

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 21.02.2020

Data recenzji/Accepted: 8.04.2020/21.04.2020

Data publikacji/Published: 31.12.2020

Źródła finansowania publikacji: Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu

DOI: 10.5604/01.3001.0014.7991

Authors' Contribution:

(A) Study Design (projekt badania)

(B) Data Collection (zbieranie danych)

(C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)

(D) Data Interpretation (interpretacja danych)

(E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)

(F) Literature Search (badania literaturowe)

dr Dariusz Socha^{A B C D E F}

Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu

ORCID 0000-0002-8651-4832

mgr inż. Aleksandra Magońska^{A B C D E F}

Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu

ORCID 0000-0002-0300-9137

**KSZTAŁTOWANIE WIZERUNKU PRACODAWCY
W ORGANIZACJI W ASPEKCIE EMPLOYE BRANDINGU
NA PRZYKŁADZIE AGENCJI REKRUTACYJNYCH
Z BRANŻY IT WE WROCŁAWIU.
ANALIZA PORÓWNAWCZA**

**CREATING AN IMAGE OF EMPLOYER IN ORGANIZA-
TION IN ASPECT OF EMPLOYER BRANDING ON THE
EXAMPLE OF RECRUITMENT AGENCIES FROM THE IT
INDUSTRY IN WROCŁAW. COMPARATIVE ANALYSIS**

Streszczenie: Proces zarządzania zasobami ludzkimi w wyniku szybkiego postępu technologicznego przez lata ewoluował, a we współczesnym świecie, przy wzrastającym natężeniu konkurencji, liczne przedsiębiorstwa wraz ze swoimi działami personalnymi na czele, stają przed dużymi wyzwaniami. Wyzwania te dotyczą przede wszystkim umiejętnego przyciągnięcia różnymi metodami i zatrzymania na długą współpracę najbardziej utalentowanych pracowników w firmie, tzw. talentów. W biznesowym świecie działania te są niezbędnym kluczem do przetrwania organizacji. Dlatego *employer branding* zyskał na znaczeniu, ponieważ aby odnieść sukces w walce o talenty na rynku pracy, organizacje muszą na bieżąco dokonywać analiz zmian w otoczeniu i szybko reagować na nie. Dodatkowo firmy są zmuszone sięgać po skuteczniejsze metody w oparciu o przemyślaną i spójną strategię działania i wysłać odpowiednie komunikaty do potencjalnych pracowników, tym samym dążąc do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, *employer branding*, budowanie marki pracodawcy, zarządzanie talentami

Abstract: Management process of human resources as a result of rapid technological developments has evolved for years, nowadays with increasing intensity of competition, numerous companies with their human resources department are ahead and face with the big challenges. Most of all, these challenges relate in skillful way to attract in various ways and keep the most talented workers in the company (also known as talents) on for a long cooperation. Activities like these are essential key for the survival of the organization in the business world. That's why *employer branding* has gained in importance because to reach a success in fight of talents on the labor market, organizations must keep up-to-date and pull analysis of changes in environment off and react quickly to them. In addition, companies are forced to reach for such methods like thoughtful and consistent game plan and send proper statements to potential workers and thereby, lead up to reach competitive advantage.

Keywords: human resource management, *employer branding*, employer's brand building, talent management

1. Definicja *employer branding* i agencji zatrudnienia

Pierwsze wzmianki dotyczące terminologii *employer branding* sięgają 1996 roku, dlatego termin ten można uznać za stosunkowo młody. Specjalistom ds. zarządzania kapitałem ludzkim jest szeroko znany w polskim tłumaczeniu jako budowanie marki i wizerunku pracodawcy. Terminologia ta doczekała się jedynie kilku opracowań na polskim rynku wydawniczym, a treści niektórych z nich zostały przybliżone przez autorów na potrzeby niniejszego opracowania. Konieczne też stało się posiłkowanie materiałami naukowymi dostępnymi za pośrednictwem Internetu.

Według D. Lewickiej *employer branding* „to zestaw funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści wynikających z sytuacji zatrudnienia i powiązanych z daną

organizacją pracodawcą¹. Inną definicję *employer branding* przedstawia B. Zych, stwierdzając, że *employer branding* jest interdyscyplinarną dziedziną, która łączy takie obszary jak marketing, HR, PR, badania i technologie. Zarządzana jest przez dane, które decydują o efektywności jej działań². Inne źródło przedstawia *employer branding* jako „(EB, z ang. budowanie marki pracodawcy) – działania mające na celu budowanie firmy, postrzeganej jako tzw. pracodawca z wyboru”³.

W rzeczywistości wszystkie trzy przytoczone definicje są poprawne i gdyby scalić ze sobą poszczególne ich treści, w rezultacie otrzymalibyśmy precyzyjną i wyczerpującą temat definicję *employer branding*.

Wyróżnić można dwa rodzaje budowania marki pracodawcy:

- **wewnętrzny** – skierowany do obecnych pracowników firmy i skupiający się głównie na stworzeniu im godnego środowiska pracy, przyjaznej atmosfery i możliwości rozwoju;
- **zewnętrzny** – skierowany głównie do potencjalnych pracowników i skupiający się głównie na stworzeniu wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy⁴.

Rodzaje te są powszechnie stosowane przez firmy w zależności od grup, do których są adresowane i najczęściej przeplatają się w całościowym planie budowania marki pracodawcy.

Według przytoczonych definicji *employer branding* jest stosunkowo nowym pojęciem spotykanym w biznesie, który pojawił się na skutek zmian na współczesnym rynku pracy. Zmiany te są podyktowane trendami demograficznymi, społecznymi i technologicznymi. Stopniowo maleje pula wykwalifikowanych i wyspecjalizowanych w danej dziedzinie ekspertów, tzw. talentów, i wszystko wskazuje na to, że ta tendencja będzie się z czasem pogłębiać.

Przyczyn takiego stanu możemy doszukiwać się w obniżającym się poziomie bezrobocia i przyroście naturalnego, przy jednoczesnym rozpoczęciu nowych inwestycji w Polsce przez zagranicznych inwestorów. Od kilku lat można również zaobserwować, że na rynku pracy sytuacja uległa zmianie i teraz to kandydat dyktuje warunki, zwłaszcza kandydat z sektora centrów usług wspólnych (SSC/BPO), IT czy logistyki. Dlatego firmy prześcigają się w sposobach pozyskania i zatrzymania na długotrwałą współpracę tych najlepszych kandydatów.

Prawidłowo przeprowadzone działania *employer branding* wpływają na:

- wzrost poziomu wydajności pracy,
- wzrost zaangażowania wśród pracowników,

¹ D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 265-266.

² B. Zych, *Employer branding – współczesna koncepcja kreowania marki pracodawcy*, [w:] K. Popieluch (red.), *HR Business Partner*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2018, s. 214.

³ Wikipedia, Wolna encyklopedia, *Employer branding* [online], https://pl.wikipedia.org/wiki/Employer_branding [dostęp: 10.12.2018]

⁴ Ibidem [online] [dostęp: 10.12.2018].

- wzrost lojalności wśród pracowników,
- wzrost zysków spółki,
- wzrost puli pożądanых kandydatów,
- wzrost odsetek odpowiedzi na skierowaną propozycję oferty pracy przez rekrutera,
- wzrost nadesłanych aplikacji tzw. z polecenia,
- spadek rotacji wśród pracowników⁵.

To pokazuje, że świadome działanie budowania wizerunku pracodawcy odgrywa istotną rolę w osiągnięciu oczekiwanych efektów w procesie rekrutacyjnym oraz dodatkowo daje większą gwarancję przedsiębiorstwom na zaszczepienie wśród nowych pracowników lojalności i wysokiego zaangażowania w pełnienie przyszłych obowiązków. Dlatego opłaca się inwestować w działania employer brandingowe, ponieważ pracownik staje się bardziej zadowolony ze swojej pracy, co w konsekwencji prowadzi do tego, że jest pracownikiem bardziej wydajnym.

Kolejnym wyzwaniem dla pracodawców jest świadome zarządzanie różnicami pokoleniowymi, tzn. uwzględnienie specyfiki i charakterystyki pokolenia millenialsów, których wymagania i oczekiwania potrafią znacząco się różnić od wymagań innych pokoleń. Dlatego idealnym rozwiązaniem jest skonstruowanie zróżnicowanej oferty pracy, która będzie spełniać warunki zarówno młodszych, jak i starszych kandydatów w trakcie ich codziennej współpracy.

Z roku na rok, gwałtownie przyspieszający postęp technologiczny sprawia, że każda osoba każdego dnia odbiera coraz większą, ogromną ilość informacji, bodźców i sygnałów z otaczającego ją świata. Dlatego przy procesie opracowania strategii wizerunkowej danego pracodawcy niezwykle istotne jest, aby komunikaty i treści kierowane do jego przyszłych i obecnych pracowników były maksymalnie jasne, konkretne, czytelne, łatwe do zapamiętania dla wszystkich odbiorców, i tym samym zachęcały ich do interakcji z potencjalnym pracodawcą. W tym miejscu należy zwrócić szczególną uwagę na to, aby sygnały i komunikaty wysyłane przez kandydata spotykały się z szybką reakcją i odpowiedzią ze strony przedsiębiorstwa. W przeciwnym razie kandydat ten straci w bardzo krótkim czasie zainteresowanie daną ofertą.

Według B. Zych „cele employer brandingowe mogą różnić się ze względu na obszar biznesowy. Najczęściej spotykane kategorie celów to:

- rekrutacyjne (dostęp do szerszej grupy docelowej, zwiększenie jakości aplikacji czy redukcja kosztów wynagrodzeń),
- retencyjne (zwiększenie zaangażowania, redukcja kosztów rotacji, wzrost lojalności pracowników),
- biznesowe (lepsza obsługa klienta, wzrost zyskowności sprzedaży)”⁶.

⁵ B. Zych, *Employer branding...*, s. 191.

⁶ Ibidem, s. 200.

Zatem podobnie jak w przypadku wspomnianych wcześniej rodzajów employer branding, jego cele mogą również się wzajemnie przeplatać w całościowym planie budowania wizerunku marki pracodawcy. Co więcej, współcześni eksperci ds. wizerunku marki, aby ich działania osiągały zamierzone cele, powinni ściśle współpracować ze specjalistami z dziedziny HR, psychologii, marketingu, projektowania, których wiedza i doświadczenie mogą okazać się bardzo przydatne w końcowych wynikach akcji employer brandingowych.

W ocenie M. Pindelskiego „marka pożądanego pracodawcy służy w znacznej mierze kreowaniu postaw pracowników, budowaniu motywacji wewnętrznej i zewnętrznej, kształtowaniu kultury organizacyjnej oraz tworzeniu i usprawnianiu komunikacji na linii firma – pracownik. Marka jako jeden z ważniejszych motywatorów powinna być wykorzystana, jeśli organizacja chce świadomie kształtować swój personel i obniżyć m.in. koszty pracy i finansowe związane z poszukiwaniem kandydatów do pracy”⁷.

Oznacza to, że zaangażowanie kierownictwa firmy jest bardzo ważne w działaniach employer brandingowych, kiedy ma ono okazję wysłuchać opinii swoich pracowników o działalności i odnieść się do nich. Wtedy pracownicy czują się ważnymi jednostkami i wzrasta ich zaufanie do zarządu. Natomiast brak reakcji i niepodjęcie żadnych działań może odnieść odwrotny skutek.

2. Budowanie marki pracodawcy

Marka pracodawcy w ogólnym ujęciu kreuje miejsca pracy. Klientami wewnętrznymi stają się wtedy obecni pracownicy, a klientami zewnętrznymi potencjalni kandydaci na pracowników. Zasady tworzenia i zarządzania marką w świecie HR wydają się podobne do kreowania marki handlowej. Różnice jednak pojawiają się już w momencie rozpoczęcia działań employer brandingowych.

W opinii M. Pindelskiego „budowanie marki to świadome jej kształtowanie z jasno określonymi celami, związanymi z pozyskaniem najlepszych pracowników na warunkach korzystniejszych, aniżeli byłoby to możliwe bez podejmowania tych działań. Organizacja o silnej marce pracodawcy generuje wartość dodaną zainteresowanym, komunikowaną w podejmowanych wobec nich działaniach. Wzbudza emocje związane z chęcią podjęcia pracy w jej szeregach, jak również pobudza do zachowania miejsca pracy i wiązania przyszłej kariery w ramach jej struktur. Marka pożądanego pracodawcy powiązana jest ściśle z wartościami niematerialnymi, których beneficjentami są zarówno ludzie, jak i organizacja. [...] Oparta w dużej mierze o zasady marketingu szeptanego i public relations i przynosząca długotrwałe

⁷ M. Pindelski, *Tworzenie przewag konkurencyjnych z wykorzystaniem społeczności sieciowych*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2009, s. 95.

efekty wtedy, gdy jest świadomie kształtowana i powiązana z planowaniem zatrudnienia i dobrym zarządzaniem personelem⁸. Wynika z tego, że odpowiednie działania employer brandingowe, przy jasno sformułowanej wizji i strategii, pozwalają poprawić zadowolenie, dać satysfakcję, a nawet wywołać poczucie dumy z przynależności do kręgu pracowników, których firma zatrudnia.

Najlepszym rozwiązaniem jest połączenie działań marketingowych marki z zarządzaniem zasobami ludzkimi, a cele obu działań powinny uwzględnić na równi potrzeby, preferencje, wyznawane wartości, oczekiwania personelu przedsiębiorstwa, jak i potrzeby samej organizacji. Połączenie tych preferencji nie zawsze jest spójne, dlatego konieczne jest silne zaangażowanie zarządu wraz z kierownikami w tworzenie dobrych, przyjaznych relacji i przede wszystkim prowadzenie otwartej komunikacji z podwładnymi w miejscu pracy.

Im bardziej firma jest postępową, otwartą i elastyczną na dyktowane przez rynek zmiany, tym większa jest jej szansa na odniesienie sukcesu. Pracownicy, zwłaszcza ci o specjalistycznych umiejętnościach w danym obszarze, najczęściej wybierają jako swoje miejsce pracy firmy z widocznym potencjałem na dynamiczny rozwój w strukturze organizacyjnej, równolegle współgrającym z silną marką tego pracodawcy⁹.

Dlatego punktem wyjścia do kształtowania wizerunku firmy powinno być zaznajomienie się z jej tożsamością, znalezienie elementów i atrybutów, które odróżnią ją od konkurencyjnych organizacji. Dodatkowo może pomóc zapoznanie się z jej kulturą organizacyjną, misją, stylem zarządzania, produktami i usługami, które oferuje. Wyznawane wartości wśród aktualnych i przyszłych pracowników również mogą być cenną wskazówką i kluczem do sukcesu. Firmy docierają do potencjalnych kandydatów, publikując oferty pracy przez Internet, posługując się własnymi stronami internetowymi (z zakładką „Kariera”), kanałami typu YouTube, portalami społecznościowymi, forami biznesowymi i internetowymi portalami pracy. Prezentowane w nich treści powinny łączyć elementy wizerunkowe i rekrutacyjne, które przyczynią się do efektywnego i pozytywnego postrzegania firmy jako pożądanego pracodawcy.

Zdefiniowanie celu jest kolejnym krokiem, a zrealizowanie go wymaga podjęcia różnorodnych działań oraz odpowiedniego podejścia. Pośpiech w tym wypadku nie jest wskazany, ważne są długofalowe planowanie rozwoju kadr w organizacji. Tak jak zostało wcześniej wspomniane, najczęściej obieranymi celami są cele retencyjne, rekrutacyjne i biznesowe.

Przykłady przytoczonych grup odbiorców są nieco trudniejsze do wyodrębnienia i mogą wzajemnie się przenikać. Najważniejszą grupą w tym modelu są aktualni pracownicy w danej firmie, pełniący funkcję klientów wewnętrznych, i to od ich poziomu satysfakcji i zaangażowania zarząd firmy powinien zacząć tworzenie

⁸ Ibidem, s. 85.

⁹ Zespół Randstad Polska, Utrzymanie solidnej marki pracodawcy [online], <https://blog.randstad.pl/utrzymanie-solidnej-marki-pracodawcy> [dostęp: 10.12. 2018].

pozytywnej marki pracodawcy. Na podstawie badań tworzone są wskazówki dotyczące parametrów i pożądanych cech marki oraz odpowiednie kanały komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej na rynku pracy. Nie ma wątpliwości, że obecni pracownicy są doskonałym źródłem wiedzy zarówno o mocnych, jak i słabych stronach podmiotu jako pracodawcy.

Kolejną grupą, równie istotną, są kandydaci aktywnie biorący udział w procesie rekrutacyjnym i żywo zainteresowani podjęciem pracy w danej organizacji. Oni również mogą stanowić źródło przydatnych informacji, dzieląc się spostrzeżeniami na temat elementów wymagających poprawy i obrania odpowiedniego kierunku działań, np. w prowadzonych przez rekruterów procesach wyłaniania talentów. W czasach szybkiego przepływu informacji ludzie coraz chętniej dzielą się swoimi doświadczeniami z innymi, dlatego warto postarać się, aby te doświadczenia były możliwie najbardziej pozytywne i długotrwałe.

Nie należy zapominać o tzw. biernych kandydatach, czyli osobach potencjalnie zainteresowanych podjęciem pracy w danym przedsiębiorstwie, lecz z przyczyn różnych uwarunkowań aktualnie nieuczestniczących w procesie rekrutacyjnym. Grupa ta jest dosyć trudna do zlokalizowania i wyodrębnienia, rzadko też dzieli się z własnej woli swoimi spostrzeżeniami i doświadczeniami z innymi. Dla specjalistów z zakresu employer branding u fakt ten może stanowić niejako utrudnienie i doprowadzić do nieprecyzyjnych wyników w analizie marki pracodawcy, w której została pominięta tak znacząca grupa jej odbiorców.

Ostatnią grupę stanowią osoby niezainteresowane podjęciem w przyszłości zatrudnienia w danej firmie oraz niebiorące czynnie udziału w życiu tej organizacji ani udziału w jej procesach rekrutacyjnych. Jednak osoby te są zidentyfikowane jako jednostki posiadające z różnych źródeł szeroką wiedzę na temat struktur i specyfiki pracy w danym miejscu. Jednocześnie posiadają silny wpływ na budowanie opinii publicznej i mają wpływ na postawy innych. W zależności od posiadanych informacji grupa ta może wpływać w pozytywny lub negatywny sposób na ogólny obraz marki danego pracodawcy¹⁰.

Zatem jeżeli uda się ustalić i scharakteryzować docelową grupę odbiorców, w kolejnych krokach należy zlokalizować miejsca, w których aktywnie działają, obrać kanały komunikacji łączące wspomniane grupy oraz zbadać ich efektywność w dotarciu do najbardziej pożądanych pracowników przez pracodawców. Idealnymi miejscami do poszukiwań talentów mogą okazać się specjalistyczne uczelnie wyższe, stowarzyszenia, jednostki certyfikujące i nadające uprawnienia oraz najbardziej popularne portale branżowe i portale społecznościowe o charakterze biznesowym, jak np. LinkedIn. Jednak każde ze wspomnianych środowisk ma charakterystyczne cechy oraz uwarunkowania, które należy wziąć pod uwagę, przybierając odpowiednią formę komunikacji.

¹⁰ M. Pindelski, *Tworzenie przewag konkurencyjnych...*, s. 91-92.

Przedostatnim etapem powyższego modelu jest planowanie działań zgodnie z wcześniej ustalonym celem i strategią oraz wytypowanie zasobów potrzebnych do ich realizacji. Zwykle prócz zadeklarowanego budżetu finansowego na ten cel, konieczne jest zaangażowanie w projekt specjalistów z obszaru HR, marketingu i PR¹¹. Na ogół projekty budowania marki pracodawcy są złożone, wymagają czasu i znacznych nakładów finansowych. Trzeba być również przygotowanym na nieoczekiwane zmiany i dodatkowe wydatki¹².

Finalnym krokiem jest monitorowanie efektów działań, tzn. poddanie ich ocenie, wyciągnięcie wniosków i doprecyzowanie elementów, które tego wymagają.

W nawiązaniu do przedstawionego wyżej modelu przeszkodą w procesie budowania marki pracodawcy może być brak uzasadnienia biznesowego, brak wystarczającego budżetu na wspieranie działań związanych z marką, niezrozumienie tematu, brak zainteresowania personelu kierowniczego odpowiedzialnego za ostateczną decyzję. Skutkuje to niską oceną w prezentowanych opiniach i nawet wyraźną utratą klientów.

Działania employer brandingowe, aby przyniosły spodziewane efekty, muszą być stale aktywowane i monitorowane, ponieważ w dzisiejszych realiach obranie jedynie planu i mierzalnego celu strategii nie jest wystarczające na rynku pracy. Do wskaźników, którym powinno się bacznie przyglądać, należą m.in. opinie o firmie w mediach społecznościowych, koszt zatrudnienia jednego pracownika, jakość kandydatów i czas na obsadzenie danego stanowiska. Obserwacja ich może pomóc również w procesie tworzenia uzasadnienia biznesowego¹³. Dzięki jasno sprecyzowanej strategii zarządzania marką pracodawcy, która jest zarazem zgodna ze strategią biznesową spółki, możemy zapewnić porządek w kreowaniu wizerunku i jednocześnie wywołać u odbiorców tak samo spójne wrażenia.

3. Cel i zakres oraz przedmiot badań

Cel badań to innymi słowy naukowe poznanie badanej rzeczywistości. Według J. Sztumskiego „badania empiryczne przyczyniają się niewątpliwie do poznania uwarunkowań i prawidłowości zjawisk i procesów społecznych, a tym samym do poszerzenia zarówno poznawczych, jak i praktycznych możliwości socjologii.

Badania empiryczne pozwalają uzyskać:

- realizowanie celu poznawczego,
- kształtowanie rzeczywistości społecznej,
- prognozowanie i planowanie przeobrażeń rzeczywistości społecznej,

¹¹ Public relations (z ang. relacje publiczne, kontakty z otoczeniem) – celem działań jest dbałość o dobry wizerunek, akceptację i życzliwość wobec działań danej osoby lub organizacji.

¹² M. Pindelski, *Tworzenie przewag konkurencyjnych...*, s. 93.

¹³ Zespół Randstad Polska, *Utrzymanie solidnej marki pracodawcy* [online], <https://blog.randstad.pl/utrzymanie-solidnej-marki-pracodawcy> [dostęp: 11.12.2018].

- stymulowanie procesów społecznych,
- rozwijanie teorii i usystematyzowanie wiedzy dot. rzeczywistości społecznej,
- sprawdzenie prawdziwości istniejących już teorii i wniosków,
- uściślenie zakresu stosowalności poszczególnych teorii do potrzeb praktyk,
- wzbogacenie dotychczasowej wiedzy o poszczególnych przejawach życia społecznego poprzez uzupełnienie jej nowymi danymi i wynikającymi z nich wnioskami,
- uzyskanie wiadomości o nieznanym dotąd, czyli niezbadanych faktach i zjawiskach społecznych, co umożliwi rozszerzenie penetracji naukowej na nowe obszary rzeczywistości społecznej,
- określenie możliwych tendencji rozwojowych badanych struktur, instytucji i zjawisk społecznych¹⁴.

Jako cel badawczy w tym przypadku należy uznać pozyskanie wiedzy na temat struktur i sposobów zarządzania badanymi agencjami rekrutacyjnymi w obszarze *employer branding* i zbadanie wpływu tych działań na dalszy rozwój i rozszerzenie działalności badanych firm rekrutacyjnych. Innymi słowy, badanie miało na celu wyjaśnienie, w jakim stopniu dwa badane przedsiębiorstwa realizują koncepcje budowania marki pożądanego pracodawcy i czy ich aktywność w tym obszarze odpowiada cechom nowoczesnych form organizacji przy dynamicznie zmieniających się standardach i warunkach gospodarczych na rynku. Dlatego w dalszym etapie badań wybrano i wykorzystano omówione wcześniej metody, techniki oraz narzędzia badawcze, które pozwoliły zrealizować określone cele.

Na potrzeby niniejszego opracowania użyto systematycznej, zamierzonej i świadomej obserwacji uczestniczącej autorów w ściśle wyznaczonym czasie i miejscu. Dzięki niej możliwe było zaobserwowanie faktów, zachowań osób, wzajemnych związków i zależności przyczynowo-skutkowych w tematyce działalności, struktury organizacyjnej i zarządzania dwóch przedsiębiorstw rekrutacyjnych. Konkretniej rzecz ujmując, celem było rozszerzenie wiedzy na temat:

- zasad funkcjonowania obu organizacji na terenie Polski,
- struktury organizacji i liczebności pracowników,
- stosowanych metod i technik w procesie zarządzania marką pracodawcy,
- formy komunikacji z odbiorcami,
- konkurencyjności organizacji na rynku.

W zakresie badań zaliczyć można do niego poszczególne oferty usług rekrutacyjnych badanych organizacji oraz efekty działań *employer branding*owych na jej zewnętrznych i wewnętrznych odbiorców.

W rezultacie wszystkich wymienionych aktywności uzyskane, zgromadzone i opracowane dane pozwoliły na sporządzenie charakterystyki obu przedsiębiorstw, a w dalszych krokach na wyciągnięcie wniosków i podsumowanie wyników.

¹⁴ J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2005, s. 21-22.

Wybór podmiotu badań naukowych jest uwarunkowany obszarem zainteresowań badacza oraz obranymi celami, które pod tym kątem badacz chce uzyskać. Podmiotem badań stały się dwie agencje rekrutacyjne działające na terenie Wrocławia w województwie dolnośląskim. Z kolei przedmiotem badań zostały objęte reakcje oraz opinie grup ludzi dotyczących podjętych działań budowania wizerunku marki pracodawcy. Do tych grup społecznych należy zaliczyć zarówno aktualnych, jak i przyszłych pracowników, klientów i kandydatów wspomnianych dwóch przedsiębiorstw. W opinii J. Sztumskiego „przedmiot badań jest bardzo złożony i zaliczyć do niego możemy:

- zbiory społeczne – grupy ludzi, wśród których występują wzajemne oddziaływania wynikające z przynależności do tej zbiorowości,
- instytucje społeczne – twory prawne lub organizacyjne,
- procesy i zjawiska społeczne – przeobrażenia różnych tworów społecznych lub zmiany w życiu danego społeczeństwa”¹⁵.

E. Babbie natomiast za „jednostki analizy uważa te przedmioty, które badamy, aby stworzyć ich syntetyczny opis oraz wyjaśnić różnice między nimi” i proponuje ich podział na jednostki indywidualne, grupy, organizacje oraz wytwory społeczne.¹⁶

4. Analiza empiryczna badań własnych

Analizie empirycznej autorzy niniejszego artykułu poddali: fragmenty raportu firmowego Instytutu Badawczego Randstad, wywiad z ekspertem ds. employer branding, zestawienie porównawcze obu agencji rekrutacyjnych. Został również omówiony kwestionariusz obserwacji i wywiadu. Wszystkie te narzędzia badawcze zostały wykorzystane w celu zbadania skuteczności działań employer brandingowych dwóch formalnych organizacji społecznych – agencji rekrutacyjnych we Wrocławiu. Mowa tutaj o firmie Core Services Sp. z o.o., z główną siedzibą we Wrocławiu oraz firmie Randstad Polska, z główną siedzibą w Warszawie.

Zarówno w firmie Randstad Polska, jak i Core Services pojęcie employer branding nie jest pojęciem nieznanym, wręcz przeciwnie. Temu zagadnieniu w obu firmach dedykowane są odpowiednie działy marketingu i employer branding, które zostały stworzone do analizy, planowania i kierowania działaniami budowania marki pożądanego pracodawcy na polskim rynku pracy.

W dobie rynku pracownika wyjścia i wyjazdy integracyjne, gadżety firmowe czy dostarczane pracownikom w prezencie paczki świąteczne od szefa nikogo już nie dziwią i powoli stają się standardem wśród dużych i znaczących przedsiębiorstw. Jednak Core Services i Randstad Polska, aby nie odbiegać od konkurencji, również oferują te korzyści w ramach swoich struktur.

¹⁵ Ibidem, s. 18-21.

¹⁶ E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 113-118.

Dowodem potwierdzającym mniejszy zasięg oddziaływania firmy Core Services jest tabela nr 1, zestawiająca działalność agencji na terenie Polski w poszczególnych branżach. Jedynie w branży IT, bankowej i finansowej działalność rekrutacyjna obu firm pokrywa się. W celu zwiększenia zakresu działalności oraz poszerzeniu grona potencjalnych klientów niezbędna jest dywersyfikacja rodzajów usług. Rozwinięcie ich powinna poprzedzać szczegółowa analiza potrzeb rynku oraz możliwości ekonomiczne przedsiębiorstwa. Do przeprowadzenia powyższych działań niezbędne jest również sprawdzenie własnych struktur i zasobów ludzkich.

Tabela 1. Branże, do których prowadzone są procesy rekrutacyjne przez badane firmy
Table 1. Industries to which recruitment processes are conducted by the surveyed companies

Core Services Sp. z o.o.	Randstad Polska
Branże na polskim rynku	
branża IT branża bankowa branża finansowa	branża IT branża bankowa branża finansowa branża lotnicza branża mechaniczna branża hotelarska branża samochodowa branża telekomunikacyjna branża produkcyjna branża medyczna branża energetyczna branża gastronomiczna branża logistyczna branża handlowa branża ubezpieczeniowa branża zbrojeniowa branża chemiczna branża optyczna branża spożywcza branża projektowa

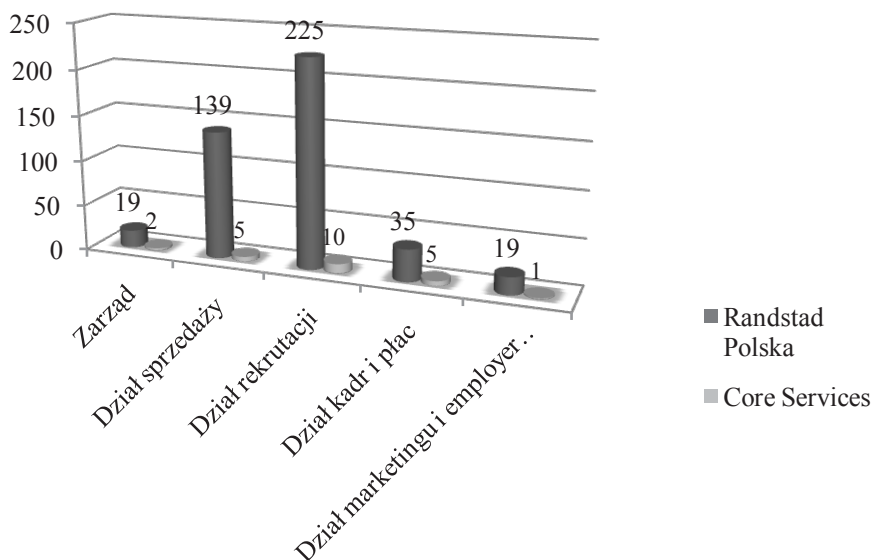
Źródło: opracowanie własne na podstawie kwestionariusza obserwacji i dokumentacji firmowych, Core Services Sp. z o.o. i Randstad Polska, Wrocław 2018.

Nietrudno dostrzec, że firma Randstad Polska posiada ogromny wachlarz usług w różnego rodzaju obszarach. Dzięki temu obsługuje znacznie większą liczbę klientów i kandydatów, co prowadzi do większej ilości przeprowadzonych przez nią procesów rekrutacyjnych i ma istotny wpływ na końcowe wyniki finansowe organizacji. Wymaga to oczywiście zatrudnienia odpowiedniej liczby specjalistów z obszaru HR, employer branding oraz budżetu dedykowanego na działania budowa-

nia marki atrakcyjnego pracodawcy. Kierownictwo firmy Randstad Polska ma tego świadomość, dlatego z roku na rok odnotowuje wzrost zysków finansowych.

Rysunek 1. Dane liczbowe zatrudnienia pracowników w wybranych działach

Figure 1. Employment figures for employees in selected departments



Źródło: opracowanie własne, na podstawie analizy dokumentów firmowych, Core Services Sp. z o. o. i Randstad Polska, Wrocław 2018.

Potwierdzeniem zasadności działań firmy Randstad są dane zaprezentowane na rys. 1, przedstawiające liczbę zatrudnionych pracowników wewnętrznych w zarządzie oraz poszczególnych działach obu badanych przedsiębiorstw. Wynika z niego, że w firmie Randstad najwięcej osób wykonuje swoje obowiązki w dziale rekrutacji, na stanowiskach rekruterów. Dział ten jest blisko 23 razy większy niż dział o podobnym profilu w firmie Core Services. Bardzo podobna sytuacja ma miejsce w dziale sprzedaży, w którym usługi rekrutacyjne sprzedawane są przez 139 menedżerów w różnych polskich miastach. Natomiast dział sprzedaży firmy Core Services liczy jedynie 5 osób, pełniących ten sam zakres obowiązków i zatrudnionych tylko w dwóch oddziałach – wrocławskim i warszawskim. Kolejne sekcje liczą już znacznie mniej pracowników wewnętrznych, ale jednak w dalszym ciągu konsekwentnie Randstad Polska przoduje pod względem wielkości zatrudnienia w wewnętrznych strukturach.

Tabela 2. Atrakcyjność pracodawcy vs. świadomość marki

Table 2. Attractiveness of employers vs brand awareness

ATRAKCYJNOŚĆ	wysoka atrakcyjność firmy niska świadomość marki gracz niszowy na rynku, ograniczony wybór wśród dobrze wykwalifikowanych i mocno zmotywowanych kandydatów do pracy	wysoka atrakcyjność firmy wysoka świadomość marki gracz dominujący na rynku, swobodny wybór wśród dobrze wykwalifikowanych i mocno zmotywowanych kandydatów do pracy
	niska atrakcyjność firmy niska świadomość marki gracz słaby, bardzo ograniczony wybór wśród mniej wykwalifikowanych i mniej zmotywowanych kandydatów do pracy	niska atrakcyjność firmy wysoka świadomość marki gracz obojętny, ograniczony wybór wśród mniej wykwalifikowanych i mniej zmotywowanych kandydatów do pracy
	ŚWIADOMOŚĆ MARKI	

Źródło: opracowanie własne na podstawie Employer Brand Research 2018 – Raport Krajowy Polska, Wrocław 2019, s. 30.

Z danych zawartych w tabeli nr 2 wynika, że wysoka atrakcyjność, która idzie w parze z wysoką świadomością marki danej firmy, czyni ją graczem dominującym wśród konkurentów na rynku. Powoduje to brak problemów kadrowych i brak fluktuacji wśród jej pracowników oraz swobodę w wyborze między dobrze wykwalifikowanymi lub wysoko zmotywowanymi kandydatami do podjęcia pracy przy ewentualnych, toczących się procesach rekrutacyjnych. Odwrotna sytuacja jest w przypadku, kiedy niska atrakcyjność firmy wraz z niską tego świadomością powoduje, że staje się ona słabym graczem na rynku. Do takiego miejsca do procesów rekrutacyjnych zgłasza się niewiele osób o wysokich kwalifikacjach. Taka firma nie przedstawia się w najlepszym świetle i tym samym nie jest postrzegana jako atrakcyjny pracodawca wśród jej odbiorców.

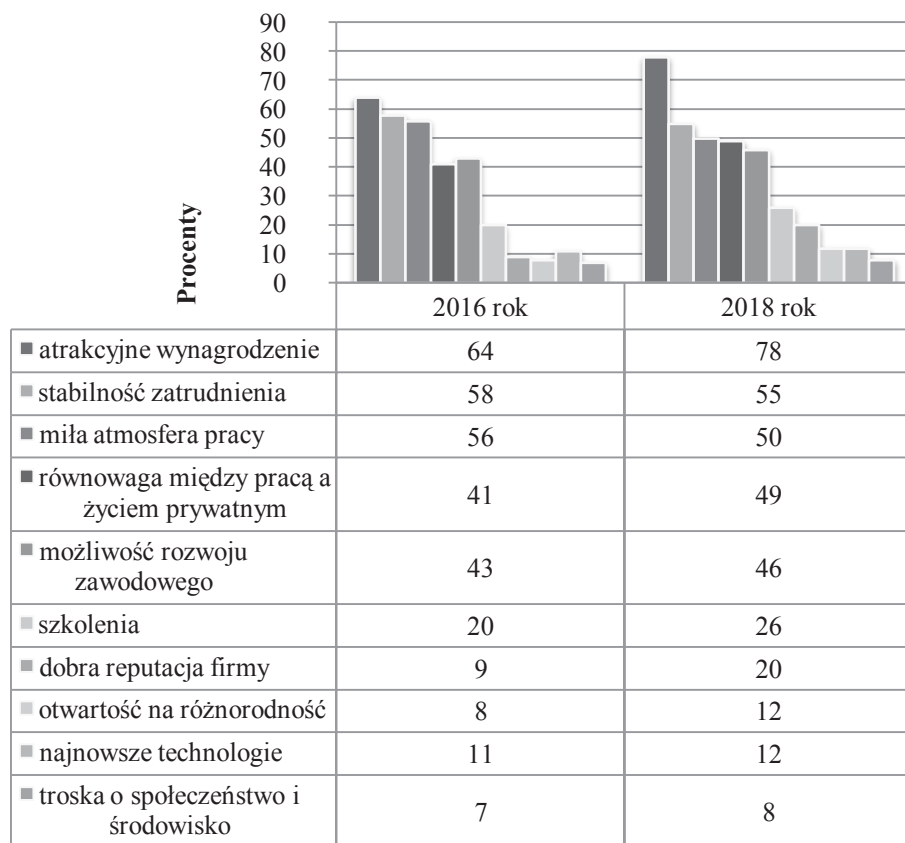
Nie najlepszym rozwiązaniem jest również sytuacja, gdy wysoka atrakcyjność pracodawcy spotyka się z niską świadomością marki. Powodów takiej sytuacji można szukać wśród mało wykwalifikowanych i niezorientowanych pod względem biznesowym kierowników i członków zarządu, którzy zarządzają przedsiębiorstwem bez należytej uwagi. Firma na skutek takich działań traci potencjał do rozwijania się, słabnie również jej siła konkurencyjna na tle innych firm, co znacznie oddala ją od osiągnięcia zamierzonego sukcesu.

Porównanie liczbowe dotyczące badanych agencji rekrutacyjnych zestawia rys. 2. Wynika z niego, że firma Randstad Polska ma znacznie szerszy zasięg działania, ok. 14 razy większe zasoby kadrowe, posiada ponad 13 razy większy kapitał zakładowy niż organizacja Core Services. Działa też znacznie dłużej na rynku i z obserwacji autorów wynika, że jest znacznie bardziej rozpoznawalna przez społeczeństwo, co ma przełożenie na 30 razy większą liczbę klientów, którym oferuje swoje usługi rekrutacyjne oraz doradztwa personalnego.

Randstad Polska jest agencją pośrednictwa pracy o ugruntowanej pozycji na rynku i znaną szerzej wśród wielu międzynarodowych przedsiębiorstw, korzystających z jej usług od kilkudziesięciu lat. Firma posiada 130 filii zlokalizowanych w całym kraju, szczególnie w największych miastach Polski i co roku otwiera nowe oddziały. Jej szeregi zasila ok. 1000 doświadczonych i wykwalifikowanych pracowników wewnętrznych, co przekłada się na znaczną ilość prowadzonych projektów rekrutacyjnych, które rocznie przewyższają pulę nawet 1300 zrealizowanych rekrutacji.

Nieco inaczej plasuje się przedsiębiorstwo Core Services, działające lokalnie z zespołami specjalistów liczących łącznie 70 osób. Firma obsługuje ponad 50 lokalnych, najczęściej wrocławskich firm z branży finansowej, bankowej i IT. Jest znana wąskiemu gronu odbiorców, a jej marka nie jest jeszcze rozpoznawalna w świecie HR.

Rysunek 2. Czynniki decydujące o wyborze miejsca zatrudnienia przez Polaków
Figure 2. Factors determining the choice of a place of employment by Poles



Źródło: opracowanie własne na podstawie Raportu krajowego Polska – Employer Brand Research, Wrocław 2018.

Rysunek 2 przedstawia również procentowy udział czynników decydujących o wyborze miejsca zatrudnienia przez Polaków i ich zmiany zachodzące w ciągu 2 lat. W dalszym ciągu najważniejszym czynnikiem wśród respondentów przy wyborze miejsca zatrudnienia jest atrakcyjne wynagrodzenie. Kolejnym ważnym czynnikiem jest niezmiennie stabilne zatrudnienie i dobra atmosfera w pracy. Z perspektywy czasu ważniejsza również stała się równowaga między pracą a życiem prywatnym – tzw. work lifebalance. Z 41% jej wartość wzrosła do 49%. Niemniej ważnym aspektem (z tendencją wzrostową) jest możliwość rozwoju zawodowego w danym miejscu pracy oraz możliwość odbycia szkoleń oferowanych i nierzadko sponsorowanych przez przyszłego pracodawcę. Tym samym można uznać, że oczekiwania kandydatów dotyczące warunków pracy względem pracodawcy stale się zmieniają i kandydaci są bardziej wymagający.

Podsumowanie

Badania pozwoliły na sformułowanie konkretnych i jasnych wniosków dotyczących wspomnianych przedsiębiorstw i przebiegu procesów zarządzania wizerunkiem pracodawcy w ich strukturach. Na ich podstawie również oceniono przydatność i skuteczność tych działań. A zatem można stwierdzić, że silna, spójna i konsekwentnie kształtowana marka pracodawcy skutecznie ułatwia procesy przyciągania talentów do przedsiębiorstw. Można przyjąć, że w dzisiejszych czasach, gdy sytuacja na rynku kształtuje się wyraźnie na korzyść kandydata, warto skorzystać z każdego narzędzia, które może pomóc w zwiększeniu rozpoznawalności marki oraz wyprzedzić konkurencję w zdobywaniu uwagi i przychylności obecnych, jak i przyszłych pracowników.

Celem artykułu było syntetyczne przedstawienie istoty i wpływu działań dotyczących zarządzania marką pracodawcy na rozwój i postrzeganie wizerunku przedsiębiorstwa na przykładzie dwóch konkretnych agencji rekrutacyjnych. Posłużono się przykładem małej, lokalnej firmy Core Services Sp. z o.o. oraz międzynarodowej firmy Randstad Polska, o charakterze korporacyjnym. Obie organizacje zlokalizowane są we Wrocławiu i działają od paru lat na rynku HR. Zastosowanie kilku metod badawczych w procesie przeprowadzania badań własnych oraz analiza literaturowa pozwoliły na uzyskanie informacji na temat omawianego zagadnienia.

Bibliografia

Literatura:

Apanowicz J., *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo „Bernardinum”, Gdynia 2002.

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wolters Kluwer bussines Polska, Kraków 2007.

Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Bednarska-Olejniczak D., *Kształtowanie wizerunku pracodawcy w Internecie*, „Handel Wewnętrzny” 2017, nr 5(370).

Fołtyn H., *Klasyczne i nowoczesne struktury organizacyjne*, Wydawnictwo KeyText, Warszawa 2007.

Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań 2001.

Gay C.L., *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

Jacher W., *Metodologiczne problemy badań zachowań pracowniczych*, Uniwersytet Śląski, Katowice 1992.

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

Leary-Joyce J., *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.

Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

Murphy C., Ker S., Chen S., *U.S. and Worldwide Outsourcing Markets and Trends*, International Data Corporation 1999.

Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985.

Pindelski M., *Tworzenie przewag konkurencyjnych z wykorzystaniem społeczności sieciowych*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2009.

Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2005.

Trocki M., *Outsourcing*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.

Zych B., *Employer branding – współczesna koncepcja kreowania marki pracodawcy*, [w:] K. Popieluch (red.), *HR Business Partner*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.

Źródła internetowe:

E-book Randstad, *Marka pracodawcy ma znaczenie. Budowanie, realizacja i pomiar sukcesu marki pracodawcy* [online], [dostęp: 9.12.2018], dostępny w Internecie: https://info.randstad.pl/marka-pracodawcy-ma-znaczenie?_ga=2.129958223.2146272493.1547061710-457975778.1529927412.

E-Recruiter, *Premiera wyników badania Candidate Experience 2017* [online], [dostęp: 9.12.2018], dostępny w Internecie: https://www.slideshare.net/erecruiterpolska/erecruiter-premiera-wynikw-badania-candidate-experience-2017?from_action=save.

Syta A., *Trzy kroki do silnej marki pracodawcy* [online], [dostęp: 9.12.201], dostępny w Internecie: <https://blog.randstad.pl/trzy-kroki-do-silnej-marki-pracodawcy>.

Talarek M., *Employer branding* (red. Encyklopedia Zarządzania) [online], [dostęp: 12.12.2018], dostępny w Internecie: https://mfiles.pl/pl/index.php/employer_branding.

Zasoby strony internetowej, <http://www.coreservices.pl>.

Zasoby strony internetowej, <http://www.randstad.pl>.

Zespół Randstad Polska, *Aktywacja marki pracodawcy – działania z dużym potencjałem* [online], [dostęp: 9.12.2018], dostępny w Internecie: <https://blog.randstad.pl/aktywacja-marki-pracodawcy-dzialania-z-duzym-potencjalem>.

Zespół Randstad Polska, *Spółka o silnej marce pracodawcy – dlaczego tak trudno jest ją zbudować* [online], [dostęp: 9.12.2018], dostępny w Internecie: <https://blog.randstad.pl/spolka-o-silnej-marce-pracodawcy-dlaczego-tak-trudno-jest-ja-zbudowac>.

Zespół Randstad Polska, *Utrzymanie solidnej marki pracodawcy* [online], [dostęp: 9.12.2018], dostępny w Internecie: <https://blog.randstad.pl/utrzymanie-solidnej-marki-pracodawcy>.

Zespół Randstad Polska, *W jaki sposób dobrze i skutecznie opracować strategię marki pracodawcy dla przedsiębiorstwa* [online], [dostęp: 9.12.2018], dostępny w Internecie: <https://blog.randstad.pl/w-jaki-sposob-dobrze-i-skutecznie-opracowac-strategie-marki-pracodawcy-dla-przedsiębiorstwa>.

Akty prawne:

Art. 18a ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudniania i instytucjach rynku pracy (Dz.U. 2018, poz. 1265).

Inne:

Randstad Polska, *Employer Brand Research 2018 – raport krajowy Polska*, Warszawa 2018

Nota o Autorach:

Dr Dariusz Socha – doktor n. społ., absolwent Uniwersytetu Wrocławskiego. Doświadczenie zawodowe zdobywał w międzynarodowej korporacji energetycznej, gdzie m.in. pracował jako szkoleniowiec. Następnie był menedżerem, a także dyrektorem w branży hotelowej na Dolnym Śląsku. Wykładowca akademicki i trener biznesu. Występował jako prelegent na licznych konferencjach krajowych i zagranicznych, autor artykułów w publikacjach naukowych. Naukowo interesuje się zagadnieniami komunikacji, andragogiki oraz bhp w organizacji pracy. Obecnie jest adiunktem w WSH we Wrocławiu oraz Pełnomocnikiem Rektora ds. Interesariuszy.

Mgr inż. Aleksandra Magońska – pracuje jako specjalista ds. rekrutacji od 2016 r. i od początku specjalizuje się w prowadzeniu procesów rekrutacyjnych na różne stanowiska w obszarze IT – od działu obsługi klienta po stanowiska kierownika działu IT, dla klientów lokalnych i międzynarodowych. Miała okazję współpracować w licznych zespołach rekrutacyjnych, w dużych, międzynarodowych przedsiębiorstwach. Najczęściej obsługiwała zagranicznych i lokalnych klientów z obszarów: software house, bankowego oraz centrów usług wspólnych (SSC). Z sukcesem ukończyła wiele projektów na takie stanowiska, jak specjalista ds. wsparcia IT / ServiceDesk, administrator sieci IT, programista.NET, programista Java, architekt rozwiązania / oprogramowania, menedżer projektu IT, kierownik działu IT. Prowadzi zajęcia ćwiczeniowe w Wyższej Szkole Handlowej z przedmiotu rekrutacja i selekcja pracowników.

Authors' resume:

PhD. Dariusz Socha – Doctor of Social Science, a graduate of The University of Wrocław. Work experience has achieved in international corporation of energy where he worked as training officer. Afterwards he was the manager as well as the director in hotel industry in the Lower Silesian Voivodeship. He is an academic lecturer and a coach of business, performed as a speaker on numerous domestic and foreign conferences, the author of articles in scientific publications. Scientifically, he is interested in matters of communication, andragogy and OSH in organization of work. Currently he is an assistant professor in WSH/University of Business in Wrocław and a plenipotentiary of rector for stakeholders.

M. Sc. Eng. Aleksandra Magońska – has worked as a recruitment specialist since 2016 and from the beginning she has specialized in conducting the process of recruitment on the various positions in the area of department of IT, from the customer service department to the head of IT department, for local and international clients. She had an opportunity to cooperate in numerous recruitment teams, in large and international companies. Most often, she attended to local and foreign clients from the area of software house, banking and shared services center (SSC). That's why in her daily work she uses languages such as Polish and English. She completed many projects with success for such positions as IT/ServiceDesk support specialist, IT network administrator, programmer of .NET, Java, architect of solution/software, manager of the IT project and the head of IT department. In addition, she teaches an exercises classes at The University of Business in Wrocław from the subject recruitment and selection of workers.

Kontakt/Contact:

dr Dariusz Socha

e-mail: dariusz.socha@handlowa.eu

telefon: 695 286 133

mgr inż. Aleksandra Magońska

e-mail: amagonska@gmail.com

telefon: 609 027 074

Wkład poszczególnych autorów w przygotowanie publikacji:

The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:

Dariusz Socha – 50%, Aleksandra Magońska – 50%