pracowników w branżach, które przeanalizowano, nie spadło, a strategia budowania wizerunku firmy jest nadal aktualna.

W tym miejscu należy podkreślić, że pracodawcy posługują się pewnymi mechanizmami komunikacji. Organizacje oferują pracę i kreują pewną kuszącą wizję świata, zachęcając kandydatów do podjęcia pracy wewnątrz ich firmy. Muszą oni więc dobrze rozpoznać

³⁵⁷ Targi Pracy Jobicon organizowane są wiosną we Wrocławiu, w Krakowie i Warszawie. Ich organizatorem jest portal Pracuj.pl.

³⁵⁸ Wybór tego nośnika komunikacji pozwolił założyć, iż odbiorcami tych przekazów są przedstawiciele pokolenia Z.

³⁵⁹ Pandemia COVID-19 była konsekwencją rozpowszechniającego się na całym świecie koronawirusa (SARS-CoV-2).

aspiracje, potrzeby, chęci i pragnienia kandydatów, a później konstruować taki obraz świata, który zachęci ich do aplikowania do danej firmy. W związku z tym nie ma znaczenia to, czy rynek pracy pogrążony jest w kryzysie, ponieważ w czasie jego trwania pracodawcy również szukają określonych pracowników, którzy mają dostęp do danych zasobów – umiejętności lub wiedzy. W trakcie kryzysu dobrem poszukiwanym może stać się praca sama w sobie. Mogą zmienić się argumenty i wartości, natomiast mechanizm komunikacji pozostanie taki sam.

5.4. Metodyka

Do analizy materiału badawczego wykorzystano wielopoziomowy model analizy dyskursu³⁶⁰, który uwzględnia podstawowe założenia teoretyczne Foucaulta oraz określa zasięg przedmiotu lingwistyki dyskursu. Wielopoziomowy model analizy dyskursu został szczegółowo omówiony przez niemieckich badaczy Ingo Warnkego i Jürgena Spitzmüllera w artykule *Wielopoziomowa lingwistyczna analiza dyskursu – DIMEAN*³⁶¹. Podczas wielowymiarowego badania korzystano również z wiedzy na temat dyskursu przekazanej przez Constanze Spieß w artykule pt. *Lingwistyczna analiza dyskursu jako analiza wielopoziomowa*, który traktuje o wielowymiarowym opisie dyskursów z perspektywy praktyczno-naukowej³⁶². Dodatkowo w badaniach posłużono się teorią multimodalnej analizy dyskursu³⁶³, którą wykorzystano do analizy kodów semiotycznych.

Wielopoziomowy model analizy dyskursu „służy wyznaczeniu płaszczyzn opisu oraz integruje analizy zorientowane na badanie języka i wiedzy, obejmując przy tym poziom aktorów dyskursu rozumianych tu jako działające-aktywne elementy w praktykach dyskursywnych”³⁶⁴. Model ten pozwala zatem na określenie płaszczyzn opisu oraz na dogłębną analizę tekstu. Obejmuje on również płaszczyznę aktorów dyskursu³⁶⁵ oraz kontekst społeczny i historyczny³⁶⁶ będący tłem dla omawianych tekstów, co pomaga w ich zrozumieniu i odkrywaniu tego, czego można się z nich dowiedzieć o ich nadawcach i odbiorcach³⁶⁷. Stosując wielopoziomowy model analizy dyskursu wyróżnić można dwie płaszczyzny badania: intratekstualną oraz transtekstualną. Analiza intratekstualna może obejmować

³⁶⁰ Wielopoziomowy model analizy dyskursu jest częścią wielopoziomowej lingwistycznej analizy dyskursu.

³⁶¹ Warnke I.H., Spitzmüller J., dz. cyt., s. 126.

³⁶² Spieß C., *Lingwistyczna analiza dyskursu jako analiza wielopoziomowa. Przyczynek do problematyki wielowymiarowego opisu dyskursów z perspektywy praktyczno-naukowej*, „Tekst i Dyskurs – Text und Diskurs 3”, 2010, z. 3, s. 200–216.

³⁶³ Zob. rozdz. 1. *Teoria dyskursu*.

³⁶⁴ Warnke I.H., Spitzmüller J., dz. cyt., s. 125.

³⁶⁵ Aktorzy dyskursu są tutaj rozumiani za Warnke i Spitzmüllerem jako „działające, aktywne elementy w praktykach dyskursywnych” (s. 125).

³⁶⁶ Kontekst społeczny jest częścią analizy transtekstualnej, którą omówiono w dalszej części pracy.

³⁶⁷ Warnke I.H., Spitzmüller J., dz. cyt., s. 125.

jednostki słowne, strukturę tekstu czy propozycje³⁶⁸. Zaś poziom transtekstualny wskazuje na to, iż analizowane teksty tkwią w otoczeniu innych tekstów, które są reprezentacją jakichś dyskursów. Transtekstualność reprezentuje sytuację, w której tekst będący częścią pewnej komunikacji społecznej analizowany zostaje przez pryzmat otoczenia, w którym on tkwi.

Płaszczyzna transtekstualna	Analiza dyskursu	<ul style="list-style-type: none"> - tekstowość - schemat (skrypt) - podstawowe semantyczne figury dyskursu - symbolika społeczna - indeksowość - historyczność - ideologia/mentalność - ogólne debaty polityczne i społeczne 	
	Aktorzy dyskursu	Role interakcyjne	<ul style="list-style-type: none"> - autor - potencjalni adresaci
		Pozycje dyskursu	<ul style="list-style-type: none"> - społeczna stratyfikacja/władza - społeczność dyskursywna - Ideology Brokers - Voice - status wertykalności
	Medialność	<ul style="list-style-type: none"> - medium - formy komunikacji - obszary komunikacji - wzorce tekstu 	
Płaszczyzna intratekstualna	Analiza tekstu	Wizualna struktura tekstu	<ul style="list-style-type: none"> - <i>layout/design</i> - typografia - relacja tekst-obraz - materialność/ nośnik tekstu
		Struktura makro: temat tekstu	<ul style="list-style-type: none"> - pola leksykalne - pola metafor
		Struktura meso: temat w częściach tekstu	<ul style="list-style-type: none"> - opozycje leksykalne - realizacja tematu - strategię tekstu/ funkcje tekstu - gatunki tekstu

³⁶⁸ Tamże, s. 126.

	Analiza propozycji	Propozycje na płaszczyźnie mikrostruktur	<ul style="list-style-type: none"> - składnia - figury retoryczne - leksemy metaforyczne - znaczenie socjalne, ekspresywne i deontyczne - presupozycje - implikatury - akty mowy
	Analiza słowa	Jednostki jednosłowne	<ul style="list-style-type: none"> - słowa-klucze - słowa-stygmaty
		Jednostki wielosłowne	<ul style="list-style-type: none"> - nazwy - wyrażenia <i>ad hoc</i>

Tabela 11: Wzór metod lingwistyki dyskursu według DIMEAN³⁶⁹.

Zaproponowana przez niemieckich badaczy matryca jest jednak na tyle kompleksowa, że niemożliwe staje się przeanalizowanie wszystkich elementów wyróżnionych przez badaczy podczas jednego badania. Dlatego w niniejszej pracy wybrano kilka elementów, które odpowiadają przyjętej strategii analizy i interpretacji materiału empirycznego. Proces ten ma charakter „foucaultowskiej skrzyni z narzędziami”, w której – podczas analizy empirycznej – wielopłaszczyznowość modelu pozwala na wybór tych aspektów opisywanego przedmiotu, które są istotne ze względu na wcześniej zdefiniowany cel badawczy³⁷⁰.

Analizowane w poniższej pracy komponenty modelu odnoszą się zarówno do płaszczyzny intratekstualnej, obszaru aktorów dyskursu, jak i płaszczyzny transtekstualnej.

Podczas transtekstualnej analizy tekstu w głównej mierze skupiono się na takich elementach jak historyczność i mentalność, które są częścią kontekstu dyskursu rynku pracy opisanego w rozdziałach 2–4. Szczególną uwagę zwrócono na zjawiska kształtujące polski rynek pracy w ostatnich latach, na rozwój koncepcji *employer branding* oraz na problem pokoleniowości. Oprócz przeanalizowanego kontekstu za istotne uznano dwa aspekty analizowanych tekstów: ich semiotyczny wymiar, czyli znaczenia poszczególnych elementów danego tekstu, które zostały opisane w strategiach dyskursywnych prowadzących do wytworzenia określonego obrazu świata i pozwalających wyszczególnić cechy tych tekstów, i sposoby komunikacji nadawców. W analizie opisano strategie, w których wyróżniono kody

³⁶⁹ Tamże, s. 143–144.

³⁷⁰ Tamże, s. 125.

semiotyczne badanych przekazów, ale także role aktorów społecznych badanego dyskursu i inne komponenty, m.in. ich status wertykalności.

Analizy intratekstualnej dokonano w podsumowaniu, gdzie skupiono się na analizie tekstu, a zatem na strukturze makro tekstu oraz na jego stronie wizualnej. Oznacza to, że analizowano takie zagadnienia jak *layout*³⁷¹, typografię i relacje pomiędzy różnymi elementami³⁷², a także kompozycję tekstu i jego funkcje. Dodatkowo, kategorię *layout* uzupełniono o typy rozmieszczeń elementów danego tekstu i przyporządkowano znaczenia poszczególnym elementom oraz zbadano ich powiązania. Matrycę uzupełniono również o kolejny kod semiotyczny, jakim jest barwa.

Rekonstruowanie sensu komunikatów multimodalnych obliuguje do wyjaśnienia, w jakim „zakresie znaczenie przekazu multimodalnego jest czymś więcej niż sumą potencjału semantycznego jego części składowych”³⁷³. Analizowana komunikacja multimodalna opiera się na tym, że język jest jednym z wielu kodów multimodalnych, a innymi kodami są np. obraz, kolor i typografia. Myślową podstawą metodologiczną jest zatem propozycja Warnkego i Spitzmüllera, jednak zostaje ona rozwinięta o dodatkowe komponenty takie jak opis elementów tekstów, kompozycję przekazów, typy rozmieszczeń tych przekazów, relacje między różnymi elementami i dodatkowe kody semiotyczne takie jak barwa, typografia czy obraz.

Wstępna faza pracy polegała na sprecyzowaniu jednorodnego tematycznie przedmiotu analizy – wybranych tekstów będących częścią kampanii *employer brandingowych* różnych firm. Wyszczególnione teksty wizerunkowe potraktowano jako jednorodne ze względu na temat oraz na podobnie ukształtowany język, w którym odnaleziono te same lub podobne rozmieszczenia elementów danego przekazu, słowa kluczowe i techniki narracji, a także zastosowanie języka i innych kodów semiotycznych.

Następnie w pierwszej części analizy przeanalizowano sferę semantyczną, czyli wartości, jakie przekazywane są za pomocą tych przekazów. Wyróżniono strategie dyskursywne, w których badano hierarchię aktorów społecznych opisywanych w danym obrazie świata oraz to, na ile wyłaniający się obraz świata z tekstów zgadza się ze sferą wartości podzielaną przez przedstawicieli pokolenia Z³⁷⁴.

³⁷¹ *Design, layout i układ graficzny* używane są w poniższej pracy zamiennie.

³⁷² Relacja tekst–obraz została w badaniu rozszerzona na relacje pomiędzy wszystkimi elementami danego tekstu.

³⁷³ Bucher H.J., dz. cyt., s. 83.

³⁷⁴ Zgodnie z analizami socjologicznymi, w których mówi się, że ludzie dzielą się na pokolenia, a te pokolenia mają sfery wartości, do których są przywiązane. Zob. rozdz. 4. *Problem pokoleniowości*.

Makroanaliza pozwoliła dostrzec, że teksty wizerunkowe realizowane są za pomocą różnych systemów semiotycznych. Analizowane kody semiotyczne pozwoliły na wyłonienie pewnego obrazu świata i zastanowienie się nad tym, co i w jakich okolicznościach nadawcy komunikują do swoich odbiorców.

W podsumowaniu szczególną uwagę zwrócono na takie elementy jak:

- elementy tekstów wizerunkowych,
- kompozycja przekazów komunikacyjnych,
- *layout* i typy rozmieszczeń poszczególnych elementów tekstu,
- relacje między różnymi elementami,
- funkcje analizowanych tekstów,
- analiza wybranych kodów semiotycznych – barwy i typografii.

Analiza zebranego materiału pozwoliła na opisanie obrazu świata aktorów dyskursu – nadawców (organizacji) i odbiorców (przyszłych pracowników). Ustalono, jaki jest świat wartości przypisywany społecznym aktorom dyskursu, którzy mają do odegrania daną rolę i zajmują określoną pozycję w strukturze społecznej.

6. Analiza materiału badawczego

Podczas analizy badawczej głównym założeniem było to, że każdy tekst jest częścią danego dyskursu – zatem ma charakter dyskursywny. Częścią dyskursu rynku pracy jest sytuacja, w której ktoś oferuje pracę komuś, kto tę pracę może podjąć. Co więcej, pracobiorcą jest grupa osób zdefiniowana socjologicznie – przynależąca do jakiejś generacji, czyli posiadająca konkretne cechy; zaś pracodawca oferujący pracę wie, że zwraca się do tej grupy socjologicznej – pokolenia Z, a nie do generacji X lub pokolenia powojennego. Nadawca zna więc sferę wartości tych osób, a to pozwala mu na kreowanie komunikacji, którą generacja ta uznaje za właściwą. Poniżej przeanalizowano teksty będące częścią kampanii *employer brandingowych*, skupiając szczególną uwagę na ich sferze semantycznej.

Podczas rozważań na temat pojęcia dyskursu w pierwszym rozdziale uwagę zwrócono również na termin *strategia dyskursywna*³⁷⁵, która determinuje skuteczność komunikacyjną danego dyskursu. W związku z tym materiał badawczy został uporządkowany ze względu na przyjęte strategie dyskursywne, które znalazły swoje odzwierciedlenie w konkretnym ukształtowaniu tekstów, zrealizowanych za pomocą języka, obrazu, barwy lub typografii, co dodatkowo opisano w podsumowaniu.

6.1. Analiza sfery semantycznej komunikatów multimodalnych

Poniżej wyodrębniono strategie dyskursywne, które zawierają wnioski na temat obrazu świata oraz pozycji nadawcy i odbiorcy a także tego, co jest treścią danej oferty. Przyjęto, że analizowane teksty są zapisem pewnego obrazu świata, który ma przekonać przyszłych pracowników do zainteresowania się daną ofertą. Zweryfikowano, czy przekazy te opisują nawyki i przyzwyczajenia odbiorców tych komunikatów – pokolenia Z, gdyż nadawcy świadomie adresują swoją narrację do danego pokolenia (np. X, Y albo Z), zatem mówią to, co dana grupa społeczna chce usłyszeć i z czym się identyfikuje.

Analizowane teksty wizerunkowe wyłaniają się z konkretnej potrzeby komunikacyjnej, jaką jest przekonanie potencjalnego kandydata – reprezentanta pokolenia Z – do pracy w danej organizacji. Aby osiągnąć ten cel, nadawcy konstruują dane akty komunikacji w konkretny sposób, za pomocą uzasadnionych segmentów, przy użyciu określonych kodów multimodalnych, co jest naturalną konsekwencją sytuacji, która panuje na rynku pracy³⁷⁶. Kampanie *employer brandingowe* funkcjonują zatem w pewnej kulturze komunikacji, gdzie ich nadawcy i odbiorcy są przyzwyczajeni do określonego sposobu narracji.

³⁷⁵ Zob. rozdz. 1. *Teoria dyskursu*.

³⁷⁶ Zob. rozdz. 2. *Rynek pracy*.

W związku z powyższym, w omawianej kulturze komunikacji występują pewne strategie dyskursywne³⁷⁷, które mają wywołać pożądane reakcje u odbiorcy.

Celem tej części analizy jest odkrycie i opisanie strategii dyskursywnych. Badano zatem kto, do kogo i jak mówi ze względu na wspólnotę celu, jakim jest przekonanie potencjalnego pracownika do złożenia aplikacji w danej firmie. Jednocześnie mając na uwadze to, że nadawca – pracodawca, a równocześnie ktoś, kto chce zachęcić odbiorcę do określonego zachowania – zwraca się do przedstawicieli pokolenia Z, którzy są uformowanym zespołem ludzkim, mającym konkretne oczekiwania ukształtowane przez ich dotychczasowe doświadczenia³⁷⁸. Aktorzy komunikacji wykorzystują typowe dla pewnych schematów komunikacji role komunikacyjne. Dwa zasadnicze cele tej części analizy można zatem sformułować następująco:

- odkrycie strategii dyskursywnych,
- ukazanie relacji tkwiących w tych strategiach.

Z analizowanych tekstów wizerunkowych wyłoniono następujące strategie dyskursywne:

- Firma jako **innovator**, gdzie pracodawca występuje w roli pioniera, autorytetu, a pracownik jest twórcą innowacyjnej rzeczywistości, pośredniczy w realizowaniu wizji i produktów firmy.
- Firma jako **opiekun**, gdzie organizacja wchodzi w rolę pracodawcy-mentora, a pracownik w rolę ucznia.
- Firma jako **inkubator**, w której między pracobiorcą a firmą kształtuje się relacja partnerska, a pracownik występuje w roli otwartego i kreatywnego pasjonata, partnera w podróży.
- Firma jako **globalny działacz społeczny**, gdzie organizacja występuje w roli odpowiedzialnego społecznie uczestnika globalnej rzeczywistości, którą pracownik ma szansę realnie zmieniać.

Firmy stosując poszczególne strategie dyskursywne, wykorzystują różne warianty taktyczne. Na przykład w danej strategii mogą występować odmienne kolory lub pojawić się różne fotografie. W ich poszczególnych segmentach mogą zostać wykorzystane zupełnie inne kody multimodalne, np. język, obraz, grafiki, kolory lub typografia. Jednak semantyka treści tych tekstów sprawia, że dany schemat komunikacji powiela się we wszystkich

³⁷⁷ Więcej na temat strategii dyskursywnych zob. rozdz. 1. *Teoria dyskursu*.

³⁷⁸ Więcej na temat pokoleń zob. rozdz. 4. *Problem pokoleniowości*.

przeanalizowanych komunikatach. Z powodu mnogości użytych taktyk, poniżej opisano wszystkie analizowane firmy.

Co więcej, wyróżnione strategie dyskursywne można łączyć z archetypami marki pracodawcy, co jest rozwinięciem teorii archetypów, która w naukach społecznych została spopularyzowana przez szwedzkiego psychiatrę Carla Gustawa Junga, a w marketingu przez Margaret Mark i Carol S. Pearson. Archetypy to konstrukty zakorzenione w kulturze i zrozumiałe dla wszystkich przez to, że opierają się na motywach, które powtarzają się w różnych dziełach (w sztuce, literaturze, teatrze, filmie). Archetypy występują na poziomie nieświadomości, jednak Mark i Pearson uważają, iż świadome wykorzystanie archetypów może przyczynić się do sukcesu danej marki³⁷⁹. Właśnie dzięki tym dwóm autorkom archetypy stały się jednym z głównych narzędzi strategicznych pozwalających na kreowanie marek i zarządzanie nimi. Archetypy nie tylko nadają marce ludzkiego oblicza, ale także wyznaczają kierunek oraz generują spójne skojarzenia z daną firmą.

Wyróżnione strategie dyskursywne mogą zatem rozszerzać teorię archetypów marki (*brands*) o perspektywę budowania marki pracodawcy (*employer branding*), a archetypy te mogą pomóc organizacjom budować ich spójną tożsamość wewnątrz i na zewnątrz firmy. Kiedy pracodawca odkryje, jaka osobowość odpowiada panującym w firmie realiom, będzie mógł konsekwentnie i spójnie podejmować działania komunikacyjne.

Należy również podkreślić, iż archetypy nie są zupełnie rozłączne, ponieważ wiele cech charakteryzuje kilka osobowości. Organizacje często nie są jednostkami odpowiadającymi w stu procentach jednemu archetypowi. Zdarza się bowiem, że oprócz archetypu głównego, wyróżnić można również osobowość wspierającą, która wraz z głównym archetypem marki pracodawcy będzie tworzyć unikalny zestaw dla danej firmy. Dlatego konstruując komunikację *employer brandingową* organizacji, należy zastanowić się nie tylko nad tym, czy oddaje ona jej główne założenia oraz zdefiniowaną EVP marki pracodawcy, ale także czy dane działanie i jego forma są spójne z archetypem marki pracodawcy.

Wyróżnione strategie dyskursywne pozwolą znaleźć odpowiedź na następujące pytania: jaką rolę odgrywa pracodawca w życiu pracownika? Jakie potrzeby zaspokaja pracodawca w życiu pracownika? Jakie środowisko pracy tworzy pracodawca? Jakich pracowników przyciąga do swojej organizacji? Jednym z głównych założeń jest to, że organizacje poszukujące pracowników, oczekują od nich określonych cech lub właściwości, do których firmy te

³⁷⁹ Mark M., Pearson C. S., *The Hero and the Outlaw. Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes*, New York 2001.

dostosowują swoją komunikację. W ten sposób chcą one osiągnąć swój cel – znaleźć odpowiednich kandydatów.

Poniżej opisano strategie dyskursywne, wyróżniając takie kody multimodalne jak: język, fotografia/grafika, kolorystyka i krój pisma. Kody te zostały opisane w pierwszej części analizy. Dodatkowo do każdej strategii dołączono zestaw słów-kluczy, które były najczęściej wykorzystywane w tekstach wizerunkowych. Słowa-klucze definiuje się jako „jednostki słowne, które wyrażają istotę i ideały pewnej grupy/epoki, i które determinują specyfikę dyskursu”³⁸⁰. Całą analizę przeprowadzono z perspektywy aktorów dyskursu.

6.1.1. Pracodawca jako pionier nowych technologii

Pierwszą wyróżnioną strategią dyskursywną jest ta, w której organizacja ukazuje się w roli eksperta i innowatora. Firmy stosując tę strategię na rynku pracy, chcą być postrzegane jako pewni siebie liderzy, którzy wpływają na otaczającą ich rzeczywistość. Organizacje kreują swój wizerunek pracodawcy wyznaczającego trendy, dla którego głównym wyznacznikiem nowych standardów jest postęp. Praca u innowatora jest ciągłym poszukiwaniem usprawnień. Pionier przyciąga ludzi, którzy są wybitnie utalentowani, dając im możliwość i narzędzia do realizacji własnych pomysłów. Pracownicy występują w roli twórców, innowacyjnych kreatorów, którzy realizują wizję firmy.

W strategii tej relacja pomiędzy pracodawcą a pracownikiem posiada dwa warianty. Z jednej strony może być oparta na wymianie dóbr – pracodawca daje pracownikowi przestrzeń, infrastrukturę i warunki do pracy, a pracownik wnosi do organizacji swoją innowacyjną wiedzę. Proces ten jest nazywany wspólnym kształtowaniem świata przyszłości. W takiej relacji nie ma zatem żadnych napięć, ponieważ każda ze stron czerpie korzyści. W drugim wariantcie relacja może powodować pewne napięcia, gdyż pracodawca jest posiadaczem wytwarzanych przez pracownika dóbr, ten zaś realizuje jego idee i oddaje mu wytwarzane przez siebie produkty. Taki typ relacji jest szczególnie widoczny w kampaniach firm, które w swoich tekstach skupiają się wyłącznie na opisie produktów lub firmy, a nie na profilu swoich pracowników czy kandydatów. Charakter takiej komunikacji wydaje się dość władczy.

Organizacjom o profilu eksperckim można przypisać archetyp marki władcy lub twórcy. Twórca-wizjoner tworzy nową wartość, kreatywnie łącząc różne techniki i dziedziny, zaś władczość może przejawiać się w dominacji nad pracownikiem lub w tym, że pracodawca

³⁸⁰ Warnke I.H., Spitzmüller J., dz. cyt., s. 127.

stawia na technologię i chce, aby pracownik zamienił jego wizję w konkretne produkty. Firmy władcze często posiadają duże ego, szczycą się swoją dobrą passą. Celem takiej komunikacji jest przekonanie ludzi do swojej wyjątkowości i nakłonienie kandydatów do złożenia aplikacji w danej firmie.

W przeprowadzonej analizie strategia dyskursywna, w której pracodawca występuje w roli eksperta, pojawia się w obu tekstach wizerunkowych firm: Accenture, Konica Minolta, Bosch, Electrolux i Alior. Dodatkowo strategia ta wspierana jest przez osobowość tradycjonalisty (Alior – tekst wizerunkowy nr 1; Konica Minolta – tekst wizerunkowy nr 2³⁸¹) stawiającego na stabilizację, myślącego długofalowo i tworzącego pracownikom bezpieczny grunt. Tradycjonalista mimo tego, że jest ambasadorem zmiany, chce być również promotorem tradycji. Drugą osobowością jest partner (Alior – tekst wizerunkowy nr 2; Bosch – teksty wizerunkowe nr 1 i 2), który daje pracownikom przestrzeń do rozwoju, dążąc do równej i otwartej wymiany doświadczeń. Inną osobowością wspierającą jest działacz społeczny (Electrolux – tekst wizerunkowy nr 1 i 2), który chce zmieniać świat na lepsze.

Organizacje korzystając ze strategii eksperta, wzmacniają swój przekaz narracją, w której występuje bardzo duża liczba przymiotników opisujących nie tylko firmę, ale także jej pracowników, produkty czy usługi. W tekstach wizerunkowych, w których pojawia się strategia pioniera, nadawcy w swojej narracji nadużywają przymiotnika *innovacyjny*. Jest to najczęściej pojawiające się słowo-klucz, które może określać nie tylko pracodawcę, ale także projekty, technologie, produkty, usługi czy pracowników danej organizacji. Jak się okazuje, słowo to nie jest przypadkowe, a w dużej mierze odzwierciedla wizerunek, jaki chce posiadać organizacja lub jaki powinni posiadać jej pracownicy. Dodatkowo odzwierciedla ono cechy charakterystyczne dla przedstawicieli pokolenia Z.

Najczęściej występującej w tej strategii słowa-klucze³⁸² podzielono na trzy kategorie:

- dotyczące firmy: *globalny lider, firma kształtująca świat przyszłości, wielokrotny laureat, wiodący producent, firma posiadająca najwyższe standardy, dynamiczna firma; wyjątkowa firma, rozpoznawalna marka, instytucja finansowa (nowoczesna, innowacyjna), bank nowości, różnorodne środowisko, globalna współpraca, przestrzeń do tworzenia;*
- dotyczące usług/produktów marki: *niestandardowe idee, unikalne doświadczenie, technologie (nowoczesne, przełomowe, zaawansowane, najnowocześniejsze), usługi innowacyjne, produkty innowacyjne, najwyższa jakość, technologiczna transformacja,*

³⁸¹ Numery 1 i 2 odnoszą się kolejno do kampanii danej firmy z 2018/2019 i do kampanii z 2019/2020 roku.

³⁸² Słowa zostały wypisane z tekstów wizerunkowych firm Accenture, Konica Minolta, Bosch, Electrolux i Alior. Zob. Materiał źródłowy.

rozwiązania (nowatorskie, innowacyjne), specjalistyczna wiedza, procesy biznesowe, inteligentne systemy, projekty (przełomowe, innowacyjne, nowatorskie, ciekawe, autorskie, różnorodne, wielowymiarowe, ogólnofirmowe, biznesowe), prawdziwe wyzwania;

- *zwracające uwagę na pracowników: my, sukces, ścieżka kariery, szkolenia, rozwój, dokonywanie czegoś niezwykłego, praca nad wielkimi rzeczami, proaktywność, zaangażowania, przedsiębiorczość, bycie sobą, zachowanie równowagi, poszerzanie horyzontów, samodzielność, współodpowiedzialność, realny wpływ, odwaga biznesowa, kreatywność, otwartość na nowe idee, satysfakcja zawodowa, osiągnięcia, bycie częścią zespołu, skuteczne przywództwo, gotowość do nauki, innowacyjne pomysły, kształtowanie świata przyszłości, wiedza (praktyczna, unikatowa, ekspercka), grono najlepszych specjalistów, profesjonalisci, pionierzy, zaangażowani pracownicy, pracownik pracujący nad postępem technologicznym, pracownik największą wartością, pracownik zmieniający świat, pracownik zwiększający konkurencyjność, pracownik poprawiający efektywność, pracownik wytyczający trendy, pracownik przekształcający firmy, pracownik tworzący wartości.*

Jak się okazuje, najważniejsze dla organizacji pioniera jest to, aby zachęcić pracownika do „bycia częścią innowacji” i do „wspólnego kształtowania świata przyszłości”. Firmy stawiają na technologię, a pracownicy mają zamienić ich wizję w konkretne produkty. Organizacje zapewniają, że wspólnie z pracownikami „wyznaczają trendy”. Narracja firm skupia się na pracowniku i jego możliwościach rozwoju w danej organizacji. Jednak możliwości te zawsze nawiązują do technologii i innowacyjnych produktów. Firmy chętnie mówią o sobie jako o innowatorze, ekspercie, i takich pracowników też szukają i chcą szkolić. Twórcy komunikatów tworzą wizerunek odbiorcy pioniera, który będzie dokonywał czegoś wielkiego. Narracja skupia się na transformacji technologicznej na przełomowych projektach, które oferuje firma.

- **Analiza marki pracodawcy Accenture**

Organizacja Accenture w obu tekstach wizerunkowych chce być postrzegana zarówno jako ekspercka, jak i innowatorska, o czym świadczą sformułowania typu: „realizujemy projekty, których nikt nie jest w stanie zrobić”; „odpowiadamy na prawdziwe wyzwania, z sukcesem realizujemy nowatorskie projekty”³⁸³. W pierwszym tekście firma komunikuje w pierwszej osobie liczby mnogiej (1. os. l. mn.), co daje pracownikom poczucie, że są oni częścią grupy wybrańców – jednym z wielu ekspertów w organizacji: „my eksperci, my najlepsi”, podkreśla

³⁸³ Zob. Materiał źródłowy: tekst wizerunkowy marki Accenture (2018/2019), s. 224-225.

również wspólnotowość. Natomiast w drugim tekście uwaga zostaje przeniesiona na kandydata (przez użycie narracji w drugiej osobie liczby pojedynczej – 2. os. l. poj.): „wytyczaj trendy, przekształcaj firmy, twórz wartości”³⁸⁴. Dla firmy nadal najważniejsza jest pozycja lidera i firmy konkurencyjnej, z tą różnicą, że wizerunek firmy kreowany jest przez pryzmat pracownika, a nie organizacji. Zabieg ten powoduje, że kandydat może doznać uczucia wyjątkowości oraz czuć, że będzie mógł wpływać na rzeczywistość.

Oba teksty wizerunkowe pełnią funkcję ekspresywną, są nacechowane emocjonalnie – „jesteśmy ekspertami realizującymi projekty, których nikt nie jest w stanie zrobić, albo nie jest w stanie zrobić tak dobrze jak my”. Wyjątkowość i unikalność to wartości, które szczególnie ceni sobie generacja Z, gdyż jej przedstawiciele są wręcz przekonani o swojej wyjątkowości. Dla pokolenia Z istotne jest również to, aby być częścią jakiejś społeczności. Młodzi ludzie cenią sobie pracę zespołową – chcą przynależeć do grupy, która posiada takie same wartości jak oni.

Firma zachęca pracownika do działania tu i teraz, a nie w przyszłości. Firma namawia kandydata, aby aplikował „już dziś”. Również w drugim tekście wizerunkowym nadawca skupia się na bieżącym momencie i namawia do natychmiastowej reakcji. Wskazują na to także powielane nawiązania do terażniejszości – tekst napisany został w czasie terażniejszym. W obu tekstach wizerunkowych zawarto również zwrot *call to action* – motywujący kandydata do niezwłocznego złożenia aplikacji: „aplikuj już dziś na...” – który odsyła kandydata do konkretnego miejsca, gdzie nadawca kontynuuje swoją komunikację. Zachęcanie do szybkiej reakcji może być odpowiedzią na problem prokrastynacji – odkładaniem działań na później – co wydaje się szczególnie widoczne wśród przedstawicieli pokolenia Z.

Kolejnym kodem semiotycznym są ikony, które wykorzystano w obu tekstach wizerunkowych. W tekście z 2018/2019 roku ikony obrazują użyte rzeczowniki, które opisują branże, w których działa firma (np. bankowość, ubezpieczenie, handel itd.). Natomiast w drugim tekście ikony dołączone są do tekstu głównego – haseł kampanii (np. „Wytyczaj trendy w biznesie i w technologii”) i przedstawiają wizualnie te procesy. W obu przypadkach mają one obrazować tekst werbalny, bez którego znaczenie ikon byłoby niezrozumiałe; sam tekst natomiast byłby mało atrakcyjny.

W pierwszym tekście zamieszczono również infografikę, która prezentuje ścieżkę kariery potencjalnego pracownika firmy. Wypunktowano w niej najważniejsze informacje dotyczące preferowanych kandydatów – ukończony kierunek studiów, wymagane umiejętności

³⁸⁴ Zob. Materiał źródłowy: tekst wizerunkowy marki Accenture (2019/2020), s. 224-225.

i zainteresowania odpowiadające danym działom, do których może aplikować kandydat. Infografika ułatwia czytelnikowi odbiór informacji, które dzięki takiej formie są bardziej czytelne i przejrzyste. W infografice i w ikonach dominują rzeczowniki o charakterze ogólnym (studia techniczne, języki obce, zainteresowania). Użycie kodów semiotycznych takich jak ikona czy infografika także nawiązuje do preferencji pokolenia Z, która najchętniej używa komunikacji wizualnej.

Co więcej, w pierwszym tekście wizerunkowym użyto fotografii. Zdjęcie podkreśla główną ideę tekstu – innowacyjność firmy – oraz odzwierciedla profil pracownika firmy – osobę młodą, interesującą się nowymi technologiami, patrzącą w przyszłość, o czym świadczą założone przez kobietę okulary do oglądania wirtualnej rzeczywistości. Fotografia współgra nie tylko z profilem firmy, ale także z tekstem, który nawiązuje do nowych technologii. W drugim tekście zamiast fotografii umieszczono grafikę, której element – siatka – ma przywoływać skojarzenie z siecią, inteligentnym systemem, innowacyjnymi rozwiązaniami, co podkreśla branżę, w której funkcjonuje firma. Często to właśnie za pomocą obrazów generacja Z komunikuje się ze swoimi rówieśnikami w mediach społecznościowych.

Dodatkowo komunikacja firmy jest wzmacniana barwą – kodem semiotycznym, który w kampaniach wizerunkowych zazwyczaj odpowiada identyfikacji wizualnej danej firmy. W Accenture główną barwą jest ciemny fiolet, który odnosi się do głównych cech firmy: prestiżu, kreatywności i eksperckości³⁸⁵. Oprócz fioleto w obu tekstach wizerunkowych użyto też koloru białego i czarnego. Czerń to elegancja, luksus i prestiż, a w połączeniu z fioletem prezentuje markę jako wyrafinowaną i elegancką. Natomiast w drugim tekście dodatkowym kolorem głównym jest niebieski, który ma pobudzać kreatywność i któremu można zaufać. Firma w obu tekstach wizerunkowych używa dodatkowych kolorów, które są przypisane danym działom firmy: żółty – *digital*; zielony – *technology*; niebieski – *operations*; czerwony – *strategy*; fioletowy – *consulting*. Barwy te wskazują kolejno na: radość, spokój, logikę, korzyść, siłę i pasję. Cała kolorystyka marki tworzy spójny przekaz, który mówi odbiorcy, że organizacja jest zarówno firmą prestiżową, jak i kreatywną.

Innym kodem multimodalnym wzmacniającym przekaz firmy eksperta, który zawarty jest w danej strategii dyskursywnej, jest czcionka. Accenture używa w swoim logotypie fontu Rotis³⁸⁶. Krój pisma używany przez firmę jest geometryczny, cechują go matematyczne kształty (np. eliptyczna litera „o”). Sam styl liter jest precyzyjny, matematyczny

³⁸⁵ Więcej na temat semantyki kolorów w odniesieniu do tego i pozostałych analizowanych tekstów wizerunkowych zob. rozdz. 7.6. *Kody semiotyczne analizowanych tekstów wizerunkowych*, s. 188-200.

³⁸⁶ Font został zaprojektowany przez niemieckiego grafika Otlę Aichera.

i mechaniczny. Font ten można uznać za nowoczesny, techniczny i naukowy. Jest on bezpośrednim nawiązaniem do usług, jakie świadczy firma, opierających się na wiedzy i umiejętnościach technicznych pracowników. Kod ten nawiązuje również do nowoczesnego profilu firmy³⁸⁷. Organizacja chce, aby jej usługi były postrzegane jako precyzyjne i na najwyższym poziomie.

Analizę komunikatu firmy można podsumować następująco: Accenture uważa się za najlepszego pracodawcę, dlatego chce posiadać tylko najlepszych pracowników. Pracodawca chce być pionierem, innowatorem, dawać swoim pracownikom szansę na tworzenie nowych technologii. Organizacja kreuje wizerunek pracownika-innowatora i pioniera, który ma być ambitnym twórcą, zaangażowanym w swoją pracę i skłonny do poświęceń. Firma ma jasną wizję tego, z kim chce współpracować. Mówi otwarcie, kto ich interesuje, a resztę odrzuca (przedstawiona ścieżka kariery nie jest elastyczna).

Kandydaci chcący dołączyć do tego typu firmy powinni posiadać te same cechy, które ma organizacja – unikalność, niezwykłość, wiedzę ekspercką. Pracownicy muszą skończyć konkretne studia, na co wskazuje szczegółowo rozpisana ścieżka kariery. Oznacza to, że dla pracodawcy ważne jest, aby kandydat posiadał wykształcenie wyższe. Wskazuje to na pewną nierówność w relacji pomiędzy firmą a pracownikiem. Organizacja wyraźnie podkreśla selektywność w swoim wyborze. Jeśli kandydat chce do niej dołączyć, musi spełnić konkretne warunki. Ponadto w drugim tekście wizerunkowym komunikacja firmy wydaje się zautomatyzowana, co daje poczucie, że pracownik ma być w firmie niejako robotem wykonującym swoje obowiązki (np. kształt ikon, krótkie hasła). Może to również oznaczać dehumanizację pracownika. Z drugiej strony firma przenosi uwagę na kandydata, co daje mu poczucie wyjątkowości i tego, że będzie on mieć wpływ na otaczającą go rzeczywistość. Pracownik firmy Accenture ma być innowatorem, pionierem, twórcą. Ma on być młodą, ambitną osobą, która zawsze dąży do określonego celu.

- **Analiza marki pracodawcy Konica Minolta**

Konica Minolta to kolejna firma, która stosuje strategię innowatora. Narracja obu tekstów wizerunkowych jest minimalistyczna, składa się z krótkich zdań, występuje w niej podmiot zbiorowy³⁸⁸. Teksty wizerunkowe nie posiadają początku, środka ani końca, dlatego można dowolnie odczytywać umieszczone w nich informacje. Organizacja promuje się przy użyciu

³⁸⁷ Więcej na temat krojów pisma w odniesieniu do tego i pozostałych analizowanych tekstów wizerunkowych zob. rozdz. 7.6. *Kody semiotyczne analizowanych tekstów wizerunkowych*, s. 188-200.

³⁸⁸ Zob. Materiał źródłowy: teksty wizerunkowe marki Konica Minolta (2018/2019 oraz 2019/2020), s. 245-247.

hasła „Technologia to nasza codzienność” i „Zmieniaj świat codziennie”. Hasło „zmieniaj świat” jest szczególnie trafne w komunikacji skierowanej do pokolenia Z, którego istotną cechą jest chęć przekształcania świata. Natomiast krótkie zdania czy hasłowo zapisane teksty to zdecydowanie najlepszy sposób na zwrócenie uwagi przedstawicieli tej generacji, zwłaszcza że osoby te charakteryzują się niemożnością skupienia uwagi na dłuższym tekście³⁸⁹.

Kolejnymi kodami semiotycznymi są elementy wizualne pojawiające się w obu tekstach wizerunkowych. W pierwszym tekście są to ikony, które dołączone do krótkich bloków tekstowych pełnią funkcję ozdobników. Oprócz ikon załączono kod QR, który po zeskanowaniu przekieruje kandydata do aktualnych ofert pracy. Użycie tego narzędzia jest wyrazem kreatywności firmy, a ponadto wykorzystuje ona technologiczne rozwiązanie, co wskazuje na jej innowacyjność. Innym użytym elementem wizualnym są naklejki³⁹⁰, które obrazują kulturę i korzenie firmy – japońskie znaki tworzące pewne zwroty.

Ostatnią wizualizacją, która pojawiła się w obu tekstach wizerunkowych jest nowoczesna koncepcja graficzna: metaforyczne przedstawienie nowych technologii, które zostały wyłożone na talerzu, co wskazuje na ich codzienne użycie (analogicznie do spożywania codziennych posiłków). Wszystkie wizualizacje zawarte w tekstach pełnią funkcję scenografii. Pokolenie Z to osoby, które cenią sobie kreatywne, innowacyjne podejście do komunikacji także w trakcie rekrutacji. Opisanie powyżej elementy sprawiają, że teksty wizerunkowe oprócz posiadania tych właśnie cech są także atrakcyjnie wizualnie, co potwierdza fakt, że organizacja posiada profil innowatora czy pioniera.

Istotnym kodem semiotycznym jest również kolor, który wpisuje się w ogólną identyfikację wizualną firmy. W tym przypadku główną barwą jest kolor niebieski, odnoszący się do takich cech jak: zaufanie, spokój, mądrość, kreatywność. W obu przekazach użyto też koloru białego, czarnego i fioletowego. Czerni to elegancja, a jasny fiolet symbolizuje kreatywność i niekonwencjonalność. Kolorystyka marki Konica Minolta jest podobna do kolorystyki elementów kampanii Accenture i również w tym tekście wizerunkowym tworzy ona wraz z pozostałymi kodami semiotycznymi spójny przekaz, który wskazuje na kreatywność i prestiż organizacji.

Krój pisma używany przez firmę jest bezszeryfowy, co wskazuje na rzeczowość i konstruktywność firmy, ale także na jej pewność siebie i konkretność. Font ten wzmacnia przekaz, w którym firma kreuje się na innowatora i eksperta. Wyrównanie tekstu do lewej oraz konkretny układ słów i zdań wskazuje na precyzję i mechanizm. Font jest nowoczesny

³⁸⁹ Zob. rozdz. 4. *Problem pokoleniowości*.

³⁹⁰ Naklejki były dodatkiem dostępnym tylko w wersji drukowanej magazynu, zob. Materiał źródłowy, s. 245-247.

i mechaniczny, co podobnie jak w przypadku Accenture koresponduje z charakterem usług świadczonych przez firmę – w których umiejętności techniczne pracowników odgrywają fundamentalną rolę.

Zamieszczone w kluczowym miejscu logo reprezentuje wartość marki i wyraża to, co oferuje ona swoim klientom. Symbol kuli ziemskiej jest reprezentacją nieskończonej ekspansji firmy oraz innowacyjnej wartości oferowanej klientom na całym świecie. Eliptyczna forma jest wyrazem niezawodności i bezpieczeństwa dla klientów oraz szerokiego zakresu technologii, jakie oferuje firma. Natomiast pięć linii przedstawia wiązki światła i oznacza rozległą wiedzę technologiczną w dziedzinie obrazowania. Niebieski kolor symbolizuje kreatywną innowację. Cały logotyp wyraża precyzję i jakość w zakresie obrazowania oraz kontynuację świeżych pomysłów, jakie firma oferuje swoim klientom³⁹¹.

Konica Minolta łączy tradycję z innowacją – dopasowuje się do zmieniającego się świata, a zarazem kultywuje tradycję, o czym przypomina w słowach: „Robimy startupy od 140 lat”. Powyższe stwierdzenie wskazuje na długoletnią tradycję firmy, ale także na jej nowoczesne podejście do otaczającej ją rzeczywistości. Firma ta jest więc zakorzeniona w swojej działalności, ale także otwarta na zmiany. Organizacja szuka pracownika myślącego poza schematami, wyprzedzającego rzeczywistość. Tacy właśnie są odbiorcy tej komunikacji – przedstawiciele generacji Z są otwarci na zmiany, a zarazem mocno wspierają lokalne działania. Komunikat marki jest minimalistyczny i zdaje się odzwierciedlać sposób komunikacji pokolenia Z – krótki, hasłowy, ale także kreatywny. W relacji pomiędzy nadawcą a odbiorcą nie ma napięć, jednak odbiorca musi odpowiedzieć na oczekiwania nadawcy – pracodawca poszukuje pracownika-innowatora, który stanie się częścią organizacji i będzie razem z innymi pracownikami zmieniał rzeczywistość.

- **Analiza marki pracodawcy Bosch**

Kolejnym przykładem jest organizacja Bosch. W obu tekstach wizerunkowych firmy nadawca wyraźnie podkreśla jedność grupy i akcentuje wspólne działania zespołu, co ma dać kandydatom poczucie bycia częścią firmy, z którą będą mogli się utożsamiać: „każdy z nas czuje się współodpowiedzialny za to, w jakim kierunku rozwija się nasza firma”³⁹². Komunikacja marki podzielona jest na kilka krótkich tekstów zapisanych w 1. os. l. mn., w których nadawca akcentuje swoją pozycję firmy technicznej i innowacyjnej. Kolejne teksty

³⁹¹ Zob. *Symbol logo* [online] Konica Minolta, <https://www.konicaminolta.com/us-en/corporate/symbol-logo.html> [dostęp: 20.10.2020].

³⁹² Zob. Materiał źródłowy: teksty wizerunkowe marki Bosch (2018/1029 oraz 2019/2020), s. 230-231.

zapisano w trzeciej osobie liczby pojedynczej (3. os. 1. poj.), co może wskazywać na zdystansowanie się nadawcy do danego przekazu lub ukazanie pewnego respektu – „grupa Bosch jest wiodącym globalnym dostawcą technologii i usług”. Zdecydowanie większy nacisk kładzie się jednak na odpowiedzialność grupową i poczucie wspólnotowości, na co wskazuje chociażby tytuł kampanii z 2019/2020 roku: „*We LEAD Bosch*” [my zarządzamy firmą Bosch³⁹³]. Wszystkie teksty są krótkie, podzielone na bloki tematyczne, co może odpowiadać na potrzeby komunikacyjne pokolenia Z, które preferuje krótsze formy tekstowe.

Ikony pojawiające się w obu przekazach (mogą pełnić również funkcję infografik) określają to, co jest ważne z perspektywy firmy i biznesu – najważniejsze wskaźniki firmy – oraz to, co może być ważne dla pracowników – oferowane benefity. Większa część wymienionych benefitów to nie dobra materialne, a wartości, jakie będzie mogła osiąść dana osoba, zapisane jako bezosobowe zwroty: „być sobą”, „poszerzać horyzonty”, „zostawić po sobie ślad”. Wyrażenia te są ze sobą powiązane i tworzą sieć oferowanych przez firmę wartości. W tekstach zastosowano również ikony takie jak serce czy żarówka, które są symbolami odpowiednio miłości i wiedzy. Formy graficzne to preferowana forma komunikacji młodych ludzi, którzy chętniej odczytują komunikaty wizualno-tekstowe.

W obu tekstach wizerunkowych użyto również fotografii, która pełni w nich funkcję scenografii. Zdjęcia przedstawiają klientów lub/i pracowników firmy – młodych i uśmiechniętych, których ukazano jako zgrany zespół, pracujący razem nad jakimś zadaniem. Fotografie nawiązują do wartości, jakie oferuje firma (np. *team spirit*³⁹⁴). Na jednym ze zdjęć znajduje się również produkt firmy – innowacyjny samochód, który także wiąże się z tekstem nawiązującym do nowych technologii. Wartość pracy zespołowej, sugerowanej drugą z fotografii, może nawiązywać do tego, iż pracownicy mogą liczyć na wsparcie w zespole – co wydaje się ważne dla chętnie podejmującej pracę zespołowe Gen Z.

Komunikacja firmy wzmocniona jest całą gamą kolorów odpowiadającej identyfikacji wizualnej firmy, na którą składają się: bordo, czerwień, fiolet, fuksja, błękit, turkus, zielen. Kolory te oznaczają kolejno: prestiż, siłę i bezpieczeństwo, energię i bogactwo, pewność siebie, mądrość i zaufanie, spokój i kreatywność. W obu tekstach wizerunkowych użyto tych samych barw, jednak w tekście z 2018/2019 roku kolorem dominującym jest niebieski, a w drugim tekście – karmazynowa fuksja (magenta) oraz turkus. Fuksja symbolizuje wiarę w powodzenie podejmowanych działań i pewność siebie, zaś turkus uważany jest za kolor inspirujący. Dodatkowo barwy te reprezentują energię, jaką dają produkty firmy, a szary kolor

³⁹³ Tłum. własne, dotyczy tego i następnych wyrażen anglojęzycznych zawartych w tym rozdziale.

³⁹⁴ Określenie *team spirit* oznacza ducha współpracy.

zastosowany w logotypie marki podkreśla związek organizacji z aspektem technicznym, z profesjonalizmem, niezawodnością i praktycznością – wartościami oferowanymi przez markę. Warto zwrócić uwagę, że Bosch to kolejna firma w opisywanej strategii dyskursywnej innowatora/pioniera, która w swojej komunikacji wizualnej wykorzystuje kolory takie jak fioletowy i niebieski, w psychologii barw wskazujące na innowacyjność i kreatywność.

Kolejnym kodem multimodalnym jest typografia. Bosch posiada swój własny *brandbook*³⁹⁵, który zawiera specjalnie stworzony krój korporacyjny *Bosch Family*. Organizacja używa fontu składającego się z dwóch groteskowych odmian: grubych, ciężkich liter w logo i cienkich liter w haśle. Sam logotyp firmy odzwierciedla siłę i dziedzictwo marki, pokazując postęp i rozwój firmy. Natomiast proste, surowe linie oddają jego dostępność i bezpośredniość. Krój pisma odzwierciedla ogólną wizję marki: jakość, przejrzystość i prostotę.

Bosch uważa się za firmę „kształtującą świat przyszłości”, w której „z pomysłów powstają innowacje”. Technologia jest dla organizacji najważniejsza – jest jej priorytetem, a pracownik ma pracować nad postępowaniem technologicznym firmy, rozwijając jej produkty. Przedsiębiorstwo chce dać kandydatom poczucie bycia częścią firmy, z którą będą mogli się utożsamiać. Narracja firmy wskazuje na to, że pracownicy mogą współtworzyć świat przyszłości, korzystać z infrastruktury firmy i zamieniać jej wizję w gotowe produkty. Kandydaci mogą napędzać postęp technologiczny, pośredniczyć w realizowaniu wizji firmy, mogą być nośnikami innowacji i zmian – ich ambasadorami.

• **Analiza marki pracodawcy Alior Bank**

Inną firmą, dla której strategią przewodnią jest eksperckość i innowacyjność, jest Alior Bank kierujący swoją komunikacją do ekspertów z branży bankowości i finansów. Poza tym, że firma uważa się za markę ekspercką, chce być również postrzegana jako tradycyjna i partnerska. Tradycyjny profil firmy potwierdzają zwroty z pierwszego tekstu wizerunkowego takie jak: „tradycyjna bankowość z innowacyjnymi rozwiązaniami i produktami”, „świat tradycyjnej bankowości i nowatorskich rozwiązań”³⁹⁶. Oba zwroty wskazują na to, że firma łączy tradycyjność z nowoczesnością i to jest ich największą wartością. Może to wynikać z przekonania, że klienci usług bankowych mają większe zaufanie do instytucji bankowych, które mają dłuższe doświadczenie na rynku, gdyż są one bardziej godne powierzenia im swojego majątku. Natomiast osobowość partnerską potwierdzają stwierdzenia z drugiego

³⁹⁵ Księga znaku danej marki, w której zapisuje się wszystkie rozwiązania graficzne stosowane przez daną markę.

³⁹⁶ Zob. Materiał źródłowy: tekst wizerunkowy marki Alior (2018/2019), s. 226.

tekstu wizerunkowego: „masz realny wpływ na funkcjonowanie biznesu”, „dajemy (i oczekujemy!) więcej samodzielności niż inne firmy”, „każdy tydzień, miesiąc i rok pracy powiększa Twoją wiedzę ekspercką i doświadczenie”³⁹⁷.

Oba teksty wizerunkowe zapisane są w 3. os. l. poj., co nadaje tym przekazom formalny ton oraz wprowadza do komunikacji pewien dystans, gdyż firma do opowiadania swojej historii wykorzystuje zewnętrznego narratora. Dodatkowo w drugim przekazie, gdzie nadawca buduje swój wizerunek eksperta-partnera, występują bezpośrednie zwroty do potencjalnego kandydata takie jak: „pracuj w sercu innowacyjnej bankowości”; „poznaj nas bliżej”, co również wskazuje na chęć nawiązania relacji partnerskiej z pracownikami. Organizacja przedstawia kandydatom ofertę, oczekując od nich wzajemnej wymiany doświadczeń opartej na różnorodnych umiejętnościach potencjalnych pracowników.

Oprócz tekstu werbalnego w przekazie zastosowano również inne kody multimodalne, na przykład ikony, które wspólnie z rzeczownikami obrazują, jakimi wartościami kieruje się marka: zwinność, zespołowość, prostota oraz etyka. Innym kodem są zastosowane fotografie, na których występują młodzi, uśmiechnięci, elegancko ubrani ludzie skupieni na pracy (rozmowa z klientem, praca przy komputerze i obsługa zaawansowanych technologii). Fotografie pełnią funkcję informacyjną – uzupełniają tekst werbalny, są dodatkiem obrazującym branżę, działy, produkty, profil klienta i pracownika firmy. Mają ukazać kandydatowi, jak może wyglądać środowisko jego pracy i sama praca.

Również kolorystyka obu tekstów wizerunkowych podkreśla eksperckość, elegancję i prestiż marki. Barwy, jakimi operuje organizacja, to ciemne odcienie czerwieni, które są zarezerwowane dla produktów i usług klasy premium – podkreślają ich wysoką wartość. Innym stosowanym kolorem jest granat, który wskazuje na bezpieczeństwo, zaufanie, stabilizację i mądrość. Barwa ta kojarzona jest również z inteligencją i często stosowana jest przez firmy z branży nowych technologii. Kolorystyka logotypu oparta jest na dwóch barwach: burgundzie symbolizującym doświadczenie i pewność oraz złotożółtym, który symbolizuje dobrobyt.

Kolejnym kodem semiotycznym jest krój pisma, który w przypadku Alior Banku jest elegancki i ponadczasowy. Ten bezszeryfowy font jest pewnym przełamaniem schematu, gdyż nie buduje on asocjacji ze stabilnością czy z tradycją, a wprowadza lekkość i nadaje nowoczesny charakter instytucji. W ten sposób marka poniekąd modernizuje swój tradycyjny

³⁹⁷ Zob. Materiał źródłowy: tekst wizerunkowy marki Alior (2019/2020), s. 227.

wizerunek. Co więcej, opisany krój zapewnia przejrzystość i czytelność prezentowanych informacji, co w tej branży wydaje się kluczowe.

Alior opisuje swojego pracownika jako eksperta lub osobę aspirującą do tego, aby się nim stać. Kandydatem powinna być osoba elastyczna, szukająca konkretnego, specjalistycznego doświadczenia zawodowego. Pracownik musi lubić wyzwania oraz ma być ambitny i samodzielny. Firma poszukuje pracownika rzetelnego, poważnie traktującego zarówno organizację, jak i swoich współpracowników, pracę i siebie samego. Hasło przewodnie kampanii – „cyfrowy buntownik” – może sugerować, że organizacja szuka pracownika buntującego się. Jednak teksty werbalne, w których nadawca zwraca uwagę na tradycyjny charakter banku, niekoniecznie łączą się z tą ideą. Zestawienie powyższych kontrastów potwierdza profil banku, który chce łączyć tradycję z nowoczesnością. Alior odpowiada na potrzeby szybko zmieniającego się rynku, który jest zdominowany przez proces digitalizacji, jednak sama firma nadal wydaje się dość tradycyjna. Za pomocą różnych kodów multimodalnych organizacja buduje wizerunek marki pracodawcy ekskluzywnego, prestiżowego, który bierze na siebie odpowiedzialność za innych. Ceni sobie przy tym swoją klasę i wysoki status, co może również wskazywać na duże ego organizacji.

- **Analiza marki pracodawcy Electrolux**

W komunikacji firmy Electrolux strategia innowatora wspierana jest przez osobowość działacza społecznego. Oba teksty wizerunkowe napisane są w języku angielskim³⁹⁸, co świadczy o tym, że organizacja chce posiadać pracowników, którzy władają tym językiem. Co więcej, użycie języka angielskiego dodatkowo podkreśla międzynarodowy profil organizacji. Narracja firmy odbywa się w 1. os. l. mn. Firma nie skupia się jednak tylko na sobie ani na swoich produktach, a uwagę przeniesiono na naturę, ludzi i codzienne życie klientów firmy. Nadawca opowiada o otaczającym go świecie, ale także kreuje świat przeżyć dla swoich klientów. To potwierdza, że dla marki najważniejsza jest jej misja, czyli uczynienie świata lepszym. Ta właśnie misja ma zachęcać kandydatów do pracy w Electrolux. Celem komunikacji firmy jest inspirowanie swoich klientów w codziennym życiu, poznawanie ich oczekiwań i dostarczanie rozwiązań, które będą odpowiedzią na ich realne potrzeby.

Również użyte fotografie podkreślają innowacyjność firmy i odzwierciedlają profil jej klientów – uwiecznione są na nich osoby młode, ceniące sobie komfort życia i innowacyjne rozwiązania. Zdjęcia wydają się kadrami z filmu i pełnią funkcję scenografii. W pierwszym

³⁹⁸ Zob. Materiał źródłowy: teksty wizerunkowe marki Electrolux (2018/2019 oraz 2019/2020), s. 236-237.

tekście kolorystyka fotografii jest ciemniejsza, zdjęcie wykonano w półmroku, a strumień światła pada na nowoczesny dom, który jest symbolem rozwiązań technologicznych, jakie w swojej ofercie proponuje firma. W drugim tekście fotografia przedstawia parę młodych osób spacerujących wzdłuż jeziora oraz skrawek domu. Zdjęcia nawiązują zatem do ekologicznych i innowacyjnych rozwiązań obrazujących styl życia, jaki proponuje firma swoim klientom.

Innowacyjny profil organizacji wzmocniony jest również barwą. Głównym kolorem identyfikacji wizualnej jest granat użyty w logo marki, który ma symbolizować nowe standardy, podkreślać innowacyjność i wysoką jakość, której oczekują konsumenci. Granat to również elegancja i bezpieczeństwo. Kolorem użytym w pierwszym tekście wizerunkowym jest również turkus, który równoważy emocje, uspokaja i oznacza stabilność. Jest to barwa, która pomaga w podejmowaniu decyzji. Dodatkowo w tekście użyto koloru czarnego, który oznacza elegancję i prestiż. W drugim tekście głównymi kolorami są odcienie niebieskiego, który pobudza kreatywność. Identyfikacja wizualna tekstów wizerunkowych marki Electrolux zdecydowanie wskazują na nowoczesny i elegancki charakter marki.

Firma posługuje się prostym, bezszeryfowym krojem pisma, który jako kolejny kod multimodalny wzmocnia przekaz firmy-eksperta. Jest on lekki, dynamiczny i innowacyjny. W logotypie wyróżniono literę „E” przez jej zakrzywienie, co wydaje się najbardziej charakterystycznym elementem w użytej typografii. Logotyp firmy przywołuje skojarzenia odzwierciedlające najważniejsze atrybuty marki, jakimi są innowacyjność, wysoka jakość oraz przemysłane wzornictwo.

Organizacja w swojej komunikacji podkreśla, że praca to proces, w którym pracownik może codziennie uczestniczyć, stawiając małe kroki mające wpływ na produkt końcowy. Przyjazne podejście firmy zazębia się z produktami, które sprawiają, że życie każdego człowieka może stać się łatwiejsze. Jednocześnie pracodawca chce, aby pracownicy wyznawali podobne wartości do tych, jakimi kieruje się firma. Dla pokolenia Z ta zgodność wartości jest równie ważna, istotna jest dla nich również misja firmy i jej wizja. Cenią oni sobie kreatywnie opowiedziane historie, ładne zdjęcia i *storytelling*, jaki prowadzi firma. Młodzi ludzie chcą mieć pracę, która ma sens, lub chcą pracować nad produktami, które pozytywnie wpływają na otaczający ich świat.

- **Podsumowanie firm o profilu innowacyjnym**

W opisaną wyżej strategii dyskursywnej pracownicy uważani są za grono innowatorów, którzy są w stanie pracować nad przełomowymi projektami. Dla wymienionych firm natomiast ważne jest to, aby pracownicy współpracowali ze sobą – byli częścią globalnej sieci talentów.

W ostatniej dekadzie technologia i rozwój (i procesy wspomagające go: digitalizacja, automatyzacja oraz robotyzacja) implikują zapotrzebowanie na nowe kompetencje: poznawcze, twórcze, informatyczne i międzykulturowe. W bardzo szybko rozwijającej się gospodarce cyfrowej rośnie zapotrzebowanie na wysoko wykwalifikowanych pracowników technicznych³⁹⁹, ale również liczą się takie umiejętności jak zdolność do pracy w zespole wirtualnym czy wielokulturowym. Potwierdzają to opisane w rozdziale 4. *Problem pokoleniowości* badania opisane w raporcie *Global Talent 2021*, w których 70% respondentów stwierdziło, że zwiększa się znacznie zapotrzebowanie na umiejętności interdyscyplinarne, czyli posiadanie wiedzy i doświadczenia z różnych dziedzin nauki, np. prawa, psychologii, zarządzania czy IT⁴⁰⁰. Pracownicy i ich umiejętności odgrywają kluczową rolę w procesie tworzenia. Kandydaci mają świadomość tego, że mają istotny wkład w dostarczaniu światu nowych technologii, co powoduje, że ich pozycja na rynku pracy jest coraz bardziej znacząca.

Firmy kreują wizję świata, w której ukazuje się modelowy obraz pracownika dynamicznego, kreatywnego, energicznego i pełnego woli walki. Kandydaci powinni wiedzieć, czego chcą, być innowatorami i dążyć do tego, aby stać się w swojej dziedzinie ekspertami. Mają być gotowi na nowe wyzwania oraz współtworzyć daną firmę, dzięki czemu będą mieć szansę na zostawienie po sobie śladu. Doskonale łączy się to nie tylko z cechą przedsiębiorczości, jaką przypisuje się pokoleniu Z, ale także z ich chęcią robienia rzeczy wyjątkowych. Pracownicy firmy o profilu innowacyjnym mają być pionierami wytyczającymi nowe granice technologii, wpływającymi na otaczający ich świat – mają kształtować świat przyszłości. Pokolenie Z to osoby, które nie znają świata bez nowych technologii, są oni *digital natives*, a to stawia ich w konkurencyjnej pozycji względem innych generacji. W tekstach wizerunkowych przewija się motyw pracownika będącego nośnikiem innowacji i zmian. Stwierdzenie to można odnieść do młodych ludzi, którzy urodzeni w czasie, kiedy Internet i nowe technologie były już w użytku codziennym, są niejako ambasadorami zmian technologicznych. Zatem pracownicy-pionierzy powinni proponować nowatorskie rozwiązania przy użyciu nowoczesnych technologii. A to właśnie przedstawiciele pokolenia Z biegle poruszają się w cyfrowej przestrzeni pełnej innowacji technologicznych, w której są kreatorami wirtualnej rzeczywistości. Często podkreślaną cechą generacji Z jest także pewność siebie oraz to, że młodzi ludzie całą swoją uwagę skupiają na sobie. Jak się okazuje, w Polsce

³⁹⁹ *Global Talent 2021. How the new geography of talent will transform human resource strategies* [online], Oxford Economics 2012, <https://www.oxfordeconomics.com/Media/Default/Landing%20pages/Talent%20UCLA/global-talent-executive-summary.pdf> [dostęp: 20.08.2021].

⁴⁰⁰ Tamże; zob. także: Cerdin J.L., *Motivation of self-initiated expatriates* [w:] Andresen M., AlAriss M., Walther A. (red.), *Self-initiated expatriation. Individual, organizational and national perspectives*, New York 2013.

żadne wcześniejsze pokolenie nie posiadało tak wyraźnie utartych poglądów, nie było tak bardzo zorientowane i przekonane o swojej wyjątkowości⁴⁰¹. Ich kolejną cechą jest to, że nowości traktują jako wyzwania czy eksperymenty, a nie jako zagrożenia. Charakteryzuje ich łatwość wychwywania i wdrażania wszelkiego rodzaju nowości i trendów podczas szukania nowych wyzwań i impulsów. Poza tym przedstawiciele pokolenia Z są w stanie w tej samej chwili reagować na tysiące impulsów w multimodalnym, interaktywnym świecie. To wszystko sprawia, że ich relacja z pracodawcą-innowatorem jest oparta na wymianie wiedzy.

Wszystkie te cechy zostały dostrzeżone w opisywanej strategii dyskursywnej. Firmy dostrzegają potencjał pokolenia Z, dlatego chcą z pracownikami tej generacji stworzyć relację partnerską i skupioną wokół wymiany technologicznych doświadczeń. Pracodawca posiada pewną przewagę, gdyż ma infrastrukturę – jednak bez zasobów ludzkich nie mógłby zamienić swojej wizji w konkretne produkty. Należy jednak spojrzeć na taką relację z dwóch perspektyw. Z jednej strony nie występuje dominacja żadnej z grup nad inną, gdyż każda dostrzega wartości, jakie może zaoferować ta druga. Zaś z drugiej strony firmy w swojej komunikacji skupiają się na sobie, na swoich produktach, traktując pracownika jedynie jako nośnika swojej wizji – jako narzędzie do wykonywania określonych zadań.

6.1.2. Pracodawca jako mentor, opiekun, trener

W kolejnej strategii dyskursywnej pracodawca występuje w roli opiekuna dającego swoim pracownikom poczucie, że ich rozwój jest dla niego najważniejszy. Mentor dba o pracowników i ich potrzeby, chcąc, aby czuli się oni dobrze w danej organizacji, i tym zaskarbia sobie ich sympatię. Pracodawca-opiekun wyróżnia się realnym podejściem do pracy i rozwoju pracowników. Organizacja o takim profilu może pełnić rolę matki czy nauczycielki, dla których celem nadrzędnym jest dbanie o swoich podopiecznych, bycie autorytetem i dzielenie się z nimi posiadaną wiedzą. Natomiast pracownikowi przypisać można rolę niedoświadczzonego ucznia, który może zdobyć odpowiednie doświadczenie w danej firmie, jednocześnie posiadając wsparcie mentora. Firmie występującej w roli mentora można zatem przypisać archetyp opiekuna lub mędrca, który służy słowem, ale także nauczyciela, mistrza czy doradcy – edukującego i chętnie dzielącego się swoją wiedzą.

Strategia dyskursywna, w której pracodawca występuje w roli opiekuna-mentora pojawiła się w pierwszym i drugim tekście wizerunkowym firm: Credit Agricole, Mars, Nestlé, PwC, EY, Capgemini, Samsung oraz w drugim tekście marki Ferrero i State Street. Strategia ta jest

⁴⁰¹ Sztajerowska A., dz. cyt., s. 81–101, cyt. za: Badzioch K., dz. cyt.

jednak wspierana przez różne osobowości wspomagające. W przekazach firmy Mars jest to osobowość tradycjonalisty, który daje pracownikom bezpieczną przestrzeń, zapewniając im grunt do dalszego, kreatywnego działania. W komunikatach firm Credit Agricole i EY jest to partner potrafiący wysłuchać, zrozumieć i wesprzeć. W tekstach wizerunkowych firmy Samsung osobowością wspomagającą jest pionier skupiony na innowacjach, stawiający na nowe technologie; zaś w przekazach PwC jest to obywatel świata, który myśli i działa globalnie.

W strategii dyskursywnej, w której pracodawca występuje w roli opiekuna, najczęściej pojawiające się słowa-klucze⁴⁰² odnoszą się do:

- ścieżki kariery pracownika: *rozwój zawodowy, wyzwania, sukces (pracownika, firmy lub wspólny), awans pracowników, nastawieni na rozwój, przestrzeń rozwoju, podnoszenie kompetencji, planowanie kariery, ścieżka kariery, dobry start, zacznij poziom wyżej, start Twojej kariery, nadaj tempa swojej karierze, profesjonalna ścieżka zawodowa, możliwość zatrudnienia;*
- możliwości rozwoju: *pakiety szkoleń, programy rozwojowe, rozwój (dynamiczny, nieustanny), różnorodne możliwości rozwoju, ciągła nauka, wyzwania, docenianie, bogaty zasób szkoleń zawodowych, bogaty zasób szkoleń językowych, nauka, rozwój osobisty, różnorodne możliwości rozwoju, ciągle doskonalenie, rozwój jako priorytet, warsztaty, zajęcia językowe, system szkoleń;*
- wsparcia oferowanego pracownikom: *opieka mentora, wsparcie, dbamy, bezpieczeństwo pracowników, indywidualne podejście do pracowników, program mentoringu;*
- benefitów pracowniczych: *umowa o pracę, umowa zlecenie, umowa na start, stabilność zatrudnienia, prywatna opieka medyczna, ubezpieczenie na życie, atrakcyjna lokalizacja, praca zdalna, elastyczny grafik, nowoczesne biuro, pakiety, szczęście w pracy, dobra atmosfera, zachowanie równowagi, work-life balance, radość z życia, przyjazna atmosfera, przyjazne środowisko, system kafeteryjny, program referalowy, biuro przyjazne środowisku i rowerzystom, imprezy integracyjne, wolontariaty pracownicze, komfortowe warunki pracy, dobre samopoczucie, integracje, warsztaty kulinarne, atrakcje, wydarzenia integracyjne, sekcje sportowe, dostęp do sklepu pracowniczego, pakiet świadczeń socjalnych, dodatkowe dni urlopu, karty sportowe, karta Multisport, bilety do kina, wysokie standardy pracy, liczne konkursy.*

⁴⁰² Słowa zostały wypisane z tekstów wizerunkowych firm: Credit Agricole, Mars, Nestle, PwC, EY, Capgemini, Samsung i State Street. Zob. Materiał źródłowy.

Wymienione wyżej słowa-klucze wyraźnie wskazują na to, że organizacje chcą zwabić kandydatów oferowanymi warunkami pracy, benefitami, możliwością rozwoju i potencjalną ścieżką kariery pracownika w firmie. Uwaga pracodawców przenosi się na kandydata, któremu organizacja chce dać przestrzeń, w której będzie on miał poczucie bezpieczeństwa oraz ciągłego rozwoju. Twórcy tworzą zatem wizerunek odbiorcy – ucznia, który w organizacji będzie mógł zacząć swoją ścieżkę kariery w sprzyjających mu warunkach. Brak tutaj nawiązań do projektów oraz pracy, którą będzie wykonywać pracownik. Poniżej szczegółowo opisano, jak poszczególne organizacje budują komunikację opartą o powyższą strategię dyskursywną, wykorzystując wymienione wyżej słowa-klucze.

- **Analiza marki pracodawcy EY**

Pierwszym przykładem jest organizacja EY stawiająca na szkolenie pracowników, którzy wydają się najważniejszym zasobem firmy: „Nie musisz wiedzieć wszystkiego, żeby dołączyć do EY. Jeśli chcesz rozwijać się jak najszybciej – pomożemy!”⁴⁰³. Organizacja oferuje kandydatom pomoc i zapewnia ich, że dołączając do niej, będą mogli liczyć na rozwój, szkolenia oraz ciekawą pracę. Unikalną wartością marki pracodawcy (EVP) jest hasło: „Zaczynij poziom wyżej”⁴⁰⁴. Hasłem tym firma podkreśla swoją pozycję na rynku pracy, która oznacza, że pracownicy będą pracować dla „lepszego” pracodawcy.

W swojej narracji firma zwraca się bezpośrednio do kandydata (w 2. os. l. poj.): „poznawaj ludzi, nie przestawaj się uczyć, zajmij się tym, co lubisz, ciesz się z efektów, rób coś dobrego”. Zwroty te wskazują na to, że kariera pracownika jest w jego rękach, a firma będzie go wspierać w jego działaniach i wyborach. Organizacja w swojej narracji używa również podmiotu zbiorowego, by podkreślić, że pracownik będzie częścią grupy: „W EY współpraca jest tak samo ważna, jak projekty, które wspólnie wykonujemy; będziemy świętować razem duże sukcesy”. Pracodawca zapewnia kandydata, że będzie mieć okazję na budowanie różnego rodzaju relacji w firmie, co pomoże mu w poszerzaniu swojej sieci kontaktów („Warto nawiązywać relacje, zwłaszcza takie, które zostaną z Tobą na długo”). Jednak najważniejsze jest to, że pracownik będzie mógł czuć satysfakcję z wykonywanej pracy („Ciesz się z efektów. Nasza praca nie należy do najłatwiejszych, ale jej efekty są spektakularne”). Firma kreuje również swój wizerunek organizacji łączącej różne idee, środowiska i sposoby myślenia: „Wiemy, że łącząc różne perspektywy, opinie i doświadczenia, stworzymy bardziej przyjazne środowisko dla EYerek i EYerów”. Zwroty „EYerki i EYerzy” – kojarzą się ze skrótową

⁴⁰³ Zob. Materiał źródłowy: tekst wizerunkowy marki EY (2019/2020), s. 239.

⁴⁰⁴ Zob. Materiał źródłowy: tekst wizerunkowy marki EY (2018/2019), s. 238.

nazwą pokolenia Y, co może sugerować, że komunikat jest kierowany między innymi do ludzi tej generacji.

Warto dodać, że w pierwszym tekście wizerunkowym załączono odnośnik do strony internetowej, która poświęcona jest danej kampanii rekrutacyjnej (zaczynijpoziomwyzej.pl) i gdzie firma kontynuuje komunikację na temat dostępnych możliwości stażu lub praktyki. Cały program wspierany jest hashtagem #tyteż, który dołączony jest do takich sformułowań jak: „W EY każdy jest mile widziany i tak samo ważny – niezależnie od płci, wieku, pochodzenia, przekonań czy orientacji”. Komunikaty na stronie internetowej skierowane są do młodych osób – wizualizacje mają klimat dyskotekowy, a ich język jednoznacznie nawiązuje do sposobu komunikacji młodych osób. Zwroty takie jak: „Na bogato”, „Stworzymy coś epickiego”, „Pękaj z dumy”, „Duma milion”, „Grzeje jeszcze długo”⁴⁰⁵ są częścią języka potocznego najmłodszych generacji. Również proponowane benefity wskazują na młodszą grupę osób: „PlayStation”, „ładny widok z biura” czy „piłkarzyki”. Wszystko to wpasowuje się w styl życia młodych ludzi i ma ich zachęcić do pracy w firmie.

W przeanalizowanych tekstach wizerunkowych grafiki pełnią funkcję tła i mają ilustrować odbiorcy jego możliwości rozwoju w firmie. Składają się one z różnych elementów biurowych, które towarzyszą pracownikom na co dzień w pracy. Na ilustracji z pierwszego tekstu wizerunkowego widnieje pewna konstrukcja – obraz ścieżki kariery pracownika EY. Kandydat dowiadyuje się, że firmie będzie między innymi „tworzył własną mapę szkoleń”, „spinał znaczące projekty” i „podkreślał swoje mocne strony”. Druga wizualizacja przedstawia plan działań przeciętnego pracownika, na który składają się: wejście do pracy, poznawanie nowych ludzi, wypicie kawy, uczenie się nowych rzeczy, odhaczanie skończonych zadań, pomaganie współpracownikom w ich zadaniach i wspólne świętowanie sukcesów. Obie wykorzystane wizualizacje są kreatywne i tworzą ciekawe konstrukcje graficzne. Firma w nietypowy sposób pokazuje kandydatom, że jest pomysłowa, zdecydowanie wyróżniając się od innych, dlatego też takich pracowników szuka do swojego grona. Kreatywność to jedna z najbardziej docenianych cech przez pokolenie Z.

Opisanym koncepcjom graficznym towarzyszą dwie barwy – podstawowe kolory całej identyfikacji wizualnej marki EY: czerń i żółć. W pierwszym tekście wizerunkowym fotografia ma ciemne tło, a poszczególne elementy wizualne i nagłówki wyróżnione są kolorem żółtym. Dodatkowo niektóre gadzety biurowe zamieszczone na ilustracji są koloru różowego lub zielonego. Kolor czarny jest utożsamiany z elegancją, luksusem, stałością

⁴⁰⁵ Zob. <https://zaczynijpoziomwyzej.pl>, [dostęp: 22.10.2020].

i prestiżem, a użyty jako tło całego tekstu nadaje kontrast, dzięki czemu łatwiej wyróżnić inne kolory. Barwa żółta zaś przyciąga uwagę ludzi oraz jest kojarzona z energią i pozytywnym szaleństwem. Kolor zielony ma pomóc w podejmowaniu decyzji, a różowy pobudzać pracę mózgu. Również w drugim tekście wizerunkowym wizualizacja ma dwa podstawowe kolory: czarny i żółty, a dodatkowo pojawia się kolor biały, który równoważy kolor czarny i nadaje lekkości całej kolorystyce. Użyty w przekazach font jest bezszeryfowy i odzwierciedla ogólną wizję marki: jakość, przejrzystość i prostotę.

Oba teksty kreują wizerunek marki, która stawia na szkolenie pracowników – najważniejszego zasobu organizacji. Firma chce być postrzegana jako motywator, a jednocześnie jako marka bardzo wymagająca. Organizacja kreuje wizerunek pracodawcy-mentora, który doradza i pomaga kandydatom w planowaniu ich ścieżek kariery. Jako opiekun ma szansę ukierunkować danego pracownika i dostosować jego kompetencje i wiedzę do swoich potrzeb. Organizacja zapewnia również, że chce dawać pracownikom szczęście w pracy. Mimo tego, że firma stawia siebie na piedestale, to stara się też ukazać pokorę, empatię oraz zrozumienie dla kandydata i jego potrzeb. EY szuka pracowników chcących rozwijać się w zrównoważonym otoczeniu oraz eksplorować, poszukiwać i tworzyć relacje ze swoimi współpracownikami. EY to organizacja mocno konkurencyjna, która wymaga od pracownika zaangażowania, oferując mu jednocześnie możliwość pracy w jednej z najlepszych firm konsultingowych na świecie, co zresztą podkreśla wspomniane już wcześniej hasło „Zacznij poziom wyżej”. Organizacja rysuje profil pracownika zmotywowanego, gotowego do pracy, zdolnego do poświęceń, skoncentrowanego na priorytetach oraz posiadającego jasno określone cele.

- **Analiza marki pracodawcy Samsung**

Inną marką występującą w roli mentora jest organizacja Samsung – pracodawca, który ufa swoim pracownikom i daje im swobodę działania: „od momentu wdrożenia do obowiązków możesz liczyć na pełną swobodę i odpowiedzialność za obszar, który wybierzesz”⁴⁰⁶. Mimo tego, że narracja firmy częściowo skupia się wokół jej innowatorskiego profilu, to organizacja w swojej komunikacji również motywuje pracowników do tego, aby przekraczali swoje granice i myśleli *outside the box*. Wskazuje na to chociażby hasło EVP użyte w obu tekstach wizerunkowych: „#DoWhatYouCant” [Rób to, czego nie możesz], które jest bezpośrednim nawiązaniem do tego, czego firma oczekuje od swoich pracowników – aby nie stawiali sobie

⁴⁰⁶ Zob. Materiał źródłowy: teksty wizerunkowe marki Samsung (2018/2019 oraz 2019/2020), s. 258-259.

wymówek do działania. Za pomocą tego hasła organizacja namawia kandydatów do bycia ambitnym oraz do pokonywania swoich słabości i barier, które pojawiają się na ich ścieżce kariery.

W obu tekstach nadawca wyraźnie podkreśla jedność zespołu pracowników, co ma dać kandydatom poczucie, że staną się oni częścią grupy, ale także marki Samsung: „Przez cały okres staży wspierać Cię będzie Mentor oraz Twój współpracownicy”. W pierwszym tekście wizerunkowym tekst werbalny podzielony jest na trzy bloki łączące narrację w 1. os. l. mn. i 2. os. l. poj., a drugi tekst składa się z dwóch bloków skonstruowanych wyłącznie z narracji drugoosobowej. W nagłówkach obu przekazów występują bezpośrednie zwroty do kandydata: „Bądź częścią innowacji”. Pierwszy blok w obu tekstach wizerunkowych opisuje program stażowy *Go 4 Samsung*, na który zaprasza się studentów i absolwentów studiów. Organizacja w tym krótkim przekazie podkreśla swój profil jednej z największych marek na świecie: „Profesjonalna ścieżka zawodowa, dzięki której doświadczysz pracy w jednej z największych marek na świecie”. Ponadto firma składa obietnicę kandydatowi, informując go, że to, czego zdoła się nauczyć, zadecyduje o jego dalszej karierze w organizacji. W drugim bloku natomiast pracodawca opisuje swoją firmę, skupiając się na jej innowacyjnym profilu: „Będziesz pracować z najnowszymi rozwiązaniami technologicznymi Samsunga”. Dodatkowo w pierwszym tekście wizerunkowym dołączono blok zatytułowany: „Bądź częścią zespołu”, w którym firma podkreśla możliwości *networkingowe*, jakie czekają na każdego kandydata. Oba teksty wizerunkowe skupiają się zatem na kandydacie i oferowanych mu możliwościach, rezygnując z rozbudowanych opisów firmy. Oba przekazy wzmacniane są wspomnianym wcześniej sloganem „#DoWhatYouCant”, które pełni rolę hasła unikatowej propozycji marki pracodawcy. Hasło to umieszczono na całej stronie, zapisano dużo większym stopniem pisma oraz zadbano o wolną przestrzeń wokół, co dodatkowo wskazuje na jego ważność.

W obu komunikatach użyto kodu multimodalnego, jakim są ikony. Określają one to, co może być ważne dla pracowników – warunki pracy oraz benefity, jakie będą posiadać, jeśli zdecydują się na pracę w firmie Samsung. Większość z nich przedstawia rzeczy materialne: laptop, smartfon czy bilety do muzeum. Ikony obrazują tekst zapisany w formie rzeczowników o charakterze ogólnym. Same grafiki są dodatkowo wzbogacone kolorem niebieskim, który w semantyce barw oznacza spokój, oraz czerwonym, który ma podkreślać ważność danego tekstu. Kolor niebieski użyty przy stwierdzeniu „elastyczny czas pracy” ma zapewnić kandydatom poczucie bezpieczeństwa i spokoju, zaś barwa czerwona wykorzystana w ikonie obrazującej wynagrodzenie ma szczególnie zwrócić uwagę kandydata na ten aspekt oferty. Same rzeczowniki bez obrazów byłyby oczywiście również zrozumiałe dla odbiorcy i nie

zmieniłby się sens przekazu, ale ikony (sam obraz) bez tekstu nie zawsze mogłyby zostać odpowiednio zinterpretowane przez czytelnika. Połączenie tekstu i obrazu sprawia natomiast, że treść staje się dla czytelnika ciekawsza.

Użyte w pierwszym tekście wizerunkowym fotografie przedstawiają pracowników firmy – młodych i uśmiechniętych, będących zgranym zespołem. Fotografie są bezpośrednim nawiązaniem do oferowanego programu stażowego. Ponadto przedstawiają realnych pracowników firmy i zapewne wykonano je podczas jednej z edycji programu stażowego. Osoby ze zdjęć wskazują również na grupę odbiorców tego tekstu – pokolenie Z. W tle drugiego tekstu wizerunkowego zamieszczono fotografię, na której znajduje się młody człowiek siedzący na drewnianej skrzynce i w zamyśleniu patrzący w dal, co można interpretować jako spoglądanie w przyszłość. Zdjęcie to może nawiązywać do innowacyjności firmy, która stara się wizjonersko patrzeć na otaczający ją świat. Wszystkie fotografie pełnią funkcję scenografii.

Teksty wizerunkowe wzmacniane są dwoma głównymi kolorami, które odpowiadają całej identyfikacji wizualnej firmy: białym i czarnym. Barwy te oznaczają minimalizm, elegancję i prostotę. Kolory te sprawiają również, że materiały kampanii są przejrzyste, czytelne i proste w odbiorze. Innym wyróżnionym kodem multimodalnym jest krój pisma. Tak jak większość firm, Samsung posługuje się minimalistycznym fontem, co łączy się z innowacyjnym profilem firmy. Bezseryfowy krój pisma odzwierciedla ogólną wizję marki, na którą składają się jakość, przejrzystość i prostota.

Organizacja chce budować wizerunek marki kreatywnej i różnorodnej, która stymuluje i napędza rozwój swoich produktów, między innymi wykorzystując zasoby ludzkie. Firma uważa, że zapewnia miejsce pracy, w którym można spotkać fantastycznych ludzi. Pracownicy są świadkami realizacji projektów kształtujących przyszłość, w której oni również będą żyli. Dla organizacji jedną z najważniejszych wartości jest innowacyjność, dlatego równocześnie kreuje ona wizerunek pracodawcy-eksperta, który ufa i daje swobodę działania swoim pracownikom. Firma chce inspirować i popychać pracowników do przodu, tak, aby ci mogli nieustannie rozwijać się i przekraczać swoje granice. Dla pracodawcy istotne jest również nieszablonowe myślenie i kreatywność – wymagania te przystają do cech osobowościowych przedstawicieli pokolenia Z. Organizacja podkreśla, że przyszłość pracownika jest w jego własnych rękach, a nie w rękach pracodawcy czy osoby rekrutującej, dlatego on sam będzie jej kreatorem.

- **Analiza marki pracodawcy PwC**

PwC także posługuje się strategią dyskursywną, w której występuje w roli mentora. W obu tekstach wizerunkowych pracodawca wyraźnie komunikuje swoją unikalną wartość marki pracodawcy (EVP): „Be a game changer”⁴⁰⁷ [Zmieniaj zasady gry]. Hasło nawiązuje do wizji, w której firma wspólnie z pracownikami jest w stanie nie tylko obserwować nowo powstałe trendy, ale może mieć na nie realny wpływ i je kreować. Wyrażenie *game changer* odzwierciedla grupę docelową tekstu – młode osoby, które wierzą w to, że mają wpływ na otaczającą je rzeczywistość i mogą same decydować o swoim losie. EVP marki koresponduje z tożsamością, jaką chce posiadać firma, która chciałaby być postrzegana jako miejsce, gdzie daje się pracownikowi możliwość nauki i rozwoju. Hasło to można również zinterpretować w inny sposób – mianowicie może ono komunikować, że praca w PwC daje możliwość kreowania i odkrywania świata biznesu.

Narracja obu przekazów przebiega w 3. os. l. poj., co wywołuje w czytelniku wrażenie, że to nie firma opowiada o sobie, a zewnętrzny narrator informuje czytelnika, kim jest PwC i co oferuje dana firma, np. „Pracodawca wspierający rozwój umiejętności technicznych”. W obu tekstach wizerunkowych wyróżniono aspekty, dla których warto rozpocząć pracę w firmie i które mają odzwierciedlać kulturę organizacji: „różnorodne możliwości rozwoju”, „przyjazne i wspierające środowisko pracy” oraz „kultura ciągłego doskonalenia”. Pierwszy blok wskazuje na to, że firma chętnie zatrudni osoby, które chciałyby rozwijać się wewnątrz organizacji. Mimo że pracodawca chce im towarzyszyć i dać im możliwość rozwoju, to one same mają kreować swoje doświadczenie. W drugim tekście werbalnym przekaz skupia się na tym, że pracodawca chce budować wizerunek firmy, w której pracownicy stają się grupą znajomych, a kandydat ma do niej dołączyć. W trzecim bloku, zatytułowanym „Kultura ciągłego doskonalenia”, użyto takich słów jak „innovacyjne i nietuzinkowe podejście”, „realny wpływ”, „wdrażanie własnych pomysłów”, co świadczy o tym, że firma chce być postrzegana jako innowacyjna, pozwalająca pracownikom realizować własne idee. Warto zwrócić uwagę na konstrukcję wyrażenia, którymi operuje firma: „gracz zespołowy”, „zasady gry”, „praca, która kręci”. Dają one czytelnikowi wrażenie, że praca w organizacji, do której aplikuje, będzie przyjemnością, zabawą, podczas której członkowie zespołu muszą przestrzegać pewnych reguł. Mimo tego, że graficznie i objętościowo kampanie znacznie się różnią, to sam tekst werbalny jest prawie taki sam (niekiedy jest skrócony albo zmieniony na poziomie pojedynczych słów).

⁴⁰⁷ Zob. Materiał źródłowy: teksty wizerunkowe marki PwC (2018/2019 oraz 2019/2020), s. 255-257.

Kolejny kod semiotyczny – użyte ikony – przedstawia języki, jakimi komunikują się pracownicy organizacji (angielski, niemiecki, czeski, słowacki, węgierski, włoski, francuski, polski), „wielostronne kierunki rozwoju” (programy stażowe, Program Praktyk Letnich, program Ambasador, stanowiska specjalistyczne) oraz „programy szkoleniowe dla studentów” (droga do kariery). Ikony podkreślają trzy wartości, które składają się na wizerunek firmy PwC: wielokulturowość, mnogość możliwości rozwoju oraz kultura ciągłego doskonalenia.

Fotografie także są kodem semiotycznym wykorzystanym w materiale wizerunkowym. W pierwszym komunikacie zdjęcie nawiązuje do jednego z głównych haseł kampanii: „budowanie relacji opiera się na współpracy ponad różnicami”. Zdjęcie przedstawia trzech pracowników firmy, którzy znajdują się wewnątrz nowoczesnego biura, w otwartej przestrzeni (w żargonie korporacyjnym nazywanym *open space*). Osoby te są młode i uśmiechnięte. Mimo tego, że usytuowane są w różnych miejscach biura, to razem tworzą pewną konstrukcję: metaforę współpracującego zespołu, jedności – co jest nawiązaniem do tekstu werbalnego, w którym nadawca informuje czytelnika, że będzie on częścią zespołu, troszczył się o niego oraz wspierał siebie i innych w rozwoju. Pracownicy przedstawieni są zatem jako zgrana, wspierająca się grupa.

W drugim akcie komunikacji fotografia zajmuje dwie strony i przedstawia pracownika jako superbohatera w pozycji Supermana, który posiada supermoce. Osoba przedstawiona na fotografii jest młoda i obrazuje profil pracownika firmy. Zdjęcie to nawiązuje do hasła użytego w tekście wizerunkowym: „Podejmij wyzwanie i nadaj tempa swojej karierze”. W tle widnieje mural, przedstawiający podobizny Supermana. Użyta fotografia podkreśla wiek osób, do których kierowana jest kampania – m.in. przedstawicieli pokolenia Z, na co wskazuje powyższe nawiązanie do postaci filmowej superbohatera, ale także hasło, które wskazuje na początek kariery i jej szybki rozwój.

W pierwszym tekście wizerunkowym użyto hasła „Zmieniaj zasady gry. Dołącz do ludzi, którzy tworzą przyszłość”. Organizacja komunikuje, że jej przewaga tkwi w tym, co ludzkie, zatem ukazuje ona ludzki charakter firmy. Nowe technologie, sztuczna inteligencja czy automatyzacja mają duży wpływ na polski rynek pracy, jednak w szybko zmieniającej się rzeczywistości umiejętności techniczne przestają być kluczowe, ponieważ przyszłość należy do firm, które potrafią wykorzystać potencjał swoich pracowników. Dlatego PwC stawia na wsparcie pracowników w ciągłym rozwoju i nauce, aby mogli kształtować otaczającą ich rzeczywistość biznesową. Od swoich kandydatów oczekują więc, że będą chcieli się rozwijać i zdobywać różnego rodzaju wiedzę, nie tylko tę *stricte* związaną z ich obszarem działania.

Użyte w obu tekstach barwy odpowiadają identyfikacji wizualnej firmy, na którą składa się paleta różnych odcieni koloru żółtego, pomarańczowego i czerwonego. Kolorystyka pierwszego przekazu składa się z koloru pomarańczowego w dwóch odcieniach oraz koloru bordowego. Bordo wskazuje na prestiż i reprezentuje produkty klasy premium, zaś barwa pomarańczowa symbolizuje optymizm, energię i sprawność. Pomarańczowy jest kolorem dynamicznym, ale także produktywnym – skłaniającym do kontaktu z ludźmi i zachęcającym do działania. Barwa ta może być zatem symbolem innowacji, ale też zaufania. W drugim tekście wizerunkowym użyto trzech kolorów przewodnich: różowego, pomarańczowego i żółtego. Różowy pojawia się w nagłówkach, elementach wizualnych i ikonach i może wskazywać na optymizm firmy. Fotografia posiada natomiast barwy bładoniebieskie połączone z kolorem szarym. Kolor niebieski działa pobudzająco na pracę mózgu, natomiast szary wskazuje na balans i spokój.

W swoich tekstach firma używa kroju szeryfowego, który łączy się ze spokojem, równowagą oraz statycznością, dlatego zresztą często wykorzystywany jest w dłuższych tekstach. Font szeryfowy przywodzi na myśl markę o ciekawej historii, dynamiczną i mocną. Jest to jeden z nielicznych analizowanych tekstów, w której użyto fontu szeryfowego. Warty uwagi jest fakt, że logo firmy zapisane jest małymi literami. W projektowaniu graficznym oznacza to, że marce zależy na pokazaniu, że jest mniej formalna, bardziej dostępna, przyjazna i chce umacniać więź z konsumentem lub prowadzić z nim dialog.

Na stronie internetowej firmy PwC można znaleźć informacje ukazujące kontekst społeczny i historyczny kampanii *employer brandingowej Be a game changer*. Kampania została wykreowana w oparciu o wyniki przeprowadzonych wcześniej badań. Jednym z głównych punktów dla strategii *employer brandingowych* był fakt, iż w ankiecie aż 74% pracowników PwC zadeklarowało gotowość i chęć zdobywania nowych kompetencji, które pomogą im sprostać wymaganiom zmieniającego się rynku pracy; równocześnie uznają to za kluczowy czynnik pozwalający im nadażyć za tą zmianą, powodowaną transformacją cyfrową⁴⁰⁸. A 86% respondentów badania *Workforce of the future: the competing forces shaping 2030*⁴⁰⁹ jest świadoma tego, że automatyzacja nie zastąpi umiejętności ludzkich, ale zmusi pracowników do większej elastyczności. Między innymi w oparciu o powyższe dane oraz zjawiska kształtujące polski rynek pracy (digitalizacja, automatyzacja, robotyzacja), firma stworzyła kampanię o następującym przekazie: organizacja PwC jest świadoma tych zmian

⁴⁰⁸ *Startuje kampania employer brandingowa PwC „Be a game changer”* [online] PwC 2018, <https://www.pwc.pl/pl/media/2018/2018-03-26-kampania-pwc-be-a-game-changer.html> [dostęp: 18.05.2020].

⁴⁰⁹ *Workforce of the future...*, dz. cyt., za: *Startuje kampania employer brandingowa PwC...*, dz. cyt.

i chce dać swoim pracownikom możliwości rozwoju oraz zdobywania nowych umiejętności technicznych – bo tak naprawdę to, czego nie można zastąpić, to to, co ludzkie. Historia kampanii *employer brandingowej* została więc zbudowana wokół cech ludzkich i umiejętności, które definiują pracownika przyszłości: ambicja, elastyczność, umiejętność budowania relacji, wnikliwość i zdolności przywódcze. Jak twierdzą eksperci z PwC, jednym z istotnych czynników, który obecnie decyduje o sukcesie pracowników czy organizacji jest właśnie elastyczność, ponieważ dynamiczny proces zmian, jaki można zaobserwować w wielu branżach, wymusza ciągle poznawanie i dostosowywanie się do nowych technologii⁴¹⁰.

W tekstach kampanii organizacja buduje swój wizerunek jako firmy, która daje swoim pracownikom ogromne pole możliwości do nauki, rozwoju oraz do kreowania i odkrywania świata biznesu. Przedsiębiorstwo kładzie szczególny nacisk na ciągłe uczenie się, umożliwianie rozwoju i przywództwa wewnątrz organizacji. PwC buduje swoją komunikację w oparciu o twierdzenia takie jak np. „przyszłość będzie należeć do organizacji, które wiedzą, jak rozpoznać i zwiększyć ludzkie różnice”⁴¹¹. Kandydaci mają szansę na pracę w środowisku, w którym ludzie i technologia rozwijają się równolegle. Taki zestaw kompetencji wraz z wiedzą branżową przyczynia się do budowania przewagi konkurencyjnej pracowników PwC i pozwala im wywierać istotny wpływ na otaczającą ich rzeczywistość biznesową. Firma PwC zachęca kandydatów, aby przekraczali swoje granice i poszerzali horyzonty: „Podejmij wyzwanie, nadaj tempo swojej karierze”. Organizacja jest globalnym graczem, posiada wizerunek mentora, a jej środowisko pracy jest bardzo różnorodne.

Firma poszukuje pracownika innowacyjnego, który testuje nowe pomysły, wykuwa swój własny sukces i uczy się na swoich błędach. Organizacja chce przyciągać osoby chętne do rozwoju, chcące poszerzać swoje horyzonty, szkoląc się wewnątrz firmy. Przedsiębiorstwo stara się zrozumieć, co jest ważne dla jej pracowników, po to aby budować przyjazne i wspierające środowisko pracy. Firma stawia na kandydatów, którzy są „graczami zespołowymi”, pragną mieć realny wpływ na otaczający ich świat oraz mają potrzebę ciągłego rozwoju i uczenia się nowych rzeczy. PwC nie wymaga wykształcenia kierunkowego. Najważniejsze jest to, aby kandydaci posiadali zdolności analityczne, umiejętność logicznego myślenia oraz znajomość języka angielskiego – co dopełnia wizerunku firmy globalnej i elastycznej.

⁴¹⁰ Tamże.

⁴¹¹ W Polsce kampania prowadzona jest przede wszystkim w Internecie oraz na uczelniach i podczas wydarzeń rekrutacyjnych. Kreacje, stworzone przez polską agencję H2O Creative, wykorzystywane są również w pozostałych 28 krajach regionu Europy Środkowo-Wschodniej, w których PwC prowadzi działalność.

- **Analiza marki pracodawcy Credit Agricole**

W tekstach wizerunkowych Credit Agricole – następną organizacja-mentor – nie komunikuje unikatowej wartości marki pracodawcy, a przedstawia swoją unikatową propozycję sprzedaży (USP⁴¹²): „Cały Bank dla Ciebie”⁴¹³. USP marki może jednak nawiązywać również do pracowników, którym firma daje możliwość podjęcia decyzji, w jakiej części banku chcą rozwijać swoją ścieżkę kariery. Inną interpretacją może być również założenie, że organizacja oddaje bank w ręce pracowników.

W obu przekazach firma komunikuje głównie warunki pracy w różnych działach organizacji. Narracja jest bezosobowa – brak w niej tekstu ciągłego, a poszczególne informacje są zwięźle wypunktowane i traktują o tym, co jest istotne dla organizacji i dla kandydatów⁴¹⁴. Wymienione benefity oferowane są pracownikom z każdego działu (sieć sprzedaży, *contact center*, programy stażowe). W pierwszym przekazie przedstawiono również hashtagi *#moja praca #mój wybór* (1. os. l. poj.), które wskazują na to, że komunikat firmy skierowany jest do młodszej grupy odbiorców – użytkowników mediów społecznościowych (*digital natives*). Podtrzymują one wizerunek marki pracodawcy, któremu zależy na tym, aby pracownicy sami decydowali o swoim życiu i o swojej ścieżce kariery. W drugim akcie komunikacji hasło przewodnie tekstu – „Jesteśmy dobrze nastawieni na rozwój. Wszystko zaczyna się tu!” – nawiązuje zarówno do rozwoju pracowników, jak i samej firmy, która ma stanowić dobry wybór na początek kariery. Jest to kolejna organizacja, która swoją komunikację buduje w oparciu o wartość, jaką jest rozwój.

Nie tylko hashtagi wskazują na odbiorców należących do pokolenia Z, ale także użyte fotografie, na których widnieją młodzi, uśmiechnięci ludzie. Osoby te pracują w zespole (*team spirit* jest dla organizacji ważną wartością) lub nad projektami CSR, co wskazuje na to, że organizacja angażuje się społecznie. Wybór tego tematu (CSR) w przekazie wizualnym firmy jest ciekawy – świadczy, że zależy jej na tym, aby posiadać wizerunek marki pracodawcy, który dba o otaczający świat, a to jest również ważne dla generacji Z. Przedstawieni na fotografiach pracownicy mają nie więcej niż 30 lat, co potwierdza fakt, że firma stawia na młode grono pracowników – a co jest zakomunikowane wprost w pierwszym tekście słowami: „praca w młodym zespole”. Tym bardziej interesujące jest to, że w drugim tekście wizerunkowym punkt „praca w młodym zespole” został przekształcony w „praca

⁴¹² *Unique Selling Proposition* – unikatowa propozycja sprzedaży.

⁴¹³ Zob. Materiał źródłowy: tekst wizerunkowy marki Credit Agricole (2019/2020), s.235

⁴¹⁴ Zob. Materiał źródłowy: teksty wizerunkowe marki Credit Agricole (2018/2019 oraz 2019/2020), s. 234-235.

w różnorodnym zespole”. Różnorodne środowisko jest również ważną kwestią dla pokolenia Z, które preferuje pracę w takim właśnie gronie.

Barwy użyte w przekazach (kolor ubrań pracowników, elementy wizualne kampanii, kolor fontu i nagłówków) są spójne i powiązane z całą identyfikacją wizualną firmy, w której głównym kolorem jest turkus. W semantyce kolor ten pojawia się jako barwa charakterystyczna między innymi dla instytucji bankowych, gdyż przypisuje się jej cechę oszczędności. Co więcej, barwa ta jest utożsamiana z ochroną. W obu tekstach wizerunkowych użyto wielokrotnie już omawianego fontu bezszeryfowego.

Komunikacja firmy wskazuje na to, że Credit Agricole oferuje pracownikom jasne zasady gry, o czym świadczą zwięźle wypunktowane warunki pracy, np. „atrakcyjne lokalizacje naszych oddziałów”, „jasne zasady premiowania”. Organizacja poszukuje pracowników młodych, chętnych do rozwoju, dla których praca będzie wartością. Firma występuje w roli mentora, który jest transparentny i szczerzy. Pracodawca chce dopasować się do potrzeb pracownika, dając mu ciągłą szansę na rozwój. Organizacja nie stawia na pierwszym miejscu siebie i swoich produktów, a rozwój pracownika i to, jak on będzie wpływać na działalność firmy: „Jesteśmy dobrze nastawieni na rozwój. Wszystko zaczyna się tu”. Również na stronie internetowej firmy, w zakładce Kariera, komunikaty skierowane są głównie do osób młodych, co potwierdzają chociażby oferowane benefity: „na terenie kampusu znajdziecie między innymi boiska, a w biurze – focus roomy, chillout roomy, nap room, game room i miejsca do kreatywnej pracy”⁴¹⁵. Firma podkreśla, że jej pracownicy to osoby łączące cztery pokolenia, a to potwierdza fakt, że dla organizacji ważna jest różnorodność.

- **Analiza marki pracodawcy Mars**

Kolejną analizowaną firmą jest Mars – pracodawca rodzinny („rodzinna firma”⁴¹⁶), myślący długofalowo („zrób pierwszy krok, by zostać z nami na dłużej”⁴¹⁷) i oferujący miejsce pracy, w którym kandydat może liczyć na wyzwania („rozwijaj swoje zdolności przywódcze”, „pokaż, na co Cię stać”). Organizacja skupia się na położeniu pracownikom podwalin pod ich rozwój, o czym świadczą zwroty takie jak: „Ciesz się wynagrodzeniem 5000 zł brutto, umową o pracę na czas trwania stażu i pakietem benefitów”; „Dołącz do grona naszych 110.000 Współpracowników, którzy kiedyś byli w tym samym miejscu, w którym Ty się obecnie

⁴¹⁵ Zob. <http://www.credit-agricole.pl/kariera> [dostęp: 18.05.2020].

⁴¹⁶ Zob. tekst wizerunkowy marki Mars (2018/2019), s. 249.

⁴¹⁷ Zob. tekst wizerunkowy marki Mars (2019/2020), s. 250.

znajdujesz”. Firma szuka pracownika aktywnego i zaangażowanego („zrealizuj samodzielny projekt biznesowy”), który będzie traktować pracę jako wartość samą w sobie.

Strategia dyskursywna w obu tekstach wizerunkowych jest taka sama, jednak użyte kody semiotyczne się różnią. Oba przekazy opisują programy stażowe oferowane przez firmę Mars. Narracja odbywa się w 2. os. 1. poj. (np. „zrealizuj”, „zdobądź”, „ciesz się”). Nadawca z bezpośrednio zwraca się do kandydata, tłumacząc mu krok po kroku, jakie umiejętności może on zdobyć podczas danego stażu oraz co oferuje mu pracodawca. Firma stawia na pierwszym miejscu możliwości, jakie posiada kandydat, i podkreśla, że jego rozwój jest dla niej najważniejszy („Zrealizuj trzy 12-miesięczne projekty w różnych obszarach biznesu – sprawdź, co sprawia Ci największą satysfakcję”).

W drugim przekazie dołączono krótki tekst, w którym nadawca zachęca kandydata do aplikowania na program stażowy, opowiadając mu, jakie korzyści czerpią aktualni stażyci i jak wpływają oni na rozwój firmy: „Jeśli chciałbyś zarządzać projektami oraz brać udział w lokalnych i międzynarodowych inicjatywach [...]”. Całość podsumowana jest hashtagiem *#TomorrowStartsToday* [Jutro zaczyna się dzisiaj]. Hasło to oraz zwroty *call to action* – „zrób pierwszy krok” i „aplikuj” – mają zachęcić kandydata do natychmiastowego podjęcia działania, bez odkładania decyzji na jutro lub dalszą przyszłość. Do tego nawiązuje również nagłówek drugiego tekstu wizerunkowego „Make reading this the start of your career” [Niech czytanie tego będzie początkiem Twojej kariery]. Ponadto w pierwszym przekazie marka buduje swój komunikat za pomocą EVP: „start. big.” [Zacznij. Wysoko.] – kreuje w ten sposób wizerunek organizacji, w której pracownik ma szansę zacząć swoją karierę na wysokim poziomie.

Kodem semiotycznym są także ikony, które pojawiają się w obu tekstach wizerunkowych i są ozdobnikami tekstu mówiącego o tym, jak wygląda rekrutacja na dany program. W pierwszym przekazie ikony pojawiają się dodatkowo również przy opisie programów stażowych i przedstawiają zarys osób (kandydatów). Dla zrozumienia przekazu są one jednak zbędne, gdyż niezależnie od ich użycia znaczenie tekstu pozostaje bez zmian. To pozwala sądzić, że ikony te również użyto jedynie w roli ozdobnika, co zresztą potwierdza rezygnacja z ich użycia w drugim tekście wizerunkowym. Co jest warte zauważenia, przy opisie stanowiska technicznego, gdzie podano konkretną kwotę, jaką kandydat otrzyma jako wynagrodzenie, użyto tylko ikony mężczyzny; zaś przy opisie drugiego stażu wykorzystano ikonę zarówno mężczyzny, jak i kobiety. W pierwszym tekście użyto również infografiki, która przedstawia najważniejsze informacje na temat firmy: typ pracy, lokalizacje, liczbę pracowników, jakie marki posiada firma. Infografika jest okręgiem, w obrębie którego

zamieszczone są ikony i kontury, w tym mapa Polski. Duża liczba elementów i kolorów nadaje jej nieco infantylnego charakteru.

W obu przekazach multimodalnych użyto fotografii, które przedstawiają pracowników firmy oraz psa, co może wynikać z faktu, że część produktów firmy przeznaczona jest dla zwierząt. W pierwszym tekście pracownicy pracują wspólnie przy komputerze, co podkreśla wartość istotną dla firmy, jaką jest praca zespołowa. W drugim folderze natomiast na jednym zdjęciu przedstawiono młodego, uśmiechniętego chłopaka, siedzącego najprawdopodobniej przed budynkiem firmy, zaś druga fotografia przedstawia dojrzałą kobietę pracującą przed komputerem. Zdjęcia mogą wskazywać na dwa rodzaje pracowników – stażystów i doświadczonych liderów, którzy będą wspierać tych pierwszych. Poszczególne fotografie łączą się zatem z produktami firmy, z cenionymi przez nią wartościami lub z profilem kandydata i są one uzupełnieniem tekstu werbalnego.

Komunikacja firmy jest wzmocniana również wieloma barwami różniącymi się w obu tekstach wizerunkowych. W pierwszym tekście firma komunikuje za pomocą kolorów: niebieskiego, zielonego, żółtego, różowego, fioletowego. Kolory te oznaczają energię i radość. Niebieski pobudza kreatywność, żółty może nawiązywać do nowicjuszków (żółtodziobów), ale też oznaczać optymizm, zielony wskazuje na aspekty ekologiczne i zrównoważone środowisko, o które dba firma. Różowy pobudza pracę mózgu, a fioletowy wskazuje na kreatywność i poszukiwanie nowych rozwiązań. W drugim tekście firma zestawia trzy nowe kolory: granat, czerwień i fiolet. Barwy te w dalszym ciągu wskazują na kreatywność, ale także dodatkowo kreują wizerunek marki dynamicznej, wzywającej do działania (czerwień), kreatywnej i prestiżowej (fiolet i granat).

Innym kodem wzmocniającym przekaz firmy-eksperta jest użyty font. Mars w pierwszym tekście używa różnych krojów pisma – szeryfów, bezszeryfów i pisanek. W drugim tekście wizerunkowym ogranicza się natomiast do użycia tylko jednego z nich – bezszeryfowego. Użycie wielu różnych krojów w jednym tekście wizerunkowym jest odważnym zabiegiem graficznym, gdyż muszą one ze sobą współgrać, aby tekst nie stracił na wartości estetycznej. W przypadku przekazu firmy Mars cały akt, poprzez użycie tak wielu fontów i kolorów, stał się aż za dużo młodzieżowy. Jednak ograniczenie rodzajów pisma i kolorów w drugim tekście sprawiło, że przekaz firmy stał się nie tylko bardziej minimalistyczny, ale także profesjonalny.

W przeanalizowanych tekstach uzewnętrznia się wizerunek pracodawcy, który stawia na stabilizację pracowników, myśli długofalowo i tworzy solidny grunt dla pracowników. Firma szuka młodych liderów, którzy mają określone cele zawodowe i chcieliby rozwijać swoje umiejętności przywódcze wewnątrz firmy. Organizacja buduje obraz pracodawcy, który stawia

na ludzi. Pracownik ma być trzonem firmy, ma mieć wpływ na jej rozwój i spełniać się w tym, co robi. Firma oferuje trzyletnie prestiżowe programy menadżerskie (Mars Leadership Program) oraz sześciomiesięczne programy stażowe (Mars Business Experience i Mars Technical Experience). Mars poszukuje doświadczonych kandydatów, pragnących nieustannego rozwoju i ciągłego udowodnienia, że niemożliwe jest możliwe.

- **Analiza marki pracodawcy State Street**

State Street Bank w swoim tekście wizerunkowym wymienia różnorodne korzyści, jakie może przynieść kandydatowi dołączenie do organizacji. Unikalną wartością marki pracodawcy jest hasło „*Join us and make your mark*”⁴¹⁸ [Dołącz do nas i zostaw swój ślad], które podkreśla znaczenie pracownika w firmie oraz jego wpływ na jej rozwój. Firma w tym przekazie zapewnia kandydata, że będzie on mógł pracować nad ważnymi rzeczami, dzięki którym pozostawi po sobie ślad. Organizacja daje swoim pracownikom możliwość bycia zaangażowanym w rozwój firmy, a także chce, aby mieli oni wpływ na otaczającą ich rzeczywistość. A dla pokolenia Z ważnym jest, aby pracować nad istotnymi projektami, być zauważanym i zmieniać świat na lepszy.

Tekst werbalny opisujący firmę napisany został w 3. os. l. poj., występuje w nim narrator przedstawiający profil firmy („Street Bank to bank depozytariusz, instytucja finansowa świadcząca usługi [...]”⁴¹⁹). W dalszej części tekstu organizacja komunikuje głównie w 1. os. l. mn. Nadawca używa zwrotu „Oferujemy pracę z widokiem na [...]”, pod którym szczegółowo opisuje takie wartości jak rozwój, benefity, dobrą atmosferę i pracę zespołową.

Dodatkowym kodem semiotycznym jest fotografia odzwierciedlająca profil pracownika firmy – osobę młodą, elegancko ubraną, która wspólnie z innymi tworzy zespół. Wartość pracy zespołowej jest dodatkowo wzmocniona symbolem położonych na sobie dłoni różnych osób. Umiejętność pracy w zespole jest zatem w oczach pracodawcy wyróżniającą się cechą, jaką powinni posiadać pracownicy. Jest ona podkreślana zarówno za pomocą kodu graficznego, jak i werbalnego („Oferujemy pracę z widokiem na dobrą atmosferę i pracę zespołową”).

Komunikacja firmy wspierana jest również barwą, która odpowiada całej identyfikacji wizualnej firmy. Kolor granatowy i niebieski odnosi się do głównych cech, jakimi chce odznaczyć się organizacja: bezpieczeństwo, zaufanie, stabilizację i mądrość. Kolorystyka tekstu tworzy spójny przekaz: State Street to firma, która daje poczucie bezpieczeństwa i wspiera nowe technologie.

⁴¹⁸ Zob. tekst wizerunkowy marki State Street (2019/2020), s. 261.

⁴¹⁹ Zob. tekst wizerunkowy marki State Street (2019/2020), s. 261.

Użyte w tekście wizerunkowym pismo jest bezszeryfowe, co nadaje przekazowi lekkości. Zarówno font użyty w logotypie, jak i w jednym z tekstów, jest ciemnoniebieski, co wizualnie łączy się z użytą fotografią i ikonami (posiadającymi te same odcienie kolorów). Krój używany w logo State Street jest podobny do Rotis Serif Bold, który jest przejściowym fontem szeryfowym zaprojektowanym przez Otl Aicher i opublikowanym przez Adobe.

Z analizowanego komunikatu wynika, że organizacja buduje swoją tożsamość w oparciu o następujące filary: „szybki rozwój osobisty i zawodowy”, „programy mentoringu, szkolenia techniczne i warsztaty umiejętności miękkich” i „nieodpłatne zajęcia językowe”. To wszystko wskazuje na to, że dla firmy istotny jest rozwój pracowników. Organizacja podkreśla, że tworzy środowisko pracy, w którym mogą oni czuć się docenieni i zaangażowani, a także otrzymać wsparcie pozwalające w pełni wykorzystać ich potencjał. Pracownik ma mieć wpływ na zmieniający się świat i wdrażać własne pomysły. Bank kreuje się na pracodawcę przyjaznego, oferującego rozwój w firmie, benefity, dobrą atmosferę i pracę zespołową. Podkreślone elementy wskazują na to, że organizacja jest przyjazna i nastawiona na aspekt ludzki. Firma podkreśla, że jej sukcesem jest wpływ, jaki pracownicy mają na klientów firmy, lokalną społeczność oraz na siebie nawzajem.

- **Analiza marki pracodawcy Nestlé**

Nestlé to pracodawca, który w swoim przekazie stawia na pracowników i ich doświadczenie. Narracja w tekstach wizerunkowych prowadzona jest w 3. os. l. poj. i opisuje działalność firmy oraz jej produkty. Organizacja zapewnia pracownika, że będzie mieć on „możliwość zdobywania unikalnego doświadczenia”⁴²⁰. Ponadto ma on również szansę „korzystać z różnorodnych możliwości rozwoju i zdobywać nowe umiejętności”. Firma zwraca się bezpośrednio do kandydata, zachęcając go, aby nie zwlekał i wziął udział „w tworzeniu produktów, z których można być dumny”. Nestlé w swoim komunikacie sugeruje relację, w której pracodawca dominuje nad pracownikiem – firma stawia warunki, a kandydat ma się do nich dostosować. Jest to relacja nauczyciel–uczeń, w której kandydat może aplikować do pracy w firmie, korzystając z oferty, jaka została mu przedstawiona. USP firmy Nestlé to: „Nestlé. i możesz więcej”. Można założyć, że hasło to jest również unikatową wartością marki pracodawcy, co oznaczałoby, iż pracownik może osiągnąć więcej, niż mu się wydaje, dzięki wsparciu, jakie otrzyma od firmy.

⁴²⁰ Zob. Materiał źródłowy: tekst wizerunkowy marki Nestlé (2018/2019), s. 251.

W obu tekstach wizerunkowych użyto fotografii, które przedstawiają młodych i uśmiechniętych pracowników, produkty firmy oraz benefity, jakie ona oferuje (np. owoce). Pracownicy są przedstawieni jako zgrany zespół pracujący nad jakimś zadaniem, natomiast jedno ze zdjęć przedstawia także osobę w specjalistycznym kombinezonie – pracownika działu produkcji. Wszystkie zdjęcia są autentyczne – wykonane w siedzibie firmy, co podkreśla jej transparentną komunikację.

Kolejnymi elementami wizualnymi są ikony, które są ozdobnikiem tekstu informującego o tym, do kogo skierowana jest oferta (ikona przedstawiająca ludzi), co zyskają kandydaci (ikona dyplomu) oraz jak aplikować (ikona listu).

Komunikacja firmy wzbogacona jest o kolory jasnozielony i dwa odcienie niebieskiego. Granat wskazuje na bezpieczeństwo, zaufanie, stabilizację i mądrość. Jasny niebieski jest kolorem spokojnym, działającym relaksująco, ale także pobudzającym kreatywność i wzmagającym wydajność. Zielony zaś wskazuje na zrównoważone środowisko, recykling i inne aspekty ekologiczne.

Nestlé w swoim logotypie stosuje ponadczasowy font Helvetica, który jest często wykorzystywany w komunikacji wizerunkowej. Jest to krój bezszeryfowy, przejrzysty, neutralny, czytelny, ale też nowoczesny, co również odpowiada profilowi marki. Również dalsze części tekstów zapisane są fontem bezszeryfowym.

Firma prowadzi komunikację, w której pracownik jest w centrum uwagi – przedsiębiorstwo jest świadome tego, że rozwój firmy jest możliwy dzięki ludziom, którzy w niej pracują („praca w Nestlé to duża samodzielność i realny wpływ na projekty w dynamicznym i wymagającym otoczeniu biznesowym”). Firma posiada archetyp matki lub nauczyciela, który dba o swoich pracowników („dbamy o bezpieczeństwo naszych pracowników oraz pielęgnujemy pełną zaufania atmosferę pracy”). Organizacja stara się być autorytetem, który chętnie dzieli się swoim *know-how* („przyjazna atmosfera i praca zespołowa, która umożliwia wymianę doświadczeń składa się na sukcesy naszych pracowników”). Potencjalny pracownik powinien zaś posiadać pasję, być kreatywnym, gotowym do podejmowania wyzwań („ważna jest dla nas pasja i nieustanny rozwój”). Organizacja szczegółowo opisuje swoją grupę docelową, nie zapominając o motywatorach – informuje, co dane osoby zyskają, pracując w Nestlé – oraz jak aplikować na dany program stażowy.

Podsumowując, pracodawca stawia na ludzi, postrzegając pracowników jako trzon firmy, którzy mają wpływ na rozwój firmy. Organizacja kieruje swoją ofertę do ludzi, którzy chcą wywierać wpływ lokalnie i oddziaływać globalnie. Firma poszukuje osób kreatywnych

z inicjatywą i pomysłami, potrafiących pracować w zespole, z bardzo dobrą znajomością języka angielskiego.

- **Analiza marki pracodawcy Ferrero**

Tekst wizerunkowy firmy Ferrero z 2019/2020 roku składa się z krótkiego tekstu, dwóch zdjęć i załączonych do nich haseł⁴²¹: „*Crafted by You*” [Przygotowana przez Ciebie] oraz „*You have always love it. Now you can be part of it*” [Zawsze ją kochałeś. Teraz możesz być jego częścią]. Komunikat ma zachęcić kandydatów do tego, aby stali się częścią firmy, w której mogą kreować i przygotowywać ich ulubiony produkt z dzieciństwa. Firma chce być postrzegana jako ta, która tworzy produkt wprowadzający w sentymentalny nastrój i wzbudzający emocje klientów w różnym wieku. Ferrero w swoim przekazie występuje w roli rodzica myślącego długofalowo, na co wskazują następujące sformułowania: „*Hundreds of young professionals are joining the extended Ferrero family every year, finding international opportunities [...]*” [Setki młodych profesjonalistów każdego roku dołączają do rozszerzonej rodziny Ferrero, znajdując międzynarodowe możliwości...]; „*As a private family company, we rely on long-term planning that brings satisfaction [...]*” [Jako prywatna firma rodzinna stawiamy na długoterminowe planowanie, które przynosi satysfakcję...]. Takimi zdaniem firma Ferrero podkreśla, iż mimo tego, że marka rozrosła się międzynarodowo, to nadal posiada ona tożsamość firmy rodzinnej, która ceni sobie wartości rodzinne.

Narracja przekazów odbywa się w języku angielskim i łączy wypowiedzi w 3. os. l. poj. oraz w 1. os. l. mn. Zastanawiające jest użycie języka angielskiego w polskim dyskursie rynku pracy, w polskim magazynie skierowanym do osób władających językiem polskim. Jest to przykład firmy, która komunikuje tylko w języku angielskim, czyli wychodzi z założenia, że jeżeli odbiorca chce pracować w danej firmie, to powinien znać ten język i biegle się nim posługiwać. Narrator opowiada o rodzinnej działalności, o jej unikalności, ale też o tym, iż dla firmy ważna jest dobra relacja z pracownikami. Nadawca podkreśla, że co roku do organizacji wstępują setki młodych osób, które mają szansę na międzynarodowe doświadczenie i na spełnianie swoich marzeń zawodowych.

Jedna z fotografii, będących kolejnym kodem semiotycznym, przedstawia dwie młode kobiety pracujące w laboratorium nad produktem firmy, kremem Nutella. Na drugim zdjęciu znajdują się dzieci rysujące przy kuchennym stole, na którym między kredkami znajduje się ten sam produkt. Fotografie podpisane są hasłami: „*CRAFTED BY YOU*” [Stworzone przez

⁴²¹ Zob. Materiał źródłowy: tekst wizerunkowy marki Ferrero (2019/2020), s. 241.

Ciebie] oraz „LOVED BY GENERATIONS” [Uwielbiane przez pokolenia]. Oba hasła komponują się z treścią przedstawioną na zdjęciach, tworząc spójną całość.

Klimat zdjęć i jego kolory to z jednej strony ciepłe odcienie brązu, które tworzą spokojną, rodzinną aurę oraz oddają trwałość, praktyczność i zrównoważony rozwój; z drugiej strony to chłodne odcienie niebieskiego, które wskazują na zaufanie, ale też kreatywność. Zdjęcia są przedstawione na białym tle, a treść zapisana jest czarnym, bezszeryfowym fontem. Logotyp natomiast ma wyróżniającą się, szeryfową czcionkę, która nadaje mu prestiżowego charakteru.

W tekstach wizerunkowych firma kształtuje swój wizerunek „rodziny Ferrero” o wyjątkowym, międzynarodowym profilu. Pracodawca pozycjonuje się jako firma młoda duchem, skierowana do pracownika młodego (np. „*Hundreds of young professionals*” – setki młodych profesjonalistów). Narracja w tekście oparta jest na głęboko zakorzenionych emocjach, gdyż zarówno zdjęcia, jak i slogan („*You’ve always loved it. Now you can be part of it*” – Zawsze ją uwielbiałeś [Nutellę], a teraz masz szansę ją tworzyć) odwołują się do przeszłości odbiorcy, budząc nostalgię i sentyment za cenionym od dzieciństwa produktem. Pracownik ma zatem szansę, aby stać się częścią rodziny i zostać twórcą produktu uwielbianego przez kolejne generacje. Wizerunek organizacji tradycyjnej i rodzinnej zostaje dopasowany do dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. Marka odwołuje się do archetypu rodzica, który myśli o swoich dzieciach w sposób długofalowy. Dla pracodawcy ważna jest satysfakcja pracownika z wykonywanej przez niego pracy oraz jego stabilizacja.

- **Analiza marki pracodawcy Capgemini**

Ostatnią omawianą organizacją występującą w roli opiekuna-mentora jest Capgemini. Firma w obu tekstach wizerunkowych⁴²² podkreśla, iż daje swoim pracownikom nie tylko możliwości rozwoju, ale także cenne benefity, które zapewnią im przestrzeń do nauki⁴²³. EVP marki „*Open for open minds*” [Otwarcie na otwarte umysły] oznacza, że firma chce być postrzegana jako pracodawca otwarty i różnorodny, dlatego szuka kandydatów o takim właśnie profilu.

W swojej komunikacji Capgemini kreuje wizerunek pracodawcy dającego pracownikom możliwość pokochania swojej pracy, o czym może świadczyć hasło drugiej kampanii: „*Love your career. <Ace> your career*” [Pokochaj swoją karierę. <Pik> swoją karierę]. Użyta ikona karcianego pik to równocześnie logo firmy. Ta gra słów wskazuje na to, że kandydat pokocha

⁴²² Zob. Materiał źródłowy: teksty wizerunkowe marki Capgemini, s. 232-233.

⁴²³ Zob. w tekstach wizerunkowych Capgemini część *Co możesz zyskać* (2018/2019) i *Co oferujemy* (2019/2020).

nie tylko swoją pracę, ale także firmę Capgemini. Wspomniany pik to odwrócone serce, stąd przewrotne „*Love your career*”.

Sama praca ma być pasją, fajnym doświadczeniem – pracownicy powinni ją lubić i cieszyć się nią. Mimo że firma działa w środowisku, które staje się coraz bardziej cyfrowe, to człowiek jest dla niej wciąż na pierwszym miejscu, ponieważ „technologia jest niczym, jeśli nie stoją za nią ludzie”⁴²⁴.

Mimo swojego międzynarodowego profilu firma prowadzi narrację lokalną. Nadawca w nagłówkach tekstu używa 1. os. l. mn. („Kogo szukamy?”) lub 2. os. l. poj. („Co możesz zyskać?”). Przekaz multimodalny składa się z wykreślanki, infografik i ikon, które przedstawiają warunki pracy. Benefits wskazują na to, że firma dba o samodoskonalenie swoich pracowników (m.in. „możliwość rozwoju zawodowego”).

Na infografikach przedstawiono informacje na temat ilości centr biznesowych w Polsce (4), ilości pracowników (kobiet/mężczyzn – 56/44%), liczby języków, jakimi oni się posługują (33 języki), informacji na temat wieku najmłodszego i najstarszego pracownika, średniej wieku w firmie oraz najdłuższego stażu pracy. Wszystkie te ciekawostki, a także struktura tekstu tworzą obraz organizacji otwartej i różnorodnej. Ponadto informacja na temat wieku oraz płci pracowników buduje wizerunek marki pracodawcy równych szans.

W drugim tekście wizerunkowym użyto fotografii, na której znajduje się osoba reprezentująca profil pracownika firmy – można interpretować jej postać jako młodą kobietę patrzącą w przyszłość, której ona sama jest kreatorką. Kobietę przedstawiono na fioletowym tle (fiolet = kreatywność). Innym elementem graficznym użytym w pierwszym tekście wizerunkowym jest wykreślanka, w której zawarto hasło: „*Career? You ready? Are you ready?*” [Kariera? Jesteś gotowa? Czy Ty jesteś gotowy?]. Element ten zmusza kandydata do myślenia, jednocześnie podkreślając kreatywność marki. Użyte w tekstach wizerunkowych elementy graficzne o opływowych kształtach mają odzwierciedlać obecny świat – elastyczny, płynny, dynamiczny, ukazujący przepływ pozytywnej energii. Sygnet marki jest natomiast wykorzystywany do pokazania wyostrego postrzegania precyzji⁴²⁵.

Organizacja wykorzystuje barwy, które łączą się z całą identyfikacją wizualną firmy, a są nimi: kolor niebieski, fioletowy, zielony i różowy. Ciemniejszy niebieski reprezentuje głębię dziedzictwa firmy, jej pochodzenie (nowe technologie) oraz jej niezawodność i to, że klient może jej zaufać. Jaśniejszy niebieski reprezentuje przyszłość, nowy świat, który pracownicy

⁴²⁴ Słowa założyciela marki Capgemini Serge Kampfa, zob. <https://www.capgemini.com/pl-pl/our-brand/>.

⁴²⁵ Zob. tamże.

wspólnie tworzą. Wskazuje on na energię, inspirujący charakter i wolność myślenia. Wszystkie barwy są nasycone, co wspiera ideę budzenia nowego świata do życia⁴²⁶.

Firma w jednym tekście wizerunkowym używa różnych fontów, łącząc kroje bezszeryfowe i szeryfowe. Sam logotyp jest bezpośrednio inspirowany odręcznym pismem założyciela firmy, dzięki czemu marka stała się podpisem – znakiem przywiązania do klientów⁴²⁷. Organizacja jest przekonana, że wyrażanie wizji, a tym samym humanizacja nazwy firmy jest istotne w coraz to bardziej cyfrowym środowisku.

Przedsiębiorstwo chce posiadać wizerunek marki ludzkiej, w której wartość technologii pochodzi od ludzi i dzięki nim jest realizowana. Humanistyczny wizerunek firmy uwidacznia się w przeanalizowanych tekstach wizerunkowych, w których organizacja kreuje się na pracodawcę równych szans, np. przez informacje podane w infografikach (wiek, płeć, itp.). Również wspomniane hasło kampanii „*Open for open minds*” przedstawia firmę jako pracodawcę otwartego. Organizacja gwarantuje kandydatom rozwój, wyzwania oraz atrakcyjne warunki pracy. Atutami Capgemini są wyróżniająca się kultura pracy, swobodna atmosfera, a także szeroki pakiet benefitów pozapłacowych. Firma kreuje swój wizerunek opiekuna, który dba o stabilizację pracownika (podkreślanie benefitów takich jak ubezpieczenie, polisa na życie itd.). Marka buduje swoją tożsamość w oparciu o trzy fundamentalne założenia, które mają wyróżniać firmę: dynamizm (szybka adaptacja, zwinność, ciągły ruch i nauka, otwartość), dokładność (bystrość, wyrazistość, rzeczowość i transparentność), ludzie (wspólna praca). Jak się okazuje, również dla pokolenia Z ważne są zarówno stabilizacja, jak i różnorodność. Pokolenie Z ceni sobie również kreatywną komunikację, ale także otwarte i zróżnicowane środowisko. Młodzi ludzie uważają się za kreatorów własnej rzeczywistości i chętnie odkrywają otaczający ich świat i samych siebie.

• Podsumowanie firm o profilu mentorskim

Podsumowując wszystkie opisane wyżej teksty wizerunkowe organizacji o profilu mentorskim, można stwierdzić, że każda z nich stawia na przyjazne i różnorodne środowisko, w którym pracownicy mogą się rozwijać i doskonalić swoje umiejętności. Firmy cenią sobie partnerskie relacje w stosunkach zawodowych i swobodną, przyjacielską atmosferę w pracy. Kultura takiej organizacji opiera się na współpracy i myśleniu przyszłościowym. Są to pracodawcy odpowiedzialni, empatyczni i zaangażowani w rozwój pracownika. Pracodawca-mentor odnosi się do swoich podopiecznych z dużą troską. Chce zapewnić im poczucie

⁴²⁶ Zob. tamże.

⁴²⁷ Zob. tamże.

akceptacji i rozwoju oraz spełniać ich najważniejsze potrzeby. Opiekun w optymistycznej i ciepłej atmosferze tworzy bezpieczne i stabilne miejsce pracy, aby zachęcić pracowników do pozostania z nim na dłużej. Firmy zapewniają bardzo dobre warunki pracy oraz balans między pracą a życiem zawodowym.

Pracownicy takich firm to osoby, które chcą mieć wpływ na swój rozwój i swoje wybory – chcą same decydować o swojej karierze. Kandydaci powinni posiadać profil odkrywcy, kreatora, który będzie tworzyć lub wspierać wizje firmy. Powinni oni być pewni siebie oraz muszą wiedzieć, czego chcą. Sama praca ma być dla nich wartością, mają się w niej spełniać, a równocześnie wpływać na rozwój firmy. Na tym etapie nie muszą posiadać konkretnego profilu zawodowego. Ważne jest jednak to, aby chcieli pracować i rozwijać się, a organizacje będą doskonalić ich umiejętności i staną się dla nich chętnie dzielącym się swoją wiedzą autorytetem.

Niektóre z firm szczegółowo informują, kogo szukają oraz jak wygląda proces rekrutacji na dane stanowisko. Może wynikać to z tego, że młodzi ludzie lubią mieć dokładnie zdefiniowane zadania lub np. materiały do nauki. Firmy oczekują, że ich pracownicy będą wszechstronni, aktywni, kreatywni, gotowi do podejmowania wyzwań, a swoją pracę będą traktować jak pasję. Organizacje szukają pracownika chcącego eksplorować świat, branżę czy wiedzę związaną z wykonywaną pracą w zrównoważonym otoczeniu. Firma chce zabrać pracownika w podróż, w trakcie której ma on szansę odkryć siebie, swoje zdolności, pasje czy umiejętności. Organizacje o takim profilu dają pracownikom przestrzeń i wolność, jednocześnie zapewniając im pewnego rodzaju przygodę, ale też wsparcie na każdym etapie. Pracodawca pragnie, aby pracownicy wyrażali siebie, czuli wolność, dzięki czemu będą w stanie tworzyć nowe idee lub innowacyjne produkty.

Mentorzy poszukują zatem pracownika nastawionego na rozwój i karierę. Również dla Pokolenia Z ważne jest to, aby praca pozwalała im rozwijać swoje umiejętności. Pracodawcy szukają ludzi zmotywowanych, gotowych do pracy, zdolnych do poświęceń, skoncentrowanych na priorytetach, którzy posiadają jasno określone cele. Dla pokolenia Z nadrzędnymi wartościami są: dom, rodzina, pasje, pieniądze, praca i kariera zawodowa. Istotne jest dla nich to, aby mogli podnosić swoje kwalifikacje i realizować swoje pasje podczas wykonywanej przez nich pracy zawodowej. Mniejsze znaczenie ma dla nich to, gdzie i kiedy będą tę pracę wykonywać, bo najważniejszy jest efekt i wykonane zadanie⁴²⁸. Przedstawiciele

⁴²⁸ Klonowska-Szałek A., *Żegnaj X i Y. Witaj C! Nowe pokolenie zmienia rynek pracy* [online], HRStandard.pl, 2011, <https://hrstandard.pl/2011/09/21/zegnaj-x-i-y-witaj-c-nowe-pokolenie-zmienia-rynek-pracy/> [dostęp: 16.02.2019]; za: Sztajerowska A., dz. cyt., s. 94.

pokolenia Z sami chcą kształtować swoją karierę, starając się znaleźć balans między pracą a życiem prywatnym⁴²⁹.

Generacja Z to osoby, które mają duże oczekiwania względem swojego pracodawcy. Są to osoby chętne do rozwoju i nauki, chcące poszerzać swoje horyzonty. Ważne jest dla nich ciągłe szkolenie się, chcą doskonalić nabyte umiejętności oraz próbować nowych metod pracy. Młodzi ludzie nie lubią rutyny, dlatego tak istotne może okazać się zapewnienie im różnorodności zadań i obowiązków. Wyniki badań sugerują, że generacja Z przy wyborze miejsca pracy kieruje się przede wszystkim możliwościami rozwoju swoich kompetencji i umiejętności, a także możliwością nieustannego poszerzania swojej wiedzy. Młode osoby cenią sobie pracodawców, którzy umożliwią im zdobywanie nowych kompetencji i podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Ważna jest dla nich również dobra atmosfera pracy, co może wskazywać na wartości takie jak zgrany zespół, ale też odnosić się samej atmosfery, jaka panuje w firmie⁴³⁰. W środowisku zawodowym Gen Z woli, aby ich menedżerem była osoba, która ich słucha, a nie tylko udziela instrukcji⁴³¹. Chcą, aby ich przełożony dawał im informacje zwrotne na temat wykonywanej przez nich pracy. Pokolenie Z oczekuje zatem od swoich pracodawców konstruktywnej informacji zwrotnej⁴³² na temat tego, jak pracują i co mogliby zmienić, aby pracować jeszcze lepiej. W relacji tej firma, która występuje w roli nauczyciela, chce kształcić i formować swojego pracownika od samego początku jego kariery. W zamian za oferowane warunki pracy oraz markę pracodawcy, pracownik musi chcieć oddać swoją karierę w ręce pracodawcy.

6.1.3. Pracodawca jako partner, inkubator, motywator

Według następczej z wyróżnionych strategii dyskursywnych organizacja jest inkubatorem, a relacja z pracownikiem może wyglądać dwójako: pracodawca może być partnerem lub motywatorem będącym dla pracownika siłą napędową do działania. Firmy stosujące tę strategię chcą być postrzegane na rynku pracy jako jednostki godne zaufania, które dają przestrzeń do rozwoju. Również pracownicy w tym przypadku występują w roli partnera, który jest godzien zaufania i potrafi zarządzać swoją karierą.

Relacja pomiędzy dwoma partnerami jest zrównoważona. Oznacza to, że układ napięć pomiędzy pracodawcą a pracownikiem jest zbalansowany, ponieważ obie jednostki wiedzą, że

⁴²⁹ Smolbik-Jęczmień A., *Kształtowanie własnej kariery...*, dz. cyt., s. 149.

⁴³⁰ Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B., *Zarządzanie pracownikami z pokolenia paradoksów*, „Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences” 2016, nr 2 (27), s. 62.

⁴³¹ Ozkan M., Solmaz B., dz. cyt., s. 480.

⁴³² Dolot A., *The characteristic of Generation Z*, “E-mentor” 2018, nr 2 (74), s. 44–50; za: Fleşeriu C., Lifintsev D., Wellbrock W., dz. cyt., s. 46.

potrzebują siebie nawzajem. Strategia ta oparta jest na wymianie dóbr – pracodawca daje pracownikowi przestrzeń, infrastrukturę i warunki do pracy, a pracownik dzieli się z firmą swoją innowacyjną wiedzą. Obie jednostki ufają sobie nawzajem i wiedzą, że żadna nie byłaby w stanie funkcjonować bez drugiej. W takiej relacji nie może być więc napięć, gdyż obie strony czerpią wzajemne korzyści. Pracownik wymaga od pracodawcy odpowiednich warunków do rozwoju, a organizacja chce, aby kandydaci byli przedsiębiorczy, ambitni i samodzielni.

Organizacjom o profilu partnerskim można przypisać archetyp marki towarzysza, który cierpliwie wysłucha i wesprze, lub archetyp czarodzieja-motywatora, który zapala do działania. Motywator to optymistą wierzący, że warto realizować marzenia lub – jak w tym przypadku – ambicje zawodowe. Celem takiej komunikacji jest zatem motywowanie młodych osób i towarzyszenie im podczas pierwszych lat ich kariery zawodowej. Warto podkreślić, że strategia ta jest homologiczna ze strategią opiekuna, z tą różnicą, że pracodawca-inkubator wyraźnie podkreśla, iż szuka partnera – osoby dojrzałej, przedsiębiorczej, która będzie wymieniać się z nim swoimi doświadczeniami i wiedzą. Pracodawca będzie mu towarzyszyć i wspierać go w działaniach, ale nie będzie się nim opiekować w takim stopniu, jak robi to pracodawca-opiekun.

Strategia dyskursywna, w której organizacja występuje w roli inkubatora, występuje w pierwszym tekście wizerunkowym firm Lidl i Kaufland, w obu przekazach firm Auchan i P&G oraz w drugim tekście wizerunkowym firmy Ikea. Dodatkowo strategia ta jest wspierana przez osobowość kreatora (P&G, Ikea), który zapewnia pracownikom pewnego rodzaju przygodę związaną z odkrywaniem nowych doznań, lub opiekuna (Kaufland, Auchan), który traktuje pracownika jak swojego podopiecznego.

W przeanalizowanych tekstach wizerunkowych pojawiły się słowa klucze⁴³³, które nawiązywały do:

- firmy: *stabilna pozycja, firma pełna zaufania, firma dająca możliwości, pracodawca międzynarodowy, ciekawe projekty, międzynarodowe środowisko, profesjonalizm, transparentność, jasne zasady, otwartość firmy;*
- pracownika: *wybór pracownika, praca pracownika, droga pracownika, robienie czegoś, co ma znaczenie, pracownik wie, co robić, pracownik jest zmianą, , pracownik przedsiębiorczy, pewność, bezpieczeństwo, świetni ludzie, szkolenia, ścieżka kariery, wykorzystanie potencjału, rozwój, uznanie, wyzwania;*

⁴³³ Słowa zostały wypisane z tekstów wizerunkowych firm Auchan, Ikea, Kaufland, Lidl, P&G. Zob. Materiał źródłowy.

- pracy zespołowej: *współpraca, zaufanie, zaangażowanie, partnerska wymiana wiedzy, atmosfera wzajemnej pomocy, wsparcie pracowników, wspólne działanie, współodpowiedzialność, dynamika, fair play;*
- efektów pracy: *satysfakcja z pracy, sukces, efektywność;*
- gratyfikacji pracownika: *możliwość awansu, elastyczne godziny pracy, wysokie zarobki, umowa o pracę, więcej na radość z życia, zestaw benefitów, prywatna opieka medyczna, karta multisport.*

Wymienione słowa-klucze dają czytelnikowi obraz firmy, która ufa swoim pracownikom, jednocześnie wymagając od nich zaangażowania, przedsiębiorczości i pełnej odpowiedzialności za wykonywane działania. Organizacje w swojej komunikacji podkreślają formę gratyfikacji, na którą może liczyć kandydat, zachęcając go tym samym do złożenia aplikacji. Część wymienionych wyżej słów skupia się wokół rezultatów firmy czy pracownika, dotyczy jego efektywności i satysfakcji z pracy, co dodatkowo podkreśla skupienie organizacji na swoich podopiecznych. Kolejna grupa słów-kluczy odnosi się do pracy zespołowej, jednej z największych wartości, jakie oferują organizacje o tym profilu. Słowa-klucze wyraźnie wskazują na to, że pracownicy są największą wartością firmy, gdyż najczęściej pojawiające się zwroty dotyczą właśnie pracownika, jego potrzeb, możliwości czy cech charakteru. Odbiorcy tej komunikacji, pokolenie Z, to osoby przedsiębiorcze, które chcą się angażować w różne przedsięwzięcia, co doskonale łączy się z komunikacją powyższych firm.

• **Analiza marki pracodawcy Auchan**

Organizacja Auchan w obu tekstach wizerunkowych chce być postrzegana jako partner, który daje pracownikom przestrzeń do rozwoju. Teksty te rozpoczynają się od bezpośredniego zwrotu do kandydata: „Wyobraź sobie siebie za 5 lat – razem zrealizujemy to znacznie szybciej”⁴³⁴. Hasło to jest unikalną wartością marki pracodawcy (EVP) i ma na celu skłonić odbiorcę do zastanowienia się nad swoją najbliższą przyszłością. Firma chce być postrzegana jako partner, który pomaga pracownikom w osiągnięciu ich celów w jak najszybszym czasie. Powyższe hasło, a także nagłówki tekstów wizerunkowych są nie tylko bezpośrednimi zwrotami do kandydata, ale także pewnego rodzaju instrukcją postępowania, np. „Twoja droga zaczyna się tu”. Narrator chce wskazać czytelnikowi jego możliwości, ale także dokładnie opisać, co ma on wykonać, np. „Wejdź na [...]”. W tekstach werbalnych wypunktowano benefity, z jakich korzystają pracownicy. Organizacja zapewnia, że kandydat będzie pracować

⁴³⁴ Zob. Materiał źródłowy: teksty wizerunkowe marki Auchan (2018/2019 oraz 2019/2020), s. 228-229.

w kulturze opartej na „partnerskiej wymianie wiedzy, w atmosferze wzajemnej pomocy, z świetnymi ludźmi wokół siebie”. Cała narracja jest zwięzła i pozbawiona opisów działalności firmy, a za to skupiona na pracownikach i korzyściach wynikających dla nich z pracy w Auchan.

Załączona infografika jest metaforą drogi, na co bezpośrednio wskazuje również nagłówek „Twoja droga zaczyna się tu”. Na drodze pojawiają się punkty, które niosą ze sobą obietnice, np. „Atmosfera wzajemnej pomocy to wsparcie, które poczujesz od pierwszego dnia pracy”. Wizualizacja ta jest czytelna i łatwa w odbiorze, obrazując pracownikowi, co go czeka w firmie, ale również to, że będzie on podążać pewną ustaloną ścieżką. Pracodawca chce zapewnić kandydata, że w Auchan nie będzie on stać w miejscu, a będzie przechodzić proces, który pozwoli mu zgromadzić różnorodne doświadczenie.

Innym elementem wizualnym są użyte w tekstach wizerunkowych zdjęcia. Są one różne w obu przekazach, mimo że wszystkie nawiązują do tego samego wątku – startu, początku drogi. Na fotografii w pierwszym tekście przedstawiono obute stopy młodych osób, które stoją na początku jakiejś drogi. W drugim tekście natomiast ukazano na zdjęciu nogi w obuwiu sportowym przygotowujące się do biegu. Dodatkowo pojawia się tam fotografia zespołu uśmiechniętych pracowników, którzy pozując do zdjęcia, trzymają kciuki w górze. Wszystkie fotografie nawiązują do wieku kandydata, gdyż ma on być na początku swojej kariery zawodowej, co doskonale koresponduje z wiekiem przedstawicieli pokolenia Z.

Komunikaty marki Auchan wzmocnione są czerwonym kolorem oznaczającym siłę, bezpieczeństwo, pomoc i impulsywność. Czerwień podkreśla także dynamikę i wzywa do działania, co doskonale wiąże się z narracją i fotografiami użytymi w tekstach wizerunkowych. Kolorem czerwonym zapisany jest również tekst werbalny. Wydaje się to dość ryzykownym zabiegiem, gdyż użycie czerwieni w typografii sugeruje ostrzeżenie lub podkreślenie czegoś ważnego; rzadko bywa stosowana jako barwa główna. Jednak w tym przypadku czerwień stanowi przeważający element układu graficznego (czerwone tło, czerwone logotypy, czerwone punkty na infografice), co sprawia, że czerwony tekst werbalny zapisany na białym tle tworzy z pozostałymi elementami spójny przekaz.

Użyty w tekstach krój pisma jest bezszeryfowy. Cienkie linie liter dodają lekkości całej strukturze. W tekście wizerunkowym z lat 2019/2020 druga część hasła „Wyobraź sobie siebie za 5 lat – razem zrealizujemy to znacznie szybciej” złożona jest innym fontem – pisanką, czyli krojem, która sprawia wrażenie, iż tekst napisany jest odręcznie. Zabieg ten ma uwiarygodnić i uczłowieczyć przekaz – dać czytelnikowi wrażenie, że zdanie to wypowiada konkretna osoba.

Auchan chce posiadać ze swoimi pracownikami relację partnerską. Firma występuje w roli inkubatora, chce, aby jej pracownicy w jak najszybszym czasie doszli do określonych przez siebie celów. Organizacja w swojej narracji zapewnia, że jej pracownicy mogą liczyć na zaufanie, pewność i bezpieczeństwo. Kultura firmy oparta jest na partnerskiej wymianie wiedzy oraz atmosferze wzajemnej pomocy. Wszystkie użyte kody semiotyczne współgrają ze sobą wzajemnie i tworzą wizerunek marki Auchan, dla której ważny jest młody, dynamiczny i pragnący się rozwijać pracownik. Organizacja chce być inkubatorem dającym przestrzeń, w której będzie on w stanie doskonalić swój potencjał. Dla pokolenia Z także ważne jest to, aby mieć swoją przestrzeń do rozwoju. Młode osoby chcą działać samodzielnie, zgodnie ze swoimi przyzwyczajeniami i w swoim tempie. Nie chcą dopasowywać się do ogólnie przyjętych reguł, a wolą tworzyć własne.

- **Analiza marki pracodawcy Kaufland**

Inną firmą, która podkreśla w swoim przekazie, że szuka ludzi przedsiębiorczych, jest Kaufland. Narracja marki prowadzona jest w 2. os. l. poj., a nadawca już w nagłówku stawia wyzwanie czytelnikowi, zadając mu bezpośrednie pytanie: „Lepiej czekać na szansę czy samemu sobie ją stworzyć?”⁴³⁵. Firma sugeruje kandydatom, że powinni oni wziąć sprawy w swoje ręce i sami zadbać o swoją przyszłość. Jednocześnie informuje, że Kaufland nie tylko da im przestrzeń do rozwoju, ale także postawi przed nimi wyzwania, da im uznanie i możliwość awansu. Narracja firmy prowadzona jest więc bezpośrednio w stronę kandydata – nadawca zwraca się do odbiorcy, skupiając się na jego potrzebach i możliwościach, a nie opowiadając o sobie. Oznacza to, że kandydat i jego potrzeby są dla pracodawcy najważniejsze.

Komunikat wzbogacony jest kolażem składającym się ze słów opisujących benefity, jakie otrzyma kandydat, kiedy stanie się częścią firmy, m.in.: *uznanie, zaangażowanie, międzynarodowe środowisko, profesjonalne wdrożenie*. Należy jednak podkreślić, że korzyści te nie są dobrami materialnymi, a są to wartości niematerialne, które wpłyną na samorozwój pracowników i ewolucję ich kariery. Warto dodać, że font, którym zapisane są poszczególne słowa, występuje w różnych odmianach i stopniach: różnią się one wielkością, niektóre benefity są dodatkowo pogrubione, zapisane białym lub czerwonym kolorem i umieszczone na ciemnym tle. Barwy te nawiązują do całej identyfikacji wizualnej firmy, co zostanie opisane niżej.

⁴³⁵ Zob. Materiał źródłowy: tekst wizerunkowy marki Kaufland (2018/2019), s.244.

Tekst wizerunkowy zawiera również inne kody semiotyczne, np. fotografię przedstawiającą grupę młodych ludzi. Ich strój świadczy o tym, że są oni pracownikami trzech różnych działów firmy: sprzedaży, centrali, logistyki. Cała trójka to osoby w młodym wieku, które wyglądają na zadowolone i pewne siebie (uśmiech, wyprostowana postawa, wzrok skierowany w środek obiektywu). Zdjęcie pełni funkcję scenografii, jest tłem tekstu wizerunkowego.

Barwy użyte w opisywanym przekazie łączą się z identyfikacją wizualną firmy. Tak jak w przypadku marki Auchan, kolorami przewodnimi tej identyfikacji jest czerwień i biel. Czerwony wzywa do działania i wskazuje na dynamikę, co jest cechą charakterystyczną omawianej strategii dyskursywnej. Biel to elegancja, lekkość i spokój. Kolory te wykorzystano również w niektórych słowach w kolażu. Kombinacja ta każe sądzić, że barwa czerwona ma wyróżniać poszczególne wyrazy jako te, które dla nadawcy mogą być ważniejsze od pozostałych.

Krój użyty w tekście jest bezszeryfowy, co sprawia, że tekst jest przejrzysty, czytelny i nowoczesny. Co więcej, łączy się on ze wszystkimi innymi kodami semiotycznymi w danym tekście wizerunkowym. Kaufland operując krojem pisma, stawia na wizerunek firmy nowoczesnej, ale też przyjaznej i ludzkiej. Ponadto, teksty zapisane fontem bezszeryfowym są bardziej dynamiczne i szybciej przyswajalne, dlatego nadają się zarówno do użycia w logotypie, jak i do dłuższych tekstów reklamowych.

Kaufland to firma, która szuka osób przedsiębiorczych. Pracodawca chce traktować swoich pracowników uczciwie, jednocześnie licząc na ich zaangażowanie i efektywność w pracy („Zostań częścią firmy handlowej, która stawia na efektywność, dynamikę i fair play”). Pracownicy mają być kreatorami swoich doświadczeń, mają brać sprawy w swoje ręce. Ważne jest również to, że będą oni częścią międzynarodowego zespołu, w którym mają szansę na docenienie i awans. Marka komunikuje się w sposób przyjazny, zwracając uwagę na wiek i profil jej potencjalnego kandydata, o czym świadczą sylwetki młodych osób na fotografii i wyrażenia typu: „zadbamy o Twoją przyszłość, oferując Ci rozwój, wyzwania...”. Zarówno marka Kaufland, jak i Auchan używają koloru czerwonego, co może wskazywać na dynamiczne środowisko marek handlowych. Pokolenie Z to osoby, dla których ważne są efekty ich pracy, ale także uznanie w pracy. Organizacja w swoim kolażu używa słów, które odzwierciedlają potrzeby tej generacji Z.

- **Analiza marki pracodawcy Lidl**

Przykładem marki o profilu partnera jest Lidl – pracodawca dbający o radość z życia pracowników, a także zapewniający im balans pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Fakt ten podkreślany jest w narracji firmy, która jest zwięzle przedstawiona za pomocą hasła głównego: „Więcej na radość z życia” oraz krótkich tekstów wspomagających to hasło (np. „dzięki prywatnej opiece medycznej”, „dzięki karcie Multisport”)⁴³⁶. Pod hasłem głównym nadawca wymienia benefity, jakie zapewnia, by pracownicy mogli cieszyć się życiem po godzinach pracy. Tekst werbalny jest minimalistyczny, ale dosadnie przedstawia wizerunek, jaki chce posiadać marka Lidl. Język w tym przypadku nie jest dominującym kodem multimodalnym – jest on zdominowany przez użyte kody wizualne, które jednak bez opisu werbalnego mogłyby stać się nieczytelne dla odbiorcy.

Hasło „Więcej na radość z życia” umieszczono pod czterema zdjęciami obrazującymi, w jaki sposób pracownicy Lidla mogą wprowadzić w swoje życie więcej radości. Fotografie wydają się autentyczne – przedstawiają cztery sceny z życia przeciętnego człowieka: ojciec z dzieckiem w przychodni medycznej; koleżanki podczas spotkania w siłowni; znajomi w trakcie wspólnego pikniku; para przyjaciół nad jeziorem. Fotografie te są inspirujące, optymistyczne i autentyczne, co czyni kampanię wizerunkową bardziej wiarygodną. Użyte zdjęcia łączą się z innymi kodami semiotycznymi – z językiem lub barwami – tworząc spójną całość.

Kolory, których użyto w przekazie, np. jako tło haseł lub w poszczególnych elementach na zdjęciach, to jasny fiolet, niebieski oraz żółty. Odcień purpury postrzegany jest jako barwa spokojna, skłaniająca do refleksji, ale też pobudzająca pracę mózgu. Jest to kolor, który daje radość. Natomiast niebieski wzmaga wydajność, ale też daje poczucie bezpieczeństwa i zaufania. Tym samym znaczenie użytych kolorów współgra z całą ideą kampanii, która ma dać kandydatom poczucie, że dzięki pracy w firmie Lidl będą oni mogli czuć się bezpiecznie oraz osiągnąć korzyści, które będą dostarczać im więcej radości w życiu. Wymienione benefity, ale także podkreślana radość z życia to wartości cenione przez pokolenie Z, które uznaje balans między życiem zawodowym a prywatnym za jedną z największych wartości w danym miejscu pracy.

Kolejnym kodem semiotycznym jest krój pisma. Podobnie jak w wyżej opisanych przypadkach, w tekście wizerunkowym firmy Lidl użyty został font bezszeryfowy, co nadaje odpowiedniej dynamiki tekstowi. Całość zapisana jest wielkimi literami – kapitalikami, co może świadczyć o tym, że marka chce podkreślić swoją stanowczość, ale też autorytet

⁴³⁶ Zob. Materiał źródłowy: tekst wizerunkowy marki Lidl (2019/2020), s. 248.

i oficjalny charakter komunikatu. W ten sposób firma może wzmacniać efekt wizualny tekstu wizerunkowego, który jest krótki, zwięzły, a zarazem treściwy.

Lidl komunikuje w sposób dojrzały i ludzki. Pracodawca chce, aby pracownicy w zamian za wykonywaną pracę czerpali korzyści z tego, że są częścią marki Lidl, dlatego oferuje im dane profity. Organizacja posiada wizerunek marki skoncentrowanej na człowieku, dbającej o swoich pracowników: „Lidl zaczyna się od ludzi”⁴³⁷. Firma chce posiadać wizerunek pracodawcy zrównoważonego, dla którego głównymi wartościami są równość, egalitaryzm i transparentność. Organizacja dąży do stworzenia możliwie najlepszych warunków pracy, które pozwolą pracownikom na rozwój osobisty i pracę zespołową. Odpowiedzialność za pracowników oznacza dla firmy zapewnianie szkoleń i możliwości ciągłego rozwoju, wspieranie różnorodności oraz tworzenie dobrych warunków pracy⁴³⁸.

- **Analiza marki pracodawcy Ikea**

Podobnie do firmy Lidl komunikuje Ikea, która w drugim tekście wizerunkowym stawia na relację partnerską, zwracając się bezpośrednio do kandydata: „Ty już wiesz co robić, Ty jesteś zmianą”⁴³⁹. Marka chce być postrzegana jako partner – zwykły człowiek lubiany przez wszystkich. Firma motywuje kandydatów do tego, aby działali po swojemu, co ma zachęcić potencjalnych pracowników do bycia sobą i wykorzystywania własnego potencjału.

Narracja w przekazie firmy jest minimalistyczna i składa się z trzech krótkich haseł: (1) „Jedni przeglądają dalej.” (2) „Ty już wiesz, co robić.” (3) „#TyJesteśZmianą. Sprawdź ogłoszenia i aplikuj #poTwojemu”. Układ tych zwrotów wskazuje na to, że drugi z nich („Ty już wiesz, co robić”) jest najważniejszy, gdyż jest zdecydowanie wyróżniony poprzez swoją wielkość i umiejscowienie na środku strony, a dodatkowo wokół niego znajduje się pusta przestrzeń. Pełni on rolę hasła głównego w drugim tekście wizerunkowym. Ikea komunikuje za pomocą hashtagów, które są kontynuacją wcześniejszej kampanii (*#poTwojemu*). Drugi hashtag (*#TyJesteśZmianą*) nawiązuje do deklaracji firmy, że szuka ludzi, a nie CV – ponieważ wierzy, że to właśnie pracownik jest zmianą. Komunikat ten jest krótki, ale skierowany niewątpliwie do młodszych ludzi. Świadczy o tym użycie hashtagów, ale także nawiązanie do faktu, że to młodzi ludzie są inicjatorami zmian, na przykład dzięki kompetencjom technologicznym lub posiadanej pewności siebie. Te dwie cechy zdecydowanie wyróżniają ich spośród innych generacji. Dla lepszego zrozumienia omawianego tekstu wizerunkowego marki

⁴³⁷ Zob. kariera.lidl.pl [dostęp: 20.02.2019].

⁴³⁸ Zob. tamże.

⁴³⁹ Zob. Materiał źródłowy: tekst wizerunkowy marki Ikea (2019/2020), s. 242.

Ikea warto wziąć pod uwagę kontekst całej kampanii *employer brandingowej* oraz wiedza na temat wartości, jakimi kieruje się firma (np. prostota czy ułatwianie życia innym).

W przekazie nie zamieszczono dodatkowych elementów wizualnych. Innym kodem semiotycznym użytym w tekście jest natomiast barwa. Organizacja komunikuje za pomocą koloru żółtego, który jest tłem całego tekstu wizerunkowego. Wyraźna, ciepła żółta barwa jest również obecna w identyfikacji wizualnej firmy. Kolor żółty kojarzy się z optymizmem i radością, ale również jest to barwa, która wyróżnia daną treść (w tym przypadku tekst wizerunkowy marki Ikea) spośród innych tekstów zawartych w czasopiśmie.

Ikea kreuje swój wizerunek pracodawcy, który będzie świetnym kompanem na co dzień. Firma chce być postrzegana jako nieskomplikowana, przewidywalna i szczerą. Organizacja pragnie, aby jej pracownicy posiadali te same wartości, co ona. Ma ich zatem wyróżniać prostota, nieszablonowe myślenie, chęć poszukiwania nowych rozwiązań i bycia częścią wspólnoty. Cechy te są również charakterystyczne dla pokolenia Z, które oprócz kreatywnego myślenia ceni sobie autentyczność i transparentność w komunikacji.

• Analiza marki pracodawcy P&G

Firmą o profilu partnera jest także P&G. Narracja marki w obu przekazach jest prowadzona w języku angielskim, co ukazuje międzynarodowy profil firmy, ale sugeruje również, że pracownicy muszą operować tym językiem na co dzień. Bez znajomości języka angielskiego nie mają oni szans na pracę w firmie, co może być skutkiem procesu globalizacji. Zabieg ten obrazuje, jak ważna jest znajomość języka na rynku pracy w Polsce – do tego stopnia, iż niektóre firmy komunikują również na zewnątrz, w polskim czasopiśmie branżowym, tylko w tym języku.

Firma w narracji obu tekstów wizerunkowych kładzie nacisk na pracownika i pracę, jaką ma on wykonywać: „*See your work in milion of homes*”⁴⁴⁰ [Zobacz swoją pracę w milionach domów]. W powyższym haśle firma w pośredni sposób mówi o tym, że jej produkty są powszechnie używane w gospodarstwach domowych. Metafora ta ma zobrazować kandydatowi rozmiar i zasięg organizacji P&G, gdyż nadawca jest świadomy tego, że nie zawsze jest ona kojarzona z markami, które kreuje (np. Pantene, Oral, Gillette, Always). Dodatkowo firma w pierwszym tekście wizerunkowym zapewnia kandydatów, że jego praca będzie znacząca: „*You will be doing meaningful work that takes your career places you never imagined*” [Będziesz wykonywać znaczącą pracę, która zaprowadzi Twoją karierę w miejsca,

⁴⁴⁰ Zob. Materiał źródłowy: tekst wizerunkowy marki P&G (2019/2020), s. 254.

których nigdy sobie nie wyobrażałeś]. W dalszej części tekstu firma dokładnie definiuje lokalizacje i działy, do których może aplikować pracownik, ale także umiejętności, jakie musi on posiadać. W pierwszym tekście wizerunkowym opisy te są bardziej szczegółowe, zaś w drugim przekazuje poszczególne działy są wypunktowane, co znacznie skraca rozmiar całego tekstu wizerunkowego.

W obu tekstach wizerunkowych autorzy używają hashtagu #PGDAY1, który jest równocześnie hasłem przewodnim kampanii *employer brandingowej* marki P&G. Firma w swojej komunikacji wykorzystuje motyw pierwszego dnia pracy. Buduje na nim opowieść, w której przekazuje kandydatom, iż niezależnie od stanowiska i doświadczenia nowego pracownika, dla wszystkich nowych osób w firmie pierwszy dzień pracy jest taki sam. Każdy nowy pracownik w danej organizacji znajduje się poza swoją strefą komfortu i każdemu towarzyszą zarówno uczucie niepewności, jak i ekscytacja. Ujęcie tematu w taki sposób jest zabiegiem, który ma dodać kandydatom otuchy i pewności siebie.

Innym kodem semiotycznym pojawiającym się w tekstach są fotografie przedstawiające produkty firmy lub jej pracowników. Osoby na zdjęciach są młode i uśmiechnięte. Fotografie, na których występują pracownicy, są dodatkiem do tekstu. Ich zadaniem jest urozmaicenie go, ale też przedstawienie profilu pracownika firmy – osoby młodej i uśmiechniętej. Natomiast fotografie, na których znajdują się produkty firmy, mają informować kandydata, jakie marki należą do danej organizacji korporacyjnej, gdyż posiada ona wiele różnych znanych marek w swoim portfolio.

Kolory wykorzystywane przez organizację to barwa niebieska i żółta. Wskazują one na kreatywność, wzmożoną wydajność, optymizm i energię. Podobnie jak w tekście wizerunkowym Ikee firma P&G używa koloru żółtego, który ma przyciągać uwagę odbiorcy. Ponadto w pierwszym tekście wizerunkowym komunikacja wzbogacona jest o kolor czarny i różowy. Czerń wskazuje na prestiż, a róż to kolor, który pobudza pracę mózgu.

Oba teksty wizerunkowe zapisane są pismem bezszeryfowym, które dodaje im dynamizmu i sprawia, że wydają się one minimalistyczne. Większa część tekstu werbalnego zapisana jest kapitalikami, które tak jak w tekście wizerunkowym marki Lidl mogą podkreślać stanowczość firmy, ale też jej autorytet i oficjalny charakter komunikatu. Przekaz zapisany kapitalikami sugeruje też większą pewność siebie.

P&G to pracodawca dumny ze swojej firmy, podkreślający swój globalny zasięg i międzynarodowy profil. Pracownik ma wykonywać pracę, która będzie wartością dla klientów, czyli będzie użyteczna i widoczna. Kandydaci mają być dumni z wykonywanej pracy i z produktów, które będą mieli szansę tworzyć dla milionów osób na całym świecie. Marka

chce, aby pracownicy byli świadomi, jaki będą mieć wpływ na społeczeństwo. Wziąwszy to wszystko pod uwagę, pracownik ma być kreatorem, którego ma cechować odwaga i chęć zmiany świata. Cechy te są szczególnie bliskie pokoleniu Z, które chce mieć wpływ na otaczający go świat oraz chce korzystać z możliwości, jakie daje mu proces globalizacji.

- **Podsumowanie firm o profilu partnerskim**

Pracodawcy o profilu partnerskim chcą, aby ich pracownicy myśleli perspektywicznie i długofalowo, potrafili planować i szukać pewnej ciągłości w wykonywanych przez nich zadaniach oraz byli skoncentrowani na swoich celach. Organizacje szukają pracowników, którzy pragną doświadczać zarówno równowagi między pracą a życiem prywatnym, jak i bezpieczeństwa zawodowego. Pracownikami takiej firmy powinny być osoby, które biorą los w swoje ręce, są przedsiębiorcze, ale jednocześnie wiedzą, że na sukces trzeba sobie ciężko zapracować. Pracodawcy są świadomi tego, że przyszłość firmy jest w rękach jej pracowników, dlatego relacja między tymi dwoma jednostkami jest zbalansowana, a obie strony czerpią z niej korzyści. Rola, jaką posiada pracownik w tej strategii dyskursywnej, to pewny siebie kreator, który jest nastawiony na rozwój zawodowy. Pracodawcy zachęcają pracowników do wyjścia ze strefy komfortu, jednocześnie chcąc stymulować i napędzać ich rozwój. Kandydat musi być gotowy do podejmowania wyzwań, mieć innowacyjne i dynamiczne podejście do pracy i mieć chęć wpływania na otaczający go świat – musi być osobą, która chce pozostawić po sobie ślad.

Pokolenie Z to osoby, które cenią sobie partnerską wymianę wiedzy. W pracy często są nastawieni zadaniowo. Potrzebne im informacje potrafią szybko i efektywnie znaleźć w Internecie. Nie znają świata bez Internetu, technologii cyfrowych ani mediów społecznościowych. Ponadto są bezpośredni i otwarci, nie boją się dzielić swoją wiedzą w sieci ani w życiu. Wydaje się, że znają oni świat *online*, rozumieją, że jest on pełen niebezpieczeństw i nie powinno się wierzyć we wszystko, co zostało opublikowane w sieci. Ważne jest dla nich również szybkie dzielenie się informacjami w mediach społecznościowych⁴⁴¹. Gen Z określa się kreatorami własnej rzeczywistości. Ich przewaga na rynku pracy polega na tym, że są to osoby natywne technologicznie. Posiadają wrodzone umiejętności szybkiego dostosowania się do nowych narzędzi, procesów oraz sposobów działania, gdyż od urodzenia doświadczają ciągłych, szybkich technologicznych zmian. Dlatego też firmy chcą budować z nimi długofalowe relacje, oparte na wymianie wiedzy i doświadczeń.

⁴⁴¹ Tapscott D., dz. cyt.

Generacja Z to również osoby przedsiębiorcze. W jednych z badań aż 72% polskich uczniów szkół średnich zadeklarowało zainteresowanie założeniem własnej firmy⁴⁴². Natomiast odwagę i umiejętności przedsiębiorcze jako determinant sukcesu na rynku pracy wymienia jedynie 25% uczestniczących w badaniu uczniów szkół średnich. Choć w ankiecie CBOS 59% osób przyznało, że ogólnie rozważa założenie własnej firmy, tylko 6% chce rozpocząć własną działalność gospodarczą po ukończeniu szkoły⁴⁴³. Firmy wykorzystują tę wiedzę w swojej komunikacji – zwracają uwagę kandydatów na to, że podejmując pracę będą oni mogli wykorzystywać swoją przedsiębiorczość oraz chęć zmiany świata dzięki zastosowaniu nowych technologii. Firma zaś będzie im w tym procesie towarzyszyć i wspierać, jeśli będzie taka potrzeba.

6.1.4. Pracodawca jako globalny działacz społeczny

W ostatniej z omawianych strategii dyskursywnych firma występuje w roli globalnego działacza społecznego. W tej strategii organizacja w budowaniu swojego wizerunku pracodawcy kładzie nacisk na takie cechy, jak globalność i różnorodność, jednocześnie podkreślając, że istotne są dla niego również lokalne społeczności. Firmy stosując tę strategię, chcą być postrzegane na rynku pracy jako organizacje zaangażowane oraz zrównoważone. Praca u globalnego działacza społecznego będzie interkulturalnym doświadczeniem, które może pracownikowi dać również możliwość mobilności zawodowej. Pracodawca-obywatel świata przyciąga ludzi, którzy są nastawieni na pracę w międzynarodowej firmie, znają języki obce i chętnie się nimi komunikują, a w szczególności tych, którzy mieszkali za granicą lub chcieliby skorzystać z takiej opcji w przyszłości. Drugim typem osób, które przyciąga ten profil pracodawcy to działacze społeczni – aktywiści. Osoby te chętnie pomagają innym i chcą przyczynić się do zmiany świata na lepsze.

W strategii tej relacja pomiędzy pracodawcą a pracownikiem jest zbalansowana. Wydaje się, że obie strony znajdują wspólny kompromis, którym jest oferta pracy nieskupiająca się tylko i wyłącznie na produktach firmy, rodzaju pracy czy wymaganiach względem pracownika, ale także na działalności dodatkowej organizacji oraz na możliwościach globalnej mobilności, jakie ona oferuje. Pracownicy mogą zatem poczuć, że napięcie w tej relacji jest wyregulowane, ponieważ firmie zależy na tym, aby pracownicy dobrze się w niej czuli. Pracodawcy zależy, by pracownicy oprócz pracy mogli dodatkowo robić coś, co będzie

⁴⁴² Nieżurawska J., Dziadkiewicz A., *Wybrane problemy zarządzania różnorodnością pokoleniową – identyfikacja instrumentów i determinantów motywowania generacji Z w świetle badań empirycznych*, „Marketing i rynek” 2016, nr 3 [CD], s. 664.

⁴⁴³ *Młodzież 2016* [online] CBOS, Warszawa 2016, www.cinn.gov.pl/portal?id=15&res_id=1150305 [dostęp: 13.11.2018].

zaspokajało ich potrzebę działalności społecznej i zmieniania świata na lepszy, oraz aby mogli realizować pasję podróżowania. Pracownik zaś docenia to, iż firma daje mu szansę robienia czegoś więcej niż codzienne wykonywanie obowiązków oraz że będzie on mógł skorzystać z szansy, jaką jest globalna mobilność zawodowa – zwłaszcza że postrzegana jest ona obecnie za formę rozwoju pracownika.

Omawianej strategii dyskursywnej, w której firma jest globalnym działaczem społecznym, można przypisać archetyp marki bohatera, który posiada supermoce (w przypadku firm mogą być to np. oddziały firmy w różnych zakątkach świata) i podejmuje odważne działania. Organizacje o profilu społecznym mogą posiadać również archetyp Matki Ziemi – zatroskanej o losy człowieka i planety oraz zapewniającej dostatek i równowagę. Celem takiej komunikacji jest pokazanie interesariuszom, że firmie nie jest obojętny los planety ani osób potrzebujących. Innym odpowiadającym archetypem marki może być odkrywca, który poszukuje nowych doznań, eksplorując nowe lądy i samego siebie.

W przeprowadzonej analizie strategii, w której firma występuje w roli obywatela świata, odpowiada pierwszy tekst wizerunkowy firm Ikea i Ferrero oraz drugi tekst wizerunkowy banku State Street. Strategia ta wspierana jest przez osobowość kreatora lub motywatora (Ikea) oraz partnera (Ferrero, State Street), ponieważ firma daje swoim pracownikom przestrzeń do rozwoju, dążąc do partnerskiej i otwartej wymiany doświadczeń.

Najczęściej pojawiające się słowa-klucze⁴⁴⁴ w tej strategii to nawiązania do:

- organizacji i jej środowiska: *firma (globalna, różnorodna, międzynarodowa, odpowiedzialna, z wartościami), globalna marka, międzynarodowe środowisko, współpraca (międzynarodowa, globalna), międzynarodowe możliwości, międzynarodowe inicjatywy, różnorodność obszarów, możliwość globalnej mobilności, globalne procesy, innowacje technologiczne, zróżnicowana kadra pracownicza, odpowiedzialność korporacyjna, programy CSR, rozwój lokalnych społeczności, lokalne inicjatywy, robienie czegoś dobrego, zmienianie świata na lepszy, ulepszanie świata wokół nas;*
- pracowników: *pracownicy mogący podróżować, wachlarz osobowości i talentów, pracownicy z pasjami, różnorodny zespół, praca w trzydziestu językach, bogate doświadczenie, sukces, współpraca, zaangażowanie, docenianie, wsparcie, wykorzystanie potencjału;*

⁴⁴⁴ Słowa zostały wypisane z tekstów wizerunkowych firm Ikea, Ferrero, State Street. Zob. Materiał źródłowy.

- benefitów: *szkolenia, programy rozwojowe, elastyczne formy zatrudnienia, pracowniczy plan oszczędności, dodatkowe dni urlopu, prywatna opieka medyczna, wydarzenia integracyjne, atrakcyjna lokalizacja biur.*

Opisane wyżej słowa-klucze wskazują na różnorodne środowisko organizacji, która ceni sobie otwartość i wielokulturowość. Pracodawcy chcą zapewniać pracownikom wiele różnych możliwości, wśród nich wyjazdy zagraniczne, udział w programach CSR oraz pracę w różnorodnym zespole. Nadawcy przekazów wręcz nadużywają przymiotnika *globalny*, który odnosi się do: organizacji (*globalny pracodawca*), wykonywanej pracy (*globalna współpraca, globalne procesy*), marek danej organizacji (*globalna marka*) czy możliwości, jakie będzie mieć pracownik (*możliwość globalnej mobilności*). Co więcej inicjatywy takie jak CSR wskazują na otwartość firmy i na to, że chcą one wpływać na otaczający ją świat.

• **Analiza marki pracodawcy Ikea**

Pierwszym analizowanym przykładem jest firma Ikea, która w swoim tekście wizerunkowym z lat 2018/2019 chce być postrzegana jako marka globalna, ale też odpowiedzialna społecznie, o czym świadczą takie sformułowania jak: „jesteśmy odpowiedzialną firmą – dbamy o ludzi i środowisko”⁴⁴⁵. Firma w swojej komunikacji podkreśla także różnorodność swoich pracowników i możliwości globalnej mobilności, jakie daje im praca w Ikei („pracownicy firmy mogą podróżować”).

Narracja marki prowadzona jest w 1. os. l. mn. oraz 3. os. l. poj. W pierwszym przypadku nadawca opisuje proces rekrutacji w firmie, a w drugim informuje o centrach serwisowych firmy. Do powyższych informacji dołączono referencje pracowników (zapisane w pierwszej osobie liczby pojedynczej). Z ich pomocą Ikea kreuje swój wizerunek pracodawcy wiarygodnego i autentycznego, gdyż teksty te podpisane są nazwiskami pracowników. Przy każdym z nich znajduje się również zdjęcie danego pracownika. Komunikacja prowadzona z perspektywy osób zatrudnionych w firmie wskazuje na transparentność organizacji i jej pracowników. Autentyczność to cecha szczególnie ceniona przez przedstawicieli pokolenia Z, której zależy na transparentności i naturalności komunikacji.

W przekazach użyto również hashtagu *#poTwojemu*, który sugeruje, że firma ceni sobie unikalność pracowników i daje im możliwość działania w sposób, który oni sami uważają za słuszny. Zabieg ten wydaje się szczególnie trafny w komunikacji kierowanej do pokolenia Z, które uważane jest za grono indywidualistów lubiących postępować w samodzielnie wybrany

⁴⁴⁵ Zob. Materiał źródłowy: tekst wizerunkowy marki Ikea (2018/2019), s. 243.

sposób. Ikea kreuje swój wizerunek działacza społecznego i otwartego obywatela świata głównie za pomocą tekstów werbalnych. Inne kody semiotyczne, takie jak elementy wizualne, barwa czy krój pisma odnoszą się do osobowości wspierającej oraz do profilu kandydata poszukiwanego przez firmę, czyli kreatora.

Zamieszczona fotografia przedstawia zdjęcie biura, a konkretnie żółtej ściany, na której widnieje napis: „*To create a better everyday life for the many people*” [Aby stworzyć lepsze życie codzienne dla wielu ludzi]. Slogan wyraża misję firmy, a w tym układzie graficznym wydaje się stanowić także hasło całej kampanii *employer brandingowej*. Żółty kolor ściany komponuje się z innymi elementami wizualnymi firmy i kampanii *employer brandingowej*, co zostanie opisane niżej. Na zdjęciu, w tle, widać pracowników firmy, którzy pracują wspólnie nad jakimś zadaniem. Dwie kolejne fotografie paszportowe przedstawiają rzeczywistych pracowników firmy, co nadaje autentyczności załączonym referencjom.

Kolejny element wizualny to grafika zamieszczona tuż obok tekstu informującego o sposobie rekrutacji. Ikona przedstawia żarówkę, wokół której krążą serca, co może oznaczać, że firma ceni sobie kreatywność i indywidualny sposób myślenia kandydatów. Wskazuje na to również tekst mówiący o tym, że każda osoba może zgłosić się do pracy w firmie w dowolny sposób. Użycie opisanych kodów semiotycznych może bezpośrednio nie odnosić się do strategii, w której organizacja kreuje się na globalnego działacza społecznego, natomiast wskazuje na profil kandydata, jakiego szuka firma – kreatora, który myśli w prosty, ale unikalny sposób.

Przekaz firmy jest podkreślony barwą – kodem semiotycznym, który odpowiada całej komunikacji wizualnej marki. W tekście wizerunkowym jest on kolorem głównym, na co wskazuje również opisana wyżej fotografia. Oprócz tego, iż barwa żółta jest dominująca na zdjęciu, to pojawia się ona także we wszystkich podkreśleniach i nagłówkach, a nawet w stylu pisma (np. kolorem tym wyróżniono adres strony www firmy). Kolor żółty może wskazywać na spontaniczność i optymizm marki. Jest to barwa, która stymuluje pracę mózgu odbiorców i poprawia zdolność zapamiętywania. Kolor ten jest również uważany za barwę osób pewnych siebie, które znają poczucie własnej wartości.

Teksty werbalne zapisane są zarówno krojem szeryfowym, jak i bezszeryfowym. Font szeryfowy jest wykorzystywany jedynie do zapisu poszczególnych nazw centr firm (Ikea Business Service Center Sp. z o.o.), co nadaje im formalności. Natomiast w dłuższych tekstach występuje font bezszeryfowy, który jest bardziej rytmiczny – dlatego często stosuje się go w tekstach wizerunkowych lub reklamowych. Nagłówki, nazwa firmy i miasto, w którym się ona znajduje, są wytłuszczone, co ma zwrócić uwagę czytelnika i zakomunikować mu

lokalizacje poszczególnych oddziałów. Natomiast logo zapisane jest blokowym, zredukowanym krojem szeryfowym i zwiększonymi literami E i A, co odzwierciedla prostotę i ogólnodostępność, jakimi cechuje się marka.

Ikea chce posiadać wizerunek pracodawcy różnorodnego, otwartego, kreatywnego, a zarazem nieskomplikowanego, jeśli chodzi o współpracę. Użyta w tekście wizerunkowym narracja jest spójna z filozofią firmy, która na potrzeby kampanii *employer brandingowej* została przełożona na komunikację z potencjalnym pracownikiem. Ikea to pracodawca dający wybór swoim pracownikom – jest elastyczny, skupiony na człowieku. Organizacja jest różnorodna, otwarta na wszystkich i taką chce pozostać. Pracownik stawiany jest w centrum uwagi, gdyż jest on siłą napędową firmy. Organizacja poszukuje kandydatów-odkrywców, kreatorów, którzy są różnorodni, otwarci i chcą się rozwijać. Również pracodawca posiada osobowość kreatora, który wymaga od pracowników odwagi, dając im swobodę działania.

- **Analiza marki pracodawcy Ferrero**

Marka Ferrero na rynku pracy chce być postrzegana jako organizacja zrównoważona i udzielająca się społecznie („Kinder+Sport to program z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu”⁴⁴⁶). Zabieg ten jest dość przewrotny, gdyż produkty marki Ferrero należą do grupy produktów niezdrowych (słodycze), mogących powodować otyłość zarówno u dzieci, jak i u dorosłych. W tekście wizerunkowym natomiast marka promuje działania CSR przeciw nadwadze najmłodszych („Kinder+Sport ułatwia młodemu pokoleniu dostęp do aktywności fizycznej i promuje ją jako zabawę, aby ruch stał się integralną częścią dnia”). Mimo że produkty Ferrero nie wpisują się w filozofię zdrowego stylu życia, to organizacja poprzez dodatkowe działania społeczne stara się zrównoważyć wizerunek marki.

Narracja w przekazie multimodalnym prowadzona jest w 3. os. 1. poj. i opowiada o działalności firmy. W efekcie wywołuje ona w odbiorcy wrażenie, że narrator nie utożsamia się z firmą, a tylko o niej opowiada. Tymczasem w blokach tekstowych mówiących o filarach, na jakich firma opiera swoją propozycję marki pracodawcy, występuje drugi typ narracji pisany w 1. os. l. mn., który podkreśla znaczenie podmiotu zbiorowego (np. „nasze produkty”). Firma buduje swoją tożsamość w oparciu o motto: „Pracuj, twórz, dawaj”, co oznacza, że etyka działania jest zawsze przedkładana nad praktykę dobrego wrażenia. Jest to filozofia, która przyczyniła się między innymi do powstania Fundacji Ferrero. Poprzez działalność społeczną

⁴⁴⁶ Zob. Materiał źródłowy: tekst wizerunkowy marki Ferrero (2018/2019), s. 240.

i kulturalną utrzymuje ona żywe i stałe kontakty z emerytowanymi pracownikami Ferrero oraz umacnia więzi z lokalnymi społecznościami, wśród których firma jest obecna⁴⁴⁷.

Kolejnym kodem w tekście wizerunkowym jest fotografia, która nie łączy się z innymi kodami multimodalnymi. Na zdjęciu przedstawiono młodą kobietę, która wkłada do ust palec, na którym znajduje się produkt marki – krem Nutella. Zdjęcie to nie wnosi nowych treści i nie koresponduje z tekstem werbalnym. Można uznać, że nie przekazuje ono odbiorcy żadnej konkretnej informacji.

Jeśli zaś chodzi o kolorystykę przekazu, to autorzy zdecydowali się na użycie stonowanych, ciemniejszych odcieni barw. Na zdjęciu przeważa kolor bordowy, tekst główny zapisano kolorem brązowym, a hasło i nagłówek kolorem złotym. Barwa złota wskazuje na prestiż, luksus, ale też na energię czy mądrość; zaś brąz to spokój, trwałość, praktyczność i zrównoważony rozwój. Cała kolorystyka marki tworzy spójny przekaz, który niesie skojarzenie z firmą zarówno prestiżową, jak i kreatywną.

W tekście wizerunkowym użyto fontu bezszeryfowego. Jego mały rozmiar i barwa sprawiają, że tekst jest trudny w odbiorze, a brązowy kolor nadaje mu dodatkowo infantylności. Natomiast logotyp firmy ma unikatowy font, który nadaje marce prestiżowego charakteru, co jest dodatkowo wzmocnione kolorem złotym.

Organizacja buduje swój wizerunek pracodawcy niezwyklego, rodzinnego, a jednocześnie globalnego, o czym świadczą następujące zwroty: „możliwość pracy w wielu miejscach na świecie”, „globalny przedsiębiorca”, „rodzina Ferrero”, „kultowe produkty”. Firma kreuje się na markę pełną energii, dynamiczną, odnoszącą sukcesy („organizacja w szybkim tempie nabiera ogólnoświatowego charakteru”). Firma na pierwszym miejscu stawia pracowników, swoje produkty i wypracowane przez lata umiejętności („ludzie są ważniejsi od procesów”). Organizacja chce być postrzegana jako marka zrównoważona oraz działacz społeczny, o czym świadczy opisane wyżej zaangażowanie w projekt CSR Kinder+Sport. Co więcej, na pierwszy plan wysuwa się również wartość, jaką jest praca zespołowa – potencjalny pracownik ma być częścią organizacji, a nie indywidualum: „wspólny sukces ponad indywidualne ambicje”.

Firma przedstawia swoją propozycję marki pracodawcy opierając się na trzech filarach. „Zawsze Ferrero” – organizacja chce dbać o pracowników w ujęciu długofalowym oraz dawać im możliwość ciągłej nauki i rozwoju. „Być częścią Ferrero” – dla firmy ważniejsi są ludzie niż procesy; organizacja stawia na współpracę pracowników, którzy powinni mieć silne poczucie wspólnego celu, oraz chce, aby pracownicy wykonywali pracę z pasją oraz odnosili

⁴⁴⁷ Zob. www.ferrerocareers.com [dostęp: 10.10.2020].

wspólne sukcesy, jednocześnie posiadając indywidualne ambicje. Ostatni filar nosi nazwę „Dynamicznie do przodu” – organizacja chce być postrzegana jako firma dynamiczna, o ogólnoświatowym charakterze. Wyróżniają ją różnorodni, utalentowani ludzie oraz ekscytujące wyzwania i możliwość pracy w różnych krajach.

- **Analiza marki pracodawcy State Street**

Następnym przykładem jest bank State Street, który kreuje swój wizerunek organizacji zróżnicowanej, odpowiedzialnej, ale także globalnej, co jest wyrażane w takich zwrotach jak: „globalny pracodawca zatrudniający zróżnicowaną kadrę pracowniczą”, „rozwój lokalnych społeczności”⁴⁴⁸. Marka dynamicznie rozwija się w Polsce, o czym świadczy wyróżniony pierwszy blok tekstu werbalnego, zapisany w 3. os. 1. poj.. Narracja trzecioosobowa sprawia, iż odbiorca ma wrażenie, że ktoś (niekoniecznie pracownik lub sam pracodawca, ale może osoba z zewnątrz) opowiada o firmie. W dalszej części tekstu werbalnego organizacja komunikuje głównie w 1. os. 1. mn., dając kandydatom poczucie, że będą oni częścią firmy („jesteśmy globalnym pracodawcą zatrudniającym zróżnicowaną kadrę pracowniczą”). Pracodawca chce, aby kandydaci mieli poczucie, że będą pracować w dużej, międzynarodowej firmie („działamy na 100 rynkach finansowych”).

Dodatkowym kodem semiotycznym są ikony, które przedstawiają benefity, jakie czekają na pracowników banku State Street. Ikony te składają się z rysunku uzupełnionego kodem werbalnym. Innym kodem wizualnym są fotografie, które przedstawiają grupę elegancko ubranych młodych osób pracujących wspólnie nad jakimś zadaniem. Wykres zamieszczony na drugim zdjęciu wskazuje na branżę finansową, w jakiej porusza się firma. Pierwsza fotografia odzwierciedla profil pracownika banku – osobę młodą, wykształconą, ceniącą wartość, jaką jest praca zespołowa.

W przekazie użyto również innego kodu semiotycznego współgrającego z innymi kodami – barwy. Kolor niebieski (jasny, ale też granatowy) odpowiada całej komunikacji wizualnej firmy. Barwa ta odnosi się do głównych wartości firmy: bezpieczeństwo, zaufanie, stabilizacja i mądrość. Kolorystyka tworzy spójny przekaz, w którym organizacja kreuje swoją markę pracodawcy dającego bezpieczeństwo, ale też innowacyjnego, gdyż niebieski odsyła również do nowych technologii. Użyty w tekstach wizerunkowych font jest bezszeryfowy, co nadaje im lekkość. Kolor pisma zarówno w logotypie, jak i w jednym z tekstów jest granatowy, co wizualnie łączy się z użytą fotografią i ikonami, utrzymanymi w tych samych odcieniach barw.

⁴⁴⁸ Zob. Materiał źródłowy: tekst wizerunkowy marki State Street (2018/2019), s. 260.

Font użyty w logotypie State Street jest podobny do Rotis Serif Bold, który jest przejściowym krojem szeryfowym zaprojektowanym przez Otl Aicher i opublikowanym przez Adobe.

State Street chce zapewnić swoim pracownikom możliwość podejmowania ryzyka, odkrywania nowych rozwiązań i przeżywania przygód. Ponadto pragnie, aby pracownicy czuli się w firmie dobrze. Organizacja obawia się, że pracownicy mogą odczuwać stagnację i brak motywacji w zespole, dlatego pracodawca chce zrobić wszystko, aby zróżnicować pracę swoim pracownikom. Firma kształtuje swój wizerunek pracodawcy w oparciu o EVP organizacji – „*Join us and make your mark*” [Dołącz do nas i pozostaw po sobie ślad]. Oznacza to, że pracodawca chce czerpać z wiedzy i potencjału swoich pracowników oraz pragnie, by mieli oni rzeczywisty wpływ na otaczającą ich rzeczywistość. W tekście wizerunkowym marka kreuje wizerunek firmy zróżnicowanej i odpowiedzialnej, dynamicznie rozwijającej się w Polsce, która chce, aby jej pracownicy dobrze czuli się w swojej pracy. Organizacja poszukuje kandydatów, którzy chcą rozwijać się w różnorodnej firmie. Poza tym dla firmy ważna jest transparentność i szczerść. Cechy takie jak różnorodność czy autentyczność są również wyróżniane przez przedstawicieli pokolenia Z jako szczególnie cenione.

- **Podsumowanie firm o profilu globalnego działacza społecznego**

Organizacje o profilu globalnego działacza społecznego w swoich komunikatach podkreślają, że ich pracownicy mogą angażować się w działania społeczne organizacji lub korzystać z możliwości globalnej mobilności zawodowej. Te dwie wartości odzwierciedlają potrzeby przedstawicieli generacji Z, którzy jako osoby wychowujące się w czasach rozwiniętej globalizacji umacniali w sobie chęć podróżowania i poznawania nowych kultur⁴⁴⁹. Osoby te są świadome możliwości, jakie posiadają i chcą z nich korzystać. Również społeczna odpowiedzialność odpowiada za ich potrzebę angażowania się społecznie i stawiania małych kroków, które mają pozytywnie wpływać na zachodzące zmiany klimatyczne. Co więcej, generacja Z nie wykazuje silnej tożsamości z terytorialnymi granicami państwa, przez co osoby te czują się nie tyle obywatelami swojej ojczyzny, co całego świata. Generacja Z jest bardziej otwarta na nowe doświadczenia i w jeszcze większym stopniu akceptuje różnorodność niż osoby z pokolenia Y⁴⁵⁰. Niestraszne są im odległości, a dzięki rozwiniętej technologii i narzędziom, jakie ona oferuje, nawiązują znajomości z ludźmi z drugiego końca świata – na

⁴⁴⁹ Stachowska S., *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy* [online], http://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2015/01/ZZL_2-2012_Stachowska-S_33-56.pdf [dostęp: 12.03.2020].

⁴⁵⁰ Tamże.

przykład dzięki stałemu podłączeniu do sieci mogą oni komunikować się w wirtualnej przestrzeni z osobami z różnych stref czasowych.

Przedstawiciele pokolenia Z są bardziej otwarci i z większą tolerancją podchodzą do poglądów innych osób i nieznanymi im kultur. Ich zainteresowanie innymi kulturami wynika z częstych podróży, na które mogą sobie pozwolić między innymi dzięki dostępnym tanim i szybkim środkom transportu oraz możliwościom takim jak na przykład oferowane przez uczelnie wymiany studenckie lub zagraniczne praktyki i staże⁴⁵¹. Faktem jest więc, że mają oni dużo większe możliwości, jeśli chodzi o zagraniczne wyjazdy, co wpływa nie tylko na ich kompetencje, ale także na osobowość. Raport, który opracowała Komisja Europejska⁴⁵² na temat efektów programu wymian międzynarodowych Erasmus wskazuje na to, że osoby, które skorzystały z wyjazdu w ramach programu, lepiej radzą sobie na rynku pracy. W Polsce międzykulturowe środowisko kształtują między innymi międzynarodowe firmy, które dają młodym ludziom szansę pracy w różnorodnych kulturowo zespołach, a także rotacji wewnętrznej do zespołu, który znajduje się w innym państwie. Z badań przeprowadzonych wśród młodych migrantów, którzy z własnej inicjatywy wyjechali i pracują za granicą, wynikało, że głównymi motywatorami w podjęciu przez nich decyzji o zmianie miejsca zamieszkania były chęć podjęcia wyzwania i rozwój zawodowy⁴⁵³.

Pokolenie Z znosi granice narodowości, rasy, a także wieku, nie odczuwa fizycznej odległości jako bariery, co daje mu łatwość nawiązywania kontaktów z osobami reprezentującymi różne narodowości, poglądy, przekonania, postawy. Tak rozumiana różnorodność jest z jednej strony źródłem rozwoju, z drugiej wiąże się z dużą ilością kontaktów powierzchownych. Ich szczególną cechą jest mobilność oraz brak barier językowych, co prowadzi do chęci poszukiwania pracy w różnych państwach na całym świecie⁴⁵⁴. Pokolenie Z jest zatem grupą społeczną, która nie zna granic. Może to stanowić wyzwanie dla pracodawców, którzy muszą zmierzyć się z tym, że ich obecni i przyszli pracownicy są osobami pochodzącymi z różnych kultur, żyjącymi często poza granicami swojego kraju, które porozumiewają się w różnych językach i posiadają odmienne przyzwyczajenia. Osoby te chętnie przemieszczają się wewnątrz firmy, emigrując do państw na całym świecie. Jak wynika z raportu Deloitte, młode osoby nie szukają pracy tylko

⁴⁵¹ Fleşeriu C., Lifintsev D., Wellbrock W., dz. cyt., s. 41–55.

⁴⁵² *Erasmus Impact Study* [online], Komisja Europejska 2014,

https://ec.europa.eu/assets/eac/education/library/study/2014/erasmus-impact_en.pdf, [dostęp: 03.09.2020]. Badanie objęło 34 kraje: państwa członkowskie UE oraz Islandię, Macedonię, Norwegię, Liechtenstein, Szwajcarię i Turcję. Przeanalizowano odpowiedzi od ponad 55 tys. studentów i absolwentów studiujących lub odbywających staż za granicą.

⁴⁵³ Cerdin J.L., *Motivation of self-initiated expatriates* [w:] Andresen M., AlAriss M., Walther A. (red.), *Self-initiated expatriation. Individual, organizational and national perspectives*, New York 2013; za: Przytuła S., dz. cyt., s. 28.

⁴⁵⁴ Fleşeriu C., Lifintsev D., Wellbrock W., dz. cyt., s. 52.

w miejscu swojego zamieszkania ani bezpośrednio w ich okolicy, ale często decydują się nie tylko na inne miejsca w swoim kraju, ale nawet poza jego granicami⁴⁵⁵.

Pokolenie Z deklaruje również chęć zmiany świata. Często są to osoby, które od najmłodszych lat angażują się w działania społeczne, gdyż rozumieją, że aktualnie ludzkość zmagają się z wieloma zmianami klimatycznymi. W tej kwestii przedstawicielką generacji Z jest Greta Thunberg – szwedzka aktywistka klimatyczna, która w 2018 roku zaczęła prowadzić protesty przeciwko zmianom klimatycznym, będącym wynikiem działalności człowieka. Jest ona inicjatorką młodzieżowego strajku klimatycznego, a jej działania zainspirowały kolejnych uczniów i studentów z 150 krajów na całym świecie⁴⁵⁶. Gen Z zdają sobie sprawę z tego, że to społeczeństwa odpowiadają za procesy toczące się w ekosystemie, i dlatego chcą angażować się w ich poprawę. Pokolenie Z to ludzie, którzy wierzą, że uda im się naprawić świat, są przekonani, że jeśli będą angażować się na przykład w działania społeczne, będą w stanie zbudować lepszą rzeczywistość dla siebie i innych.

Właśnie te cechy generacji Z zostały zauważone przez firmy, które kształtują swój wizerunek pracodawcy-globalnego działacza społecznego. Organizacje te przedstawiają potencjalnym kandydatom ofertę, w której oprócz pracy i wynagrodzenia uwzględniono również dodatkowe możliwości i działania odpowiadające potrzebom przedstawicieli pokolenia Z. Młodzi ludzie pragną być aktywni w takich obszarach jak wspieranie praw człowieka, zwalczanie nierówności czy promowanie różnorodności. Również podczas poszukiwania przyszłego pracodawcy starają się zwrócić uwagę na to, czy jest on odpowiedzialny społecznie. Relacje pomiędzy pracodawcą a pracownikami jest zatem pewnego rodzaju symbiozą, w której w zamian za wykonywaną pracę pracownik czerpie dodatkowe korzyści zaspokajające jego kluczowe potrzeby.

⁴⁵⁵ *Pierwsze kroki na rynku pracy 2018. Polska* [online] Deloitte 2018, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/hr-pierwsze-kroki-na-ryнку-placy-2018-kadry.html> [dostęp: 12.03.2020].

⁴⁵⁶ Greta Thunberg w 2019 roku skończyła 16 lat.

7. Podsumowanie

Opisane w poprzednim rozdziale strategie dyskursywne znalazły odzwierciedlenie w konkretnym ukształtowaniu tekstów, zrealizowanych za pomocą języka, obrazu, barwy i typografii. Poniższe podsumowanie koncentruje się na elementach tekstów i ich kompozycji, typach rozmieszczeń i relacjach między różnymi elementami oraz funkcjach tekstów. Uwagę zwrócono również na to, czy treść przekazu zorganizowana jest przez nadawcę w taki sposób, aby ułatwić odbiór komunikatu i/lub ukierunkować odbiorcę.

Przeanalizowane teksty wizerunkowe są wytwarzane za pomocą takich kodów multimodalnych jak: język, grafika, fotografia, infografika, ikona, elementy grywalizacji (np. wykreślanka, naklejki) czy kod QR. Za pomocą wymienionych kodów wytworzono teksty, w których można odnaleźć także: slogan firmy, hasło kampanii, hashtagi, *testimonials* (rekomendacje pracowników) czy kolaż.

7.1. Elementy tekstów wizerunkowych

Wspólna wiedza partnerów komunikacyjnych odgrywa decydującą rolę podczas rozstrzygania, co jest w komunikacji nowe, a co już znane. Dlatego po to, by zrozumieć, jaki użytek zrobi autor z elementów układu graficznego, konieczna jest interpretacja ukierunkowana na kontekst, uwzględniająca wewnętrzne i zewnętrzne powiązania multimodalnego przekazu komunikacyjnego. Należy pamiętać, że każdy podmiot w inny sposób kształtuje lub nadaje sens komunikatowi multimodalnemu.

Poniżej wyszczególniono najczęściej pojawiające się schematy elementów w przeanalizowanych tekstów wizerunkowych:

- Model nr 1:
 - tekst, fotografia/grafika/ilustracja/element wizualny, logo, slogan firmy, hasło kampanii. Dodatkowo pojawiły się elementy takie jak: adres siedziby, adres strony www, zwrot *call to action*, hashtagi, *testimonials* (referencje) pracowników, media społecznościowe, otrzymane nagrody, np. Najlepszy Pracodawca.
- Model nr 2:
 - tekst, logo, www, zwrot *call to action*, hasło kampanii, hashtag.
- Model nr 3:
 - tekst, fotografie, www, slogan firmy = hasło kampanii. Dodatkowo pojawiły się elementy takie jak: zwrot *call to action*.
- Model nr 4:

- tekst, fotografia/grafika/ilustracja/element wizualny, infografika/ikona/kolaż, logo. Dodatkowo pojawiły się elementy takie jak: adres strony www; zwrot *call to action*; hashtagi.
- Model nr 5:
 - tekst, infografika, ikona, wykreślanka, logo, www, slogan firmy, hasło kampanii. Dodatkowo pojawiły się elementy takie jak: zwrot *call to action*.

Wyodrębniając poszczególne elementy przekazów multimodalnych, zwrócono uwagę na kilka kwestii potwierdzających istotę poszczególnych elementów, które zawarto w poniższych wnioskach.

W pięciu tekstach wizerunkowych nie pojawia się fotografia. Często jest ona jednak zastępowana ilustracją, grafiką lub innym elementem wizualnym (np. wykreślanką), co może potwierdzić fakt, iż obraz czy grafika jest tak samo ważnym kodem multimodalnym jak tekst werbalny. Dodatkowo tylko w jednym tekście nie pojawił się żaden element wizualny (Ikea).

Tylko w jednym przekazie nie zawarto logo firmy (Lidl), co potwierdza, że dla większości nadawców ważne jest to, aby odbiorca wiedział, kim jest nadawca, oraz by adresat zapamiętał najważniejszy element wizualny danej organizacji – jej logotyp. W ten sposób w głowie kandydata mogą powstać skojarzenia i asocjacje z marką.

W ponad połowie przeanalizowanego materiału badawczego (w 19 przekazach) pojawiła się infografika i/lub ikony lub kolaż. Tylko w jednym tekście zawarta jest infografika, ikona i wykreślanka bez dodatkowej fotografii. Wniosek ten wskazuje, że nadawcy do przekazywania danych informacji najczęściej wykorzystują elementy wizualne.

Tylko w czterech tekstach wizerunkowych nie pojawia się hasło kampanii *employer brandingowej*, a w dziesięciu przypadkach nie ma sloganu firmy. Jest to dowód na to, że organizacje prowadzą działania *employer brandingowe* i prawie każda z firm posiada swoje unikatowe hasło, które ma zachęcić kandydata do aplikowania do danej organizacji. Również ten element potwierdza prowadzenie krótkiej i zwięzłej komunikacji przez firmy, co może być odpowiedzią na potrzeby rynkowe.

Co ciekawe, tylko w trzech przypadkach nie pojawił się link do strony www organizacji, który bezpośrednio odsyłałby do miejsca, gdzie kandydat mógłby szukać dalszych informacji na temat firmy lub oferowanych stanowisk.

Większości przeanalizowanych tekstów wizerunkowych pojawiły się także ikony lub nazwy mediów społecznościowych, w których dana organizacja posiada swój profil, co świadczy o tym, że nadawca kierując swój komunikat do młodych osób, chce używać tych

samych narzędzi komunikacyjnych, co jego grupa odbiorców. A to media społecznościowe są preferowaną formą komunikacji przedstawicieli pokolenia Z.

W jedenastu przeanalizowanych tekstach nie pojawił się zwrot *call to action*, który wydaje się ważnym elementem tekstów wizerunkowych. Zachęca on odbiorcę do interakcji z nadawcą oraz ma za zadanie nawoływać kandydata do natychmiastowego działania.

Mimo tego, że teksty wizerunkowe kierowane są do młodych osób, tylko w sześciu przypadkach występują hashtagi, czyli hasła, za pomocą których można szukać danej firmy lub kampanii *employer brandingowej* w mediach społecznościowych, np. na Instagramie.

Zaledwie w jednym przekazie pojawiają się *testimonials* pracowników – opinie o pracodawcy. Zabieg ten przedstawia firmę z innej perspektywy, ponieważ referencje są podpisane nazwiskiem konkretnego pracownika, co wskazuje na autentyczność i transparentność organizacji oraz szczere zadowolenie pracowników z bycia częścią firmy.

Interesujące wydaje się również to, że tylko w jednym przekazie znajduje się kod QR, a tylko w dwóch przykładach pojawiają się elementy grywalizacji – naklejki czy wykreślanka. Kod QR jest ułatwieniem dla odbiorcy i nadawcy, ponieważ wszystkie dodatkowe informacje na temat rekrutacji można zawrzeć w sieci i przekazać je odbiorcy właśnie za pomocą kodu, który szybko przekierowuje użytkownika do żądanej strony internetowej po zeskanowaniu go kamerą telefonu komórkowego. Ta technologia jest ciekawym i kreatywnym rozwiązaniem dla firm, które chcą rozbudować swoją komunikację i przenieść ją ze sfery *offline* do *online*. Natomiast elementy grywalizacji, które są coraz częściej wykorzystywane w kampaniach rekrutacyjnych różnych firm w sieci, w przeanalizowanym materiale badawczym nie zostały docenione.

Zaledwie w jednym tekście pojawił się adres siedziby firmy (Elextrolux). Na tej podstawie można założyć, że informacja ta jest zbędna zarówno dla adresata, jak i nadawcy tekstu wizerunkowego.

Opisane powyżej elementy pełnią konkretne funkcje w przeanalizowanych tekstach wizerunkowych:

- Tekst werbalny (język): funkcja informacyjna, perswazyjna lub ekspresyjna.
- Fotografia:

- tło w tekście wizerunkowym, które pełni funkcję scenografii (Electrolux 1 i 2; Konica Minolta 1 i 2; PwC 2; Ferrero 2; EY 1 i 2; Lidl 1; Samsung 1; Bosch 1 i 2; State Street 1 i 2; Credit Agricole 2; Kaufland 1)⁴⁵⁷,
 - potwierdzenie głównej idei tekstu wizerunkowego, np. w przykładzie Accenture kobieta patrząca przez okulary VR⁴⁵⁸ – nowoczesny produkt sugeruje innowacyjność firmy,
 - dodatek niezawierający żadnych informacji na temat firmy (Ferrero 1; Capgemini 2; P&G 1 i 2; Mars 1 i 2),
 - uzupełnienie tekstu werbalnego, obrazujące branżę, działy, produkty, profil klienta i pracownika (Credit Agricole 1; Auchan 1 i 2; Alior Bank 1 i 2, State Street 1 i 2, Mars 1 i 2, Credit Agricole 1 i 2, Nestlé 1 i 2, P&G 1 i 2, Samsung 2, Auchan 2), slogan firmy wypisany na ścianie (Ikea 1) lub wartości firmy, np. *team work* (PwC 1; Credit Agricole 1 i 2),
 - dodatek pełniący funkcję metafory rozpoczynającej się ścieżki kariery (Auchan 1 i 2; Lidl 1),
 - zdjęcia paszportowe pracowników z ich referencjami mają za zadanie uczłowieczyć firmę i pokazać perspektywę pracownika (Ikea 1).
- Ilustracje – obrazowanie odbiorcy jego możliwości rozwoju w firmie (EY 1 i 2).
 - Grafika – ukazanie nowoczesnego profilu firmy, branży, w której działa (Accenture 1).
 - Element grywalizacji:
 - wykreślanka przedstawia slogan kampanii *employer brandingowej*, ukazuje kreatywność firmy oraz to, że firma poszukuje twórczych pracowników (Capgemini 1),
 - naklejki obrazują kulturę oraz korzenie organizacji (Konica Minolta 1).
 - Ikony – funkcja uzupełniająca dla tekstu oraz informacyjna – mówi kandydatom o:
 - działach firmy (Accenture 1),
 - dostępnych benefitach w firmie (Capgemini 1 i 2; Samsung 1 i 2),
 - możliwościach, jakie czekają na kandydata w danej firmie (Accenture 2).
 - Infografiki – funkcja informacyjna – mówią o:
 - organizacji,
 - produktach firmy,
 - pracownikach,

⁴⁵⁷ Zapis ten w całej dysertacji oznacza, iż numer 1 przypisany jest do kampanii 2018/2019 oraz numer 2 do kampanii 2019/2020.

⁴⁵⁸ Okulary do oglądania wirtualnej rzeczywistości.

- ścieżce kariery pracownika.
- Slogany firm – wyrażenie głównej myśli firmy.
- Hasło kampanii employer brandingowej lub jej EVP – podsumowanie w jednym zdaniu tego, jak firma chce pozycjonować się jako marka pracodawcy. W przeanalizowanym materiale badawczym zdarza się, że slogan firmy i hasło kampanii są takie same.

7.2. Kompozycja przekazów multimodalnych

Jednym z głównych założeń w niniejszej dysertacji jest to, że autor przekazu komunikacyjnego może nadawać mu odmienne wartości poprzez zaplanowane stosowanie różnych kodów multimodalnych. Założono, że rozmieszczenie kodów semiotycznych w tekstach wizerunkowych jest przemyślane, a nadawcy na różne sposoby uwydatniają (*salience*), kombinują (*framing*) i nadają różną wartość poszczególnym treściom⁴⁵⁹. Co więcej, przy użyciu różnych kodów semiotycznych nadawca może uogólniać, korygować, uszczegółowiać, podsumowywać lub hierarchizować poszczególne elementy komunikatu⁴⁶⁰. W momencie gdy nadawcy stosują jeden z powyższych zabiegów, można mówić o funkcji organizacji treści.

Podczas analizy multimodalnej brano pod uwagę nie tylko strukturę układu graficznego, ale także strukturę nawigacyjną, czyli zakładany sposób poruszania się odbiorcy po tekście⁴⁶¹. Chaotyczne rozrzucenie komponentów (tekstowych i graficznych) przekazu na całym obszarze tekstu wizerunkowego może utrudnić odbiorcy złożenie ich w całość. Co również – z marketingowego punktu widzenia – obniża perswazyjność całego przekazu. Dlatego tak ważne jest odpowiednie usytuowanie kodów multimodalnych, szczególnie tekstu werbalnego w przestrzeni (strona lewa lub prawa, dół lub góra, środek) oraz uwzględnienie odstępów między zdaniami czy hasłami, mając na uwadze skorelowanie kodów werbalnych z pozostałymi kodami multimodalnymi tekstu wizerunkowego.

Kompozycja elementów multimodalnych to usystematyzowanie środków przekazu, co ma charakter normatywny. Oznacza to, że segment na górze, po lewej stronie, zawiera treści znane i właściwe dla świata idei; zaś segment na dole, po lewej stronie, sygnalizuje, że treści są nowe i właściwe dla świata realnego⁴⁶². Istnieją zatem pewne wskazówki, które mówią, jakie aspekty *layoutu* należy wziąć pod uwagę, aby ustalić sens multimodalnego przekazu. Należy jednak podkreślić, że to nie umiejscowienie treści w danym segmencie nadaje przekazom określoną

⁴⁵⁹ Bucher H.J., dz. cyt., s. 80.

⁴⁶⁰ Tamże, s. 88.

⁴⁶¹ Maćkiewicz J., dz. cyt., s. 41.

⁴⁶² Kress G., van Leeuwen T., *Reading Images – The grammar of visual design*, London–New York 1996, s. 223 i nast.; Bateman J., *Multimodality and genre: A foundation for the systematic analysis of multimodal documents*, London 2008, s. 44 i nast.; za: Bucher H.J., dz. cyt., s. 88–89.

wartość, lecz nadawca, który dokonuje wyboru takich a nie innych lokalizacji w przekazie. Rozmieszczenie poszczególnych elementów przekazu ukazuje intencje autora oraz nadaje przekazowi pewnych wartości⁴⁶³.

Z racji tego, że analizowany materiał jest formą komunikacji nielinarnej, w ramach rozpoznania istotnych zależności w trakcie analizy tekstów wizerunkowych wyodrębniono za Bucherem poniższe kwestie problematyczne⁴⁶⁴:

- **Problem orientacji**

Często poszczególne elementy danego przekazu, np. teksty werbalne, na pierwszej lub drugiej stronie komunikatu nie są ze sobą powiązane. Co więcej, ważniejsze elementy znajdują się na drugiej stronie, co sprawia, że czytelnik musi sam zorientować się, co jest istotne w danym przekazie. Barwne elementy informacyjno-nawigacyjne, wyszczególnienia danej części tekstu, nagłówki czy linie oddzielające poszczególne elementy w niektórych tekstach rozwiązują problem orientacji. W większości z nich czytelnik musi jednak sam zorientować się w treści.

- **Problem hierarchizacji**

Z problemem orientacji łączy się również problem hierarchizacji, w ramach którego odbiorca musi sam określić, jakie relacje nadrzędności, podrzędności i równorzędności istnieją pomiędzy danymi elementami przekazu. Nadawcy analizowanych tekstów wizerunkowych stosują różne techniki rozmieszczenia kodów multimodalnych takie jak wyróżniki graficzne lub wolna przestrzeń wokół danego elementu. Również poszczególne kody multimodalne (ikony, infografiki, zdjęcia czy typografia) pomagają w hierarchizacji danego przekazu.

- **Problem nawigacji**

Odbiorca tekstu intuicyjnie szuka nawigacji, która pozwoli mu przenosić uwagę z jednego do następnego – powiązanego z poprzednim – elementu. W tym celu nadawcy tekstów wizerunkowych stosują takie narzędzia jak odnośniki do stron www czy do mediów społecznościowych, które mogą być pewnego rodzaju łącznikiem prowadzącym nie tylko do kolejnych elementów kampanii, ale nawet całej komunikacji *employer brandingowej* firmy. Oznacza to, że dana organizacja odsyła odbiorcę do innego medium, a tym samym sygnalizuje, że znajdzie on tam rozszerzenie danych treści lub inne, powiązane z nimi informacje.

⁴⁶³ Bucher H.J., dz. cyt., s. 89.

⁴⁶⁴ Tamże, s. 97.

- **Problem określenia granic**

Kolejną kwestią, która może okazać się problematyczna dla odbiorcy, jest określenie tego, co powinno znajdować się na pierwszym, a co na drugim planie komunikacji. Nadawca komunikatu musi być świadomy tego, jakich informacji szuka potencjalny kandydat w tekstach wizerunkowych. Autorzy dzięki takim narzędziom jak *layout*, pusta przestrzeń wokół najważniejszych informacji, rozmieszczenie ich, wypunktowania lub oddzielenia optyczne podkreślają najważniejsze informacje dla firmy oraz jej potencjalnych pracowników – ponieważ to, co jest istotne dla nadawcy, ważne jest również dla odbiorcy.

Dodatkowo Bucher wskazuje na problem lokalizacji lub identyfikacji autora, jednak w przeanalizowanych przekazach wszystkie firmy zaznaczają swoją tożsamość za pomocą tekstów werbalnych, logotypu lub kolorystyki odpowiadającej identyfikacji wizualnej firmy. Zarówno dla nadawcy, jak i dla odbiorcy są to najważniejsze informacje pozwalające zidentyfikować daną firmę.

7.3. Typy rozmieszczeń poszczególnych elementów tekstów

To właśnie dzięki strukturze przekazu czytelnik może zrozumieć lub zinterpretować dany akt komunikacji. Istnieją różne typy rozmieszczeń elementów komunikacji, a te najpowszechniejsze to podział na:

- lewą i prawą stronę,
- górę i dół,
- miejsca centralne i peryferyjne.

Według Kresa i van Leeuvena elementy rozmieszczone w danej przestrzeni komunikacyjnej mają ideologiczne znaczenie oraz wyrażają następujące relacje: nowe/znane lub marginalne/centralne⁴⁶⁵. Uwaga odbiorcy może natomiast być kierowana z góry na dół, ale też odwrotnie, z dołu do góry.

Odpowiedzi na pytania, gdzie umieścić tekst werbalny lub z której strony usytuować obraz, oprócz można na teorii o lateralizacji funkcji mózgu⁴⁶⁶. Powszechnie wiadomo, że zapamiętywanie jest ściśle powiązane z emocjami i uczuciami, które towarzyszą odbiorcy podczas przyswajania komunikatu perswazyjnego, a za pozaracjonalne przyswajanie informacji, emocje, skojarzenia i pamięć długotrwałą odpowiada prawa półkula mózgu. Fakt

⁴⁶⁵ Kress G., van Leeuwen T. *Reading Images...*, dz. cyt., s. 187

⁴⁶⁶ Lateralizacja mózgu to oddziaływanie na daną półkulę poprzez pobudzenie zmysłów bodźcami umieszczanymi po stronach przeciwnych względem niej.

ten można wykorzystać również w projektowaniu kampanii *employer brandingowych* czy innych przekazów marketingowych.

Opierając się zatem na badaniach z dziedziny psychologii, można założyć, że najefektywniejsze okaże się sytuowanie istotniejszych komponentów, czyli takich, które są ważniejsze z punktu widzenia nadawcy (może to być np. tekst werbalny, logotyp, slogan czy obraz), w lewym górnym rogu całego przekazu. To właśnie lewy górny róg uznaje się za najtrafniejszy punkt koncentracji, co może mieć związek z wyuczonym nawykiem czytania – z góry w dół, od lewej do prawej. Oczywiście pozostałe komponenty przekazów (np. reklamowych czy wizerunkowych) – kody werbalne oraz graficzne – są również przetwarzane przez obie półkule, jednak z różną nośnością i w różnych zakresach⁴⁶⁷. Do oceny skuteczności zaprojektowanej reklamy lub innej formy komunikacji (głównie elektronicznej, np. strony internetowej) wykorzystuje się badania *eyetrackingowe*, które są oparte „na śledzeniu ruchów gałek ocznych osób patrzących na dany tekst”⁴⁶⁸.

Poniżej opisano sześć układów graficznych, które wyodrębniono z przeanalizowanego materiału badawczego. Mimo że czasami omawiane układy rozmieszczeń mogą wydawać się do siebie podobne, to podczas szczegółowej analizy można zaobserwować odmienne intencje autora wpływające na całość przekazu. Podstawowym elementem w większości tych układów jest fotografia, która w różnych tekstach wizerunkowych nie tylko posiada odmienną wartość semantyczną, ale jest także prezentowana na różnorakie sposoby.

- **Fotografia jako tło**

Niektóre firmy umieściły fotografię jako tło dla obu stron tekstu wizerunkowego (Electrolux 1 i 2; Konica Minolta 1 i 2; PwC 2; Ferrero 2; EY 1 i 2; Lidl 1), inne dla jednej z dwóch stron (Samsung 1; Bosch 1 i 2; State Street 1 i 2; Credit Agricole 2; Kaufland 1).

Na tle, czyli na zdjęciu umieszczono tekst werbalny ciągły lub pisany w blokach, który stanowi centralny punkt całego przekazu. Jest on wkomponowany w zdjęcie w taki sposób, aby widoczne były najważniejsze elementy tekstu. Czasem dla lepszej czytelności tekst pojawia się na dodatkowej apli, czyli np. na białym tle.

W kluczowych punktach przekazu – w jednym z czterech rogów strony – najczęściej znajduje się logo danej firmy (w prawym/lewym dolnym rogu na pierwszej stronie lub w lewym/prawym górnym rogu na drugiej stronie – Samsung 1; Alior 1). W lewym rogu lub

⁴⁶⁷ Pacuła J., Stępień T., *Ikonizacja komponentów werbalnych reklamy* [w:] Wszółek M. (red.), *Manual – reklama. Podręcznik z zakresu projektowania komunikacji*, Wrocław 2017, s. 337–338.

⁴⁶⁸ Tamże, s. 337–338.

na środku górnej części pierwszej lub drugiej strony, czyli w centralnym miejscu przekazu, umiejscowiona może być również główna idea – hasło kampanii lub slogan firmy. Najważniejsze elementy identyfikujące firmę umieszczone są zatem w kluczowych punktach tekstu wizerunkowego.

Ów układ graficzny wskazuje na to, iż część wizualna tekstu ma obrazować odbiorcy wartości lub kulturę organizacji, w której mają oni pracować (EY 1 i 2; PwC 2) lub wskazywać na branżę, w której dana firma funkcjonuje (Elextrolux 1 i 2; Alior 1). Kompozycja tego układu jest zamknięta. Wyraźnie zaznaczony jest jego początek, środek i koniec, co sprawia, że autor w pewien sposób prowadzi czytelnika po tekście. Ważniejsze elementy – logo czy slogan – widnieją niezależnie w najważniejszych częściach przekazu. Natomiast umieszczenie fotografii jako tła daje odbiorcy sygnał, iż jest ona dodatkiem wizualnym do tekstu werbalnego. Wszystko to sprawia, że układ graficzny jest uporządkowany, a poszczególne elementy mają wyraźnie przypisaną wartość.

- **Fotografia jako główny dodatek do tekstu**

Kolejny wyróżniony układ graficzny to ten, w którym fotografia zajmuje $\frac{3}{4}$ lub całą stronę przekazu, co sprawia, że jest ona centralną pozycją układu graficznego (Ferrero 1; Bosch 1 i 2; Kaufland 1; Ikea 1; State Street 1 i 2; PwC 1; Credit Agricole 2). Nie tylko jej rozmiar, ale także kolory – zazwyczaj intensywne – sprawiają, że przykuwa ona uwagę odbiorcy. Zdjęcia przedstawiają produkt, klienta, pracownika lub wartości firmy (np. pracę zespołową) i zazwyczaj pełnią funkcję dodatku do tekstu lub obrazują wizerunek, jaki chce posiadać firma (innovacyjny – Bosch; wspólnotowy, kreatywny – Ikea; wspólnotowy, zespołowy – State Street, Credit Agricole, PwC, Bosch).

Inną cechą tego układu jest to, że w dolnej części pierwszej strony najczęściej znajduje się hasło przewodnie kampanii lub slogan/EVP firmy – najważniejsza myśl, jaką chce ona przekazać lub/i krótki tekst werbalny na temat firmy. Tylko w dwóch przypadkach hasła te pojawiły się w innym miejscu: w prawym górnym rogu (Ferrero) oraz w lewym górnym rogu (PwC), czyli również w miejscach centralnych. Slogany lub hasła są wyróżnione, na przykład poprzez użycie większego kroju pisma lub fontu innego rodzaju.

Na kolejnej stronie tekstu wizerunkowego pojawiają się inne kody semiotyczne takie jak infografika, ikony i/lub dodatkowe informacje, które ujęte są zazwyczaj w listę punktów lub krótkie bloki tematyczne. W przekazie Ikei pojawiły się dwa dodatkowe elementy. Pierwszy z nich to hashtag *#poTwojemu*, który wskazuje na to, że kandydat może się zgłosić do organizacji w dowolny sposób – tak jak mu najbardziej odpowiada. Drugim elementem są

testimonials pracowników, czyli krótkie opinie, rekomendacje dwóch wybranych osób pracujących w Ikei. Zabieg ten sprawia, że komunikacja ta wydaje się być uczłowieczona – teksty podpisane są imionami i nazwiskami konkretnych pracowników firmy, co wzbudza w odbiorcy większe zaufanie.

W większości przekazów na drugiej stronie, na końcu tekstu umieszczone są takie elementy jak ikony mediów społecznościowych, zwrot *call to action* („Aplikuj!”), link do strony www, gdzie można znaleźć więcej informacji. Elementy te zamykają kompozycję przekazu. Logo firmy znajduje się na pierwszej stronie – w lewym lub w prawym górnym/dolnym rogu strony albo na środku górnej/dolnej części strony (w stopce) – w miejscach strategicznych dla tego typu przekazów. Układ ten jest czytelny i ma przemyślaną strukturę, w której istnieje początek, środek i koniec. Zamieszczone zdjęcia sprawiają, że przekazy są ciekawe wizualnie i tym samym przyciągają uwagę kandydata, zaś podzielone na krótsze bloki teksty lub wypunktowane informacje sprawiają, że odbiorcy łatwiej przyswoić daną ilość treści.

- **Fotografia jako ozdobnik tekstu**

W kolejnym wyróżnionym układzie graficznym obraz umieszczono na pierwszej stronie z prawej strony tekstu i zajmuje on około ¼ strony. W takim przypadku zdjęcia można potraktować jako ozdobnik lub dodatek do tekstu, jednak ich wielkość i kolory sprawiają, że nadal mogą one być odbierane jako centralny element kompozycji. Zdjęcie zazwyczaj przedstawia młodą, uśmiechniętą osobę (często kobietę), która może obrazować pracownika firmy (Accenture 1; P&G 2; Capgemini 2; Mars 2). Tylko w jednym przypadku zdjęcie nawiązuje do branży firmy (Accenture), gdyż przedstawiona kobieta ma założone okulary VR. Innowacyjny produkt wskazuje na postępowość firmy i branżę nowych technologii, w której organizacja ta funkcjonuje. W tym przypadku fotografia jest nie tylko wizualnym dodatkiem do tekstu, ale jest też relewantna do kodu werbalnego.

Następną cechą tego układu jest to, że w centralnym punkcie, a więc w lewej górnej części pierwszej strony, występuje hasło przewodnie kampanii lub slogan/EVP firmy, natomiast w lewym dolnym rogu zamieszczono tekst werbalny. Logo firmy znajduje się na pierwszej stronie w prawym górnym rogu lub na dole w prawej części rozkładówki. Organizacje w przemyślany sposób wykorzystują więc wszystkie miejsca strategiczne przekazu komunikacyjnego.

Na kolejnej stronie pojawiają się inne kody semiotyczne, takie jak infografika, ikony i/lub dodatkowe informacje, które wypisane są punktowo. To wszystko powoduje, że układ ten jest czytelny, przejrzysty, dynamiczny i szybko się go przyswaja. Podzielone na krótsze bloki

teksty lub wypunktowane najważniejsze informacje sprawiają, że odbiorca jest w stanie w szybki sposób znaleźć najważniejsze dla niego informacje.

- **Fotografia jako centralny element tekstu wizerunkowego**

W tym układzie graficznym fotografie są centralnym elementem przekazu i wyraźnie zaznacza się, że tekst werbalny jest dodatkiem do zdjęcia. Fotografie te zajmują większość przestrzeni danego komunikatu multimodalnego (Lidl 1; Ferrero 2; Credit Agricole 1). Stanowią one punkty centralne całej struktury tekstu wizerunkowego i pojawiają się w układach: dwie duże fotografie zajmujące $\frac{3}{4}$ tekstu wizerunkowego; cztery mniejsze zajmujące prawie całe dwie strony przekazu oraz dziewięć małych zdjęć umieszczonych przy krótkich wypunktowanych tekstach werbalnych lub przy hashtagach. Zdjęcia te przedstawiają pracowników firmy lub jej klientów.

Inną cechą tego układu jest to, że nie wykorzystano w nim lewego górnego rogu do przekazania głównej idei firmy, hasła kampanii ani logotypu. Logo danej firmy jest praktycznie niewidoczne dla odbiorcy – jest zamieszczone pomiędzy zdjęciami lub nie ma go w ogóle. Hasła w poszczególnych przekazach funkcjonują jako podpisy zdjęć i są umieszczone na górze lub z ich prawej/lewej strony. Jeśli zaś pojawia się dłuższy tekst, to jest on zamieszczony w miejscu peryferyjnym – w dolnej części strony – pod zdjęciem lub z jego prawej/lewej strony. W przekazach pojawia się natomiast stopka, w której znajduje się link do strony www firmy lub logotypy marek produktów, które wytwarza dana firma.

Struktura treści na obu stronach komunikatu jest identyczna lub bardzo podobna, co sprawia, że ich zamiana nie miałaby wpływu na kompozycję przekazu. Układ graficzny, w którym występuje tak duża ilość treści wizualnej, sprawia, iż odbiorca zastanawia się nad symboliką zdjęć, próbując odkodować ich treść. Ponadto układ ten jest przejrzysty, czytelny, bazuje na emocjach, które mogą być inaczej interpretowane przez różnych odbiorców. Jego krótka i zwięzła formuła sprawia, że szybko się go przyswaja. Jest on atrakcyjny wizualnie, a dzięki temu również ciekawszy dla odbiorcy.

- **Grafika, hasło, element grywalizacji jako główny atrybut tekstu wizerunkowego**

Jest to układ graficzny, w którym na pierwszej stronie – w centrum przekazu – umiejscowiona jest grafika, hasło lub element grywalizacji zawierający hasło kampanii (Ikea 2; Accenture 2; Konica Minolta 2; Capgemini 1). Dany slogan/grafika zajmują centralną część strony – są wyśrodkowane, a wokół nich jest wolna przestrzeń, co sprawia, że elementy te są wyraźnie

uwypuklone. Takie rozwiązanie może spowodować, że czytelnik zatrzyma na nich swój wzrok na dłużej, starając się je zrozumieć. W przekazie multimodalnym, w którym głównym elementem jest hasło kampanii *employer brandingowej*, najważniejszym kodem multimodalnym staje się typografia, gdyż to właśnie krój pisma musi być odpowiednio dobrany, przejrzysty, odwołujący się do wartości firmy, ale także zapisany odpowiednim stopniem. Zatem pośrednio za pomocą typografii firma przekazuje odbiorcy jej najważniejszą ideę.

Co więcej, w układzie tym w centralnym miejscu znajduje się główna idea kampanii *employer brandingowej*, zaś w lewym górnym rogu umieszczone jest logo firmy, jej slogan/EVP lub adres strony www. Logo może znajdować się również w prawym dolnym rogu na pierwszej lub drugiej stronie (nadal w punktach centralnych układu), w którym może widnieć również link do strony www.

Na drugiej stronie przekazu w centralnym miejscu rozmieszczone są takie kody semiotyczne jak: zdjęcie, grafika, infografika, ikony i/lub dodatkowe informacje, które zapisane są w blokach tekstowych. Na samym końcu – jako zakończenie kompozycyjne – umieszczone są ikony mediów społecznościowych firmy lub zwrot *call to action* (np. „Aplikuj!”).

Opisywany układ graficzny występuje również w odwróconej wersji: na pierwszej stronie znajdują się następujące kody semiotyczne: tekst werbalny z podziałem na bloki tematyczne, ikony lub kod QR. W lewym górnym rogu zamieszczone jest logo firmy, w prawym slogan kampanii, zaś na drugiej stronie w centralnym miejscu znajduje się hasło, np. w formie hashtagu (np. #DoWhatYouCant), lub zdjęcie, naklejki i hasło (Konica Minolta 1). W lewym/prawym górnym rogu umieszczone jest logo organizacji, a w lewym/prawym dolnym rogu adres strony www lub slogan firmy.

W obu przypadkach układ tekstu wizerunkowego jest zamknięty. Cała kompozycja jest przejrzysta, dynamiczna, a jej kody multimodalne mogą być szybko przyswojone przez odbiorcę. Wynika to z podziału tekstu na krótsze bloki, co sprawia, że można je szybciej odczytać, a brak zdjęć daje odbiorcy wrażenie, że cała kompozycja jest minimalistyczna, prosta w odbiorze i dostosowana do aktualnych trendów projektowania.

- **Zdjęcie i hasło kampanii jako symboliczne elementy tekstu wizerunkowego**

Ostatni wyróżniony układ graficzny to ten, w którym w górnej części pierwszej strony znajdują się małe zdjęcia wraz z hasłem kampanii (Auchan 1 i 2; Alior Bank 1). Hasło znajduje się bezpośrednio pod, nad lub na fotografii. Zdjęcia występują też jako mniejsze elementy całego

przekazu, zamieszczone w kształcie kwadratów lub kółek chaotycznie porzrzucanych na danej stronie tekstu wizerunkowego (Nestlé 1 i 2) lub symetrycznie poukładanych na pierwszej stronie tekstu (P&G 1). Pomędzy zdjęciami znajduje się hasło kampanii i logo firmy lub/i jej produktów (P&G 1). Zdjęcia przedstawiają pracowników, produkty, technologię, wartości firmy lub pełnią funkcję metafory ścieżki kariery pracownika (Auchan 1 i 2).

W dolnej części strony znajdują się inne kody semiotyczne, takie jak tekst werbalny, infografika czy ikony. W drugiej wersji tekst pisany jest ciągiem, a pozostałe kody semiotyczne, takie jak infografika, ikony i/lub dodatkowe informacje, zamieszczone są w blokach tematycznych na kolejnej stronie tekstu wizerunkowego.

Na samym dole – w środku lub z lewej strony – znajduje się adres strony www, zwrot *call to action* lub logotyp firmy. Logo pojawia się również w lewym górnym rogu na pierwszej stronie lub na środku w górnej części drugiej strony tekstu wizerunkowego. Na kolejnej stronie układ ten powtarza się – również w górnej części zamieszczone jest zdjęcie i slogan firmy, pod którymi umieszczono dodatkowe informacje w formie tekstu lub ikon. Całość zwieńczona jest zwrotem *call to action*, linkiem do strony www lub ikonami mediów społecznościowych.

Układ ten obfituje w informacje i nie do końca wiadomo, które z nich są ważne z punktu widzenia nadawcy i na co odbiorca powinien zwrócić uwagę. Spowodowane jest to faktem, iż w większości przypadków tekst lub obraz nie są w żaden sposób wyróżnione. Zakodowane są w podobny sposób – mają ten sam stopień pisma, a nadmiar treści powoduje dezorientację w odbiorze komunikatu.

Mimo tego, że analizowane przekazy mogą mieć różne układy graficzne, to da się wyróżnić kilka cech wspólnych dla wszystkich tekstów wizerunkowych. Jedną z nich jest ta, iż obraz, fotografia lub grafika występują jako centralny punkt w większości przeanalizowanych tekstów wizerunkowych. Jak się okazuje, lewy górny róg jest miejscem, najczęściej pojawia się logo firmy, krótki slogan kampanii lub EVP marki pracodawcy. Elementy te zostały również umieszczone przy krawędziach strony – dolnej i górnej, które również pełnią rolę centralnego miejsca aktów komunikacji. To właśnie w tych czterech polach najczęściej umieszczana jest główna idea, przewodnie informacje, slogan, logotyp, zwrot *call to action* lub odnośniki do strony www lub mediów społecznościowych. Dolna część strony może pełnić funkcję stopki i mimo tego, że tekst wizerunkowy jest dwustronicowy, stopka ta jest umieszczona na pierwszej/drugiej stronie lub na obu stronach przekazu. Z jednej strony może to zaburzać zamkniętą kompozycję tekstu wizerunkowego, a z drugiej informować odbiorcę, że każda z dwóch stron może być odczytywana oddzielnie i pełnić niezależną całość.

Ważne zatem jest nie tylko to, aby zrozumieć treść tekstu wizerunkowego, ale także układ elementów tekstu (*layout*) i charakter lub funkcję jego poszczególnych kodów, gdyż fotografie, infografiki czy układ graficzny tworzą złożoną formę komunikacji⁴⁶⁹. Tworzenie przekazu multimodalnego jest formą działania społecznego, w której w celu wyróżnienia lub uporządkowania treści stosuje się takie wyróżniki jak typografia, rozmieszczenie lub kolory. Klaus Krippendorff ujmuje to w następujący sposób: „*Design is making sense of things*”⁴⁷⁰ [Projektowanie to nadawanie sensu, tłum. własne].

W tekstach wizerunkowych będących elementami kampanii *employer branding*owych istotna okazuje się więc architektura przekazywanych informacji. Przejrzystość i czytelność takich komunikatów może być osiągnięta dzięki zaplanowanemu układowi graficznemu, który będzie przemyślanym podziałem na logiczne bloki (*layout*). W rezultacie komunikat zyska na wizualnym porządku informacji, a nadawca ułatwi odbiorcy szybkie zorientowanie się w treściach danego przekazu. Dlatego warto, aby w danym tekście wizerunkowym był podział na akapity, a także, by nadawca stosował śródtytuły, wypunktowania czy elementy graficzne. W reklamie, a zatem również w innych tekstach wizerunkowych o funkcji perswazyjnej, istnieją jasne zasady związane z architekturą informacji. Są one następujące⁴⁷¹:

- im mniej tekstu na danej powierzchni, tym lepiej jest on widoczny;
- bardziej zhierarchizowany przekaz pozwala uzyskać większą uwagę odbiorcy;
- im mniej ozdobników w całości przekazu, tym szybciej przekaz trafi do odbiorcy;
- mniej kolorów sprawia, że następuje mniejsze rozproszenie uwagi odbiorcy;
- im większa wolna przestrzeń wokół ważnego elementu przekazu, tym większa ewentualność, że czytelnik zatrzyma wzrok właśnie na tym elemencie;
- im bliżej jednej trzeciej odległości od górnej krawędzi znajdzie się optyczny punkt równowagi, tym większa ewentualność, że w tym miejscu zatrzyma się wzrok odbiorcy (dlatego zaleca się, aby w tym miejscu umieścić główne, krótkie hasło, ponieważ jest szansa, że zostanie ono dostrzeżone i zapamiętane);
- im mniej wyróżnień graficznych w foncie, tym szybciej przekaz trafi do odbiorcy;
- im bardziej wyszukany krój pisma, tym mniejsza szansa na zapamiętanie treści nim napisanych;
- im bardziej uniwersalny krój pisma, tym większa szansa dotarcia do odbiorcy.

⁴⁶⁹ Bucher H.J., dz. cyt., s. 80.

⁴⁷⁰ Krippendorff K., *The Semantic Turn. A New Foundation for Design*, Boca Raton 2006, wstęp.

⁴⁷¹ Pacuła J., Stępień T., dz. cyt., s. 337–338.

7.4. Relacje pomiędzy różnymi elementami

Główne założenie typologii relacji głosi, że tak jak poszczególne segmenty tekstu tworzą koherencję tekstu, tak koherencja komunikatu multimodalnego kształtuje się przez fotografie, grafiki i inne elementy *layoutu*⁴⁷². Należy jednak pamiętać, że aby wyznaczyć typy relacji pomiędzy tekstami a obrazami, trzeba mieć pewność, że niezależnie od rodzaju relacji treść każdego elementu jest możliwa do określenia.

Według Johna A. Batemana przenosząc teorię struktur retorycznych na formy multimodalne, można wymienić ponad dwadzieścia typów relacji⁴⁷³, co bezpośrednio nawiązuje do retoryki obrazu zaproponowanej przez Barthesa, który przedstawia relacje między tekstem i obrazem jako uporządkowany system. Teoria ta ma swoje korzenie w modelu systemowym relacji, którym zajmował się Halliday, odnosząc go jednak jedynie do zależności tekstowych. Badacz rozróżnił dwa typy relacji między zdaniami: ekspansję i projekcję. Ekspansja oznacza, że zdanie może rozszerzać poprzednie zdanie poprzez konkretyzację, umiejscowienie lub uzupełnienie. Projekcja występuje zaś wtedy, kiedy jedno zdanie dokonuje projekcji na następne (na płaszczyźnie pojęciowej lub wypowiedzi)⁴⁷⁴. Wyróżnione przez autora typy relacji można zastosować w odniesieniu do analizy powiązań między tekstami a obrazami, np. zdjęcie paszportowe może konkretyzować podpis, ponieważ ukazuje nazwaną osobę. Fotografia przedstawiająca potencjalnego klienta czy pracownika jest uzupełnieniem tekstu o element scenerii. Tekst może również sytuować zdjęcie, które bez niego byłoby niezrozumiałe.

Poniżej opisano relacje pomiędzy tekstem a obrazem występujące w przeanalizowanym materiale badawczym, posługując się kategoryzacją typów relacji Karen Schriver⁴⁷⁵, wyróżniając następujące typy relacji:

- **Redundantność**, która występuje w momencie, kiedy tekst i obraz dublują tę samą informację.

Tekst i obraz mogą być redundantne, gdy powielają tę samą informację – na przykład, gdy zdjęcia przedstawiające daną branżę, produkty czy profil klienta lub pracownika są tożsame z informacjami zawartymi w tekście werbalnym. W obu tekstach wizerunkowych firmy Nestlé fotografie przedstawiają pracowników różnych działów, między innymi w specjalistycznej

⁴⁷² Bucher H.J., dz. cyt., s. 84.

⁴⁷³ Bateman J.A., dz. cyt., s. 149.

⁴⁷⁴ Por. Halliday M.A.K., Matthiessen, C., *An introduction to functional grammar*, London 2004, s. 380; za: Bucher H.J., dz. cyt., s. 84.

⁴⁷⁵ Schriver K., *Dynamics in Document Design*, New York 1997, s. 413; za: Bucher H.J., dz. cyt., s. 84.

odzieży pracowniczej, zaś w tekście można znaleźć informację: „dbamy o bezpieczeństwo naszych pracowników”. Inne zdjęcie przedstawia pracowników podczas pracy zespołowej, a w tekście widnieje: „przyjazna atmosfera i praca zespołowa”. Na trzech z pięciu zdjęć występują młodzi, uśmiechnięci pracownicy, a w tekście można przeczytać: „dynamiczny rozwój jest możliwy przede wszystkim dzięki ludziom”, „nasze drzwi są szeroko otwarte zarówno dla studentów, absolwentów, jak i profesjonalistów”. Kolejna fotografia przedstawia owoce – benefity pracownicze oferowane przez firmę, zaś tekst mówi: „przekazujemy naszym pracownikom i konsumentom szeroką wiedzę na temat zdrowego odżywiania”. Ostatnie zdjęcie przedstawia produkt firmy – kapsułki do kawy, a w tekście czytamy: „weź udział w tworzeniu produktów, z których można być dumnym”.

Wszystkie obrazy pełnią funkcję informacyjną i bez tekstu werbalnego, mogłyby również przekazać treść tekstu wizerunkowego, jednak wspólna kooperacja z tekstem przyczynia się do tego, iż całość jest bardziej zrozumiała i kompletna. Warto jednak zwrócić uwagę na to, że zdjęcia te są wykonane w firmie – zatem ich treść jest realna, a nie wyreżyserowana, co nadaje im dodatkowo autentyczności. Należy również podkreślić, że obraz i tekst są semantycznie równorzędne, jednak sposób, w jaki są uporządkowane graficznie, sugeruje, że obraz jest dodatkiem podrzędnym wobec tekstu werbalnego. Co więcej, powyższy przypadek mógłby również stanowić przykład relacji komplementarnej opisanej w dalszej części analizy.

Relacja redundantności pojawiła się tylko dwa razy, a opisany wyżej przykład może odpowiadać również innym relacjom. Może wynikać to z faktu, iż w tekstach wizerunkowych nadawcy skupiają się na tym, aby inne informacje przekazywać w tekście, a inne w obrazach, co pozwala im rozszerzać treści za pomocą różnych kodów multimodalnych. Obrazy pełnią funkcję informującą lub wizerunkową, jednak zawsze kooperują one z tekstem.

- **Komplementarność**, czyli tekst i obraz wzajemnie się uzupełniają i przyczyniają do całościowego zrozumienia.

Tekst i obraz mogą być komplementarne, jak w przypadku opisanych powyżej fotografii, które obrazują branżę, działy, produkty czy profil klienta lub pracownika. Mimo tego, że mogą one zawierać treści redundantne w tekstach i w obrazach, tak jak w przekazie firmy Nestlé, to mogą one również wzajemnie uzupełniać się i dawać czytelnikowi poczucie zrozumienia.

Przykładem, w którym realizowana jest zasada komplementarności, jest grafika ukazująca nowoczesny profil firmy Accenture oraz branżę, w której ona funkcjonuje. Przedstawia ona sieć połączeń, inteligentny system – innowacyjne rozwiązanie. Również w tekście werbalnym firma wskazuje na swój nowoczesny profil, jednak uwaga zostaje skupiona na potencjalnym

pracowniku. W treści zawarto hasła takie jak: „wytyczaj trendy w biznesie i w technologii”, „zwiększaj konkurencyjność firm, dostarczając innowacyjnych rozwiązań”, „twórz wartości poprzez nowe doświadczenia, inteligentne systemy i sieci połączeń”. Treść ta w połączeniu z grafiką sprawia, iż kandydat czuje, że będzie częścią świata nowych technologii i będzie mieć wpływ na otaczającą go rzeczywistość. Warto podkreślić, że w tej relacji element wizualny i tekst w układzie graficznym są sobie równorzędne. Oba elementy współpracują ze sobą i pełnią funkcję informacyjną, natomiast sama grafika bez tekstu werbalnego byłaby dla czytelnika trudna do zinterpretowania.

Relacja, w której obraz i tekst wzajemnie się uzupełniają, występuje zdecydowanie częściej niż relacja, która zawiera treści redundantne. Co więcej, zdjęcia zazwyczaj determinują tekst, tekst zaś wyjaśnia lub konkretyzuje obraz. Relacja, w której dwa kody multimodalne wzajemnie się uzupełniają, pozwala nadawcy zobrazować przekazywane treści i jednocześnie konkretyzować je, co ostatecznie wpływa na to, iż komunikat staje się jednoznaczny i atrakcyjny w odbiorze.

- **Relacja wspomagająca**, kiedy jeden z elementów dopełnia inny – dominujący.

Relacja ta może być podobna do opisanej powyżej relacji komplementarności, gdyż w relacji wspomagającej oprócz tego, że jeden element jest dominujący, to może on również uzupełniać treść semantyczną innego elementu. Dlatego należy podkreślić, iż podczas analizy materiału badacz decyduje o typach relacji, a podział ten może okazać się subiektywny.

Przykładem, w którym występuje relacja wspomagająca, jest tekst wizerunkowy firmy Accenture, gdzie na fotografii przedstawiono kobietę patrzącą przez okulary VR – produkt sugerujący innowacyjność firmy oraz pracę z technologią, jaką jest właśnie *virtual reality*, czyli wirtualna rzeczywistość. Obraz ten wspomaga tekst werbalny, w którym firma pozycjonuje się na lidera nowych technologii. Sama fotografia pozwala czytelnikowi lepiej zrozumieć, w jakim obszarze działa firma lub jakie technologie są w niej wykorzystywane. Jednak to tekst determinuje obraz, a sama fotografia bez tekstu mogłaby być dla czytelnika niezrozumiała.

Sytuacja, w której obraz i tekst występują w relacji wspomagającej, występuje dość często, a opisany powyżej przykład mógłby również odzwierciedlać relację, w której tekst i obraz wzajemnie się uzupełniają i przyczyniają do całościowego zrozumienia. Ponadto tekst werbalny zazwyczaj determinuje fotografie i wyjaśnia znaczenie danych obrazów. Taka relacja, w której jeden z kodów multimodalnych wspomaga inny, pozwala nadawcy rozszerzać

treści i za pomocą obrazu informować lub wyjaśniać zawarte w tekście idee, co również wpływa na zrozumienie i atrakcyjność danego komunikatu.

- **Relacja syntezująca lub integracyjna**, gdy występuje wzajemne tarcie semantycznych idei w różnych treściach.

Tekst i obraz mogą być użyte w sposób integracyjny lub syntezujący, kiedy oba te elementy przekazują te same treści semantyczne, czyli widoczna może być na przykład paralelizacja języka i obrazu. Ten typ relacji wystąpił tylko w dwóch przypadkach.

Przykładem może być tekst wizerunkowy firmy PwC, w której główne hasło: „budowanie relacji opiera się na współpracy ponad różnicami” wyrażone jest za pomocą tekstu werbalnego oraz obrazu, co integruje te treści, tworząc całość i przekazując czytelnikowi kompletną ideę tekstu wizerunkowego. Grafika w tym przypadku jest równorzędna z tekstem werbalnym i niejako wyjaśnia hasło kampanii. Również w kolejnym przekazie firmy PwC obok hasła „podejmij wyzwanie i nadaj tempo swojej karierze” dołączono fotografię, na której występuje osoba będąca w ruchu – w biegu – w pozie Supermana, co wskazuje na jej moc i sukces. Natomiast w tekstach werbalnych firma przekazuje informację o tym, że poszukuje osób nastawionych na sukces, które są w stanie sprostać wielu wyzwaniom. Zatem tekst werbalny i obraz występują w relacji równorzędnej, jednak należy podkreślić, iż pomimo tarcia semantycznych idei obu treści, fotografie te bez tekstu byłyby niezrozumiałe i dlatego można założyć, że pełnią funkcję scenografii. W większości przeanalizowanych tekstów wizerunkowych obrazy i teksty werbalne użyte są w sposób integracyjny, ponieważ mają przekazać te same idee lub wspomagać się nawzajem.

- **Relacja aranżująca scenografię**, gdzie obraz lub tekst zapowiada ideę, treść lub podkreśla temat użyty w tekście lub w obrazie.

Ostania opisywana relacja to ta, w której tekst lub obraz mogą być elementami zapowiadającymi treść czy podkreślającymi temat lub główną myśl tekstu wizerunkowego. W takim przypadku obraz zazwyczaj pełni funkcję scenografii, która aranżuje układ graficzny całego tekstu wizerunkowego.

Jednym z przykładów może być tekst wizerunkowy firmy Electrolux, w którym na obu stronach widnieje tło w postaci fotografii przedstawiającej rodzinę mieszkającą w inteligentnym domu, co obrazuje styl życia klientów tej marki. Jest to także wizualizacja treści zamieszczonych w tekstach wizerunkowych. Mimo tego, iż fotografia dominuje

w układzie graficznym, to jej interpretacja bez zamieszczonego tekstu byłaby dla czytelnika niemożliwa.

Fotografie będące scenografią tekstu są dość często wykorzystywane w przekazach multimodalnych po to, by na przykład przedstawić grupę pracowników lub zobrazować wartości firmy opisane w tekstach, np. pracę zespołową, produkt czy klienta. Zdjęcia te jednak są często inscenizowane, co sprawia, że dana treść wydaje się mniej autentyczna, a kandydat może odczytywać fotografie jako element scenerii danego przekazu, a nie autentyczną dokumentację czy relację z dnia pracy pracownika. Należy jednak podkreślić, iż fotografia przedstawiająca grupę pracowników, którzy wykonują pracę zespołową, rozwiązują jakieś zadanie przy komputerze lub siedzą przy wspólnym stole to często wykorzystywany motyw w przelanizowanych tekstach wizerunkowych, który może również wizualizować treści werbalne danych komunikatów.

Jeśli chodzi o relacje pojawiające się między tekstem werbalnym a obrazem, można powiedzieć, iż fotografie zazwyczaj zwiększają atrakcyjność danego tekstu wizerunkowego, a tekst werbalny argumentuje i przekonuje kandydata do aplikowania do danej firmy („Aplikuj teraz!”). Inną funkcją elementów wizualnych jest głównie wyjaśnienie treści. Natomiast języka werbalnego używa się ponadto do uzasadniania, dlaczego warto aplikować do danej firmy, instruowania, w jaki sposób to zrobić, a także opowiadania o benefitach, jakie czekają na kandydatów. Podkreślić należy, iż często językowo-obrazowe pola tekstowe spełniają kilka funkcji naraz.

Zakładając, że podstawowymi elementami w tekstach wizerunkowych są: slogan, logo, nazwa produktu lub nazwa firmy, to w każdej z tych sytuacji odpowiednie ich ukształtowanie powoduje, że stają się one „oknami wystawowymi [...] informują o towarze i zachęcają do jego nabycia”⁴⁷⁶. Stanowią więc one pewnego rodzaju makrostrukturę, która zajmuje pozycję strategiczną, ponieważ przyciąga uwagę odbiorców i pozwala im interpretować i oceniać daną ofertę zawartą w przekazie *employer brandingowym*⁴⁷⁷. W związku z tym odpowiedni układ graficzny daje możliwość nadawania treściom określonego wydźwięku oraz sprawia, że stają się one odrębnymi i samodzielnymi aktami komunikacyjnymi sterującymi świadomością i zachowaniem odbiorców⁴⁷⁸. Dodatkowo jeśli tekst werbalny sam w sobie nie posiada

⁴⁷⁶ Pisarek W., *Poznać prasę po nagłówkach! Nagłówek wypowiedzi prasowej w oświeceniu lingwistycznym*, Kraków 1967; cyt. za: Pisarek W., *Nowa retoryka dziennikarska*. Kraków 2002, s. 163.

⁴⁷⁷ Zob. Żydek-Bednarczuk U., *Wprowadzenie do lingwistycznej analizy tekstu*, Kraków 2005, s. 171–172.

⁴⁷⁸ Weight Z., *Językowe środki perswazji w tekstach reklam niemieckich i polskich* [w:] Habrajska G. (red.), *Język w komunikacji*, t. 3, Łódź 2001, s. 25.

wyraźnej siły perswazyjnej, to ta luka może być wypełniona skojarzeniami wywołanymi przez graficzne jego przedstawienie. Z drugiej jednak strony obraz jest łatwiejszy do zrozumienia, ponieważ nie wymaga głębszych refleksji. Połączenie obrazu i słowa przynosi lepszy rezultat niż oddzielne funkcjonowanie każdego z tych sposobów komunikowania, bo poza funkcją perswazyjną komunikaty te odgrywają też inne wyraziste role. Chodzi bowiem o to, że kody te wzajemnie się uzupełniają, a sam obraz i słowo współistnieją jako wizualna całość.

7.5. Funkcje komunikatów multimodalnych

Poniżej opisano funkcje, które pojawiły się w większości przeanalizowanych tekstów wizerunkowych, a są nimi: funkcja informatywna, ekspresywna i perswazyjna. A zatem przeanalizowane komunikaty:

- **informują** potencjalnych kandydatów o możliwościach, jakie oferuje im dana firma –
funkcja informacyjna:
 - Konkretna informacja na temat korzyści wynikających z pracy w danym dziale, która wskazuje na transparentną komunikację firmy. Owa komunikacja ma przyciągać uwagę kandydata i pokazać, że w różnych działach firmy pracownicy mają takie same lub podobne przywileje czy benefity.
 - Komunikat na temat możliwej ścieżki kariery w danej firmie, w którym pracodawca w konkretny sposób podaje informację na temat umiejętności, wiedzy i ukończonych studiów, które musi posiadać kandydat przed podjęciem pracy w danej firmie.
 - Informacje na temat osób zatrudnionych w danej firmie – globalnie lub lokalnie. Zazwyczaj organizacje podają informację, w jakich miejscach znajdują się oddziały firmy, ale także wiek pracowników, ich staż pracy, płeć czy to, jakimi językami się komunikują. Informacje te mogą kreować wizerunek organizacji różnorodnej, wielokulturowej, dającej równe szanse zarówno mężczyznom, jak i kobietom, osobom młodym czy starszym, co również buduje wizerunek organizacji stawiającej na wymianę doświadczeń między różnymi generacjami.
 - Wiadomość na temat programów oferowanych studentom. Szczegółowo rozpisana oferta stażu lub praktyk może wskazywać na to, że firma chce zobrazować studentom lub absolwentom, iż w firmie będą traktowani profesjonalnie oraz będą mieć możliwość zdobycie konkretnego doświadczenia zawodowego. Organizacje chcą w ten sposób przyciągnąć odpowiednich kandydatów na stanowiska, które pasują do ich profilu zawodowego.

- Informacja na temat działań CSR-owych firmy, która buduje wizerunek organizacji skupionej na człowieku, gdzie kładzie się nacisk na aspekt społeczny. Organizacje chcą w ten sposób pokazać, iż liczy się dla nich coś więcej niż tylko aspekt biznesowy.
 - Komunikat na temat firmy i jej działalności w Polsce, która ma pomóc osobom aplikującym zrozumieć, jak wygląda struktura firmy oraz gdzie znajdują się oddziały firmy w Polsce i/lub na świecie. Informacja ta może również budować wizerunek pracodawcy międzynarodowego, dzięki któremu pracownik może skorzystać z możliwości globalnej mobilności i kontynuować swoją karierę w różnych państwach.
- **przekonują** kandydatów do aplikowania na dane stanowisko – **funkcja perswazyjna**:
 - Zazwyczaj w postaci *call to action*, które ma przekonać kandydata do natychmiastowego działania, czyli aplikowania do danej firmy:
 - „Sprawdź, jak do nas dołączyć: forOpenMinds.pl”,
 - „Sprawdź: www.zaczynijpoziomwyzej.pl”,
 - „Aplikuj już dziś na pracaaaccenture.pl”,
 - „Dołącz do IKEA i zobacz inną stronę pracy”,
 - „Dowiedz się więcej na kaufland.pl/kariera”,
 - „Znajdź nas na FB! Śledź nasze aktualności” (Mars).
 - wyrażają emocje i oceny, są nacechowane emocjonalnie – funkcja ekspresywna:
 - „Jesteśmy ekspertami realizującymi projekty, których nikt nie jest w stanie zrobić, albo nie jest w stanie zrobić tak dobrze jak my” (Accenture);
 - „Mamy poczucie, że pracujemy w wyjątkowej firmie” (Alior Bank);
 - „W Ferrero ludzie są ważniejsi od procesów, ponieważ jesteśmy przekonani, że osiągnięcie czegoś wyjątkowego wymaga bardziej współpracy niż wydawania poleceń” (Ferrero).

Dodatkowo wszystkie przeanalizowane przekazy multimodalne posiadają następujące funkcje⁴⁷⁹:

- reprezentatywną – pozwalającą obrazować sytuację na rynku pracy w Polsce, ale także sytuację nadawcy i odbiorcy – odpowiednio pracodawcy i pracobiorcy;

⁴⁷⁹ Kress G., van Leeuwen T., *Reading Images...*, dz. cyt., s. 40 i nast.; za: Bucher H.J., dz. cyt., s. 88.

- interakcyjną (interpersonalną), która przedstawia i ustanawia relacje pomiędzy uczestnikami komunikacji; w tym wypadku interakcja przebiega pomiędzy organizacjami a potencjalnymi pracownikami;
- tekstową, która organizuje tekst bądź dyskurs; oznacza to, że nadawcy kampanii employer brandingowych kształtują dyskurs rynku pracy.

Kress i van Leeuwen zakładają, że uzupełnieniem powyższego poziomu funkcjonalnego jest kryterium społeczno-kulturowe, postulujące uwzględnianie kontekstu – nie tylko sytuacyjnego czy społecznego, lecz także kulturowego⁴⁸⁰. Dlatego w niniejszej pracy opisano kontekst istotny z punktu widzenia analizy badawczej, a mianowicie zjawiska, które kształtowały rynek pracy w ostatnich latach w Polsce⁴⁸¹, a także zmiany pokoleniowe, jakie miały na nim miejsce w ostatnim czasie⁴⁸².

Badane teksty pełniły nie tylko funkcje opisane przez Kressa i van Leeuena – dużej części materiału badawczego można było także przypisać funkcję perswazyjną i ekspresywną. Poza przyciąganiem uwagi i przekazywaniem komunikatów perswazyjnych, teksty wizerunkowe posługują się kodami, które odwołują się do głęboko zakorzenionych emocji i przekonań oraz niosą ze sobą ukryte znaczenia. Teksty te mają nie tylko informować, ale także przekonać kandydata do zainteresowania się daną firmą, a w rezultacie także do złożenia aplikacji w danej organizacji – czyli rozpoczęcia procesu rekrutacji.

7.6. Kody semiotyczne analizowanych tekstów wizerunkowych

Poniżej dokonano podsumowania, w którym opisano, w jaki sposób autorzy wykorzystali dane kody semantyczne w wyszczególnionych strategiach dyskursywnych. Opisano znaczenie takich kodów jak język, barwa i typografia.

W przeanalizowanych tekstach wizerunkowych występują różne typy narracji, które służą do opisu profilu danej firmy, oferowanej pracy lub profilu kandydata. Często zdarza się, że przekazy te posiadają mieszane typy narracji, w których na przykład nadawca zwraca się bezpośrednio do pracownika w haśle kampanii: „Podejmij wyzwanie i nadaj tempa swojej karierze” (PwC 2), a w dalszej części tekstu komunikuje w pierwszej osobie liczby mnogiej (1. os. l. mn.) lub w trzeciej osobie liczby pojedynczej (3. os. l. poj.). Poniżej opisano cztery typy narracji, które wyróżniono z przeanalizowanego materiału badawczego.

⁴⁸⁰ Kress G., *Multimodality. A social semiotic approach to contemporary communication*, London–New York 2010, s. 79.

⁴⁸¹ Zob. rozdz. 2. *Rynek pracy*.

⁴⁸² Zob. rozdz. 4. *Problem pokoleniowości*.

Pierwszą omawianą narracją jest ta, w której pracodawcy piszą o sobie w 1. os. l. mn., czyli w której występuje podmiot zbiorowy. Nadawcy opisują osiągnięcia grupy, akcentując działania zespołu: „odpowiadamy na prawdziwe wyzwania”, „jesteśmy ekspertami”, „[...] nie jest w stanie zrobić równie dobrze jak my” [„jak my” zostało dodatkowo wyróżnione innym kolorem] (Accenture 1), co ma dawać kandydatom poczucie jedności oraz tego, że będą oni częścią danej firmy – będą mogli się z nią utożsamiać. Teksty wizerunkowe pisane w 1. os. l. mn. są krótkie, pisane ciągiem i mają strukturę intergratywną – początek, środek i koniec. Oznacza to, że ich układ jest przemyślany, a nadawca komponuje w pewien sposób całość, biorąc pod uwagę, kto, do kogo i jak powinien komunikować.

Drugim typem narracji wykorzystywanej w aktach komunikacji multimodalnej są teksty werbalne pisane w 3. os. l. poj. Zabieg ten sprawia, iż komunikacja danej organizacji staje się bardziej formalna, co może również u czytelnika wrazenie, że autor (pracodawca) dystansuje do tego, co mówi o sobie, np. „pracodawca wspierający rozwój umiejętności technicznych”, „firma dbająca o dobre relacje”, „bank systematycznie umacnia swoją pozycję rynkową” (Alior Bank 1). Tak jak w poprzedniej narracji, tak i w tej w strukturze treści można wyodrębnić początek, środek i koniec. Ponadto czasami czytelnik może mieć wrażenie, iż organizacja jest człowiekiem, gdyż autor mówi np. „Nestlé Polska zapewni Ci możliwość unikalnego doświadczenia (Nestlé 1 i 2). Co więcej, może się zdarzyć, że narracja ta jest mieszana i oprócz tekstu pisanego w 3. os. l. poj. znajdują się w niej również nagłówki zapisane w 1. os. l. mn. czy hasła kampanii skierowane bezpośrednio do kandydata – zapisane w drugiej osobie liczby pojedynczej (2. os. l. poj). Teksty posiadające ten typ narracji mają strukturę intergratywną. Ich układ jest przemyślany i mimo tego, że często występują w nich mieszane style lub tryby, to nie przeszkadza to czytelnikowi w odbiorze tekstu.

Trzecim typem narracji są teksty werbalne pisane w 2. os. l. poj., w których firma zwraca się bezpośrednio do kandydata, informując lub pouczając go: „nie oszczędzaj na rozwoju”, „spinaj znaczące projekty”, „podkreślaj swoje mocne strony”, „Twoja praca” (EY 1). Co więcej, czasami ten, kto mówi, nakazuje odbiorcy wykonanie czegoś, więc występuje jakaś nierówność – w narracji tej często używany jest tryb rozkazujący. Jest ona jednak najczęściej stosowana w krótkich, bezpośrednich zwrotach do odbiorcy i w zwrotach *call to action*.

Ostatni typ narracji polega na formułowaniu zdań bezosobowo, na przykład w formie punktów, w których firma wymienia oferowane przez nią benefity, lub jako hasła pod zdjęciami, tak jak w tekście wizerunkowym firmy Lidl (1): „Więcej na radość z życia”. Istotą narracji ułożonej w punkty jest brak czasowników. Mogą natomiast pojawiać się grupy nominalne – same rzeczowniki, które w większości przypadków ukazują profity, jakie

przyniesie kandydatowi zatrudnienie w danej firmie, np. „ciekawe projekty” (Kaufland). Użycie takiej formy jest narzędziem promowania firmy. Wszystkie informacje wyszczególniane są w punktach i zakomponowane w przemyślany sposób. Zazwyczaj teksty wizerunkowe posiadają strukturę o układzie lewa–prawa lub wyśrodkowaną. W przekazach przeważają rzeczowniki o charakterze abstrakcyjnym lub ogólnym – *studia techniczne, doradztwo, mobilność*. Sam tekst jest strukturą intergratywną – ma początek, środek i koniec.

Co więcej, użyte wzorce składniowe mogą być rezultatem reprezentowanego przez autorów punktu widzenia. Zdania, w których występuje podmiot zbiorowy, pojawiają się tam, gdzie akcentuje się jedność grupy lub opisuje się jej osiągnięcia, np. pisane w 1. os. l. mn. z mocnym akcentem na *my* jako firma, *my* – eksperci, *my* – najlepsi (Accenture 1), co oczywiście ma obrazować jedność grupy oraz to, iż pracownik jest częścią firmy. Innym wyłaniającym się zabiegiem są pytania retoryczne, które firma stawia przyszłemu kandydatowi („Co możesz zyskać?”) lub sobie („Kogo szukamy?”). Pytania te zawsze posiadają konkretne odpowiedzi, co świadczy o tym, że nadawca zdaje sobie sprawę z tego, jakie pytania mogą nasuwać się kandydatowi przed podjęciem decyzji o aplikowaniu do danej firmy, i chce od razu rozwiązać wszelkie jego wątpliwości.

Przykładem opisu wiedzy i znaczenia jest również analiza metafor w danym dyskursie. Jak to ujęła Tabakowska, metafora „jest ludzkim sposobem pojmowania i wyrażania rzeczy trudnych, abstrakcyjnych i nieznanych w kategoriach rzeczy konkretnych i od dawna znanych”⁴⁸³. Metafory to zatem podstawowe i typowe dla danej kultury sposoby myślenia i pojmowania świata. Analizując perswazyjną funkcję metafor w dyskursie na temat rynku pracy w Polsce, zidentyfikowano następujące modele metafor:

- model przyłączenia się do organizacji, który to proces może być drogą („Twoja droga zaczyna się tu”, „Wszystko zaczyna się tu”, „Zrób pierwszy krok”, „Nadaj tempa swojej karierze”) lub celem („Bądź częścią Ferrero”, „Odkryj smak Ferrero”, „Zostań częścią międzynarodowej firmy”);
- model obrazujący ambicję kandydata („Zaczynj poziom wyżej”, „Nie oszczędzaj na rozwoju”, „Zaczynj wysoko, rośnij wysoko”, „Zmieniaj zasady gry”, „Otwarci na otwarte umysły”);
- model firmy-opiekuna, w którym kandydat ma szansę na bogaty wachlarz benefitów, szeroką gamę szkoleniową („Praca z widokiem na rozwój”, „Bycie częścią innowacji”, „Więcej na radość z życia”).

⁴⁸³ Tabakowska E., *Gramatyka i obrazowanie. Wprowadzenie do językoznawstwa kognitywnego*, Kraków 1995, s. 4.

W przeanalizowanych tekstach wizerunkowych tendencja do kreowania obrazu świata organizacji przez pryzmat danej firmy jest proporcjonalna do komunikacji, w której teksty te pisane są z perspektywy potencjalnych pracowników. Natomiast tylko w trzech z nich pojawiła się tzw. narracja zdystansowana, czyli tekst pisany w 3. os. 1. poj. (Alior Bank, State Street oraz PwC). W tekstach wizerunkowych występują cztery typy narracji – ta, w której określa się daną organizację jako *My firma*; ta, w której opisuje się firmę w 3. os. 1. poj. *On pracodawca*; ta, która odnosi się do obecnych i potencjalnych pracowników firmy *Ty pracownik* oraz ta, która nie odnosi się ani do organizacji, ani do jej (potencjalnych) pracowników, a za pomocą której opisuje się świat otaczający ludzi – dzięki produktom danej firmy. Niektóre z organizacji komunikują za pomocą dwóch, trzech lub wszystkich czterech typów narracji. Obraz świata, który buduje dana firma wokół swojej marki i który wyłania się z elementów kampanii *employer brandingowych*, daje odpowiedź na pytanie o tożsamość i wizerunek, jaki chce ona posiadać, oraz kim są jej potencjalni odbiorcy (przyszli pracownicy). Tymczasem nie tylko język i narracja werbalna przedstawiają obraz świata pracodawcy. Innym przykładem może być element wizualny – kolejny kod multimodalny.

Podczas analizy materiału badawczego dostrzeżono, że znaczenie tekstu werbalnego można ustalić niezależnie od obrazu – mianowicie język może wyjaśnić lub konkretyzować obraz i na tej podstawie można zrekonstruować powiązania między tekstem a obrazem. Przy pomocy obrazu tekst jest zatem uogólniany lub streszczany.

Jeśli zaś chodzi o samą semantykę elementów wizualnych, to w pierwszej kolejności należy rozróżnić te elementy zgodnie z zastosowanymi w tekstach wizerunkowych formatami: fotografie, grafiki, kolaże, ikony, infografiki. Kolejnym krokiem zaś jest kategoryzacja tych elementów wizualnych ze względu na treść, którą one przedstawiają.

Fotografie można skategoryzować następująco:

- fotografie obrazujące produkty firmy (Nestlé 1 i 2);
- zdjęcia przedstawiające młodych, uśmiechniętych pracowników lub klientów firmy (Ikea 1):
 - z produktem, który wskazuje na oferowane usługi/produkty firmy (Accenture 1),
 - na różnych szczeblach drabiny zawodowej (Nestlé 1 i 2, Kaufland 1, Alior 2, Mars 1 i 2),
 - stanowiących zgraną grupę osób (Samsung 2, Credit Agricole 1 i 2),
 - w czasie wolnym (Lidl 1),
 - w biurze (PwC 1);

- fotografie będące metaforą:
 - drogi i ścieżki kariery (Auchan 1 i 2),
 - supermocy, jaką posiadają pracownicy firmy (Pwc 2);
- fotografia przedstawiająca benefity oferowane przez firmę (Nestlé 1 i 2);
- zdjęcia informujące o głównych markach, jakie posiada firma (P&G 1, Mars 1, Nestlé 1 i 2);
- fotografie obrazujące wnętrza biura firmy (Credit Agricole 1, Ikea 1);
- zdjęcia przedstawiające wartości takie jak praca zespołowa oraz pracowników, którzy biorą udział w programie CSR firmy (Credit Agricole 1, Bosch 1 i 2, State Street 1 i 2);
- fotografia z wykresami/grafikami obrazującymi branżę firmy – finanse, IT (State Street 1, Alior Bank 1).

Jeśli chodzi o przekazywanie informacji za pomocą infografik i ikon, to najczęściej zawierają one następujące informacje:

- infografika przedstawiająca największe wartości firmy dla pracownika (EY);
- infografiki nawiązujące do działań, produktów i pracowników firmy (Bosch 1 i 2);
- infografiki informujące o cechach i wartościach pracowników firmy (Bosch 1 i 2);
- infografiki/ikony przedstawiające produkty, wartości, lokalizacje firmy i najważniejsze informacje na jej temat – np. języki, jakimi władają pracownicy, kierunki rozwoju, programy rozwojowe (Mars 1; Pwc 1 i 2; Konica Minolta 1; Credit Agricole 2, Capgemini 1 i 2);
- infografika przedstawiająca ścieżkę kariery pracownika firmy (Accenture 1);
- ikony przedstawiające benefity i warunki pracy w danej firmie (Samsung 1 i 2; Capgemini 1 i 2; State Street 1, Accenture 2);
- ikony przedstawiające branżę firmy (Accenture 1);
- ikony wspomagające tekst informujący o procesie rekrutacyjnym czy programach stażowych (Mars 1 i 2, Nestlé 1).

W przeanalizowanych tekstach wizerunkowych wyróżniono również inne elementy:

- kod QR przekierowujący do witryny z aktualnymi ofertami pracy (Konica Minolta 1);
- grafika – znak matematyczny, siatka budząca skojarzenia z branżą firmy (Accenture 1);
- ilustracja w formie infografiki przedstawiająca korzyści, jakie zyska kandydat, jeśli dołączy do firmy (EY 2);
- kolaż prezentujący wartości firmy (Kaufland 1);
- naklejki nawiązujące do korzeni, profilu i kultury organizacyjnej firmy (Konica Minolta 1);

- wykreślanka przedstawiająca slogan firmy (Capgemini 1).

Elementy graficzne takie jak fotografie czy grafiki najczęściej obrazują tekst werbalny lub występują jako element scenografii, nadając całości ciekawego, często kreatywnego aspektu. Obecnie wizualizacje odgrywają w komunikacji ważną rolę – wydaje się, że są one wręcz pożądanym elementem aktów komunikacji. Z obrazami czy grafikami łączy się kolejny kod multimodalny – barwa, której użycie wpływa na odbiór danego tekstu wizerunkowego przez czytelnika.

W literaturze pojęcie barwy rozumiane jest jako cecha percepcji wzrokowej definiowanej za pomocą atrybutów takich jak jasność, nasycenie i kolor (odcień)⁴⁸⁴. Zatem ściśle rzecz ujmując, kolor nie jest barwą, a jej atrybutem. W języku polskim pojęcia *kolor* i *barwa* występują jednak często jako synonimy⁴⁸⁵. Również w niniejszej pracy terminów tych używa się zamiennie, co pozwala na unikanie zbędnych powtórzeń.

Istnieje powszechne przekonanie, że kolory mają różnorodne znaczenie i symbolikę oraz że mogą one wpływać na pewne sytuacje czy zachowania⁴⁸⁶. Znaczenie barw może w głównej mierze zależeć od dwóch kontekstów: kulturowego, w którym definicja koloru będzie charakterystyczna dla grupy osób w tym samym kręgu kulturowym, oraz subiektywnego, czyli uzależnionego od indywidualnych doświadczeń jednostki⁴⁸⁷. Barwy potrafią też oddziaływać na samopoczucie człowieka, a gdy są odpowiednio dobrane, mogą wpłynąć na jego zachowanie lub zmienić nastrój danej osoby.

W reklamie, marketingu czy podczas projektowania komunikacji wizualnej wiedza na temat semantyki kolorów pozwala na odpowiednie dopasowywanie barw, które mogą wpływać na zachowanie odbiorców i prowokować ich do określonych reakcji i zachowań – głównie tych odnoszących się do kupna i sprzedaży⁴⁸⁸. Zatem kolory mogą nie tylko wpływać na poziom estetyczny danego produktu czy przekazu marketingowego, ale także mogą przyciągać uwagę, podkreślać kontrast lub ułatwić zapamiętywanie treści przez odbiorcę. Barwy niosą ze sobą wiele znaczeń, informacji i skojarzeń, na podstawie których nabywcy, a w tym przypadku również potencjalni pracownicy firm, wyciągają wnioski na temat jej produktów, kultury organizacji, a także marki pracodawcy. Kolor może wzmacniać lub osłabiać siłę danego

⁴⁸⁴ Pastuszek W., *Kolor czy barwa*, Warszawa 1993, s. 20.

⁴⁸⁵ Zob. *Słownik Języka Polskiego PWN* [online], <https://sjp.pwn.pl/sjp/barwa;2443075.html> [dostęp: 3.09.2021].

⁴⁸⁶ Mikołajczak Ł., Tabin Ł., *Rola kolorów w komunikacji wizualnej [w:] Visual Communication 1*, Warszawa 2007, s. 30–33.

⁴⁸⁷ Kleszcz L., *Jeden obraz – więcej niż tysiąc słów*, „Aida Media” 1996, nr 3, s. 6.

⁴⁸⁸ Mikołajczak Ł., Tabin Ł., dz. cyt., s. 30–33.

przekazu⁴⁸⁹ również w tekstach wizerunkowych. Poniżej opisano znaczenie wybranych kolorów, które występują w przeanalizowanym materiale badawczym.

Jedną z pojawiających się często barw jest czerń, która w kulturze europejskiej ma dość negatywne konotacje, takie jak smutek, zło, śmierć czy żałoba⁴⁹⁰. Kolor ten może również oznaczać tradycję i konserwatywność lub nowoczesność⁴⁹¹. Jeśli chodzi o komunikację marketingową oraz symboliczne znaczenie czerni, to jest ona utożsamiana z elegancją, luksusem, stałością, prestiżem i tajemniczością⁴⁹². Dlatego barwa ta jest wykorzystywana w sprzedaży produktów i usług klasy premium. Jeżeli marka chce kreować swój wizerunek organizacji prestiżowej i eleganckiej, to czarny jest trafnym wyborem. W tekstach wizerunkowych kolor ten występuje dość często i łączy się na przykład z bielą (Samsung) lub z fioletem (Accenture).

Klasycznym towarzyszem czerni jest kolor biały. Barwa biała tak samo jak czarna ma zerowe nasycenie koloru – z tą różnicą, że kolor czarny ma zerową jasność, a kolor biały posiada maksymalną wartość jasności. Za pomocą bieli można zrównoważyć kolor czarny i nadać danemu tekstowi wizerunkowemu lekkości i elegancji (Samsung). Używając koloru białego i czarnego, unika się zbędnego ciężaru w kompozycji. Czarnego używa się również często jako tła, ponieważ daje on dobry kontrast i łatwo pozwala wyróżnić inne kolory (Electrolux). Biel najczęściej kojarzona jest jako kolor tła. Biała, wolna przestrzeń wykorzystana w umiejętny sposób może korzystnie wpływać na różne przekazy wizualne (Accenture 1 i 2, Konica Minolta 1 i 2). W komunikacji wizualnej biel to przestrzeń, wolność, lekkość i swoboda. Subtelny minimalizm i odpowiednia przestrzeń w organizacji elementów graficznych w danym projekcie nie tylko ułatwiają odbiorcy odczytanie informacji, ale również swoją lekkością i ładem zachęcają go do lektury. Połączenie koloru białego z czarnym dają szarość, która oznacza ochronę, spokój, ale również właściwości techniczne (Bosch)⁴⁹³.

Innym często wykorzystywanym kolorem jest czerwień, która jest najintensywniejszym kolorem, o największym oddziaływaniu na organizm ludzki⁴⁹⁴. Kolor ten to siła, bezpieczeństwo, pomoc, impulsywność, szybkość i miłość. W innych kontekstach kolor czerwony może nieść za sobą zupełnie różne skojarzenia. Oprócz podkreślenia dynamiki, ostrzeżenia lub wezwania do działania, barwa ta symbolizuje również namiętność, władzę, siłę i zaangażowanie. W komunikacji wizualnej barwa ta najmocniej przykuwa wzrok odbiorcy,

⁴⁸⁹ Kleszcz L., dz. cyt., s. 6.

⁴⁹⁰ Biedermann H., *Leksykon symboli*, Warszawa 2001, s. 60.

⁴⁹¹ Tresidder J., *Symboli i ich znaczenia*, Warszawa 2001, s. 156.

⁴⁹² Hurka C., *Kolor w grafice reklamowej*, „psd” 2004, nr 3, s. 9.

⁴⁹³ Kopański W., *Słownik symboli*, Warszawa 2006, s. 411–412.

⁴⁹⁴ Tresidder J., dz. cyt., s. 156.

dlatego wszystko to, co jest czerwone, dostrzeże on w pierwszej kolejności⁴⁹⁵. Kolor ten wykorzystuje się w reklamach: kosmetyków (zmysłowość i pożądanie), towarów impulsowych, czyli takich, których klient nie planuje kupić przed wizytą w sklepie, oraz produktów żywnościowych (jest to kolor zwiększający apetyt)⁴⁹⁶. Barwa ta pojawia się często w logotypach marek z sektora FMCG (Kaufland, Auchan).

Trudno mówić o kolorze czerwonym, ograniczając się jedynie do jego jednego odcienia. Operując saturacją i jasnością, można uzyskać szeroki zakres odcieni koloru czerwonego – od delikatnego, pudrowego różu aż po głęboki burgund. Burgund, który pojawia się np. w tekstach wizerunkowych Alior Banku, może symbolizować dawnych królów i najlepsze wina, a zatem jest on barwą oznaczającą tradycjonalizm i bogactwo. Ciemne czerwienie świetnie sprawdzają się dla produktów i usług klasy premium, podkreślając ich wartość. Natomiast z jasną czerwienią, która pojawia się w tekstach wizerunkowych firmy Kaufland, kojarzy się radość i miłość.

Kolor różowy natomiast uspokaja i redukuje napięcie⁴⁹⁷. Barwa różowa oznacza niewinność, lekkość, delikatność, miłość, radość, optymizm, a także przyjaźń czy romantyzm. Barwa ta wskazuje również na troskliwość, co wykorzystał Lidl w swoim tekście wizerunkowym, skupiając się na trosce o swoich pracowników.

Kolejnym często wykorzystywanym kolorem jest niebieski – najzimniejszy ze wszystkich, ceniony za pozytywne oddziaływanie na ludzi. Barwa ta ma złożoną symbolikę, ale zazwyczaj kojarzy się z bezpieczeństwem, zaufaniem, spokojem, stabilizacją, mądrością i powagą⁴⁹⁸. Niebieski jest barwą spokojną, działającą relaksująco, jednak bywa też kojarzony z pobudzaniem kreatywności⁴⁹⁹. W świecie biznesu niebieski wzmaga wydajność i wskazuje na inteligencję. Organizacje zajmujące się nowymi technologiami (Konica Minolta, Capgemini) wykorzystują ten kolor w swojej identyfikacji wizualnej, a także w elementach kampanii *employer brandingowych* po to, aby podkreślić swoją innowacyjność. Jednak nie tylko firmy z branży IT sięgają po kolor niebieski. Wspomniane już zaufanie i poczucie bezpieczeństwa, jakie daje barwa niebieska, jest wykorzystywane w organizacjach takich jak linie lotnicze, agenci nieruchomości, banki i firmy ubezpieczeniowe. Ciemniejszym odcieniem niebieskiego jest granat, który jest postrzegany jako barwa symbolizująca prestiż, elegancję, wysoką pozycję społeczną, klasę i smak⁵⁰⁰ (State Street).

⁴⁹⁵ Niemniej zależy to też od hierarchii, otoczenia i ogólnego wyglądu projektu.

⁴⁹⁶ Tresidder J., dz. cyt., s. 156.

⁴⁹⁷ Kleszcz L., dz. cyt., s. 6.

⁴⁹⁸ Tresidder J., dz. cyt., s. 157.

⁴⁹⁹ Kleszcz L., dz. cyt., s. 6.

⁵⁰⁰ Krawsz A., *Potęga koloru*, „Wiedza i Życie” 1998, nr 2.

Kolejnym pojawiającym się w tekstach wizerunkowych kolorem jest żółty, który jest barwą ciepłą oznaczającą radość, szczęście, optymizm czy przyjaźń. Kolor żółty kojarzy się ze słońcem, a co za tym idzie – z energią i chęcią do życia⁵⁰¹. Barwa ta budzi w ludziach wiele pozytywnych skojarzeń, co wykorzystywane jest przez firmy m.in. oferujące produkty wypoczynkowe i rozrywkowe. Ponadto żółty przyciąga uwagę, dlatego wiele marek stosuje go w celu zwrócenia uwagi odbiorców (EY, Mars). Barwa żółta wywołuje u odbiorcy całą gamę pozytywnych emocji⁵⁰². Głębokie odcienie żółtego mogą symulować złoto lub dać odcień brązu. Kolor złoty to bogactwo i luksus, energia, odwaga czy mądrość. Natomiast barwa brązowa to spokój, trwałość, praktyczność i zrównoważony rozwój.

W tekstach wizerunkowych pojawił się również kolor pomarańczowy symbolizujący optymizm, radość, młodość, energię, fascynację, ciepło, sprawność i szybkość⁵⁰³. Podobnie jak kolor żółty jest on barwą radości, szczęścia i lata. Spontaniczność, optymizm i zdecydowanie to cechy, które wyraża żółć i pomarańcz. Pomarańczowy jako kolor dobrej energii i spontaniczności może okazać się słusznym wyborem dla produktów skierowanych do młodzieży. Jest on pełen dynamiki, skłania do kontaktu z ludźmi i zachęca do działania. Barwa ta może być zatem symbolem innowacji, komfortu, trwałości, przyjaźni i zaufania – cechy te zdają się pożądane, jeśli chodzi o relację pracodawcy z jego pracownikiem⁵⁰⁴.

Kolejną barwą jest kolor zielony, który kojarzony jest ze szczęściem, spokojem, siłą, relaksem, przyjaźnią czy kreatywnością. Barwa ta pozytywnie wpływa na samopoczucie – odpręża i koi nerwy. Zielony to kolor nadziei i wolności⁵⁰⁵. Niewątpliwie pierwsze skojarzenia, jeśli chodzi o zieleń, to oczywiście ekologia, ochrona środowiska, świeżość i natura. Zielony jest bardzo bezpiecznym wyborem, jeśli chodzi o marki i produkty związane z przyrodą, zrównoważonym środowiskiem, oszczędzaniem energii, recyklingiem i innymi aspektami ekologicznymi (Nestlé). Zielony może również pomóc w podejmowaniu decyzji – ułatwia analizowanie i tym samym dokonywanie słuszych wyborów. Barwa ta oznacza akceptację i zgodę, dlatego stosowana jest często w różnego rodzaju interfejsach użytkowników jako przeciwieństwo koloru czerwonego.

Często wykorzystywaną barwą jest również fiolet, który oznacza: kreatywność, radość, energię, bogactwo, luksus czy szlachetność. Barwa ta to kolor władców, dlatego niezmiennie, przez setki lat kojarzy się ją z bogactwem i prestiżem⁵⁰⁶. W komunikacji marketingowej kolor

⁵⁰¹ Biedermann H., dz. cyt., s. 433.

⁵⁰² Kopaliński W., dz. cyt., s. 506–507.

⁵⁰³ Kleszcz L., dz. cyt., s. 6.

⁵⁰⁴ Tamże.

⁵⁰⁵ Kopaliński W., dz. cyt., s. 492–493.

⁵⁰⁶ Kopaliński W., dz. cyt., s. 89.

ten zarezerwowany jest dla produktów i usług klasy premium (Accenture, Capgemini). Kolor fioletowy ma bardzo szeroką gamę odcieni – od delikatnych, niemal różowych barw, poprzez mocne, ciemnoczerwone tony, aż do barw niebieskich. Odcienie purpury (bliższe barwom niebieskim) są postrzegane jako spokojniejsze kolory, skłaniające do refleksji, ale też pobudzające pracę mózgu. Dlatego barwa fioletowa jest kojarzona z kreatywnością i poszukiwaniem nowych rozwiązań. Z kolei mocne, głębokie odcienie fioleto, oprócz wspomnianego wcześniej bogactwa i prestiżu są oznaką siły i pewności siebie (Alior Bank).

Psychologia kolorów jako dziedzina nauki bada wpływ, jaki mają kolory na człowieka, i jak oddziałują one na jego decyzje i emocje. Ma ona zastosowanie w różnych dziedzinach życia, a w komunikacji wizerunkowej wiedza ta pozwala osiągać lepsze efekty w docieraniu do odbiorców. Należy jednak pamiętać, iż wybierając dany kolor, szczególnie obecnie, w dobie globalizacji, warto zawsze mieć na uwadze uwarunkowania kulturowe i sprawdzić, jak dany kolor interpretowany jest w różnych krajach.

Inny kod multimodalny, który ma własną siłę oddziaływania, to typografia. Doskonale współpracuje ona z kolorem, gdyż oba kody semiotyczne dynamicznie się uzupełniają, a każdy z nich może spełniać podobne funkcje: wzmacniać wydzźwięk treści lub/i uwypuklać go, przyciągać uwagę do jakiegoś konkretnego elementu przekazu, porządkować zawartość tekstu wizerunkowego, eksponować wyjątkowość całości lub jakiejś części przekazu oraz zwiększać czytelność⁵⁰⁷.

Termin typografia⁵⁰⁸ jako praktyka zawodowa lub dyscyplina „pośredniczy pomiędzy treścią przesłania a czytelnikiem. Dlatego właśnie do zrozumienia gramatyki typografii należy posiadać wiedzę o języku oraz jego funkcjonowaniu w różnych kontekstach społecznych”⁵⁰⁹. Wpływ na zmianę w rozumieniu tego pojęcia mają nie tylko gwałtowne przemiany kulturowe, ale także rozwój narzędzi i sposób przedstawiania języka pisanego za pomocą coraz to nowszych technologii (pisanie na maszynie, prasa drukarska, wiadomości tekstowe [SMS], e-maile, drukarki atramentowe, banery).

Jak się okazuje, rozważania na temat semantycznej i pragmatycznej funkcji typografii stanowiły pole zainteresowania wielu badaczy. Jednym z nich był Wolfgang Weingart, który już w 1976 wysunął tezę, że graficzna modyfikacja liter może wzmacniać znaczenie tekstu⁵¹⁰. Pogląd ten łączy się z rozważaniami badacza semantyki – Charlesa Morrisa, który uważa, iż

⁵⁰⁷ Pacuła J., Stępień T., dz. cyt., s. 342.

⁵⁰⁸ W pracy terminy *typografia*, *krój pisma* i *font* używane są zamiennie.

⁵⁰⁹ Jury D., *What is Typography?*, East Sussex 2006, s. 8; cyt. za: Mrowczyk J., *Niewielki słownik typograficzny*, Gdańsk 2008, s. 9.

⁵¹⁰ Zob. Weingart W., *How can one make Swiss typography? Theoretical and practical typographic results from the teaching period 1968–1973 at the School of Design*, Basel 1976.

„cywilizacja jest uzależniona od znaków i systemów znaków, a umysłu ludzkiego nie da się oddzielić od przetwarzania znaków”⁵¹¹. W niniejszej pracy bazuje się zatem na założeniu, że na odbiór danego komunikatu/treści w dużym stopniu oddziałuje krój pisma. Na dobór tego kroju nie mogą mieć jednak wpływu tylko względy estetyczne, autor powinien wziąć również pod uwagę np. czytelność danego tekstu oraz funkcję, jaką ma on spełniać.

Jeśli typografia ma spełniać funkcję perswazyjną, to powinna ona bazować na procesie, którego pierwszym etapem będzie przyciąganie uwagi – nadawca chce, aby odbiorca coś zauważył (*modus attractandi*). Następnie ma dojść do odczytania tekstu, ponieważ autor chce, aby odbiorca nie tylko zauważył dany tekst, ale również go przeczytał (*modus significandi*). Kolejnym etapem ma być przemyślenie danego tekstu przez odbiorcę. Autor poniekąd pragnie zmusić odbiorcę do przeczytania tekstu, ponieważ sądzi, że czytelnik będzie chciał zrozumieć go i zinterpretować to, co czyta (*modus cogitandi*). Na ostatni etap składa się działanie, gdyż nadawca chce, aby odbiorca rozważył treść, która ma go do czegoś przekonać (*modus operandi*)⁵¹². Warto jednak podkreślić, że interpretacja danego przekazu przez czytelnika rozpoczyna się już w momencie wzbudzenia jego zainteresowania⁵¹³.

Krój pisma to zestaw znaków, który łączą jednolite cechy graficzne i właściwości optyczne – stopień czytelności. W edytorstwie wyróżnia się kroje pisma z uwagi na⁵¹⁴:

- obecność lub brak ozdobnych zakończeń liter: szeryfowe i bezszeryfowe;
- szerokość znaku: stałe (nieproporcjonalne, maszynowe) i proporcjonalne;
- różnice grubości kreski: jednoelementowe i dwuelementowe;
- naśladowanie pisma ręcznego: pisanki;
- łączenie cech graficznych innych typów pisma: gotyki (hybrydy);
- łączenie cech graficznych innych typów pisma: ksenotypy (hybrydy) i kroje ozdobne.

Dobierając rodzaj typografii do danego przekazu, powinno się wziąć pod uwagę kilka kluczowych kwestii, które wymieniono poniżej. Aspekty te determinują użycie danego fontu w zależności od typu lub gatunku tekstu, wykorzystanie danego kroju pisma do zapisu tekstu (np. tytuł, nagłówek, akapit) oraz użyteczność fontu podczas lokalnego lub międzynarodowego użycia (dla jednego lub wielu języków). Są nimi⁵¹⁵:

⁵¹¹ Healey M., *Czym jest branding? Podręcznik projektowania*, przeł. Mikołajczyk J., Warszawa 2008, s. 6.

⁵¹² Florczak J., *Zasady funkcjonowania chwytów typograficznych w tekstach o charakterze perswazyjnym*, „Biuletyn Polskiego Towarzystwa Językoznawczego” 2004, nr 60, s. 71–88.

⁵¹³ Awdziejew A., *Podstawowe komponenty procesu reklamowego* [w:] Bogołębska B., Worsowicz M. (red.) *Styl, dyskurs, media*, Łódź 2010, s. 233–239.

⁵¹⁴ Felici J., *Kompletny przewodnik po typografii. Zasady doskonałego składania tekstu*, przeł. Kotwicki M., Biłda P., Gdańsk 2007; Bringhurst R., *Elementarz stylu w typografii*, Kraków 2007; Willberg H.P., Forssman F., *Pierwsza pomoc w typografii. Poradnik używania pisma*, przeł. Szalsza M., Gdańsk 2006; za: Pacuła J., Stępień T., dz. cyt., s. 329.

⁵¹⁵ Pacuła J., Stępień T., dz. cyt., s. 333–334.

- rodzina fontów (np. Regular, Italic, Bold);
- format danej czcionki (np. OpenType, Type 1, TrueType);
- lista wszystkich fontów, które występują w danym przekazie;
- specyfikacje zecerskie (Open type features);
- informacje o wyglądzie znaku po zmianie wielkości (hinting);
- odstępy pomiędzy znakami (kerning);
- informacje o znakach alternatywnych (*Open type features*).

Opisane wyżej cechy poszczególnych typów krojów pisma oddziałują na odbiorcę nie tylko przez treść, jaką niosą, ale także przez ich aparycję, która niesie ze sobą konkretny przekaz. Tak jak przy doborze innych kodów multimodalnych, dokonując wyboru danego kroju pisma, nadawca chce zawrzeć w nim przekaz, który ma wpływać na wizerunek jego firmy, produktów, usług, a także całej marki pracodawcy. Poniżej wyróżniono kilka grup krojów pisma i ich konotacji⁵¹⁶:

- antykwa klasycystyczna (np. Bookman, Didot, New Century Schoolbook, Walbaum) – kroje te wskazują na dobry smak i szlachetność; sprawiają również, iż treść danego przekazu staje się bardziej przejrzysta;
- antykwa bezszeryfowa (np. Arial, Century Gothic, Futura, Helvetica, Verdana) to kroje, które postrzegane są jako rzeczowe i konstruktywne, wskazują również na pewność siebie i konkretność; kroje bezszeryfowe są najczęściej wykorzystywanym rodzajem typografii w przeanalizowanych tekstach wizerunkowych;
- antykwa renesansowa (np. Galliard, Garamond, Gentium, Liberation, Minion, Palatino) to kroje pisma symbolizujące dostojność, kojarzą się z ładem i spokojem;
- pisanki (np. Chopinscript, Comic Sans, FF Mister K, Zapfino) wprowadzają dynamizm i pomimo ich fantazyjnej struktury są one odbierane jako bardziej osobiste lub sugerują bardziej personalny kontakt; w opisanych tekstach wizerunkowych pojawiają się one rzadko (Auchan, Logo Ferrero lub Capgemini)

Warto podkreślić, że kroje szeryfowe łączą się ze spokojem, równowagą oraz statycznością, dlatego często wykorzystywane są w dłuższych tekstach. Natomiast pismo bezszeryfowe jest bardziej rytmiczne (ze względu na pionowe i poziome elementy oraz płaszczyznowe działanie), co sprawia, że częściej stosuje się je w tekstach dynamicznych, informacyjnych czy reklamowych⁵¹⁷. To właśnie kroje bezszeryfowe są najczęściej wykorzystywane w tekstach wizerunkowych.

⁵¹⁶ Tamże, s. 331-332.

⁵¹⁷ Tamże, s. 332.

Podczas dopasowywania kroju pisma do przekazu komunikacyjnego takiego jak np. tekst wizerunkowy, należy zatem wziąć pod uwagę cztery podstawowe kryteria⁵¹⁸:

- Spójność. font wykorzystywany w danym przekazie powinien być spójny (o ile jest to możliwe) z pozostałymi komponentami identyfikacji wizualnej firmy. Dlatego krój pisma powinien odznaczać się elastycznością, łatwością użycia, klarownością, a także trwałością, dzięki której marka będzie łatwiej rozpoznawalna i będzie się utrwałać w świadomości odbiorców⁵¹⁹.
- Czytelność. Dobór czcionki powinien być uzależniony od nośnika przekazu, ponieważ istnieje różnica pomiędzy odbiorem tekstu w gazecie lub na plakacie a na ekranie monitora (np. w Internecie czy w telewizji). Inaczej prezentuje się krój pisma w mediach tradycyjnych, a inaczej w mediach elektronicznych – w prasie lepiej sprawdzają się kroje szeryfowe i dwuelementowe. W środowisku elektronicznym obniżają one czytelność tekstu lub/i tracą swoją wyrazistość. Ponadto font musi być spójny z jego rozmiarem i kolorem oraz z kolorem tła. Nieodpowiednie zestawienie może utrudnić hierarchizację informacji, ponieważ uwaga czytelnika będzie rozproszona, oraz obniżyć estetykę przekazu.
- Konsekwencja. Nadmiar użytych fontów i/lub ich odmian może sprawić wrażenie nieładu i utrudnić percepcję. Warto działać zgodnie z zasadą *primary action*, która mówi, że najkorzystniejszą sytuacją jest taka, gdy jednemu działaniu perswazyjnemu odpowiada jeden cel.
- Kompatybilność. Należy pamiętać, że jeśli stosuje się fonty wykwintne czy atrakcyjne wizualnie lub te specjalnie zaprojektowane dla firmy, może się zdarzyć, że system operacyjny innego komputera, tabletu lub telefonu nie umożliwi ich odczytania.

⁵¹⁸ Tamże, s. 351-337.

⁵¹⁹ Wheeler A., *Kreowanie marki. Przewodnik dla menedżerów marki*, przeł. Szyfter J.P., Warszawa 2010, s. 162.

Zakończenie

W powyższej pracy zbadano obraz świata wytworzony w narracji pracodawców, którzy zwracają się z pewną ofertą do potencjalnych pracowników. Twórcy przekazów *employer brandingowych* mają świadomość tego, jakimi wartościami kierują się ich kandydaci, dlatego w swoich narracjach przywołują je i układają w sekwencje w taki sposób, by zainteresować nimi odbiorców. Z odkrytych scenariuszy dyskursywnych wyłania się wizerunek nie tylko pracodawcy, ale też odbiorcy oraz świat wartości obu tych grup. Co więcej, analizowane teksty wizerunkowe są aktami komunikacji multimodalnej, składającymi się z różnych kodów semiotycznych.

Podczas analizy odwołano się do teorii dyskursu, gdyż dyskurs to pewnego rodzaju narracja, która wytwarza obraz świata. Należy jednak pamiętać, że dany obraz świata jest wytwarzany przez ludzi, którzy sterują procesem tworzenia tej narracji. Fundamentalnym założeniem epistemologicznym analizy dyskursu jest możliwość poznania procesów i zjawisk społecznych na przykład poprzez badanie reguł i mechanizmów komunikacji. Ponadto opisane w drugim rozdziale zmiany obserwowane w otoczeniu gospodarczo-społecznym kraju, takie jak globalizacja czy rozwój nowych technologii, w znacznym stopniu implikują zarówno działalność wielu przedsiębiorstw, jak i mogą mieć wpływ na zmiany zachowań komunikacyjnych i model decyzyjny kandydatów.

W dobie zmian, jakie zachodzą na rynku pracy, działania komunikacyjne w ramach strategii *employer brandingowej* dopasowywane są do konkretnej grupy odbiorców – generacji Z, gdyż organizacje są świadome tego, do kogo mówią i co chcą zakomunikować. Na rynku pracy występują zatem podmioty, które oferują określone dobra, usługi i zasoby, kierując swoją narracją do określonych grup ludzi. Analizując elementy kampanii *employer brandingowych* utwierdzono się w przekonaniu, że ci, którzy narzucają dany obraz świata, mają dzięki temu jakąś realną władzę, gdyż tworząc go, mówią o swoich oczekiwaniach oraz promują konkretne wartości. Warto zauważyć, że wskutek tego, iż rynek pracy w Polsce jest rynkiem pracownika, władza ta rozłożona jest pomiędzy pracodawców a pracowników, co powoduje, że organizacje chętnie dostosowują swoją komunikację do potrzeb kandydatów.

Ukazując dyskurs rynku pracy wykazano, że organizacje wytwarzające dany obraz świata dyktują interesariuszom obecnym na polskim rynku pracy sposób postrzegania kampanii *employer brandingowych*. Przeprowadzona analiza wykazała, że badane przekazy wchodzą w koincydencję z nawykami czy przyzwyczajeniami pokolenia Z, które posiada pewien zestaw wartości i jest ukształtowane przez komunikację internetową – zwięzłą i wizualną. Analizowane komunikaty są częścią komunikacji tradycyjnej (drukowanej w czasopiśmie),

a mimo to, często, zachowały one strukturę i charakter komunikatów internetowych. Co więcej, pracodawcy rozpoznając wartości pokolenia Z, wytwarzają przekonanie w przedstawicielach tej generacji, że przynależą oni do tego pokolenia, gdyż są na przykład osobami kreatywnymi, dla których praca jest przygodą, lub osobami przedsiębiorczymi, którzy chcą wejść ze swoim pracodawcą w partnerską relację.

Uzyskane wyniki pozwoliły zatem scharakteryzować obraz polskiego rynku pracy kreowany przez pracodawców. Firmy opisując odpowiednio świat, sugerują odbiorcy, że jest on kreatywny, odpowiedzialny, przedsiębiorczy, lubiący przygody, pilny, ambitny czy nowatorski. Należy podkreślić, że taki sposób narracji to nie tylko sygnalizowanie, jakie są oczekiwania co do cech i wartości pracowników, ale wyrażenie przekonania, że kandydaci posiadają pożądane cechy. Organizacje są w pełni świadome tego, jak powinny konstruować swoje komunikaty, aby trafić do grupy odbiorców, jaką jest pokolenie Z. Wiedzą, że osoby te cenią sobie balans między pracą a życiem prywatnym, a także zwracają uwagę na benefity oferowane przez firmę oraz chętnie podróżują i poznają nowe kultury.

Głównym obszarem analizy są więc elementy kampanii *employer brandingowych* realizowane za pomocą strategii dyskursywnych, dzięki którym osiągnięty jest określony obraz świata. Analizowane teksty wizerunkowe są działaniem poddanym standaryzacji. Wykorzystując pewne strategie, nadawca chce zainteresować odbiorcę jego ofertą. Wyróżnione strategie dyskursywne to:

- Firma jako **innowator**. Pracodawca występuje tutaj w roli pioniera, a pracownik jest twórcą innowacyjnej rzeczywistości.
- Firma jako **opiekun**. Organizacja wchodzi w rolę mentora, a pracownik w rolę ucznia.
- Firma jako **inkubator**, w której między pracodawcą a pracownikiem kształtuje się relacja partnerska.
- Firma jako **globalny działacz społeczny**. Organizacja występuje w roli odpowiedzialnego społecznie uczestnika globalnej rzeczywistości, na którą pracownik ma szansę wpływać.

Firmy stosując powyższe strategie, wykorzystują rozmaite warianty taktyczne. W danych strategiach występują odmienne kody semiotyczne: barwy, kroje pisma, fotografie czy teksty werbalne. Jednak semantyka treści tych tekstów sprawia, że dany schemat komunikacji powiela się we wszystkich przeanalizowanych komunikatach. W związku z tym, że nadawca zna nawyki i przyzwyczajenia odbiorców, komunikuje on treści, które chce usłyszeć potencjalny pracownik – używając jednej z wyróżnionych strategii dyskursywnych. Wyrastający z danej strategii obraz świata jest realizowany za pomocą komunikatów

multimodalnych, które dla odbiorcy są zupełnie oczywiste i czytelne, gdyż jest on przyzwyczajony do danego typu komunikacji.

Wyróżniane strategie dyskursywne pozwoliły znaleźć odpowiedź na pytanie o rolę, jaką odgrywa pracodawca w życiu pracownika. Otóż pracodawca może być kreatorem ścieżki kariery pracownika, który w pewien sposób narzuca sposób myślenia o pracy oraz planowaniu kariery. Może on zaspokoić w życiu pracownika potrzebę ciągłego uczenia się lub robienia rzeczy, które mają znaczenie. Pracodawca chce tworzyć bezpieczne i przyjazne środowisko pracy, które pozwala pracownikowi na podróżowanie, korzystanie z benefitów takich jak karta sportowa czy prywatna opieka medyczna. Organizacja przyciąga do swojej firmy pracowników młodych, stawiających na stabilizację; ambitnych i kreatywnych, którzy chcą szybko odnieść sukces zawodowy. W innej strategii pracownicy są ekspertami lub aspirują do tego, aby się nimi stać. Są elastyczni, chcą podejmować wyzwania, są ambitni i samodzielni. Kandydaci powinni być wymagający względem siebie i firmy. Dzięki temu mają szansę realnie wpływać nie tylko na firmę, ale na zmieniające się środowisko, w którym żyją. Organizacje kreują również wizerunek pracownika ciekawego, kreatywnego, chcącego dzielić się swoimi wizjami. Firma docenia *feedback* pracowników – uważa, że jest on potężnym narzędziem do rozwoju osobistego i zawodowego.

Przeprowadzona analiza sugeruje, że oczekiwania generacji Z dotyczące atrakcyjnego wizerunku pracodawcy w pewnym stopniu wywarły presję na pracodawcach, aby rozważyli oni niektóre aspekty swoich praktyk komunikacyjnych. Ponadto można stwierdzić, że aby przyciągnąć „najlepsze talenty”, organizacje powinny stworzyć atrakcyjną i autentyczną EVP wokół wewnętrznego środowiska organizacji, w której obecni pracownicy odgrywają istotną rolę w projektowaniu marki pracodawcy.

Jednym z głównych założeń powyższej pracy było również to, że teksty wizerunkowe nie mogą być utożsamiane tylko z zapisem werbalnym, a są one multimodalne. Teksty wizerunkowe przynależące do dyskursu rynku pracy są reprezentacją tego dyskursu. W celu zbadania tekstów wizerunkowych odwołano się do wielopoziomowej analizy dyskursu oraz do multimodalnej analizy dyskursu. To pozwoliło na odkrycie nie tylko wspomnianych strategii dyskursywnych, ale także zróżnicowanych modusów, po które sięgają pracodawcy: języka, obrazu, grafiki, kroju pisma i różnych barw. Wykorzystując różne kody multimodalne, nadawcy chcą kreować teksty bardziej przyjazne odbiorcy – przedstawiciela pokolenia Z – przyzwyczajonego do bardziej wizualnych i krótszych komunikatów. Działania w ramach strategii *employer brandingowej* rozpatrywano więc jako akty komunikacji multimodalnej. Szczególną uwagę zwrócono na intencje nadawcy oraz celowość doboru danych kodów

semiotycznych ze względu na grupę odbiorców. Analizę uzupełniono o opis kontekstu – zmian, jakie dokonywały się w ostatnich latach na rynku pracy.

W ostatnim rozdziale przeanalizowano wybrane elementy klastra multimodalnego oraz określono, w jaki sposób budują one całościowy sens komunikatu. Określono, co jest pojedynczym elementem danego aktu komunikacji i opisano współdziałanie tych elementów różnego rodzaju. Badanie to przeprowadzono z perspektywy holistycznej: wychodząc od sensu całej multimodalnej jednostki komunikacyjnej – strony czasopisma. Następnie dany komunikat przeanalizowano również z perspektywy partykularnej, gdzie w centrum uwagi stawiano najmniejszą część przekazu komunikacyjnego, która posiada swoje znaczenie. Są to na przykład: układ graficzny, tekst werbalny, zdjęcie, barwa, typografia, sekwencja obrazów i ikona. Z racji tego, że analizowany materiał jest formą komunikacji nielinarnej, to w ramach rozpoznania istotnych zależności w trakcie analizy tekstów wizerunkowych wyodrębniono i opisano takie kwestie jak: problem orientacji, hierarchizacji, nawigacji i określenia granic.

Większość tekstów wizerunkowych posiada przemyślaną strukturę integratywną – mają początek, środek i koniec – w której zakomponowano całość: kto, do kogo i jak mówi. W komunikatach pojawiły się także różne typy rozmieszczeń, a te najpowszechniejsze to podział na lewą i prawą stronę, na górę i dół oraz miejsca centralne i peryferyjne.

W tekstach wizerunkowych istotna jest również architektura przekazywanych informacji. Przejrzystość i czytelność tych komunikatów osiągnięta jest dzięki zaplanowanemu układowi graficznemu, który polega na przemyślanym podziale treści na logiczne bloki. W rezultacie przeanalizowane komunikaty zyskują w dwojaki sposób: informacje są wizualnie uporządkowane, a nadawcy ułatwiają odbiorcom orientację w treści danego przekazu.

W ostatnim rozdziale pracy wypunktowano najważniejsze zasady związane z architekturą informacji, które można wyodrębnić z tekstów wizerunkowych. Na przykład im mniej tekstu na danej powierzchni, tym lepiej jest on widoczny, a mniej ozdóbek w danym przekazie sprawia, że szybciej trafia on do odbiorcy; natomiast mniej kolorów powoduje, że następuje mniejsze rozproszenie uwagi odbiorcy, a większa wolna przestrzeń wokół ważnego elementu przekazu może wpłynąć na to, że czytelnik zatrzyma wzrok właśnie na tym elemencie. Jeśli chodzi o krój pisma, to im mniej wyróżnień graficznych w foncie, tym szybciej przekaz trafi do odbiorcy, natomiast bardziej wyszukany krój utrudnia na zapamiętanie treści. Analogicznie uniwersalny krój pisma zwiększa szansę dotarcia do odbiorcy. Powyższe zasady ukształtowały większość przeanalizowanych przekazów.

Narracja werbalna często jest ułożona w listy punktowane. Pojawiające się ikony zawierały grupy nominalne – rzeczowniki – obrazujące profity będące narzędziem promowania firmy

wśród kandydatów – np. awans czy szkolenia. Często pojawiał się również tryb rozkazujący, tzw. *call to action*, czyli wezwanie kandydata do działania. W tekstach zauważono również częste używanie rzeczowników o charakterze abstrakcyjnym lub ogólnym – np. *studia techniczne, doradztwo czy mobilność*.

Przeanalizowane przekazy multimodalne posiadają następujące funkcje: reprezentatywną (obrazują sytuację na rynku pracy w Polsce, ale także sytuację nadawcy i odbiorcy), interpersonalną (ustanawiają relacje pomiędzy uczestnikami komunikacji), tekstową (organizują dyskurs rynku pracy), perswazyjną i ekspresywną (przyciągają uwagę, odwołują się do głęboko zakorzenionych emocji i przekonań i niosą ze sobą ukryte znaczenia). Z założenia teksty wizerunkowe mają informować i przekonać kandydata do zainteresowania się daną firmą, a w rezultacie do złożenia aplikacji w danej organizacji.

W niniejszej pracy wielostronnie przeanalizowano komunikację *employer brandingową* między organizacjami, a wciąż mało zbadanym pokoleniem Z. Analiza jest nowatorska w kontekście pokoleniowości (starano się udowodnić, że generacja Z zrewolucjonizowała zarówno sposób komunikacji, jak i polski rynek pracy), ale również jako badanie komunikacji multimodalnej, która sugeruje równość pomiędzy stosowanymi kodami multimodalnymi.

Interesująca i ważna – z praktycznego oraz naukowego punktu widzenia – jest charakterystyka podejścia, jakie organizacje przejawiają względem różnic pokoleniowych. Generacja Z ma niewielkie doświadczenie zawodowe (ze względu na swój wiek), dlatego nastawienie do pracy wśród jej przedstawicieli oraz ich cechy przejawiające się w pracy nie są dostatecznie opisane w literaturze przedmiotu.

Nie ma zatem wątpliwości co do faktu, że proces zmiany pokoleniowej na polskim rynku pracy kształtuje się w zupełnie nowy sposób. Każde pokolenie ma inny zbiór wartości, doświadczeń, norm, zasad i przyzwyczajzeń związanych z życiem zawodowym. Przedstawiciele różnych generacji różnią się pod względem sposobów pozyskiwania pracy, ale także jej wykonywania. Dysonanse dotyczą wykształcenia, oczekiwań względem pracodawcy i oferowanej przez niego pracy, sposobu komunikacji na zewnątrz organizacji oraz wśród pracowników danej firmy. Pokolenie Z posiada odmienne oczekiwania, umiejętności i aspiracje niż poprzednie generacje. Przedstawiciele tej generacji są ostrożniejsi w poszukiwaniach możliwości oraz w wyborach związanych z rozwojem zawodowym. Pracodawcy powinni zaakceptować te zmiany i wdrożyć działania, które będą odpowiadać na potrzeby różnych grup odbiorców. Organizacje muszą pracować nad swoim wizerunkiem, aby odróżnić się od konkurentów i stać się atrakcyjnym miejscem pracy. Obecnie przewaga konkurencyjna wynika ze sposobności firmy do ustanowienia zasobu, który jest

niepowtarzalny i trudny do zastąpienia. Wiedza na temat różnych pokoleń umożliwia dobór odpowiedniej komunikacji oraz narzędzi do motywowania i rozwoju pracowników. Wprowadzanie do komunikacji *employer brandingowej* kategorii pokoleniowych prowadzi również do lepszego zarządzania tymi generacjami. Należy jednak pamiętać, że mowa o typach idealnych, wskazujących jedynie pewne cechy charakterystyczne dla danej społeczności.

Co więcej, należy podkreślić, że spadek bezrobocia, proces globalizacji czy zmiany technologiczne to jedne z najważniejszych zmian, które zaszły na polskim rynku pracy w ciągu ostatnich lat. Zmieniające się warunki rynkowe, większa internacjonalizacja przedsiębiorstw i nowe modele prowadzenia działalności gospodarczej wymagają od organizacji, ale także od pracowników, specyficznych umiejętności. Cenna staje się zatem umiejętność pracy w międzynarodowym środowisku i szybkie dostosowywanie się do zmieniających się technologii.

Pozyskane wyniki badań pozwalają na dalszą obserwację polskiego rynku pracy, a także opis komunikacji kreowanej przez pracodawców na przykład w mediach społecznościowych. Osiągnięte powyżej rezultaty badawcze mogłyby być w następnym etapie poszerzone o analizę aktów komunikacji internetowej, co dałoby szeroki obraz tego, jak komunikacja *employer brandingowa* rozwija się w mediach tradycyjnych i społecznościowych na rynku pracy w Polsce. Co więcej, w obliczu obecnej pandemii, w dalszym etapie badań, można byłoby przeanalizować, jak organizacje będą dostosowywać swoje działania komunikacyjne do pojawiających się kolejnych barier na rynku pracy, np. bariery ludzkiej. Pandemia pokazała, że można mieszkać w jednym kraju, a pracować w innym, co może wpłynąć na stopę bezrobocia w Polsce. Ponadto w przeanalizowanych tekstach wizerunkowych obecna jest na przykład strategia, w której firmy zachęcają kandydatów do aplikowania na dane stanowisko, gdyż organizacja zapewnia pracę w zgranym zespole, biuro w centrum miasta czy możliwość budowania relacji (*networking*). W obecnych warunkach wszystkie te zapewnienia były nie możliwe do zrealizowania. Dlatego też warto byłoby zestawić te wyniki badań z analizą tych firm po roku 2022/2023, kiedy to pandemia będzie nieodzowną częścią życia ludzi, a na rynku pracy będą widoczne zmiany. W trakcie pandemii okazało się, że dla wielu osób świat wirtualny to świat jedyny. Dla pokolenia Z jeszcze przed pandemią świat wirtualny był ważny, ale nie jedyny. Zatem czy pracodawcy uwzględniają ten fakt w swoich narracjach? Interesujące wydaje się też to, czy firmy zmienią lub będą modyfikować sposób swojej komunikacji. Czy obraz świata w komunikatach tych firm się zmieni? Czy firmy będą promować wirtualne spotkania?

Bibliografia

1. Aboul-Ela G.M.B.ED., *Employer branding: What constitutes “An Employer of choice?”*, Journal of Business and Retail Management Research 2016, vol. 11, no. 1.
2. Adamczyk M., Kubasiak M., *Employer branding – budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy na rynku pracy* [w:] Gołaszewska- Kaczan, U. (red.), *Czas na EB**. *Employer Branding & Corporate Social Responsibility*, Białystok 2009.
3. Aggerholm H., Andersen S.E., i Thomsen C., *Conceptualising employer branding in sustainable organisations*, „Corporate Communications: An International Journal” 2011, vol. 16, is. 2.
4. Alniacik E. i in., *Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures?*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2014, vol. 150.
5. Altkorn J., *Wizerunek firmy jako marka*, „Marketing w Praktyce” 1996, nr 4.
6. Altkorn J., *Podstawy marketingu*, Kraków 1992.
7. Altkorn J., *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*, Kraków 2002.
8. Ambler T., Barrow S., *The Employer Brand*, „Journal of Brand Management” 1996, vol. 4, is. 3.
9. Aniszewska G., *Zmiany pokoleniowe a decyzje i wybory konsumenckie*, “Marketing i Rynek” 2015, nr 1.
10. Appadurai A., *Nowoczesność bez granic. Kulturowe wymiary globalizacji*, Kraków 2005.
11. Arachchige B.J.H., i Robertson A., *Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding*, „The IUP Journal of Brand Management” 2011, vol. 8, no. 3.
12. Arendt Ł., Flaszynska E., *(Nie)równowaga na rynku pracy w ujęciu popytowym – analiza ofert pracy*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych” 2019, nr 3.
13. Arendt, Ł., Skorupińska, A., *Wpływ TIK na produktywność krajów Europy Środkowo-Wschodniej: analiza makroekonomiczna* [w:] Arendt, E., Kryńska, Ł. (red.), *Technologie informacyjne i komunikacyjne a produktywność w Polsce i krajach Europy Środkowo-Wschodniej*, Łódź 2015.
14. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 5 rozsz., Warszawa 2011.
15. Awdiejew A., *Podstawowe komponenty procesu reklamowego* [w:] Bogołębska B., Worsowicz M. (red.), *Styl, dyskurs, media*, Łódź 2010.

16. Backhaus K., Tikoo S., *Conceptualizing and researching employer branding*, Career Development International 2004, vol. 9, no. 5.
17. Barney D., *Społeczeństwo sieci*, Warszawa 2008.
18. Barrow S., Mosley R., *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, Chichester 2005.
19. Bartmiński J., *Językowe podstawy obrazu świata*, Lublin 2009.
20. Bartmiński J., Niebrzegowska-Bartmińska S., *Tekstologia*, Warszawa 2009.
21. Bateman J.A., *Multimodality and genre: a foundation for the systemic analysis of multimodal documents*, London 2008.
22. Bauman Z., *Globalizacja*, Warszawa 2000.
23. Bauman Z., *Płynna nowoczesność*, Kraków 2006.
24. Benedict R., *Wzory kultury*, Warszawa 2005.
25. Bennett S., Matont K., *Beyond the 'digital natives' debate: Towards a more nuanced understanding of students' technology experiences*, „Journal of Computer Assisted Learning” 2010, vol. 26, no. 5.
26. Berthon P., Ewing M., Hah L.L., *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*, „International Journal of Advertising” 2005, vol. 24.
27. Bhagat R.S., Steers R.M., *Cambridge Handbook of Culture, organizations and work*, Cambridge 2009.
28. Białecki, K.P., *Marketing producenta i eksportera*, Warszawa 1992.
29. Biedermann H., *Leksykon symboli*, Warszawa 2001.
30. Biniewicz J., *Potoczny a naukowy obraz świata w tekstach nauk ścisłych* [w:] Anusiewicz J., Nieckula F. (red.), *Język a kultura*, t. 5: *Potoczność w języku i w kulturze*, Wrocław 1992.
31. Bringhurst R., *Elementarz stylu w typografii*, Kraków 2018.
32. Brzozowska B., *GEN X: pokolenie konsumentów*. Kraków 2015.
33. Brzozowska D., *Dyskurs ludyczny* [w:] *Dyskurs w perspektywie akademickiej. Materiały z międzynarodowego okrągłego stołu 3–5 kwietnia 2009 r.*, Mińsk, Białoruś, Olsztyn 2014.
34. Bucher H.J., *Rozumienie multimodalne lub recepcja jako interakcja. Teoretyczne i empiryczne podstawy systematycznej analizy multimodalności*, tłum. Lisiecka-Czop M. [w:] *Lingwistyka mediów. Antologia tłumaczeń*, Opiłowski R., Jarosz J., Staniewski P. (red.), Wrocław–Dresden 2015.
35. Budzyński W., *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty* Warszawa 2002.

36. Bylok F., *Cechy lokalnego rynku pracy w świetle literatury przedmiotu* [w:] Milian L. (red.) *Funkcjonowanie lokalnych rynków pracy w aspekcie badań nad bezrobotnymi: studium teoretyczno-empiryczne: zbiór opracowań*, Częstochowa 1998.
37. Carr N., *The Shallows: What the Internet is Doing to Our Brains*, London 2010.
38. Castells M., *Spółczesność sieci*, Warszawa 2007.
39. Cerdin J.L., *Motivation of self-initiated expatriates* [w:] Andresen M., AlAriss M., Walther A. (red.), *Self-initiated expatriation. Individual, organizational and national perspectives*, New York 2013.
40. Chouliaraki L., *W stronę analityki mediacji* [w:] Duszak A., Fairclough N. (red.), *Krytyczna analiza dyskursu: interdyscyplinarne podejście do komunikacji społecznej*, Kraków 2008.
41. Chicca J.M., Teresa S., *Generation Z: Approaches and Teaching–Learning Practices for Nursing Professional Development Practitioners*, „Nurses in Professional Development” 2018, vol. 34, is. 5.
42. Collings D., *Integrating global mobility and global talent management: exploring the challenges and strategic opportunities*, “Journal of World Business” 2014, vol. 49, is. 2.
43. Crawla S., Renesch J., *Learning Organizations: Developing Cultures for Tomorrow’s Workplace*, New York 1995.
44. Czarnowski S., *Kultura*, Warszawa 1948.
45. Daszkiewicz M., Wrona S., *Kreowanie marki korporacyjnej*, Warszawa 2014.
46. Dąbrowska J., *Employer branding. Marka pracodawcy w praktyce*, Warszawa 2014.
47. Dijk van T. (red.), *Dyskurs jako struktura i proces*, Warszawa 2001.
48. Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, Wrocław 1999.
49. Dobrzyńska T., *Tekst*, [w:] Bartmiński J. (red.), *Współczesny język polski*, Lublin 2001.
50. Dolot A., *The characteristic of Generation Z*, “E-mentor” 2018, nr 2 (74).
51. Dolińska-Weryńska, D., *Motywacje i potrzeby pracowników pokolenia Y w gospodarce opartej na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2016, nr 92.
52. Domsch M., Hristozova E., *Human Resources Management in Consulting Firms*, Berlin 2006.
53. Doorley J., Garcia H.F., *Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication*, „Journal of Communication Management” 2008, vol. 12, is. 1.

54. Drela K., *Europejska Strategia Zatrudnienia, a swobodny przepływ osób*, [w:] Balcerzak A. (red.), *Polski rynek pracy w warunkach integracji europejskiej*, Toruń 2009.
55. Drucker P., *Landmarks of Tomorrow*, New York 1959.
56. Dunmore M., *Inside-Out Marketing: How to Create an Internal Marketing Strategy*, London 2002.
57. Duszak A., *Tekst, dyskurs, komunikacja międzykulturowa*, Warszawa 1998.
58. Duszak A., Fairclough N. (red.), *Krytyczna analiza dyskursu: interdyscyplinarne podejście do komunikacji społecznej*, Kraków 2008.
59. Dzieńdziora J., Smolarek M., *Kapitał ludzki w kreowaniu kapitału intelektualnego organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2010, nr 2.
60. Ensari M., *A study on the differences of entrepreneurship potential among generations*, „Research Journal of Business and Management” 2017, vol. 4, is. 1.
61. Felici J., *Kompletny przewodnik po typografii. Zasady doskonałego składania tekstu*, przeł. Kotwicki M., Biłda P., Gdańsk 2007.
62. Fiske J., *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Wrocław 1999.
63. Flešeriu C., Lifintsev D., Wellbrock W., *A study of the attitude of generation Z to cross-cultural interaction in business*, „Informacijos Mokslai” 2019, vol. 86.
64. Florczak J., *Zasady funkcjonowania chwytów typograficznych w tekstach o charakterze perswazyjnym*, „Biuletyn Polskiego Towarzystwa Językoznawczego” 2004, nr. 60.
65. Fombrun C.J., Van Riel C.B.M., *Fame and fortune: how successful companies build winning reputations*, New York 2004.
66. Foucault M., *Archeologia wiedzy*, przeł. A. Siemek, Warszawa 1977.
67. Foucault M., *Nadzorować i karać. Narodziny więzienia*, tłum. Komendant T., Warszawa 2009.
68. Foucault M., *Porządek dyskursu*, tłum. Kozłowski M., Gdańsk 2002.
69. Francik A., *Zachowania innowacyjne organizacji – refleksja teoretyczna*, [w:] Pawnik W., Zbiegień-Maciąg L. (red.) *Organizacje w gospodarce innowacyjnej – aspekty społeczne, prawne, psychologiczne*, Kraków 2008.
70. Garewicz J., *Pokolenie jako kategoria socjofilozoficzna*, „Studia Socjologiczne” 1983, nr 1.
71. Gesteland R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Malarecka-Simbierowicz, H. (tłum.), Warszawa 2000.
72. Gillis T.L., *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relation, Marketing, and Leadership*, Hoboken 2006.

73. Goban-Klas T., *Spoleczeństwo masowe, informacyjne, sieciowe czy medialne?*, „Ethos” 2005, nr 69–70.
74. Goffman E., *Piętno. Rozważania o zranionej tożsamości*, tłum. Dzierżyńska A., Tokarska-Bakir J., Gdańsk 2007.
75. Gołaszewska-Kaczan U. (red.), *Czas na EB. Employer Branding & Corporate Social Responsibility*, Białystok 2009.
76. Grabias S., *Język w zachowaniach społecznych*, Lublin 2001.
77. Grabiwoda B., *E-konsumenci jutra. Pokolenie Z i technologie mobilne*, Warszawa 2018.
78. Graszewicz M., Ulidis M., *Style życia, Zarys systemowej teorii i koncepcji badawczej*, Wrocław 2011.
79. Grzegorzczkowska R., *Wstęp do językoznawstwa*, Warszawa 2008.
80. Grzmil-Tylutki H., *Francuska lingwistyczna teoria dyskursu. Historia, tendencje, perspektywy*, Kraków 2010.
81. Grzmil-Tylutki, H., *Francuski i polski dyskurs ekologiczny w perspektywie aksjologii*, Kraków 2020
82. Grünewälder A., *Employer Branding. Marketing the Company as an Attractive Employer*, Berlin 2007.
83. Habermas J., *Teoria działania komunikacyjnego*, t. 1: *Racjonalność działania a racjonalność społeczna*, tłum. Kaniowski A.M., Warszawa 1999.
84. Hajduk-Nijakowska J., *Kulturowy kontekst komunikowania* [w:] Kulczycki, E., Wendland, M. (red.), *Komunikologia. Teoria i praktyka komunikacji*, Poznań 2012.
85. Hall E.T., *Poza kulturą*, tłum. E. Goździak, Warszawa 2001.
86. Halliday M.A.K., *Explorations in the functions of language*, London 1973.
87. Halliday M.A.K., Matthiessen, C., *An introduction to functional grammar*, London 2004.
88. Hańderek J., *Miasta zrównoważonego rozwoju – miasta w globalnym świecie*, „Kultura – Historia – Globalizacja” 2015, nr 17.
89. Healey M., *Czym jest branding? Podręcznik projektowania*, przeł. Mikołajczyk J., Warszawa 2008.
90. Hirsch D., *Kontekst kulturowy w komunikacji marketingowej na rynkach międzynarodowych*, „Marketing instytucji naukowych i badawczych” 2004, nr 2 (12).
91. Howarth, *Dyskurs*, tłum. Gąsior-Niemiec A., Warszawa 2005.
92. Hurka C., *Kolor w grafice reklamowej*, „psd” 2004, nr 3.

93. Hysa B., *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2016, nr 97.
94. Iedema R., *Multimodalna analiza dyskursu: resemiotyzacja na potrzeby dyskursów użytkowych* [w:] Duszak A., Kowalski G. (red.), *Systemowo-funkcjonalna analiza dyskursu*, Kraków 2013.
95. Inkson, K., Khapova, S., *International careers* [w:] Smith D., Peterson P., Thomas M. (red.), *The handbook of cross-cultural management research*, New York 2008.
96. Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Warszawa 2011
97. Jarecki W., *Wartości wyznawane przez osoby wchodzące na rynek pracy*, „Marketing i Rynek” 2016, nr 3.
98. Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, Gdańsk 2002.
99. Jenner S.J., 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?*, London 2008.
100. Jury D., *What is Typography?*, East Sussex 2006.
101. Kabus J., *Interdyscyplinarność dyskursu*, „Językoznawstwo: współczesne badania, problemy i analizy językoznawcze” 2011, t. 5.
102. Kall J., *Branding na smartfonie. Komunikacja mobilna marki*, Warszawa 2015.
103. Kamińska A., *Kategoria pokolenia w badaniach nad społeczeństwem i kulturą*, „Kultura i Historia” 2007, nr 11.
104. Kampioni-Zawadka M., *Employer branding na polskim rynku pracy*, Poznań 2018.
105. Kaszubski R.W., Kołkowski J., *Wolność gospodarcza w świetle Konstytucji RP*, „Głosa” 2000, nr 6.
106. Kateon R. i Macioschek A., *Employer branding and talent-relationship-management – Improving the organizational recruitment approach*, Umeå 2007.
107. Kawka M., *Dyskurs multimodalny – nowa kategoria badawcza?*, „Zeszyty Prasoznawcze” 2016, t. 59, nr 2.
108. Keller K., *Strategiczne zarządzanie marką. Kapitał marki – budowanie, mierzenie i zarządzanie*, Warszawa 2011.
109. Klama M., *Marka produktu i jej wizerunek – pojęcia jednoznaczne*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1998, R. 60, z. 3–4.

110. Klemm M., Stöckl H., *Lingwistyka obrazu – umiejscowienie dyscypliny, przegląd, dezyderaty badawcze*, tłum. Maciejewski M. [w:] Opiłowski R., Jarosz J., Staniewski P. (red.), *Lingwistyka mediów. Antologia tłumaczeń*, Wrocław–Dresden 2015.
111. Kleszcz L., *Jeden obraz – więcej niż tysiąc słów*, „Aida Media” 1996, nr 3.
112. Klimczuk A., *Koncepcja solidarności pokoleń w krajowej polityce społecznej*, [w:] A. Fabiś i in. (red.), *Kreatywna starość. Jubileusz XV-lecia Uniwersytetu Trzeciego Wieku w Oświęcimiu*, Oświęcim 2013.
113. Kłoskowska, A., *Socjologia kultury*, Warszawa 1981.
114. Kopaliński W., *Słownik symboli*, Warszawa 2006.
115. Kopertyńska M.W., Kmiotek K., *Podejście menedżerów do zróżnicowania pokoleniowego pracowników – doświadczenia badawcze* [w:] Stabryła W.A., Wawak S. (red.), *Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, Kraków 2014.
116. Kotarba W. (red.), *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji*, Warszawa 2006.
117. Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Warszawa 1994.
118. Kotler P., Keller K.L., *Marketing Management*, London 2012.
119. Kozek W., *Praca w warunkach zmian rynkowych. Wybrane zagadnienia*, Warszawa 1994.
120. Kozłowski M., *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Warszawa 2012.
121. Krawsz A., Potęga koloru, „Wiedza i Życie” 1998, nr 2.
122. Kress G., *Multimodality. A social semiotic approach to contemporary communication*, London–New York 2010.
123. Kress G., van Leeuwen T., *Front Pages. The Critical Analysis of Newspaper Layout* [w:] Bell A., Garrett P., *Approaches to media discourse*, Hoboken 1998.
124. Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa 2006.
125. Kryńska E., Kwiatkowski E., *Podstawy wiedzy o rynku pracy*, Łódź 2013.
126. Krzętowska A., Jagodziński A., *Rynek pracy w Polsce w okresie transformacji – szanse i zagrożenia*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne” 2016, t. 23.
127. Leach E., *Kultura i komunikowanie. Logika powiązań symbolicznych. Wprowadzenie do analizy strukturalnej w antropologii społecznej*, tłum. Buchowski M., Warszawa 2010.
128. Linton R., *Kulturowe podstawy osobowości*, Warszawa 2000.

129. Lipińska M. (red.), *Warsztaty kompetencji międzykulturowych – podręcznik dla trenerów*, Warszawa 2008.
130. Lipka A., Waszczak S., *Funkcjonowanie kreatywnych zespołów w kontekście stereotypizacji generacyjnej jako ryzyko w obszarze HR*, Warszawa 2017.
131. Lipka A., *Kapitał generacyjny versus kapitał multigeneracyjny* [w:] Lipka A., Król M. (red.), *Gospodarowanie wielopokoleniowym kapitałem ludzkim. Wybrane zagadnienia*, Warszawa 2017.
132. Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J., *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do Zarządzania Relacjami z Pracownikami*, Warszawa 2012.
133. Lloyd S., *Branding from the inside out*, „Business Review Weekly” 2002, vol. 24, is. 10.
134. Maćkiewicz J., *Badanie mediów multimodalnych – multimodalne badanie mediów*, „Studia Medioznawcze” 2017, nr 2 (69).
135. Mannheim K. *Problem pokoleń*, przeł. Mizińska-Kleczkowska A., „Coloquia Communia” 1992/1993, nr 1/12.
136. Mark M., Pearson C. S., *The Hero and the Outlaw. Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes*, New York 2001.
137. Markantonatou M., *The Ideal-Typical Transition from Fordism to Post-Fordism: A Neopositivist Problem Setting*, “European Research Studies” 2007, vol. 10, iss. 1–2.
138. Maroko L., Uncles M.D., *Employer Branding and Market Segmentation*, „Journal of Brand Management” 2009, vol. 17, no. 3.
139. Moroko, L., Uncles, D., *Characteristics of successful employer brands*, „Journal of Brand Management” 2008, vol. 16, is. 3.
140. Mauk K.L., Hobus M.E., *Nursing as Ministry*, Burlington 2019.
141. Mazurek M., *Generation Z as a challenge for the traditional corporate culture in Poland*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego Studia i Prace” 2019, nr 37.
142. Meister, J.C., Willyerd, K., *The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow’s Employees Today*, 2010.
143. Michalewski K., *Komunikaty mieszane*, Łódź 2009.
144. Miczka E., *Kognitywne struktury sytuacyjne i informacyjne w interpretacji dyskursu*, Katowice 2002.
145. Mikołajczak Ł., Tabin Ł., *Rola kolorów w komunikacji wizualnej*, „Visual Communication 1”, Warszawa 2007.
146. Minchington B., Thorne K., *Measuring the effectiveness of your employer brand*, “Human Resources Magazine” 2007, vol. 12, no. 4.

147. Moczydłowska J.M., Kowalewski K., *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Warszawa 2014.
148. Morbitzer J., *Od motyki do komputera, czyli droga do społeczeństwa informacyjnego*, „Konspekt” 2001, nr 8.
149. Mosley R., *Customer Experience, Organizational Culture and the Employer Brand*, „Journal of Brand Management” 2007, vol. 15, no. 2.
150. Mrozek J., *Bezrobocie w Polsce po wstąpieniu do Unii Europejskiej*, Olsztyn 2015.
151. Nadolna D., *Badanie wpływu kultury organizacyjnej na zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach*, Poznań 2008.
152. Nieżurawska J., Dziadkiewicz A., *Wybrane problemy zarządzania różnorodnością pokoleniową – identyfikacja instrumentów i determinantów motywowania generacji Z w świetle badań empirycznych*, „Marketing i rynek” 2016, nr 3 [CD].
153. Nijakowski L., *Domeny symboliczne. Konflikty narodowe i etniczne w wymiarze symbolicznym*, Warszawa 2006.
154. Nobis A., *Globalne procesy, globalne historie, globalny pieniądz*, Wrocław 2014.
155. Nobis A., *Zmiany globalnego porządku*, „Kultura – Historia – Globalizacja” 2016, nr 19.
156. Nowicka M., *Ile nas łączy, ile nas dzieli*, „Wiedza i Życie” 2012, nr 8.
157. Nöth, W., *Der Zusammenhang von Text und Bild* [w:] Brinker K., Antos G., Heinemann W., Sager S.F. (red.), *Text- und Gesprächslinguistik. Ein internationales Handbuch zeitgenössischer Forschung. 1. Halbband: Textlinguistik*, Berlin–New York 2000.
158. Osika G., *Spoleczeństwo wiedzy czy społeczeństwo informacji?* [w:] Sobieraj I., Broda J., Rąb J. (red.), *Świadectwo Petera Druckera*, Zabrze 2007.
159. Ostrowska A., *Styl życia a zdrowie*, Warszawa 1999.
160. Ostrowska U., *Dyskurs w edukacji akademickiej*, „Przegląd Pedagogiczny” 2011, nr 1.
161. Ozkan M., Solmaz B., *The changing face of the employees-generation z and their perception of work*, „Procedia Economics and Finance” 2015, vol. 26.
162. Pacuła J., Stępień T., *Ikonizacja komponentów werbalnych reklamy* [w:] Wszolek M. (red.), *Manual – reklama. Podręcznik z zakresu projektowania komunikacji*, Wrocław 2017.
163. Pastuszak W., *Kolor czy barwa*, Warszawa 1993.
164. Piekot T., *Dyskurs polskich wiadomości prasowych*, Kraków 2006.
165. Pingle S.S., Sharma A., *External Employer Attractiveness: A Study of Management Students in India*, „The Journal Contemporary Management Research” 2013, vol. 7.

166. Pisarek W., *Poznać prasę po nagłówkach! Nagłówek wypowiedzi prasowej w oświetleniu lingwistycznym*, Kraków 1967.
167. Pisarek W., *Nowa retoryka dziennikarska*. Kraków 2002.
168. Poliński M., *Przyszłość pracy między „uberyzacją” a automatyzacją*, Warszawa 2016.
169. Pološki Vokić N., Mostarac V., *Is There a Need for a Change in Employer Branding Practices? – A Shift in Employer Attractiveness Attributes/Dimensions During the Last Decade*, „Faculty of Economics and Business Zagreb Working Paper Series” 2019, no. 5.
170. Postman N., *Technopol. Triumf techniki nad kulturą*, Warszawa 2004.
171. Prensky M., *Digital Natives, Digital Immigrants*, „On the Horizon” 2001, vol. 9, no. 5.
172. Pritchett P., *Wewnętrzny potencjał. Tajemnice efektywności*, Warszawa 2008.
173. Przytuła S., *Global Labor Market Trends and Their Significance for the Future Employees’ Competences*, „Journal of Intercultural Management” 2018, vol. 10, is. 4.
174. Ratajczak J., *Rekrutacja pokolenia Z w kontekście zmian demograficznych*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze” 2018, nr 8.
175. Rego, A., Cunha, M.P., Polónia, D., *Corporate sustainability: A view from the top*, „Journal of Business Ethics” 2017, vol. 143, is. 1.
176. Ribeiro Santos V., Monteiro B., Martinho F., Pinto dos Reis I., José Sousa M., *Employer Branding: The Power of Attraction in the EB Group*, “Journal of Reviews on Global Economics” 2019, vol. 8.
177. Ringold D.J., Weitz B., *The American Marketing Association Definition of Marketing: Moving from Lagging to Leading Indicator*, “Journal of Public Policy & Marketing” 2007, vol. 26, is. 2.
178. Rosethorn H., *The Employer Brand-Keeping Faith With The Deal*, Surrey 2009.
179. Roy S. K., *Identifying the Dimensions of Attractiveness of an Employer Brand in the Indian Context*, South Asian Journal of Management 2008, vol. 15, no. 4.
180. Saks A. M., *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*, „Journal of Managerial Psychology” 2006, vol. 7.
181. Schuler, R.S. i in., *Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM*, „Journal of World Business” 2011, vol. 46, is. 4.
182. Sedighi S., Loosemore M., *Employer-of-choice characteristics in the construction industry*, „Construction Management and Economics” 2012, vol. 30, no. 11.
183. Schriver K., *Dynamics in Document Design*, New York 1997.

184. Schumann M., Sartain L., *Brand for Talent. Eight Essentials to Make Your Talent as Famous as Your Brand*, New York 2009.
185. Skiba L., *Zmiany w strukturze zatrudnienia jako wyraz przeobrażeń ustrojowych (na przykładzie miasta Wrocław)* [w:] *Sytuacja i rola wielkiego miasta w procesie transformacji*, Wrocław 1997.
186. Skupna O., Waszczy M., *Różnice kulturowe w marketingu międzynarodowym* [w:] Kubka J. (red.), *Zarządzanie–Etyka–Człowiek. Odpowiedzialność i humanizacja w procesach gospodarowania i zarządzania*, Gdańsk 2006.
187. Sobol E. (red.), *Słownik wyrazów obcych*, Warszawa 1999.
188. Smolbik-Jęczmień A., *Kształtowanie własnej kariery zawodowej w kontekście wielopokoleniowości*, Wrocław 2017.
189. Smolbik-Jęczmień A., *Rozwój kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia X i Y w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2013, nr 36.
190. Spieß C., *Lingwistyczna analiza dyskursu jako analiza wielopoziomowa. Przyczynek do problematyki wielowymiarowego opisu dyskursów z perspektywy praktyczno-naukowej*, „Tekst i Dyskurs – Text und Diskurs” 2010, z. 3.
191. Spitzmüller M., Huntington R., Wyatt W., Crozier A., *Building a Company Brand to Attract Talent*, „Workspan” 2002, vol. 7.
192. Stach S. R., *Kampanie wizerunkowe jako element employer brandingu* [w:] Kubiak K. (red.), *Employer Branding w teorii i praktyce*, Warszawa 2014.
193. Stachowiak-Krzyżan M., *Media społecznościowe jako źródło informacji o uczelniach wyższych wśród kandydatów na studia*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych” 2019, nr 4 (34).
194. Stavrou E., Ierodiakonou C.C., *Entitlement to Work-Life Balance Support: Employee/Manager Perceptual Discrepancies and Their Effect on Outcomes*, „Human Resource Management” 2015, vol. 55, is. 5.
195. Stosik A., Leśniewska A., *Innowacyjne rozwiązania w zarządzaniu zasobami ludzkimi – perspektywa adaptacji i różnic pokoleniowych*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, nr 39.
196. Stroińska E., *W drodze do społeczeństwa informacyjnego*, „Dyskursy o kulturze” 2015, nr 3.
197. Sułkowski Ł., *Organizacja w poszukiwaniu tożsamości*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 3.

198. Synowiec A., *W stronę analizy tekstu – wprowadzenie do teorii dyskursu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2013, z. 65.
199. Szacki J., *Historia myśli socjologicznej*, Warszawa 2005.
200. Szczepaniak J., *Tekst (i) obraz w lingwistycznej analizie dyskursu*, „Socjolingwistyka” 2017, t. 31.
201. Sztajerowska A., *Rozmowa kwalifikacyjna w świetle studiów literaturowych i opinii pokolenia C*, „Zarządzanie i Finanse” 2019, R. 17, nr 1/1.
202. Sztanderska, U., *Bezrobocie a popyt na pracę w Polsce*, „Polityka Społeczna” 1992, nr 5–6.
203. Szwed M., *Etnocentryzm konsumentki przedstawicieli pokoleń X, Y i Z w Polsce* [w:] Nowak A.Z., Glinka B. (red.), *Procesy zarządzania w globalizującej się gospodarce*, Warszawa 2018.
204. Tabakowska E., *Gramatyka i obrazowanie. Wprowadzenie do językoznawstwa kognitywnego*, Kraków 1995.
205. Tapscott D., *Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, Warszawa 2010.
206. Tapscott D., *Growing Up Digital. The Rise of the Net Generation*, New York 1998.
207. Terjesen S. i in., *Attracting Generation Y graduates: Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences*, „Career Development International” 2007, vol. 12, no. 6.
208. Topa-Bryniarska D., *O niektórych strategiach kształtowania opinii i percepcji w recenzji filmowej*, „Studia Humanistyczne AGH” 2015, t. 14 (1).
209. Tresidder J., *Symbole i ich znaczenia*, Warszawa 2001.
210. Truss C., Shantz A., Soane E., Alfes K., Delbridge R., *Employee engagement, organisational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory*, „The International Journal of HRM” 2013, vol. 24, is. 14.
211. Van den Bergh J., Behrer M., *Jak kreować marki, które pokocha pokolenie Y?*, Warszawa 2012.
212. Walker P., Higgins A., *Employer branding; a non-nonsense approach*, London 2007.
213. Warnke I.H., Spitzmüller J., *Wielopoziomowa lingwistyczna analiza dyskursu – DIMEAN*, „Tekst i Dyskurs – Text und Diskurs” 2009, z. 2.
214. Weight Z., *Językowe środki perswazji w tekstach reklam niemieckich i polskich* [w:] Habrajska G. (red.), *Język w komunikacji*, t. 3, Łódź 2001.

215. Weingart W., *How can one make Swiss typography? Theoretical and practical typographic results from the teaching period 1968–1973 at the School of Design*, Basel 1976.
216. Wheeler A., *Kreowanie marki. Przewodnik dla menedżerów marki*, przeł. Szyfter J.P., Warszawa 2010.
217. Wilden R., Gudergan S., Lings L., *Employer Branding: strategic implications for staff recruitment*, „Journal of Marketing Management” 2010, vol. 26, no. 1–2.
218. Willberg H.P., Forssman F., *Pierwsza pomoc w typografii. Poradnik używania pisma*, przeł. Szalsza M., Gdańsk 2006.
219. Witosz B., *Interakcyjny model relacji gatunku i dyskursu w przestrzeni komunikacyjnej*, [w:] Ostaszewska D. (red.), *Gatunki mowy i ich ewolucja*, t. 4, Katowice 2011.
220. Witosz B., *Czy potrzebne nam typologie dyskursu?* [w:] Witosz B., Sujkowska-Sobisz K., Ficek E. (red.), *Dyskurs i jego odmiany*, Katowice 2016.
221. Włodarczyk K., *Młode pokolenia na rynku pracy w Polsce*, „Marketing i Rynek” 2016, vol. 3.
222. Wodak R., Krzyżanowski M., *Jakościowe badania dyskursu w naukach społecznych*, tłum. Przepiórkowska D., Warszawa 2011.
223. Wojtak M., O relacjach dyskursu, stylu, gatunku i tekstu, „Tekst i Dyskurs – Text und Diskurs” 2011, z. 4.
224. Wojtaszczyk K., *Employer Branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Łódź 2012.
225. Wojtaszczyk K., *Poziom kompetencji wirtualnych pokolenia Y i C – ocena na podstawie autodiagnozy studentów*, „E-mentor” 2013, nr 2.
226. Woszczyk P., Czernecka M., *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, Łódź 2013..
227. Woźniak, J., *Rekrutacja. Teoria i praktyka*, Warszawa 2013.
228. Wrzesień W., *Czy pokoleniowość nam się przydarzy? Kilka uwag o współczesnej polskiej młodzieży* [w:] „Nauka” 2007, nr 3.
229. Zagórski Z., *Zróźnicowanie dochodów (i ubóstwa) a powstawanie nowej struktury społecznej* [w:] *Sytuacja i rola wielkiego miasta w procesie transformacji*, Wrocław 1997.
230. Zarębska A., *Reputacja firmy – efekt zarządzania tożsamością organizacyjną* [w:] „Przegląd Organizacji” 2006, nr 4.

231. Zelga K., *Managing Generation Y Employees in the Enterprise*, "World Scientific News" 2018, vol. 104.
232. Żarczyńska-Dobiesz, A. Chomątowska B., *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 350.
233. Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B., *Zarządzanie pracownikami z pokolenia paradoksów*, „Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences” 2016, nr 2 (27).
234. Żydek-Bednarczuk U., *Wprowadzenie do lingwistycznej analizy tekstu*, Kraków 2005.

Źródła internetowe – artykuły/raporty:

1. *A generation without borders. Embracing Generation Z*, OC&C 2019, <https://www.occstrategy.com/media/1806/a-generation-without-borders.pdf> [dostęp: 20.09.2019].
2. *Akcja: Komunikacja! Jak mówić do kandydata, aby Cię usłyszał*, Pracuj.pl, 2016, https://wyzwaniahr.pracuj.pl/wp-content/uploads/2016/06/ebook-akcja-komunikacja.pdf?utm_source=eloqua&utm_medium=email&utm_campaign= [dostęp: 11.08.2020].
3. *Automation and independent work in a digital economy*, OECD 2016, <http://www.oecd.org/els/emp/Policy%20brief%20%20Automation%20and%20Independent%20Work%20in%20a%20Digital%20Economy.pdf> [dostęp: 31.07.2021].
4. *Badzioch K., Pokolenie C – nowa odsłona pokolenia Y? [online], 2012*, <https://hrstandard.pl/2012/01/04/pokolenie-c-nowa-odslona-pokolenia-y/> [dostęp: 16.02.2019].
5. *Barometr zawodów 2017*, Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie 2016, <https://wupkrakow.praca.gov.pl/documents/67976/5043379/Barometr%20zawod%C3%B3w%202017.%20Raport%20podsumowuj%C4%85cy%20badanie%20w%20Polsce/220d0f17-fc10-4fe7-acf1-1406a256dae?t=1531291639000> [dostęp: 2.08.2021].
6. Dąbrowska J., *Jak przygotować kampanię rekrutacyjną?*, Wizerunek Pracodawcy 2014, <http://wizerunekpracodawcy.wordpress.com/2014/01/07/jak-przygotowac-kampanie-rekrutacyjna-czesc-1/> [dostęp: 29.12.2013; na dzień 5.08.2021 brak dostępu].
7. Defratyka A., Morawski I., *Pokolenie Z w finansach i na rynku pracy. Jak pokolenia Z, X i Y różnią się w świetle danych i badań*, SpotData 2019,

- https://www.pb.pl/pokoleniez/download/pokolenie_z_raport_spotdata.pdf [dostęp: 4.01.2020]
8. Desjardins J., *Meet Generation Z: The Newest Member to the Workforce*, Visual Capitalist, 14.02.2019, <https://www.visualcapitalist.com/meet-generation-z-the-newest-member-to-the-workforce/> [dostęp: 20.09.2019].
 9. Duffy B. i in., *Ipsos Thinks. Beyond Binary. The lives and choices of Generation Z* [online], IPSOS 2019, <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-07/ipsos-thinks-beyond-binary-lives-loves-generation-z.pdf> [dostęp: 17.08.2019].
 10. *Employer Branding w Polsce 2019*, HRM Institute 2019, <https://www.hrminstitute.pl/wp-content/uploads/2019/12/Raport-Employer-Branding-w-Polsce-2019.pdf> [dostęp: 3.03.2020].
 11. *Erasmus Impact Study* [online], Komisja Europejska 2014, https://ec.europa.eu/assets/eac/education/library/study/2014/erasmus-impact_en.pdf, [dostęp: 03.09.2020]. *Badanie objęło 34 kraje: państwa członkowskie UE oraz Islandię, Macedonię, Norwegię, Liechtenstein, Szwajcarię i Turcję. Przeanalizowano odpowiedzi od ponad 55 tys. studentów i absolwentów studiujących lub odbywających staż za granicą,*
 12. *EVP trends you should be looking out for post-COVID*, Talent Works, 16.07.2020, <https://www.talent-works.com/2020/07/evp-trends-you-should-be-looking-out-for-post-covid/> [dostęp: 3.03.2021].
 13. Francis T., Hoefel F., *'True Gen': Generation Z and its implications for companies* [online], McKinsey, 12.11.2018, <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies> [dostęp: 15.09.2019].
 14. *Generacja dobrej kariery. Pokolenia o pracy w Polsce*, Pracuj.pl 2019, <http://media.pracuj.pl/74299-pokolenia-o-pracy-w-polsce-raport-pracujpl> [dostęp: 1.07.2020].
 15. *Global Talent 2021. How the new geography of talent will transform human resource strategies* [online], Oxford Economics 2012, <https://www.oxfordeconomics.com/Media/Default/Landing%20pages/Talent%20UCLA/global-talent-executive-summary.pdf> [dostęp: 20.08.2021].

16. Half R., *Get ready for Generation Z*, 2015, <https://www.roberthalf.com/research-and-insights/workplace-research/the-secrets-to-hiring-and-managing-gen-z>, [dostęp: 17.08.2021].
17. *Imigranci w Polsce* [mapa], Urząd do spraw Cudzoziemców 2020, <https://migracje.gov.pl/statystyki/zakres/polska/typ/dokumenty/widok/mapa/rok/2020> [dostęp: 10.04.2020].
18. Kemp S. i in., *DIGITAL 2019: Q4 Global Digital Statshot*, DataReportal 2019, <https://datareportal.com/reports/digital-2019-q4-global-digital-statshot> [dostęp: 22.03.2020].
19. Klonowska-Szałek A., *Żegnaj X i Y. Witaj C! Nowe pokolenie zmienia rynek pracy* [online], HRStandard.pl, 2011, <https://hrstandard.pl/2011/09/21/zegnaj-x-i-y-witaj-c-nowe-pokolenie-zmienia-rynek-pracy/> [dostęp: 16.02.2019].
20. Kulińska A., Jaskulska M. (oprac.), *Gen Z. Jak zrozumieć dziś pokolenie jutra* [online], Infuture Hatałska Foresight Institute, Gdańsk–Warszawa 2019, https://infuture.institute/wp-content/uploads/DEMO_genZ_infuture-BEZP%C5%81ATNE.pdf [dostęp: 17.08.2021].
21. Macalik J., Sulich A., *External Employer Branding of Sustainable Organizations*, 2019, <https://doi.org/10.3846/cibmee.2019.054> [dostęp: 13.08.2021].
22. Macnar A., *Wskaźniki efektywności działań employer brandingowych*, HRM Institute 2017, <https://www.hrminstitute.pl/wskazniki-efektywnosci-%E2%80%A8dzialan-employer-brandingowych/> [dostęp: 3.03.2020].
23. *Mental Health. Odporność psychiczna pracowników. Emocje i biznes*, Human Power 2020, https://humanpower.pl/Raport_Mental_Health_HumanPower_2020.pdf [dostęp: 10.04.2020].
24. Minchington, B., *Connecting employees and customers for a better society*, 2010, https://issuu.com/brettminchington/docs/south-africa_minchington_employer-branding-3.0_hr [dostęp: 13.08.2021].
25. Minchington, B., *Connecting employees and customers for a better society* [online], 2010, https://issuu.com/brettminchington/docs/south-africa_minchington_employer-branding-3.0_hr [dostęp: 13.08.2021].
26. *Młodzież 2016* [online] CBOS, Warszawa 2016, www.cinn.gov.pl/portal?id=15&res_id=1150305 [dostęp: 13.11.2018].
27. *Nastolatki 3.0 Raport z ogólnopolskiego badania uczniów* [online], NASK 2019.
28. *Oxford English Dictionary*, <https://www.oed.com>, [dostęp: 21.08.2021].

29. Parker K., Graff N., Igielnik R., *Generation Z looks a lot like Millennials on key social and political issues*, Pew Research Center 2019, https://www.pewresearch.org/social-trends/wp-content/uploads/sites/3/2019/01/Generations-full-report_FINAL_1.18.pdf [dostęp: 17.08.2021].
30. *Pierwsze kroki na rynku pracy 2018. Polska* [online] Deloitte 2018, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/hr-pierwsze-kroki-na-ryнку-placy-2018-kadry.html> [dostęp: 12.03.2020].
31. *PwC's NextGen: A global generational study* [Globalne badanie pokoleniowe], PwC 2013, <https://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf> [dostęp: 17.08.2021].
32. *Raport o inflacji – lipiec 2019*, Narodowy Bank Polski 2019, https://www.nbp.pl/polityka_pieniezna/dokumenty/raport_o_inflacji/raport_lipiec_2019.pdf [dostęp: 05.10.2019].
33. *Raport płacowy 2018. Trendy na rynku pracy*, Hays Poland 2018, http://www.hays.pl/documents/63327/2210536/hays_2139653_2018.pdf/2b1b5993-1e51-1ec1-e0b4-b9d545c6dc59?t=1567664769392 [dostęp: 2.08.2021].
34. Robertson S., *Generation z characteristics & traits that explain the way they learn*, <https://info.jkcp.com/blog/generation-z-characteristics> [dostęp: 17.08.2021].
35. *Robotics and its role in the future of work*, EY 2016, http://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/emeia-financial-services/ey-robotics-and-its-role-in-the-future-of-work-v2.pdf [dostęp: 31.07.2021].
36. *Rojewska M., Kim są milenialsi, pokolenie X, Y, Z i baby boomers* [online], *InterviewMe 2019*, aktualizacja: 10.02.2021, <https://interviewme.pl/blog/pokolenie-z> [dostęp: 17.08.2021].
37. *Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2020, http://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport_rynek_pracy_grudzien_2020_o_st.pdf, [dostęp: 3.03.2021].
38. Schreiber E.S., *Reputation* [online], Institute for Public Relations, 14.11.2011, <https://instituteforpr.org/reputation/>, [dostęp: 3.03.2021].
39. Stachowicz I., *10 powodów, dla których internet jest idealnym medium dla kampanii wizerunkowych*, Mediarun 2014, <http://mediarun.com/pl/marketing/atl/10-powodow-dla-ktorych-internet-jest-idealnym-medium-dla-kampanii-wizerunkowych.html> [dostęp: 28.12.2020].

40. Stachowska S., *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy*, http://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2015/01/ZZL_2-2012_Stachowska-S_33-56.pdf [dostęp: 12.03.2020].
41. *Startuje kampania employer brandingowa PwC „Be a game changer”* [online] PwC 2018, <https://www.pwc.pl/pl/media/2018/2018-03-26-kampania-pwc-be-a-game-changer.html> [dostęp: 18.05.2020].
42. Strona internetowa Capgemini, zakładka Nasza marka: <https://www.capgemini.com/pl-pl/our-brand/>
43. Sullivan J., *Eight Elements of a Successful Employment Brand*, ERE, 23.02.2004, <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand> [dostęp: 7.09.2021].
44. Szymczyk J., *Pokolenie Z na rynku pracy – charakterystyka*, Poradnik Przedsiębiorcy 3.12.2020, aktualizacja: 12.08.2021, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-pokolenia-w-pracy-cz-4-pokolenie-z> [dostęp: 17.08.2021].
45. *Talent for Europe. High-Tech Leadership Skills for Europe*, European Commission 2017, http://eskills-scale.eu/fileadmin/eskills_scale/all_final_deliverables/scale_e-leadership_agenda_final.pdf [dostęp: 5.10.2019].
46. *Talent Shortage Survey 2016/2017*, Manpower Group 2017, http://www.manpowergroup.co.uk/wp-content/uploads/2016/10/2016_TSS_Infographic_UnitedKingdom.pdf [dostęp: 2.10.2018].
47. *The Everything Guide to Generation Z*, Vision Critical, <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/4976390/E-books/English%20e-books/The%20everything%20guide%20to%20gen%20z/the-everything-guide-to-gen-z.pdf> [dostęp: 15.09.2019].
48. *The Hays Global Skills Index 2019/20*, Hays Poland 2019, https://www.hays.pl/documents/63327/2747062/Global+Skills+Index+2019_Poland_PL.pdf/4a2986cf-ab98-3d07-687d-297802ca6499?t=1570525240501 [dostęp: 05.10.2019].
49. *The Workforce View in Europe* [Oknem europejskich pracowników], ADP 2018, <https://www.adp.pl/media-1/download-pages/efektywne-metody-angazowania-pracownikow-2018-post/ADP-Workforce-View-2018-PL.pdf> [dostęp: 05.10.2019].
50. Tulgan B., *Meet Generation Z: The second generation within the giant “Millennial” cohort*, Rainmaker Thinking, Whitneyville 2013, <https://rainmakerthinking.com>.

51. Tulgan B., *The Great Generational Shift: The Emerging Post-Boomer Workforce*, Rainmaker Thinking, Whitneyville 2016, <https://rainmakertalking.com>.
52. *Understanding Gen Z*, Morning Consult 2019, <https://morningconsult.com/wp-content/uploads/2019/06/Morning-Consult-Understanding-Gen-Z.pdf> [dostęp: 15.09.2019].
53. 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> [dostęp: 20.08.2021].
54. *What if the next big disruptor isn't a what but who? Gen Z is connected, informed and ready for business*, Ernst&Young 2015.
55. *Workforce of the future. The competing forces shaping 2030* [Siła robocza przyszłości. Konkurencyjne siły kształtujące 2030 r.], PwC 2017, <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf> [dostęp: 17.08.2021].

Material źródłowy

56



Jesteśmy ekspertami realizującymi projekty, których nikt nie jest w stanie zrobić, albo nie jest w stanie zrobić równie dobrze **jak my**.

W Accenture odpowiadamy na prawdziwe wyzwania stojące przed naszymi klientami dzięki innowacji, najnowocześniejszej technologii i dogłębnej znajomości rynku.

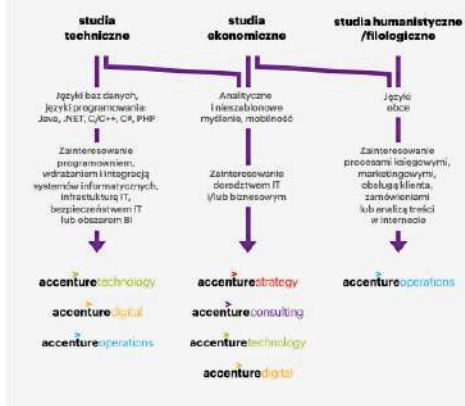


57

Z sukcesem realizujemy nowatorskie projekty w następujących branżach:



Wybierz swoją ścieżkę kariery



aplikuj już dziś na pracaaccenture.pl

Accenture Polska | Accenture Poland | Accenture Polska | bafutureproof@accenture.com

Tekst wizerunkowy firmy Accenture (2018/2019).

**NEW
APPLIED
NOW**

aplikuj już dziś na careers.accenture.com



**WYTYCZAJ
TRENDY**
w biznesie i technologii

accenturestrategy



**PRZEKSZTAŁCAJ
FIRMY**
i zdobądź specjalistyczną wiedzę
i doświadczenie branżowe

accentureconsulting



**TWÓRZ
WARTOŚCI**
poprzez nowe doświadczenia,
inteligentne systemy i sieci połączeń

accenturedigital



**ZWIĘKSZAJ
KONKURENCYJNOŚĆ**
firm, dostarczając innowacyjnych rozwiązań
bazujących na sprawdzonych i nowoczesnych
technologiach

accenturetechnology



**POPRAWIAJ
EFEKTYWNOŚĆ**
firm, optymalizując procesy biznesowe
w obszarach finansów i księgowości, marketingu,
zamówień oraz obsługi klienta

accentureoperations

Accenture Polska

Accenture Poland

Accenture Polska

Tekst wizerunkowy firmy Accenture (2019/2020).



IT



CONTACT CENTER



CENTRALA



SIEĆ SPRZEDAŻY

POZNAJ NAS



Alior Bank jest jednym z najdynamiczniej rozwijających się banków uniwersalnych świadczącym pełen zakres usług skierowanych do klientów detalicznych i biznesowych.

Bank systematycznie umacnia pozycję rynkową skutecznie łącząc zasady tradycyjnej bankowości z innowacyjnymi rozwiązaniami i produktami. O najwyższą jakość produktów i usług Banku dba ponad 8500 pracowników. W 2017 została ogłoszona strategia banku na lata 2017-2020 pod hasłem „Cyfrowy buntownik”, co oznacza technologiczną transformację każdego obszaru działania banku. W ramach przyjętej strategii są już realizowane projekty w obszarze:

- ✦ automatyzacji
- ✦ robotyzacji
- ✦ blockchain
- ✦ chmura
- ✦ PSD2/API
- ✦ sztuczne Inteligencja DRONN
- ✦ biometria

Alior Bank jest jedną z najbardziej rozpoznawalnych marek na polskim rynku bankowym. Ikona Banku, która łączy świat tradycyjnej bankowości i nowatorskich rozwiązań jest postać Bankiera w meloniku. Dodatkowo podkreśla to hasło „WYŻSZA KULTURA. BANK NOWOŚCI”.

Dzięki bliskiej współpracy pomiędzy działami, szybkości działania, skracaniu dyskusji między szeregowymi pracownikami a zarządem, mamy poczucie, że pracujemy w wyjątkowej firmie. To miejsce dla ludzi, którzy mają pomysły i odwagę biznesową, by wyznaczać nowe standardy bankowości.

Od 2014 r. akcje Alior Banku wchodziły w skład indeksu WIG20 skupiającego największe i najbardziej płynne spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

Alior Bank jest wielokrotnym laureatem prestiżowych nagród oraz zwycięzcą rankingów o zasięgu międzynarodowym. Ważniejsze osiągnięcia z 2017 roku:

- 🏆 Alior Bank otrzymał tytuł „Firmy Roku” podczas XXVII Forum Ekonomicznego w Krynicy
- 🏆 1. miejsce w plebiscycie „Najlepszy bank 2017” organizowanym przez „Gazetę Bankową” w kategorii „Duże Banki Komercyjne”.
- 🏆 1. miejsce w rankingu „Przyjazny Bank Newsweeka 2016” w kategorii „Bank w internecie”.

Tekst wizerunkowy firmy Alior Bank (2018/2019).

58
59





PRACUJ W SERCU INNOWACYJNEJ BANKOWOŚCI

ALIOR BANK TO OGÓLNOPOLSKI BANK UNIWERSALNY I JEDNA Z NAJBARDZIEJ NOWOCZESNYCH I INNOWACYJNYCH INSTYTUCJI FINANSOWYCH W POLSCE. TO MIEJSCE DLA LUDZI, KTÓRZY MAJĄ POMYSŁY I ODWAGĘ BIZNESOWĄ, BY WYZNACZAĆ INNOWACYJNE STANDARDY BANKOWOŚCI. DODATKOWO PODKREŚLA TO HASŁO „WYŻSZA KULTURA. BANK NOWOŚCI.”.

POZNAJ NAS BLIŻEJ I WARTOŚCI JAKIMI SIE KIERUJEMY

 EKWILIBRYZM

 ZESPOŁOWOŚĆ

 PROSTOTA

 ETYKA

ZOBACZ NA CZYM POLEGA
INNOWACYJNA BANKOWOŚĆ

APLIKUJ >



www.aliorbank.pl/kariera





PRACA W IT TWOJĄ PRZESTRZEŃ ROZWOJU

Stały rozwój bankowości mobilnej i regularne wdrażanie najbardziej nowatorskich na rynku rozwiązań wymaga potężnego zaplecza IT. Alior Bank daje programistom, administratorom i ekspertom IT przestrzeń do tworzenia i realizacji innowacyjnych projektów, w zakresie zarówno rozwijania aplikacji i platform dostępu, jak i oceny ryzyka oraz kontroli bezpieczeństwa danych.

Co to oznacza dla Ciebie?

W Alior Banku masz realny wpływ na funkcjonowanie biznesu:

- dajemy (i oczekujemy!) więcej samodzielności niż inne firmy,
- rozwiązania technologiczne nie są narzucane odgórnie, ale wypracowywane wewnętrznie,
- umożliwiamy rozwój wykraczający poza kompetencje wyłącznie techniczne,
- każdy tydzień, miesiąc i rok pracy powiększa Twoją wiedzę ekspercką i doświadczenie, na których budowane jest bezpieczeństwo informatyczne Banku.

To wszystko powoduje, że szybciej podnosisz swoje kompetencje.

Sprawdź aktualne oferty pracy w IT Alior Banku!
www.aliorbank.pl/dodatkowe-informacje/kariera/praca-w-it

Tekst wizerunkowy firmy Alior Bank (2019/2020).



Wejdź na:
Auchan.pl/pl/oferty
i wybierz ofertę pracy, która odpowiada Twoim oczekiwaniom.



Tekst wizerunkowy firmy Auchan (2018/2019).

Wyobraź sobie siebie za 5 lat - razem zrealizujemy to znacznie szybciej



Twoja droga zaczyna się tu:



Wejdź na:

AUCHAN.PL / OFERTY PRACY

i wybierz ofertę najbardziej dopasowaną do Twoich potrzeb

Auchan RETAIL
POLSKA

Tekst wizerunkowy firmy Auchan (2019/2020).

138



Wyobraź sobie firmę, która kształtuje świat przyszłości

bosch-career.pl

Witaj w miejscu, gdzie pomysły przeradzają się w innowacje. Witaj w Bosch. To tu rozwijane są przełomowe technologie w takich obszarach jak technika motoryzacyjna, technika przemysłowa, dobra użytkowa, energetyka i techniczne wyposażenie budynków. Przyczyniają się one do poprawy jakości życia tego i kolejnych pokoleń. Jest to możliwe dzięki globalnej współpracy ponad 402 000 zaangażowanych pracowników. Są wśród nich absolwenci, którzy każdego dnia wyciskają nowe granice technologii. Chcemy więc nie dołączyć do nich, tylko dokonać czegoś niezwykłego? Zdobądź!

Let's be remarkable.



Samochody jeżdżą autonomicznie, urządzenia komunikują się ze sobą, a domy stają się bardziej inteligentne. W firmie Bosch zmieniamy wizję w rzeczywistość, aby poprawić jakość życia ludzi na całym świecie.

Wzrost kultury
Od ponad 130 lat jesteśmy globalnym liderem w dziedzinie innowacyjnych technologii i usług. Daliśmy naszym współpracownikom na całym świecie szansę na kształtowanie technologii przyszłości, która poprawia jakość życia ludzi i chroni zasoby naturalne. Zależy nam na współpracy z najlepszymi i prywatnymi, ponieważ wierzymy, że jest to źródło kreatywności i satysfakcji zawodowej. Ta równowaga dodatkowo jest fundamentem niezwykłych osiągnięć naszych współpracowników. Ciągłe nauki i regularne zmienniki perspektyw są mocno zakorzenione w naszej kulturze pracy.

Pracuj nad wielkimi rzeczami w miejscu, w którym możesz stworzyć coś niezwykłego.

Technologię bliżej nas

- Kogo szukamy?**
Poszukujemy profesjonalistów i studentów. Aplikuj, jeśli znasz języki, cechuje cię proaktywność, zaangażowanie i przedsiębiorczość oraz chcesz rozwijać się w jednym z poniższych obszarów:
- Sprzedaż
 - Marketing
 - Obsługa klienta
 - Wytwarzanie oprogramowania
 - Consulting IT
 - R&D
 - Produkcja i montaż
 - Logistyka
 - Konstrukcja i projektowanie
 - Serwis
 - Księgowość
 - Controlling
 - HR i Administracja
- Zobacz oferty pracy: www.bosch-career.pl

TUTAJ MOŻESZ



Tekst wizerunkowy firmy Bosch (2018/2019).

BOSCH
Technologia bliżej nas

Dołącz do firmy, która kształtuje świat przyszłości

bosch-career.pl

Witaj w miesiącu, w którym z pomysłów powstają innowacje. Witaj w Bosch.

Tu rozwijano się przełomowe technologie dla domu, motoryzacji i przemysłu. Przyczyniając się one do poprawy jakości życia ludzi na całym świecie. Jest to możliwe dzięki globalnej współpracy ponad 402 000 zaangażowanych pracowników.

Sprawdź naszą ofertę. Może czekamy właśnie na Ciebie! Let's be remarkable.

We LEAD Bosch



127

Tak rozumiemy owocną współpracę oraz skuteczne przywództwo. Każdy z nas czuje się współodpowiedzialny za to, w jakim kierunku rozwija się nasza firma. Ważne jest to, w jaki sposób współpracujemy. Mamy na uwadze indywidualne podejście do każdego Pracownika. Bo dla nas: **PEOPLE MATTER!**

Grupa Bosch w Polsce w 2018 roku – najważniejsze wskaźniki



W Polsce Grupa Bosch jest obecna od 1992 roku. Reprezentują ją cztery spółki: **Robert Bosch Sp. z o.o.**, **Bosch Rexroth Sp. z o.o.**, **BSH Sprzęt Gospodarstwa Domowego Sp. z o.o.** i **SIA Abrasives Sp. z o.o.**

Grupa Bosch jest wiodącym globalnym dostawcą technologii i usług. Zatrudnia około 110 000 pracowników na całym świecie. W 2018 roku spółka wygenerowała obrót w wysokości 78,5 mld euro. Firma prowadzi działalność w czterech sektorach: Mobility Solutions, Industrial Technology, Consumer Goods oraz Energy and Building Technology. Jako wiodące przedsiębiorstwo IoT, Bosch oferuje innowacyjne rozwiązania dla inteligentnych domów (Smart Homes), inteligentnych miast (Smart Cities) oraz zintegrowanej w sieci mobilności i zintegrowanego przemysłu.

Tutaj możesz



Kogo szukamy?

Niestająco się rozwijamy. Szukamy profesjonalistów i studentów. Aplikuj do nas, jeśli znasz języki obce, cechuje Cię proaktywność, zaangażowanie i przedsiębiorczość.

Zobacz nasze oferty pracy na: www.bosch-career.pl

Tekst wizerunkowy firmy Bosch (2019/2020).

66

OPEN FOR OPEN MINDS
www.capgemini.com.pl/pl-pl/

C A R
E E R ?
Y O U
R E A
D Y ?

Capgemini

Capgemini

OPEN FOR OPEN MINDS

Capgemini w Polsce

4 centra biznesowe
Application Services
Business Services
Cloud Infrastructure Services
Software Solutions Center

56% 44%

języki 33

Średnia wieku

18 31 68

Najmłodszy pracownik 21 – o tyle pracuje osoba z najdłuższym stażem... Najstarszy pracownik

Co możesz zyskać?

- Multicultural environment
- Work-life balance
- High standards
- Machine learning
- Security
- Flexibility
- Work-life balance
- Security
- Flexibility
- Work-life balance
- Security
- Flexibility

Kogo szukamy?

- specjalistów ds. finansów, zakupów czy HR
- specjalistów ds. IT i nowych technologii np. AR, IoT czy VR
- konsultantów-wdrożeńców systemu SAP, developerów JAVA, JS, specjalistów BPM/ECM, testerów oprogramowania
- osób znających języki obce

**Sprawdź jak do nas dołączyć:
ForOpenMinds.pl**

f /CapgeminiPL @CapgeminiPL in /company/157240

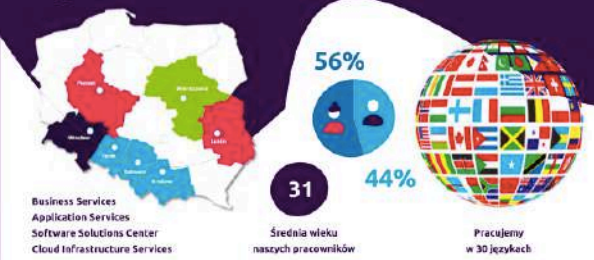
Tekst wizerunkowy firmy Capgemini (2018/2019).

Love your
career.
your
career.



www.capgemini.com/pl-pl

Capgemini w Polsce



Co oferujemy?



Kogo szukamy?

- specjalistów IT i nowych technologii (VR, IoT, AR)
- specjalistów ds. Finansów, HR oraz zakupów
- specjalistów systemu SAP oraz BPM/ECM
- developerów JAVA, testerów oprogramowania
- językowców oraz lingwistów

Sprawdź co u nas słychać



Dołącz do nas!
www.capgemini.com/pl-pl

Tekst wizerunkowy firmy Capgemini (2019/2020).

#mójwybór

SIEĆ SPRZEDAŻY

- ▶ atrakcyjne lokalizacje naszych oddziałów
- ▶ jasne zasady premiowania
- ▶ możliwość awansu wewnętrznego
- ▶ praca w młodym zespole
- ▶ na starcie pakiet szkoleń

#mojapraca

CONTACT CENTER

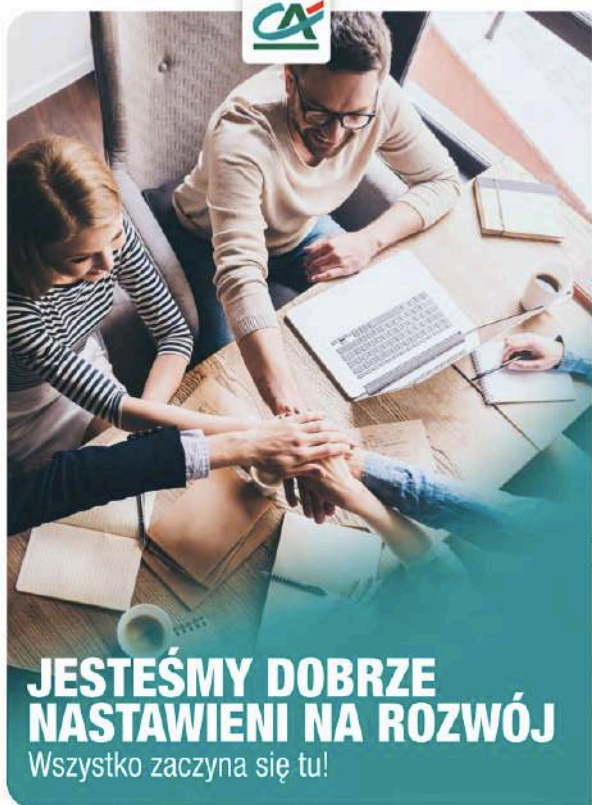
- ▶ elastyczny grafik
- ▶ lokalizacje w centrum Wrocławia
- ▶ liczne animacje i konkursy
- ▶ umowa o pracę
- ▶ benefity (multisport, ubezpieczenie, opieka medyczna)

PROGRAMY STAŻOWE I PRAKTYKI

- ▶ udział w ciekawych projektach
- ▶ opieka mentora
- ▶ elastyczny czas pracy
- ▶ płatne staże i praktyki
- ▶ możliwość zatrudnienia po odbyciu stażu / praktyki

www.credit-agricole.pl/kariera

Tekst wizerunkowy firmy Credit Agricole (2018/2019).



**JESTEŚMY DOBRZE
NASTAWIENI NA ROZWÓJ**
Wszystko zaczyna się tu!

www.credit-agricole.pl/kariera

**CREDIT AGRICOLE
TO JEDNA Z NAJWIĘKSZYCH
GRUP FINANSOWYCH NA ŚWIECIE**

67



Okolo 160 mld
kapitału własnego



Ponad 100 lat
doświadczenia



Obecność
w około 50 krajach



Ponad 140 tysięcy
pracowników



SIEĆ SPRZEDAŻY

- atrakcyjne lokalizacje naszych oddziałów
- jasne zasady promowania
- możliwość awansu wewnętrznego
- praca w różnorodnym zespole
- na starcie pakiet szkoleń



CENTRALA I BANKOWOŚĆ KORPORACYJNA

- centrala we Wrocławiu i w Warszawie
- centra korporacyjne w Warszawie, Gdańsku Wrocławiu i Krakowie
- różnorodność obszarów (m.in. finance, HR, audit, marketing, ryzyko, IT)
- stabilność zatrudnienia
- szkolenia zewnętrzne i wewnętrzne
- projekty ogólnofirmowe



PROGRAMY STAŻOWE I PRAKTYKI

- udział w ciekawych projektach
- opieka mentora
- elastyczny czas pracy
- płatne staże i praktyki
- możliwość zatrudnienia po odbyciu stażu / praktyki



CONTACT CENTER

- elastyczny grafik
- lokalizacja w centrum Wrocławia
- liczne animacje i konkursy
- umowa o pracę
- benefits (multisport, ubezpieczenie, opieka medyczna)



Tekst wizerunkowy firmy Credit Agricole (2019/2020).

Shape living for the better

We reinvent taste, care and wellbeing experiences for more enjoyable and sustainable living around the world.

Shape your career with us

For us going to work everyday has an even greater purpose than putting the latest product or technology on the market. It's about improving the everyday lives of millions. By staying humble and open for new ideas - we can push the boundaries for cooking, cleaning and wellbeing at home. But to keep doing so, we need more people who want to innovate and re-imagine what life at home can be.

Take care of our money. We count on you.

- AP Accountant
- AR Accountant
- GL Accountant

Partner with your colleagues globally.

- HR Specialist
- HR Data Analyst
- Payroll Specialist
- Talent Sourcing Partner

Create simply outstanding experiences for our customers.

- Technical Writer
- Spares Portfolio Developer
- Technical Documentation Specialist

Join our digital adventure.

- Application Specialist
- EDI Specialist
- SAP Specialist

Unleash your potential and let us grow with you.

- Intern in Finance & Accounting Team
- Intern in HR Team
- Intern in Documentation Team
- Intern in IT Team

Our future is determined by the way we all live our lives. That's why we strive to improve everyday life for millions of people and the world around us. It is embodied in everything we do. In every idea, every product and every human interaction. We believe that outstanding taste experiences should be easy for everyone, that there is always a better way to care for our clothes to make them look and feel new longer. That the home should be a place for wellbeing, a place to care for ourselves and our loved ones. To succeed, we continuously rethink and improve our ways of working - internally, and together with our customers and partners. By creating desirable solutions and great experiences that enrich people's daily lives and the health of our planet, we want to be a driving force in defining enjoyable and sustainable living.

This is us - at Electrolux we shape living for the better.

Electrolux

GSSC Electrolux
ul. Powstańców Śląskich 26
30-570 Kraków
gssc@electrolux.com
www.electrolux.com/careers

Tekst wizerunkowy firmy Electrolux (2018/2019).

For Better Living. Designed in Sweden.

Shape your career with us

Electrolux shapes living for the better by reinventing taste, care and wellbeing experiences, making life more enjoyable and sustainable for millions of people.

Take care of our money.
We count on you.

- AP Accountant
- AR Accountant
- GL Accountant

Partner with your
colleagues globally.

- HR Specialist
- HR Data Analyst
- Payroll Specialist
- Talent Sourcing Partner

Create simply
outstanding experiences
for our customers.

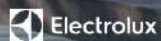
- Technical Writer
- Spares Portfolio Developer
- Technical Documentation Specialist

Join our digital
adventure.

- Application Specialist
- EDI Specialist
- SAP Specialist

Our future is determined by the way we all live our lives. That's why we strive to improve everyday life for millions of people and the world around us. It is embedded in everything we do. In every idea, every product and every human interaction. By creating desirable solutions and great experiences that enrich people's daily lives and the health of our planet, we want to be a driving force in defining enjoyable and sustainable living.

This is us - at Electrolux we shape living for the better.



GSSG Electrolux
Ul. Powstańców Śląskich 26
30-570 Kraków
gssc@electrolux.com
www.electrolux.com/careers

Tekst wizerunkowy firmy Elextrolux (2019/2020).

88

Zacznij poziom wyżej

Nie oszczędzaj na rozwoju
Stwórz własną mapę szkoleń, korzystaj ze wsparcia indywidualnego doradcy kariery i rozwijaj się tak, jak lubisz.

Spinaj znaczące projekty
Wskazujemy kierunki rozwoju i sprawiamy, że firmy zyskują zaufanie. Doradzaj globalnym firmom, fundacjom, startupom a nawet organizacjom rządowym.

Podkreśl swoje mocne strony
Każdy jest inny, ale u nas wykorzystasz nawet najbardziej ukryte moce. Zacznij pracę lub płatne praktyki w Audycie, Podatkach, Transakcjach lub Doradztwie Biznesowym. Sprawdź: www.zacznijpoziomwyzej.pl

Great Place to Work
Najlepsze Miejsce Pracy
Pracodawca Roku

EY
Building a better working world

89

Tekst wizerunkowy firmy EY (2018/2019).

5 sposobów na szczęście w pracy
Poradnik EY dla początkujących

1 Nie przestawaj się uczyć
Nie musisz wiedzieć wszystkiego, żeby dołączyć do EY. Jeśli chcesz rozwinąć się zawodowo – skorzystaj z naszego i spersonalizowanego pakietu szkoleń w EY sprawi, że wszystko pójdzie jak z płatka.

2 Poznaj ludzi
Warto nawiązywać nowe relacje, zwłaszcza takie, które zostaną z Tobą na długo. Poznaj ekspertów z różnych dziedzin, krajów i kultur – zarówno w EY, jak i pracując z naszymi klientami.

3 Zajmij się tym, co lubisz
Nie ma takiej ścieżki kariery, która pasuje każdemu. W EY, pracując przy różnorodnych projektach, odkryjesz, co podoba Ci się najbardziej, a potem obawiasz się w tym eksperta lub ekspertem.

4 Ciesz się z efektów
Nasza praca nie należy do najłatwiejszych, ale jej efekty są często spektakularne. Będziemy świętować razem duże sukcesy. Nie zapomnij też o mniejszych, codziennych osiągnięciach. Cośak co, ale świętować umiemy najlepiEY! :)


5 Rób coś dobrego
Chcesz sprawić, że świat staje się chociaż odrobinę lepszy? Budujemy relacje w oparciu o proźność, za to, co robimy jest ważne – to jedno z głównych wartości EY.

Doradzamy najlepiEY – sprawdź to w praktyce. Zaczynaj poziom wyżej w audycie, podatkach, transakcjach lub doradztwie biznesowym i IT.
ey.com/kariera

EY
Building a better working world

Tekst wizerunkowy firmy EY (2019/2020).

90
91



**Discover
the taste of
FERRERO**

Ferrero: a joy to discover

Ferrero to niezwykła Firma. Rodzima, a jednocześnie posługująca i patrząca globalnie na świat. Pełna energii i dynamiczna, ale też myśliczna długofalowo. Odnosiąc wielkie sukcesy i zwiastując odwołując się pierwszymi miejscami swoje produkty i swoich pracowników. Licząc wypracowane przez lata umiejętności z nowoczesnymi technologiami.

Ferrero Polska Sp. z o.o. Ferrero Polska Commercial Sp. z o.o.

Ferrero na świecie

Ferrero jest globalnym, prywatnym przedsiębiorstwem należącym do Rodziny Ferrero. Firma rozwija się z misją: włoskiej cukierni założonej w Albe w 1944 roku, sprządającej własne produkty na sześć kontynentów i składającą się z ponad 2000 sklepów w ponad 100 krajach na całym świecie. Grupa wyróżnia się różnorodnością produktów jak np. Nutella®, The Tact®, Ferrero Rocher®, Raffaello®, Mon Chéri®, Kinder Surprise® i Kinder Bueno®.

Ferrero w Polsce

Ferrero w Polsce rozpoczęło działalność w 1992 r. Obecnie posiada dwie spółki: Ferrero Polska Sp. z o.o. prowadzi fabrykę w Dębnie, Dąbrówka, Grójca, a druga – Ferrero Polska Commercial Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie koncentruje się na działalności handlowej oraz marketingowej. Łącznie Ferrero w Polsce zatrudnia ponad 1500 pracowników.

Projekty CSR w Polsce

Kinder+Sport – program z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, jaki firma Ferrero prowadzi obecnie w 58 krajach na świecie. W Polsce Program realizowany jest od 2005 roku i jest jednym z najważniejszych działań społecznych realizowanych w firmie. Jego celem jest promowanie sportu i aktywności fizycznej, a także wspieranie rozwoju dzieci i młodzieży w obszarach sportu i rekreacji.

W Polsce w ramach programu Kinder+Sport wspieranie osobiste dyscypliny sportowe, zachęcanie dzieci i młodzieży do aktywności fizycznej na wodzie i łądze:

- Kinder+Sport Basenów i Myśliciel – to ogólnokrajowy projekt, łączący w sobie baseny i myśliciel. Obecnie blisko 50% basenów w całej Polsce zostało wyposażonych w sprzęt sportowy zainstalowany dla naszej przyjemności.
- Kinder+Sport Zostań Optymistą – cykl zajęć tego projektu prowadzi sami optymiści z Misji o dziełach w wieku od 6 do 15 lat, które na łódzkiej Misji Optymistycznej są poddawane szkoleniu.
- Kinder+Sport Mini Tour de Pielgrina – to największa impreza rowerowa dla dzieci i młodzieży w Polsce.
- Kinder+Sport Taniaś Trochę – to wyjątkowe wydarzenia inspirowane przez świat, które z 15 krajów w dwóch oddzielnych zespołach (mistrzostwa międzynarodowe i krajowe).
- Ogólnopolskie mistrzostwa w mini-tenisie o Puchar Kinder+Sport – co roku blisko 42 tysiące dzieci grają w siatkówkę razem z Kinder+Sport. Uczestnicy wspierają, a także poznają i mają technikę siatkarskiej od swoich idoli – Polki Urszuli Szostakowskiej, Szwedki Agnety Knutson i Szwedki Agnety Knutson.

Warto również podkreślić, że wszystkie wydarzenia sportowe będące częścią kalendarza Programu prowadzone są w współpracy z wybitnymi zawodnikami sportowymi oraz objęte są honorowymi patronatem Ministerstwa Sportu i Turystyki.

Więcej informacji o programie: www.kinderandsport.pl

Nasza Propozycja jako pracodawcy opiera się na trzech filarach:

Ferrero Forever (Zawsze Ferrero)

Nasza propozycja jest atrakcyjna i opiera się na trzech filarach: 1. Wierzymy w rozwój i samorealizację pracowników. Nasza polityka kadrowa jest otwarta na zmiany i oferuje atrakcyjne warunki pracy. 2. Wierzymy w rozwój i samorealizację pracowników. Nasza polityka kadrowa jest otwarta na zmiany i oferuje atrakcyjne warunki pracy. 3. Wierzymy w rozwój i samorealizację pracowników. Nasza polityka kadrowa jest otwarta na zmiany i oferuje atrakcyjne warunki pracy.

Feeling Ferrero (Dobry dzień Ferrero)


W Ferrero ludzie są ważniejsi od produktów, ponieważ jesteśmy przekonani, że osiągnięcie sukcesu najwyższego wymiaru jest możliwe tylko wtedy, gdy pracownicy są zmotywowani i zaangażowani. Dlatego w Ferrero stawiamy na ludzi, którzy nie tylko chcą pracować, ale chcą się rozwijać. Dlatego w Ferrero stawiamy na ludzi, którzy nie tylko chcą pracować, ale chcą się rozwijać.

Fast Forward (Dynamizm do przodu)

Nasze produkty muszą być powołane na całym świecie, a organizacja musi być elastyczna i reagować na zmiany. Dlatego w Ferrero stawiamy na ludzi, którzy nie tylko chcą pracować, ale chcą się rozwijać.

Ferrero Polska i Ferrero Polska Commercial otrzymamy nagrody (m.in.):

- Sulicy Pracodawca Roku 2013, 2014, 2015
- 100 najlepszych firm Tendencje Graduate Character 2015
- HR Najwyższej Jakości 2015, 2016, 2017
- Profesjonalne ZD (Zarządzenie Zasobów Ludzkich) 2015, 2016, 2017
- 100 Polskiej Most Attractive Employer Univerzum 2017
- Staż Wysokiej Jakości 2016



Więcej informacji znajdziesz na: www.ferrero.com
www.ferrero.com
www.ferrero.pl



Tekst wizerunkowy firmy Ferrero (2018/2019).



LOVED BY GENERATIONS.

CRAFTED BY YOU.

You've always loved it. Now you can be part of it.

Hundreds of young professionals are joining the extended Ferrero family every year, finding international opportunities and learning experiences to fulfill their professional dreams. Ferrero is a unique company that has fully transformed the confectionery world with its exclusive brands. As a private family company, we rely on long-term planning that brings satisfaction to our employees, our consumers and our trade partners. At Ferrero, we work with big ideas that set our hearts anywhere in the world. Here, everyone has the opportunity to make Ferrero brands even more extraordinary... and you can too. What will you do?



VEDI FERREROCAREERS.COM

FERRERO

Tekst wizerunkowy firmy Ferrero (2019/2020).



IKEA Business
Service Center Sp. z o.o.

Jedni próbują być kimś innym.
Ty lubisz być sobą.



W IKEA Business Service Center nie ma ludzi przypadkowych. U nas zdefiniuje się z całym Asortymentem esowowosci oraz talentów. Otwartość, ciekawość oraz chęć współpracy naszych pracowników tworzą wyjątkową atmosferę. Jeśli masz pasję, motywację oraz dążysz do rozwoju swoich umiejętności - mile będzie nam powitać Cię w zespole IKEA. Mam nadzieję, że będziemy mieli okazję się poznać.

Nadia Nowakowska
Specjalista ds. rekrutacji
IKEA Business Service Center



IKEA to duża firma, która daje wiele możliwości rozwoju. Pracownicy IKEA mogą podróżować oraz brać udział w różnych programach rozwojowych i inicjatywach. Co więcej, bardzo podoba mi się fakt, że jesteśmy odpowiedzialną firmą - dbamy o ludzi i środowisko. To ważne i spójnie całkowicie wierzę w wartości naszej firmy.

Magdalena Makowska
Starszy Specjalista
ds. rekrutacji i potrzeb służbowych
IKEA Business Service Center

Kim jesteśmy?

IKEA to nie tylko meble. **Group Shared Services (GSS)** to globalna organizacja wchodząca w skład Grupy IKEA, świadcząca usługi z zakresu finansów i HR dla innych organizacji IKEA z całego świata. Swoje usługi GSS świadczy poprzez 3 centra serwisowe, zlokalizowane w Poznaniu, Szanghaju i Baltimore.

Poznań to siedziba największego Shared Service'u IKEA na świecie. IKEA Business Service Center (IKEA BSC) prowadzi usługi finansowo-kadrowe dla spółek IKEA z całej Europy i obsługuje 20 krajów. Dziś zatrudnia już prawie 500 pracowników. Dołącz do nas i pracuj po Twojemu.

Rekrutacja #poTwojemu

Do pracy w IKEA zgłaszasz się tak, jak chcesz. Ale to nie oznacza, że będziemy oceniać oryginalność Twojego zgłoszenia. Po prostu wyślij nam to, co według Ciebie pozwoli nam najlepiej Cię poznać. Prostota wyróżnia IKEA na świecie i jednocześnie jest jedną z najważniejszych wartości. Jest ważna także w procesie rekrutacji.



Dołącz do IKEA
i zobacz inną stronę pracy.
[IKEA.pl/TwojaStronaPracy](https://www.ikea.pl/TwojaStronaPracy)

© Inter IKEA Systems B.V. 2018

Tekst wizerunkowy firmy Ikea (2018/2019).

Jedni przeglądają dalej.

Ty
już wiesz,
co robić.

#TyJesteśZmianą

Sprawdź ogłoszenia i aplikuj #poTvojemu
na: [IKEA.pl/TwojaStronaPracy](https://www.ikea.pl/TwojaStronaPracy)



Tekst wizerunkowy firmy Ikea (2019/2020).

110

Kaufland

111

DYNAMIKA
ZAANGAŻOWANIE
WORK LIFE BALANCE
CIĘKAWY PROJEKTY
MIĘDZYNARODOWE ŚRODOWISKO
EFEKTYWNOŚĆ
 WYKORZYSTANIE POTENCJAŁU

AWANS
ROZWÓJ
BENEFITY
KARIERA

PROFESJONALNE
 WYKORZYSTANIE POTENCJAŁU
UZNIANIE
 FAIR PLAY

WYZWANIA
TEAM WORK

SUKCES

**Lepiej czekać na szansę
 czy samemu ją stworzyć?**

Szukamy przedsiębiorczych.

Zostań częścią międzynarodowej firmy handlowej, która stawia na efektywność, dynamikę i fair play. Zadbamy o Twoją przyszłość, oferując Ci rozwój, wyzwania, uznanie i możliwość awansu.

Dowiedz się więcej na: www.kaufland.pl/kariera

Dowiedz się więcej na www.kaufland.pl/kariera

top
 biznes
 2018

Kaufland

Tekst wizerunkowy firmy Kaufland (2018/2019).

Konica Minolta Business Solutions Polska

Robimy startupy od 140 lat.
Zaawansowane technologie to nasza codzienność.
Dołącz do nas i zmieniaj świat.



Dostarczamy kompleksowe rozwiązania i innowacyjne usługi IT dla biznesu



Jesteśmy wiodącym producentem urządzeń druku biurowego, produkcyjnego oraz przemysłowego



Regularnie inwestujemy w badania i rozwój, wyznaczając najwyższe standardy na rynku



Wierzymy, że największą wartością są nasi pracownicy, dbamy o ich rozwój poprzez ścieżki karier, szkolenia i programy rozwojowe



Aplikuj on-line
Zeskanuj kod i zobacz nasze aktualne oferty pracy i staży.

Dołącz do jednego z naszych zespołów:

Sprzedaży, Aplikacji Biznesowych, Serwisu,
Obsługi Klientów, Marketingu, HR, IT, Finansów.

Poznaj nas:   



KONICA MINOLTA



**Technologia
to nasza codzienność.**

www.konicaminolta.pl

Giving shape to ideas

Tekst wizerunkowy firmy Konica Minolta (2018/2019).



Tekst wizerunkowy firmy Konica Minolta (2018/2019) – wersja drukowana.

ZMIENIAJ ŚWIAT! CODZIENNIE

Robimy startupy od 140 lat.
Zaawansowane technologie to nasza codzienność.
Dołącz do nas i zmieniaj świat.

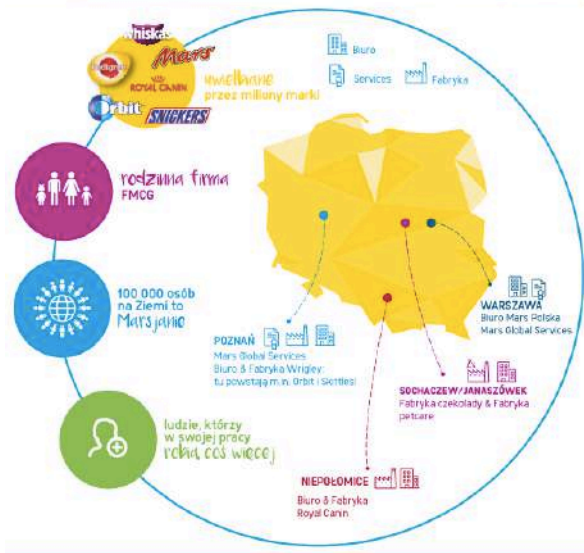
www.konicaminolta.pl

Giving Shape to Ideas

Tekst wizerunkowy firmy Konica Minolta (2019/2020).



Tekst wizerunkowy firmy Lidl (2018/2019).



MARS BUSINESS / TECHNICAL EXPERIENCE

6-cio miesięczne płatne staże, od lipca do grudnia

PODEJMI WYZWANIE

- Zrealizuj samodzielnie projekt biznesowy z obszaru marketingu, sprzedaży, finansów, inżynieringu, zarządzania produkcją, logistyki (20-30 h/tygodnie)
- Zdobądź praktyczną wiedzę, przekonaj się jak funkcjonuje międzysektorowa firma z branży FMCG i rozwijaj swoje umiejętności (praktyk z najlepszymi na międzynarodowych rynkach)
- Działasz w wyjątkowym środowisku: atrakcyjna umowa o prace na czas trwania stażu i pakietem benefitów

Zrób pierwszy krok, by zostać z nami na służbę!

Aplikuj jeśli jesteś studentem III-IV roku kierunków biznesowych lub technicznych, bądź świeżo ukończonym absolwentem.

MARS LEADERSHIP PROGRAM

3-letni, prestiżowy program rozwoju przyszłych managerów

NADAJ TEMPA SWOJEJ KARIERZE

- Zrealizuj 12-tygodniowe praktyki w różnych obszarach działalności – sprawdzić co sprawia Ci największą satysfakcję
- Rozwijaj swoje zdolności przywódcze i perspektywę biznesową
- Pracuj, jak młodzi liderzy: wykorzystaj swoją energię i kreatywność globalnym rynek
- Działaj, się odłączymy: wynagrodzenie, umowa o pracę na czas trwania stażu i pakietem benefitów

Pokaż nam co Cię stać i dołącz do grona najlepszych managerów!

Aplikuj jeśli jesteś studentem III-IV roku kierunków biznesowych lub technicznych, bądź absolwentem do 2 lat po ukończeniu studiów.

DROGA NA MARS:

1. Aplikacja on-line
2. Rozmowy z kandydatami i testy online
3. Assessment Centre
4. Rozpoczęcie stażu

Znajdź nas na FB! Śledź nasze aktualności

 /Mars

www.marskariera.pl

MARS grow beyond



Tekst wizerunkowy firmy Mars (2018/2019).

Make reading this the start of your career.

Gotowy na Mars Leadership Experience?

Przygotuj się, o której możesz zacząć się od decyzji, które podejmiesz dziś. Odeśń się góra naszych 110 000 Wodniarczyków, którzy tworzą tył w tym całym świecie, w którym ty się dzisiaj znajdujesz. Rozważaj przynajmniej jeden. Jeśli chcesz zarządzać projektami i być częścią ludzi w lokalnych międzynarodowych kancelariach, które mogą mieć wpływ na funkcjonowanie całej firmy, to udaj się na Mars Leadership Experience już tym razem porządkiem!

Znajdź więcej info, odwiedź www.mars.pl/kariera

#TomorrowStartsToday



Lokalizacje: Warszawa, Szczecin MARS INTERNSHIP EXPERIENCE

6-miesięczne płatne staże, od lipca do grudnia

Podlejmy wyzwania:

- Zrealizuj samodzielny projekt biznesowy z obszaru marketingu, sprzedaży finansów, inżynierii, zarządzania produkcją, logistyki dostaw lub R&D
- Zdobądź praktyczną wiedzę, przećwicz się, jak funkcjonuje międzynarodowa firma z branży FMCG i rozwijaj swoją umiejętność, pracując z najlepszymi na największych globalnych markach
- Ciesz się atrakcyjnym wynagrodzeniem, umową o pracę na czas trwania stażu i pakietem benefitów

Zrób pierwszy krok, by zostać z nami na dłużej!

Aplikuj, jeśli jesteś studentem III-V roku kierunków biznesowych lub technicznych, bądź świeżo upieczonym absolwentem

Lokalizacje: Warszawa, Szczecin MARS LEADERSHIP EXPERIENCE

W obszarach: Zarządzanie, Inżynieria lub Finansy

3-letni, prestiżowy program rozwoju przyszłych managerów

Nadaj tempo swojej karierze:

- Zrealizuj trzy 12-miesięczne projekty w różnych obszarach – sprawdź, co sprawia Ci największą satysfakcję
- Rozwijaj swoje zdolności przywódcze i perspektywę biznesową
- Począj, że masz realny wpływ na rozwój biznesu i naszych globalnych marek
- Ciesz się atrakcyjnym wynagrodzeniem, umową o pracę na czas nieskończony i pakietem benefitów

Pokaż, na co Cię stać i dotryś do grona najlepszych managerów!

Aplikuj, jeśli jesteś studentem III-V roku kierunków biznesowych lub technicznych, bądź świeżo upieczonym absolwentem

DROGA NA MARS:



Aplikacja online



Rozmowy z kandydatami i testy online



Assessment Centre



Rozpoczęcie stażu

APLIKUJ NA:
www.mars.pl/kariera

Znajdź nas na FB:
Śledź nas w aplikacji

Znajdź nas na INSTA:
Dołącz do #ludziesmarsa

[/ludziesmarsa](https://www.facebook.com/ludziesmarsa)

[/ludziesmarsa](https://www.instagram.com/ludziesmarsa)



Tekst wizerunkowy firmy Mars (2019/2020).



Nestlé Polska



Nestlé Business Academy

... czyli cykl warsztatów z zakresu sprzedaży, marketingu, zarządzania kategorią oraz komunikacji marketingowej, prowadzone przez doświadczonych pracowników Nestlé.

Do kogo skierowane są warsztaty?
Zapraszamy studentów od III roku studiów licencjackich o kierunku ekonomicznym lub finansowym, którzy są otwarci na zdobywanie praktycznej wiedzy, współpracę oraz działanie.

Co zyskasz biorąc udział?

- Poznasz pracowników Nestlé oraz specyfikę pracy w poszczególnych działach największej firmy z branży FMCG
- Dla najlepszych skrócony proces rekrutacji na Program Praktyk Lenich (dot. studentów od III roku studiów)
- Rozwiążesz case study oraz otrzymasz certyfikat uczestnictwa w warsztacie

Jak wziąć udział?

1. Wejdź na www.nestle.pl/pl/jobs/nestle-business-academy
2. Wyślij nam swoje CV i napisz, dlaczego chcesz wziąć udział w danym warsztacie
3. Zadzwońmy do wybranych kandydatów z zaproszeniem. W każdym warsztacie bierze udział maksymalnie 30 osób

Nestlé –
i możesz
więcej



Program praktyk w Nestlé

Zależy nam, aby umożliwić studentom i absolwentom zdobywanie praktycznego zawodowego doświadczenia, które może spowodować zdobyciem pracy za rok licencjatu w pracy. Praca w Nestlé to duża samodzielność i realny wpływ na projekty w dynamicznym i wymagającym otoczeniu biznesowym.

Nestlé działa na polskim rynku od ponad 20 lat. Dynamiczny rozwój firmy jest możliwy przede wszystkim dzięki ludziom, którzy tworzą naszą organizację. Dbamy o bezpieczeństwo naszych pracowników oraz pielęgnujemy pełną zaufania atmosferę pracy, w której rodzą się niestandardowe idee! Przykładamy dużą wagę do jakości wytwarzanych produktów, jednocześnie przekazujemy naszym pracownikom i konsumentom szeroką wiedzę na temat zdrowego odżywiania. Innowacyjne pomysły pracowników Nestlé wykorzystujemy do tworzenia najlepszych receptur i koncepcji biznesowych, które decydują o przewadze konkurencyjnej naszej firmy.

Nestlé Polska zapewni Ci możliwość zdobywania unikalnego doświadczenia - nasze drzwi są szeroko otwarte zarówno dla studentów, absolwentów jak i profesjonalistów. Nie zwlekaj - weź udział w tworzeniu produktów, z których można być dumnym, w projektach, o których się mówi. Korzystaj z różnorodnych możliwości rozwoju i zdobywaj nowe umiejętności!

Jesteśmy znanym i cenionym pracodawcą w branży FMCG. Praca w Nestlé to duża samodzielność i realny wpływ na projekty w dynamicznym i wymagającym otoczeniu biznesowym. Przyjazna atmosfera i praca zespołowa, która umożliwia wymianę doświadczeń składa się na sukcesy naszych pracowników.

Ważna jest dla nas pasja i nieustanny rozwój!

Technology Engineering Development Program

Szukamy: Studentów IV roku i absolwentów do dwóch lat po ukończeniu studiów o profilu technicznym.

Gdzie odbywają się praktyki?
Zakłady produkcyjne: Falisz, Kąrzowa (z Zielonej Góry), Rozostów, Najęczów, Nowa Wieś Wrocławska.

Działy: Technologia i Produkcja, Techniczny, Zapewnienia Jakości, Inżynierii Przemysłowej, Wzrostu i Rozwoju Nowych Produktów i Krytycznych w zależności od potrzeb biznesowych.

Start praktyki: 1 lipca (czas trwania: 2-6 miesięcy)

Business internship Program

Szukamy: Studentów III-IV roku i absolwentów do roku po ukończeniu studiów.

Gdzie odbywają się praktyki?
Biuro Główne Nestlé Polska

Działy: m.in. Marketing, Trade Marketing, Sprzedaż, Controlling, Logistyka, HR, IT, Komunikacja i Usługi Marketingowe

Start praktyki: 1 lipca - 30 września (z możliwością przedłużenia współpracy)

Jak zaaplikować? W dniach 1.03-15.04 wejdź na www.nestle.pl/kariera i wypełnij formularz zgłoszeniowy. Informacje o kolejnych etapach znajdziesz na naszej stronie.

Tekst wizerunkowy firmy Nestlé (2018/2019).

Nestlé
Jedz smacznie, żyj zdrowo

Nestlé –
i możesz
więcej

Praca
w której
się spełniam

Business Internship Program

Kogo szukamy?
Studentów II-IV roku lub absolwentów do roku po ukończeniu studiów o profilu ekonomicznym.

Gdzie?
Praktyki odbywają się w biurze głównym w Warszawie w takich działach jak: Marketing, Trade Marketing, Sprzedaż, Controlling, Logistyka, HR, IT, Komunikacji i Usług Marketingowych lub innych, w zależności od potrzeby biznesowej.

Kiedy?
Praktyki letnie trwają 3 miesiące i odbywają się w okresie od 1 lipca do 30 września, z możliwością przedłużenia współpracy.

Jak aplikować?
Od 1 marca do 15 kwietnia szukaj naszych ogłoszeń na stronie www.nestle.pl/jobs/praca-w-nestle i wypełnij formularz zgłoszeniowy. Kolejne kroki to testy analityczne i kwestionariusz Assessment Center oraz rozmowa z przedstawicielem działu HR i Menadżerem – Twoim przyszłym przełożonym.

Technology Engineering Development Program

Kogo szukamy?
Studentów IV-V roku lub absolwentów do 2 lat po ukończeniu studiów o profilu technicznym.

Gdzie?
Praktyki odbywają się w zakładach produkcyjnych w Kaliszu, Kargowej (k. Zielonej Góry), Rzeszowie, Nalęczowie oraz Nowej Wsi Wielkopolskiej w takich działach jak: Technologia i Produkcja, Techniczny, Zapewnienia Jakości, Inżynierii Przemysłowej, Wdrożeń i Rozwoju Nowych Produktów i innych w zależności od potrzeby biznesowej.

Kiedy?
Praktyki letnie trwają 3 miesiące i odbywają się w okresie od 1 lipca do 30 września, z możliwością przedłużenia współpracy.

Jak aplikować?
Od 1 marca do 15 kwietnia szukaj ofert na stronie www.nestle.pl/jobs/praca-w-nestle i wypełnij formularz zgłoszeniowy. Kolejne kroki to rozmowa z przedstawicielem działu HR + case study z zakresu wiedzy teoretycznej i specjalistycznej w ramach określonego czasu. Ostatnim etapem jest rozmowa z Menadżerem – Twoim przyszłym przełożonym w wybranym zakładzie produkcyjnym.

Nestlé Polska

Nestlé działa na polskim rynku od ponad 20 lat. Dynamiczny rozwój firmy jest możliwy przede wszystkim dzięki ludziom, którzy tworzą naszą organizację. Dbamy o bezpieczeństwo naszych pracowników oraz pielęgnujemy pełną zaufania atmosferę pracy, w której rodzą się niestandardowe idee! Przykładamy dużą wagę do jakości wytwarzanych produktów, jednocześnie przekazujemy naszym pracownikom i konsumentom szeroką wiedzę na temat zdrowego odżywiania. Innowacyjne pomysły pracowników Nestlé wykorzystujemy do tworzenia najlepszych receptur i koncepcji biznesowych, która decyduje o przewadze konkurencyjnej naszej firmy.

Nestlé Polska zapewni Ci możliwość zdobywania unikalnego doświadczenia – nasze drzwi są szeroko otwarte zarówno dla studentów, absolwentów jak i profesjonalistów! Nie zwlekaj – weź udział w tworzeniu produktów, z których można być dumnym, w projektach, o których się mówi. Korzystaj z różnorodnych możliwości rozwoju i zdobywaj nowe umiejętności!

Jesteśmy znanymi i cenionymi przedsiębiorcami w branży FMCG. Praca w Nestlé to duża samodzielność i realny wpływ na projekty w dynamicznym i wymagającym otoczeniu biznesowym. Przyjemna atmosfera i praca zespołowa, która umożliwiła wymianę doświadczeń skłóda się na sukcesy naszych pracowników.

Ważna jest dla nas całość i nieustanny rozwój!

Tekst wizerunkowy firmy Nestlé (2019/2020).

132

DAY 1.

IT'S SOMETHING EVERYONE EXPERIENCES WHEN THEY JOIN A NEW COMPANY, WHETHER THEY'RE A STUDENT, A RECENT GRADUATE OR A SEASONED PROFESSIONAL.

P&G's Day 1 starts with you doing something that matters - making an impact on the world, P&G brands, and your career.

We hire based on the potential we see in people, so here, you'll be trusted to dive right in, take the lead, use your initiative, and build billion-dollar brands that help make everyday activities easier and make the world a better place. You'll be doing meaningful work that takes your career places you never imagined. Join us, and you'll be part of this effort from Day 1.

133

WHERE WE HIRE:

GENERAL OFFICE
Warsaw, Zabrzeńska St.

The place where business strategies are created and decisions are made. It is a home for departments such as Sales, Brand Management/Marketing, Finance & Accounting, Analytics & Insights, HR, Supply Network, Purchasing and others. We recruit for managerial internships and full-time positions.

GLOBAL BUSINESS SERVICES - IT
Warsaw, Zabrzeńska St.

IT at P&G specializes in designing, implementing and operating IT tools and systems. We transform the way business is done by implementing new technologies in daily business operations. We are looking for people passionate about IT and Project Management (internships and full-time employment).

EUROPEAN PLANNING SERVICE CENTER (PSC)
Warsaw, Konstruktorska St.

The European PSC is the biggest planning center in the world. We consolidate all planning activities required to coordinate all elements of Supply Chains: suppliers, production plants, warehouses, distribution centers, and transportation. We are supporting major P&G businesses across Europe. Throughout the year we are looking for planning specialists, engineers and technical university graduates (internships, work and study, full-time positions).

CENTRAL EUROPEAN PLANTS
Aleksandrów Łódzki, Łódź, Warsaw

Our plants include a Gillette Plant—the biggest in the world—in Łódź and a Cosmetics Plant in Aleksandrów Łódzki, where we create our Olay products, as well as Gillette and Old Spice. There is also the Pampers plant in Warsaw, where we produce 10,000 diapers per minute on 16 lines and deliver our products to 37 countries in Europe, Asia and Africa. We are looking for candidates from engineering and technical studies as well as for technicians.

Learn more: pgcareers.com

Tekst wizerunkowy firmy P&G (2018/2019).

**SEE YOUR
WORK
IN MILLIONS
OF HOMES
#PGDAY1**

**FIND
FULL-TIME JOB
OR INTERNSHIP**

- Brand Management / Marketing
- Finance & Accounting
- HR
- IT (Analytics, Developers, Architects, DevOps, Security, PMs)
- Logistics
- Production (Engineers, Technicians)
- Purchasing
- Sales
- Supply Chain (Production, Demand, Artwork, Transportation)

P&G DAY 1.

pgcareers.com

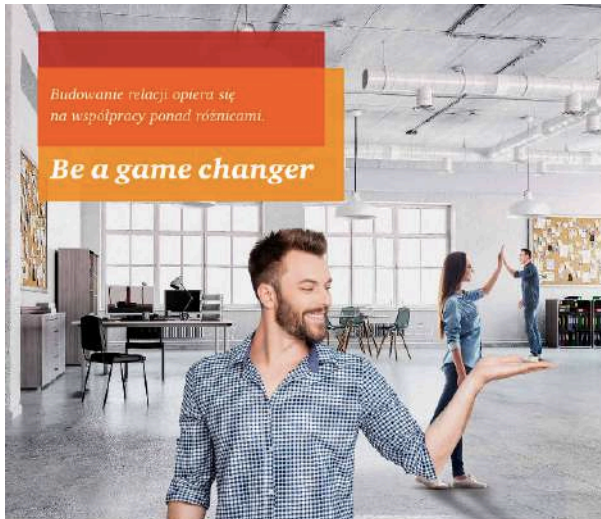








Tekst wizerunkowy firmy P&G (2019/2020).



Budowanie relacji opiera się na współpracy ponad różnicami.

Be a game changer

PwC Service Delivery Center (SDC) to jedna z największych firm w branży BPO/SSC w Polsce i na rynku lokalnym. Firma wspiera ponad 70 globalnych procesów w ramach sieci PwC w obszarze wsparcia **audytu finansowego** (Assurance), **podatków** (Tax) czy **procesów księgowych i HR** (Internal Firm Services).

PwC Service Delivery Center zatrudnia 1800 pracowników, dostarczających usługi do około 50 firm z sieci PwC na świecie, pracujących w **Katowicach i Opolu**.



CEE Shared Services and Outsourcing Awards 2018



Gazeta Biznesu 2018



Service Delivery Center

Dlaczego warto dołączyć do PwC Service Delivery Center?

135

Różnorodne możliwości rozwoju.

Pracodawca wspierający rozwój umiejętności technicznych, miękkich oraz liderkich. Oferuje udział w wielowymiarowych projektach oraz globalnych procesach jednocześnie dając możliwość na awans zawodowy czy zmianę obszaru pracy i zadań poprzez wewnętrzne rekrutacje.

Przyjazne i wspierające środowisko pracy.

Firma dbająca o dobre relacje pomiędzy pracownikami, a także o komfortowe warunki pracy.

Kultura ciągłego doskonalenia.

Organizacja ceniąca innowacyjne i nietuzinkowe podejście, dająca pracownikom realny wpływ na wdrażanie własnych pomysłów.



8 języków
angielski, niemiecki,
czeski, słowacki,
węgierski,
włoski, francuski,
polski



Wielostronne kierunki rozwoju
Programy stażowe
Program Praktyk Letnich
Program Ambasador
Stanowiska specjalistyczne



Programy szkoleniowe dla studentów
Droga do Kariery
Upskill

PwC Service Delivery Center poszukuje:

- Studentów i absolwentów różnorodnych specjalizacji i kierunków studiów.
- Pracowników doświadczonych w obszarze m.in. finansów lub podatków.
- Osób zainteresowanych dalszym rozwojem osobistym z pasją do języków obcych.

Aplikuj!
www.pwc.pl/sdc



PwC.SDC.Katowice



@PwC_ServiceDeliveryCenter


Tekst wizerunkowy firmy PwC (2018/2019).

14
15


PwC Service Delivery Center

PwC Service Delivery Center (SDC) to firma o ugruntowanej pozycji na rynku, działająca w Polsce od 10 lat. Oferuje usługi z zakresu wsparcia audytu finansowego (Assurance), podatków (Tax) czy procesów księgowych i HR (Internal Firm Services).


PwC Service Delivery Center to dwa biura, zlokalizowane w Katowicach i w Opolu oraz ponad 2000 pracowników, współpracujących z przedstawicielami około 50 biur PwC na świecie.



2 lokalizacje
Katowice | Opole



8 języków
angielski, niemiecki,
czeski, słowacki, węgierski,
włoski, francuski,
polski




kierunki rozwoju
Program Praktyk Letnich,
Program Ambasador,
stanowiska specjalistyczne,
programy stażowe

Oferujemy:

- Bogaty wachlarz benefitów
- Szeroką gamę szkoleniową
- Współpracę międzynarodową z innymi biurami PwC na świecie.

W PwC Service Delivery Center poszukujemy:

- Studentów i absolwentów różnorodnych specjalizacji i kierunków studiów.
- Pracowników doświadczonych w obszarze m.in. finansów lub podatków czy HR.
- Osób zainteresowanych dalszym rozwojem osobistym z pasją do języków obcych.



Service Delivery Center


Co nas wyróżnia?

Różnorodne możliwości rozwoju.
Pracodawca wspierający rozwój umiejętności technicznych, miękkich oraz liderkich. Oferuje udział w wielowymiarowych projektach oraz globalnych procesach jednocześnie dając możliwość na awans zawodowy, czy zmianę obszaru pracy i zadań poprzez wewnętrzne rekrutacje.

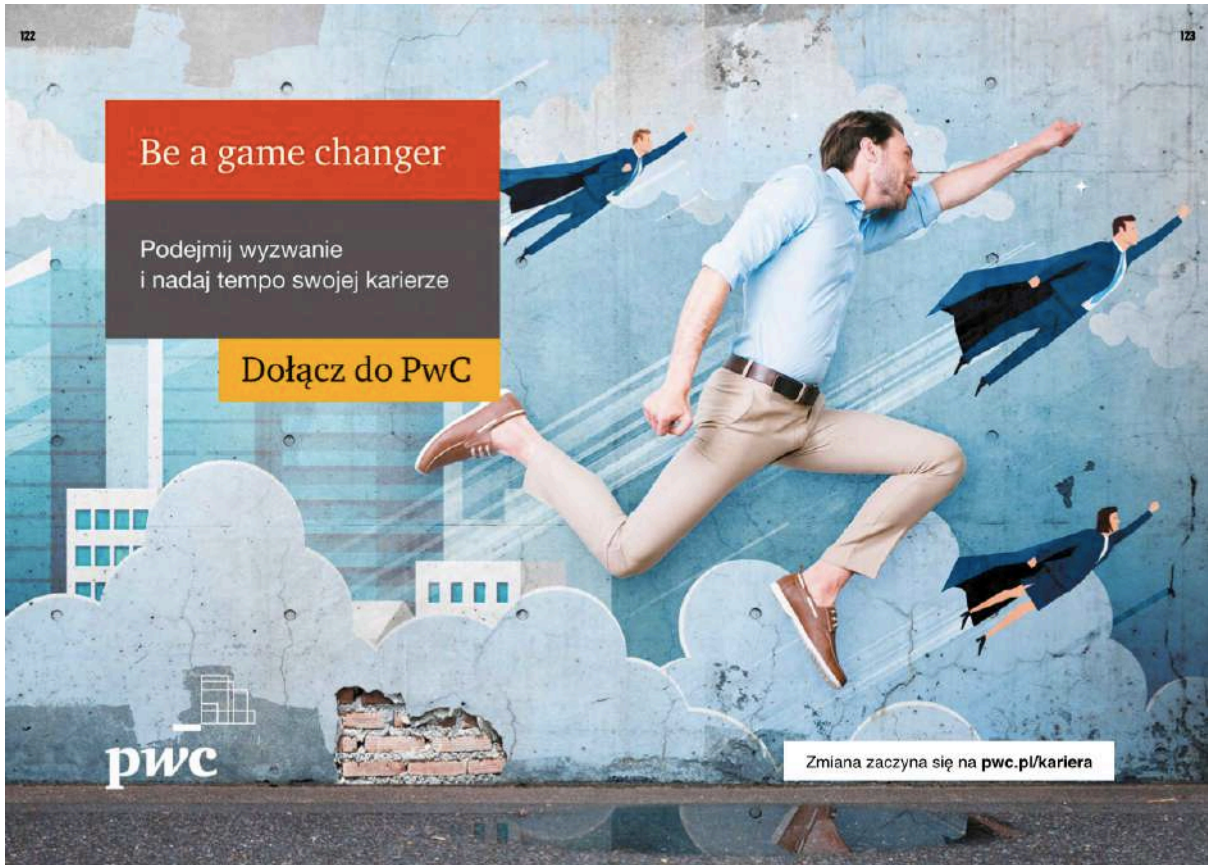
Przyjazne i wspierające środowisko pracy.
Firma stawia na relacje i współpracę, a przy tym komfortowe warunki pracy, tak aby czuć się dobrze.

Kultura ciągłego doskonalenia.
Organizacja ceniąca innowacyjne i nietuzinkowe podejście, dająca realny wpływ pracownikom na wdrażanie własnych pomysłów.


PwC.SDCKatowice


@PwC_Polska

Tekst wizerunkowy firmy PwC (2019/2020).



Tekst wizerunkowy firmy PwC (2019/2020).

SAMSUNG












Go 4 Samsung

Uruchamiamy kolejną edycję programu stażowego Go4Samsung. To 12-miesięczna, profesjonalna ścieżka zawodowa, dzięki której doświadczysz pracy w jednej z największych marek na świecie. To, czego zdołasz się nauczyć zdecyduje o Twojej dalszej karierze w Samsung Electronics Polska. Jeśli jeszcze studujesz lub właśnie odbierasz absolutorium, dobrze mówisz po angielsku i rozwój jest Twoim priorytetem - wyślij swoje CV.

Bądź częścią innowacji

Od momentu wdrożenia do obowiązków możesz liczyć na pełną swobodę i odpowiedzialność za obszar, który wybierzesz. Będziesz pracować z najnowszymi rozwiązaniami technologicznymi Samsunga, sprawdzisz się w kreatywnych zadaniach, wymagających szybkości w podejmowaniu decyzji i otrzymasz wiedzę, której nie pozyskasz nigdzie indziej. Przez cały okres stażu wspierać Cię będzie Mentor oraz Twoi współpracownicy. Widoczne efekty pracy to nasza gwarancja.

Warunki pracy

-  Umowa zlecenie
-  Elastyczny czas pracy
-  Wynagrodzenie
-  Dofinansowanie do karty sportowej
-  Sekcje sportowe (żeglarsstwo, piłka nożna, siatkówka)
-  Dostęp do sklepu pracowniczego
-  Nowoczesne biuro
-  Słoneczny taras
-  Dostęp do najnowszych gadżetów i produktów Samsung
-  Laptop + Smartfon
-  Bezpłatne wejścia do Centrum Nauki Kopernik dla Ciebie i znajomych

Do What You Can't

Aplikuj już od 15 października na
Go4.Samsung.pl

Tekst wizerunkowy firmy Samsung (2018/2019).

SAMSUNG

#DoWhatYouCant

Do
What
You
Cant

Program stażowy Go4Samsung

Go4Samsung to 12-miesięczna profesjonalna ścieżka zawodowa, dzięki której doświadczysz pracy w jednej z największych marek na świecie. To czego zdołasz się nauczyć, zdecyduje o Twojej dalszej karierze w Samsung Electronics Polska. Jeśli jeszcze studiujesz lub właśnie odbierasz absolutorium, dobrze mówisz po angielsku i rozwój jest Twoim priorytetem – ten program jest dla Ciebie.



Bądź częścią innowacji

Od momentu wdrożenia w obowiązki możesz liczyć na pełną swobodę i odpowiedzialność za obszar, który wybierzesz. Będziesz pracować z najnowszymi rozwiązaniami technologicznymi Samsunga sprawdzisz się w kreatywnych zadaniach wymagających szybkości w podejmowaniu decyzji i otrzymasz wiedzę, której nie pozyskasz nigdzie indziej. Przez cały okres stażu wplecać Cię będzie Mentor oraz Twój współpracownik.

Bądź częścią zespołu

Program stażowy uwzględnia wiele aktywności integracyjnych i rozwojowych. W zeszłorocznej edycji Go4Samsung stażysty brali udział w warsztatach kulinarnych w studio CookStory by Samsung, odwiedzili fabrykę sprzętu AGD we Wrocławiu oraz brali udział w przedpremierowych testach słuchawek Samsung Galaxy Buds. W ramach dodatkowych działań rozwojowych brali udział m.in. w szkoleniu ze sztuki prezentacji oraz otrzymali obszerny feedback dotyczący ich stylu pracy. Przekonaj się razem z nami jakie atrakcje, wydarzenia integracyjne i możliwości rozwoju przygotowaliśmy na kolejny rok!



Go4Samsung oferuje Ci:



Umowa zlokalizowana

Laptop + smartfon



Konkurencyjne wynagrodzenie



Dostęp do najnowszych produktów Samsung



Dofinansowanie do karty Multisport



Sekcje sportowe



Dostęp do sklepu pracowniczego



Dostęp do Centrum Nauki Kopernik dla Ciebie i Twojej rodziny

Start nowej edycji Go4Samsung: marzec 2020

Tekst wizerunkowy firmy Samsung (2019/2020).



State Street
World's Leading
Provider of
Financial Services
to Institutional
Investors

State Street to wiodący dostawca usług finansowych dla inwestorów instytucjonalnych, działający na całym świecie od ponad 225 lat. W Polsce jesteśmy od 2007 roku i cały czas rozwijamy się oraz powiększamy nasz zespół – w Krakowie pracuje już ponad 3000 specjalistów. Biuro w Gdańsku powstało w 2016 roku i obecnie zatrudniamy ponad 1000 pracowników. Chcesz do nas dołączyć?

Budujemy naszą markę w branży usług finansowych od innowacji technologicznych i produktu po odpowiedzialność korporacyjną i rozwój lokalnych społeczności. Jesteśmy globalnym pracodawcą zatrudniającym zróżnicowaną kadrę pracowników z bogatym doświadczeniem oraz siecią 37 000 pracowników na 100 rynkach finansowych.

Dla nas sukces to wpływ jaki nasi pracownicy mają – na naszych klientów, lokalną społeczność oraz na siebie nawzajem. Tworzymy środowisko pracy, w którym nasi pracownicy czują się zaangażowani, docenieni, a także otrzymują wsparcie niezbędne do wykorzystania pełni ich potencjału.

Dołącz do nas.



Sprawdź nasze oferty pracy i ślady w Krakowie i Gdańsku na:
www.statestreet.com/careers

Join us
and make
your mark

Tekst wizerunkowy firmy State Street (2018/2019).



For more information visit
www.fb.com/StateStreetBankPolska



State Street Bank to bank depozytariusz, instytucja finansowa świadcząca usługi klientom instytucjonalnym – funduszom inwestycyjnym, emerytalnym, firmom ubezpieczeniowym, instytucjom publicznym. Zatrudniamy specjalistów już w ponad 40 działach w Krakowie i Gdańsku.

Oferujemy pracę z widokiem na:

Rozwój – szkolenia techniczne i warsztaty umiejętności miękkich oraz programy dofinansowania dokształcenia (np. studia podyplomowe), zajęcia językowe w grupach, programy mentoringu.

Benefity – wszechstronny i elastyczny pakiet świadczeń socjalnych, uwzględniający m.in. prywatną opiekę medyczną, ubezpieczenie na życie, dodatkowe dni urlopu, karty sportowe typu Multipert czy bilety do kina.

Dobrą atmosferę i pracę zespołową.

Budujemy naszą markę w branży usług finansowych od innowacji technologicznych i produktu po odpowiedzialność korporacyjną i rozwój lokalnych społeczności. Dla nas sukces to wpływ, jaki nasi pracownicy mają na naszych klientów, lokalną społeczność oraz na siebie nawzajem. Tworzymy środowisko pracy, w którym nasi pracownicy czują się zaangażowani, docenieni, a także otrzymują wsparcie niezbędne do wykorzystania pełni ich potencjału.

Kogo szukamy:

- studentów ostatnich lat studiów lub absolwentów kierunków ekonomicznych tj. księgowość, zarządzanie, bankowość i finanse; absolwenci innych kierunków studiów będą także rozważani
- profesjonalistów i managerów z doświadczeniem w sektorze usług finansowych.

Oferujemy stanowiska w obszarach: Fund Accountant, Hedge Fund Accountant, Pricing Administrator, Derivatives Administrator, Financial Reporting Accountant, Financial Analyst, Market Data Analyst, Compliance Analyst, Risk Analyst.

Główne wymagania to biegła znajomość języka angielskiego oraz zdolności analityczne. Wykształcenie ekonomiczne jest tutaj dodatkowym atutem.

Terminy rekrutacji: cały rok

Skontaktuj się z nami!

statestreet.com/careers

www.fb.com/StateStreetBankPolska



Tekst wizerunkowy firmy State Street (2019/2020).

Dysertacja stanowi opis obrazu świata, na który składa się wizerunek pracodawcy i potencjalnego odbiorcy wyłaniający się z narracji danej firmy. Autorzy przekazów *employer brandingowych*, mając świadomość tego, jakimi wartościami kierują się potencjalni pracownicy, w swoich komunikatach przywołują je i układają w sekwencje w taki sposób, by zainteresować nimi odbiorców. Zatem sposób komunikacji danej organizacji wpływa zarówno na wizerunek marki jako pracodawcy, jak i na grupę docelową – przyszłych pracowników danej firmy.

Wejście na rynek pracy kolejnych generacji sprawia, że istnieje potrzeba integracji obrazu świata wytwarzanego przez organizacje z często odmiennymi oczekiwaniami odbiorcy, a zatem również modyfikacji narracji pracodawców skierowanej do potencjalnych pracowników. Przedstawiciele poszczególnych generacji kierują się różnymi celami oraz poszukują innych cech pracy i pracodawcy. Ponadto odmienne motywatory zachęcają ich do działania.

Celem rozprawy jest zatem zrekonstruowanie obrazu świata zarysowanego w narracjach podmiotów dyskursu rynku pracy skierowanych do generacji Z. Rekonstrukcja ta jest analizą procesów komunikacji, które ten obraz świata współtworzyły. Rozpatrzono między innymi zastosowane w tekstach strategie dyskursywne i występujące w nich układy relacji nadawca–odbiorca. Twórcy świadomie kreują komunikaty, stosując pewne słowa i sekwencje, wykorzystując językowe i pozajęzykowe sposoby kształtowania wypowiedzi w celu umieszczenia danego tekstu w strumieniu podobnych do niego przekazów.

Podczas analizy materiału badawczego szukano odpowiedzi na pytanie, jakie są dominujące cechy obrazu świata, który ma wzbudzić w potencjalnych pracownikach chęć zainteresowania się daną ofertą pracy. W tym celu odwołano się do teorii dyskursu i posłużono się narzędziami zaproponowanymi przez multimodalną analizę dyskursu oraz wielopoziomową analizę dyskursu. Zastosowane metody polegają z jednej strony na badaniu kontekstu społecznego, w którym ów dyskurs istnieje, z drugiej zaś na analizie tekstów i ich wzajemnych zależności oraz sposobu uporządkowania.

Dysertacja składa się z siedmiu rozdziałów. Pierwszy rozdział przedstawia założenia teoretyczne dotyczące teorii dyskursu. Opisano w nim wykorzystywane w pracy definicje oraz przybliżono m.in. założenia multimodalnej analizy dyskursu. W drugim rozdziale skupiono się na zjawiskach kształtujących rynek pracy w Polsce i na świecie. Wybrane zagadnienia to: społeczeństwo informacyjne; globalizacja; globalna mobilność; digitalizacja i automatyzacja; wojna o talenty; krótkotrwałe więzi pracowników z ich pracodawcami; oraz dodatkowo te charakterystyczne dla polskiego rynku pracy: transformacja ustrojowa; wejście Polski do Unii

Europejskiej oraz rynek pracownika. W kolejnym rozdziale przybliżono koncepcję *employer branding*. Opisano nie tylko jej genezę, ale też jej mechanizmy i procesy. Rozdział czwarty przedstawia kwestię pokoleniowości. Zawarto w nim opisy generacji wyżu powojennego oraz pokolenia X, Y i Z. Kolejny rozdział to opis metodologii badań. Na rozdział szósty składa się analiza zebranego materiału badawczego. Wyszczególniono w nim analizę sfery semantycznej komunikatów multimodalnych oraz opisano cztery strategie: pracodawca jako pionier nowych technologii; pracodawca jako mentor i opiekun; pracodawca jako inkubator; pracodawca jako globalny działacz społeczny. Wszystkie konkluzje zawarto w podsumowaniu stanowiącym ostatni rozdział pracy badawczej.

Słowa klucze: employer branding, employee branding, komunikacja zewnętrzna firmy, generacja Z, problem pokoleniowości, rynek pracownika, rynek pracy, dyskurs rynku pracy, multimodalna analiza dyskursu, wielopoziomowa analiza dyskursu

This dissertation is a description of the image of the employer and the potential recipient emerging from an external communication of a given company. Authors of employer branding messages, being aware of the values that guide potential employees, recall them in their messages, and arrange them in sequences to arouse the recipients' interest. Therefore, the way an organization communicates affects the brand image as an employer, the target group, and future employees of a given company.

As a new generation enter the polish labor market, there is a need to integrate the image of the world structured by organizations with different expectations of the recipients. And, therefore, to also modify the narrative of employers addressed to potential employees. Representatives of each generation have different goals and look for different characteristics of the job and of the employer. Moreover, different motivators encourage them to apply for a position.

Hence, this thesis aims to reconstruct the image of the labor market discourse outlined in the companies' narratives addressed to Generation Z. The reconstruction is a qualitative analysis of the communication processes that co-created this image. Among others, the discursive strategies used in the texts and the occurring relations between senders and receivers were examined. Authors consciously create messages by using certain words and sequences, using linguistic and non-linguistic ways of shaping utterances to place a text in the stream of similar messages.

During the the research, there was a need to answer the question: what are the dominant features of the communication of organizations which is supposed to arouse in potential employees the desire to be interested in a given job offer. For this purpose, discourse theory was applied, and the tools proposed by multimodal discourse analysis and multilevel discourse analysis were used. On the one hand, the methods consist in examining the social context in which the discourse exists, and on the other, in analyzing texts and their interrelationships and orders.

The dissertation consists of seven chapters. The first one presents theoretical assumptions concerning the theory of discourse. It describes the definitions used in the dissertation and introduces, among other things, the assumptions of multimodal discourse analysis. The second chapter focuses on the variables which have been shaping the labor market in Poland and around the world. Selected dimensions include the information society, globalization, global mobility, digitalization and automation, the war for talent, short-term bonds between employees and their employers, and additionally, those representative only for

the Polish labor market: political transformation, Poland's accession to the European Union or the employee market.

The next chapter presents the concept of employer branding. It describes not only its genesis, but also its mechanisms and processes. The fourth chapter describes different generations, such as: the post-war baby boom generation and generations X, Y, and Z. The next chapter introduces the research methodology used in this dissertation. The sixth chapter consists of the analysis of the research material. It analyses the semantic sphere of multimodal messages and describes four strategies: employer as a pioneer of new technologies; employer as a mentor and guardian; employer as an incubator; employer as a global social activist. All conclusions are included in the conclusion which is the last chapter of the research paper.

Keywords: employer branding, employee branding, external communication, generation Z, employee market, labor market, labor market discourse, multimodal discourse analysis, multilevel discourse analysis