

Employer branding w warunkach współczesnego rynku pracy

Marcin Leśniewski

Wyższa Szkoła Gospodarki
w Bydgoszczy

Prezentowany artykuł poświęcony jest problematyce employer branding w warunkach współczesnego rynku pracy. Autor na podstawie licznych źródeł wskazuje, w jaki sposób powstał i rozwijał się employer branding. Wykazuje, jaką rolę odgrywa we współczesnych przedsiębiorstwach. Przedstawia, jak ważna dla organizacji jest budowa pozytywnie postrzeganej marki pracodawcy. W artykule przytacza się dane statystyczne dotyczące employer branding na rynku pracy w Polsce.

Wstęp

Artykuł ma na celu wskazanie zmiany w relacji pracodawca–pracownik, jakie można zaobserwować na rynku pracy na przestrzeni ostatnich 28 lat, wraz z ich reperkusjami. Wskazuje się na zmianę postrzegania pracownika przez pracodawcę – od roli wykonawcy określonego zakresu obowiązków do klienta wewnętrznego organizacji (Maciąg-Zbiegień 1996, s. 154). Nakreślono wagę pracownika jako wartości dla organizacji, a także wykazano potrzebę uatrakcyjnienia samej organizacji i benefitów, jakie przewiduje dla swojego klienta wewnętrznego. Benefitami w tym przypadku są wszelkie elementy, jakie pracodawca planuje dla zachęcenia pracownika do wejścia w struktury danej organizacji, a także do pozostania w jej szeregach. W tym wypadku ważne było znalezienie korelacji pomiędzy celem organizacji a celami pracownika.

Artykuł wskazuje na problematykę pracodawcy jako marki. Wykazano, czym jest employer branding, jak działa, jakich używa narzędzi i w jaki sposób można wykorzystywać go w warunkach współczesnego rynku pracy (Ambler i Barrow 1996, s. 185–206). Podkreślono wagę zjawiska marketingu kadrowego, którego podsta-

wowym celem jest kreowanie i umacnianie pozytywnego wizerunku pracodawcy (Baruk 2006, s. 10). Budowa marki pracodawcy w oparciu o wizerunek organizacji stabilnej i dającej realne możliwości rozwoju oraz wspierającej inicjatywy pracowników stwarza szanse na zatrudnienie i utrzymanie najbardziej atrakcyjnych kandydatów z punktu widzenia organizacji (Stachowska i Zielińska 2013). To pozwala pozyskiwać najbardziej wartościowych pracowników i budować przewagę konkurencyjną.

Idea employer branding

Koncepcja employer branding ewoluowała w związku ze zmianami w relacji pracodawca–pracownik. Wraz ze spadkiem wysycenia rynku pracy specjalistami z różnych dziedzin zaczęły pojawiać się problemy z ich pozyskaniem. Jednym z przykładów jest deficyt specjalistów z branż technicznych na krajowym rynku pracy. Problem w tym wypadku jest dość złożony. Pierwszym jego elementem jest nadpodaż osób z wyższym wykształceniem, innym niż techniczne. Trend na rynku edukacyjnym powoduje, że uczniowie na etapie zdobywania wykształcenia średniego decydują się na edukację ogólną, którą uzupełniają

wykształceniem humanistycznym. Nadpodaż absolwentów tego typu kierunków powoduje, że rynek pracy nie jest w stanie ich wchłonąć. W ten sposób większość absolwentów wykonuje prace niezwiązane z profilem swojego wykształcenia. Ten trend powoduje niedobór osób z wykształceniem zawodowym i średnim, kierującym i przygotowującym do pracy na stanowiskach technicznych.

Taki stan rzeczy stwarza problemy z utrzymaniem minimum kadrowego przez pracodawców. W ostatnich latach w Polsce to zjawisko się pogłębia i dotyczy przede wszystkim niżej wykwalifikowanej kadry technicznej. Jest to wynik nie tylko trendów społecznych, ale także reform systemu edukacji, jakie miały miejsce w minionych latach (Kłósiewicz 2011, s. 109). Problem dotyczy również absolwentów uczelni wyższych. Szczególnie odczuwalny jest w branży IT. Wydaje się oczywiste, że i w tym wypadku można się doszukiwać jego przyczyny w systemie edukacji. Co więcej, w związku z planowaną reformą szkolnictwa wyższego wspomniany niedobór absolwentów kierunków informatycznych może się znacznie pogłębić. Wynika to ze zmiany systemu rozliczania uczelni. Dotychczas rozliczano je z ogólnej liczby studentów. Według nowego systemu ma zostać wprowadzony przelicznik liczby studentów na jednego wykładowcę. Może to wymusić redukcję liczby studentów na najbardziej obleganych kierunkach, w tym na wspomnianych wyżej kierunkach informatycznych (Piotrowska 2017).

W związku z tym pracodawcy, chcąc zachować stabilność kadrową, muszą ze sobą konkurować o pracownika. Pierwszy raz to zjawisko opisali Barrow i Ambler. Stworzyli przy tej okazji definicję, która opisuje współczesny employer branding, że jest to: „zestaw funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych benefitów oferowanych poprzez zatrudnienie u danego pracodawcy, łatwo identyfikowalnych z daną firmą pracodawcy” (Ambler i Barrow 1997, s. 187).

Najbardziej oczywiste wydają się być korzyści ekonomiczne. Odnoszą się one wprost do wynagrodzenia i jego konstrukcji (kwestie wy-

grodenia zasadniczego i ewentualnego systemu premiowego). W kontekście profitów funkcjonalnych sprawa jest bardziej złożona. Wynika to z tego, że odnoszą się one do szeroko pojętego rozwoju osobistego. Mogą więc dotyczyć kwestii edukacyjnych (różnego rodzaju szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne lub np. finansowanie studiów czy nauki języków obcych), czy problemów rozwoju w strukturach firmy (np. poprzez awanse czy zmianę zakresu obowiązków). Kolejnym ważnym elementem są korzyści psychologiczne. Tutaj wskazuje się na wagę identyfikacji z reprezentowaną przez pracownika organizacją. Na ten czynnik składa się kultura organizacji wraz z jej misją i polityką oraz reputacja zewnętrzna.

Wraz z nasilającym się zjawiskiem konkurencji na rynku pracy w walce o pozyskanie najatrakcyjniejszych kandydatów zaczęto pogłębiać rozważania na temat employer branding. Zaowocowało to stworzeniem kilku jego modeli (Dąbrowska 2014, s. 217–231). Pierwsza z grup modeli – *outside-in* – bazuje na czynnikach zewnętrznych, które mają stanowić fundament budowy marki pracodawcy. Druga – *inside-out* – skupia się na czynnikach wewnętrznych, jako fundamentach budowania marki pracodawcy. Trzecia – opiera się na modelu korporacyjnym. Najczęściej jednak wskazuje się na podział na *employer branding* zewnętrzny i wewnętrzny (Wojtaszczyk 2012, s. 107). Wewnętrzny jest skupiony na obecnych pracownikach firmy. Za jeden z jego głównych fundamentów uznaje się przyjazną atmosferę w środowisku pracy. W jego ramach pracodawcy organizują różnego rodzaju wsparcie rozwojowe (szkolenia, kursy etc.) oraz działania społeczne.

Z kolei zewnętrzny employer branding jest adresowany do kandydatów i potencjalnych kandydatów. Jego celem jest kreowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy poprzez prowadzenie działań promocyjnych w mediach, czy np. powoływanie tzw. ambasadorów marki, działających na przykład na uczelniach wyższych (ich rolą jest zachęcanie przyszłych absolwentów do aplikowania na stanowiska w reprezentowanej przez nich organizacji).

Rola employer branding w zakresie prowadzenia polityki kadrowej pracodawcy

Zewnętrzny employer branding wraz z narzędziami, jakie za sobą niesie, staje się jednym z podstawowych kierunków zainteresowania współczesnych działów HR. Wszak, jaki ma do zaoferowania pracodawca, staje się produktem, a rolą działu HR jest odpowiednie jego wypromowanie, tak aby zachęcić potencjalnych kandydatów do jego objęcia (Klimczak 2009, s. 54). W ten sposób kandydat, czy w dalszej perspektywie czasu pracownik, staje się klientem firmy. W momencie nawiązania współpracy z daną organizacją klient wewnętrzny jako pracownik staje się adresatem działań wewnętrznego employer branding. Działania te mogą przyjmować szerokie spektrum. Mogą opierać się na różnego rodzaju benefitach płacowych i pozapłacowych. Mogą dotyczyć motywacji psychologicznej. Jednakże bez względu na ich rodzaj cel pozostaje niezmienny – kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy, a idąc dalej, nadanie ekskluzywnego charakteru wspólnocie pracowników danej organizacji (Zbiegień-Maciąg 1996, s. 16).

W tym miejscu należy przytoczyć pojęcie *Employer Value Proposition*, które odnosi się do katalogu atrybutów oferowanych przez daną organizację zarówno obecnym, jak i potencjalnym pracownikom. O wartości o *Employer Value Proposition* świadczy jego odbiór na rynku pracy (Dąbrowska 2014, s. 51). W jego skład może wchodzić szerokie spektrum czynników, od czysto racjonalnych stymulatorów, jak np. wynagrodzenie, stabilność zatrudnienia czy *work-life balance*, po atrybuty emocjonalne, jak np. prestiż danej organizacji czy atmosfera pracy. Dodatkowy plus mogą stanowić kwestie holistyczne promowane przez danego pracodawcę, jak np. wolontariat pracowniczy (Dąbrowska 2014, s. 169).

W warunkach powszechnego dostępu do internetu i panującej w jego ramach anonimowości prowadzone przez działy HR działania employer brandingowe muszą się zmierzyć ze zjawiskiem wcześniej nieznanym. Jego trzon stanowią opinie o pracodawcach, zamieszcza-

ne na łamach różnego rodzaju portali dotyczących tematyki HR-owej oraz w mediach społecznościowych i grupach dyskusyjnych. Z jednej strony jest to pole do prowadzenia działań tzw. marketingu szeptanego, którego celem jest wzmacnianie rozpoznawalności marki poprzez sztucznie stymulowane i moderowane dyskusje (głównie w internecie) (Thomas jr. 2004, s. 64–72). Z drugiej jednak strony, jak wskazują analizy (Rozwadowska 2015), autorzy wpisów traktujących na temat danego pracodawcy przeważnie przedstawiają swoje negatywne odczucia i opinie. Osoby pozytywnie ustosunkowane do danego pracodawcy z reguły pozostają bierne i nie są skłonne do publikowania swoich opinii w internecie (Wojtaszczyk 2016, s. 173). Problemem jest też szereg wpisów, które zawierają nieprawdziwe informacje i zafałszowują realny obraz danej organizacji. Tego typu wpisy często powstają pod wpływem emocji i braku poczucia odpowiedzialności ze strony ich autorów, co z kolei stanowi pokłosie anonimowości w internecie (Szaban 2011, s. 82). W związku z tym rolą działów HR staje się również monitorowanie treści, jakie pojawiają się w internecie na temat ich organizacji (Kozłowski 2012, s. 48–50). Jest to niezbędne w procesie zarządzania wizerunkiem marki pracodawcy.

Rynek pracy a potrzeba employer branding

Miarą konkurencyjności organizacji na rynku nie jest tylko atrakcyjność oferowanych produktów i usług. Ważny jest także wizerunek organizacji jako pracodawcy. Pozytywny odbiór wśród obecnych i potencjalnych pracowników pozwala na pozyskanie i utrzymanie najlepszych kandydatów. Przekłada się to na zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa, co wynika wprost z jakości kadry, jaką dysponuje dana organizacja. W związku z tym kreowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy wyrasta na jeden z priorytetów współczesnych przedsiębiorstw. Employer branding z założenia opiera się na znanych od lat narzędziach. W ich zakresie mieszczą się między innymi różnego rodzaju badania ankietowe, instrumenty promocji czy narzędzia służące

stricte do monitorowania skuteczności prowadzonych działań (Macnar 2013). Jednakże kierunek stosowania tych narzędzi wydaje się rewolucyjny.

Pracownicy, którzy identyfikują się ze swoim pracodawcą, czują się bardziej zmotywowani do działania, co z kolei przekłada się na ich efektywność. Może to w konsekwencji poprawić wyniki finansowe firmy i stać się katalizatorem wzrostu cen akcji nawet o 36% (Pleban 2017). W takich warunkach znacząco zmniejsza się rotacja, ograniczając jednocześnie koszty rekrutacji i wdrożenia nowych pracowników. Jak pokazują badania, efektywnie prowadzone działania employer brandingowe mogą zredukować poziom rotacji o 30% (Pleban 2017). Co istotne, waga employer brandingu będzie wzrastać. Jednoznacznie na wzrost jego wagi w przyszłości wskazują prognozy, że w latach 2012–2020 podaż siły roboczej w Polsce spadnie o 0,41%, a w latach 2020–2030 o 0,75%.

Employer branding w praktyce

Jak wykazano powyżej, współcześnie o sukcesie organizacji nie stanowi wyłącznie dobry produkt i jego zbyt na rynkach zewnętrznych. Ważne jest również to, w jaki sposób kształtują się wewnętrzne relacje między pracownikami oraz między pracownikiem a pracodawcą (Kościelniak 2007). W tym miejscu warto przytoczyć maksymę Richarda Bransona, miliardera i szefa grupy Virgin: „Jeśli będziesz się troszczył o swoich pracowników, oni będą się troszczyć o Twoich klientów” (Bryła-Gozdyra 2017). Idąc w tym kierunku, należy podkreślić, że pracownik jako wewnętrzny klient organizacji musi pozostawać w takiej relacji ze swoim pracodawcą, jakiej pracodawca oczekuje na linii jego organizacja–odbiorca końcowy (Zbiegień-Maciąg 1997, s. 11). Niezwykłą wartością, jaką ma wewnętrzny employer branding, jest swego rodzaju sprzężenie zwrotne. Polega to na tym, że kiedy relacje z pracodawcą są dla pracowników w pełni satysfakcjonujące i pociągają za sobą wszystkie istotne dla pracownika benefity, wówczas przekłada się to na pozytywny wizerunek pracodawcy u potencjalnych kandydatów. Dana organizacja

osiąga miano „pracodawcy z wyboru” – czyli takiego, dla którego chcemy pracować. Pracodawcy, który oferuje nam spełnienie naszych oczekiwań (Buchner-Jeziorska 2006, s. 46).

Gdy badamy organizacje o podobnym profilu, gdzie warunki pracy są zbliżone, to właśnie employer branding jest narzędziem, które może pozytywnie wyróżnić jednego z pracodawców na tle pozostałych (Minchington i Thorne 2007, s. 15).

Kolejną niezwykle istotną kwestią jest wzajemne zaufanie. Nie wystarczy, by pracownicy ufali swojemu pracodawcy. Owe zaufanie musi być obustronne. W efekcie prowadzi to do dużej autonomii pracowników, którzy mają większe pole do realizacji swoich inicjatyw, a tym samym do rozwoju (Smithson 2008).

Jeśli chodzi o działania zewnętrznego employer branding, fundamentalne znaczenie mają inicjatywy wizerunkowe. Można założyć, że co do zasady przyjmują one podobną formę do działań stosowanych przy okazji promocji produktów lub usług. Ich zadaniem jest wskazanie kandydatom korzyści, jakie wiążą się z zatrudnieniem w ramach struktur danej organizacji (Kozłowski 2012, s. 93). Wszelkie działania w ramach employer branding, skierowane na zewnątrz mają podłoże *stricte* rekrutacyjne. Ich podstawowym celem jest zainteresowanie potencjalnych kandydatów, którzy wyróżniają się szczególnie pożądanymi umiejętnościami i kwalifikacjami, współpracą ze wspomnianą organizacją.

Obecnie większość działań dotyczących employer branding, opiera się na nowoczesnych technologiach. Niezwykle ważne jest efektywne zarządzanie takimi kanałami, jak np. media społecznościowe, które pozwalają na najefektywniejszą komunikację z potencjalnymi kandydatami. Przy okazji waga mediów tradycyjnych zmienia się na korzyść mediów społecznościowych. Co istotne, media tradycyjne – głównego nurtu, również coraz częściej opierają się na informacjach pozyskiwanych z mediów społecznościowych. Podkreśla to wzrost wagi nowych mediów opartych na internecie. Wskazuje również najefektywniejszą drogę rozwoju działań employer brandingowych.

Od kilku lat employer branding w warunkach polskiego rynku bada HRM Institute. Wyniki tych badań pokazują, w jaki sposób kształtują się trendy związane z employer brandingiem. W 2016 r., od marca do maja, analizowano materiał pozyskany od przedstawicieli działów odpowiedzialnych za employer branding z 349 podmiotów. Badanie przeprowadzono metodą CAWI.

Najwięcej spośród podmiotów biorących udział w badaniu pochodziło z województwa mazowieckiego – 39%. Kolejne najliczniej reprezentowane województwa to małopolskie – 14% i wielkopolskie 12%. Badana grupa przedsiębiorstw w 45% była reprezentowana przez organizacje z kapitałem zagranicznym, a w 55% – z kapitałem z Polski. Grupa badawcza składała się w 19% z firm zatrudniających od 11–100 pracowników, w 24% z zatrudniających 501–1000 pracowników, w 13% z firm zatrudniających pomiędzy 1001 a 5000 i w 18% 5000 i więcej (HRM 2016).

Przytoczone analizy wskazują, że za employer branding w polskich organizacjach zazwyczaj odpowiada dział personalny. Tak jest w 47% badanych przypadków. Dział marketingu zajmuje się wspomnianymi kwestiami w 11% spośród badanych organizacji, podczas gdy 9% z nich posiada wyspecjalizowany dział employer brandingowy. W 5% przypadków za employer branding w organizacji odpowiada dział zarządzania talentami.

Pomimo wyraźnego wzrostu świadomości pracodawców na temat employer brandingów aż 52% polskich firm nie posiada stosownej strategii. Co więcej, 20% spośród wspomnianych organizacji nie zamierza nad nią pracować. Aż 83% respondentów wskazało, że prowadzenie działań w zakresie employer brandingów pomaga przyciągnąć do organizacji najbardziej atrakcyjnych kandydatów. Zaskakiwać może fakt, że 19% ankietowanych nie używa żadnych wskaźników ROI. Najbardziej miarodajnym wskaźnikiem jakości działań employer brandingowych dla 18% respondentów jest liczba aplikacji składanych na dane stanowisko. Poziom rotacji w firmie jest podstawowym wskaźnikiem dla 15% badanych, a jakością

napływających aplikacji dla 14%. Od 2012 r. HRM Institute organizuje rokrocznie konkurs „Employer Branding Excellence Awards”. W 2016 r. liderem okazało się PZU, które zwyciężyło w jednej z pięciu kategorii i uzyskało wyróżnienie w kolejnej za kampanię „Pokaż, jaka jest Twoja #najlepszastrona” (HRM 2016).

Bibliografia

- Ambler, T., Barrow, S., 1996, *The employer brand*, Journal of Brand Management, Vol. 4 (3).
- Baruk, A., 2006, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa.
- Bryła-Gozdyra, M., b.r.w., *Od zadowolonego pracownika do zadowolonego klienta*, Nowa Sprzedaż.
- Buchner-Jeziorska, A., 2006, *Konkurencja na rynku usług edukacyjnych na poziomie wyższym*, w: Nowaczyk, G., Lisiecki, P. (red.), *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, Wydawnictwo WSB w Poznaniu, Poznań.
- Dąbrowska, J., 2014, *Marka pracodawcy czy pracodawca z wyboru – omówienie dwóch różnych podejść do działań employer brandingowych*, w: Szmidt, C. (red.), *Nowe nurty w zarządzaniu i w ekonomii*, Poltex, Warszawa.
- Dąbrowska, J., 2014, *Employer branding. Marka pracodawcy w praktyce*, Wyd. Słowa i Myśli, Warszawa.
- <<http://employerbranding.pl/employer-branding-excellence-awards-trafly-do-pracodawcow/>>. <<https://www.forbes.pl/wiadomosci/zbyt-wiele-osob-po-studiach-w-polsce-brakuje-specjalistow/q0n435r>>.
- <http://formularze.hrminstitute.pl/dane/raporty/Raport_EB_w_Polsce2016.pdf?utm_source=sendingblue&utm_campaign=Mail_do_raportu&utm_medium=email>. <<https://nowaspredaz.pl/artykuly-z-wydania-drukowanego/zadowolonego-pracownika-zadowolonego-klienta/>>.
- <https://www.wprost.pl/462533/Media-tradycyjne-coraz-czesciej-czerpia-informacje-z-Twittera-Facebooka-i-YouTube>
- Klimczak, K., 2009, *Employer branding – czemu ma służyć?*, w: Gotaszewska-Kaczan, U. (red.), *Czas na EB. Employer Branding & Corporate Social Responsibility*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Kłosiewicz-Górecka, U., red., 2011, *Potrzeby pracodawców a rozwój szkolnictwa zawodowego w Siedlcach. Raport z badania pracodawców i analiza rynku pracy*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa.
- Kościelniak, M., 2007, *Pracownicy – kapitał, w który należy inwestować, czyli marketing wewnętrzny*, Twój Rynek, nr 1.
- Kozłowski, M., 2012, *Employer branding budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Macnar, A., *Strategiczne spojrzenie na Employer Branding*, <<http://markapracodawcy.pl/strategiczne-spojrzenie-na-employer-branding/>>.
- Minchington, B., Thorne, K., 2007, *Measuring the Effectiveness of Your Employer Brand*, Human Resources Magazine, october–november.
- Pleban, B., *5 powodów, dla których firmy powinny inwestować w employer branding*, <<http://www.multipr.pl/blog/5-powodow-dla-ktorych-firmy-powinny-inwestowac-w-employer-branding/>>. Piotrowska, M., *Rynek pracy już odczuwa brak specjalistów IT. Czy przez reformę Gowina bę-*

dzie ich jeszcze mniej?,<<http://www.polskatimes.pl/strefa-biznesu/wiadomosci/a/rynek-pracy-juz-odczuwa-brak-specjalistow-it-czy-przez-reforme-gowina-bedzie-ich-jeszcze-mniej,12342073/>>.

Rozwadowska, A., *Czego nie pisać w internecie o pracodawcy?*, <<http://wyborcza.pl/1,155287,19478883,czego-nie-pisac-w-internecie-o-pracodawcy.html>>.

Smithson, R., *Being an Employer of Choice*, <<https://www.bcjobs.ca/re/hr-resources/human-resource-advice/employer-branding/being-an-employer-of-choice>>.

Stachowska, S., Zielińska, A., *Budowanie zewnętrznego wizerunku pracodawcy z wyboru na przykładzie banku Citi Handlowy*, <zif.wzr.pl/pim/2013_1_1_40.pdf>.

Szaban, J. M., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej. Rynek pracy. Dobór. Ocena. Rozwój i kariera. Odejścia z pracy*, Wyd. Difin, Warszawa.

Thomas, G. M. jr., 2004, *Building the buzz in the hive mind*, Journal of Consumer Behaviour, Vol. 4, No. 1.

Wojtaszczyk, K., 2016, *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Zbiegień-Maciąg, L., 1996, *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Businessman, Warszawa.

Zbiegień-Maciąg, L., 1997, *Marketing personalny, czyli dynamiczna polityka kadrowa*, Personel, nr 1.

Summary

The article contains reflections that clearly point to the importance of employer branding solutions. What was additionally emphasized is the directions of appropriate actions and the expected effects. The division of employer branding activities was determined due to their addressees. On the basis of a number of sources, it was indicated which trends on the labor market are most noticeable and which ones are wanted. It was suggested what kind of activities are the most effective in running the employer branding campaign. The article also showed the direction of changes in media promotion. It was emphasized that the Internet, and in particular social media, is the most effective channel to reach potential candidates. It was also shown that financial incentives are no less important than non-financial incentives. The importance of developmental and psychological factors in building the brand image of the employer was emphasized. The situation on the Polish labour market was outlined on the basis of statistical data. There were clear differences in the intensity of employer branding activities in different regions of the country.

Key words

employer branding, human resources, employer of choice, labour market, recruitment

Więcej o autorze

Marcin Leśniewski

Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy

Absolwent Wydziału Prawa i Administracji Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej. Obecnie jest słuchaczem studium doktorskiego Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy. Jego zainteresowania naukowe dotyczą problematyki marketingu ze szczególnym uwzględnieniem neuromarketingu oraz e-marketingu.