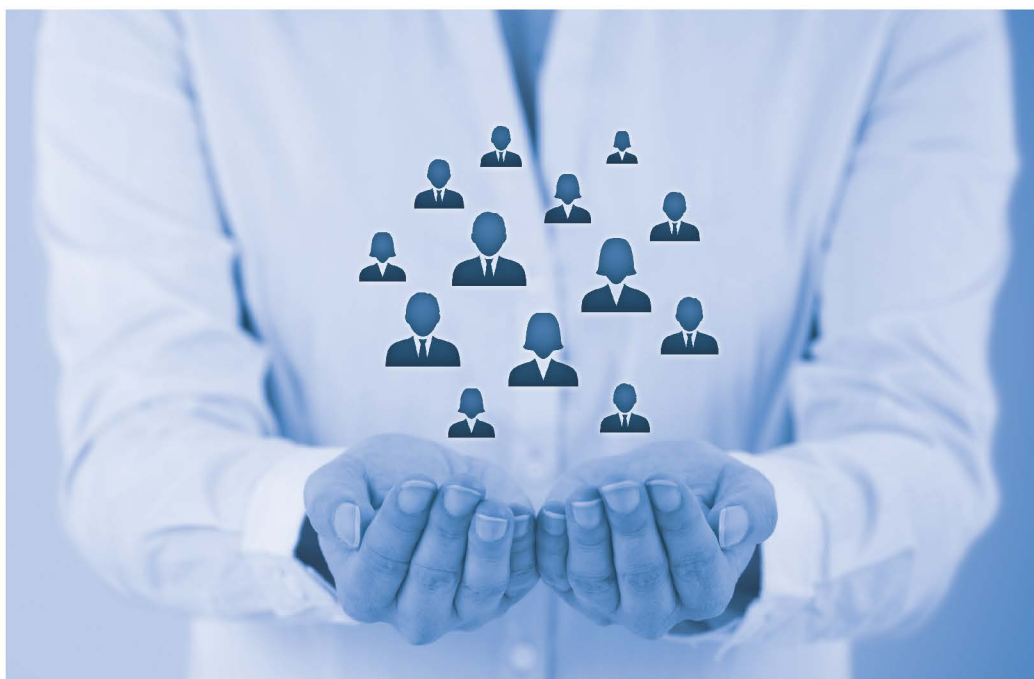


Ekonomia

Marka korporacyjna a marka pracodawcy w obliczu zmian na rynku pracy

Agata Matuszewska-Kubicz



Marka korporacyjna a marka pracodawcy w obliczu zmian na rynku pracy



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Ekonomia

Marka korporacyjna a marka pracodawcy w obliczu zmian na rynku pracy

Agata Matuszewska-Kubicz

Agata Matuszewska-Kubicz – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Instytut Logistyki i Informatyki, Katedra Pracy i Polityki Społecznej
90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r., nr 37

RECENZENT

Magdalena Grębosz-Krawczyk

REDAKTOR INICJUJĄCY

Beata Koźniewska

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Monika Grucza-Nápoles

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Anna Sońta

PROJEKT OKŁADKI

Agencja Reklamowa efectoro

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/Jirsak

© Copyright by Agata Matuszewska-Kubicz, Łódź 2020
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.09659.19.0.M

Ark. wyd. 12; ark. druk. 12,25

ISBN 978-83-8220-008-9
e-ISBN 978-83-8220-009-6

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. 42 665 58 63

Spis treści

Wprowadzenie	7
Rozdział 1	
Employer branding w kontekście zmian na rynku pracy	13
1.1. Bieżąca sytuacja na rynku pracy	13
1.2. Zmiany społeczno-demograficzne	16
1.3. Zmiany organizacyjno-technologiczne	19
1.4. Geneza employer branding	22
1.5. Istota i proces employer branding – analiza wielowymiarowa	25
1.6. Marka pracodawcy z perspektywy organizacji – modele zarządzania employer branding	33
Rozdział 2	
Marka produktu i marka korporacyjna – analiza współzależności	41
2.1. Różnorodność pojęcia oraz charakterystyka marki	41
2.2. Rozróżnienie i relacje pomiędzy marką produktu a marką korporacyjną	54
2.3. Wizerunek, tożsamość, reputacja a osobowość marki jako elementy ją definiujące	59
Rozdział 3	
Relacje pomiędzy marką korporacyjną a marką pracodawcy na podstawie badań własnych	77
3.1. Konstrukty intelektualny i metodyka badania	77
3.2. Spójność pomiędzy komunikowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji	83
3.3. Spójność pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji	86
3.4. Spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej badanych organizacji	96
3.5. Spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy badanych organizacji	112

6 Spis treści

3.6. Weryfikacja hipotez badawczych	128
3.7. Model spójności marki korporacyjnej i marki pracodawcy	134
3.8. Wnioski końcowe i kierunki przyszłych badań	137

Zakończenie 139

Bibliografia 145

Załączniki 155

Załącznik 1. Kwestionariusz wywiadu dla firm – marka korporacyjna	155
Załącznik 2. Kwestionariusz wywiadu dla firm – marka pracodawcy	158
Załącznik 3. Kwestionariusz ankiety dla respondentów – Organizacja 1, wersja A	160
Załącznik 4. Kwestionariusz ankiety dla respondentów – Organizacja 1, wersja B	164
Załącznik 5. Kwestionariusz ankiety dla respondentów – Organizacja 2, wersja A	168
Załącznik 6. Kwestionariusz ankiety dla respondentów – Organizacja 2, wersja B	172
Załącznik 7. Kwestionariusz ankiety dla respondentów – Organizacja 3, wersja A	176
Załącznik 8. Kwestionariusz ankiety dla respondentów – Organizacja 3, wersja B	180
Załącznik 9. Kwestionariusz ankiety dla respondentów – Organizacja 4, wersja A	184
Załącznik 10. Kwestionariusz ankiety dla respondentów – Organizacja 4, wersja B	188

Spis tabel 193

Spis rysunków 196

Wprowadzenie

W czasach nieustannego rozwoju otoczenia biznesowego organizacje od lat poszukują trwałego sposobu na osiągnięcie sukcesu¹. Zmienność ta dotyczy między innymi ewolucji roli marketingu w przedsiębiorstwach², sfery społeczno-demograficznej, struktury kompetencyjnej zasobów ludzkich czy postaw ludzi wobec pracy³. Przemiany dokonują się także na rynku pracy ukierunkowanym na rynek pracownika, jak również dotyczą oczekiwań związanych z pracą przedstawicieli najmłodszych pokoleń wchodzących na rynek pracy⁴. Zmiany te mogą skutkować rosnącymi trudnościami z pozyskaniem i utrzymaniem pracowników w organizacjach⁵.

Remedium na taki stan może być położenie większego nacisku na zasoby niematerialne organizacji przy jednoczesnym zmniejszaniu roli zasobów materialnych celem zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw⁶. Jednym z takich zasobów są pracownicy, którzy mogą stanowić dla firmy wyjątkową wartość i trwałą przewagę konkurencyjną⁷. Innym zasobem niematerialnym jest zyskująca coraz bardziej na znaczeniu silna marka korporacyjna⁸, stanowiąca bazę i wsparcie dla innych marek w portfolio firmy⁹. Obszarem łączącym tematykę

-
- 1 R. Kozielski, *Czterolistna koniczyna. Biznes nowych możliwości*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 12.
 - 2 G. Karasiewicz, *Zmiana roli marketingu w polskich przedsiębiorstwach*, „Logistyka” 2015, nr 2, CD 2, s. 920–928.
 - 3 K. Wojtaszczyk, *Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 5.
 - 4 A. Smolbik-Jęczmień, *Podjęcie do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, „Nauki o Zarządzaniu” 2013, nr 1 (14), s. 95–96.
 - 5 Raport *Firmom coraz mocniej brakuje rąk do pracy*, Grand Thornton, 2017, s. 2.
 - 6 K. Wojtaszczyk, *Employer branding...*, s. 5.
 - 7 J. Leary-Joyce, *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 15.
 - 8 M. Daszkiewicz, S. Wrona, *Kreowanie marki korporacyjnej*, Difin, Warszawa 2014, s. 30–32.
 - 9 R. Mosley, *Customer Experience, Organisational Culture and the Employer Brand*, „Brand Management” 2007, vol. 15, no. 2, s. 130.

budowania silnej marki z zarządzaniem zasobami ludzkimi jest employer branding¹⁰, traktowany jako dbałość o wizerunek czy wręcz strategia filozofii firmy¹¹.

Wzrost zainteresowania tematyką budowania marki pracodawcy widoczny jest między innymi w rosnącej liczbie publikacji naukowych na ten temat. Do 2010 r. ich liczbę szacowano na około 490 artykułów, w latach 2011–2018 ukazało się dla przykładu ponad 1800 publikacji na temat marki pracodawcy¹². Co więcej, w Polsce państwowe i prywatne uczelnie wyższe coraz liczniej proponują studia podyplomowe z zakresu employer branding¹³. Zaangażowanie organizacji w proces budowania silnej marki pracodawcy udowadniają także coraz popularniejsze rankingi pracodawców, między innymi: Top Employers, Top 100 Employers, Great Place To Work, badanie Antal, Pracodawca Roku AIESEC¹⁴. Potrzeby dotyczące zarządzania marką pracodawcy można dostrzec na rynku pracy poprzez coraz liczniejsze oferty zatrudnienia na stanowiskach związanych z employer brandingiem¹⁵. Specjaliści w obszarze budowania marki pracodawcy są wymieniani jako jeden z tzw. zawodów przyszłości¹⁶, a praktycy employer branding¹⁷ prognozują, iż w przyszłości obszar ten jeszcze zyska na znaczeniu¹⁷.

Wybór tematu pracy uzasadniony jest zatem zarówno rosnącym zainteresowaniem obszarem marki pracodawcy w kontekście obecnej sytuacji na rynku pracy, jak i rolą marki korporacyjnej we współczesnych przedsiębiorstwach. Mimo widocznego zainteresowania tematyką budowania marki pracodawcy i marki korporacyjnej brakuje jednak badań łączących obie te perspektywy. Wobec potrzeb inwestowania w rozwój silnej marki pracodawcy i marki korporacyjnej zasadne wydaje się badanie potencjalnego wpływu oraz ewentualnej synergii wynikającej ze współdziałania obu marek. Zbadanie i odnalezienie takich powiązań może przyczynić się do pogłębienia wiedzy na temat zależności marek w portfolio danej organizacji. W ramach celów aplikacyjnych może też wspierać organizacje poprzez propozycje rekomendacji w zakresie budowania silnej

10 K. Wojtaszczyk, *Employer branding...*, s. 5.

11 J. Dąbrowska, *Employer branding. Marka pracodawcy w praktyce*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin 2014, s. 9.

12 Na podstawie bazy danych EBSCO.

13 Między innymi Uniwersytet Łódzki, Akademia Leona Koźmińskiego, Uniwersytet SWPS, AGH w Krakowie, WSH we Wrocławiu.

14 Rankingi pracodawców: Top Employers, <https://www.top-employers.com/pl-PL/>; Top 100 Employers, <https://universumglobal.com/rankings/poland/>; Great Place To Work, <https://www.greatplacetowork.pl/>; badanie Antal, <https://antal.pl/trendy/raporty-rynku-pracy/1-8-najbardziej-pozadani-pracodawcy-w-opinii-specjalistow-i-menedzerow-3/>; Pracodawca Roku AIESEC, <http://aiesec.pl/pracodawcaroku/> (dostęp: 12.08.2018).

15 Na podstawie portalu pracuj.pl.

16 *Zawody przyszłości: potrzebnych umiejętności nie nauczysz się na studiach*, <https://praca.money.pl/wiadomosci/artykul/zawody-przyszlosci,216,0,2379992.html> (dostęp: 05.08.2018).

17 *Jak promować pracodawcę? Przyszłość employer branding¹⁷ w Polsce na osiem głosów*, <https://www.pulshr.pl/employer-branding/jak-promowac-pracodawce-przyszlosc-employer-brandingu-w-polsce-na-osiem-glosow,40358.html> (dostęp: 05.08.2018).

marki. Poszukiwanie wzajemnych relacji pomiędzy marką pracodawcy a marką korporacyjną wydaje się zatem być tematem aktualnym i wartym zbadania – zwłaszcza w kontekście dynamicznych zmian na rynku pracy.

Niniejsza praca stanowi próbę identyfikacji związku pomiędzy marką korporacyjną a marką pracodawcy oraz odpowiedzi na pytania o wzajemne zależności tych dwóch rodzajów marek w portfelu danej organizacji. Zaprezentowane badania koncentrują się na porównaniu komunikowanych i percypowanych wartości obu marek. Marka korporacyjna traktowana jest jako nadrzędna. Wartości tejsze marki kierowane są przede wszystkim do potencjalnych klientów firmy. Z kolei marka pracodawcy ukierunkowana jest na potencjalnych pracowników danej organizacji.

Obszar badawczy pracy dotyczy kwestii zarządzania portfelem marek z uwzględnieniem marek nadrzędnej (korporacyjnej) i podrzędnych, w tym marki pracodawcy. Przedmiotem badań są – jak wspomniano – marki korporacyjna i pracodawcy, a główny problem badawczy dotyczy relacji pomiędzy tymi markami w wybranych organizacjach. Przeprowadzone badania służą porównaniu i zbadaniu siły zależności pomiędzy komunikowanymi przez firmę i percypowanymi przez odbiorców wartościami dotyczącymi marki korporacyjnej i marki pracodawcy. Głównym celem pracy jest odpowiedź na pytanie, czy – i w jakim stopniu – istnieje współzależność pomiędzy marką korporacyjną a marką pracodawcy, czemu służyć będzie porównanie komunikowanych i percypowanych wartości obu marek. Współzależność ta rozumiana jest jako potencjalna spójność w komunikowaniu i percypowaniu wspólnych wartości dla obu marek wewnątrz jednej organizacji. Cele szczegółowe dotyczą porównania komunikowanych przez firmę i percypowanych przez odbiorców wartości marki korporacyjnej i marki pracodawcy – w podziale na grupy respondentów będących i niebędących klientami danej firmy. Celem aplikacyjnym pracy jest stworzenie modelu spójności marki korporacyjnej i marki pracodawcy oraz wskazanie rekomendacji dla organizacji dotyczących budowania tychże marek.

W pracy przyjęto następującą hipotezę główną:

H0: Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji.

Dla tak sformułowanej hipotezy głównej sformułowano hipotezy badawcze:

H1: Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji;

H2: Istnieje spójność pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji;

H3: Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej badanych organizacji;

H4: Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy badanych organizacji.

Ponadto przyjęte zostały hipotezy szczegółowe, opisane w podrozdziale 3.1.

Metodyka badania obejmowała dwa główne etapy. W pierwszym z nich zastosowana została metoda indywidualnych przypadków. Dane zebrano za pomocą wywiadu standaryzowanego z przedstawicielami czterech organizacji działających w sektorze business-to-customer, które mają swoją siedzibę w Łodzi. Przeprowadzone wywiady służyły przede wszystkim poznaniu komunikowanych wartości marki korporacyjnej oraz marki pracodawcy. W drugim etapie badań zastosowana została metoda ilościowa. Przeprowadzono ankietę audytoryjną na próbie respondentów będących studentami studiów stacjonarnych i niestacjonarnych kierunków biznesowych łódzkich uczelni. Wybór respondentów uzasadnia się faktem, iż stanowią oni grupę odbiorców marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji. Łódzcy studenci stanowią grupę docelową dla działań z zakresu employer branding realizowanych przez badane firmy. Są też potencjalnymi klientami organizacji.

Badaniem została objęta grupa 2236 respondentów (dla Organizacji 1 – 629 respondentów, dla Organizacji 2 – 599 respondentów, dla Organizacji 3 – 500 respondentów, dla Organizacji 4 – 508 respondentów). Ten etap badań dotyczył skojarzeń, opinii i percypowanych przez respondentów wartości marki korporacyjnej oraz marki pracodawcy badanych organizacji. Zrealizowane badania przeprowadzone zostały na terenie województwa łódzkiego, w okresie od marca 2017 do marca 2018 r.

Praca składa się z trzech rozdziałów, wprowadzenia i zakończenia. Pierwsze dwa rozdziały to rozdziały teoretyczne. Rozdział I przedstawia obecną sytuację na rynku pracy w Polsce, a także zmiany społeczno-demograficzne oraz organizacyjno-technologiczne wpływające na tenże rynek. Zagadnienia te stanowią tło dla genezy rozwoju obszaru employer branding. Rozdział I prezentuje koncepcję employer branding jako procesu budowania marki pracodawcy. Poza tym omówiono szeroki wachlarz definicji i analiz dotyczących employer branding, uwzględniając ich zmianę na przestrzeni lat, zaproponowano podział definicji marki pracodawcy na trzy grupy i wskazano podobieństwa oraz różnice pomiędzy budowaniem marki pracodawcy a marki produktu. Rozdział ten prezentuje także trzy modele zarządzania employer branding, które umiejscawiają markę pracodawcy w strukturze organizacji.

Rozdział II koncentruje się na kluczowym dla niniejszej pracy pojęciu marki. Omówiono tutaj podstawowe zagadnienia definicyjne, funkcje i rodzaje marki. Zaproponowano podział definicji i funkcji marki na grupy, analizując różnice pomiędzy nimi. W rozdziale tym zawarto też charakterystykę silnej marki i zaprezentowano współczesny stosunek do procesu budowania marki. W jednym z podrozdziałów dokonano porównania marki produktu i marki korporacyjnej oraz podano definicje tej pierwszej. Przedstawiono poza tym różnorodne relacje, jakie mogą występować pomiędzy markami w danym portfelu, oraz role, jakie marka korporacyjna może pełnić względem pozostałych marek. Wymieniono ponadto przyczyny wzrostu zainteresowania marką korporacyjną, a w ostatnim

podrozdziale II rozdziału wyjaśniono pojęcia wizerunku, tożsamości, reputacji i osobowości marki jako elementów ją charakteryzujących. W podrozdziale tym zaproponowano podział definicji tych pojęć na kilka grup, podkreślając podobieństwa i różnice między nimi, zaprezentowano rodzaje i funkcje wskazanych elementów marki oraz omówiono wzajemne relacje pomiędzy wizerunkiem, tożsamością i reputacją.

Rozdział III zawiera opis metodyki i analizę rezultatów przeprowadzonych badań. W podrozdziale pierwszym szczegółowo omówiono metodykę badania – z uwzględnieniem obszaru, problemu badawczego i celów pracy – w podziale na cel główny, cele szczegółowe oraz cel aplikacyjny. Wskazano ponadto hipotezę główną, hipotezy badawcze i szczegółowe. Opisano też metody badawcze, sposób pozyskiwania danych, dobór i strukturę próby. Kolejne podrozdziały zawierają wyniki badań w podziale na kolejne hipotezy badawcze i szczegółowe. W rozdziale dokonano podsumowania weryfikacji postawionych hipotez, z uwzględnieniem hipotezy głównej. Na podstawie wyników zrealizowanych badań w podrozdziale 3.7 zaproponowano model spójności marki korporacyjnej i marki pracodawcy oraz przedstawiono rekomendacje dla organizacji dotyczące jego wdrażania. Końcowy podrozdział zawiera konkluzję uzyskanych rezultatów oraz propozycje tematów dla przyszłych badań w poddanym analizie obszarze.

W pracy wykorzystano dostępne krajowe i zagraniczne źródła literatury w postaci publikacji książkowych, artykułów oraz raportów. Uwzględniono przy tym zarówno klasyczne pozycje literatury fachowej, jak i najnowsze wyniki badań oraz współczesne koncepcje.

Rozdział 1

Employer branding w kontekście zmian na rynku pracy

Istotnym tłem a zarazem jedną z przyczyn wzrostu zainteresowania obszarem employer brandingu są zmiany dokonujące się współcześnie na rynku pracy. Analiza literatury przedmiotu oraz bieżących raportów na temat obecnej i prognozowanej sytuacji na rynku pracy pozwala na wyodrębnienie dwóch obszarów zmian wpływających na jego stan w Polsce. Są to zmiany o charakterze społeczno-demograficznym oraz organizacyjno-technologicznym. Przed ich omówieniem zaprezentowano kluczowe elementy bieżącej sytuacji na rynku pracy.

1.1. Bieżąca sytuacja na rynku pracy

Zmiany na rynku pracy znajdują swoje odzwierciedlenie w wartościach wskaźników ekonomicznych. Jeden z najpowszechniej przytaczanych – stopa bezrobocia rejestrowanego – w listopadzie 2019 r. wynosił 5,1%¹. Z kolei miesiąc wcześniej wskaźnik ten wynosił 5%² i był najniższy od niemal 30 lat³. Na spadek poziomu stopy bezrobocia wskazuje także porównanie wskaźnika z 2014 i 2018 r., w którym to czasie liczba osób bezrobotnych zmniejszyła się o 57,9%, a liczba osób pracujących wzrosła o 3,9%⁴. Warto jednak zwrócić uwagę na dysproporcje

- 1 *Bezrobotni zarejestrowani i stopa bezrobocia. Stan w końcu listopada 2019 r.*, Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/bezrobotni-zarejestrowani-i-stop-a-bezrobocia-stan-w-koncu-listopada-2019-r,-2,88.html> (dostęp: 11.01.2020).
- 2 *Bezrobotni zarejestrowani i stopa bezrobocia. Stan w końcu października 2019 r.*, Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/podstawowe-dane/> (dostęp: 15.12.2019).
- 3 *Bezrobocie w październiku najniższe od 30 lat*, serwis Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, 07.11.2019, <https://www.gov.pl/web/rodzina/bezrobocie-w-pazdzierniku-najnizsze-od-30-lat> (dostęp: 15.12.2019).
- 4 *Kapitał ludzki w Polsce w latach 2014–2018*, Urząd Statystyczny w Gdańsku, Ośrodek Statystyki Edukacji i Kapitału Ludzkiego, Warszawa–Gdańsk 2019, s. 36.

pomiędzy województwami: najniższy wskaźnik stopy bezrobocia rejestrowanego w listopadzie 2019 r. odnotowano w województwie wielkopolskim (2,8%), natomiast najwyższy w województwie warmińsko-mazurskim (8,7%)⁵. Różnice między województwami widoczne są poza tym podczas analizy współczynnika aktywności zawodowej. Najwyższy wskaźnik odnotowano w województwie mazowieckim, gdzie w 2018 r. wynosił on 60,4%, a najniższy w województwach śląskim (53,2%) oraz warmińsko-mazurskim (53,3%). W skali kraju współczynnik aktywności zawodowej w 2018 r. wynosił 56,3%⁶. W 2018 r. liczba osób pracujących w gospodarce narodowej wynosiła prawie 16 mln osób, co stanowi wzrost o 9,5% w porównaniu do roku 2014⁷. Również zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw wzrosło w grudniu 2019 r. (o 2,6%) w porównaniu do grudnia 2018 r.⁸ Natomiast wskaźnik zatrudnienia wśród osób w wieku 20–64 lat w 2018 r. wynosił 72,2%, co stanowi wzrost o 5,7 p. proc. w porównaniu do stanu sprzed czterech lat⁹.

Wzrost odnotowano także analizując średni poziom wynagrodzeń. W 2018 r. przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w gospodarce narodowej wynosiło 4589,91 zł, co stanowi wzrost o 7,1% w stosunku do poprzedniego roku i o 42,4% w stosunku do roku 2010¹⁰. Natomiast w grudniu 2019 r. w sektorze przedsiębiorstw wynosiło ono 5604,25 zł i było wyższe o 6,2% w stosunku do grudnia 2018 r.¹¹

Obecnie Barometr Zawodów 2019 wskazuje prognozowane zawody deficytowe, które stanowią 19% ogółu analizowanych zawodów. Wśród nich znajdują się zawody z branży budowlanej, produkcyjnej, transportowej, gastronomicznej, medyczno-opiekuńczej, usługowej i finansowej. Zawody nadwyżkowe stanowią z kolei rzadkość¹². Według autorów raportu McKinsey & Company pojawianie się nowych miejsc pracy w przyszłości może nastąpić

5 *Bezrobotni zarejestrowani i stopa bezrobocia. Stan w końcu listopada 2019 r...*

6 *Kapitał ludzki w Polsce...*, s. 36.

7 *Pracujący w gospodarce narodowej w 2018 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2019, s. 11, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/pracujacy-w-gospodarce-narodowej-w-2018-roku,7,16.html> (dostęp: 28.01.2020).

8 *Przeciętne zatrudnienie i wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw w grudniu 2019 r.*, Główny Urząd Statystyczny, 21.01.2020, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/przecietne-zatrudnienie-i-wynagrodzenie-w-sektorze-przedsiębiorstw-w-grudniu-2019-roku,3,97.html> (dostęp: 28.01.2020).

9 *Kapitał ludzki w Polsce...*, s. 37.

10 *Pracujący i wynagrodzenia w gospodarce narodowej w 2018 roku – dane ostateczne*, Główny Urząd Statystyczny, 29.11.2019, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/pracujacy-i-wynagrodzenia-w-gospodarce-narodowej-w-2018-roku-dane-ostateczne,17,3.html> (dostęp: 28.01.2020).

11 *Przeciętne zatrudnienie i wynagrodzenie...*, s. 1.

12 *Barometr Zawodów 2019. Raport podsumowujący badanie w Polsce*, Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, Kraków 2018, s. 17–19.

jako konsekwencja występowania globalnych trendów: wzrostu dochodów społeczeństwa, rozwoju usług dla osób starszych (zwiększenie popytu na usługi w zakresie ochrony zdrowia), rozwoju technologii i jej wdrażania oraz wzrostu nakładów inwestycyjnych na nieruchomości, infrastrukturę i energetykę¹³.

Z punktu widzenia pracodawców coraz częściej zwraca się uwagę na trudności z pozyskaniem i utrzymaniem kadr. Według raportu Grant Thornton w 2017 r. 60% badanych organizacji zadeklarowało „duży” bądź „bardzo duży” problem z rekrutacją pracowników¹⁴. W 2019 r. zdecydowana większość badanych firm (86%) wyraziła opinię, iż obecnie trudniej jest znaleźć pracownika niż 2–3 lata wcześniej¹⁵. Wyraźne przesunięcie rynku pracy w stronę rynku pracownika wymusza na organizacjach położenie większego nacisku na konkurencyjność własnych ofert pracy w celu pozyskania najlepszych pracowników. Ekspertki sugerują przy tym dbałość o już pozyskanych pracowników, aby nie zostali oni zrekrutowani przez konkurencyjne organizacje¹⁶.

Z raportu Hays wynika, iż konkurencja o najlepszych pracowników jest wysoka, wobec czego coraz więcej organizacji przykłada większą wagę do wizerunku firmy jako pracodawcy i świadomie inwestuje w działania budujące ten wizerunek¹⁷. Oprócz deklarowanego wzrostu wynagrodzenia (72% badanych organizacji planowało wzrost wynagrodzeń w 2018 r.¹⁸), firmy coraz większą wagę przykładają do pozafinansowych aspektów zatrudnienia, wymieniając wśród nich: ciekawe projekty i wyzwania, stabilność zatrudnienia, możliwości rozwoju kariery, markę/rozpoznawalność firmy, środowisko pracy i atmosferę, lokalizację, możliwość pracy elastycznej, *work-life balance*, dodatki pozapłacowe. Wymienione czynniki są poza tym istotne dla potencjalnych pracowników¹⁹. Ważne tło dla opisywanych zjawisk w obszarze rynku pracy stanowią zmiany o charakterze społeczno-demograficznym i organizacyjno-technologicznym, zaprezentowane zostaną one w kolejnych podrozdziałach.

13 Raport *Ramię w ramię z robotem. Jak wykorzystać potencjał automatyzacji w Polsce*, McKinsey&Company, 2018.

14 Raport *Firmom coraz mocniej brakuje rąk do pracy*, Grand Thornton, 2017, s. 2.

15 Raport *Efektywny pracodawca. Największe wyzwania stojące przed działami HR*, EY, marzec 2019, s. 5.

16 *Prognozy na rynku pracy w 2018 r.*, <https://kadry.infor.pl/wiadomosci/760447,Prognozy-na-ryнку-pracy-w-2018-r.html> (dostęp: 10.08.2018).

17 *Raport płacowy 2018. Trendy na rynku pracy*, Hays, 2018, s. 14.

18 *Ibidem*, s. 19.

19 *Ibidem*, s. 17–18.