

Karolina Gonera

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: karolina@ksgonera.pl

**WEWNĘTRZNY EMPLOYER BRANDING
W OCENIE PRACOWNIKÓW BRANŻY IT
W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH**

**ORGANISATIONS INTERNAL EMPLOYER BRANDING
IN EMPLOYEES OPINION IN THE IT
INDUSTRY BASED ON OWN RESEARCH**

DOI: 10.15611/pn.2018.511.06

JEL Classification: M12, M51

Streszczenie: Celem opracowania jest zaprezentowanie działań wewnętrznego employer branding, realizowanych przez pracodawców branży IT oraz poznanie opinii i oczekiwań pracowników w stosunku do pracodawcy. Artykuł powstał na podstawie studiów literatury krajowej i zagranicznej oraz *desk research*, a także badań własnych. Na początku 2018 roku przeprowadzono jakościowe postępowanie badawcze wykorzystujące metodę wywiadu antropologicznego. Dobór próby był celowy. Rozmówcami byli pracownicy branży IT w przedziale wiekowym 30-40 lat, z minimum 4-letnim doświadczeniem w branży IT, którzy zmienili pracodawcę w ciągu ostatnich 18 miesięcy.

Słowa kluczowe: employer branding, wizerunek pracodawcy, pracownik branży IT, pracodawca.

Summary: The target of the study was to get to know the employees opinion about previous and current employers and to know the expectations of employees in relation to the employer. The article was based on studies of domestic and foregin literature and desk research and own research. At the beginning of 2018, qualitative research was conducted using the antropological interview. The selection of respondents was deliberate. The interviewers were working in the IT industry, were 30-40 years old, had a minimum of 4 year experience in the IT industry and changed their employer in the last 18 months.

Keywords: employer branding, employer image, employee in IT industry, employer.

1. Wstęp

Rosnące zainteresowanie zaangażowaniem pracowników oraz napięte warunki na rynku pracy i walka o najbardziej wartościowych pracowników sprawiły, że z punktu widzenia zasobów ludzkich podejście do marki pracodawcy zaczęło mieć coraz większe znaczenie. W dalszym ciągu trudno jeszcze mówić o dojrzałości tematu na polskim rynku, jeśli tylko 14% ankietowanych pracodawców w 2017 roku deklaroowało, że posiada jasno zdefiniowaną strategię employer brandingową. Jednakże 61% firm jest w trakcie jej opracowania bądź dopracowywania [*Employer branding w Polsce 2017*]. Można zatem stwierdzić, że znaczenie employer branding w Polsce rośnie. Pracodawcy dostrzegają, że działania employer brandingowe przynoszą wymierne efekty i coraz chętniej je podejmują. Zaczęto tworzyć odrębne stanowiska pracy bądź działy zajmujące się employer brandingiem. Z badania HRM Institute wynika, że posiada je 8% firm, zaś w większości nadal zajmują się tym działy personalne (43%) bądź marketingu (20%) [*Employer branding w Polsce 2017*].

W ostatnich latach mówi się o poważnych problemach z pozyskaniem nowych pracowników. Problematyka przyciągania i utrzymania pracowników sygnalizowana była w raporcie Deloitte Trendy HR już w 2014 roku. Na koniec października 2017 roku, według danych GUS, bezrobocie wynosiło zaledwie 6,6% [*Bezrobocie spadło... 2017*]. Szacuje się, że na koniec 2018 roku będzie wynosić 4,1% [*NBP: Stopa bezrobocia...*]. Sytuacja ta wskazuje, że mamy do czynienia z rynkiem pracownika [*Rynek pracownika...*]. Pracownicy mają więc dostęp do wielu ofert pracy, w związku z tym mogą mieć większe oczekiwania w stosunku do pracodawcy. Aby posiadać w swojej firmie najlepszych pracowników, pracodawcy często koncentrują swoje działania na kandydatach do pracy. Istotne jednak jest skupienie uwagi na zatrudnionych pracownikach i dołożenie wszelkich starań, aby chcieli pozostać w obecnej organizacji. Należy pamiętać, że silna marka pracodawcy zapewnia korzyści nie tylko organizacji, ale także jej pracownikom – zarówno w sensie ekonomicznym, jak i psychologicznym. Poprzez kreowanie postrzegania przedsiębiorstwa jako dynamicznego i innowacyjnego miejsca pracy, dba ono o swoich pracowników i oferuje im możliwości samorealizacji oraz awansu zawodowego [Szymańska, Kupczyk, Kubicka 2016, s. 284].

W niniejszej publikacji skoncentrowano się na działaniach pracodawców w stosunku do pracowników zatrudnionych. Głównym celem opracowania jest zaprezentowanie działań wewnętrznego employer branding, realizowanych przez pracodawców branży IT oraz poznanie opinii i oczekiwań pracowników w stosunku do pracodawcy. Artykuł powstał na podstawie studiów krajowej i zagranicznej literatury oraz desk research [Makowska 2013, s. 80-100], a także badań własnych.

2. Charakterystyka rynku pracy w branży IT

Według badania przeprowadzonego przez Manpower Group w 2016 roku aż 45% pracodawców borykało się ze znalezieniem pracowników, a najczęstszą przyczyną, w przypadku 36% pracodawców, był brak dostępnych kandydatów [*Niedobór talen-*

tów 2016]. W 2017 roku firma Work Service przeprowadziła podobne badanie, według którego 51% pracodawców deklarowało, że ma trudności ze znalezieniem pracowników. Ponad 30% firm nie może zawierać nowych kontraktów z powodu nieobsadzonych stanowisk [Barometr Rynku Pracy, VIII, 2017]. Jednocześnie HRM Institute w swoim badaniu informuje, iż w najbliższych latach czynnikiem, który będzie miał największy wpływ na biznes, jest niedobór talentów, uważa tak 34% badanych [Employer branding w Polsce 2017]. Prognozy dotyczące malejącego bezrobocia wskazują, iż trudności z pozyskaniem nowych pracowników będą jeszcze się nasilać. W związku z tym pracodawcy kuszą kandydatów jak najlepszymi warunkami zatrudnienia. Istnieje jednak ryzyko, że zatrudnieni w organizacji pracownicy również mogą zainteresować się ofertami innych pracodawców i odejść z firmy. Badania przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych wskazują, iż 78% specjalistów IT zmieniłoby pracę, jeśli tylko dostaliby lepsze wynagrodzenie lub benefity. W związku z tym należy skupić się także na działaniach mających na celu zatrzymanie pracowników zatrudnionych w organizacji. Szacuje się, że odejście dobrego specjalisty i zastąpienie go innym kosztuje pracodawcę tyle, co roczne wynagrodzenie tegoż pracownika [Dziechciarz 2011]. Wysokość tych kosztów sugeruje, aby kwestie związane z zatrzymaniem pracowników traktować jako strategiczne [Lewicka 2016, s. 275]. W związku z tym podjęto próbę weryfikacji działań prowadzonych przez pracodawców.

Według raportu *Rynek usług IT w Polsce* [2015], rotacja pracowników w branży IT kształtuje się na poziomie 11-13%. Dostęp do odpowiednio wykwalifikowanych kandydatów bywa bardzo trudny, a czasy, kiedy przebiegało się w setkach CV, już dawno minęły. Mimo, że branżą marzeń dla profesjonalistów jest informatyka i technologia [*Wymarzone miejsce pracy...* 2016, s. 14], to z danych kancelarii Sedlak & Sedlak wynika, iż luka na tym rynku to aż 50 tysięcy specjalistów i stale się powiększa. Okazuje się, że nie jest to tylko problem Polski. Według danych Komisji Europejskiej do 2020 roku w Europie może brakować nawet 800 tys. specjalistów IT [*Królewskie place...* 2016]. Podczas II Kongresu HR w Katowicach specjaliści zatrudniający pracowników IT jednoznacznie stwierdzili, iż decyzję o zatrudnieniu doświadczonego kandydata należy podjąć w ciągu 3-5 dni. W innym wypadku może okazać się, że nie jest on już zainteresowany tą ofertą pracy.

Opisanie oczekiwań pracowników branży IT w kontekście działań prowadzonych w ramach budowania wewnętrznej marki pracodawcy mogą wypełnić lukę badawczą w powyższym zakresie.

3. Wewnętrzny employer branding

Tłumaczenie pojęcia „employer branding” w polskiej literaturze nie jest jednoznaczne [Kantowicz-Gdańska 2009; Kozłowski 2012; Wojtaszczyk 2012; Dąbrowska 2014; Juchnowicz 2014; Kampioni-Zawadka 2014]. Autorka przyjmuje, iż employer branding jest to budowanie marki pracodawcy i definiuje jako *zestaw celowych*

i skoordynowanych działań ukierunkowanych na budowanie marki atrakcyjnego pracodawcy, oferującego szereg korzyści konkurencyjnych w stosunku do innych pracodawców, zmierzających do realizacji celów organizacji poprzez przyciąganie, zaangażowanie i zatrzymanie pracowników. Jest to kluczowe narzędzie dla każdego rodzaju organizacji, działania te poprawiają postrzeganie organizacji na rynku pracy i sprawiają, że wyróżnia się na tle konkurencji [Szymańska, Kupczyk, Kubicka 2016, s. 284]. Rozwój pracowników, odpowiednie warunki i atmosfera panujące w organizacji, a także sposób komunikacji wpływają na postawy pracowników względem pracodawcy i mają na celu zatrzymanie ich w organizacji. Przyczyniają się do ich zadowolenia bądź jego braku, a to z kolei determinuje opinie przekazywane o instytucji w jej wewnętrznym i zewnętrznym otoczeniu [Cewińska, Striker, Wojtaszczyk 2009, s. 44]. Pracownicy są bowiem ambasadorami marki pracodawcy. Oddani i lojalni pracownicy mówią na zewnątrz o nim częściej i lepiej, a więc kreują jego wizerunek wśród potencjalnych przyszłych zatrudnionych [Molenda 2009, s. 306; Kampioni-Zawadka 2014, s. 55-56]. Zatem w celu uzyskania pozytywnych opinii należy skupić uwagę na budowaniu marki pracodawcy wewnątrz organizacji.

Wewnętrzny employer branding przeznaczony jest dla wszystkich zatrudnionych pracowników i obejmuje działania prowadzone przez pracodawcę, dzięki którym zatrudnieni odnoszą korzyści z pracy dla danego pracodawcy. Nie zawsze są one uświadamiane przez pracowników. Ze strony pracodawcy są to wszelkie udogodnienia i działania mające na celu poprawę warunków pracy pracowników oraz wzrost ich efektywności [Kozłowski 2012, s. 51]. Jego celem jest rozwój zatrudnionych, którzy są zaangażowani w realizację wartości i celów organizacyjnych ustalonych przez firmę [Backhaus, Tikoo 2004, s. 503].

Wśród wewnętrznych działań prowadzonych w stosunku do pracowników wyróżnia się politykę ścieżek karier i awansów wewnętrznych, atrakcyjne motywatory płacowe i pozapłacowe, dobrą atmosferę pracy, bezpieczne i higieniczne warunki pracy, brak dyskryminacji i mobbingu. Wszystkie wspomniane czynniki mają wpływ na jakość wykonywanej pracy oraz lojalność i zaangażowanie pracownika [Kampioni-Zawadka 2014]. Zadaniem pracodawcy jest przygotowanie narzędzi, które zostaną wykorzystane podczas budowania zarówno marki pracodawcy, jak i przyjaznego miejsca pracy wewnątrz organizacji, oraz stworzenie warunków, dzięki którym pracownicy będą chcieli w niej pozostać. Niepokojąco duży odsetek tych, którzy planują zmianę miejsca pracy, potwierdza fakt, że organizacje niewystarczająco dbają o zatrudnionych. Zasadnicze braki dotyczą kwestii inwestowania w ludzi, a szczególnie angażowania się w ich rozwój i przyszłą karierę [Cewińska, Striker, Wojtaszczyk 2009, s. 52-53]. Do niezbędnych narzędzi budowania wizerunku wewnątrz organizacji należą systemy motywowania (w tym odpowiednie wynagrodzenie), interesujące i kreatywne zadania, doskonalenie warunków i stosunków pracy, systemy szkoleń i perspektywy rozwoju kariery, dodatkowe elementy wynagrodzenia oraz partycypacja pracownicza [Juchnowicz 2014, s. 356; Molenda 2009, s. 306-307; Kucherov, Zamulin 2016, s. 181]. Istotne jest, aby zapewniać rozwój zawodowy

i osobisty oraz aby być organizacją innowacyjną i dynamiczną. Pracownicy poszukują organizacji, które dbają o CSR w stosunku do swoich pracowników, o ich godność i zachowanie równowagi pomiędzy życiem osobistym i zawodowym (*work-life balance*) oraz wspieranie rodzin, a zwłaszcza kobiet wracających po urlopie macierzyńskim bądź wychowawczym [Molenda 2009, s. 308; Wojtaszczyk 2012, s. 64, 107].

Wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy nie jest jednak wiernym odzwierciedleniem rzeczywistości, ponieważ powstaje w wyniku postrzegania, a więc procesu nacechowanego subiektywizmem jednostki [Dewalska-Opitek, Strzelczyk-Łucka 2012, s. 10]. Oznacza to zatem konieczność dopasowania prowadzonych działań budowania wizerunku marki pracodawcy oraz wykorzystywanych narzędzi do odmiennych celów, potrzeb i oczekiwań poszczególnych grup docelowych. W związku z tym, działania oferowane przez pracodawców winny mieć na celu poprawę warunków pracy pracowników oraz wzrost ich efektywności [Kozłowski 2012, s. 51] adekwatny do potrzeb pracowników. Jako źródło informacji przy poprawie tych warunków można wykorzystać obecnych oraz odchodzących pracowników [Wojtaszczyk 2012, s. 147-149; Poczowski 2013, s. 167].

4. Wnioski z badań

Na tle przedstawionych rozważań teoretycznych, dotyczących budowania marki pracodawcy wewnątrz organizacji, dokonano empirycznej weryfikacji. Miała ona na celu znalezienie odpowiedzi na poniższe pytania badawcze:

P1. Jakie są oczekiwania pracowników branży IT w stosunku do pracodawcy?

P2. Czy pracownicy branży IT kierują się opinią o pracodawcy, zanim zatrudnią się w danej organizacji?

P3. Jakie benefity wykorzystują pracodawcy branży IT, aby zatrzymać swoich pracowników?

P4. Jak pracownicy branży IT oceniają poprzedniego i obecnego pracodawcę oraz czy istnieją różnice w ich ocenach?

Na początku 2018 roku przeprowadzono badanie jakościowe na temat wizerunku pracodawcy wśród jego pracowników. Dobór próby był celowy [Babbie 2008, s. 212; Chełpa 2010, s.473]. Kryterium doboru był staż pracy, wiek badanych oraz zmiana pracodawcy. Respondentami były osoby w przedziale wiekowym 30-40 lat, pracujące w branży IT minimum 4 lata, które zmieniły pracodawcę w ciągu ostatnich 18 miesięcy. Badanie miało formę wywiadu antropologicznego [Kostera 2003, s. 125-127], dzięki czemu uzyskano nie tylko odpowiedzi na postawione pytania, lecz także rozmówcy podzieli się swoimi odczuciami i spostrzeżeniami. Wybrane odpowiedzi zostały skwantyfikowane [Babbie 2004, s. 48]. Przeprowadzono wywiady wśród 15 osób. Zdecydowaną większość stanowili mężczyźni, w badaniu wzięły udział dwie kobiety. Wśród respondentów znalazły się osoby, które ponownie zaczęły pracę u jednego z poprzednich pracodawców. Sytuacja ta pozwoliła po powrocie

zupełnie inaczej spojrzeć na pracodawcę i docenić aspekty, które wcześniej nie odgrywały dużej roli. Przede wszystkim była to atmosfera pracy oraz jakość realizowanych zadań.

Oczekiwania pracowników wobec pracodawcy są dość zróżnicowane. Jednakże najczęściej powtarzającymi się odpowiedziami były: wysokie wynagrodzenie i rozwój. Odpowiedzi te pojawiły się u prawie 60% badanych. Dla niektórych wynagrodzenie jest jedynym oczekiwaniem w stosunku do pracodawcy. Niektórzy oprócz wynagrodzenia wspominali także o regularnych podwyżkach i premiach. Poprzez rozwój rozumie się także uczestnictwo w szkoleniach i możliwość certyfikacji. Jednakże duże znaczenie mają realizowane zadania i decyzyjność oraz samodzielność ich realizacji. Istotne jest podejście do pracownika oraz wysokiej jakości kadra zarządzająca. O możliwości pracy zdalnej oraz elastycznym czasie pracy w kontekście oczekiwań wspomniało 30% badanych. Poniżej przytoczono kilka wypowiedzi pracowników:

„Możliwości rozwoju, żeby nie stanąć w miejscu, zapewnienie samodzielności i elastyczności, rozliczanie z efektywności zadań, a nie micro management i patrzeć na ręce i czas spędzony w pracy”.

„Możliwość rozwoju wewnątrz organizacji, możliwość wykorzystania już posiadanej wiedzy; posiadanie mentora”.

„Przyjazna atmosfera pracy, która nie blokuje nowego pracownika ani jego pomysłów, zachowania i sposobu pracy”.

Co ciekawe tylko trzy osoby zwróciły uwagę na benefity, które oferuje pracodawca, a tylko jedna na zaplecze biurowe – „swoje miejsce pracy (nie *hot desk*); wyznaczone miejsce postojowe dla auta służbowego; woda, kawa, herbata, soki i owoce”.

Zróżnicowanie odpowiedzi może wynikać z tego, że badani pracują w różnych organizacjach, większość z nich obecnie pracuje w dużych korporacjach, a część poprzednio pracowała w mniejszych firmach. Bardzo często obecne oczekiwania respondentów wynikają z poziomu niezadowolenia z konkretnych działań poprzedniego pracodawcy, jak na przykład: „Zakres moich obowiązków oraz technologii nie jest taki, na jaki się umawialiśmy”.

Wizerunek pracodawcy istotny jest dla 53% badanych. Stwierdzono, że duże znaczenie ma „odbiór przez obecnych i byłych pracowników”, a „opinie i oceny świadczą o jakości pracodawcy”, zaś „identyfikacja z pracodawcą jest niezwykle ważna”. Pozostałym osobom zależy jedynie na swoim zadowoleniu i spełnieniu swoich oczekiwań, a wizerunek zewnętrzny nie ma znaczenia. Jedna z osób uznała, że korporacje budują swój wizerunek jako dobrego pracodawcy, a wewnątrz organizacji jest zupełnie inaczej. W trosce o zadowolenie swoich pracowników firmy oferują coraz więcej benefitów. Zostały one pogrupowane według trzech kategorii: narzędzia pracy, warunki pracy oraz pakiet socjalny, i przedstawione na rys. 1.

Pracownicy wśród benefitów wymieniają przede wszystkim te, które mają dla nich duże znaczenie, oraz te, z których najczęściej korzystają. Zdarzało się, że osoby

pracujące w tej samej organizacji wymieniały różne benefity, istotne z ich punktu widzenia. Jednocześnie podczas badania zauważono, iż oczekiwania w stosunku do obecnego pracodawcy pod względem benefitów porównywane są przez pracowników z poprzednim pracodawcą. Dostęp do ciepłych i zimnych napojów oraz przekąsek ma duże znaczenie dla respondentów, którzy przyzwyczajeni byli do nich u poprzedniego pracodawcy, a obecny tego nie oferuje.

Narzędzia pracy	Warunki pracy	Pakiet socjalny	Pakiet socjalny
<ul style="list-style-type: none"> • telefon służbowy • komputer służbowy • tablet • materiały biurowe • auto służbowe 	<ul style="list-style-type: none"> • przyjazne biuro • własne biurko • kawa, herbata, słodczyce, soki, owoce • lunch kupony • praca zdalna (w tym praca z domu na cały etat) • elastyczny czas pracy ("nieważne kiedy jestem w biurze, ważne jest, że moje zadania są zrealizowane na czas") 	<ul style="list-style-type: none"> • opieka medyczna • ubezpieczenie grupowe • fundusz emerytalny • pakiet zdrowotny • punkty mybenefit (z okazji świąt, wakacji itp.) • karta sportowa • wysokie dofinansowanie do okularów • świąteczne prezenty dla dzieci • dodatkowe punkty uznaniowe (wymieniane na produkty) 	<ul style="list-style-type: none"> • imprezy integracyjne • dofinansowanie do weekendowych wyjazdów narciarskich, bądź wycieczek w góry • dofinansowanie obozów i półkolonii dla dzieci • pikniki rodzinne • korzystne ceny biletów na wybrane spektakle teatralne • kino za 5zł

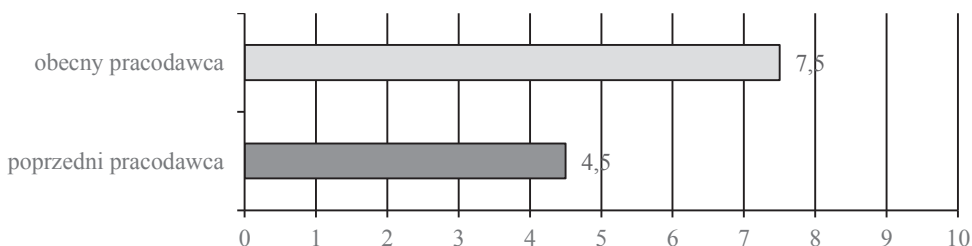
Rys. 1. Benefity oferowane przez pracodawców branży IT

Źródło: opracowanie własne.

Zaskoczeniem jest, iż większe znaczenie może mieć jakość realizowanych zadań i elastyczny czas pracy w doborze pracodawcy niż benefity materialne. Zauważano także, że narzędzia pracy, które kiedyś uznawano za atrakcyjne (m.in. telefon służbowy, laptop czy tablet), obecnie są traktowane jako normalne narzędzia pracy. Jeden z ankietowanych uznał, że „wolałby nie mieć tego iPhone’a, a mieć pewność, że jak wróci do domu, nikt już do niego nie będzie dzwonił”. Zdecydowanie *work-life balans* ma duże znaczenie dla wszystkich ankietowanych. Doceniają oni czas przeznaczony dla rodziny oraz na rozwój własnych pasji. Uważają także, że zachowanie tej równowagi sprawia, że ich praca jest bardziej owocna.

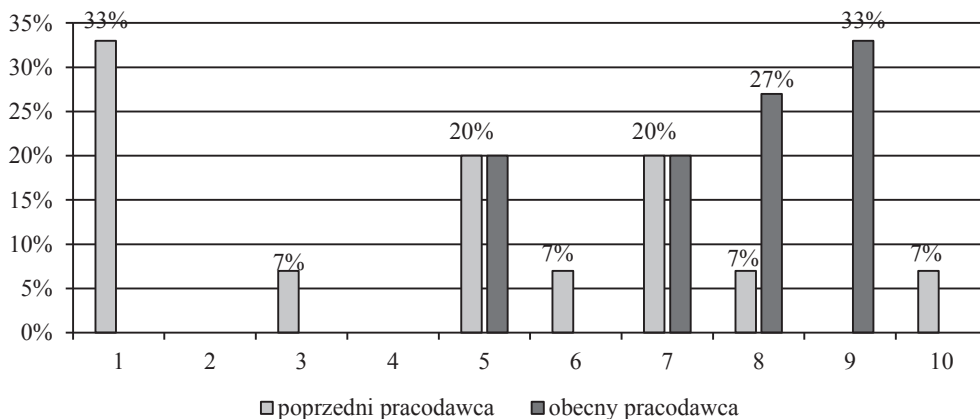
Z przeprowadzonych badań wynika, że 60% respondentów nie chciałoby ponownie pracować u swojego pracodawcy. Główną przyczyną są niskie zarobki. Choć wśród respondentów znalazły się osoby, które zmieniły pracodawcę, mimo niższego wynagrodzenia, w zamian za realizację ciekawych zadań i swobodę działania. Niektórzy badani stwierdzili, iż mogliby pracować ponownie u byłego pracodawcy, pod warunkiem, że mieliby inny zespół, innego menedżera bądź inny zakres obowiązków. Okazuje się, że podejście menedżera oraz zespół, z którym się pracuje, jest niezwykle istotny dla prawie 70% badanych. Osoby zadowolone ze swojego pracodawcy doceniają przede wszystkim panującą w firmie atmosferę.

Na potrzeby wywiadu dwa pytania zostały skwantyfikowane. Rozmówcy zostali poproszeni o ocenę w skali od 1 do 10 swoich obecnych i poprzednich pracodawców (rys. 2 i rys. 3), gdzie 1 oznacza najniższą ocenę, zaś 10 najwyższą.



Rys. 2. Średnia ocena poprzedniego i obecnego pracodawcy

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Zestawienie ocen poprzednich i obecnych pracodawców przez ich pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowanie lepiej oceniani są obecni pracodawcy, którzy uzyskali średnią ocenę na poziomie 7,5/10 punktów. Aż 40% byłych pracodawców uzyskało ocenę poniżej 3 punktów. Wśród obecnych pracodawców najniższa uzyskana ocena to 5

i aż 60% badanych oceniło obecnych pracodawców na poziomie 8-9. Tylko jedna osoba przydzieliła ocenę 10 i co ciekawe, była to ocena byłego pracodawcy. W tym przypadku zmiana pracy spowodowana była likwidacją poprzedniego stanowiska pracy.

Opinie pracowników o pracodawcach są dość zróżnicowane. Wynikać to może z faktu, iż reprezentują oni różnych pracodawców, a także z różnych doświadczeń i oczekiwań respondentów. Opinia o pracodawcy w dużej mierze podyktowana jest wysokością otrzymywanego wynagrodzenia oraz atmosferą, jaka panuje zarówno w zespole, jak i w całej organizacji. Spotkano się ze stwierdzeniem: „odpowiada mi ta atmosfera tutaj, niby pracuję w dużej korporacji, a w swoim zespole czuję się, jakbym pracował w małej, rodzinnej firmie”. Poczucie przynależności do organizacji oraz uznanie wśród przełożonych i swoboda działania w dalszym ciągu odgrywają dużą rolę dla większości (80%) badanych.

5. Zakończenie

W czasach, kiedy organizacje budują swoją konkurencyjność poprzez przyciąganie i zatrzymywanie najlepszych pracowników, bardzo ważny jest sposób zarządzania coraz bardziej zróżnicowanymi i wymagającymi zasobami ludzkimi [Chomątowska, Żarczyńska-Dobiesz 2016, s. 65]. Oferta pracodawców skierowana do pracowników powinna być zróżnicowana i dopasowana do ich potrzeb. W dalszym ciągu znaczący wpływ na zatrudnienie u danego pracodawcy ma wynagrodzenie. Atrybutami dobrze pracodawcy są także atmosfera w pracy, elastyczny czas pracy i możliwość pracy zdalnej oraz szanse rozwoju. Potwierdza to zarówno badanie autorki, jak i badanie przeprowadzone w Europie Zachodniej, dotyczące atrakcyjności pracodawcy [Błaszczak 2015]. Działania zewnętrzne, mające na celu budowanie wizerunku pracodawcy, niezbędne są, aby zwrócić uwagę potencjalnych kandydatów. Jednakże, aby zatrzymać obecnych, wykwalifikowanych pracowników, należy pamiętać także o działaniach wewnątrz organizacji.

Tematyka employer brandingu staje się coraz bardziej powszechna, aczkolwiek brakuje badań i raportów dotyczących branży IT. W momencie, kiedy mamy do czynienia z rynkiem pracownika, to znalezienie wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników IT jest utrudnione. Dlatego też podjęto powyższą analizę. Autorka zdaje sobie sprawę, iż badana próba nie jest reprezentatywna, dlatego też nie można generalizować. Jednakże badania te stanowią punkt wyjścia do dalszych rozważań w tym zakresie.

Literatura

- Babbie E., 2004, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Babbie E., 2008, *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Backhaus K., Tikoo S., 2004, *Conceptualizing and researching employer branding*, Career Development International, vol. 9(5), s. 501-517.

- Barometr Rynku Pracy, VIII, III kwartał 2017 r., Work Service.
- Bezrobocie spadło. Pomogło obniżenie wieku emerytalnego*, Business Insider Polska, 2017, <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/praca/bezrobocie-stopa-bezrobocia-dane-gus-pazdziernik-2017/3xtq9mn> (28.11.2017).
- Błaszczak A., 2015, *Atmosfera w pracy prawie tak ważna jak pensja*, Rzeczpospolita, nr 133, s. 14.
- Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K., 2009, *Kreowanie wizerunku pracodawcy poprzez instrumenty polityki personalnej*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 6, s. 43-54.
- Chęłpa S., 2010, *Metody badań problematyki kadrowej*, [w:] Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Chomątowska B., Żarczyńska-Dobiesz A., 2016, *DNA lidera według przedstawicieli pokolenia „Z”*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 430, s. 58-65.
- Dąbrowska J., 2014, *Employer branding: marka pracodawcy w praktyce*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Warszawa.
- Dewalska-Opitek A., Strzelczyk-Łucka J., 2012, *Znaczenie employer branding w procesie zarządzania talentami przedsiębiorstwa w świetle wyników badań empirycznych*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy, nr 115, s. 7-17.
- Dziechciarz P., 2011, *Trend: Prawdziwe przyczyny odchodzenia z pracy*, Harvard Business Review Polska, <https://www.hbrp.pl/b/trend-prawdziwe-przyczyny-odchodzenia-z-pracy/Nq3REXLj>, (22.01.2018).
- Employer branding w Polsce*, 2017, HRM Institute.
- Juchnowicz M., 2014, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa.
- Kampioni-Zawadka M., 2014, *Wykorzystanie mediów społecznościowych w rekrutacji pracowników i ich wpływ na budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy*, Studia Oeconomica Posnaniensia, t. 2, nr 9(270).
- Kantowicz-Gdańska M., 2009, *Employer branding – kwestie definicji i modelu*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 6, s. 55-65.
- Kostera M., 2003, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa.
- Kozłowski M., 2012, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kroik J., Ziembicki P., 2016, *Wpływ funkcji personalnej na pozytywny wizerunek pracodawcy*, Marketing i Rynek, 3 (CD), s. 390-399.
- Królewskie place i nietypowe bonusy. W tym zawodzie można przebierać w ofertach*, 2016, <http://tvn-24bis.pl/z-kraju,74/praca-brakuje-50-tys-informatykw-programistow-i-specjalistow-od-it,661947.html> (20.12.2017).
- Kucherov D., Zamulin A., 2016, *Employer branding practices for young talents in IT companies (Russian experience)*, Human Resources Development International, vol. 19, no. 2, s. 178-188.
- Lewicka D., 2016, *Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 444.
- Makowska M., 2013, *Desk research*, [w:] Makowska M. (red.), *Analiza danych zastanych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Molenda M., 2009, *Employer branding jako nowe narzędzie budowania wizerunku przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 50, s. 304-310.
- NBP: Stopa bezrobocia spadnie do poziomu 4,1 proc. w 2018 r.*, <http://forsal.pl/artykuly/1084520,nbp-stopa-bezrobocia-spadnie-do-poziomu-4-1-proc-w-2018-r.html> (28.11.2017).
- Niedobór talentów*, 2016, Manpower Group, http://www.manpowergroup.pl/wp-content/uploads/2016/09/2016_Raport_Niedob%C3%B3r_talent%C3%B3w-info.-prasowa-ManpowerGroup.pdf (10.01.2018).
- Pocztowski A., 2013, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Rynek pracownika, ale nie dla każdego. Kogo tak naprawdę brakuje na rynku pracy?*, <http://forsal.pl/artykuly/1071783,rynek-pracownika-ale-nie-dla-kazdego-kogo-tak-naprawde-brakuje-na-rynku-pracy.html> (2.02.2018).

Rynek usług IT w Polsce, 2015, ABSL, http://absl.pl/wpcontent/uploads/2016/10/raport_it_2015_PLv151210.pdf (2.02.2018).

Szymańska A., Kupczyk T., Kubicka J., 2016, *Definiowanie pojęcia employer branding przez pracowników przedsiębiorstw wyzwaniem dla human resources management*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 429, s. 280-289.

Trendy HR 2014: Jak przyciągnąć i utrzymać pracowników w XXI wieku, Deloitte Polska, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/HumanCapitalTrends_2014_PL_1.pdf (17.07.2017).

Wojtaszczyk K., 2012, *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Wymarzone miejsce pracy dla profesjonalisty, 2016, HRM Institute.