

4 LEKCJA

Employer branding w rekrutacji

Po przeczytaniu tego rozdziału powinieneś umieć:



- ❖ Zdefiniować i omówić strategię Employer Value Proposition.
- ❖ Wyjaśnić znaczenie rekrutacji w budowaniu employer branding.

Współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi mierzy się z wieloma wyzwaniami, wśród których kluczowe znaczenie ma pozyskanie oraz utrzymanie najbardziej utalentowanych pracowników – warunku niezbędnego dla funkcjonowania i rozwoju każdej organizacji. Aby skuteczniej konkutować o wartościowych specjalistów, firmy muszą odpowiednio modyfikować swoje przekazy i wyróżniać je na tle komunikacji innych pracodawców. Właśnie dlatego employer branding stał się jednym z najważniejszych elementów strategii HR oraz determinantą sukcesu organizacyjnego. Co więcej, walka o talenty stale przybiera na sile, kształtowanie wizerunku pracodawcy to rodzaj strategii przyciągania, angażowania i zatrzymywania w organizacji najbardziej utalentowanych, wartościowych pracowników.



Employer Value Proposition – w poszukiwaniu wartości marki dla pracownika

W warunkach rynku kandydata wiele działów HR mierzy się dziś z trudnością pozyskania doświadczonych specjalistów. Jednym ze sposobów na ułatwienie tego procesu jest jasne zaprezentowanie kandydatom, jakie korzyści i wartości mogą otrzymać, jeśli wybiorą pracę właśnie w naszej organizacji.



Tworząc strategię employer brandingu należy pamiętać, że każda organizacja funkcjonuje w określonym kontekście rynkowym, który w bezpośredni sposób wpływa na jej wizerunek jako pracodawcy. W otoczeniu zewnętrznym znajdują się m.in. trendy geopolityczne, ekonomiczne, demograficzne czy technologiczne, a także zmieniające się oczekiwania kandydatów. Równie istotne są czynniki wewnętrzne – strategia biznesowa i HR-owa firmy, nastroje wśród pracowników, poziom ich zaangażowania czy opinie na temat obecnej marki pracodawcy.

Kompleksowa analiza zarówno otoczenia zewnętrznego, jak i wewnętrznego powinna doprowadzić do wypracowania **Employee Value Proposition (EVP)** jako unikalnej propozycji wartości, która stanowi fundament marki pracodawcy – czyli DNA employer brandingu.

Employer Value Proposition stanowi kluczowy element strategii employer brandingowej.



Czym jest Employer Value Proposition (EVP)?

Employer Value Proposition to **zestaw wyróżniających korzyści, wartości i doświadczeń**, które firma oferuje swoim pracownikom. Jest to unikalna propozycja pracodawcy, dzięki której może on odróżnić się od konkurencji i pokazać, dlaczego warto do niego dołączyć.

Głównym celem EVP jest **przyciąganie odpowiednich kandydatów** poprzez przedstawienie im jasnych, atrakcyjnych powodów, dla których praca w danej firmie jest wartościowa. Jednocześnie EVP pełni również ważną funkcję w stosunku do obecnych pracowników — **wzmacnia ich lojalność oraz ogranicza rotację**.

Ważne jednak, aby oferta przedstawiona w EVP była autentyczna. Oznacza to, że wszystkie korzyści i obietnice kierowane do pracowników powinny realnie przekładać



się na działania firmy. Tylko wtedy EVP spełnia swoją rolę i buduje zaufanie do marki pracodawcy.

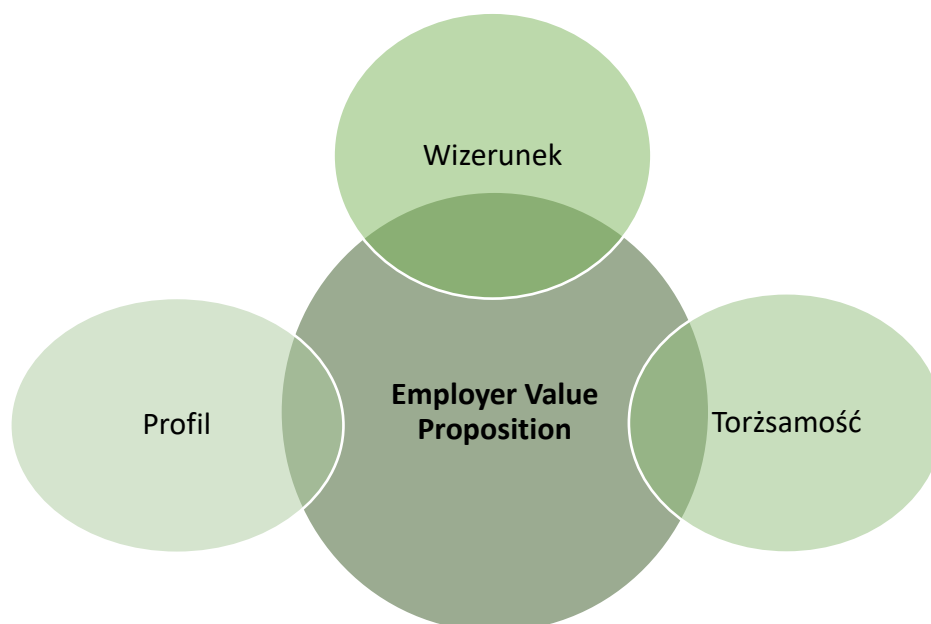
Tworzenie i promocja EVP jest kluczowym elementem strategii employer branding. Dzięki jasno zdefiniowanej propozycji wartości dla pracownika, organizacje mogą budować silniejsze relacje z obecnymi i potencjalnymi pracownikami, promując jednocześnie pozytywny wizerunek pracodawcy na zewnątrz.

Korzyści wynikające z Employer Value Proposition

- **Budowanie przewagi konkurencyjnej** – jasno określone i autentyczne EVP pozwala wyróżnić firmę na rynku pracy oraz przyciągać kandydatów, których potrzeby i wartości są zgodne z profilem organizacji.
- **Impuls do ciągłego rozwoju organizacji** – proces tworzenia EVP umożliwia identyfikację obszarów szczególnie cenionych przez pracowników, a także tych wymagających usprawnień. Dostarcza to wartościowych informacji, które pomagają świadomie rozwijać organizację i zwiększać jej atrakcyjność jako pracodawcy.
- **Skuteczniejszy dobór kandydatów** – spójne EVP wspiera strategię rekrutacyjną, ułatwiając dotarcie do najlepiej dopasowanych kandydatów i zwiększając szanse na wybór osób odpowiadających wymaganiom stanowiska oraz kulturze firmy.
- **Redukcja kosztów rekrutacyjnych** – atrakcyjna i czytelna propozycja wartości przyciąga odpowiednich aplikantów szybciej, co ogranicza konieczność korzystania z płatnych ogłoszeń czy wsparcia agencji rekrutacyjnych.
- **Komunikacja wartości i kultury organizacyjnej** – poprzez EVP firma pokazuje, w jaki sposób dba o swoich pracowników, jakie benefity oferuje oraz jakie wartości są dla niej istotne, budując spójny i wiarygodny obraz kultury organizacyjnej.

Employer Value Proposition jest częścią wspólną trzech obszarów: wizerunku, tożsamości marki i jej idealnego profilu.





Źródło: Employer Value Proposition (EVP) – czyli jak się wyróżnić [w:] Raport Employer Branding w Polsce 2012. Wyzwania, trendy, narzędzia, HRM Institute, 2012.

- **Tożsamość organizacji** - Jaka organizacja jest naprawdę? Możliwości, ścieżki rozwoju i kariery, które firma może zaoferowania.
- **Wizerunek** - Jak organizacja jest postrzegana przez ludzi? Zewnętrzny wizerunek i pozycja jaką zajmuje.
- **Idealny profil** - Jaka organizacja chce być w przyszłości? Co firma próbuje komunikować.

Zebrane wyniki analizy mocnych i słabych stron marki pracodawcy dają materiał do dalszej pracy nad Employer Value Proposition.

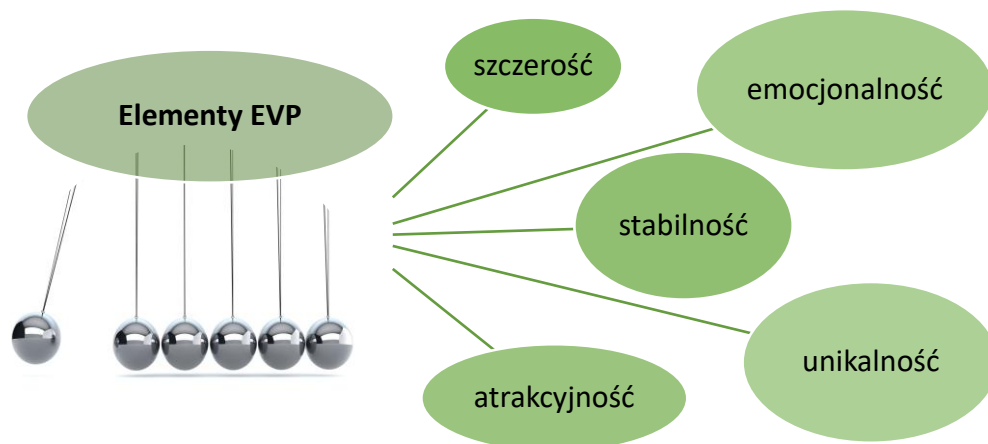
Planując świadomie EVP należy również uwzględnić kierunek rozwoju organizacji: planowane inwestycje, ekspansję, zmiany profilu działalności czy potencjalne przejęcia.



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018–2030 PROO



Kluczowe elementy Employer Value Proposition



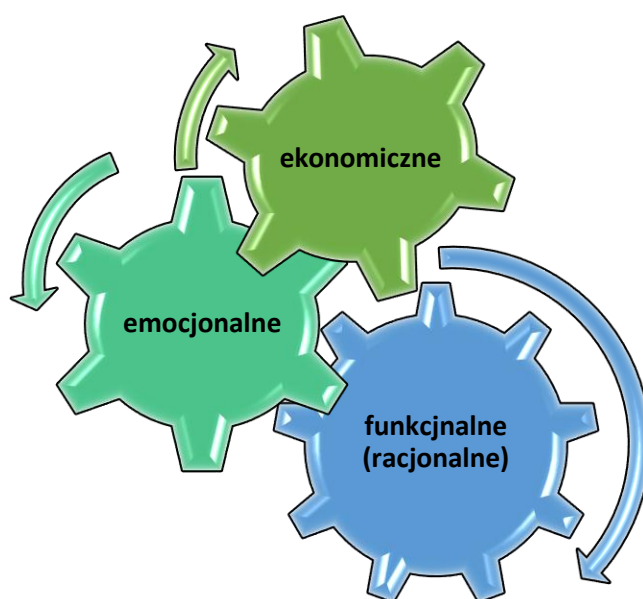
- **szczerłość** - autentyczność w komunikowaniu EVP jest absolutnie kluczowa. Zarówno kandydaci, jak i obecni pracownicy łatwo potrafią zweryfikować, czy przedstawiane informacje są zgodne z rzeczywistością. Brak uczciwości szybko prowadzi do utraty zaufania, którego później trudno odbudować.
- **stabilność** - poczucie bezpieczeństwa to jedna z najważniejszych potrzeb osób szukających pracy. Firma postrzegana jako solidna i przewidywalna daje kandydatom pewność, że mogą planować z nią przyszłość – dlatego stabilność organizacji jest tak ważną częścią EVP.
- **atrakcyjność** - aby EVP przyciągało uwagę kandydatów, musi być interesujące i angażujące. Należy jednak pamiętać, by atrakcyjność przekazu nie odbywała się kosztem prawdziwości czy wiarygodności – przekaz powinien być jednocześnie efektowny i zgodny z realiami.
- **emocjonalność** - skuteczne EVP powinno wywoływać emocje, bo to właśnie one sprawiają, że marka zapada odbiorcom w pamięć. Emocjonalny przekaz pozwala zbudować więź i zachęcić kandydatów do bliższego przyjrzenia się firmie.
- **unikalność** - kluczowe jest wyróżnienie się na tle konkurencji. Choć może się wydawać, że oferty pracodawców są podobne, każda organizacja ma swoje

mocne strony i specyfikę. Rozmowy z pracownikami pomagają zidentyfikować to, co naprawdę odróżnia firmę od innych i co warto podkreślić w EVP.

Składniki Employer Value Proposition

Jednym z najważniejszych elementów skutecznego EVP jest **wyjątkowość tego, co firma oferuje pracownikom**. Jak jednak odnaleźć tę wyjątkowość? Jakie aspekty powinny zostać uwzględnione, aby przyciągnąć najlepszych specjalistów? Każda organizacja powinna dokładnie przeanalizować swoje mocne strony i określić, co naprawdę ją wyróżnia na tle rynku.

Atrybuty, które składają się na EVP, można podzielić na trzy kluczowe kategorie: ekonomiczne, emocjonalne i funkcjonalne (racjonalne). To w nich pracodawcy powinni poszukiwać swoich charakterystycznych elementów. Połączenie tych trzech typów atrybutów tworzy pełny obraz wartości, jakie firma oferuje obecnym i przyszłym pracownikom



▪ **Atrybuty ekonomiczne** - obejmują głównie wysokość wynagrodzenia oraz **pakiet benefitów i świadczeń pozapłacowych**. Oparcie całego EVP wyłącznie na wysokich zarobkach może być jednak ryzykowne — jeśli firma deklaruje, że płaci najlepiej w branży, konkurencja może szybko przebić tę ofertę nawet niewielką kwotą, co natychmiast osłabi nasz wyróżnik. Mimo to warto podkreślać atrakcyjność wynagrodzeń, o ile rzeczywiście jest to mocna strona organizacji, ponieważ dla kandydatów jest to wciąż jeden z kluczowych czynników przy wyborze pracodawcy.

Coraz większe znaczenie mają również **benefity pozapłacowe**, które stały się standardem na rynku. Dlatego istotne jest, aby firma jasno komunikowała, jakie świadczenia oferuje swoim ludziom — zarówno kandydatom, jak i obecnym pracownikom. W praktyce wiele osób nie pamięta o wszystkich dostępnych benefitach, dlatego cykliczne kampanie informacyjne są nie tylko wskazane, ale wręcz konieczne.

Dobrym pomysłem jest też **wycena wartości benefitów** i przedstawienie jej pracownikom (a czasem także kandydatom). Konkretny przelicznik finansowy pomaga lepiej zrozumieć, jak wygląda rzeczywisty poziom całkowitego wynagrodzenia, uwzględniający premie, dodatki i pozapłacowe świadczenia.

▪ **Atrybuty funkcjonalne (racjonalne)** - warto je uwzględniać, ponieważ kandydaci przy podejmowaniu decyzji o pracy zwracają uwagę nie tylko na aspekty finansowe, ale także na **konkretne warunki zatrudnienia**. Chcą wiedzieć, czy firma zapewnia stabilność i bezpieczeństwo pracy, jakie są możliwości rozwoju zawodowego, czy da się pogodzić obowiązki służbowe z życiem prywatnym oraz czy wykonywane zadania będą ciekawe i angażujące.

Atrybutów funkcjonalnych, które wpływają na decyzję kandydatów, jest bardzo wiele, czasem kilkadziesiąt. Dlatego organizacja powinna **wyselekcjonować kilka swoich kluczowych mocnych stron**, które będą wyróżniać ją na tle konkurencji i staną się istotnym elementem EVP. Należą do nich m.in.:

- ✓ atrakcyjne produkty i usługi firmy,
- ✓ atrakcyjne zadania w pracy,
- ✓ bezpieczeństwo i pewność zatrudnienia,
- ✓ dobre perspektywy kariery,
- ✓ elastyczne warunki pracy,



- ✓ inspirujące kierownictwo,
- ✓ jasna ścieżka awansu,
- ✓ możliwości międzynarodowej współpracy / interakcji,
- ✓ oferta work life balance,
- ✓ posiadanie wpływu na to co się dzieje w firmie,
- ✓ praca pełna wyzwań,
- ✓ profesjonalne szkolenia i rozwój,
- ✓ sukces rynkowy pracodawcy,
- ✓ środowisko i miejsce pracy.

▪ **Atrybuty emocjonalne** - stają się coraz ważniejsze zarówno dla kandydatów, jak i dla obecnych pracowników. Osoby poszukujące pracy zwracają uwagę na **atmosferę w zespole** oraz na to, z kim będą współpracować. Z kolei pracownicy chcą odczuwać **satysfakcję i dumę z wykonywanej pracy** oraz mieć realny wpływ na funkcjonowanie firmy.

Badania pokazują, że rośnie znaczenie potrzeby **docenienia i uznania** w miejscu pracy. Coraz więcej kandydatów analizuje też **kulturę organizacyjną i wartości firmy**, sprawdzając, czy są one zgodne z ich własnymi przekonaniami i oczekiwaniami. W ten sposób emocjonalne aspekty EVP pomagają budować więź między pracownikami a organizacją i zwiększają atrakcyjność pracodawcy. Do atrybutów emocjonalnych należą m.in.:

- ✓ docenianie w pracy,
- ✓ inspirujące kierownictwo,
- ✓ kultura organizacyjna,
- ✓ posiadanie wpływu na to co się dzieje w firmie,
- ✓ przyjazna atmosfera i koledzy,
- ✓ radość / szczęście w pracy,
- ✓ reputacja i prestiż firmy,
- ✓ satysfakcja z pracy w tej firmie,
- ✓ wizerunek branży,
- ✓ znane autorytety („guru” branży) pracujące w firmie.



Z kolei Dąbrowska (2014) uważa, że istotnego znaczenia nabiera opracowanie tzw. oferty pracodawcy – Employer Value Proposition czyli zestawu atrybutów, które oferuje firma swoim aktualnym i potencjalnym pracownikom. Oferta ta jest weryfikowana przez rynek pracy. Przykładowa lista atrybutów w ofercie EVP może obejmować atrybuty racjonalne (wynagrodzenie, stabilność zatrudnienia, benefity pozapłacowe, równowaga pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym, oferta szkoleniowa, przyjazne warunki pracy), atrybuty emocjonalne (atmosfera w pracy, prestiż pracy, satysfakcja, poziom odpowiedzialności, zaangażowanie), atrybuty holistyczne (wolontariat pracowniczy, dialog społeczny, dzielenie się wiedzą)

Jak wybrać atrybuty EVP?

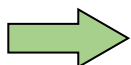
Poszukiwanie **unikalnych cech marki pracodawcy** najlepiej rozpocząć od dwóch grup atrybutów: **funkcjonalnych (racjonalnych)** oraz **emocjonalnych**. To w nich firma powinna szukać swoich wyróżników, aby uniknąć sytuacji, w której komunikaty EVP będą identyczne jak u konkurencji lub w całej branży.

Cechy EVP powinny być **spójne** i zgodne zarówno z komunikacją zewnętrzną, jak i wewnętrzną firmy, a także **widoczne w codziennym funkcjonowaniu organizacji**.

EVP jest w zasadzie **wizytówką firmy** – przedstawia, czym organizacja wyróżnia się jako pracodawca i co oferuje zarówno obecnym, jak i potencjalnym pracownikom, a także innym interesariuszom z zewnątrz firmy.

Wartości marki pracodawcy powinny **przekładać się na konkretne działania i zachowania liderów**, a także być włączone w polityki i praktyki firmy. Każdy pracownik – od członków zarządu po praktykantów – jest **ambasadorem marki pracodawcy**, dlatego kluczowe jest, aby wszyscy rozumieli, co te wartości oznaczają w praktyce.





Employer branding w rekrutacji

Wizerunek pracodawcy odgrywa istotną rolę w procesie rekrutacyjnym. Pozytywna reputacja firmy ma znaczenie nie tylko w relacjach biznesowych, lecz także przy pozyskiwaniu nowych pracowników. Publikując ofertę pracy, należy mieć świadomość, że kandydaci często sprawdzają opinie i renomę przedsiębiorstwa. Brak pozytywnych ocen, zwłaszcza ze strony obecnych lub byłych pracowników, może skutkować mniejszym zainteresowaniem ze strony wykwalifikowanych kandydatów i utrudnić skuteczną rekrutację.

Employer branding stanowi kluczowy element skutecznego pozyskiwania kandydatów do pracy. Świadome budowanie wizerunku pracodawcy na rynku pracy daje firmie większą elastyczność w obszarach takich jak negocjowanie wynagrodzeń, proces zatrudniania czy dostosowywanie oferty do oczekiwań pracowników. Przedsiębiorstwa, które konsekwentnie dbają o swoją markę pracodawcy i mają ugruntowaną pozycję, zazwyczaj otrzymują znacznie więcej aplikacji niż te, które zaniedbują działania z zakresu employer branding.

Jak opisywać markę firmy w ogłoszeniu o pracę?

Skuteczne pozyskiwanie kandydatów zaczyna się od silnego i wiarygodnego wizerunku pracodawcy. Aby go budować, warto kierować się zasadami employer branding oraz dbać o to, by ogłoszenia rekrutacyjne zawierały konkretne i atrakcyjne informacje o marce. Przejrzysty i rzetelny przekaz wpływa na wzrost zainteresowania ofertą oraz zaufanie potencjalnych pracowników.

Podstawowe zasady komunikowania marki w ogłoszeniach o pracę obejmują:

1. Odwoływanie się do danych i faktów

Liczby i statystyki zwiększają wiarygodność firmy. Warto informować o poziomie satysfakcji obecnych pracowników, liczbie lat działalności, doświadczeniu zespołu czy wielkości organizacji.

2. Stosowanie języka korzyści

Ogłoszenie powinno jasno pokazywać, co kandydat zyska, podejmując współpracę



z firmą. Krótkie i konkretne przedstawienie benefitów oraz atutów marki pozytywnie wpływa na jej postrzeganie jako pracodawcy.

3. Przejrzystość warunków zatrudnienia

Dokładne określenie zakresu obowiązków, widełek wynagrodzenia oraz pozostałych warunków pracy buduje zaufanie i zwiększa liczbę wartościowych aplikacji.

Employer branding – działania wspierające skuteczną rekrutację

Aby efektywnie przyciągać kandydatów na rynku pracy, niezbędne jest konsekwentne budowanie silnej marki pracodawcy. Skuteczny employer branding obejmuje szereg działań, które przedsiębiorcy mogą wdrażać, aby zwiększyć atrakcyjność firmy w oczach potencjalnych pracowników.

- **Jasno określone elementy (Employee Value Proposition (EVP))**

Kluczowe znaczenie ma zdefiniowanie elementów, które wyróżniają organizację na tle konkurencji. Im lepiej przedstawione są korzyści oferowane pracownikom w zamian za ich zaangażowanie, tym łatwiej zbudować pozytywny i spójny wizerunek pracodawcy.

- **Spójna komunikacja wartości i misji firmy**

Określenie celów, misji oraz wartości przedsiębiorstwa pozwala pracownikom lepiej zrozumieć kulturę organizacyjną. Warto inwestować w regularną komunikację wewnętrzną, spotkania zespołowe, systematyczny feedback oraz szkolenia. Dodatkowym wsparciem jest aktywność w mediach społecznościowych i networking online, które wzmacniają rozpoznawalność marki.

- **Docenianie i angażowanie pracowników**

Uznanie dla pracy zespołu ma ogromne znaczenie w budowaniu marki pracodawcy. Zadowoleni pracownicy chętniej dzielą się pozytywnymi opiniami, co sprzyja przyszłym rekrutacjom.



▪ **Stałe monitorowanie efektów i budowanie relacji długoterminowych**

Skuteczny employer branding wymaga systematycznej analizy prowadzonych działań. Monitorowanie wskaźników efektywności, wyciąganie wniosków oraz wprowadzanie korekt pozwala udoskonalać strategię. Równie ważne jest budowanie długofalowych relacji, które - choć wymagają czasu to umożliwiają lepsze dopasowanie działań do potrzeb pracowników i rynku.

BIBLIOGRAFIA

1. Alvesson, M. (1990). Organization: from substance to image?. Organization studies, 11(3), 373-394.
2. Altkorn, J. (2004). Wizerunek firmy. Wyższa Szkoła Biznesu.
3. Altkorn J. (2009). Wizualizacja firmy, Instytut Marketingu, Kraków
4. Baruk, A. I. (2009). Jasne i ciemne strony wpływu kryzysu światowego na relacje interpersonalne w przedsiębiorstwach. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa "Dom Organizatora".
5. Baruk, A. I. (2009). Rola wizerunku pracodawcy w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw. Zarządzanie zasobami ludzkimi, 6, 11-24.
6. Baran, G., & Bąk, J. (2016). Przedsiębiorczość jako proces stawania się. International Entrepreneurship Review, 2(1), 83.
7. Bednarska-Olejniczak, D. (2013). Wybrane Problemy Kształtowania Wizerunku Przedsiębiorstwa Jako Pracodawcy (Selected Issues of Shaping the Image of Company as an Employer). Studia i Prace Wydziału Ekonomicznego, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim, Ekonomiczno-zarządcze problemy w gospodarce, 3, 7-18.
8. Bolek, J., (2012). Efektywne wykorzystywanie klasycznych i nowoczesnych narzędzi komunikacji wewnętrznej przez przedsiębiorstwo, [w:] Harasim W. (red.): Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej, Wyższa Szkoła Promocji
9. Bombiak, E. (2015). Wizerunek-kluczowy element postrzegania przedsiębiorstwa. Wydawnictwo Diecezji Siedleckiej UNITAS.



10. Brożyńska, A. (2012). Działania employer branding szansą na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa, [w:] Przedsiębiorczość w zarządzaniu i socjologii. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji
11. Budzyński, W. (2002). Zarządzanie wizerunkiem firmy. Monografie i Opracowania/Szkoła Główna Handlowa, (495).
12. Cieślik, J. Z. (2008). Przedsiębiorczość dla ambitnych: jak uruchomić własny biznes. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
13. Dąbrowska, J.Ś. (2014). Employer branding. Marka pracodawcy w praktyce. Wyd. Słowa i Myśli, Warszawa.
14. Drucker, P.F. (1992). Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady. Warszawa: PWE. (oryg. „Innovation and Entrepreneurship”, Harper & Row, 1985)
15. Gadomska-Lila, K. (2013). Budowanie wizerunku pracodawcy a sprawność zarządzania zasobami ludzkimi. Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, 30(4),
16. Gasparski, W. (1994). Prakseologia a przedsiębiorczość. Warszawa: WSPiZ im. L. Koźmińskiego.
17. Glinka, B., & Gudkova, S. (2011). Przedsiębiorczość. Wolters Kluwer.
18. Gołaszewska-Kaczan, U. (2009). Wstęp, [w:] Gołaszewska-Kaczan U (red.), Czas na EB. Employer Branding & Corporate Social Responsibility. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku
19. Klasik, A. (2006). Przedsiębiorczość i rozwój regionalny. Katowice: Wydawnictwo AE w Katowicach.
20. Knap-Stefaniuk, A. (2015). Kształtowanie wizerunku współczesnej firmy – wybrane zagadnienia. Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula, (44 (6) Ekonomia IX. Kształtowanie wizerunku pracodawcy), 108-119.
21. Kozłowski, M. (2012). Employer branding – budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku, Wolters Kluwer Polska
22. Kozłowski, M. (2016). Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku. Wolters Kluwer.
23. Kotler, P. (1994). Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. Wydawnictwo Gebethner & Ska.
24. Kotler, P. (2003). Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know. John Wiley & Sons.
25. Kraśnicka, T. (2002). Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej. Katowice: Wydawnictwo AE w Katowicach.



26. Kujszczyk, B. (2013). Pierwsze kroki w biznesie. Przewodnik początkującego przedsiębiorcy. Warszawa.
27. Mayo, A., (2001). The Human Value of the Enterprise, Nicholas Brealey Publishing, London–Boston
28. Machaczka, J., (2001). Podstawy zarządzania. Warszawa : Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie
29. Majchrzak, K. (2011). Zarządzanie reputacją w przedsiębiorstwach sektora naftowego. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie-Oficyna Wydawnicza.
30. Mieszajkina, E. (2018). Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach. Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej
31. Oczkowska, R. (2015). Kreowanie wizerunku organizacji jako pracodawcy. Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, 38(4), 185-197.
32. Oleksyn, T. (2012). Przedsiębiorczość jako kategoria złożona. Jak ją rozwijać?. Problemy Zarządzania, (1/2012 (36) t. 2), 8-25.
33. Rollnik-Sadowska, E. (2010). Przedsiębiorczość kobiet w Polsce. Difin
34. Siwka, D. (2015). Budowanie wizerunku, [w:] Klimek-Michno K., 12 miesięcy wyzwaczyli HRM w 2015 roku, „Personel i Zarządzanie”
35. Sojkin B., Urbaniak M., Kall J., Szymczak J. (2003). Zarządzanie produktem, PWE, Warszawa
36. Spychała, M., Bartecki, T., & Brzóska, M. (2019). Employer branding–nowoczesne rozwiązanie problemu rotacji pracowników. Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie.
37. Samardakiewicz, E., & Gorbaniuk, O. (2011). Zarządzanie antykrzysowe a wizerunek firmy. Organization and Management, (147).
38. Sapijaska, Z. (1998). Przedsiębiorczość – istota, przejawy, rozwój. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
39. Schumpeter, J.A. (1960). Teoria rozwoju gospodarczego. Warszawa: PWN. (oryg. „The Theory of Economic Development”, 1934)
40. Sobczyk, G. (2006). Strategie konkurencji małych i średnich przedsiębiorstw. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
41. Stoner, J.A.F., Wankel, Ch. (1997). Kierowanie. Warszawa: PWE.
42. Strużycki, M. (1992). Przedsiębiorstwo a rynek. Warszawa: PWE.
43. Strużycki, M. (2006). Przedsiębiorczość w teorii i praktyce. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza.
44. Timmons, J.A. (1994). New venture creation, Irwin, Homewood



45. Timmons, J.A. (1990). New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century. Homewood, IL: Irwin.
46. Winnicka-Wejs, A., & Pietruszka, A. (2015). Kształtowanie employer branding na polskim rynku pracy – przykłady. Organizacja i zarządzanie, 231.
47. Wojtaszczyk, K. (2010). Employer branding – przesłanki i cele budowania marki pracodawcy. Przegląd Organizacji, (1), 19-22.
48. Wojtaszczyk, K. (2012). Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy: uwarunkowania, procesy, pomiar. Łódź, Poland: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
49. Zawadzka, A. (2010). Psychologia zarządzania w organizacji. Wydawnictwo Naukowe PWN.
50. Zeszyt Metodyczny Rachunkowości nr 23 (263) - dodatek nr 14, Wydawnictwo Podatkowe GOFIN, Gorzów Wlkp. 2009 r.
51. <https://hrminstitute.pl/employer-value-proposition-w-poszukiwaniu-wartosci-marki-dla-pracownika/>
52. <https://www.biznes.gov.pl/pl/portal/0516>
53. <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/>
54. <https://www.podatki.gov.pl/>
55. <https://www.pip.gov.pl/>
56. <https://uprp.gov.pl/pl/>

