

# Monika Wawer

---

## Firmowe strony internetowe w budowaniu wizerunku pracodawcy

---

Edukacja - Technika - Informatyka nr 4(22), 245-253

---

2017

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.



**MONIKA WAWER**

## **Firmowe strony internetowe w budowaniu wizerunku pracodawcy**

---

### **Corporate Websites in Building the Employer's Brand**

Doktor inżynier, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Wydział Nauk Społecznych, Instytut Ekonomii i Zarządzania, Polska

#### **Streszczenie**

Internet jest obecnie jednym z podstawowych kanałów informacyjnych wykorzystywanych do budowania wizerunku pracodawcy. Posiadanie firmowej strony WWW jest warunkiem istnienia firmy w globalnej sieci internetowej i jednocześnie dostępu do kluczowego zasobu firmy, jakim są jej pracownicy.

Celem artykułu jest wykazanie istotnej roli firmowych stron internetowych w tworzeniu pozytywnego wizerunku firmy jako pracodawcy. Na wstępie omówiono istotę i wskazano na znaczenie wizerunku dla przedsiębiorstwa. Następnie zaprezentowano potencjalne korzyści dla firmy z punktu widzenia klientów zewnętrznych i wewnętrznych. Główną część rozważań poświęcono analizie zawartości firmowych stron WWW oraz zakładki kariera, a także możliwości ich wykorzystania w budowaniu relacji z pracownikami i kandydatami.

**Słowa kluczowe:** wizerunek pracodawcy, firmowe strony internetowe

#### **Abstract**

The Internet is now one of the basic information channels used to build an employer's brand. Having a corporate website is a necessary condition of a company's existence in the global web and accessing the company's key resource, i.e. employees.

The purpose of this paper is to demonstrate the crucial role of corporate websites in creating a positive corporate image as an employer. At the outset its essence has been discussed as well as its role and importance for the enterprise have been pointed out. Then the potential benefits for the company from external and internal customers point of view have been presented. The main part of the paper has been devoted to analyzing the content of corporate web pages and career tabs and the possibility to utilize them to build relationships with employees and candidates for employment.

**Keywords:** employer branding, company website

---

#### **Wstęp**

Wizerunek firmy opisywany jest najczęściej w kontekście jego znaczenia dla klientów rozumianych jako nabywcy produktów lub usług oferowanych przez

firmę. Szczególną uwagę należy jednak zwrócić na zagadnienie wpływu zbudowanego wizerunku na potencjalnych i obecnych pracowników stanowiących specyficzną grupę odbiorców zainteresowanych możliwością uzyskania lub utrzymania zatrudnienia.

Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej stają przed wyzwaniem zrozumienia i zaspokojenia oczekiwań nowych typów pracowników. Ze względu na fakt coraz powszechniejszego uczestniczenia w rynku pracy młodych ludzi z generacji Y i Z stworzenie atrakcyjnego wizerunku firmy musi być oparte na nowoczesnych metodach komunikowania się z kandydatami i pracownikami, które powinny być nie tylko zbieżne z ich oczekiwaniami oraz interesujące merytorycznie, ale przede wszystkim innowacyjne ze względu na sposób przekazu treści. Dostarczanie informacji, szczególnie osobom reprezentującym te dwa pokolenia, powinno uwzględniać nieograniczone wykorzystanie internetu oraz zapewniać nieustanny dostęp do niego m.in. w postaci portali społecznościowych, webinarów, blogów, komunikatorów czy webcastów. Szeroki zakres usług i narzędzi budowania wizerunku pracodawcy zapewniają także firmowe strony WWW. Ich posiadanie jest nie tylko warunkiem istnienia firmy w globalnej sieci, ale odgrywają one szczególną rolę w procesie komunikowania się z kandydatami do pracy oraz zatrudnioną już kadrami.

Celem artykułu jest wykazanie istotnej roli i znaczenia firmowych stron internetowych w tworzeniu pozytywnego wizerunku firmy jako pracodawcy.

### **Budowanie wizerunku pracodawcy – istota i korzyści dla organizacji**

Wizerunek organizacji jako pracodawcy to jej obraz ukształtowany w świadomości aktualnych i przyszłych pracowników na bazie ich osobistych doświadczeń lub informacji docierających do potencjalnych członków organizacji, których źródłem są zarówno osoby ją tworzące jak i wszelkiego typu nośniki masowego przekazu (Baruk, 2006, s. 36). Definicja ta podkreśla znaczenie opinii i doświadczeń różnych osób, które w procesie budowania wizerunku organizacji odwołują się do wielu źródeł danych, co ma istotny wpływ na jego rodzaj.

W literaturze przedmiotu pojęcie *wizerunku pracodawcy* jest często używane zamiennie z określeniem *marka pracodawcy* lub *employer branding* (EB). Oznacza ono sumę wysiłków organizacji w zakresie komunikowania się z obecnymi i przyszłymi kadrami, ukierunkowanego na jej prezentowanie jako pożądanego miejsca pracy (Lloyd, 2008, s. 65). *Employer branding* jest także rozumiany jako długoterminowa strategia identyfikowania, pozyskiwania i zatrzymywania w firmie najbardziej utalentowanych i wartościowych pracowników (Berthon, Ewing, Hah, 2005, s. 153). Pojęciem *employer branding* określane są wszystkie działania podejmowane w organizacji, a skierowane do obecnych oraz potencjalnych pracowników, mające na celu budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy, a także wspieranie jego strategicznych celów biznesowych (Kozłowski, 2016, s. 13).

Wśród działań w zakresie employer branding można wyróżnić aktywności ukierunkowane do wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa. W zależności od grupy, do której są one adresowane, istnieją dwa jego rodzaje:

- zewnętrzny – obejmujący działania podejmowane poza organizacją, skierowane do potencjalnych pracowników, mające na celu stworzenie w otoczeniu wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy (Stachowska, Zielińska, 2013, s. 594),

- wewnętrzny – obejmujący działania skierowane do osób obecnie zatrudnionych, mające na celu przede wszystkim tworzenie przyjaznej atmosfery pracy, zapewnienie możliwości rozwoju pracowników i budowanie zaangażowania organizacyjnego (Kozłowski, 2016, s. 51).

Do najpowszechniej stosowanych rozwiązań w obszarze employer branding zalicza się: strony WWW, pozycjonowanie, monitoring, pocztę elektroniczną, blogi, komunikatory (Siniakowicz, 2009, s. 95). Wśród użytecznych narzędzi budowania wewnętrznego wizerunku przedsiębiorstwa wymieniane są: broszury, biuletyny, newslettery, tablice informacyjne, intranet, spotkania z zarządem i kadrą kierowniczą oraz badania opinii pracowników.

W kreowaniu wizerunku pracodawcy na zewnątrz ważny jest wybór właściwego kanału komunikacji dostosowanego bezpośrednio do docelowej grupy odbiorców. Do głównych obszarów stosowania narzędzi employer branding można zaliczyć otoczenie wirtualne (działalność w internecie) oraz otoczenie poza siecią. Działania promujące pracodawcę w sieci mogą być prowadzone przy wykorzystaniu takich narzędzi on-line, jak np. (Stachowska, Zielińska, 2013, s. 596):

- wyszukiwarki internetowe w ramach działalności SEM (Search Engine Marketing) i SEO (Search Engine Optimization), poprzez które możliwe jest zwiększenie widoczności stron pracodawcy w wyszukiwarkach internetowych,

- aktualizowane strony „kariera” będącej wizytówką firmy,

- atrakcyjne ogłoszenia rekrutacyjne, spójne z identyfikacją wizualną organizacji,

- serwisy społecznościowe, zarówno zawodowe (Goldenline, Profeo, LinkedIn), jak i „relacyjne” (Facebook, Twitter itp.),

- inne narzędzia, takie jak: filmy rekrutacyjne, blogi firmowe, newslettery, gry interaktywne, czaty czy wirtualne targi pracy.

Wyniki prowadzonych badań wskazują, że strategia tworzenia wizerunku firmy jest współcześnie realizowana głównie z wykorzystaniem mediów społecznościowych, a jedną z kluczowych ról odgrywają strony Facebooka i LinkedIn. Firmy, które utrzymują na nich swoje profile, nie tylko zyskują na tym, że przyciągają klientów do własnych produktów, ale również pomagają pokazać swój wizerunek wszystkim interesariuszom (Rana, Kapoor, 2016, s. 26).

Różnorodne działania podejmowane w kierunku wzmocnienia wizerunku pracodawcy, zarówno w internecie, jak i poza nim, przynoszą organizacji wiele korzyści w odniesieniu do sfery personalnej, ale także innych obszarów jej funkcjonowania. Najważniejsze z nich dotyczą podniesienia jakości zasobów ludzkich, a wśród nich: pełniejszej identyfikacji z celami i wartościami przedsiębiorstwa, wzrostu motywacji pracowniczej, zmniejszenia rotacji, łatwiejszej oraz szybszej rekrutacji i selekcji kadry (Wojtaszczyk, 2010, s. 21).

Badania empiryczne wskazują na występowanie zależności pomiędzy pozytywnym wizerunkiem pracodawcy a wysokim zaangażowaniem pracowników (Piyachat, Chanongkorn, Panisa, 2014, s. 67). Czynniki emocjonalne związane z dumą wynikającą z faktu zatrudnienia u danego pracodawcy mogą mieć 4-krotnie silniejszy wpływ na indywidualne zaangażowanie kadry w stosunku do czynników racjonalnych, takich jak np. wysokość wynagrodzenia i dodatkowe benefity (Gibbons, 2006, s. 7). Firmy, które inwestują więcej w rozwój i utrzymanie marki pracodawcy, podejmując takie działania, jak np. utrzymywanie witryny kariera czy wykazując aktywność w sieci, wpływają na ich postrzeganie jako pracodawcy troszczącego się o swoich pracowników, a dzięki temu budują wizerunek firmy jako pożądanego miejsca pracy (Wilden, Gudergan, Lings, 2010, s. 59).

Obserwując inicjatywy, jakie aktualnie realizują pracodawcy, walcząc o utrzymanie najlepszych pracowników i pozyskanie talentów, można dostrzec istotny wpływ wizerunku firmy na jej przewagę konkurencyjną (Kucherov, Zavyalova, 2012, s. 87). W ostatnich latach coraz bardziej popularny staje się pogląd, iż motywację pracowników przekładającą się na ich przywiązanie do danej organizacji czy zaangażowanie w wykonywane zadania można dodatkowo zwiększać poprzez zbudowanie wizerunku firmy jako dobrego i sprawiedliwego pracodawcy (Berthon i in., 2005, s. 152).

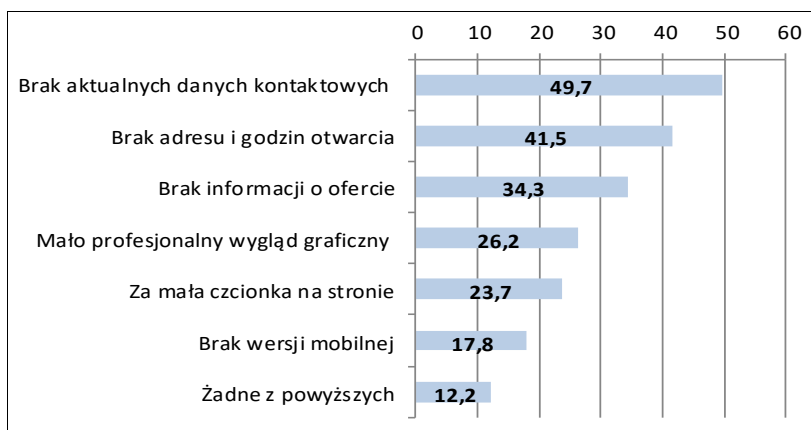
Podsumowując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że organizacje, których celem jest zaistnienie w świadomości potencjalnych pracowników jako pracodawcy posiadającego pozytywny wizerunek, a także podejmującego działania, aby ten wizerunek dodatkowo wzmocnić wśród obecnej kadry, powinny mieć świadomość konieczności stworzenia atrakcyjnej i funkcjonalnej firmowej strony internetowej wraz z podstroną kariera.

### **Rola firmowych stron internetowych w budowaniu wizerunku współczesnego pracodawcy**

Badania przeprowadzone przez Bondarouk, Ruela i Weekouta (2012) wskazują, że strony internetowe mają kluczowe znaczenie w tworzeniu relacji pomiędzy atrakcyjnością organizacji a jej wizerunkiem jako pracodawcy. Z raportu przygotowanego przez firmę Deloitte wynika, że dla 64% badanych firm istotne

jest inwestowanie w stronę internetową poświęconą karierze, a dla 62% ważna jest obecność w mediach społecznościowych i zarządzanie społecznością talentów (Deloitte, 2017). Dane uzyskane z raportu Employer Brand Research 2017 pokazują także, że do weryfikowania informacji o pracodawcach najczęściej wykorzystywane są trzy kanały: opinie znajomych i rodziny, firmowe strony internetowe oraz artykuły na temat organizacji umieszczone w internecie (Randstad, 2017, s. 13). Jednocześnie należy podkreślić, że 44% potencjalnych adresatów komunikatów poszukuje informacji na temat przyszłych pracodawców w serwisach internetowych, 24% w mediach społecznościowych, a 17% na blogach i forach dyskusyjnych (Deloitte, 2017).

Na istotne znaczenie informacji zawartych na stronach firmowych wskazują również wyniki badań zrealizowanych przez firmę Vistaprint Digital na grupie niemal 2 tys. użytkowników, którzy kiedykolwiek odwiedzili stronę WWW dowolnego przedsiębiorstwa (Vistaprint Digital, 2017, s. 1). Głównym celem analizy było uzyskanie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób przez pryzmat strony internetowej klienci oceniają firmę i jakie konkretne czynniki mają wpływ na ich opinie. Wybrane rezultaty zostały zaprezentowane na rysunku 1.



**Rysunek 1. Elementy strony firmowej wpływające na negatywną opinię na temat przedsiębiorstwa [%]**

Źródło: Vistaprint Digital Service (2017), s. 3.

Według Siniakowicz (2009, s. 96) treści zawarte na firmowych stronach WWW powinny spełniać przede wszystkim kilka podstawowych warunków:

1. Zapewniać wiarygodność przekazu, tj. aktualność i rzetelność informacji.
2. Posiadać łatwy i intuicyjny system nawigacji, przejrzysty układ struktury, odpowiedni rozmiar tekstu oraz wielkość czcionki.

3. Oferować estetyczną szatę graficzną gwarantującą atrakcyjny odbiór wizualny np. dzięki dołączonym zdjęciom, filmom czy prezentacjom. Należy pamiętać również o roli fonii w przekazie multimedialnym uzasadniającej konieczność umieszczenia na stronie WWW nagrań dźwiękowych.

4. Dodatkowo, ale bardzo ważnym aspektem jakości firmowej strony WWW jest jej poprawność techniczna, właściwe kodowanie, a także brak problemów technicznych z jej użytkowaniem, szczególnie w wersji mobilnej.

W celu zapewnienia najwyższych standardów jakości firmowej strony internetowej przy jej projektowaniu należy uwzględnić m.in. takie elementy, jak: cele strategiczne jej istnienia, odpowiednia konstrukcja jej wyglądu, struktura i zawartość, funkcjonalność, estetyka czy polityka bezpieczeństwa (Szyfler, 2005). Należy jednak podkreślić, że zarówno potencjalni, jak i obecni pracownicy będą budować własną opinię o firmie przede wszystkim na podstawie dostępności na stronie WWW poszukiwanych przez nich informacji merytorycznych. Funkcjonalność strony oraz jej wygląd graficzny jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym do zapewnienia przychylności adresatów komunikatów. Ważne jest zatem stwierdzenie, że strony internetowe muszą być spójne z celami public relations firmy, bowiem kreują markę, zapewniają informację zwrotną od klientów i uzupełniają oddziaływanie innych mediów. Kluczowym aspektem budowania wizerunku pracodawcy jest więc zawartość strony internetowej firmy, która może i powinna być wykorzystywana do przekazywania informacji m.in. o strukturze organizacyjnej firmy, kulturze organizacyjnej, wyznawanych wartościach, o społecznym zaangażowaniu firmy w obszarach związanych z dbałością o pracowników, społeczności lokalne czy środowisko naturalne.

Interesującym przykładem wykorzystania własnej strony internetowej do budowania relacji z otoczeniem jest firma PricewaterhouseCoopers, która w 2008 r. wprowadziła podstronę z blogami pracowników firmy. Zamieszczali oni wpisy promujące nie tylko różnorodne inicjatywy podejmowane przez korporację, ale również ukazujące pracę w firmie z ich perspektywy, dołączając do opisów humorystyczne zdjęcia lub cytaty z dialogów między pracownikami (Raczyńska, Stachowska, 2012, s. 68).

Jedną z istotnych funkcji zakładki kariera jest dostarczanie zarówno kandydatom, jak i pracownikom informacji o działaniach realizowanych w firmie, ofertach pracy lub praktykach i stażach dostępnych w określonym czasie. Dzięki niej kandydaci mogą się szczegółowo zapoznać z opisami etapów procesu rekrutacji i selekcji, danymi dotyczącymi możliwości rozwoju zawodowego w ramach oferowanych przez firmę szkoleń, staży zagranicznych czy warunków dofinansowania studiów oraz nauki języków obcych (Raczyńska, Stachowska, 2012, s. 65). Treści zawarte w zakładce kariera, w zamieszczonych ofertach pracy, zawierają często dodatkowo pozytywne informacje o firmie odwołujące się do cenionych w niej norm i wartości.

Publikowane oferty pracy, zlokalizowane w zakładkach kariera, powinny być zaprojektowane zgodnie z modelem AIDA (ang. *awareness, interest, desire, action*). Taki układ oznacza, że zapoznanie się z ich treścią wzbudzi u kandydata stan świadomości, zainteresowania propozycją, pożądaniami i działaniami, czyli wyzwoli chęć aplikowania i objęcia proponowanego stanowiska w danej firmie (Wawer, 2011, s. 142).

Dobrze zaprojektowana zakładka kariera powinna zawierać zatem takie elementy, jak (Kozłowski, 2016, s. 129):

- informacje na temat kultury organizacyjnej, wartości, misji, wizji i promowanych postaw,
- informacje na temat działań podejmowanych przez pracodawcę na rzecz pracowników wewnątrz organizacji (oferta szkoleniowa, benefity, działania w zakresie *work-life balance*),
- informacje dotyczące zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności firmy,
- oferty pracy, pytania i odpowiedzi, newsletter, aktualności itp.,
- wartość dodana, którą mogą stanowić np. gry rekrutacyjne.

Zakładka kariera powinna być na bieżąco wypełniana dużą ilością materiałów o tym, jakie projekty są obecnie realizowane w firmie, prezentować zdjęcia z ostatnich wydarzeń, stwarzać możliwość przeglądania plików wideo (np. z zarejestrowanymi wypowiedziami kadry kierowniczej i pracowników) czy też oferować wirtualny spacer po siedzibie, zachęcając kandydatów do rozpoczęcia kariery w danej organizacji (Wawer, Budzyński, 2011, s. 51).

Powyższe rozważania odnoszą się do pełnienia przez internetowe strony firmowe funkcji informacyjnej i motywacyjnej. Nie należy jednak zapominać, że umieszczenie na nich określonych treści może mieć także charakter edukacyjny, np. o tym, czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu, co oznacza koncepcja *work-life balance*, czym jest model kompetencyjny, jak wygląda struktura organizacyjna, co oznacza *assessment center*, jak przygotować się do rozmów kwalifikacyjnych itd. Waler edukacyjny jest dla wielu osób na tyle wartościowy, że odwiedzają interesującą stronę pracodawcy dla własnego rozwoju, realizując w sposób nieświadomy nadrzędny cel firmy, jakim jest stworzenie pozytywnego jej wizerunku w opinii otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego.

## **Podsumowanie**

Wizerunkowe działania podejmowane w internecie w ramach employer brandingu powinny być dla współczesnych organizacji działaniem oczywistym i standardowym. Szczególnie ważny jest monitoring internetowych mediów polegający na systematycznym przeszukiwaniu zasobów sieci w celu znalezienia stron, na których zamieszczono pozytywną lub negatywną uwagę na temat fir-



my. Jednak badania firmy Randstad przeprowadzone w 2016 r. wskazują, że tylko 11% ankietowanych menedżerów działów personalnych w Polsce charakteryzuje się wysoką i bardzo wysoką świadomością dotyczącą monitorowania ich firm w internecie przez kandydatów i jedynie 15% ankietowanych ma wysoką i bardzo wysoką świadomość funkcjonowania ich firm w mediach społecznościowych (Randstad, 2017, s. 14).

Budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy jest więc obecnie nierozdzielnie związane z wykorzystaniem możliwości oferowanych przez globalną sieć WWW, ale skuteczność działań w tym zakresie zależeć będzie przede wszystkim od wiedzy i umiejętności osób, które potrafią z tego medium skorzystać.

## Literatura

- Baruk, A. (2006). *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*. Warszawa: Difin.
- Berthon, P., Ewing, M., Hah, L.L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, 24 (2), 151–172.
- Bondarouk, T., Ruel, H., Weekhout, W. (2012). *Employer Branding and Its Effect on Organizational Attractiveness via the World Wide Web*. 4th International e-HRM conference „Innovation, creativity and e-HRM”, 28–29 March, Nottingham Trent University.
- Deloitte (2017). *W świecie nowych technologii firmy muszą traktować pracownika jak klienta*. Pobrane z: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/w-swiecie-nowych-technologii-firmy-musza-traktowac-pracownika-jak-klienta.html> (10.05.2017).
- Gibbons, J. (2006). *Employee Engagement: A Review of Current Research and Its Implications*. New York: The Conference Board, Inc.
- Kozłowski, M. (2016). *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Kucherov, D., Zavyalova, E. (2012). HRD Practices and Talent Management in the Companies with the Employer Brand. *European Journal of Training and Development*, 36 (1), 6–104.
- Lloyd, S. (2008). Branding from the Inside Out, *Business Strategy Review*, 19 (2).
- Piyachat, B., Chanongkorn, K., Panisa, M. (2014). The Mediate Effect of Employee Engagement on the Relationship between Perceived Employer Branding and Discretionary Effort. *Business & Economics Review*, 24, 37–60.
- Raczyńska, M., Stachowska, S. (2012). Wykorzystanie narzędzi komunikacji społecznej w budowaniu zewnętrznego wizerunku pracodawcy z wyboru. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, Problemy, Innowacje, Projekty*, 3 (25), 59–72.
- Rana, R., Kapoor, S. (2016). Exploring the Contribution of Employer Branding in Corporate Image Building. *International Journal of Business and General Management (IJBGM), Special Edition Nov 2016*, 37–42.
- Randstad (2017). *Randstad Employer Brand Research 2017 – Country Report Poland*. Pobrane z: REBR 2017 Poland Country Report – def top 150.pdf (10.05.2017).
- Siniakowicz, E. (2009). *Internet jako narzędzie budowania atrakcyjnego wizerunku pracodawcy*. W: U. Gołaszewska-Kaczan (red.), *Czas na EB. Employer branding & Corporate Social Responsibility* (s. 76–85). Białystok: Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku,.
- Stachowska, S., Zielińska, A. (2013). Budowanie zewnętrznego wizerunku pracodawcy z wyboru na przykładzie banku Citi Handlowy. *Zarządzanie i Finanse*, 11 (1) 1, 593–605.
- Szyfler, J. (2005). *Public relations w internecie*. Gliwice: Helion.

- Vistaprint Digital Service (2017). *Raport – Jak strona internetowa wpływa na opinie o firmie?*  
Pobrane z: <https://www.emarketing.pl/raporty/raport-jak-strona-internetowa-wplywa-na-opinie-o-firmie/> (10.05.2017).
- Wawer, M., Budzyński, K. (2011). *Internet Portals as a Recruitment Tool in the Process of Employee Acquisition*. Lublin: Varia Informatica, Polish Information Processing Society.
- Wawer, M. (2011). Proces rekrutacji kandydatów. W: Wawer M. (red.), *Realizacja strategii zarządzania zasobami ludzkimi w obszarze pozyskiwania pracowników* (s. 119–127). Lublin: Wyd. WSPA.
- Wilden, R., Gudergan, S., Lings, I. (2010). Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26 (1–2), 56–73.
- Wojtaszczyk, K. (2010). Employer branding – przesłanki i cele budowania marki pracodawcy. *Przegląd Organizacji*, 1, 19–22.