

MARKA PRACODAWCY A KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA NA RYNKU PRACY

Streszczenie

Sytuacja na rynku pracy jest uzależniona od wielu czynników działających zarówno na popyt na pracę, jak i na podaż. W ostatnich latach przejawem zmian zachodzących na rynku pracy w Polsce jest spadek bezrobocia. Stopa bezrobocia rejestrowanego spada od 2014 roku. Problemem podjętym w opracowaniu jest możliwość znalezienia pracowników przez firmy działające w warunkach rynku pracownika. Względnie niski poziom bezrobocia oraz emigracja części siły roboczej za granicę są przyczynami pojawiania się trudności z pozyskaniem pracowników. Rośnie konkurencja o pracowników między przedsiębiorstwami na rynku pracy. Celem opracowania jest przedstawienie marki pracodawcy jako narzędzia podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku pracy.

EMPLOYER'S BRAND AS A FACTOR OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS ON THE LABOR MARKET

Summary

The situation on the labor market depends on many factors, both on the supply of labor and on the demand for labor. In recent years, changes in the labor market in Poland have been characterized by a decrease in unemployment. The registered unemployment rate has been declining since 2014. The problem discussed in the paper is the possibility of finding employees by companies operating in the market in the environment of employee market. Relatively low levels of unemployment and the emigration of some part of the workforce abroad are the reasons for the increasing difficulties in recruiting workers. There is a growing competition for employees between companies on the labor market. The aim of the study is to present the employer's brand as a tool for enhancing the company's competitiveness in the labor market.

Keywords: labor market, employee, employer branding, enterprise competitiveness

Wstęp

Od początku okresu transformacji na rynku pracy w Polsce zachodzą dynamiczne zmiany. Przejawem tych zmian są wahania rozmiarów zatrudnienia, bezrobocia oraz poziomu aktywności zawodowej Polaków. W ostatnim okresie obserwuje się spadek rozmiarów bezrobocia. Od 2014 roku maleją stopa bezrobocia oraz rozmiary bezrobocia rejestrowanego. Problemem podjętym w opracowaniu jest możliwość znalezienia pracowników przez firmy działające w warunkach rynku pracownika. Względnie niski poziom bezrobocia oraz emigracja części siły roboczej za granicę są przyczyną pojawiania się trudności z pozyskaniem

¹ dr Elżbieta Zalesko – Uniwersytet w Białymstoku, Wydział Ekonomiczno-Informatyczny w Wilnie.

wartościowych pracowników. Celem opracowania jest przedstawienie sytuacji na rynku pracy w Polsce w latach 2004-2017 oraz marki pracodawcy jako narzędzia budowaniu pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, a co za tym idzie wzrostu jego konkurencyjności na rynku pracy.

1. Sytuacja na rynku pracy w Polsce w latach 2004-2017

Lata 2004-2017 to okres członkostwa Polski w Unii Europejskiej oraz, co się z tym wiąże, wielu zmian zachodzących na krajowym rynku pracy. Zasada swobodnego przepływu siły roboczej na obszarze UE dała Polakom możliwość swobodnego przemieszczania się i poszukiwania pracy poza granicami kraju, co miało wpływ na rozmiary podaży pracy.

Na początku analizowanego okresu, czyli w latach 2004 - 2008 obserwowano stałą tendencję spadku bezrobocia rejestrowanego. Z danych statystycznych prezentowanych przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej wynika, że w końcu 2003 r. w Polsce zarejestrowanych było około 3,18 mln osób bez pracy, a wskaźnik bezrobocia wyniósł 20%. W okresie czterech lat, czyli do końca 2007 roku coraz szybciej zmniejszały się zarówno liczba, jak i stopa bezrobocia rejestrowanego. W 2007 roku odnotowano najwyższą dynamikę spadku bezrobocia wynoszącą 24,4% w porównaniu do stanu z analogicznego okresu 2006 r. W końcu 2009 r. liczba osób bez zatrudnienia zarejestrowanych w Urzędach Pracy wyniosła około 1,89 mln osób, czyli był to wzrost w skali roku o 418,9 tys. osób, tj. 28,4%. Stopa bezrobocia ukształtowała się na poziomie 12,1%, co oznaczało wzrost o 2,6 punktu procentowego. W latach 2008-2013 obserwowano systematyczny wzrost zarówno liczby, jak i stopy bezrobocia rejestrowanego. W końcu 2013 r. dynamika wzrostu bezrobocia wyniosła 1,0%, tj. liczba bezrobotnych zwiększyła się o 21,1 tys. osób do 2,16 mln osób, a wskaźnik bezrobocia wyniósł 13,4%. Od 2014 roku ponownie utrzymuje się trend spadkowy poziomu bezrobocia w Polsce. W końcu 2014 r. liczba bezrobotnych wyniosła 1,82 mln osób, (spadek o 15,4%). Po roku, czyli na koniec 2015 r. w urzędach pracy odnotowano 1,56 mln osób bezrobotnych, co oznaczało spadek o 14,3%, natomiast w końcu 2016 r. liczba zarejestrowanych bezrobotnych kształtowała się na poziomie około 1,33 mln osób i był to spadek o 14,6%. W końcu sierpnia 2017 r. liczba bezrobotnych wyniosła około 1,14 mln osób, czyli była niższa niż rok wcześniej. W skali roku spadek wyniósł 221,5 tys. osób (tj. 16,3%). Stopa bezrobocia w końcu sierpnia 2017 r. wyniosła 7,0% i była o 1,4 punktu procentowego niższa niż przed rokiem. Wskaźnik bezrobocia w końcu sierpnia 2017 r. obniżył się we wszystkich województwach. Najwyższy spadek stopy bezrobocia (o 2,0 p.p.) odnotowano w województwie świętokrzyskim, a najniższy w województwie wielkopolskim (o 1,0 p.p.)². Dane dotyczące rozmiarów bezrobocia w analizowanym okresie na koniec sierpnia przedstawiono w Tabeli 1.

² Bezrobocie rejestrowane w Polsce. Raport miesięczny – sierpień 2017 r., Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej Departament Rynku Pracy, Warszawa 2017, s. 1, [online] <https://www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/bezrobocie-rejestrowane-w-polsce/rok-2017/> [dostęp: 20.08 2017].

Tabela 1. Rozmiary bezrobocia w Polsce w latach 2004-2017 (stan na koniec sierpnia)

Lata	Liczba zarejestrowanych bezrobotnych	Stopa bezrobocia
2004	3005720	19,1
2005	2783304	17,7
2006	2411648	15,5
2007	1821878	11,9
2008	1404403	9,4
2009	1688998	10,8
2010	1800178	11,4
2011	1885336	11,8
2012	1964706	12,4
2013	2083209	13,0
2014	1853190	11,7
2015	1563538	9,9
2016	1346868	8,4
2017	1136126	7,0

Źródło: Bezrobocie rejestrowane w Polsce. Raport miesięczny – sierpień 2017 r., Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej Departament Rynku Pracy, Warszawa 2017, s. 1, [online] <https://www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/bezrobocie-rejestrowane-w-polsce/rok-2017/> [dostęp: 20.08 2017].

Z zaprezentowanych w Tabeli 1 danych statystycznych wynika, że w latach 2004-2017 dwukrotnie obserwowano spadek liczby osób zarejestrowanych w urzędach pracy jako bezrobotne oraz stopy bezrobocia. Miało to miejsce w latach 2005-2008 oraz od 2014 roku do chwili obecnej. Był to okres poprawy koniunktury w polskiej gospodarce. Natomiast zmniejszenie poziomu aktywności gospodarczej i kryzys lat 2009-2013 skutkowały redukcją zatrudnienia i wzrostem stopy oraz bezwzględnych rozmiarów bezrobocia na rynku pracy w Polsce. Najwyższy poziom bezrobocia odnotowano na początku analizowanego okresu, tj. w 2004 roku, natomiast najniższy w sierpniu 2014 roku, gdy stopa bezrobocia kształtowała się na stosunkowo niskim poziomie ok. 7% i rynek pracy, podobnie jak w latach 2007-2008 przekształcił się w rynek pracownika.

Pracodawcy coraz częściej zwracają uwagę na problemy ze znalezieniem pracowników. Według danych Narodowego Banku Polskiego w I kw. 2017 roku podobnie jak w okresie wcześniejszym odnotowywano wzrost liczby wolnych miejsc pracy. W przedsiębiorstwach częściej obserwowano procesy tworzenia nowych miejsc pracy niż ich likwidacji. Deklaracje przedsiębiorstw wskazują na możliwość dalszego przyspieszenia tempa wzrostu zatrudnienia³.

Wyniki Szybkiego Monitoringu NBP potwierdzają wyższą dynamikę wzrostu zatrudnienia i nasilające się problemy z zapełnieniem wakatów. Zgłaszane są one w 1/3 przedsiębiorstw, blisko zaś 50% podmiotów ma trudności ze znalezieniem pracowników. Szczególnie wysoki wzrost zatrudnienia przewidywany jest w dużych firmach z sektora przetwórstwa przemysłowego. W II i III kwartale 2017 roku istotnej poprawie uległy także plany zatrudnienia deklarowane przez firmy publiczne. Jednak w przyszłości na stopniowe

³Szerzej: Kwartalny raport o rynku pracy w I kw. 2017 r., nr 02/17 (lipiec 2017 r.), NBP, Wydział Gospodarstw Domowych i Rynków Pracy, Departament Analiz Ekonomicznych, Warszawa 2017, s. 9.

spowolnienie obecnego tempa wzrostu zatrudnienia będą oddziaływać ograniczenia po stronie podaży pracy, co może skutkować coraz większymi trudnościami pracodawców ze znalezieniem odpowiednich pracowników. Według aktualnych prognoz ekonomicznych, zarówno głównych ośrodków prognostycznych w kraju (NBP, Ministerstwo Finansów), jak i instytucji międzynarodowych (Komisja Europejska, Międzynarodowy Fundusz Walutowy) wzrost liczby osób pracujących powinien być kontynuowany, co najmniej w horyzoncie najbliższych 2 lat⁴.

Z analiz Szybkiego Monitoringu NBP wynika też, że wśród najczęściej wymienianych barier rozwoju przedsiębiorstw w 2016 roku oraz w I i II kwartale 2017 roku znalazły się⁵:

- wahania poziomu kursu,
- podatki/przepisy,
- wysoka niepewność,
- niski popyt,
- brak kadr,
- wysoka konkurencja,
- wzrost cen,
- zatory płatnicze/niska płynność,
- rosnące, wysokie płace.

Trzeba jednak zwrócić uwagę na fakt, że w II kwartale 2017 roku przedsiębiorcy częściej wskazywali na brak kadr jako barierę rozwoju. W efekcie problemy ze znalezieniem pracowników, zarówno wykwalifikowanych, jak i niewykwalifikowanych, znalazły się na drugim miejscu wśród wszystkich wymienionych barier i była to największa dodatnia zmiana w porównaniu z poprzednim kwartałem⁶.

Aktualna sytuacja na polskim rynku pracy zwiększa presję konkurencyjną. Nasila się rywalizacja między pracodawcami o pracowników. Mogą oni konkurować na dwa sposoby. Po pierwsze, może to być konkurencja cenowa, przejawiająca się we wzroście płac oferowanych potencjalnym pracownikom. Obserwacje polskiego rynku pracy w ostatnim okresie potwierdzają, że mamy do czynienia z taką formą konkurowania o pracowników i w efekcie płace rosną szybciej niż wydajność pracy. Coraz silniejsza pozycja pracowników na rynku pracy powoduje nasilanie się presji płacowej. Jest ona obserwowana obecnie ok. trzykrotnie częściej niż w latach 2012-2014. Wg NBP jedynie 38% przedsiębiorstw zadeklarowało brak

⁴ Kwartalny raport o rynku pracy w I kw. 2017 r., nr 02/17 (lipiec 2017 r.), NBP, Wydział Gospodarstw Domowych i Rynków Pracy, Departament Analiz Ekonomicznych, Warszawa 2017, s. 9-10.

⁵ Szybki Monitoring NBP. Informacja o kondycji sektora przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem stanu koniunktury w IV kw. 2016 r. oraz prognozy na I kw. 2017 r., Nr 01/17 (styczeń 2017 r.), NBP, Biuro Przedsiębiorstw, Gospodarstw Domowych i Rynków, Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2017, s. 4; Szybki Monitoring NBP. Informacja o kondycji sektora przedsiębiorstw, Nr 02/17 (kwiecień 2017 r.), NBP, Departament Analiz Ekonomicznych, Warszawa 2017, s. 4; Szybki Monitoring NBP. Analiza sytuacji sektora przedsiębiorstw, Nr 03/17 (lipiec 2017 r.), NBP, Departament Analiz Ekonomicznych, Warszawa 2017, s. 3.

⁶ Szybki Monitoring NBP. Analiza sytuacji sektora przedsiębiorstw, Nr 03/17 (lipiec 2017 r.), NBP, Departament Analiz Ekonomicznych, Warszawa 2017, s. 3.

nacisków płacowych ze strony pracowników⁷. Po drugie, przedsiębiorstwa mają możliwość konkurowania o pracowników innymi cechami. Względnie nowym „narzędziem” konkurencji jest budowanie pozytywnego wizerunku, marki pracodawcy na rynku pracy. Jest to instrument „przeniesiony” z rynku dóbr i usług, na którym jest wykorzystywany od wielu lat. W przypadku marki pracodawcy wychodzi się z założenia, iż w taki sam sposób, jak markę skierowaną do konsumentów (markę produktu, własną, handlową) budować można markę przedsiębiorstwa jako pracodawcy i kreować tym samym pozytywny wizerunek w świadomości pracowników obecnych i przyszłych.

2. Wizerunek przedsiębiorstwa i marka pracodawcy

W literaturze przedmiotu pojęcie „wizerunek” rozumiane jest jako subiektywne wyobrażenie firmy, organizacji, produktu, usługi, osoby, które powstaje w umysłach ludzi, w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym. Ma ono ścisły związek z szeregiem bodźców wysyłanych do otoczenia przez podmiot, którego dotyczy proces kształtowania wizerunku⁸.

Wizerunek firmy jest on sumą wrażeń, przekonań, doświadczeń z nią związanych. Jest to pojęcie subiektywne, różne dla różnych grup i osób, a także podlegające zmianom w czasie. Tworzy się go niezależnie od woli podmiotu, nie można powstrzymać tego procesu, ale można na niego wpłynąć. Na jego powstawanie mają wpływ wszystkie aspekty aktywności firmy, przy czym najbardziej znaczące to: jej produkty lub usługi, system identyfikacji wizualnej, działania promocyjne i *public relations*, posiadane zasoby i polityka marketingowa, reklama, zarząd. Wizerunek firmy jest jednym z aktywów przedsiębiorstwa, stanowi wartość i przedmiot przemysłanych zabiegów o charakterze komunikacyjnym, które mają kształtować go zgodnie z misją firmy i strategią biznesową. Jest jednym z instrumentów uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Ścisłe związany jest z pojęciem marki, którą *American Marketing Association* definiuje jako nazwę, termin, znak, symbol, wzór lub kombinację tych elementów, stworzona w celu rozpoznania towarów i usług sprzedawcy lub grupy sprzedawców i odróżnienia ich od towarów i usług konkurentów⁹.

Wizerunek określany jest też jako zbiór przekonań, myśli i wrażeń danego podmiotu (osoby lub grupy) o jakimś obiekcie; przy czym przez obiekt można rozumieć firmę, produkt, markę, miejsce lub osobę¹⁰. Jest jego obrazem wśród ludzi, którzy się z nim spotykają: klientów, kontrahentów, urzędników, pracowników i innych. Jest też tym, co ludzie myślą o przedsiębiorstwie¹¹. Wytworzony obraz może być prawdziwy lub fałszywy, może wynikać

⁷ Szerzej: Szybki Monitoring NBP. Analiza sytuacji sektora przedsiębiorstw, Nr 03/17 (lipiec 2017 r.), NBP, Departament Analiz Ekonomicznych, Warszawa 2017, s. 26.

⁸ J. Olędzki (red.), D. Tworzydło, Leksykon public relations, Newline, Rzeszów 2009, s. 174.

⁹ <https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=B> [data dostępu 15.08.2017 r.]

¹⁰ L. Kupiec, A. Augustyn, Public relations, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2004, s. 30-31.

¹¹ W. Budzyński, Public relations strategia i nowe techniki kreowania wizerunku, Poltext, Warszawa 2008, s. 73.

zarówno z własnego doświadczenia, jak i zasłyszanych pogłosek. Zależy od tęsknot, życzeń, obaw, doświadczeń i przesądów człowieka¹².

Pozytywny wizerunek firmy jest jednym z istotnych warunków wyróżniania się na rynku, a tym samym uzyskiwania pożądanej pozycji konkurencyjnej. Potrzeba działań na rzecz dbałości o wizerunek staje się coraz bardziej oczywista także dla polskich przedsiębiorstw¹³. Dotyczy to nie tylko umacniania pozycji konkurencyjnej na rynku dóbr i usług, ale coraz częściej także na rynku pracy.

Współczesne przedsiębiorstwa powinny posiadać takie cechy, jak: adaptacyjność (umiejętność szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu, które są niezbędnym elementem dzisiejszej działalności), otwartość (porzucenie różnego rodzaju stereotypów, schematów, rutynowych sposobów postępowania) oraz umiejętność uczenia się od innych.¹⁴

Opinie o przedsiębiorstwie są uzależnione od systemu wartości, wiedzy, osobistych przeżyć, a więc każdy potencjalny kandydat może mieć własny subiektywny obraz pracodawcy. Pomimo tego przedsiębiorstwa mogą podejmować działania mające na celu kreowanie pożądanego wizerunku firmy w świadomości pracowników oraz na zewnątrz firmy. Wizerunek może być dzielony na 5 grup:¹⁵

- wizerunek rzeczywisty – składają się na niego przede wszystkim wartości, pozycjonowanie firmy, zasięg aktywności rynkowej oraz zachowania organizacyjne;
- wizerunek komunikowany – komunikaty przekazywane przez przedsiębiorstwo;
- wizerunek pożądany – to wizja zarządu oraz założycieli przedsiębiorstwa;
- wizerunek wyobrażony sobie – image przedsiębiorstwa budowany przez grupy i sieci wspólników, udziałowców;
- wizerunek idealny – to najkorzystniejsze pozycjonowanie firmy w określonych warunkach i horyzoncie czasowym.

W literaturze przedmiotu na przestrzeni lat pojawiały się kolejne definicje marki pracodawcy. Jedną z pierwszych zaproponowali w 1996 roku T. Ambler i S. Barrow. Przyjęli oni, że marka pracodawcy to zestaw funkcjonalnych, ekonomicznych oraz psychologicznych korzyści związanych z zatrudnieniem u konkretnego pracodawcy i kojarzonych z nim¹⁶.

H. Backhaus i S. Tikoo określili markę pracodawcy jako proces budowania identyfikowalnej i unikalnej tożsamości pracodawcy. Składa się on z trzech etapów. Pierwszym etapem całego procesu jest wykreowanie własnej marki pracodawcy stanowiącej swoistą „propozycję wartości”, która ma komunikować, co przedsiębiorstwo ma pracownikom do zaoferowania. Drugim elementem są działania podejmowane w ramach marketingu

¹² L. Kupiec, A. Augustyn, Public relations, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2004, s. 30-31.

¹³ J. Altkorn, Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 5.

¹⁴ M. Strykowska, Zawód – Praca – Kariera. Dynamika zmian w funkcjonowaniu współczesnych organizacji, [w:] Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna, pod red. M. Strykowskiej, Poznań 2002, s. 17.

¹⁵ A. I. Baruk, Marketing personalny jako instrument kształtowania wizerunku firmy, DIFIN, Warszawa 2006, s. 37.

¹⁶ T. Ambler, S. Barrow, S., The Employer Brand, "The Journal of Brand Management", 1996 vol. 4, nr 3, s. 187.

Zdigitalizowano i udostępniono w ramach projektu pn.

zewnątrznego. Po stworzeniu propozycji wartości dla pracowników, która jest głównym komunikatem związanym z marką pracodawcy, firma podejmuje działania mające na celu skierowanie jej na rynek pracy. Główne grupy odbiorców takiego komunikatu to: kandydaci, agencje rekrutacyjne oraz inne grupy docelowe. Marketing wewnętrzny to trzeci aspekt procesu budowania wizerunku pracodawcy. Jego celem jest rozwijanie zasobów kadrowych, które będą zdeterminowane wyznawać wartości i realizować cele wyznaczone przez organizację¹⁷. W tym procesowym ujęciu zagadnienia budowania wizerunku pracodawcy widzimy elementy procesu komunikowania, jakie musi uwzględnić organizacja, aby skutecznie kształtować swój obraz pożądanego miejsca pracy

S. J. Jenner i S. Taylor definiowali markę pracodawcy jako wysiłki organizacji w komunikowaniu publiczności wewnętrznej i zewnętrznej tego, co czyni ją zarówno pożądanym, jak i wyróżniającym się pracodawcą¹⁸. Według G. Martina podstawową rolą marki jest przyciąganie utalentowanych osób do organizacji oraz zapewnianie, że zarówno obecni, jak i potencjalni pracownicy będą identyfikować się z firmą (jej marką, misją) i dostarczać poświadczonych przez nią wyników¹⁹.

Z kolei J. Bhatnagar i P. Srivastava wizerunek pracodawcy określają jako jego osobowość preferowaną przez pracowników w porównaniu z innymi pracodawcami²⁰.

Budowanie marki pracodawcy to dziedzina interdyscyplinarna łącząca komunikację zewnętrzną, marketing, public relations, sponsoring z komunikacją wewnętrzną, zarządzaniem personelem (kapitałem ludzkim), budowaniem marki wewnętrznej firmy, opartą na niepowtarzalnej kulturze organizacji. To działania zmierzające do podniesienia atrakcyjności organizacji, pokazania jej jako organizacji sukcesu, cieszącej się dobrą reputacją. Aktywność mające na celu zaprezentowanie, czym dana firma wyróżnia się spośród innych, bazując na jej wartościach. Działania zmierzające do identyfikacji pracowników z firmą oraz zmierzające do wypełnienia kontraktu psychologicznego i budowania osobowości firmy²¹.

¹⁷K. Backhaus, S. Tikoo, Conceptualizing and researching employer branding, „Career Development International”, Vol. 9, 2004 No. 4/5, s. 502-503, [online]

https://www.researchgate.net/profile/Kristin_Backhaus/publication/235310489_Conceptualizing_and_researching_employer_branding/links/55144c190cf283ee083517fe/Conceptualizing-and-researching-employer-branding.pdf [data dostępu: 15.07.2017 r.].

¹⁸S. J. Jenner., S. Taylor, Employer branding – fad or the future of HR? [w:] Employer branding. The latest fad or the future of HR? research insight, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2008, s. 7.

¹⁹G. Martin, Employer branding – time for some long and ‘hard’ reflections? , [w:] Employer branding. The latest fad or the future of HR? Research insight, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2008, s. 19

²⁰J. Bhatnagar, P. Srivastava, Strategy for staffing: Employer branding & person organization fit, “Indian Journal of Industrial Relations” 2008, vol. 44, no 1, s. 35-48, [online] <http://www.freepatentsonline.com/article/Indian-Journal-Industrial-Relations/185430718.html> [dostęp 15.08.2017 r.].

²¹J. Dąbrowska, Employer branding. Marka pracodawcy w praktyce, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Warszawa 2014, s. 49-50 i 107.

3. Marka pracodawcy a konkurencyjność polskich przedsiębiorstw na rynku pracy

Trudności ze znalezieniem pracowników, na jakie napotykają przedsiębiorcy na rynku pracy, w ostatnim czasie skłaniają do poszukiwania sposobów podniesienia ich konkurencyjności. Coraz częściej przedsiębiorstwa podejmują działania mające na celu budowanie wizerunku dobrego, wartościowego pracodawcy, ponieważ osoby poszukujące pracy przywiązują do tego coraz większą uwagę. Nie tylko wynagrodzenie ma wpływ na decyzję kandydatów. Coraz częściej o atrakcyjności pracodawcy decydują benefity pozapłacowe, w tym także możliwość awansu, atmosfera w miejscu pracy, czy ogólnie reputacja pracodawcy. Proces poszukiwania pracowników w firmie rozpoczyna się wcześniej niż w momencie, gdy pojawia się wakat. Działania podejmowane przez przedsiębiorstwo mogą być skierowane na zewnątrz lub wewnątrz firmy, w związku z tym wyróżnia się zewnętrzny i wewnętrzny employer branding.

Do działań wewnętrznego employer brandingu zalicza się badania, monitoring i różne przejawy komunikacji pracodawcy z pracownikami, które mają na celu poznanie ich opinii, ich rozwój, motywowanie. W dłuższym horyzoncie czasu chodzi głównie o zatrzymanie cennych dla firmy pracowników, a zatem utrzymanie przewagi konkurencyjnej oraz wystawianie przez pracowników dobrej i zgodnej z prawdą opinii o pracodawcy²². Zadowoleni, zmotywowani, usatysfakcjonowani i identyfikujący się z firmą oraz jej misją, wizją i celami oraz lojalni pracownicy budują pozytywny wizerunek swojego pracodawcy w otoczeniu. Stają się jednocześnie kreatorami i ambasadorami marki pracodawcy.

Zewnętrzny employer branding związany jest bardzo często z procesem rekrutacji pracowników. Przedsiębiorstwo poszukujące kadry organizując kampanie rekrutacyjne, wykorzystuje takie narzędzia, jak: ogłoszenia w prasie, zamieszczanie ofert pracy w Internecie na własnych stronach internetowych danej firmy oraz na portalach pracy i właściwie na wszelkiego rodzaju stronach internetowych. Może uczestniczyć w targach pracy, oferować praktyki lub staże dla studentów czy absolwentów, kursy szkoleniowe, konkursy. Coraz większym zainteresowaniem cieszą się także działania społecznie odpowiedzialnego biznesu, angażowanie się w kampanie społeczne oraz sponsoring.

A jak wygląda sytuacja na polskim rynku pracy? Z badań przeprowadzonych przez HRM Institute²³ zamieszczonych w „Raporcie Employer Branding w Polsce 2016. Trendy Wyzwania Inspiracje Strategie Narzędzia” wynika, że 11% badanych posiada jasno sprecyzowaną

²² R.J. Katoen, A. Macioshek, Employer branding and talent-relationship-management, improving the organizational recruitment approach, USB, Umeå 2007, s. s. 30, [online] <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:140446/FULLTEXT01.pdf> [data dostępu: 28.07.2017 r.]

²³ Badanie Employer Branding w Polsce jest przeprowadzane przez HRM Institute od pięciu lat. Jest kompleksowym badaniem, analizującym działania employer brandingowe pracodawców w Polsce. Ma na celu pokazanie jak zmienia się podejście do employer brandingu w polskich organizacjach oraz jakie wyzwania stoją jeszcze przed firmami w tym obszarze. Zapoznaje się z trendami związanymi z kształtowaniem wizerunku pracodawców, które będą miały znaczenie w najbliższym czasie. Badanie zostało przeprowadzone metodą CAWI i trwało od marca do maja 2016 roku. Link do badania był skierowany do polskich pracodawców, a w szczególności do przedstawicieli działów HR, EB, marketingu i komunikacji odpowiedzialnych w firmach za działania employer brandingowe. W piątej edycji badania wzięło udział 349 pracodawców z całej Polski.

Zdigitalizowano i udostępniono w ramach projektu pn.

strategię kształtowania wizerunku firmy, 34% firm posiada strategię, ale musi ją rozbudować lub dopracować. Około 1/3 badanych nie ma, ale pracuje nad taką strategią, a 1/5 nie ma jasno określonej strategii. Najczęściej wymienianą przez pracodawców przyczyną nie znalezienia właściwych kandydatów do pracy jest niewystarczająco konkurencyjne wynagrodzenie oraz brak możliwości awansu (35% wzrost o 11 punktów procentowych w stosunku do roku 2015). Na drugim miejscu ankietowani wymieniali niewystarczająco atrakcyjny wizerunek i reputację pracodawcy (27% wzrost o 12 punktów procentowych w stosunku do roku 2015). Kolejnym powodem, wymienianym przez firmy, jest brak wiedzy kandydatów o ofercie rekrutacyjnej przedsiębiorstwa (24%). 14% firm (więcej o 7% niż w roku ubiegłym) uważa, że materiały rekrutacyjne i strona/zakładka kariera nie są wystarczająco atrakcyjne dla kandydatów. Nie jest dobrze, jeśli kandydaci nie znają firmy albo mają niekorzystne opinie na temat jej wizerunku.²⁴

Najczęściej wskazywaną przyczyną odejścia najlepszych kandydatów z firmy jest poziom płac (30%) - pracownicy chcą zarabiać więcej. Podobnie jak w ubiegłym roku, niewiele mniej osób uważa, że przyczyną zmiany pracy jest chęć rozwijania się pracowników i podejmowania nowych wyzwań (25%). Na trzecim miejscu znalazł się temat różnic w oczekiwaniach pracowników i firmy wobec siebie nawzajem (15%). Warto zauważyć, że w tym roku już tylko 9% firm twierdziło, że nie traci najlepszych pracowników (w 2015 r. uważało tak 13% ankietowanych).²⁵

W badaniu tym pracodawcy mogli także ocenić, w skali od 1 (nieważne) do 5 (bardzo ważne), atrybuty marki pracodawcy i ich znaczenie dla pozyskiwania talentów do firmy. Wśród najważniejszych, ocenionych na 4 i 5, znalazły się w kolejności²⁶:

- atmosfera w firmie i reputacja firmy (po 88%);
- polityka nagradzania i uznania pracowników (87%);
- ścieżka kariery zawodowej (85%);
- uznanie pracownika w pracy (83%);
- polityka zarządzania ludźmi w firmie (79%);
- kultura organizacyjna w firmie (78%);
- społeczna odpowiedzialność biznesu, czyli CSR firmy (47%).

Na kolejnych miejscach znalazły się takie atrybuty pracodawców, jak²⁷:

- stabilność zatrudnienia;
- środowisko pracy;
- proces rekrutacji;

²⁴ Raport Employer Branding w Polsce 2016. Trendy Wyzwania Inspiracje Strategie Narzędzia, HRM Institute, s. 16, 38, [online]<http://docplayer.pl/42397750-Raport-employer-branding-w-polsce-2016-trendy-wyzwania-inspiracje-strategie-narzedzia.html> [data dostępu: 30.08.2017 r.].

²⁵ Raport Employer Branding w Polsce 2016. Trendy Wyzwania Inspiracje Strategie Narzędzia, HRM Institute, s. 38, [online]<http://docplayer.pl/42397750-Raport-employer-branding-w-polsce-2016-trendy-wyzwania-inspiracje-strategie-narzedzia.html> [data dostępu: 30.08.2017 r.].

²⁶ Raport Employer Branding w Polsce 2016. Trendy Wyzwania Inspiracje Strategie Narzędzia, HRM Institute, s. 30-33, [online]<http://docplayer.pl/42397750-Raport-employer-branding-w-polsce-2016-trendy-wyzwania-inspiracje-strategie-narzedzia.html> [data dostępu 30.08.2017 r.].

²⁷ Raport Employer Branding w Polsce 2016. Trendy Wyzwania Inspiracje Strategie Narzędzia, HRM Institute, s. 30-33, [online]<http://docplayer.pl/42397750-Raport-employer-branding-w-polsce-2016-trendy-wyzwania-inspiracje-strategie-narzedzia.html> [data dostępu 30.08.2017 r.].

- innowacyjność;
- przywództwo w organizacji;
- misja, wizja i wartości firmy;
- atrakcyjność produktów i usług.

Natomiast z badania przeprowadzanego przez BIGRAM w IV kwartale 2016 roku wynika, że 88% ankietowanych firm potwierdza, że coraz większą rolę wśród kandydatów odgrywa marka pracodawcy. Do jej tworzenia zdaniem badanych przyczyniają się takie działania, jak:²⁸

- staranna redakcja ogłoszeń o pracę z ważnymi informacjami na temat firmy - 64% badanych;
- posiadanie zakładki dla kandydatów na stronie WWW – 50%badanych;
- udział w targach pracy i współpraca ze szkołami – 45%badanych;
- powadzenie aktywnego profilu na Facebook-u - 31%badanych;
- utrzymanie profili na serwisach typu GoldenLine, LinkedIn – 17%badanych,
- organizacja kongresów, szkoleń i działalności edukacyjnej – 16%badanych.

W Polsce w warunkach rynku pracownika i nasilającej się konkurencji między pracodawcami na znaczeniu zyskiwać będzie zasada 3xZ, czyli: ZDOBAĆ, ZAPŁAĆ, ZATRZYMAJ. „Utrzymanie w zespole dobrych fachowców staje się dla pracodawców równie trudne, jak ich znalezienie i zatrudnienie. Kandydaci bardzo szybko, czasami po kilku miesiącach, nudzą się i szukają nowych wyzwań. Dlatego ta zasada w wielu branżach staje się wręcz obowiązkowa²⁹.” Zdobycie, opłacenie i zatrzymanie pracownika w firmie jest łatwiejsze, gdy wykorzystuje się wymienione wcześniej narzędzia budowania marki pracodawcy.

Wnioski

W analizowanym okresie, tj. w latach 2004-2017, na polskim rynku pracy zmieniały się rozmiary zatrudnienia i bezrobocia. Malejąca od 2014 roku stopa bezrobocia oraz rosnące zapotrzebowanie na pracę zgłaszane przez przedsiębiorstwa sektora publicznego i prywatnego skutkują problemami ze znalezieniem wartościowych pracowników. Zdaniem pracodawców brak kadr staje się jedną z ważniejszych barier rozwoju firmy w ostatnich kilku kwartałach. Szacuje się, że ten trend będzie utrzymywał się w ciągu najbliższych dwóch lat. Taka perspektywa zmusza przedsiębiorców do konkurowania o pracownika. Rywalizacja przybiera formę konkurencji cenowej lub pozacenowej – innymi cechami. Polskie przedsiębiorstwa coraz częściej wykorzystują strategię budowania marki dobrego pracodawcy, a więc chcą w sposób świadomy tworzyć obraz organizacji w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Około 44% przedsiębiorstw badanych przez HRM Institute potwierdza, że posiada taką strategię. Podejmowane są działania mające na celu oddziaływanie na wizerunek przedsiębiorstwa. Jak

²⁸ Organizator badania BIGRAM Search Career HR.

²⁹ Załedwie 3,5 proc. specjalistów i menedżerów jest bez pracy. Najlepsi kandydaci otrzymują po 20 ofert zatrudnienia rocznie, [online] <https://biznes.newseria.pl/news/zaledwie-35-proc.p973358170> [data dostępu: 20.08.2017 r.]

wynika z badań głównymi atrybutami marki zwiększającymi konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku pracy są: atmosfera w firmie i jej reputacja, polityka nagradzania i uznania pracowników, ścieżka kariery zawodowej, uznanie pracownika w pracy, polityka zarządzania ludźmi w firmie oraz kultura organizacyjna. Są to cechy, których coraz częściej poszukują potencjalni pracownicy. Zewnętrzny employer branding przedsiębiorstwa daje możliwość dotarcia do odpowiednich kandydatów i zainteresowania ich swoją ofertą. Współczesne przedsiębiorstwa wykorzystują w tym celu nowe kanały komunikacji, takie jak np: aktywność na portalach społecznościowych, utrzymanie profili na serwisach typu GoldenLine, LinkedIn, posiadanie zakładki dla kandydatów na stronie WWW oraz udział w targach pracy.

Budowanie marki dobrego pracodawcy daje przedsiębiorcy korzyści w sferze zasobów pracy i ekonomicznej oraz skutkuje wzrostem konkurencyjności na rynku pracy. Kandydaci cenią dobrą reputację firmy, dlatego w firmach z pozytywnym wizerunkiem sprawniej przebiega proces rekrutacji, łatwiej jest pozyskać odpowiednich kandydatów, mniej pracowników odchodzi z pracy, zmniejsza się rotacja i absencja w pracy. W rezultacie rośnie wydajność pracy, dochodzi do wzrostu płac. Wszystkie te działania mogą przyczyniać się jeszcze bardziej do umocnienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku pracy.

BIBLIOGRAFIA

Altkorn J., *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.

Ambler T. , Barrow S., *The Employer Brand*, "The Journal of Brand Management", 1996 vol. 4, nr 3.

Armstrong, M. (2006), In *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th Edition., Kogan Page Ltd, London.

Backhaus K., Tikoo S., *Conceptualizing and researching employer branding* , „Career Development International”, Vol. 9, 2004 No. 4/5, s. 502-503, [online] https://www.researchgate.net/profile/Kristin_Backhaus/publication/235310489_Conceptualizing_and_researching_employer_branding/links/55144c190cf283ee083517fe/Conceptualizing-and-researching-employer-branding.pdf [data dostępu: 15.07.2017 r.].

Baruk A. I., *Marketing personalny jako instrument kształtowania wizerunku firmy*, DIFIN, Warszawa 2006.

Bezrobocie rejestrowane w Polsce. Raport miesięczny – sierpień 2017 r., Ministerstwo Rodzinny, Pracy i Polityki Społecznej Departament Rynku Pracy, Warszawa 2017, s. 1, [online] <https://www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/bezrobocie-rejestrowane-w-polsce/rok-2017/> [dostęp: 20.08.2017].

Bhatnagar J., Srivastava P., *Strategy for staffing: organization fit*, "Indian Journal of Industrial Relations" 2008, vol. 44, no 1, [online] <http://www.freepatentsonline.com/article/Indian-Journal-Industrial-Relations/185430718.html> [dostęp 15.08.2017 r.].

Budzyński W., *Public relations strategia i nowe techniki kreowania wizerunku*, Poltext, Warszawa 2008.

Dąbrowska J., *Employer branding. Marka pracodawcy w praktyce*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Warszawa 2014.

http://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/11/m_kantowicz-gdanska_zzl-6-2009.pdf

<https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=B> [data dostępu 15.08.2017 r.].

Jenner S. J., Taylor S., *Employer branding – fad or the future of HR?* [w:] *Employer branding. The latest fad or the future of HR? Research insight*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2008.

Katoen R.J., Macioschek A., *Employer branding and talent-relationship-management, improving the organizational recruitment approach*, USB, Umeå 2007, s. s. 30, [online] <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:140446/FULLTEXT01.pdf> [data dostępu: 28.07.2017 r.].

Kupiec L., Augustyn A., *Public relations*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2004.

Kwartalny raport o rynku pracy w I kw. 2017 r., nr 02/17 (lipiec 2017 r.), NBP, Wydział Gospodarstw Domowych i Rynków Pracy, Departament Analiz Ekonomicznych, Warszawa 2017.

Leksykon public relations, pod red. J. Olędzkiego, D. Tworzydło, Newslina, Rzeszów 2009.

Macnar A., *Moc employer brandingu – jak zbudować skuteczną markę pracodawcy?*, „Personel i Zarządzanie” 2016 nr 8.

Martin G., *Employer branding – time for some long and “hard” reflections?*, [w:] *Employer branding. The latest fad or the future of HR? Research insight*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2008.

Raport Employer Branding w Polsce 2016. Trendy Wyzwania Inspiracje Strategie Narzędzia, HRM Institute, [online]<http://docplayer.pl/42397750-Raport-employer-branding-w-polsce-2016-trendy-wyzwania-inspiracje-strategie-narzedzia.html> [data dostępu: 30.08.2017].

Strykowska M., *Zawód – Praca – Kariera. Dynamika zmian w funkcjonowaniu współczesnych organizacji*, [w:] *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, pod red. M. Strykowskiej, Poznań 2002.

Szybki Monitoring NBP. Analiza sytuacji sektora przedsiębiorstw, Nr 03/17 (lipiec 2017 r.), NBP, Departament Analiz Ekonomicznych, Warszawa 2017.

Szybki Monitoring NBP. Informacja o kondycji sektora przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem stanu koniunktury w IV kw. 2016 r. oraz prognozy na I kw. 2017 r., Nr 01/17 (styczeń 2017 r.), NBP, Biuro Przedsiębiorstw, Gospodarstw Domowych i Rynków, Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2017.

Szybki Monitoring NBP. Informacja o kondycji sektora przedsiębiorstw, Nr 02/17 (kwiecień 2017 r.), NBP, Departament Analiz Ekonomicznych, Warszawa 2017.