

EMPLOYER BRANDING IN THE CONTEXT OF THE NEW MANAGEMENT PARADIGM

BUDOWANIE WIZERUNKU PRACODAWCY W KONTEKŚCIE NOWEGO PARADYGMATU ZARZĄDZANIA

ABSTRACT

The purpose of this article is to describe the contemporary management paradigm in the context of human resources management. This article shows also the consequences of this process – the need for strategic and long-term building of an attractive workplace (employer branding).

The article presents the evolution of the organization and management paradigm and describes the need for a holistic, business view on the strategic human resources management. The article shows also that employer branding is an instrument enabling building a brand of a solid workplace, related to the implementation of a psychological contract between an employer and an employee.

The preparation of the text is based on literature studies – a review of available polish and english-language publications as well as reports of consulting companies and industry associations.

The analysis of the above sources emphasized the role of human capital in creating the competitiveness and potential of companies and confirmed the inevitable need for comprehensive use of tools to build employer image.

STRESZCZENIE

Celem niniejszego artykułu jest opisanie zmieniających się współcześnie paradygmatów zarządzania w kontekście zarządzania kapitałem ludzkim oraz konsekwencji

tego procesu – potrzeby strategicznego i długofalowego budowania wizerunku atrakcyjnego miejsca pracy (employer branding), bo tylko takie współcześnie przyciągnie i zatrzyma na dłużej utalentowanych pracowników, którzy będą budować przewagę konkurencyjną firm.

W artykule przedstawiono ewolucję paradygmatu organizacji i zarządzania oraz opisano potrzebę holistycznego biznesowego spojrzenia na strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Przybliżono rozumienie employer branding jako narzędzia umożliwiającego budowanie marki solidnego miejsca pracy, powiązanego z realizacją kontraktu psychologicznego między pracodawcą a pracownikiem.

Przygotowując tekst, wykorzystano studia literaturowe – dokonano przeglądu dostępnych wydawnictw polsko- i anglojęzycznych, jak również raportów firm doradczych i stowarzyszeń branżowych.

Analiza powyższych źródeł podkreśliła rolę kapitału ludzkiego w tworzeniu konkurencyjności i potencjału firm oraz potwierdziła nieuniknioną potrzebę kompleksowego wykorzystywania narzędzi budowania wizerunku pracodawców.

KEYWORDS: *management paradigm, strategic human resources management, employer branding, HR, Human Resource Department*

SŁOWA KLUCZOWE: *paradygmat zarządzania, strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, employer branding, HR, dział personalny*

WPROWADZENIE

Zarządzanie w XXI w. uzyskało nowy wymiar – w coraz większym stopniu polega na umiejętności radzenia sobie z ciągłą zmianą, a nie na stabilności. Współczesne organizacje muszą nieustannie reagować na zmiany otoczenia biznesowego i ekonomicznego, a przede wszystkim na nasilanie się konkurencji (także międzynarodowej z racji postępującej globalizacji), powstawanie nowych form struktur organizacyjnych (m.in. związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstw jako sieci czy łączeniem za sprawą fuzji i przejęć), wdrażanie nowych technologii oraz na wzrastającą świadomość i ekspansywność poszczególnych grup interesariuszy, dążących do zaspokojenia swoich oczekiwań i potrzeb (np. klientów i pracowników).

Kluczowym środkiem stabilizującym te szybko zmieniające się warunki gospodarcze jest kapitał ludzki – ta część niematerialnych zasobów przedsiębiorstw, która staje się obecnie decydującym czynnikiem ich rozwoju, inno-

wacyjności, oraz która może umożliwić im zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej. Co więcej, kapitał ludzki jako rodzaj aktywów przedsiębiorstw nie ulega deprecjacji w czasie – ma dużą elastyczność i zdolność do samoistnego rozwijania się i podnoszenia swojej wartości dzięki procesowi uczenia się pracowników. Długofalowo może więc bardziej niż inne aktywa przyczyniać się do tworzenia biznesowej wartości dodanej – w efekcie inwestycje związane z rozwojem zasobów ludzkich stanowią najkorzystniejszą lokatę kapitału firmy (Rosińska, 2007, s. 11).

W praktyce lokata ta jest sumą działań związanych z zatrudnianiem i rozwijaniem właściwych pracowników – właściwych, czyli takich, którzy swoimi kompetencjami umożliwią osiągnięcie zakładanych celów biznesowych, budując mocną pozycję firmy na rynku. By jednak to się udało, potrzeba długofalowych, zaplanowanych i zintegrowanych działań w obszarze strategicznego zarządzania procesami personalnymi (Szejniuk, 2017, s. 312).

NOWY PARADYGMAT ZARZĄDZANIA

Postrzeganie kapitału ludzkiego jako źródła przewagi konkurencyjnej powoduje, że firmy coraz częściej stawiają na rozwój kompetencji pracowników, zmieniają się metody zarządzania zespołami, ewoluuje znaczenie budowania zaangażowania i przeobraża się wartość kultury organizacyjnej – to wszystko z kolei wymusza przewartościowanie dotychczasowych poglądów na temat paradygmatów organizacji i zarządzania.

W niniejszym artykule pojęcie „paradygmat” występuje w znaczeniu spotykanym w literaturze przedmiotu, zgodnie z którym „paradygmaty” to „pewne zbiory zasad i systemów wartości, według których funkcjonują organizacje, a także zmieniające się w czasie zarządzanie nimi, w odpowiedzi na zmiany zachodzące w otoczeniu” (Kraśnicka, 2018, s. 18–19). W tym znaczeniu pojęcia paradygmatu używa się „w rozumieniu zasad zarządzania” (Ciesielski, 2014, s. 3), „nowego modelu przedsiębiorstwa” czy po prostu „nowego zarządzania” (Hejduk i in., 2010, s. 14–15).

Wspomniane wyżej przewartościowanie obowiązujących paradygmatów przejawia się w tym, że coraz częściej mówi się, że zarządzanie jest przestarzałe, że dotarliśmy do końca zarządzania (Grudzewski, Hejduk, 2011, s. 95) – przyznają to zarówno światowe autorytety w tej dziedzinie (Drucker, 2000;

Tabela 1.

Ewolucja paradygmatów zarządzania

Tradycyjny paradygmat	Nowy paradygmat
Promowanie konsumpcji za wszelką cenę	Odpowiednia, umiarkowana konsumpcja
Dopasowanie ludzi do pracy	Dopasowanie pracy do ludzi
Narzucanie celów, podejmowanie decyzji w kategoriach „top-down”	Prowadzenie działań służących autonomii pracowników, kreowanie postawy uczestniczącej
Podział pracy i ról w organizacji	Wymiana doświadczeń specjalistów w kontekście poszerzenia ich kompetencji
Identyfikowanie się z wykonywaną pracą	Poczucie tożsamości wykraczające poza samo stanowisko pracy (aspekt organizacyjny)
Stały, uporządkowany model prowadzenia przedsiębiorstwa	Niepewność jako nieodłączny element prowadzenia działalności
Agresywne konkurowanie	Kooperacja
Oddzielenie pracy od przyjemności	Łączenie pracy i przyjemności
Manipulacja i dominacja zarządzających	Łączność z naturą
Walka o stabilizację	Identyfikacja nadchodzących, ciągłych zmian
Podejście ilościowe	Podejście jakościowe oraz ilościowe
Ścisłe ekonomiczne motywy prowadzenia działalności	Wartości duchowe przekraczające korzyści materialne
Zarządzanie spolaryzowane	Przekraczanie założeń zarządzania spolaryzowanego
Krótkowzroczne podejście do realizowanej działalności	Poczucie wrażliwości ekologicznej
Racjonalizm podejmowanych działań	Podejście racjonalne i intuicyjne
Nacisk na rozwiązania krótkoterminowe	Efektywność osiągnięta na szeroką skalę musi uwzględniać harmonię środowiska pracy
Scentralizowana działalność operacyjna	Zdecentralizowana działalność operacyjna, jeżeli to możliwe
Niedopasowana, niedostosowana technologia	Odpowiednia, dopasowana technologia
Alopatyczne eliminowanie zagrożeń	Zrozumienie przyczyn dysharmonii

Źródło: Ferguson, 1993, za: Firlej, Bargieł, 2014, s. 64.

Hamel, 1994; Jamali, 2005), jak i polscy autorzy (Jemielniak, 2008; Rokita, Czakon, Samborski, 2009; Trzcieliński, 2005). Co to oznacza w praktyce? Kwestionowanie starych reguł oznacza poszukiwanie nowych, bardziej trafnie opisujących szybko zmieniającą się rzeczywistość. Jedną z popularnych koncepcji – często cytowaną w literaturze anglojęzycznej, której twórcą jest Marilyn Ferguson – przedstawia zbiór zasadniczych różnic pomiędzy dotychczasowymi uwarunkowaniami działania organizacji i nowymi paradygmatami zarządzania (Firlej, Bargieł, 2014, s. 63–64).

Niezależnie od autora opisującego nowy paradygmat zarządzania (są to, poza Ferguson, również Dima Jamali, a w Polsce: Irena Hejduk, Wiesław Maria Grudzewski czy Wiesław Kowalczewski) najczęściej podkreśla się w nim pewne wspólne elementy, sygnalizowane w tabeli na poprzedniej stronie: rolę elastyczności organizacji, potrzeby szybkiego reagowania na zmiany, ciągłego doskonalenia czy potrzebę innowacji. Warto zauważyć, że zapewnienie wymienionych elementów nie ogranicza się wyłącznie do sfery technologicznej, lecz uwzględnia także – a raczej przede wszystkim – różne aspekty sfery międzyludzkiej. Nietrudno bowiem dostrzec to, co opisuje Jamali:

„uważa się, że ów nowy paradygmat zarządzania obejmuje pracę zespołową, partycypację, uczenie się, ulepszanie komunikacji, integrację, współpracę i ściślejsze relacje oraz partnerstwo z klientami, dostawcami i innymi interesariuszami – w coraz liczniejszych sieciach międzyorganizacyjnych. Podstawowe jego elementy to tworzenie wartości, jakość, odpowiedzialność, zwinność, innowacje, integracja i praca zespołowa, uważane za użyteczne zasady, obowiązujące w nieustannie ewoluującym otoczeniu” (Jamali, 2005, s. 109).

REDEFINIOWANIE FUNKCJI PERSONALNEJ W ORGANIZACJI

Konsekwencją przedstawionej powyżej ewolucji paradygmatów zarządzania i organizacji jest potrzeba redefiniowania priorytetów strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, rozumianego jako tego procesu, który „obejmuje decyzje i działania dotyczące zarządzania pracownikami na wszystkich poziomach firmy i zmierzające do stworzenia i utrzymania przewagi konkurencyjnej” (Armstrong, Taylor, 2016, s. 25). I nie chodzi tu o kontynuowanie działań czysto administracyjnych (m.in. naliczanie płac,

prowadzenie teczek osobowych czy rekrutowanie pracowników), które jeszcze kilka lat temu były typowymi funkcjami działów personalnych w polskich firmach (i w wielu nadal są), ale o przesunięcie punktu ciężkości w stronę identyfikacji i pozyskiwania talentów, rozwijania kompetencji pracowników i zarządzania ich rozwojem, budowania atrakcyjnego miejsca pracy czy kształtowania pożądanej kultury organizacyjnej. Jedynie ewolucja roli działów personalnych na probiznesową i propracowniczą może dać organizacjom szansę na realne zaistnienie spójnego i kompleksowego nowego paradygmatu zarządzania.

Potrzebę owych zmian czują wszyscy interesariusze organizacji – przyznają to pracownicy, którzy zdaniem Grudzewskiego i Hejduk (2011, s. 96) „słusznie traktują stary system zarządzania jako rozwiązanie, które w niedostatecznym stopniu wykorzystuje ich wiedzę i umiejętności i nie uwzględnia ich gotowości do kreowania nowych rozwiązań, podejmowania inicjatywy i odpowiedzialności. Współcześni pracownicy chcieliby, aby kierownictwo w coraz większym stopniu zwracało uwagę na ich zasługi, sukcesy, wartości, sens działania i samorealizację”. Autorzy przedstawiają podobne obserwacje dotyczące klientów: „Jednocześnie trzeba stwierdzić, że również klienci są coraz lepiej wykształceni, bardziej wysublimowani, bardziej dociekliwi i krytyczni, a więc w sumie bardziej wymagający, jeśli chodzi o wydatkowanie pieniędzy na zakup produktów i usług”.

O potrzebie zmian mówią również zarządy firm – poniżej przywołuję wyniki badania „Wyzwania HR” z 2018 r., prowadzonego w Polsce (rokrocznie od 2013 r.) przez ICAN Institute¹ (2013, s. 8):

„Zarządy oczekują (...), aby dział personalny „dostarczył” firmie najbardziej utalentowanych pracowników, zadbał później o ich rozwój, zaangażowanie i efektywność oraz przedstawił siatkę wynagrodzeń adekwatną do rynku. HR-owcy nieco inaczej akcentują priorytety strategiczne. W ich przypadku punktem wyjścia jest rozwój kompetencji pracowników, następnie zaangażowanie i efektywność zespołów, dopiero później budowanie kultury organizacyjnej i wizerunku pracodawcy oraz rekrutacja talentów. Ta różnica wynika z innych perspektyw spoglądania na biznes, bowiem w ocenie zarządów kluczowym obszarem budowania przewagi konkurencyjnej jest jednak rekrutacja talentów, czego przede wszystkim nie dostrzega kadrowy HR (często jeszcze obecny w polskich firmach)”.

Wyniki badania ICAN Research pokazują również, że działy HR muszą się bardziej zaktywizować, albowiem „nie nadążają za dynamiką zmian w biznesie ani za kierunkami, w jakich te zmiany zachodzą. Wystarczy porównać dane tegoroczne (tj. z 2018 r.) z wynikami zawartymi w poprzednich badaniach. W 2013 roku 78% ankietowanych twierdziło, że HR posiada szeroką wiedzę o funkcjonowaniu firmy, w 2016 taką opinię wyrażało 75%, w 2017 – 70%, a w roku bieżącym (2018) – już tylko 67%” (Zakrzewska, Smoliński, 2018, s. 34). Na szczęście w dużych organizacjach dyrektor HR coraz częściej pojawia się w funkcji członka zarządu, co umożliwia w większym stopniu dostęp do strategicznych decyzji czy może nawet ich kształtowanie. Dodatkowym zasobem, który pozwala na skuteczniejsze angażowanie się dyrektorów HR w obszary strategiczne, jest ciągły rozwój ich kompetencji dotyczących zarządzania biznesem, wsparcia sprzedaży oraz finansów firmy. Zapewnia to bardziej całościowe spojrzenie na funkcjonowanie przedsiębiorstw oraz umożliwia efektywniejsze łączenie celów polityki personalnej z celami biznesowymi.

ZNACZENIE EMPLOYER BRANDINGU DLA BUDOWANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ FIRM

Zatrudnianie najbardziej utalentowanych pracowników to jeden z najważniejszych celów współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Niezależnie od tego, jak wysoko znajduje się to zadanie na listach priorytetów zarządów firm i decydentów działów HR (co przedstawiłam powyżej), jedno jest pewne – zatrudnianie utalentowanych pracowników wymaga efektywnych działań na kilku płaszczyznach: skutecznej komunikacji wartości dodanej płynącej z pracy w danym miejscu, efektywnej selekcji i rekrutacji, rozwoju kompetencji, budowania zaangażowania pracowników w podejmowanie decyzji dotyczących organizacji oraz umożliwianie im brania odpowiedzialności za swoje działania (empowerment). Te różne działania są swoistym systemem naczyń połączonych, nazywanych w praktyce biznesowej i literaturze przedmiotu pojęciem „employer branding”.

Termin ten wprowadzono w latach 90. ubiegłego wieku. Za prekursorów idei uważa się Simona Barrowa i Tima Amblera, autorów artykułu pt. *The employer brand* (Eger, Mićik, Gangur, Řehoř, 2019, s. 520), którzy opisali

przeniesienie założeń i praw marketingu (budowanie relacji marka producenta–klient) na wewnętrzny rynek organizacji (marka pracodawcy–pracownik).

W podstawowym znaczeniu employer branding to marketingowe pozycjonowanie organizacji w kategoriach marki, a więc sposób, w jaki organizacja buduje i komunikuje swoją tożsamość oraz co obiecuje związanym z nią pracownikom, aby ci zaspokajali potrzeby klientów (Minchington, Thorne 2007, s. 15). Innymi słowy, to „wszystkie działania, jakie podejmuje organizacja, skierowane do obecnych i potencjalnych pracowników, mające na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, a także wspierające jej strategiczne cele biznesowe” (Szczepański, 2013, s. 164). Na przykład: angażujące kampanie rekrutacyjne, targi pracy, odpowiednie skonstruowanie wewnętrznych procesów *human resources management*, budowanie otwartej kultury organizacyjnej i niwelowanie barier efektywności, prowadzenie na stronie internetowej firmy zakładki „Kariera”, filmy korporacyjne z udziałem pracowników, programy ambasadorskie itp. W tych różnorodnych działaniach jest jeden wspólny, wiodący element – doskonalenie procesów zarządzania zasobami ludzkimi, tak by były źródłem wartości dodanej dla pracowników (przyszłych i obecnych).

Bez wątpienia employer branding ma te same podstawy teoretyczne co kształtowanie marki konsumenckiej (consumer branding). Często więc spotykane jest definiowanie tego procesu z perspektywy *stricte* marketingowej – „wysiłek firmy włożony w promowanie, wewnątrz niej i poza nią, tego co czyni firmę pożądaną jako pracodawca i odróżnia ją od innych” (Backhaus, Tikoo, 2004, s. 501). Pomocne do zrozumienia istoty employer branding, ale też do wypracowania konkretnych rozwiązań może być poszukanie odpowiedzi na pytania o budowanie atrakcyjnej marki, wywodzące się właśnie z marketingowego zaplecza: *jaką ciekawą i nowatorską historię mamy do opowiedzenia ludziom na temat pracy tutaj? W jaki sposób opowiemy tę historię obecnym i potencjalnym pracownikom, aby przekonać ich o realności tego, co oferujemy?* (Martin, Beaumont, Doig, Pate, 2005, s. 79).

Praktyka pokazuje, że dla wielu firm działania employer branding to ciągle jeszcze niewiele więcej niż bardziej rozbudowane procesy selekcji i rekrutacji, przeprowadzane z użyciem atrakcyjnych komunikatów mar-

ketingowych. Choć – gwoli ścisłości – te działania powinny być określane mianem marketingu rekrutacyjnego, który określa właśnie działania operacyjne zwiększające atrakcyjność pracodawcy i umożliwiające kontakt z potencjalnymi kandydatami/talentami. W uproszczeniu można więc powiedzieć, że marketing rekrutacyjny jest narzędziem – jednym z wielu – employer branding.

Z kolei dla niektórych firm employer branding to nowa forma kontraktu psychologicznego, czyli wzajemnego, wyrażonego wprost lub nie, formalnie bądź nieformalnie, zobowiązania między pracodawcą a pracownikiem, które jest widziane „oczyma pracownika” (Adamska, Jurek, Różycka-Tran, 2015, s. 579). To umowa między pracodawcą, oferującym określone warunki i wartości pracy a pracownikiem, który odpowiada wysokim poziomem zaangażowania i który związany jest z firmą przez długi czas (Tanwar, Prasad, 2016, s. 187).

Należy jednak pamiętać, że warunkiem skuteczności podejmowanych działań jest autentyczność i powiązanie z innymi działaniami organizacji oraz założenie, że employer branding nie jest jednorazowym, pojedynczym projektem, ale kompleksowym przedsięwzięciem, które wymaga uwzględnienia różnych zmiennych elementów ze środowiska zewnętrznego i wewnętrznego organizacji.

PODSUMOWANIE

Podsumowując, employer branding staje się odpowiedzią firm na przemiany w obszarze paradygmatów organizacji i zarządzania. Rzeczywistość biznesowa wymaga bowiem, by organizacje dopóty uważnie dobierały swoje długofalowe, zaplanowane i zintegrowane działania w obszarze strategicznego zarządzania kapitałem ludzkim, dopóki chcą realnie traktować ten kapitał jako najważniejszy zasób organizacyjny, stanowiący o ich sile i/lub przewadze rynkowej.

Dzięki ciągłemu usprawnianiu zarządzania zasobami ludzkimi i szerokiemu komunikowaniu potencjalnym i obecnym pracownikom wartości dodanej z pracy w danym miejscu organizacje mają szansę przyciągać właściwe osoby – właściwe, czyli takie, które będą w stanie (dzięki swoim umiejętnościom i know-how) budować potencjał konkurencyjny firmy na branżowym rynku.

Literatura

- Adamska, K., Jurek, P., Różycka-Tran, J. (2015). *The Mediatlional Role of Relatlional Psychological Contract in Belief in a Zero-Sum Game and Work Input Attitude Dependence*, „Polish Psychological Bulletin” nr 46(4), s. 579–586. ISSN 0079-2993.
- Armstrong, M., Taylor, S., (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Wolters Kluwer. ISBN 9788326481628.
- Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*, „Career Development International” nr 9(5), s. 501–517. ISSN 1362-0436.
- Ciesielski, M. (2014). *Paradygmaty w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” nr 9, s. 3–6. ISSN 0137-7221.
- Drucker, P.F. (2000). *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa: Muza SA. ISBN 9788372006059.
- Eger, L., Mićik, M., Gangur, M., Řehoř, P. (2019). *Employer branding: Exploring attractiveness dimensions in a multicultural contex*, „Technological and Economic Development of Economy” nr 25(3), s. 520–523. ISSN 2029-4913.
- Firlej, K., Bargieł, A. (2014). *Nowoczesne paradygmaty zarządzania jako element podnoszenia wartości spółek przemysłu spożywczego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” nr 5(929), s. 57–70. ISSN 1898-6447.
- Grudzewski, W.M., Hejduk, I.K. (2007). *New paradigms of management systems*, „Systems Science” t. 33, nr 2, s. 41–50. ISSN 0137-1223.
- Grudzewski, W.M., Hejduk, I.K., Sankowska, A., Wańtuchowicz M. (2011). *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości*, Warszawa: MT Biznes, s. 95–98. ISBN 9788375610468.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press. ISBN 9780875847160.
- Jamali, D. (2005). *Changing management paradigms: implications for educational institutions*, „Journal of Management Development” t. 24, nr 2, s. 104–115. ISSN 0262-1711.
- Jemielniak, D. (2008). *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Warszawa: WAIp. ISBN 9788361408185.
- Kowalczewski, W. (2008). *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Warszawa: Difin, s. 130–145. ISBN 9788372519627.
- Kraśnicka, T. (2018). *Innowacje w zarządzaniu. Nowe ujęcie*, Warszawa: C.H. Beck.
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., Pate, J. (2005). *Branding: A new performance discourse for HR?*, „European Management Journal” nr 23(1), s. 76–88. ISSN 0263-2373.

- Minchington B., Thorne K. (2007). *Measuring the Effectiveness of Your Employer Brand*, „Human Resources Magazine” nr 10–11, s. 15–16. ISSN 1047-3149.
- Rokita J., Czakon W., Samborski A. (red.). (2009). *Współczesne i perspektywiczne kierunki badań w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach. ISBN 9788372464828.
- Rosińska, M. (2007). *Kapitał ludzki podstawą budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*. W: J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), *Uwarunkowania budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek, s. 11–20. ISBN 9788374418614.
- Smoliński, M., Zakrzewska, L. (2018). *HR znów na fali wznoszącej*, <https://www.hbrp.pl/a/hr-znow-na-fali-wznoszacej/DRpXofbnL> (dostęp: 10.04.2019).
- Szczepański, K. (2013). *Kształtowanie wizerunku (employer branding) jako sposób zwiększenia atrakcyjności pracodawcy w warunkach polskich*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej Organizacja i Zarządzanie” nr 61, s. 164–165. ISSN 0239-9415.
- Szejniuk, A. (2016). *Etyka menedżerska w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, *Journal of Modern Science*, 28(1), 89-104.
- Szejniuk, A. (2017). *Rola zasobów ludzkich w strategicznym zarządzaniu organizacją*, „*Journal of Modern Science*” nr 32(1), s. 305–317. ISSN 1734-2031.
- Tanwar, K., Prasad, A. (2016). *Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention*, „*Global Business Review*” t. 17, nr 3, s. 187–190. ISSN 0973-0664.
- Trzcieleński, S. (red.). (2005). *Nowoczesne przedsiębiorstwo*, Poznań: Politechnika Poznańska.

Endnotes

- ¹ Badanie „Wyzwania HR” zrealizowane zostało w listopadzie 2013 r. przez ICAN Institute, jedną z wiodących firm szkoleniowo-doradczych, wydawcę „*Harvard Business Review*”. W sumie przeprowadzono 360 wywiadów, z czego 54% z prezesami/właścicielami firm i top managementem, zaś 46% z szefami działów HR. Projekt prowadzony był w dużych firmach zatrudniających powyżej 50 pracowników, przy czym 54% badanych reprezentowało przedsiębiorstwa o obrotach powyżej 100 mln zł. Co piąta badana firma posiadała kapitał zagraniczny, połowa to byli liderzy rynkowi lub główni gracze, przede wszystkim z branż usługowej i handlowej.

