
Julia Senator-Kaczprzak

Akademia Leona Koźmińskiego, Uniwersytet Vizja

ORCID: 0009-0009-0569-771X

Nowoczesny *employer branding*: budowanie marki pracodawcy w świecie generacji multimedialnych

1. Wstęp

Ewolucja rynku pracy, napędzana zmianami demograficznymi, technologicznymi oraz społeczno-kulturowymi, wymusza redefinicję tradycyjnych modeli zarządzania zasobami ludzkimi. *Employer branding* (EB), będący jeszcze dwie dekady temu elementem pomocniczym w działaniach marketingowo-rekrutacyjnych, obecnie stanowi jedno z fundamentalnych narzędzi strategicznego HR. Organizacje rywalizujące o wysokiej klasy specjalistów muszą nie tylko oferować konkurencyjne warunki pracy, ale także kształtować spójną i autentyczną narrację o sobie.

Od momentu sformułowania koncepcji *employer branding*u przez Simona Barrowa i Tima Amblera w 1996 roku podejście do budowania wizerunku pracodawcy znacznie się rozszerzyło. Początkowo skupione na reputacji firmy i doświadczeniach kandydatów (*candidate experience*), dziś obejmuje również tzw. *employee experience* – holistyczne doświadczenie pracownika, obejmujące cały cykl życia w organizacji: od *onboarding*u po *offboarding* (Panneerselvam, Balaraman 2022: 201-207). Równolegle z tym rozwojem nastąpiła potrzeba dostosowywania komunikatów oraz wartości EVP do zróżnicowanych

odbiorców – w szczególności do kolejnych pokoleń wchodzących na rynek pracy (Pawar, Charak 2014: 1–9).

W Polsce dynamika zmian w *employer branding* była szczególnie zauważalna po 2004 r., wraz z otwarciem rynku pracy Unii Europejskiej i odpływem młodych specjalistów do krajów Europy Zachodniej i już w 2007 r. zaczęto określać zaistniałą sytuację „rynkiem pracownika” (Wojnicka 2010: 116). Firmy zaczęły dostrzegać konieczność nie tylko pozyskiwania talentów, ale i zatrzymywania ich poprzez odpowiednio skonstruowaną markę pracodawcy. Początkowo działania te były powierzchowne, często sprowadzały się do estetycznych kampanii rekrutacyjnych bez głębszej analizy potrzeb kandydatów. Jednakże wraz z rozwojem narzędzi analitycznych, social mediów oraz wzrostem świadomości pracowników nastąpiło wyraźne przesunięcie w stronę bardziej złożonych i ukierunkowanych strategii EB.

Współcześnie największym wyzwaniem dla organizacji jest skuteczne zarządzanie wizerunkiem w kontekście współistnienia na rynku pracy aż czterech różnych pokoleń: *baby boomers* (urodzeni 1948–1964), pokolenia X (1965–1979), Y (1979–1995) oraz Z (1995–2010). Każde z tych pokoleń wnosi inne wartości, oczekiwania i preferencje w zakresie komunikacji, przywództwa, elastyczności pracy czy rozwoju zawodowego. Dla pracodawcy oznacza to konieczność projektowania wielowarstwowych działań, które będą jednocześnie spójne wizerunkowo i elastyczne funkcjonalnie (Kobylińska, Płoszczuk 2021: 28–39).

W obliczu rosnącej konkurencji na rynku pracy oraz coraz silniejszego wpływu pokolenia Z, które dorastało w pełni w erze cyfrowej, konieczne staje się przeformułowanie klasycznych narzędzi *employer branding*. Ich miejsce zajmują działania oparte na autentyczności, transparentności oraz dialogu – nie zaś jednostronnej narracji. Celem niniejszego artykułu jest analiza ewolucji koncepcji *employer branding* w kontekście zmian pokoleniowych i technologicznych oraz identyfikacja kluczowych czynników wpływających na skuteczność budowania marki pracodawcy wśród tzw. generacji multimedialnych. Opracowanie ma na celu usystematyzowanie wiedzy teoretycznej oraz wskazanie praktycznych implikacji dla organizacji funkcjonujących na polskim rynku pracy.

Zastosowana metodologia ma charakter przeglądowy i analityczno-porównawczy. Artykuł opiera się na analizie literatury przedmiotu – zarówno krajowej, jak i zagranicznej – obejmującej publikacje naukowe, raporty branżowe oraz opracowania dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi, komunikacji organizacyjnej i *employer branding*. Przyjęte podejście pozwala na syntetyczne ujęcie trendów i zjawisk oraz wyodrębnienie najlepszych praktyk możliwych do wdrożenia w warunkach polskich.

2. Pokolenia na rynku pracy: od *baby boomers* do generacji Z

Analiza strategii *employer brandingowych* w ujęciu pokoleniowym wymaga zrozumienia fundamentalnych różnic kulturowych, społecznych i technologicznych między grupami wiekowymi funkcjonującymi równolegle na rynku pracy. Współcześnie, szczególnie na rynku europejskim i polskim, obserwujemy obecność aż czterech głównych pokoleń, z których każde charakteryzuje się odmiennymi wartościami, preferencjami komunikacyjnymi oraz oczekiwaniami względem pracodawcy. Z punktu widzenia strategii EB kluczowe staje się nie tylko zróżnicowanie przekazu, ale przede wszystkim dogłębne poznanie motywatorów oraz barier każdego z tych pokoleń.

Tabela 1. Przedziały czasowe przypisane pokoleniom

Baby Boomers	Pokolenie X	Pokolenie Y (Millenials)	Pokolenie Z
Lata			
1948–1964	1965–1979	1979–1994	1995–2010

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury (Smolbik-Jęczyński, Żarczyńska-Dobiesz 2017: 175 oraz McKinsey & Company 2018)

2.1. *Baby boomers* (1948–1964)

Pokolenie powojenne wychowane zostało w duchu stabilizacji, lojalności i szacunku dla hierarchii organizacyjnej. Dla przedstawicieli *baby boomers* praca stanowiła często główne źródło tożsamości i prestiżu społecznego. Oczekiwali oni stabilnych warunków zatrudnienia, klarownych ścieżek kariery i autorytarnego przywództwa. W kontekście EB kluczowe było dla nich poczucie bezpieczeństwa, klarowność zasad i system benefitów opartych na długoterminowej współpracy (np. pakiety emerytalne, dodatki stażowe). Na rynku polskim pokolenie to istotnie współtworzyło struktury transformującego się rynku pracy po 1989 r. Obecnie jego udział w aktywnym rynku pracy systematycznie maleje, jednak jego przedstawiciele pełnią często rolę mentorów, liderów zespołów lub ekspertów branżowych.

2.2. Pokolenie X (1965–1979)

Przedstawiciele pokolenia X dorastali w okresie przemian ustrojowych (w Polsce), co wykształciło w nich elastyczność, pragmatyzm oraz samodzielność. Cenią równowagę między życiem zawodowym a prywatnym (*work-life balance*), niezależność i możliwość podejmowania decyzji. W kontekście

EB skuteczne są działania podkreślające możliwości rozwoju, transparentność procesów oraz kulturę organizacyjną opartą na zaufaniu i autonomii. Pokolenie to w dużej mierze pełni dziś funkcje kierownicze i menedżerskie, kształtując realia pracy młodszych pokoleń. W relacjach z pracodawcą oczekują partnerskiego podejścia, lojalności i przestrzeni do realizacji indywidualnych celów zawodowych.

2.3. Pokolenie Y/milenialsi (1979–1995)

To pierwsze pokolenie „cyfrowych tubylców”, które aktywnie korzystało z internetu, mediów społecznościowych i nowoczesnych technologii jeszcze przed wejściem na rynek pracy. Milenialsi oczekują od pracodawców nie tylko atrakcyjnych warunków finansowych, lecz także wartościowej kultury organizacyjnej, możliwości rozwoju, elastyczności czasu i miejsca pracy oraz wyraźnego celu (*purpose-driven work*). EB skierowany do tej grupy powinien być spójny z komunikacją marki w kanałach cyfrowych i oparty na storytellingu oraz autentycznych opiniach obecnych pracowników. W Polsce milenialsi to dziś trzon pracowników sektora nowoczesnych usług, technologii, mediów i edukacji, a także dynamicznie rosnąca grupa w strukturach zarządczych firm.

2.4. Pokolenie Z (1995–2010)

Najmłodsze pokolenie aktywne zawodowo, wychowane w rzeczywistości permanentnej obecności internetu, smartfonów i globalnych narracji. Dla pokolenia Z kluczowe są: szybkość komunikacji, autentyczność przekazu, inkluzywność oraz zaangażowanie społeczne firm. Oczekują oni natychmiastowej informacji zwrotnej, elastyczności w kształtowaniu ścieżki zawodowej oraz sensu i wpływu w wykonywanej pracy. Z punktu widzenia EB skuteczne są działania oparte na krótkich formatach wideo (np. TikTok lub Instagram), interaktywności oraz dwustronnej komunikacji z marką pracodawcy. W Polsce pokolenie Z weszło na rynek pracy w okresie postpandemicznym, co znacząco wpłynęło na ich oczekiwania względem hybrydowego modelu pracy, dobrostanu psychicznego oraz różnorodności w miejscu pracy (Senator-Kaczprzak 2024: 20–25).

Tabela 2. Porównanie pokoleń *baby boomers*, pokolenia X, milenialsów i pokolenia Z

Aspekt	<i>Baby boomers</i>	Pokolenie X	Milenialsi	Pokolenie Z
Dorastanie	Powojenny wyż demograficzny, konserwatywne wychowanie	Restrukturyzacja gospodarki, inflacja, niestabilność	Rewolucja technologiczna, brak ograniczeń społecznych	Świat realny i wirtualny, dynamiczne czasy
Wejście na rynek pracy	Niski poziom bezrobocia, komunistyczna Polska	Komputeryzacja, dostęp do TV, rozwój biznesu	Internet, media społecznościowe, kapitalizm III RP	Globalna dostępność technologii, pandemia, zmiany klimatu
Postrzeganie pracy	Praca jako wartość sama w sobie, lojalność wobec pracodawcy	Stabilność pracy, <i>work-life balance</i> , lojalność wobec rodziny	Balans praca-życie, niezależność, innowacyjność	Praca jako środek do realizacji pasji, wysoka mobilność
Stosunek do autorytetów	Szacunek do autorytetów, konserwatyzm	Niezależność, brak akceptacji autorytaryzmu	Brak autorytetów, szacunek za wiedzę i doświadczenie	Podważanie autorytetów, chęć mentora i inspiratora
Kompetencje	Niskie umiejętności miękkie i interpersonalne	Dobre umiejętności techniczne, komunikacyjne i interpersonalne	Wysoka potrzeba sensu pracy, wrażliwość na ekologię	Wysokie umiejętności informatyczne, wielozadaniowość
Preferencje zawodowe	Stabilna praca, praca w jednym przedsiębiorstwie	Stałe doksztalcenie się, elastyczne godziny pracy	Efektywność, elastyczny czas pracy, wielozadaniowość	Szkolenia, elastyczność, praca zdalna
Styl pracy	Praca indywidualna, skłonność do nadgodzin	Samodzielność, indywidualizm, praca po godzinach	Preferencja pracy zespołowej, innowacyjność	Praca w zespołach wielokulturowych, potrzeba nowych bodźców
Motywacja	Wynagrodzenie, stabilność, eliminacja wyjątkowości	Możliwość awansu, rozwój zawodowy, atmosfera w pracy	Sens pracy, wpływ na rzeczywistość, dobre wynagrodzenie	Pieniądże, samorozwój, inspirujący lider
Mobilność zawodowa	Niska mobilność zawodowa i geograficzna	Mobilność zawodowa i geograficzna, elastyczność	Preferencja dla satysfakcjonującej pracy	Wysoka mobilność, częste zmiany pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury (Armata 2024)

Zróżnicowanie pokoleniowe stanowi wyzwanie, ale także ogromny potencjał dla nowoczesnego *employer branding*. Skuteczne działania EB wymagają nie tylko segmentacji grup docelowych, ale również adaptacji

języka, kanałów komunikacji i wartości prezentowanych w EVP do oczekiwań każdej z grup.

3. Nowoczesny *employer branding* w świecie multimedialnych

Transformacja cyfrowa radykalnie przekształca sposób, w jaki pracodawcy budują swoją markę, a kandydaci — szczególnie z młodszych pokoleń — poszukują i oceniają potencjalne miejsca pracy. Nowoczesny *employer branding* przestał być jedynie strategią HR-ową — stał się elementem zintegrowanej komunikacji organizacyjnej, mającym na celu budowanie relacji z otoczeniem rynkowym w czasie rzeczywistym i za pośrednictwem różnorodnych kanałów cyfrowych.

3.1. Strategie dopasowane do cyfrowych pokoleń

W dobie dynamicznych zmian technologicznych i kulturowych skuteczny EB nie może przyjmować formy jednorodnej, lecz powinien być precyzyjnie dopasowany do zróżnicowanych oczekiwań i preferencji poszczególnych grup demograficznych. W szczególności dotyczy to przedstawicieli pokoleń Y i Z, które ukształtowały się w rzeczywistości cyfrowej, zdominowanej przez natychmiastowy dostęp do informacji, silną personalizację treści oraz komunikację wielokanałową.

Dla mileniów, charakteryzujących się wysokim poziomem świadomości społecznej oraz oczekiwaniem na partnerską relację z pracodawcą, skuteczna strategia EB powinna opierać się na transparentnej i autentycznej narracji marki pracodawcy. Kluczowe znaczenie ma tu eksponowanie rzeczywistych historii pracowników (*employee storytelling*), klarownie zdefiniowanych ścieżek rozwoju zawodowego, a także misji i wartości organizacji. Wysoką skuteczność wykazują działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), programy wspierające dobrostan psychiczny i fizyczny pracowników (*well-being*) oraz szczegółowo i uczciwie komunikowane świadczenia pozapłacowe (Arriscado, Quesado, Sousa 2019: 391–403).

Z kolei przedstawiciele pokolenia Z, wychowani w kulturze natychmiastowości i cyfrowej nadmiarowości bodźców, preferują komunikację obrazową, dynamiczną i interaktywną. Skuteczny EB w ich przypadku powinien wykorzystywać krótkie formy wideo (np. *reels*, *stories*, *shorts*), materiały *behind the scenes*, vlogi z udziałem pracowników, a także kampanie prowadzone we współpracy z mikroinfluencerami lub ambasadorami marki rekrutowanymi wewnątrz. Nacisk należy położyć na autentyczność przekazu, inkluzywność, szybkość reakcji oraz możliwość dwustronnej interakcji (Pandita 2022: 556–569).

Najnowsze badania zaprezentowane w raporcie *2025 Gen Z and Millennial Survey* (Deloitte 2025: 3) wskazują, że zarówno przedstawiciele pokolenia Z, jak i milenialsi coraz silniej koncentrują się na rozwoju kompetencji oraz równowadze między życiem zawodowym a prywatnym, a nie na tradycyjnym awansie hierarchicznym. Zaledwie 6% respondentów z generacji Z deklaruje, że ich głównym celem zawodowym jest objęcie stanowiska kierowniczego. Znacznie częściej wskazują oni na potrzebę nauki, doskonalenia umiejętności i zdobywania doświadczeń, które pozwolą im rozwijać się w elastyczny sposób, zgodnie z ich indywidualnymi wartościami i stylem życia.

Oba pokolenia oczekują od pracodawców nie tylko możliwości rozwoju, ale także realnego wsparcia ze strony menedżerów – w roli mentorów i przewodników, a nie jedynie nadzorców codziennych zadań. Brak takiego wsparcia jest jednym z najczęściej wskazywanych deficytów we współczesnych organizacjach. Efektywne strategie *employer branding*u powinny więc akcentować rolę przywództwa opartego na empatii, feedbacku i partnerskiej relacji z pracownikami.

Raport podkreśla również rosnący sceptycyzm wobec tradycyjnych form edukacji. Aż 31% przedstawicieli pokolenia Z i 32% milenialsów zdecydowało się nie podejmować studiów wyższych, uznając je za mało efektywne z perspektywy inwestycji w karierę zawodową. Zjawisko to oznacza, że pracodawcy powinni jeszcze silniej angażować się w tworzenie ścieżek rozwoju wewnętrznego – programów mentoringowych, szkoleń, mikrocertyfi-katów czy ścieżek rozwoju kompetencji technicznych i miękkich. Potwierdza to również raport *Gen Boost. Młodzi na rynku pracy* (Hays, Fundacja Off School 2024: 4), który dedykowany jest polskim reprezentantom pokolenia Z. W tym badaniu aż 44% „zetek” wskazało, że programy szkoleniowe są najbardziej atrakcyjnym benefitem.

Istotnym kontekstem dla działań EB jest także dynamiczne upowszechnienie generatywnej sztucznej inteligencji (GenAI), z której w codziennej pracy korzysta już ponad połowa przedstawicieli pokoleń Y i Z. Technologia ta nie tylko zmienia sposób wykonywania zadań, ale także redefiniuje oczekiwania wobec pracodawcy. Młodsze pokolenia oczekują, że organizacje będą wspierać ich w nauce współpracy z narzędziami AI oraz w rozwijaniu kompetencji, których maszyny nie zastąpią – takich jak kreatywność, empatia, komunikacja i przywództwo. Warto również podkreślić rosnące znaczenie personalizacji w komunikacji z kandydatami, w którym wykorzystanie narzędzi automatyzujących, takich jak chatboty rekrutacyjne, dynamiczne landing page'e dopasowujące treści do segmentów odbiorców czy kampanie remarketingowe targetujące konkretne grupy behawioralne, pozwala nie tylko zwiększyć zaangażowanie, ale także skutecznie dotrzeć do trudniej dostępnych nisz talentowych.

Dla strategii nowoczesnego EB oznacza to konieczność projektowania programów rozwojowych, które łączą technologie z humanistycznym wyznacznikiem pracy, a także budowania wizerunku pracodawcy jako organizacji uczącej się, wspierającej ciągły rozwój i równowagę życiową.

Zdaniem autorki niniejszego tekstu szczególnie interesujące poznawczo są wnioski wynikające z raportów 2025 *Gen Z and Millennial Survey* (Deloitte 2025) oraz *Gen Boost. Młodzi na rynku pracy* (Hays, Fundacja Off School 2024), ponieważ opierają się one na rzetelnych badaniach empirycznych, a nie jedynie na refleksjach autorów czy obserwacjach rynkowych. Ukazują one realne postawy i oczekiwania młodych pokoleń wobec pracodawców, stanowiąc tym samym wartościową podstawę do projektowania skutecznych działań EB. Autorka podkreśla jednak, że istnieje wiele możliwych strategii przyciągania i utrzymania talentów z pokoleń Z i milenialsów, lecz kluczowe jest ich świadome zaadaptowanie do ogólnej strategii marki pracodawcy, jej pozycjonowania oraz wyznawanych wartości. Tylko wtedy komunikacja z kandydatami i pracownikami może pozostać spójna, autentyczna i wiarygodna.

3.2. Rola autentyczności, technologii i mediów społecznościowych

Autentyczność stanowi fundament nowoczesnego EB. Kandydaci, zwłaszcza cyfrowi, błyskawicznie rozpoznają przekaz nieautentyczny lub nadmiernie korporacyjny. Dlatego zamiast wyłącznie „marketingowej” narracji o firmie coraz częściej wykorzystuje się treści tworzone przez pracowników (*user-generated content*), transparentne relacje z życia firmy oraz realne historie sukcesu. Pokolenia wychowane w środowisku cyfrowym – Y i Z – oczekują szczerości i spójności przekazu, który nie tylko promuje, ale także faktycznie odzwierciedla wartości organizacji.

Technologie wspierające EB obejmują zarówno narzędzia analityczne (np. mierzenie skuteczności kampanii w czasie rzeczywistym), jak i systemy automatyzujące komunikację z kandydatami (ATS-y z funkcjami marketingowymi, CRM-y rekrutacyjne, AI w sourcingu). Firmy coraz częściej inwestują także w wirtualne onboardingowe experience, grywalizację procesu rekrutacji czy immersyjne doświadczenia (VR, AR) dla kandydatów, szczególnie w branżach technologicznych.

Media społecznościowe (LinkedIn, Instagram, TikTok, YouTube, Facebook) stały się podstawowym kanałem budowania marki pracodawcy. Każda platforma oferuje inny styl komunikacji i grupę docelową. Przykładowo, TikTok sprawdza się w kampaniach skierowanych do Gen Z, gdzie liczy się spontaniczność i krótkie formy video, podczas gdy LinkedIn pozostaje przestrzenią profesjonalnego networkingu i contentu eksperckiego.

Pokolenie Y, określane przez Dona Tapscotta mianem „pokolenia sieci”, szczególnie ceni wolność wyboru, autentyczność, współpracę, wiarygodność

oraz innowacyjność (Tapscott 2010: 138–175). Dla przedstawicieli tej generacji ważna jest możliwość personalizowania doświadczeń – zarówno jako konsumentów, jak i pracowników. Oczekują oni, że firma umożliwi im dostosowanie środowiska pracy do ich stylu życia, zapewni elastyczność oraz przestrzeń do kreatywności. Przedstawiciele generacji Y nie chcą już „pracować dla marki”, lecz współtworzyć ją, dlatego najlepiej reagują na działania oparte na współudziale – kampanie z udziałem pracowników, projekty oparte na crowdsourcingu czy współodpowiedzialności za sukces organizacji.

W kontekście EB oznacza to, że komunikacja kierowana do mileniśców powinna być prowadzona w dialogu, angażująca i dająca poczucie wpływu. Autentyczność marki dla tej grupy oznacza zgodność działań z deklarowanymi wartościami, a wiarygodność firmy staje się jednym z głównych czynników lojalności wobec pracodawcy. Jak podkreśla Tapscott, dla pokolenia Y „wiarygodność to waluta zaufania” – dotyczy to zarówno produktów, jak i relacji w miejscu pracy.

Z kolei pokolenie Z, mimo że dorastało w pełni w cyfrowym świecie, nie funkcjonuje wyłącznie online. Jak zauważają Ławińska i Korombel (2023: 15–16), jego przedstawiciele cenią autentyczne relacje offline, angażują się społecznie i oczekują, że marki będą wspierać ważne dla nich wartości, takie jak różnorodność, inkluzywność i zrównoważony rozwój. Jednocześnie generacja Z charakteryzuje się wysoką świadomością technologiczną, przyzwyczajeniem do natychmiastowej informacji oraz potrzebą ciągłego kontaktu z marką za pośrednictwem urządzeń mobilnych i mediów społecznościowych.

Pokolenie Z to użytkownicy, którzy – jak wskazują badania – łączą świat cyfrowy i realny, wykorzystując technologie do realizacji celów zawodowych, społecznych i edukacyjnych. W pracy oczekują elastyczności, możliwości rozwoju i sensu w działaniu. Cenią technologie, które wspierają autonomię, ułatwiają komunikację i przyspieszają procesy, ale jednocześnie oczekują, że pracodawca będzie stwarzał przestrzeń dla kreatywności, samorealizacji i dobrostanu. W przeciwieństwie do mileniśców, dla których kluczowa jest samodzielnność i rozwój, przedstawiciele pokolenia Z bardziej cenią współpracę, relacyjność i otwartość na różnorodność.

W kontekście EB działania kierowane do generacji Z powinny łączyć nowoczesne technologie z autentycznym przekazem społecznym (Dentsu Aegis Network 2019: 5, 11, 29). Przekazy marki muszą być dynamiczne, wizualne i angażujące, ale także oparte na realnych historiach i społecznej odpowiedzialności. Ważną rolę odgrywa tu *influencer marketing* – szczególnie w wersji opartej na autorytecie i wiedzy eksperckiej, a nie wyłącznie popularności.

Zdaniem autorki skuteczny EB w erze cyfrowych pokoleń wymaga połączenia autentyczności przekazu z umiejętnym wykorzystaniem technologii i mediów społecznościowych. To właśnie prawdziwość komunikacji,

spójność wartości marki z jej działaniami oraz zdolność tworzenia angażujących, interaktywnych doświadczeń decydują o wiarygodności pracodawcy w oczach milenialsów i przedstawicieli pokolenia Z. Autorka podkreśla, że kluczowe jest nie tylko korzystanie z nowoczesnych narzędzi, ale przede wszystkim budowanie relacji opartych na zaufaniu, współpracy i wspólnych wartościach – tak, aby technologia wspierała, a nie zastępowała autentyczny dialog między organizacją a jej odbiorcami.

4. Porównanie podejścia do budowania marki pracodawcy w Polsce na przestrzeni dekad

Rozwój *employer branding* w Polsce można rozpatrywać w kontekście dynamicznych przemian społeczno-gospodarczych, transformacji rynku pracy oraz rosnącego wpływu pokoleń o zróżnicowanych wartościach i oczekiwaniach. Na przestrzeni ostatnich dekad podejście do budowania marki pracodawcy przeszło fundamentalną ewolucję — od jednowymiarowej komunikacji rekrutacyjnej do strategicznego zarządzania doświadczeniem kandydata i pracownika.

4.1. Lata 90. – początki EB w warunkach transformacji ustrojowej

Po 1989 roku Polska weszła w fazę intensywnej transformacji ustrojowej i gospodarczej. Rynek pracy ukształtowany przez gospodarkę centralnie planowaną zaczął podlegać mechanizmom rynkowym. Pojawienie się zagranicznych inwestorów i rozwój sektora prywatnego wywołały potrzebę pozyskiwania i utrzymania wykwalifikowanej kadry. Restrukturyzacja rynku doprowadziła do problemów z bezrobociem, co dla pracodawców oznaczało wielu kandydatów i tzw. rynek pracodawcy. W tamtym czasie dominowało pokolenie *baby boomers* oraz część pokolenia X, których te zmiany nauczyły przywiązania do stabilności, lojalności wobec pracodawcy i tradycyjnego modelu zatrudnienia. Doświadczenia te sprawiły, że dla tych pokoleń najważniejsze było pozyskanie pracy, bez względu na to, co oferowała ona dodatkowo (Klementowska 2019: 41–50). W tym czasie w Wielkiej Brytanii, w 1996 roku, po raz pierwszy zdefiniowano, czym jest marka pracodawcy.

4.2. Lata 2000–2010 – profesjonalizacja procesów HR i narodziny EB jako funkcji strategicznej

W 2004 r. uchwalono ustawę o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy w celu aktywizowania osób bezrobotnych. Polska również dołączyła w tym roku do Unii Europejskiej. W tym czasie obserwujemy profesjonalizację

funkcji HR i stopniowe wdrażanie narzędzi komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej ukierunkowanych na budowanie atrakcyjności pracodawcy, wynikające z rosnącej konkurencji między pracodawcami, którzy nie konkurują już tylko ze sobą nawzajem w Polsce, ale i innymi krajami Unii Europejskiej. Pracodawcy zaczynają odkrywać, że utrata pracownika i jego pozyskanie jest kosztowniejsze niż jego utrzymanie, co doprowadza do polepszania warunków pracy. Już od 2005 r. powstaje pierwsze w Polsce „Badanie Najlepszego Pracodawcy” prowadzone przez firmę Hewitt Associates. Sytuacja rynkowa wpływa więc również na ówczesnych pracowników (Klimkiewicz 2009: 200–207). Pokolenie Y staje się pokoleniem o wyższej mobilności zawodowej, z aspiracją do rozwoju i potrzebą wpływu, które narzucio konieczność redefinicji oferty wartości pracodawcy (EVP).

4.3. Lata 2010–2020 – cyfryzacja komunikacji i ekspansja EB

Lata 2010–2020 to okres intensywnego rozwoju technologicznego, cyfryzacji oraz rosnącej roli mediów społecznościowych w komunikacji organizacyjnej. W tym czasie EB w Polsce przechodzi z fazy funkcji wspierającej do roli jednego z kluczowych elementów strategii zarządzania kapitałem ludzkim. Zmiany demograficzne i coraz bardziej widoczna obecność pokolenia Y na rynku pracy wymusiły na pracodawcach modyfikację sposobu komunikowania oferty wartości (EVP), skupiającej się na elastyczności, rozwoju, balansie praca–życie (*work-life balance*) i kulturze organizacyjnej (Gonera, Olszak 2016: 119).

Rozwój narzędzi cyfrowych, takich jak platformy rekrutacyjne, media społecznościowe (LinkedIn, Facebook, Instagram) oraz systemy ATS (Applicant Tracking Systems), zrewolucjonizował sposób dotarcia do kandydatów i zarządzania doświadczeniem kandydata (*candidate experience*). Firmy coraz częściej zaczęły wykorzystywać *content marketing*, *storytelling* i materiały wideo do prezentowania swojej kultury organizacyjnej i codziennego życia w firmie. Wzrosła też popularność rankingów i certyfikatów pracodawców, jak np. „Great Place to Work” czy „Top Employers”.

W tym okresie obserwujemy dalszy wzrost znaczenia marki pracodawcy jako narzędzia budowania przewagi konkurencyjnej – zwłaszcza w sektorach, gdzie deficyt talentów stał się barierą rozwoju (np. IT, inżynieria, SSC/BPO). Powstają dedykowane działy EB oraz stanowiska *employer branding managera*, a działania EB coraz częściej opierają się na danych (*data-driven branding*), analizie zaangażowania pracowników i monitorowaniu reputacji pracodawcy w sieci (HRM Institute 2012–2020).

Równocześnie pokolenie Z, wchodzące na rynek pracy pod koniec omawianej dekady, przynosi nowe oczekiwania w zakresie komunikacji – krótkie, dynamiczne treści wideo, komunikatywność i natychmiastowość

odpowiedzi stają się nowym standardem. Dla tego pokolenia autentyczność, różnorodność i etyczność działań organizacji są kluczowymi kryteriami wyboru pracodawcy, co wpływa na redefinicję strategii EB w kierunku większej transparentności i partycypacji.

4.4. Lata 2020 i później – elastyczność, inkluzywność i zrównoważony rozwój jako fundamenty EB

Początek lat 20. XXI wieku naznaczony został kryzysem pandemicznym, który diametralnie zmienił zarówno sposób pracy, jak i oczekiwania pracowników względem pracodawców. Rozpowszechnienie pracy zdalnej i hybrydowej, potrzeba wsparcia psychicznego oraz konieczność szybkiej adaptacji do nieprzewidywalnych zmian przyczyniły się do przekształcenia EB w narzędzie do zarządzania doświadczeniem pracownika (*employee experience*) na każdym etapie cyklu życia zawodowego.

W tym okresie kluczowe znaczenie zyskują trzy filary: elastyczność, inkluzywność oraz zrównoważony rozwój. Organizacje, które potrafiły szybko dostosować się do nowej rzeczywistości pracy hybrydowej i wykazały się empatią wobec pracowników, zyskały na atrakcyjności. Wzrasta rola komunikacji wewnętrznej, wellbeingowego podejścia do pracownika oraz dostarczania spersonalizowanych doświadczeń – od procesu *onboardingu* po działania rozwojowe i *offboarding* (Sęczkowska 2021).

Employer branding coraz częściej łączy się z działaniami ESG (*environmental, social, governance*), stając się elementem budowania zrównoważonej kultury organizacyjnej i odpowiedzialności społecznej. Pracownicy – zwłaszcza młodszych pokoleń – oczekują, że firma będzie nie tylko miejscem pracy, ale także aktywnym uczestnikiem rozwiązywania problemów społecznych i środowiskowych. Organizacje takie jak IKEA, Microsoft czy BNP Paribas wdrażają strategię EB oparte na inkluzywności, różnorodności kulturowej, neutralności klimatycznej i wspieraniu lokalnych społeczności.

W rezultacie EB po 2020 roku staje się nie tylko obszarem marketingu HR, ale także zyskuje charakter strategiczny, wpływający bezpośrednio na reputację organizacji, jej zdolność przyciągania i zatrzymywania talentów oraz realizację celów biznesowych w zmieniającym się otoczeniu.

5. Wnioski i rekomendacje

Analiza ewolucji *employer branding* w Polsce na przestrzeni ostatnich dekad przedstawiona w niniejszym artykule ukazuje wyraźne zależności między zmianami pokoleniowymi, rozwojem technologii oraz transformacją kulturową organizacji.

Po pierwsze, jak wskazano we wstępie oraz w rozdziale 4 tego artykułu, współczesny EB przestał być jedynie narzędziem wspierającym procesy rekrutacyjne, a stał się integralną częścią strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Wpływa on nie tylko na pozyskiwanie kandydatów, ale także na budowanie zaangażowania, tożsamości organizacyjnej i retencji pracowników. Oznacza to, że skuteczna marka pracodawcy musi być spójna z codziennym doświadczeniem pracowników i odzwierciedlać kulturę organizacyjną firmy.

Po drugie, w świetle analizy przedstawionej w rozdziale 2, wyraźnie widać, że różnice między pokoleniami – od *baby boomers* po generację Z – kształtują oczekiwania wobec pracodawców. Starsze pokolenia, takie jak *baby boomers* oraz X, cenią stabilność, lojalność i przejrzystość zasad, natomiast młodsze generacje Y i Z oczekują elastyczności, sensu pracy, równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz autentyczności przekazu. Zróżnicowanie to wymusza konieczność tworzenia strategii EB dopasowanych do odmiennych wartości i potrzeb każdej grupy, przy zachowaniu spójności całej marki.

Po trzecie, jak pokazano w rozdziałach 3.1 i 3.2, kluczowym elementem skutecznych działań EB staje się autentyczność oraz wykorzystanie technologii i mediów społecznościowych. Kandydaci, zwłaszcza z pokoleń Y i Z, błyskawicznie rozpoznają przekaz nieautentyczny, dlatego najskuteczniejsze są treści tworzone przez pracowników, transparentne relacje z życia firmy oraz realne historie sukcesu. Jednocześnie rozwój technologiczny – w tym narzędzia analityczne, automatyzacja procesów rekrutacyjnych i wykorzystanie sztucznej inteligencji – umożliwia personalizację komunikacji i zwiększenie efektywności działań EB.

Po czwarte, jak podkreślono w rozdziale 4, rozwój EB w Polsce był ściśle związany z przemianami społeczno-gospodarczymi. Od pierwszych prób budowania wizerunku pracodawcy w latach 90., poprzez profesjonalizację procesów HR po 2004 roku, aż po erę cyfrową i postpandemiczną – działania EB ewoluowały od prostych kampanii rekrutacyjnych do kompleksowych strategii wspierających rozwój, inkluzywność i dobrostan pracowników.

Z powyższej analizy wynikają następujące rekomendacje:

- Spójność działań z wartościami firmy – wszystkie elementy komunikacji EB powinny być zgodne z rzeczywistą kulturą organizacyjną, tak jak wskazano w rozdziałach 3.1 i 3.2, gdzie autentyczność uznano za fundament skutecznego EB.
- Dopasowanie strategii do zróżnicowanych pokoleń – jak pokazano w rozdziale 2, skuteczna komunikacja z kandydatami wymaga uwzględnienia różnych potrzeb i stylów pracy. Przekaz do milenialsów powinien opierać się na współudziale i transparentności, natomiast komunikacja z pokoleniem Z powinna wykorzystywać krótkie, wizualne formy i nowoczesne kanały przekazu.

- Wykorzystanie technologii w sposób wspierający relacje – technologie i media społecznościowe, opisane w rozdziale 3.2, powinny służyć wzmacnianiu dialogu z pracownikami i kandydatami, a nie zastępować bezpośredni kontakt i zaufanie.
- Integracja EB z ogólną strategią organizacji – jak pokazano w rozdziale 4, skuteczny *employer branding* wymaga powiązania działań wizerunkowych z długofalową strategią firmy oraz jej wartościami. Tylko wtedy marka pracodawcy będzie spójna, wiarygodna i trwała.

Podsumowując, w świetle przeprowadzonych analiz można stwierdzić, że przyszłość *employer branding* w Polsce zależy od zdolności organizacji do połączenia autentyczności z technologią, tradycji z nowoczesnością oraz potrzeb różnych pokoleń z jednolitą tożsamością marki. Skuteczna marka pracodawcy to dziś nie slogan, lecz rzeczywiste doświadczenie – wspólne dla pracowników, kandydatów i liderów organizacji.

Bibliografia

- Armata Joanna. 2024. Międzygeneracyjne postrzeganie kategorii pracy przez pokolenie Baby Boomers, pokolenia X, Y i Z. W: Nauki humanistyczne i społeczne w perspektywie interdyscyplinarnej. Tom X. Dawid Kobylański (red.). Częstochowa. 23–36.
- Arriscado Paula, Quesado Helena, Sousa Bianca. 2019. Employer branding in the digital era: attracting and retaining millennials using digital media. W: Communication: Innovation & Quality. Miguel Túñez-López, Valentín-Alejandro Martínez-Fernández, Xosé López-García, Xosé Rúas-Araújo, Francisco Campos-Freire (red.). Cham. 391–403. https://doi.org/10.1007/978-3-319-91860-0_23.
- Deloitte. 2025. 2025 Gen Z and Millennial Survey. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2025/2025-genz-millennial-survey.pdf> (dostęp: 12.10.2025).
- Dentsu Aegis Network, Infuture Hatalska Foresight Institute, Onet-RAS Polska. 2019. Gen Z. Jak zrozumieć dziś pokolenie jutra. <https://infuture.institute/aktualnosci/gen-z-pokolenie-z/> (dostęp: 12.10.2025).
- Gonera Katarzyna, Olszak-Dyk Elżbieta. 2016. Świadome zarządzanie marką pracodawcy w czasach kryzysu. Studium przypadku. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 419. 43–55.
- Hays, Fundacja OFF School. 2024. Gen Boost. Młodzi na rynku pracy. <https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2024/10/Raport-Gen-Boost.-Mlodzi-na-ryнку-pracy-secured.pdf> (dostęp: 12.10.2025).
- HRM Institute. 2012–2020. Raporty „Employer Branding w Polsce”. <https://hrminstitute.pl/raporty-i-publikacje/> (dostęp: 24.02.2026).
- Klementowska Anna. 2019. „Przemiany rynku pracy w Polsce w latach 1918–2018”. Problemy Profesjologii nr 1. 41–50.

- Klimkiewicz Katarzyna. 2009. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* nr 43. 200–207.
- Kobylińska Urszula, Płoszczuk Emilia. 2021. „Media społecznościowe w kształtowaniu wizerunku pracodawcy (w opinii różnych pokoleń)”. *Marketing i Rynek* nr 12. 28–39. <https://doi.org/10.33226/1231-7853.2021.12.3>.
- Ławińska Oliwia, Korombel Anna. 2023. Pokolenie Z jako wyzwanie współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem. *Relacje, media społecznościowe i crowdsourcing*. Częstochowa.
- McKinsey & Company. 2018. True Gen: Generation Z and its implications for companies. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies#> (dostęp: 12.10.2025).
- Pandita Deepika. 2022. „Innovation in talent management practices: creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z”. *International Journal of Innovation Science* nr 14(3/4). 556–569. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2020-0217>.
- Panneerselvam Sivapragasam, Balaraman Kavitha. 2022. „Employee experience: The new employee value proposition”. *Strategic HR Review* nr 21(6). 201–207. <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2021-0030>.
- Pawar Avinash, Charak Kuldeep S. 2014. „A study and review of employee value proposition: A tool of human resource management”. *Review of Research* nr 3(6). 1–9.
- Senator-Kaczprzak Julia. 2024. Employer Branding dla współczesnych pokoleń. Uniwersytet Warszawski. Warszawa. 20–25.
- Smolbik-Jęczmień Alicja, Żarczyńska-Dobiesz Agnieszka. 2017. Zróżnicowane podejście do rozwoju zawodowego wśród przedstawicieli pokoleń koegzystujących na rynku pracy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* nr 3–4. 169–184.
- Sęczkowska Karolina. 2021. Zewnętrzny employer branding jako metoda współczesnego budowania wizerunku pracodawcy w czasach pracy zdalnej. Uniwersytet Jagielloński. Kraków.
- Tapscott Don. 2010. Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat. Warszawa. 138–175.
- Wojnicka Agnieszka. 2010. Znaczenie i zakres działań związanych z employer branding w Polsce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* nr 116. 467–478.

Streszczenie

Artykuł omawia znaczenie nowoczesnego employer branding w kontekście pokoleń multimedialnych. Skuteczne budowanie marki pracodawcy wymaga autentyczności, zaangażowania w wartości istotne dla kandydatów oraz wykorzystania nowoczesnych kanałów komunikacji, takich jak media społecznościowe. Autorka podkreśla rolę transparentności, dialogu oraz storytellingu w przyciąganiu i utrzymaniu talentów.

Modern Employer Branding: Building an Employer Brand in the Age of Multimedia Generations

Abstract

The article discusses the importance of modern employer branding in relation to the younger generation raised in a multimedia world. Effective employer branding requires authenticity, alignment with values important to candidates, and the use of modern communication channels like social media. The author highlights the role of transparency, dialogue, and storytelling in attracting and retaining talent.

Słowa kluczowe: marka pracodawcy, pokolenia multimedialne, rynek pracy

Keywords: employer brand, multimedia generations, job market

Julia Senator-Kaczprzak – jest absolwentką studiów licencjackich na kierunku zarządzanie na Uniwersytecie Warszawskim oraz studiów podyplomowych na kierunku skuteczny employer branding w Akademii Leona Koźmińskiego. Zawodowo związana z obszarem budowania marki pracodawcy, między innymi w administracji publicznej, farmacji i energetyce. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się wokół wpływu strategii *employer brandingowych* na zaangażowanie pracowników i funkcjonowanie organizacji. Aktualnie kontynuuje kształcenie na studiach magisterskich na kierunku nowe media i public relations na Uniwersytecie Vizja.