WIEDZA OBRONNA

2024, Vol. 286 No. 1

ISSN: 2658-0829 (Online) 0209-0031 (Print)

Journal homepage: http://wiedzaobronna.edu.pl

DOI: https://doi.org/10.34752/2024-d286

MARZENA PIOTROWSKA-TRYBULL*
Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa, Polska
STANISŁAW SIRKO**
Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa, Polska

POZYSKIWANIE PRACOWNIKÓW JAKO CZYNNIK WZMACNIAJĄCY ODPORNOŚĆ ORGANIZACJI

EMPLOYEE ACQUISITION AS A FACTOR IN STRENGTHENING ORGANISATION RESILIENCE

ABSTRAKT: Zmienność, złożoność, niepewność oraz niejednoznaczność procesów i zjawisk w otoczeniu powoduje, że zarówno organizacje publiczne, komercyjne i społeczne poszukują sposobów na wzmocnienie odporności. Uwzględniając, jedną z cech organizacji - ekwifinalność - możliwe są różne drogi do tego prowadzące. Obok innych, zwiększenie odporności organizacji jest powiązane z przywództwem, budowaniem wspólnoty i zaufania, dbałością o rozwój indywidualny, a także zespołowością działań, które są w niej podejmowane. Działania te mogą prowadzić do wzrostu zainteresowania kandydatów organizacją oraz podniesienia na wyższy poziom motywacji i zaangażowania jej pracowników.

Wojsko jako organizacja z wyraźnie zarysowaną misją, działające na rzecz społeczeństwa, charakteryzujące się określonymi atrybutami pracodawcy przyciąga uwagę przedstawicieli różnych pokoleń. Konkurując o kandydatów na rynku pracy musi sprostać szeregu wyzwaniom w otoczeniu, w tym związanych z implementacją nowych technologii służących podniesieniu efektywności procesów oraz utrzymaniu statusu atrakcyjnego pracodawcy. W artykule zaprezentowano wybrane wyniki badań dotyczące postrzegania przez obywateli atrybutów wojska, jako pracodawcy, źródeł w których można znaleźć informacje o wojsku jako miejscu pracy, a także motywów, którymi potencjalnie mogą kierować się osoby w wieku mobilnym rozważając wstąpienie do służby lub podjęcie pracy.

* dr hab. prof. ASzWoj, Marzena Piotrowska-Trybull, War Studies University, Warsaw, Poland
https://orcid.org/0000-0003-3174-0725 m.piotrowska-trybull@pracownik.akademia.mil.pl
Copyright (c) 2024 Marzena Piotrowska-Trybull. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

** prof. dr hab., Stanisław Sirko, War Studies University, Warsaw, Poland
https://orcid.org/0000-0002-5154-8522 s.sirko@pracownik.akademia.mil.pl
Copyright (c) 2024 Stanisław Sirko. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

Badania z wykorzystaniem metod teoretycznych i empirycznych realizowano za pomocą programów Statistica v. 13.3 oraz programu R/RStudio v. 4.02.

SŁOWA KLUCZOWE: funkcja personalna, nowe technologie, atrybuty pracodawcy, odporność organizacji.

ABSTRACT: The volatility, complexity, uncertainty and ambiguity of processes and phenomena in the surroundings cause public, commercial and social organisations alike to seek ways to strengthen resilience. Taking into account, one of the characteristics of an organization - equifinality - various paths to achieve it are possible. Among others, increasing the organisation's resilience is linked to leadership, building community and trust, attention to individual development, and the teamwork that goes into it. These activities can lead to an increase in candidate interest in the organisation and elevate the motivation and commitment of its employees.

The military, as an organisation with a clearly outlined mission, acting for the benefit of society, characterised by certain attributes of an employer, attracts the attention of representatives of different generations. When competing for candidates in the labor market, it has to face a number of challenges in the environment, including those related to the implementation of new technologies to improve the efficiency of processes and maintain its status as an attractive employer. The article presents selected results of research on citizens' perceptions of the attributes of the military as an employer, the sources where information about the military as a workplace can be found, as well as the motives of potentially mobile-aged people when considering joining the service or taking up employment.

Research utilising theoretical and empirical methods was carried out using Statistica v. 13.3 and R/RStudio v. 4.02.

KEYWORDS: personnel function, new technologies, employer attributes, organizational resilience.

WPROWADZENIE

Zmienność, to jeden z czynników, który w istotny sposób wpływa na organizację. W ostatnich latach zmiany dokonują się w bezprecedensowym tempie, co stanowi wyzwanie dla wielu organizacji. Wśród sił w ich otoczeniu, które prowadzą do przeobrażeń, obok innych, wymienia się innowacje technologiczne[1,2], które napędzając szybką transformację cyfrową w organizacji, niekiedy radykalnie zmieniają sposób funkcjonowania ludzi[3,4]. W ostatnim

[1] J. Hodges, M. Crabtree, *Reshaping HR. The Role of HR in Organizational Change*, 2020, r.2 s. 2-4, https://learning.oreilly.com/library/view/ (dostęp: 03.12.2023).

[2] T. Bauer, B. Erdogan, D. Caughlin, D. Truxillo*, Human Resource Management. People, Data and Analytics*, Sage, Los Angeles London New Delhi, 2020.

[3] M-E. Bobillier Chaumon (ed.), *Digital Transformations in the Challenge of Activity and Work. Understanding and Supporting Technological Changes*, Wiley 2021, r.1, s. 1-16, (https://learning.oreilly.com/library/view/ (dostęp: 14.12.2023).

[4] C. Coron, P. Gilbert, *Technological Change*, Wiley 2020, r.3, s. 1-57, r.4, s.1-27 https://learning.oreilly.com/library/view/ (dostęp: 14.12.2023).

okresie, w wyniku pandemii Covid istotna reorientacja dokonała się w realizacji pracy zdalnej, kładąc nacisk na wykorzystanie danych w czasie rzeczywistym. Koronawirus uwypuklił też potrzebę podejmowania działań w zakresie odporności organizacji oraz potrzebę silnego przywództwa, troski, słuchania i empatii[5,6].

Wśród wielu podejść do odporności organizacji podkreśla się znaczenie doskonałości produktowej (usługowej), niezawodności procesowej oraz zachowań pracowniczych[7] w aspekcie efektywności, trwałości, ciągłości działań[8], w tym efektywnej komunikacji i współpracy z interesariuszami. Pomiar odporności organizacji uwzględnia miary jakościowe i ilościowe odzwierciedlając kluczowe czynniki, które na nią oddziałują[9].

Rozwój technologii sprawia, że pracownicy będą spędzać więcej czasu realizując czynności, których nie można zautomatyzować. W konsekwencji potrzebne jest zwrócenie uwagi na to, jak aktualnie funkcjonują oraz na to co do niej wnoszą jako jednostki o unikalnych i odmiennych doświadczeniach, wiedzy, postawach i potrzebach. Jednocześnie ważne jest także to czego oczekują kandydaci od pracodawców oraz jakie atrybuty pracodawcy są dla nich ważne w kontekście zmian pokoleniowych w obszarze technologii. Nowe technologie umożliwiając transformację funkcji personalnej, prowadząc do eliminowania błędów i opóźnień, przyczyniają się do wzrostu wydajności i skuteczności działania[10,11]. Rzeczywistością staje się samoobsługa pracowników w wyniku automatyzacji tradycyjnych czynności związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, w tym w zakresie pozyskiwania pracowników[12,13,14]. W tej sytuacji ważne

---

[5] J. Hodges, M. Crabtree, op. cit., r.2, s.1.

[6] *BSI Organizational Resilience Index Report* 2021, Bsi., https://www.bsigroup.com/globalassets/localfiles/en-gb/organizational-resilience/bsi-organisational-resilience-index-report-2021.pdf, s. 5-12, (dostęp: 27.12.2023).

[7] Odporność Organizacji "Organizational Resilience". *Korzystanie z doświadczeń, wykorzystywanie szans*, Bsi., https://www.bsigroup.com/LocalFiles/pl-pl/Organizational%20Resilience/Organizational-Resilience-shortleaflet_PL.pdf 2019, (dostęp: 28.12.2023).

[8] O. Elgezabal, K. Mirchuk, K. Singer, Kretschmer, *Organisational competencies: The Essence of Emerging Resilience*, 2023, Vol. 19 No. 1: Proceedings of the 19th European Conference on Management Leadership and Governance, s. 125-135 (dostęp: 27.12.2023).

[9] M. De Marchi, F. Friedrich, M. Riedl, H. Zadek, E. Rauch, E. *Development of a Resilience Assessment Model for Manufacturing Enterprises*. Sustainability 2023, 15, 16947. https://doi.org/10.3390/su152416947.

[10] L. Fitzgibbons, *HR automation*, 2021, https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/HR-automation, (dostęp: 19.12.2023).

[11] D. Kurek, *Use of Modern IT Solutions in the HRM Activities: Process Automation and Digital Employer Branding*. European Research Studies Journal, 2021 XXIV(1): 152-170. doi: 10.35808/ersj/2035.

[12] T. Petry, T. Biemann, *Digitalisierung in HR: Unzufriedenheit trotz Erfolgen*, 2022, https://www.haufe.de/personal/hr-management/studie-digitalisierung-von-prozessen-im-personalmanagement_80_518400.html (dostęp: 20.12.2023).

[13] J. Fulcher, K. Marasco, T. Cote, *People Operations Automate HR Design a Great Employe Experience, and Unleash Your Workforce*, Wiley, 2021.

[14] C. Coron, P. Gilbert, op. cit. r.2. s. 8-10.

jest, aby pracownicy działów kadr rozwijali umiejętności w zakresie wykorzystania nowych technologii, ponieważ zwiększając przepływ danych o pracownikach o ich umiejętnościach i kompetencjach, przyczyniają się do pozyskiwania najlepszych kandydatów. Nowe rozwiązania niestety nie zawsze są dobrze wykorzystywane, co wynika z faktu iż automatyzacja wymaga odpowiednich umiejętności od pracowników działów kadr[15,16]. Przeszkodą w tym względzie może być brak strategii cyfryzacji HR, brak koordynacji między strategią cyfryzacji organizacji, a strategią cyfryzacji HR, nieuświadomienie potencjału technologii cyfrowych, a niekiedy niechęć do zmian[17]. Jak wynika z badań do których odwołują się J. Hodges i M. Crabtree[18], w których wzięło udział 500 respondentów zatrudnionych w różnych branżach na całym świecie, rola praktyków HR w transformacjach organizacji jest niejednoznaczna. W dużej mierze działają oni w sposób reaktywny (na co wskazało 80,0% uczestników badań), a nie proaktywny pełniąc w trakcie zmiany rolę doradców przełożonych liniowych i kontrolując zarządzanie zasobami ludzkimi. W.M. Larson, analizując wyzwania stojące przed działami HR, wskazuje na zmianę modelu działania HR (usług HR), transformację cyfrową (wdrożenie sztucznej inteligencji), transformacje pracowników (poprawę ich wydajności), zmianę przywództwa (wyprzedzanie zmian), zmianę strategii oraz nastawienie na zmiany[19]. Podkreśla się także znaczenie personelu w kształtowaniu odporności organizacji za sprawą zapewnienia efektywnego procesu rekrutacji, dbałości o rozwój pracowników, skutkującego ich retencją oraz wzmacnianiem ich zaangażowania[20,21].

Jednym z ważniejszych zadań zarządzania zasobami ludzkimi jest pozyskanie odpowiednich osób do organizacji, ponieważ jej funkcjonowanie w dużej mierze zależy od zdolności zatrudnionych w niej pracowników. Organizacja musi posiadać skuteczną politykę i proces rekrutacji, aby informować kandydatów o ofertach pracy i przekonywać ich do ubiegania się o

---

[15] B. Babb, *HR Automation: Explanation, Examples & Guide,*2023, *https://www.pipefy.com/blog/hr-automation/* (dostęp: 20.12.2023).
[16] S. Jay, *What is HR Automation? A Guide with Practical Examples,* 2022, *https://www.aihr.com/blog/hr-automation/* 2022 (dostęp: 20.12.2023).
[17] T. Petry, T. Biemann, op. cit.
[18] J. Hodges, M. Crabtree, op. cit., s. 4.
[19] W.M., Larson, *What is HR 3.0?,* 2021, https://www.linkedin.com/pulse/what-hr-30-dr-wade-m-larson/ (dostęp: 21.12.2023).
[20] BSI Organizational Resilience Index Report 2021. Bsi., https://www.bsigroup.com/globalassets/localfiles/en-gb/organizational-resilience/bsi-organisational-resilience-index-report-2021.pdf (dostęp: 27.12.2023).
[21] I. Staniec, M. Kalińska-Kula, *Internal employer branding as a way to improve employee engagement*, "Problems and Perspectives in Management", 2021, 19(3), 33-45. doi: https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.04.

dostępne stanowiska[22]. Jest to istotna kwestia, ponieważ w wielu przypadkach podczas rekrutacji ma miejsce pierwszy kontakt kandydatów z organizacją. Rekrutacja sprowadza się do poszukiwania takich kandydatów, którzy, spełniając przyjęte kryteria, przejawiają zainteresowanie proponowanymi przez organizację stanowiskami i warunkami pracy. Dobrze przeprowadzona może prowadzić do obniżenia kosztów zatrudniania, w sytuacji kiedy nowi pracownicy wiedzą czego mogą oczekiwać od organizacji, a organizacja uzyskuje wiedzę co może ich zatrzymać.

Nawiązując do pozyskiwania pracowników do organizacji autorzy opracowań wskazują na wewnętrzne i zewnętrzne źródła ich pozyskiwania[23,24,25]. Nabór pracowników do organizacji to ważny proces, który wymaga uwzględnienia potrzeb kandydatów[26]. Cytowana autorka zwraca też uwagę na sprawny jego przebieg, wskazując na możliwe przyczyny zakłóceń. Wśród zewnętrznych źródeł rekrutacji wymieniane są strony WWW, na których organizacje mogą zamieszczać ogłoszenia o pracę[27,28]. Ogólnie dostępne strony internetowe zawierające ogłoszenia o pracę dla większości organizacji są dobrym rozwiązaniem. Mogą z nich korzystać zarówno osoby zatrudnione w organizacji (kandydaci wewnętrzni), jak i osoby z zewnątrz uzyskując informacje o organizacji i warunkach zatrudnienia. Jednak nie wszystkie strony są w równym stopniu użyteczne. Bardziej zaawansowane, obok listy ofert pracy oferują dodatkowe usługi (np. powiadamianie o nowych ofertach).

Wojsko jako organizacja publiczna również poszukuje kandydatów do służby, jak i pracowników cywilnych w obszarach: administracji, księgowości i płac, zamówień publicznych, logistyki, magazynowania, i wielu innych. Od 2009 r., od kiedy zawieszono powszechny pobór do wojska, wstąpienie do służby opiera się na zgłoszeniu przedłożonym przez kandydata. Przyjęty model pozyskiwania kadr skutkuje potrzebą wzmożonej aktywności służb administracyjnych w zabieganiu o kandydatów na cywilnym rynku pracy. Oznacza także konkurowanie z innymi pracodawcami. Od 2022 r. kandydatów do służby rekrutuje 86

---

[22] P. Durai, *Human Resource Management*, 2016, r.6, s. 4-8 (https://learning.oreilly.com/library/view/ (dostęp: 15.12.2023).
[23] T. Bauer, B. Erdogan, D. Caughlin, D. Truxillo, op. cit.
[24] K. Marks, *HR for Creative Companies*, 2019, r.3. s. 9-15 (https://learning.oreilly.com/library/view/ (dostęp 18.12.2023).
[25] P. Durai, op. cit. s. 12-24.
[26] K. Marks, op. cit. r.3, s. 1.
[27] S. Armstrong, B. Mitchell, *The Essential HR Handbook*, 2019, r. 2, s. 2-4 (https://learning.oreilly.com/library/view/ (dostęp 18.12.2023).
[28] D. Arthur, *Fundamentals of Human Resource Management. A Practical Guide for Today's HR Professional*, 2015, r. 3, s. 19, (https://learning.oreilly.com/library/view/ (dostęp 18.12.2023).

wojskowych centrów rekrutacji, które odpowiadają za pozyskanie kandydatów do dobrowolnej zasadniczej służby wojskowej oraz służby terytorialnej[29]. Pracowników cywilnych wojsko poszukuje zamieszczając ogłoszenia w biuletynie informacji publicznej, a także na innych stronach www powszechnie dostępnych.

Warto podkreślić, że zainteresowanie kandydatów służbą i pracą w wojsku jest pochodną wielu czynników począwszy od informacji o służbie i jej warunkach upowszechnianych w różnego typu mediach, poprzez bezpośrednie kontakty, aż do osobistych doświadczeń osób, których podstawą jest obserwacja działań wojska w sytuacjach kryzysowych, a także współpraca wojska z partnerami społecznymi i organizacjami pozarządowymi. Współdziałanie z wojskiem w różnych formach, czasie i miejscach pomaga lepiej poznać tę organizację i utrwala jej obraz w umyśle odbiorców. Z perspektywy wojska jako pracodawcy posiada ono szereg atrybutów, z którymi członkowie społeczeństwa są w różnym stopniu zaznajomieni, a które mogą, dla części z nich, stanowić o atrakcyjności tego podmiotu na rynku pracy. Stąd też w niniejszym artykule skupiono się na identyfikacji i analizie źródeł informacji o wojsku oraz atrybutach pracodawcy, z którymi jest ono kojarzone przez członków społeczeństwa, w tym potencjalnych kandydatów. Jednocześnie mając na uwadze fakt, że wojsko konkuruje o kandydatów i pracowników wojska na cywilnym rynku pracy dokonano analizy ogłoszeń o pracę w przekroju wojewódzkim. Dane pozyskane z ogólnodostępnych portali mogą stanowić dla wojskowych służb rekrutacyjnych doskonałe źródło informacji o rodzajach ofert pracy i warunkach proponowanych przez pracodawców na regionalnym i lokalnym rynku pracy, a także stanowić przyczynek do zmian w polityce personalnej, w tym na etapie pozyskiwania kandydatów do wojska.

Z punktu widzenia wzmacniania odporności organizacji, jaką jest wojsko, pozyskanie odpowiedniej liczby kandydatów posiadających interesujące pracodawcę cechy, ich szkolenie, podtrzymywanie motywacji oraz budowanie zaangażowania[30], w szczególności utożsamianie się z wartościami i celami organizacji jest kluczowe dla sprawnej realizacji funkcji, do której została ona powołana, a mianowicie zapewnienia bezpieczeństwa państwa.

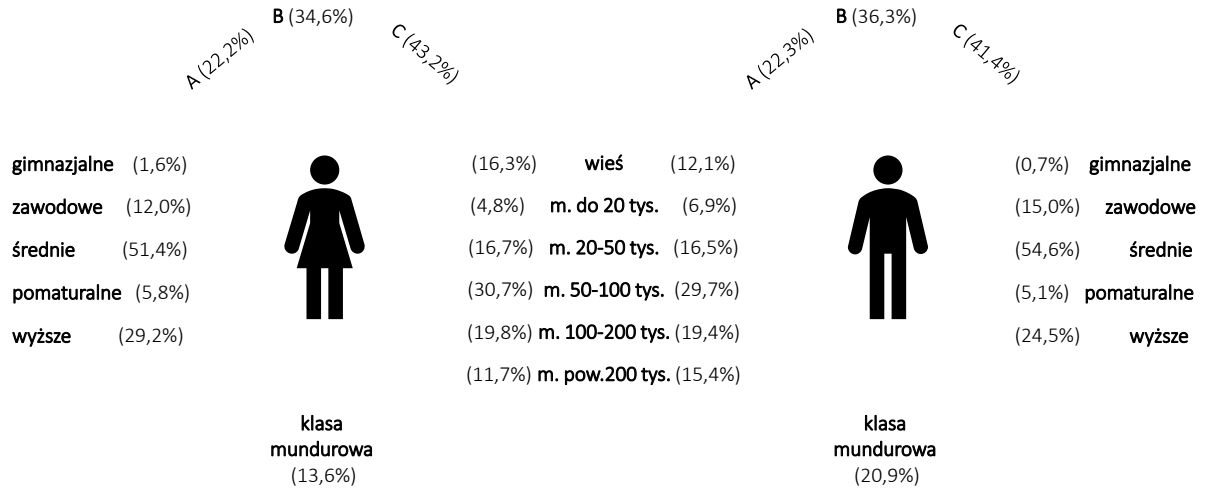
INFORMACJA O BADANIACH

[29] https://www.wojsko-polskie.pl/zostanzolnierzem/centra-rekrutacji/, (dostęp: 28.12.2023).

[30] M. Jabłońska-Wołoszyn, *Czynniki obniżające zaangażowanie żołnierzy w służbę w czasie pokoju – raport z badań*, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach niepewności. Wyzwania i implikacje*, red. M. Juchnowicz, H. Kinowska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2023, s. 305-315.

Badania sondażowe zrealizowano w pierwszym kwartale 2022 roku. Wzięło w nich udział 537 osób, 273 mężczyzn (51,5%) oraz 257 kobiet (48,5%). Osoby te, zachowując kryterium płci i wieku, wylosowano ze wszystkich województw w Polsce, proporcjonalnie do liczby ich mieszkańców. Ze względu na podejmowaną problematykę (możliwość podjęcia służby/zatrudnienia w wojsku) w badaniu wzięły udział osoby w wieku od 18 do 44 lat (wiek mobilny – definicja za GUS), zasadniczo osoby pracujące (82,4% wśród mężczyzn, 76,6% wśród kobiet). Inni uczyli się lub studiowali (12,1% mężczyzn, 14,4% kobiet), albo pozostawali bez pracy (5,5% mężczyzn, 9,0% kobiet). Na potrzeby prowadzonych analiz wyodrębniono trzy grupy wiekowe respondentów: grupa A- osoby w wieku 18-26 lat (22,2%), grupa B- osoby mające od 27 do 35 lat (35,5%), grupa C- osoby w wieku 36-44 lata (42,3%)- rysunek 1.

Biorący udział w badaniu mieszkali na wsi (14,5% respondentów) oraz w mniejszych i większych miastach: do 20 tys. ludności (5,84%), od 20 tys. do 50 tys. mieszkańców (16,6%), od 50 tys. do 100 tys. mieszkańców (30,2%), od 100 tys. do 200 tys. mieszkańców (19,6%) i w miastach powyżej 200 tys. mieszkańców (13,6%). Wśród respondentów, zarówno mężczyzn i kobiet, przeważały osoby legitymujące się wykształceniem średnim. Część ankietowanych (17,4%), w trakcie badania lub wcześniej, uczyła się w klasie mundurowej (22,9% uczestniczących w badaniach uczniów szkół średnich i studentów, 17,1% osób czynnych zawodowo, 10,3% bezrobotnych).



Rysunek 1

Charakterystyka respondentów

Źródło: opracowanie własne.

W trakcie realizacji badań sondażowych, wykorzystując opracowany przez autorów kwestionariusz ankiety, poszukiwano odpowiedzi na pytania: a) jak ankietowani postrzegają wojsko jako ewentualnego pracodawcę, jakie atrybuty charakteryzują tego pracodawcę? b) jak, z perspektywy przydatności, badani oceniają źródła informacji o wojsku? c) jakimi motywami mogą kierować się osoby podejmujące decyzję o wstąpieniu do wojska? Analizując materiał statystyczny zidentyfikowano zmienne różnicujące odpowiedzi respondentów.

Przed przystąpieniem do analiz statystycznych sprawdzono kompletność i poprawność zgromadzonych danych. W konsekwencji do dalszego postępowania badawczego zakwalifikowano odpowiedzi uzyskane od 530 respondentów (odrzucono 7 ankiet). Analizy materiału statystycznego realizowano wykorzystując program komputerowy Statistica v. 13.3 oraz program R/RStudio v. 4.02. Hipotezy statystyczne weryfikowano stosując test $\chi 2$. Przyjęto standardowy poziom istotności $\alpha = 0{,}05$. Odniesieniem do realizowanych analiz statystycznych, których wyniki zamieszczono w artykule, były prace[31,32,33]. Przygotowując rysunek 3 wykorzystano bibliotekę (likert) oraz rozwiązania przedstawiane na stronie https://www.r-graph-gallery.com/.

W trakcie badań sprawdzono również, jak kształtuje się zapotrzebowanie na pracowników w poszczególnych województwach (na jakie stanowiska pracodawcy poszukują pracowników oraz co im oferują)? W tym celu analizowano ogłoszenia o pracę zamieszone na stronie https://oferty.praca.gov.pl. Dane do badań pobrano 30 grudnia 2022 roku (17217 ogłoszeń), 12 czerwca 2023 roku (23473 ogłoszeń), 15 grudnia 2023 roku (17817 ogłoszeń)[34]. Na ich podstawie, wykonując odpowiednie działania w programie Excel, przygotowano tabelę, która stanowiła podstawę dalszych kroków wykonanych w programie Statistica.

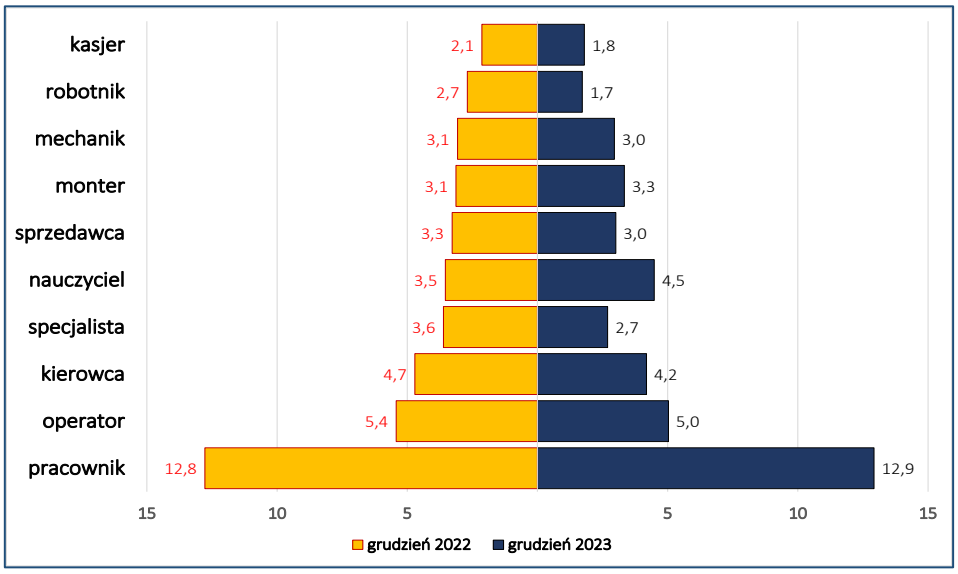
ANALIZA OFERT PRACY NA RYNKU PRACY W WOJEWÓDZTWACH

Pozyskując pracowników organizacje wykorzystują różne sposoby, aby dotrzeć do szerokiego grona poszukujących zatrudnienia. Jednym z nich jest zamieszczanie ofert podjęcia pracy w Internecie. Wśród ofert pracy znajdujących się na stronie https://oferty.praca.gov.pl: a) w grudniu 2022 roku, najwięcej propozycji było z województw śląskiego (2477), dolnośląskiego

[31] *F. Buisson, Analiza danych behawioralnych przy użyciu języków R i Python, APN Promise,* Warszawa 2022.
[32] A.D. Aczel, J. Sounderpandian, *Statystyka w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 2018.
[33] M. Freeman, J. Ross, *Programming Skills for Data Science: Start Writing Code to Wrangle, Analyze, and Visualize Data with R*, Pearson Education, Inc., 2019.
[34] Analizowano ogłoszenia, w których proponowano podjęcie pracy na terenie Polski.

(1739), małopolskiego (1624), najmniej z województw podlaskiego (368), lubuskiego (566) i lubelskiego (672), b) w czerwcu 2023 roku najwięcej ofert pochodziło z województw śląskiego (3090), pomorskiego (2152), mazowieckiego (2107), najmniej z podlaskiego (532), lubuskiego (584), opolskiego (784), c) w grudniu 2023 roku sytuacja kształtowała się podobnie jak pół roku wcześniej bowiem najwięcej propozycji pracy było z województwa śląskiego (2792), pomorskiego (1689) i mazowieckiego (1628), najmniej z podlaskiego (305), lubuskiego (449), świętokrzyskiego (687).

Wśród ofert były propozycje podjęcia zatrudnienia na różnych stanowiskach. Określano je jednym słowem (np. sprzedawca, konserwator, ślusarz, inne opisywano za pomocą kilku słów (np. pracownik ochrony, pracownik sprzątający, pracownik pielęgnacji roślin i inne). W przypadku takich stanowisk wybrano pierwsze słowo (np. pracownik). W konsekwencji, kosztem utraty informacji, przy nadal licznym wykazie stanowisk (kilkaset), uzyskano większą przejrzystość[35]. W ofertach, które były dostępne w trakcie ostatniego roku, w województwach zmieniał się udział poszczególnych stanowisk. I tak w okresie od grudnia 2022 roku do czerwca 2023 roku największą różnicę (wzrost) odnotowano w odniesieniu do stanowisk: nauczyciela (6,5 p.p.) w województwie zachodniopomorskim, sprzedawcy (4,65 p.p.) w województwie warmińsko-mazurskim, mechanika (4,3 p.p.) w województwie śląskim. Porównanie udziału najczęściej występujących stanowisk wśród ofert znajdujących się na stronie https://oferty.praca.gov.pl w grudniu 2022 oraz w grudniu 2023 roku przedstawiono na rysunku 2.



[35] S. Sirko, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w zmieniającej się rzeczywistości – wybrane zagadnienia*, ASzWoj, Warszawa 2023, s. 92.

Rysunek 2

Udział najczęściej występujących stanowisk wśród ofert w grudniu 2022 i w grudniu 2023 roku /dane w %/

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zamieszczonych na stronie https://oferty.praca.gov.pl.

Wśród ofert, których udział zawierał się w przedziale 1-2 procent, znajdowały się (wymieniono tylko niektóre z nich) stanowiska: a) w grudniu 2022 roku sprzątaczka (1,0%), opiekun (1,0%), asystent (1,2%), kelner (1,2%), kucharz (1,5%), psycholog (1,5%), spawacz (1,6%), ślusarz (1,6%), elektryk (1,7%), magazynier (1,9%), b) w czerwcu 2023 roku należały do nich sprzątaczka (1,0%), opiekun (1,0%), ślusarz (1,3%), elektryk (1,4%), psycholog (1,4%), spawacz (1,4%), kasjer (1,5), kucharz (1,9%), robotnik (1,9%), magazynier (2,0%), c) w grudniu 2023 roku kierownik (1,05), technik (1,0%), asystent (1,2%), ślusarz (1,4%), kucharz (1,6%), elektryk (1,7%), kasjer (1,8%), magazynier (2,0%). W gronie stanowisk, których udział był mniejszy niż 1,0% (wymieniono niektóre), kilkadziesiąt razy występowało stanowisko: a) w grudniu 2022 roku elektromechanik, piekarz, lekarz, b) w czerwcu 2023 roku inżynier, hydraulik, lekarz, c) w grudniu 2023 roku automatyk, informatyk, policjant, lekarz, księgowy. Przytoczone dane pozwalają stwierdzić, że zarówno w grudniu 2022, w czerwcu i grudniu 2023 roku dominowało zapotrzebowanie na pracowników średnio i nisko wykwalifikowanych, którzy realizują zadania na stanowiskach wykonawczych.

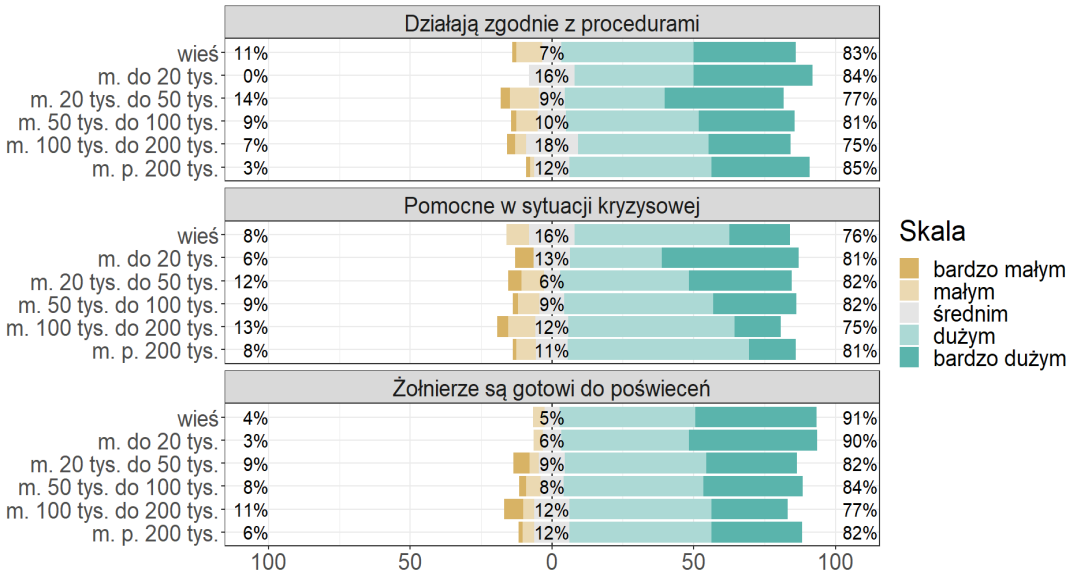
Jednym z elementów procesu pozyskiwania personelu jest podpisanie umowy. Wśród analizowanych ofert najczęściej występowały propozycje: a) grudzień 2022 umowa o pracę (83,7% wszystkich propozycji), umowa zlecenie (10,6%), b) czerwiec 2023 umowa o pracę (79,1%), umowa zlecenie (13,0%), c) grudzień 2023 umowa o pracę (82,4%), umowa zlecenie (13,2%). Analizowane oferty najczęściej zawierały propozycję zatrudnienia na pełny etat (81,9% grudzień 2022, 80,4% czerwiec 2023, 80,1% grudzień 2023). Zdecydowanie mniej było tych, gdzie oferowano pracę na jedną drugą (2,7% grudzień 2022, 2,5% czerwiec 2023, 2,9% grudzień 2023), trzy czwarte (0,6% grudzień 2022, 0,5% czerwiec 2023, 0,5% grudzień 2023) etatu lub w innej konfiguracji.

Analiza średnich stawek wynagrodzeń w grudniu 2022 roku oraz w czerwcu i grudniu 2023 roku, w poszczególnych województwach, które zostały obliczone na podstawie danych zamieszczonych w ofertach, pozwoliła wskazać (metoda Warda, odległość euklidesowa), następujące grupy województw, w których proponowano podobne wynagrodzenie: 1)

Świętokrzyskie, Wielkopolskie, 2) Lubelskie, Dolnośląskie, Pomorskie, 3) Zachodniopomorskie, Mazowieckie, Małopolskie, Kujawsko-Pomorskie, 4) Lubuskie, Opolskie, Podkarpackie, 5) Łódzkie, Śląskie, 6) Podlaskie, Warmińsko-Mazurskie. Na podstawie danych w ogłoszeniach, najwyższe i najniższe średnie wynagrodzeń występowały w województwach: a) grudzień 2022 roku odpowiednio w opolskim i łódzkim, b) w czerwcu 2023 roku, w świętokrzyskim i warmińsko-mazurskim, c) w grudniu, w 2023 roku opolskim i łódzkim. Przedstawione wyniki pozwalają uzyskać pewien obraz o rynku pracy w województwach, jednak jest on niepełny. Niekorzystnie wpływa na niego również to, że ogłoszenia nie zawsze zawierały kompletne dane oraz to, że ingerowano w opisy nazw stanowisk.

WYNIKI BADAŃ SONDAŻOWYCH

Respondenci odnosząc się do atrybutów, które charakteryzują wojsko jako organizację, najczęściej kojarzyli je z: a) poświęceniem żołnierzy dla ojczyzny 83,4% wskazań (86,1% mężczyzn, 80,5% kobiet, 78,0% z grupy A, 82,4% z grupy B, 87,0% z grupy C, 66,7% osób z wykształceniem gimnazjalnym, 87,5% zawodowym, 80,8% średnim, 86,2% pomaturalnym, 86,2% wyższym), b) działaniem zgodnym z procedurami 80,0% (81,3% mężczyzn, 78,6% kobiet, 75,4% z grupy A, 83,5% z grupy B, 79,5% z grupy C, 83,3% osób z wykształceniem gimnazjalnym, 87,5% zawodowym, 74,0% średnim, 86,2% pomaturalnym, 86,6% wyższym), c) pomocą, którą niesie społeczności lokalnej w sytuacji kryzysowej 79,4% (78,5% mężczyzn, 80,2% kobiet, 72,9% z grupy A, 79,3% z grupy B, 83,0% z grupy C, 83,3% osób z wykształceniem gimnazjalnym, 77,8% zawodowym, 76,9% średnim, 86,2% pomaturalnym, 83,8% wyższym). Na rysunku 3, przedstawiono rozkład odpowiedzi ankietowanych uwzględniając ich miejsce zamieszkania. Przedstawione wyniki korespondują z utrzymującym się od wielu lat jednym z wyższych poziomów zaufania społecznego do wojska spośród instytucji publicznych (por. www.cbos.pl).



Rysunek 3

Postrzeganie wybranych cech wojska jako organizacji, uwzględniając miejsce zamieszkania respondentów

Źródło: opracowanie własne.

Spośród zaproponowanego katalogu cech odnoszących się do wojska, w ocenie ankietowanych w najmniejszym stopniu jest ono innowacyjne. Oceny z dolnego zakresu skali pomiarowej (bardzo małym i małym) wybrało 34,4% mężczyzn, 32,7% kobiet, 36,4% z grupy A, 34,0% z grupy B, 31,7% z grupy C, 00,0% osób z wykształceniem gimnazjalnym, 36,1% zawodowym, 35,6% średnim, 17,2% pomaturalnym, 33,1% wyższym, 41,3% respondentów mieszkających na wsi, 29,0% w miastach do 20 tys. mieszkańców, 22,7% w miastach liczących od 20 do 50 tys., 28,1% w miastach od 50 do 100 tys., 41,3% w miastach od 100 do 200 tys., 41,7% w miastach powyżej 200 tys. Analizując odpowiedzi respondentów dostrzeżono również to, że odnosząc się do wojska poprzez pryzmat innowacyjności, wymagań stawianych pracownikom oraz działania pod presją czasu, ankietowani najczęściej wybierali odpowiedzi ze środkowego zakresu skali. Można było to zaobserwować szczególnie uwzględniając wykształcenie i miejsce zamieszkania respondentów.

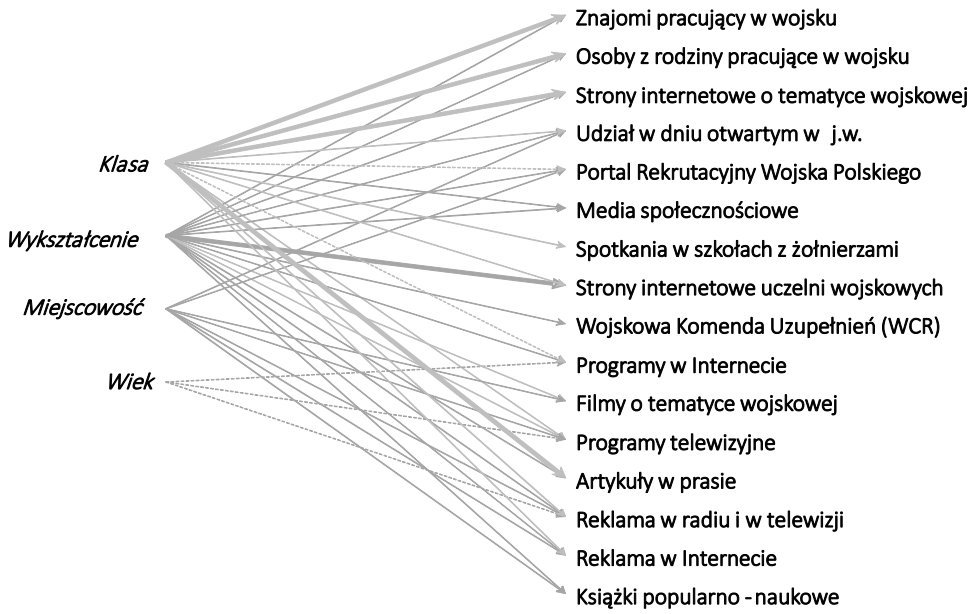
Postrzeganie wojska jako mało innowacyjnego pracodawcy w kontekście pozyskiwania kandydatów do służby oraz do pracy w wojsku może osłabiać zainteresowanie udziałem w rekrutacji, szczególnie przedstawicieli pokolenia Z, które dorastało w dobie dynamicznego rozwoju technologicznego charakteryzującego się m.in. powszechną dostępnością narzędzi ICT (Information and Communications Technology).

Odpowiedzi odnoszące się do atrybutów wojska różnicowało (istotne statystycznie zależności) to czy ankietowani uczęszczali do szkoły mundurowej, czy też nie, jakie posiadali wykształcenie, z jakich pochodzili środowisk, do której grupy wiekowej należeli, jak postrzegali sytuację na lokalnym rynku pracy oraz to, czy były to osoby uczące się, czy też aktywne zawodowo. Najsilniejszy związek zidentyfikowano pomiędzy zmienną klasa, a atrybutami sprawność fizyczna oraz działanie zgodne z procedurami. Respondenci uczęszczający do klasy mundurowej częściej podkreślali te dwa podstawowe wymagania wobec żołnierzy, co przypuszczalnie wynika z ich częstszych kontaktów z żołnierzami w jednostce patronackiej, w porównaniu z rówieśnikami uczącymi się w klasach o innych profilach, oraz możliwości obserwowania przez nich cech codziennej służby.

Wojsku, tak jak innym organizacjom, nowoczesne technologie usprawniają proces pozyskiwania żołnierzy i pracowników wojska. O ile rekrutacja wewnętrzna jest stosunkowo łatwa do zrealizowania, poprzez wykorzystanie istniejących kanałów komunikacji do informowania pracowników o wolnych stanowiskach pracy, to w sytuacji rekrutacji zewnętrznej niezbędne jest wykorzystanie nowoczesnych technologii, które przenikają do różnych dziedzin życia społecznego, aby dotrzeć do właściwych osób. Realizując badania poproszono respondentów, aby wyrazili swoją opinię (wybierając jedną odpowiedź na skali od 1 do 5 gdzie: 1) oznaczało nieprzydatne, 2) mało przydatne, 3) średnio przydatne, 4) przydatne, 5) bardzo przydatne) na temat użyteczności różnych źródeł informacji, w kontekście pozyskiwania informacji o wojsku (atrybutach, warunkach służby, wartościach, aktualnych działaniach, wydarzeniach historycznych).

W ocenie ankietowanych najlepszymi źródłami informacji o wojsku (rysunek 4 – źródła przedstawiono według liczby wyboru ocen z górnego zakresu skali pomiarowej) są osoby z ich otoczenia: a) znajomi 77,0% (75,8% mężczyzn, 77,8% kobiet, 72,9% z grupy A, 77,1% z grupy B, 78,6% z grupy C, 83,3% osób z wykształceniem gimnazjalnym, 87,5% zawodowym, 69,4% średnim, 82,8% pomaturalnym, 84,5% wyższym, 82,7% respondentów mieszkających na wsi, 87,1% w miastach do 20 tys. mieszkańców, 69,3% w miastach liczących od 20 do 50 tys., 76,2% w miastach od 50 do 100 tys., 73,1% w miastach od 100 do 200 tys., 81,9% w miastach powyżej 200 tys.), b) członkowie rodziny związani z wojskiem 76,0% (76,2% mężczyzn, 75,1% kobiet, 72,0% z grupy A, 77,7% z grupy B, 75,9% z grupy C, 83,3% osób z wykształceniem gimnazjalnym, 86,1% zawodowym, 68,0% średnim, 72,1% pomaturalnym, 85,9% wyższym, 80,0% respondentów mieszkających na wsi, 87,1% w miastach do 20 tys. mieszkańców, 71,6% w

miastach liczących od 20 do 50 tys., 72,5% w miastach od 50 do 100 tys., 71,1% w miastach od 100 do 200 tys., 84,7% w miastach powyżej 200 tys.) oraz c) strony WWW poświęcone tematyce wojskowej 67,0% (68,1% mężczyzn, 65,0% kobiet, 64,4% z grupy A, 69,1% z grupy B, 65,6% z grupy C).



Rysunek 4

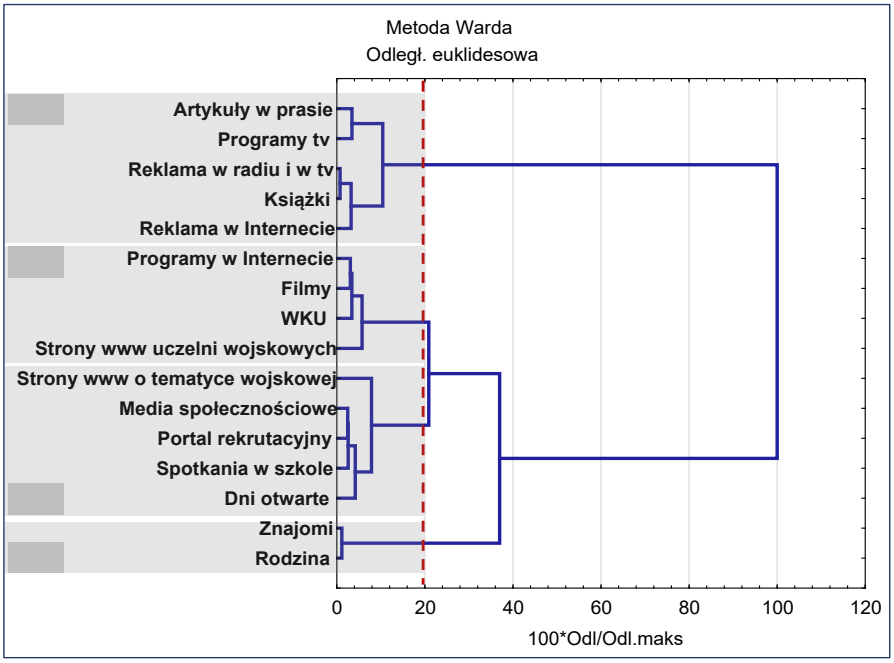
Istotne statystycznie zależności pomiędzy zmiennymi niezależnymi, a opiniami o źródłach informacji

Źródło: opracowanie własne.

W świetle odpowiedzi respondentów, do źródeł informacji, które są najmniej przydatne (odpowiedzi z dolnego zakresu skali pomiarowej) należą: a) reklama w radiu i tv, 54,0% (56,4% mężczyzn, 51,7% kobiet, 52,5% z grupy A, 59,0% z grupy B, 51,0% z grupy C), b) reklama w Internecie 51,0% (53,5% mężczyzn, 49,0% kobiet, 51,7% z grupy A, 53,7% z grupy B, 49,1% z grupy C), c) artykuły w prasie 49,0% (51,3% mężczyzn, 45,9% kobiet, 53,4% z grupy A, 51,6% z grupy B, 43,7% z grupy C). Obok rozbieżności w postrzeganiu poszczególnych źródeł, w przypadku niektórych z nich, można zauważyć duży procent wyborów ze środka skali pomiarowej, programy telewizyjne (41,0%, gdzie 41,0% mężczyźni, 40,1% kobiety), książki (38,0%, gdzie 35,5% mężczyźni, 41,2% kobiety), programy w Internecie (35,0%, gdzie 34,8% mężczyźni, 34,6% kobiety), wskazujących na ich średnią przydatność.

Uwzględniając procent odpowiedzi ankietowanych z górnego zakresu skali pomiarowej (przydatne, bardzo przydatne), którzy wyrazili swoją opinię o przydatności poszczególnych źródeł, w kontekście informacji o wojsku oraz wykorzystując analizę skupień (odległość

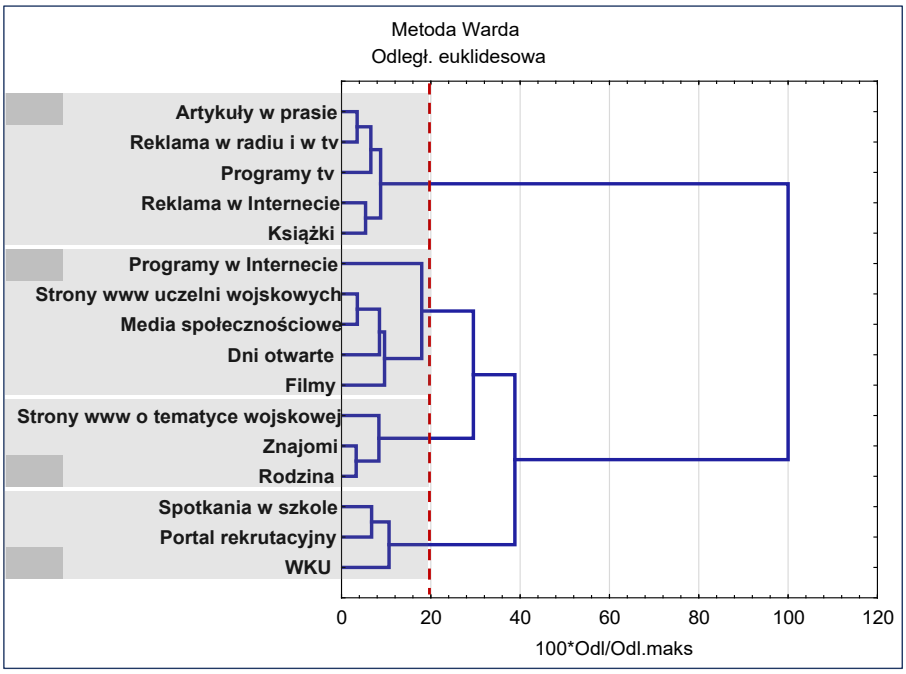
euklidesowa, metoda Warda) zidentyfikowano cztery grupy (A, B, C, D) źródeł. Oceny wchodzących w skład grupy źródeł są podobne do siebie i różnią się od ocen z innych grup. Uwzględniając wiek oraz wykształcenie biorących udział w badaniu osób na rysunku 5 oraz rysunku 6 przedstawiono składy tych grup.



Rysunek 5

Postrzeganie grup źródeł informacji o wojsku z perspektywy ich przydatności z uwzględnieniem zmiennej wiek respondentów

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 6

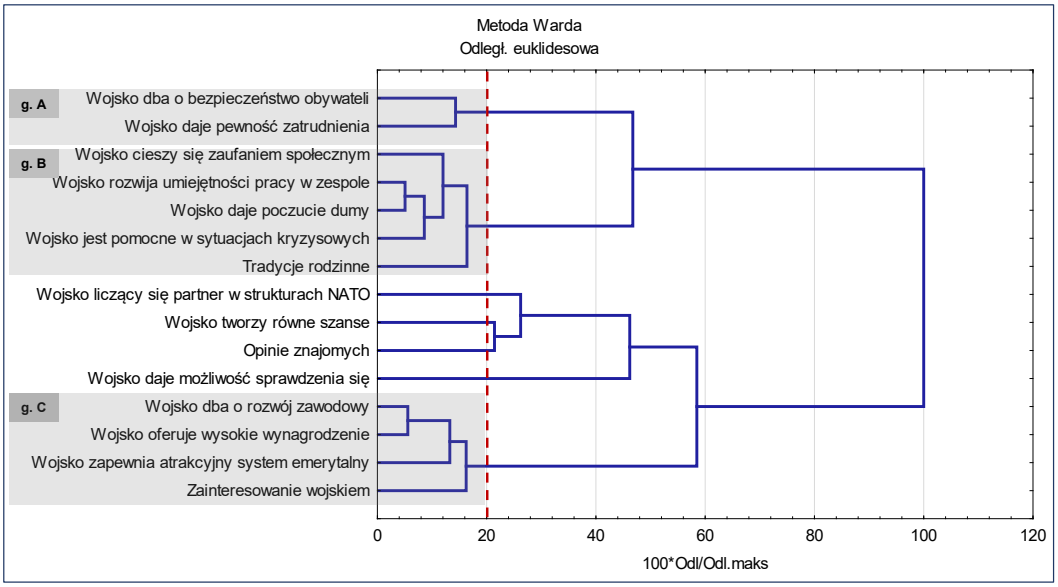
Postrzeganie grup źródeł informacji o wojsku z perspektywy ich przydatności, z uwzględnieniem zmiennej wykształcenie respondentów

Źródło: opracowanie własne.

Opinie ankietowanych na temat przydatności różnych źródeł, w kontekście pozyskiwania informacji o wojsku, jako potencjalnym miejscu pracy, różnicowało (istotne statystycznie zależności) to, czy ankietowani uczęszczali do szkoły mundurowej, czy też nie, posiadane przez nich wykształcenie oraz to gdzie mieszkali i w jakim byli wieku.

Biorących udział w badaniu poproszono też o wyrażenie opinii na temat motywów jakimi mogą kierować się osoby wstępujące do wojska (ankietowani oceniali znaczenie motywu na skali od 1 do 5, gdzie: 1) w bardzo małym stopniu, 2) w małym, 3) w średnim, 4) w dużym, 5) w bardzo dużym stopniu). Dwa spośród nich 1) wojsko pełni ważną rolę w państwie dbając o bezpieczeństwo obywateli 85,0% (87,2% mężczyzn, 82,1% kobiet, 83,1% z grupy A, 83,0% z grupy B, 87,1% z grupy C) oraz 2) wojsko daje pewność zatrudnienia 82,0% (83,9% mężczyzn, 79,8% kobiet, 79,7% z grupy A, 81,4% z grupy B, 83,5% z grupy C) uzyskały najwięcej ocen z górnego (odpowiedzi: w dużym, w bardzo dużym stopniu) zakresu skali pomiarowej. W sytuacji pozostałych czynników mobilizujących do podjęcia działania prowadzącego do wstąpienia do wojska procent takich wskazań był niższy. Postrzeganie argumentów przemawiających za

wstąpieniem do wojska (odpowiedzi z górnego zakresu skali pomiarowej), uwzględniając wykształcenie ankietowanych i wykorzystując analizę skupień, zobrazowano na rysunku 7.



Rysunek 7

Grupy motywów prowadzących do wstąpienia do wojska, z perspektywy wykształcenia respondentów

Źródło: opracowanie własne.

Rolę wojska jako czynnika zapewniającego bezpieczeństwo obywateli oraz jako organizacji zapewniającej stabilne zatrudnienie obok przedstawionych (płeć, wiek), ankietowani w zbliżony sposób postrzegali uwzględniając również ich wykształcenie oraz miejsce zamieszkania. Opinie ankietowanych odnośnie roli innych zachęt prowadzących do podjęcia decyzji o wstąpieniu do wojska różnicowały (istotne statystycznie zależności) rodzaj ukończonej szkoły średniej, posiadane wykształcenie, miejsce zamieszkania, wiek oraz to czy dana osoba była aktywna zawodowo.

W grupie A znalazły się motywy, które wiążą się z zapewnieniem bezpieczeństwa zbiorowego oraz bezpieczeństwa indywidualnego. Odnoszą się one do chęci działania na rzecz innych w imię dobra wspólnego, zgodnie z wartościami deklarowanymi i realizowanymi przez organizację, oraz do potrzeby poczucia bezpieczeństwa w miejscu pracy gwarantowanego przez istniejące rozwiązania prawne. Motywy dotyczące: przynależności do organizacji, która odpowiada za ważny obszar w państwie, bycia pomocnym dla innych w społeczeństwie skutkujące poczuciem dumy i odzwierciedlone w wynikach społecznego zaufania były podobnie

postrzegane przez respondentów i zakwalifikowane do grupy B. Z kolei motywy w grupie C dotyczą materialnych i niematerialnych warunków pracy, w szczególności uposażeń, a także zabezpieczeń emerytalnych cenionych przez pracowników, jak i dbałości o rozwój zawodowy warunkowany różnymi formami kształcenia w organizacji, sprzyjającymi podnoszeniu wydajności i jakości pracy, także zwiększającymi atrakcyjność pracownika na rynku pracy w sytuacji zakończenia służby.

PODSUMOWANIE

W literaturze przedmiotu odporność organizacji jest przedstawiana w różnych wymiarach. Z kolei w praktyce podejmuje się szereg działań, które przekładają się na efektywność, trwałość i ciągłość funkcjonowania organizacji.

Z punktu widzenia procesu pozyskiwania pracowników odporność organizacji wyraża się w jej zdolności do zabezpieczenia niezbędnej liczby kandydatów o określonych, poszukiwanych przez pracodawcę cechach, którzy będą skutecznie wypełniać misję i funkcje przypisane organizacji. W przypadku wojska zapewnienie odpowiedniej liczby kandydatów jest kluczowe dla dostarczenia społeczeństwu dobra publicznego, którego efektem jest poczucie bezpieczeństwa obywateli. W sytuacji konkurowania na rynku pracy o kandydatów do służby i pracy, niesie to dla wojska określone wyzwania. Sposób radzenia sobie z tymi wyzwaniami determinuje zdolność i gotowość organizacji do działań w różnych sytuacjach. Podstawą zainteresowania kandydatów wojskiem może być eksponowanie wartości realizowanych przez organizację, także jej atrybutów, na które składają się między innymi świadczenia materialne (uposażenia, dodatki socjalne) i niematerialne (szkolenia, kursy) oferowane kandydatom. Ich umiejętne prezentowanie i wykorzystanie potencjalnie sprzyja rozwojowi indywidualnemu, motywacji i zaangażowaniu, zatrzymuje pracowników w organizacji wzmacniając tym samym jej odporność. Jednocześnie świadomość atrybutów pracodawcy, które są niżej oceniane przez kandydatów powinna stanowić przyczynek do refleksji o zmianach w otoczeniu i poszukiwaniu rozwiązań organizacyjnych, które pozwolą nadrobić lukę we wskazanych obszarach.

Wykorzystanie nowych technologii w organizacji, w tym przez działy HR, jest jednym z ważnych źródeł efektywności działań organizacji oraz przyciągnięcia uwagi przedstawicieli pokolenia Z. W procesie pozyskiwania kandydatów do służby i pracy w wojsku przydatnym rozwiązaniem może być również analiza danych zawartych na ogólnodostępnych platformach z ofertami pracy na rynku krajowym, regionalnym i lokalnym. Analiza ofert pod względem liczby oferowanych

miejsc pracy, rodzaju stanowisk, rodzaju zawieranych umów oraz proponowanych wynagrodzeń może okazać się przydatna przy konstruowaniu ogłoszeń na wolne stanowiska pracy w wojsku, jak i dostarczyć inspiracji do ewentualnych zmian w polityce personalnej.

BIBLIOGRAFIA

REFERENCES LIST

PIŚMIENNICTWO

LITERATURE

Aczel A.D., Sounderpandian J., *Statystyka w zarządzaniu*, PWN, Warszawa. 2018.

Albalushi J., Mishra, R., Abebe, M. *Supply Chain Resilience Meets Quality Management*, "International Journal of Professional Business Review", 2023 8(12), e04165. https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i12.4165 (dostęp: 28.12.2023).

Armstrong S., Mitchell B., *The Essential HR Handbook,* 2019*,* https://learning.oreilly.com/library/view/ (dostęp: 18.12.2023).

Arthur D., *Fundamentals of Human Resource Management. A Practical Guide for Today's HR Professional*, 2015, https://learning.oreilly.com/library/view/ (dostęp: 18.12.2023).

Babb B., *HR Automation: Explanation, Examples & Guide, https://www.pipefy.com/blog/hr-automation/* 2023*,* (dostęp: 20.12.2023).

Bauer T., Erdogan B., Caughlin D., Truxillo D.*, Human Resource Management. People, Data and Analytics*, Sage, Los Angeles London New Delhi, 2020.

Bobillier Chaumon M-E. (ed.), *Digital Transformations in the Challenge of Activity and Work. Understanding and Supporting Technological Changes*, Wiley 2021 (https://learning.oreilly.com/library/view/ (dostęp 14.12.2023).

BSI Organizational Resilience Index Report 2021. Bsi., https://www.bsigroup.com/globalassets/localfiles/en-gb/organizational-resilience/bsi-organisational-resilience-index-report-2021.pdf (dostęp: 27.12.2023).

Buisson F., Analiza danych behawioralnych przy użyciu języków R i Python, APN Promise, Warszawa, 2022.

Coron C., Gilbert P., *Technological Change*, Wiley 2020, https://learning.oreilly.com/library/view,/ (dostęp: 14.12.2023).

De Marchi, M., Friedrich, F., Riedl, M., Zadek, H., Rauch, E. Development of a Resilience Assessment Model for Manufacturing Enterprises. Sustainability 2023, 15, 16947. https://doi.org/10.3390/su152416947 (dostęp: 27.12.2023).

Durai P., *Human Resource Management*, 2016 (https://learning.oreilly.com/library/view/ (dostęp: 15.12.2023).

Elgezabal O., Mirchuk K., Singer K., Kretschmer M., Organisational competencies: The Essence of Emerging Resilience, 2023, Vol. 19 No. 1, 125-135: Proceedings of the 19th European Conference on Management Leadership and Governance, (dostęp: 27.12.2023).

Fitzgibbons L., *HR automation*, https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/HR-automation, 2021 (dostęp: 19.12.2023).

Freeman, M., Ross, J., *Programming Skills for Data Science: Start Writing Code to Wrangle, Analyze, and Visualize Data with R*, Pearson Education, Inc, 2019.

Fulcher J., Marasco K., Cote T., *People Operations Automate HR Design a Great Employe Experience, and Unleash Your Workforce*, Wiley, 2021.

Hasayotin K., *Disaster Resilience, Social Resilience, Organizational Resilience, and Business Resilience Impact Towards the Growth of MNCS in Australia*, "International Journal of Professional Business Review", 2023 8(10), e03559. https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i10.3559 (dostęp: 28.12.2023).

Hodges J., Crabtree M., *Reshaping HR. The Role of HR in Organizational Change*, 2020, https://learning.oreilly.com/library/view/ (dostęp: 03.12.2023).

Indeks Trwałości Organizacji. Trzeci raport roczny, 2019, bsi-report_2019-print-artwork-pol-web-final.pdf, (dostęp: 27.12.2023).

Jabłońska-Wołoszyn M., *Czynniki obniżające zaangażowanie żołnierzy w służbę w czasie pokoju – raport z badań*, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach niepewności. Wyzwania i implikacje*, red. M. Juchnowicz, H. Kinowska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2023, s. 305-315.

Jay S., *What is HR Automation? A Guide with Practical Examples, https://www.aihr.com/blog/hr-automation/* 2022 (dostęp: 20.12.2023).

Kurek D., *Use of Modern IT Solutions in the HRM Activities: Process Automation and Digital Employer Branding*. European Research Studies Journal, 2021 XXIV(1): 152-170. doi: 10.35808/ersj/2035.

Larson W.M., *What is HR 3.0?,* 2021, https://www.linkedin.com/pulse/what-hr-30-dr-wade-m-larson/ (dostęp: 21.12.2023).

Marks K., *HR for Creative Companies*, 2019, https://learning.oreilly.com/library/view/ (dostęp: 18.12.2023).

Mitchell B., Galem K., *The Big Book of HR*, 2017, https://learning.oreilly.com/library/view/ (dostęp: 18.12.2023).

Odporność Organizacji "Organizational Resilience" Korzystanie z doświadczeń, wykorzystywanie szans, bsi. https://www.bsigroup.com/LocalFiles/pl-pl/Organizational%20Resilience/Organizational-Resilience-shortleaflet_PL.pdf 2019, (dostęp: 28.12.2023).

ORGANISATIONAL RESILIENCE. Building an enduring enterprise, https://www.bsigroup.com/LocalFiles/pl-PL/organizational-resilience/Org-res-EIU-report.pdf 2021 (dostęp: 28.12.2023).

Petry T., Biemann T., *Digitalisierung in HR: Unzufriedenheit trotz Erfolgen*, https://www.haufe.de/personal/hr-management/studie-digitalisierung-von-prozessen-im-personalmanagement_80_518400.html, 2022 (dostęp: 20.12.2023).

Piotrowska-Trybull M., Sirko S., Aleksejeva L., *Public employer in the labor market - the armed forces in public perception*, "Journal of Security and Sustainability Issues", 2023, 13, s. 345-361, https://doi.org/10.47459/jssi.2023.13.36.

Sharma E., *Strategic Human Resource Management and Development*, 2019 https://learning.oreilly.com/library/view/ (dostęp 16.12.2023).

Sirko S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w zmieniającej się rzeczywistości – wybrane zagadnienia*, ASzWoj, Warszawa (w druku).

Staniec I., Kalińska-Kula M., *Internal employer branding as a way to improve employee engagement*, "Problems and Perspectives in Management", 2021 19(3), 33-45. doi: https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.04.

ŹRÓDŁA

SOURCES

Strona internetowa Centralnego Wojskowego Centrum Rekrutacji https://www.wojsko-polskie.pl/zostanzolnierzem/centra-rekrutacji/ (dostęp: 28.12.2023).

OPEN ACCESS

Copyright (c) 2024 Marzena Piotrowska-Trybull, Stanisław Sirko

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.