

Weronika Muszyńska

ORCID: 0000-0001-8388-6342

email: wm83763@doktorant.sgh.waw.pl

Szkoła Doktorska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2020.182>

Open Access, CC BY-NC-ND 4.0

Cytowanie: Muszyńska, W. (2020). Stosunek przedstawicieli Pokolenia Y wobec praktyk budowania marki pracodawcy. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 7(13), 108-122, DOI: 10.26366/PTE.ZG.2020.182.

Stosunek przedstawicieli Pokolenia Y wobec praktyk budowania marki pracodawcy²⁰

Abstrakt

Pracodawcy zauważając, że obecnie coraz trudniej jest pozyskać utalentowanego i lojalnego pracownika z Pokolenia Y, podejmują działania ukierunkowane na zbudowanie atrakcyjnej marki, która stanie się ich wizytówką. Chociaż termin „marka pracodawcy” nie został precyzyjnie zdefiniowany w polskiej literaturze naukowej, to w ciągu ostatnich lat znacząco zyskał na znaczeniu, co stanowi uzasadnienie podjęcia tego tematu. Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny, a jej struktura zawiera wstęp, trzy rozdziały teoretyczne, prezentację wyników badań oraz zakończenie. Jej głównym celem było zbadanie stosunku przedstawicieli Pokolenia Y wobec praktyk w zakresie budowania marki pracodawcy. Do celów szczegółowych należało określenie wpływu posiadanego przez nich wykształcenia i doświadczenia zawodowego na chęć włączania się w inicjatywę z zakresu *employer branding*, a także wskazanie jakie zdaniem Milenialsów są najskuteczniejsze sposoby budowania marki pracodawcy, w które sami chcieliby się włączyć. Dla realizacji celu pracy posłużono się metodą studiów literatury przedmiotu i innych źródeł wtórnych oraz badaniami ilościowymi z zastosowaniem kwestionariusza ankiety. Wyniki badań potwierdziły wykonanie celów pracy. Respondenci posiadający rozległe doświadczenie zawodowe wyrażają chęć włączenia się w proces budowania marki pracodawcy w ograniczonym zakresie (m.in. poprzez organizację dni otwartych), z kolei posiadane przez nich wykształcenie nie stanowi zmiennej wpływającej na ich udział w inicjatywach *employer brandingowych*. W zakończeniu pracy sformułowano wnioski i ograniczenia zastosowanej metody badawczej.

Słowa kluczowe: Pokolenie Y; marka pracodawcy; rynek pracy; wykształcenie; doświadczenie zawodowe

Attitude of Generation Y representatives towards employer branding practices

Abstract

Employers, noticing that today it is more and more difficult to find a talented and loyal employee from the Y Generation, take steps to build an attractive brand that will become their showcase. The term "employer's brand" has not been precisely defined in Polish scientific literature, but it has significantly gained in importance in recent years, which justifies taking up

²⁰ Artykuł opracowano z wykorzystaniem części badań empirycznych zawartych w pracy magisterskiej W. Muszyńskiej, pt. „Stosunek przedstawicieli Pokolenia Y do marki osobistej i marki pracodawcy” wykonanej pod kierunkiem dr hab. Marzeny Fryczyńskiej, prof. SGH.

this topic. The work is theoretical and empirical, and consists of an introduction, three theoretical chapters, a presentation of research results and a conclusion. Its main goal was to indicate the attitude of the representatives of Generation Y towards employer branding practices. The specific objectives included determining the impact of education and professional experience on the willingness to join the initiatives in the field of employer branding as well as an indication of what in the opinion of Millennials are the most effective ways of building the employer's brand, in which they would like to join. To achieve the aim of the work, the method of studies of the literature on the subject and other secondary sources was used, as well as quantitative research with the use of a questionnaire. The test results confirmed the fulfillment of the objectives of the study. Respondents with even extensive professional experience express their willingness to participate in the process of building the employer's brand to a limited extent (e.g. by organizing open days), while their education is not a variable affecting their participation in employer branding initiatives. At the end of the work, conclusions and limitations of the applied research method were formulated.

Keywords: Generation Y; employer brand; labor market; education; professional experience

JEL: M1, M12.

Wstęp

We współczesnej organizacji pracują przedstawiciele przynajmniej kilku pokoleń, którzy wyznają różne wartości, sygnalizują odmienne potrzeby, a także formułują indywidualne oczekiwania wobec pracodawców. W pracy szczególną uwagę zwrócono na przedstawicieli Pokolenia Y, którzy w przeciwieństwie do poprzednich pokoleń, zostali wychowani w atmosferze równości i otaczających zewsząd nowoczesnych technologii (Van den Bergh i Behrer 2012, s. 23). To pokolenie powoli zaczyna dominować na rynku pracy, a jego członkowie zgłaszają konkretne postulaty i wymagania, które powinni ich zdaniem spełniać pracodawcy. W odpowiedzi na obserwowane zmiany na rynku pracy, zatrudniający coraz częściej podejmują działania ukierunkowane na zbudowanie spójnej, atrakcyjnej i trwałej marki, która nie tylko stanie się ich wizytówką, ale również umożliwi pozyskanie zaangażowanych i lojalnych pracowników. Pomimo iż pojęcie marki pracodawcy nie zostało precyzyjnie zdefiniowane w literaturze naukowej, w szczególności polskiej, w ciągu ostatnich lat znacząco zyskuje ono na znaczeniu. Wzrost zainteresowania tematyką budowania marki pracodawcy potwierdza liczba publikacji na ten temat. Do 2010 roku ich liczbę szacowano na około 490 artykułów, z kolei w latach 2011-2018 ukazało się ponad 1800 publikacji dotyczących tego zagadnienia. Ponadto wskazuje się, że specjaliści w obszarze budowania marki pracodawcy należą do grupy tzw. zawodów przyszłości (Matuszewska 2019, s. 10).

Głównym celem badania było wskazanie jaki stosunek wobec budowania marki pracodawcy wykazują przedstawiciele Pokolenia Y. Do celów szczegółowych badania należało określenie wpływu posiadanego wykształcenia i doświadczenia zawodowego

na skłonność do włączania się w inicjatywy z zakresu *employer branding*, a także wskazanie jakie zdaniem przedstawicieli Pokolenia Y są najskuteczniejsze sposoby budowania marki pracodawcy, w które sami chcieliby się włączyć.

Na podstawie literaturowych źródeł wtórnych przyjęto następujące hipotezy badawcze:

H1: Nie jest tak, że im większe doświadczenie zawodowe posiadają przedstawiciele Pokolenia Y, tym chętniej włączają się w inicjatywy w zakresie budowania marki pracodawcy.

H2: Nie jest tak, że im wyższe wykształcenie posiadają przedstawiciele Pokolenia Y, tym chętniej włączają się w inicjatywy w zakresie budowania marki pracodawcy.

H3: Przedstawiciele Pokolenia Y chcieliby włączać się tylko w te inicjatywy z zakresu budowania marki pracodawcy, które sami uznają za najskuteczniejsze działania *employer brandingowe*.

Praca zawiera, oprócz wstępu, część teoretyczną (trzy rozdziały) i metodyczną oraz zakończenie. Dla realizacji celu pracy posłużono się metodą studiów literatury przedmiotu i innych źródeł wtórnych, a następnie przeprowadzono badania ilościowe mające na celu testowanie hipotez i sformułowanie wniosków.

Charakterystyka Pokolenia Y

Michael McQueen stwierdził, że „gdy generacja X przeszła przez wiek dojrzewania i ukończyła dwadzieścia lat, dla całego społeczeństwa stało się jasne, że coś poszło nie tak” (2016, s. 45). Efektem okazał się znaczący wzrost liczby samobójstw czy ludzi chorych na depresję. W tym samym czasie (McQueen wskazuje tutaj lata 80. XX w.) rozpoczęła się „dekada dziecka”, w której zmianie uległy poglądy na temat roli i miejsca najmłodszych w społeczeństwie. Wtedy też na świat przyszło Pokolenie Y - dzieci, które należy cenić i chronić. Na potrzeby niniejszej pracy przyjęto, że pokolenie Milenialsów stanowią osoby, które urodziły się w latach 1984-1998.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że przedstawiciele Pokolenia Y różnią się od wcześniejszych generacji przede wszystkim spojrzeniem na świat, postrzegania samego siebie, a także sposobem organizowania własnej pracy. Dorastanie w okresie szybkiego rozwoju nowoczesnych technologii i związane z tym rosnące tempo życia bez wątplenia wywierają ogromny wpływ na wartości, którymi kierują się oraz na oczekiwania, jakie sygnalizują wobec otaczającej ich rzeczywistości (Albrychiewicz-Słocińska i Robak 2017, s. 152).

Przedstawiciele Pokolenia Y cechuje przede wszystkim ambicja, kreatywność, innowacyjność oraz potrzeba stałego kontaktu ze światem zewnętrznym. W przeciwieństwie do reprezentantów wcześniejszych pokoleń, ponad sukces zawodowy stawiają życie prywatne i realizację posiadanych pasji. Charakteryzuje ich silne poczucie własnej wartości, z czego wynika późniejsza niechęć do nadmiernego poświęcania się pracy oraz brak przywiązania do konkretnej firmy. Ich zdaniem zarobki powinny pozwalać nie tylko na zaspokajanie podstawowych potrzeb, ale również różnego rodzaju przyjemności. Ponadto przedstawiciele Pokolenia Y twierdzą, że znajomość języków obcych i ukończone studia uprawniają ich do stawiania wymagań wobec pracodawców (Baran i Kłós 2014, s. 924-925).

Wśród potrzeb sygnalizowanych przez przedstawicieli Pokolenia Y na rynku pracy można wymienić nieustanne otrzymywanie informacji zwrotnych wskazujących na te czynności, które należy poprawić lub zmodyfikować oraz te, które są wykonywane w sposób prawidłowy. Wyrażają również zainteresowanie zespołowym omawianiem zgłaszanych pomysłów i aktywnym udziałem w dyskusjach (Lebowitz 2016, b.d.). Przedstawiciele Pokolenia Y odczuwają silną potrzebę udziału w programach mentoringowych oraz wewnętrznych i zewnętrznych szkoleniach. Elastyczny czas pracy i projektowa struktura to kolejne z potrzeb wielokrotnie wskazywanych przez młodych ludzi. Co więcej, oczekują oni nie tyle spełnienia ich potrzeb finansowych, co docenienia i systemu motywacji zgodnego z ich preferencjami (Zygiert 2016, b.d.).

Pojęcie marki pracodawcy i proces jej budowania

Pomimo uznania marki pracodawcy jako bardzo ważnego pojęcia dla charakterystyki współczesnego rynku pracy, jego definicje i model nie są jednoznaczne i dokładnie scharakteryzowane przez badaczy zagadnienia (Kantowicz-Gdańska 2009, s. 56). Należy wspomnieć, że w opracowaniach obcojęzycznych funkcjonuje termin *employer branding*, który nie posiada polskiego odpowiednika. Najczęściej jednak bywa tłumaczony jako marka lub wizerunek pracodawcy. Takie znaczenie przyjęto również na potrzeby pracy.

Na podstawie istniejącej literatury można dowieść, że marka pracodawcy ma te same podstawy teoretyczne co marka korporacyjna czy konsumencka. Jednak w przeciwieństwie do dwóch pozostałych pojęć, dla marki pracodawcy najważniejszą grupą docelową są obecni i potencjalni pracownicy firmy (Moroko i Uncles 2008, s. 161). Wskazuje się, że jest to pojęcie z zakresu zarządzania dotyczące szeregu działań wchodzących w skład ogólnej

polityki organizacji, a w szczególności - w zarządzanie zasobami ludzkimi (Cewińska, Striker i Wojtaszczyk 2009, s. 43).

Jedną z pierwszych prób zdefiniowania pojęcia „marka pracodawcy” podjęli w 1996 roku Tim Ambler i Simon Barrow. Ich zdaniem jest to zestaw funkcjonalnych, ekonomicznych oraz psychologicznych korzyści związanych z zatrudnieniem i kojarzonych z firmą (Backhaus i Tikoo 2004, s. 502). Takie rozumienie marki pracodawcy jest spójne z kategoryzacjami koncepcji marki przedstawianymi w literaturze z zakresu zarządzania. Ponadto część obecnie podejmowanych badań w zakresie marki pracodawcy jest utrzymanych właśnie w tym nurcie (Lievens, van Hoye i Anseel 2004, s. 502).

Nie sposób jednak przywołać wszystkich definicji pojęcia *employer branding*. Na potrzeby pracy przyjęto, że marka pracodawcy jest utożsamiana z grupą korzyści i cech, które charakteryzują danego przełożonego.

Istotą budowania marki pracodawcy jest przyciąganie do organizacji utalentowanych osób oraz zapewnianie, że obecni i potencjalni pracownicy będą identyfikować się z marką czy misją firmy, a w efekcie dostarczą pożądaných wyników (Berniak-Woźny 2015, s. 28). Opracowanie uniwersalnego procesu budowania marki pracodawcy jest niezwykle trudnym zadaniem ze względu na wielowymiarowość i złożoność tego procesu oraz indywidualną specyfikę organizacji. W literaturze spotkać się można ze wskazaniem czterech faz tego procesu.

1. Faza analityczna opiera się na diagnozie obecnego stanu i analizie wizerunku pracodawcy oraz jego spójności. Należy zacząć od identyfikacji tożsamości organizacji, aby następnie wskazać pożądaný wizerunek, a w efekcie ustalić ewentualną lukę wizerunkową.
2. Faza koncepcyjna skupia się na projektowaniu sposobów osiągnięcia pożądanego stanu, czyli ustaleniu celu budowania marki pracodawcy, zdefiniowaniu grup docelowych i narzędzi komunikacji z otoczeniem.
3. Faza realizacji wiąże się z rozpoczęciem działań mających na celu zbudowanie pożądanego wizerunku.
4. Faza kontrolna, której celem jest ocena prawidłowości przebiegu podejmowanych działań oraz bieżące monitorowanie i porównywanie osiągniętych efektów w stosunku do zamierzonych celów.

Faza ta stanowi zakończenie jednego pełnego cyklu budowania wizerunku pracodawcy i jednocześnie jest podstawą do rozpoczęcia następnego. Należy pamiętać, że powinien być to

proces ciągły, złożony z cyklicznie powtarzających się w czasie sekwencji (Oczkowska 2015, s. 186-190).

Skuteczne budowanie marki pracodawcy wiąże się z koniecznością zmiany myślenia na temat działań podejmowanych w sferze personalnej. Nie powinny być one postrzegane w kontekście ponoszonych kosztów, lecz jako inwestycja przynosząca określoną stopę zwrotu w przyszłości (Cewińska, Striker i Wojtaszczyk 2009, s. 44).

Budowana we właściwy sposób marka pracodawcy przynosi wymierne korzyści nie tylko dla niego samego, ale przede wszystkim dla całej organizacji. Wśród nich wymienić należy przede wszystkim możliwość pozyskania utalentowanych pracowników (szczególnie z Pokolenia Y) oraz kształtowanie i zwiększanie poziomu zaangażowania już zatrudnionych. Ponadto efektem budowania przyjaznej i wartościowej marki pracodawcy jest zwiększenie lojalności i przywiązania pracowników do konkretnego pracodawcy (Knap-Stefaniuk 2015, s. 112-113). Należy również pamiętać, że budowanie marki pracodawcy to proces, w którym organizacja za pomocą różnych narzędzi i technik wpływa na potencjalnych kandydatów i pracowników, a to sprawia, że dzięki niemu jest ona postrzegana jako atrakcyjne miejsce pracy (Bartkowiak i Szłapińska 2014, s. 35).

Jak wskazano, właściwie zbudowana marka pracodawcy przynosi wiele korzyści, ale także wiąże się z koniecznością dbałości o nią w sposób ciągły i systematyczny. Sukces współczesnej organizacji w dużym stopniu jest powiązany z takimi elementami jak zaangażowanie, zadowolenie i satysfakcja jej pracowników. Z kolei te czynniki są wynikiem m.in. możliwości samorealizacji w strukturach przyjaznej kultury organizacyjnej i efektywnego przywództwa pracodawcy wykazującego się właściwie zbudowaną marką (Raczyńska i Stachowska 2012, s. 69).

Rola marki pracodawcy w świadomości przedstawicieli Pokolenia Y

Budowanie marki pracodawcy jest rozumiane jako wszelkie działania podejmowane przez firmę zmierzające do wykreowania wizerunku pracodawcy z wyboru. Ta idea opiera się na założeniu, że firma utożsamiana z pracodawcą traktowana jest jak produkt, który należy sprzedać (Albrychiewicz-Słocińska i Robak 2017, s. 150). Natomiast pracownika z Pokolenia Y należy traktować jak klienta, któremu chce się coś zaoferować poprzez zaspokojenie jego potrzeb (Kaczkowska-Serafińska i Michalska 2015, s. 100).

Joeri van den Bergh i Mattias Behrer zbudowali model CRUSH (z ang. *coolness, realness, uniqueness, self-identification with the brand, happiness*) przedstawiający pięć

wskazówek, jak dotrzeć do przedstawicieli Pokolenia Y i stworzyć wizerunek pracodawcy, z którego wartościami będą się identyfikowali i dla którego będą chcieli pracować. Silną marką pracodawcy w opinii młodych ludzi powinna cechować:

1. atrakcyjność - jej wyznacznikami są np. otwartość na innowacje, spontaniczność w działaniu i kreatywność. W praktyce oznacza to, że obecność marki na portalach takich jak Facebook czy LinkedIn to konieczność w dzisiejszych czasach. Jednak działalność prowadzona z wykorzystaniem innych kanałów informacyjno-komunikacyjnych powinna być dopasowana do grupy docelowej konkretnej marki. Ponadto aby marka była częścią świata młodych ludzi musi komunikować się ich językiem i reprezentować te same wartości co oni;
2. unikalność - przedstawiciele Pokolenia Y utożsamiają ją z takimi wartościami jak wiarygodność, otwartość czy uczciwość. Młode pokolenie wykorzystując sieci społeczne w łatwy sposób może zweryfikować wizerunek pracodawcy;
3. oryginalność - dla Pokolenia Y praca w konkretnej firmie umożliwia zademonstrowanie przynależności do danej grupy społecznej czy określenie własnej tożsamości. Zatem pracodawca budując swoją markę powinien nadać jej unikatowy styl oraz pamiętać, że prezentowana oryginalność musi być spontaniczna i jednocześnie prawdziwa;
4. identyfikacja klienta z daną marką - marka postrzegana przez Pokolenie Y jako idealna, łączy ze sobą ludzi o podobnych pasjach i zainteresowaniach (Armatys, b.d.). Ponadto odzwierciedla zróżnicowany styl życia i szybciej odpowiada na potrzeby klientów (Van den Bergh i Behrer 2012, s. 57);
5. zadowolenie - przedstawiciele Pokolenia Y oczekują od pracodawcy wsparcia w rozwoju czy możliwości realizacji różnorodnych projektów. Warto, aby w ramach budowania marki najpierw zrozumieć oczekiwania swoich pracowników, a później postawić na niestandardowe rozwiązania gwarantujące satysfakcję z pracy i lojalność wobec marki (Armatys, b.d.).

Jeśli każdy z elementów modelu CRUSH osiągnie odpowiednio wysoki poziom, ogólny wizerunek marki znacząco się poprawi oraz zyska ona na popularności. To z kolei będzie miało bezpośredni wpływ na jej siłę a w efekcie - zagwarantuje pracodawcy silną pozycję na rynku (Van den Bergh i Behrer 2012, s. 59).

Należy pamiętać, że Pokolenie Y stanowią w większości osoby znajdujące się na początkowym etapie kariery zawodowej, które przy wyborze pracodawcy bardzo często kierują się opinią na temat firmy zaczerpniętą ze źródeł internetowych. W tym celu

wykorzystują zarówno mniej formalne profile pracodawcy (np. na portalu Facebook), jak i te bardziej ustrukturalizowane (np. na portalu GoldenLine). Pracodawca z wykorzystaniem ich potencjału powinien kreować swój wizerunek jednocześnie pamiętając o jego spójności i autentyczności. Skuteczną metodą pozyskiwania zainteresowania utalentowanych pracowników z Pokolenia Y są coraz popularniejsze dynamiczne formy komunikacji takie jak film rekrutacyjny lub narzędzia wymagające interakcji np. gry biznesowe czy *webinary* (Markapracodawcy, b.d.). Marka pracodawcy może trwale zapisać się w świadomości Pokolenia Y także dzięki wprowadzeniu programów ambasadorskich, zaoferowaniu szkoleń i dni otwartych dla osób z zewnątrz organizacji czy kreatywnemu prowadzeniu profili firmowych w mediach społecznościowych (Albrychiewicz-Słocińska i Robak 2017, s. 149).

Badania własne w zakresie stosunku przedstawicieli Pokolenia Y względem marki osobistej i marki pracodawcy

Metodyka przeprowadzonego badania

Budowanie marki pracodawcy jest rozumiane jako wszelkie działania podejmowane przez firmę zmierzające do wykreowania wizerunku pracodawcy z wyboru. Ta idea opiera się na założeniu, że firma utożsamiana z pracodawcą traktowana jest jak produkt, który należy sprzedać (Albrychiewicz-Słocińska i Robak 2017, s. 150). Natomiast pracownika z Pokolenia Y należy traktować jak klienta, któremu chce się coś zaoferować poprzez zaspokojenie jego potrzeb (Kaczkowska-Serafińska i Michalska 2015, s. 100).

Populacja badawcza była celowa i ograniczona do osób zamieszkujących obszar Polski, które urodziły się w latach 1984-1998. Liczyła ona 150 osób, jednak na skutek przyjętego kryterium daty urodzenia, odrzucono odpowiedzi 4 osób, które go nie spełniły. Zatem pozyskano kompletne dane od 146 osób. Dobór próby do badania był przypadkowy i nielosowy, natomiast wyniki badania nie są reprezentatywne. Kobiety stanowiły 58,2% badanej próby (N=85), z kolei mężczyźni 41,8% (N=61).

Na potrzeby badania empirycznego przyjęto, że jedną ze zmiennych różnicującą stosunek przedstawicieli Pokolenia Y do marki pracodawcy jest wykształcenie. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że Milenialsi to osoby chcące pogłębiać swoją wiedzę i ciekawe świata. Odnosząc się do Pokolenia Y na rynku pracy, należy stwierdzić, że są to osoby trudne w zarządzaniu, ale bardzo zainteresowane dalszym rozwojem i zdobywaniem nowych doświadczeń (Mendryk 2013, s. 135). Świetnie posługują się językami obcymi

i nowoczesnymi technologiami, na co bez wątpienia ma wpływ system edukacji oraz wychowanie, które odebrali.

W literaturze przedmiotu nie wskazuje się na istnienie związku między zmienną opisaną jako wykształcenie a stosunkiem przedstawicieli Pokolenia Y do *employer branding* i ich chęcią włączania się w inicjatywy w tym zakresie. Można jednak przyjąć, że szczególnie podczas nauki w szkołach wyższych Milenialsi mają możliwość poznawania dobrych praktyk budowania marki pracodawcy, a także sposobów kreowania jej od strony marketingowej. Nie należy jednak zapominać, że kształcenie jest procesem dobrowolnym, dlatego nie można przyjąć, że im wyższe wykształcenie posiada dana osoba, tym cechuje ją większa chęć udziału w inicjatywach z zakresu budowania marki pracodawcy.

Najliczniejszą grupę badanych (N=62, 42,5%) stanowiły osoby deklarujące posiadanie wykształcenia wyższego niepełnego na potrzeby badania rozumianego jako obecne kształcenie się na studiach licencjackich lub magisterskich, natomiast najmniej liczną grupę reprezentowały osoby posiadające wykształcenie podstawowe - N=1, 0,7%.

Dla celów badania empirycznego jako zmienną różnicującą stosunek przedstawicieli Pokolenia Y wobec marki pracodawcy i inicjatyw w zakresie jej budowania, przyjęto również doświadczenie związane z pracą zawodową. Najwięcej, czyli 54,8% ankietowanych stwierdziło, że obecnie pracuje zawodowo w pełnym wymiarze czasu pracy (N=80). Najmniej licznie reprezentowana była grupa osób, które dotychczas nie pracowało zawodowo (N=12, 8,2%).

W literaturze przedmiotu bardzo trudno jest znaleźć publikacje, w których zbadano związek doświadczenia zawodowego przedstawicieli Pokolenia Y ze stosunkiem wobec marki pracodawcy, a szczególnie chęcią włączania się w inicjatywy z zakresu jej budowania. Jest to temat, który w ostatnich latach znacząco zyskuje na znaczeniu wraz z rosnącą świadomością młodych ludzi w tym zakresie, jednak wciąż nie jest podejmowany przez badaczy.

Na potrzeby niniejszego badania przyjęto, że nie jest tak, że im większe doświadczenie zawodowe posiadają przedstawiciele Pokolenia Y, tym wykazują oni silniejszą skłonność do włączania się w inicjatywy w zakresie budowania marki pracodawcy.

Tabela 1. Rozkład wykształcenia i doświadczenia związanego z pracą zawodową w badanej próbie

wykształcenie	liczba	%	doświadczenie związane z pracą zawodową	liczba	%
podstawowe	1	0,7	dotychczas nie pracowałem/am zawodowo	12	8,2
zawodowe	20	13,7	obecnie pracuję w niepełnym wymiarze czasu pracy	27	18,5
średnie	11	7,5	obecnie pracuję zawodowo w pełnym wymiarze czasu pracy	80	54,8
wyższe niepełne (w trakcie studiów licencjackich/magisterskich)	62	42,5			
wyższe (tytuł magistra)	41	28,1	obecnie nie pracuję zawodowo, ale w przyszłości zamierzam	27	18,5
Wyższe (w trakcie studiów doktoranckich/podyplomowych)	6	4,1			
wyższe (tytuł doktora lub wyższy)	5	3,4	nie zamierzam pracować zawodowo w przyszłości	0	0
ogółem	146	100,0	Ogółem	146	100,0

Opracowanie własne na podstawie badania własnego

Wyniki przeprowadzonego badania

Aby zbadać związki zachodzące pomiędzy wybranymi zmiennymi wykorzystano współczynnik korelacji Pearsona²¹. Umiarkowana korelacja dodatnia wystąpiła między zmienną opisaną jako doświadczenie zawodowe a pytaniem, w którym badano wyrażaną przez przedstawicieli Pokolenia Y chęć włączenia się w budowanie marki pracodawcy poprzez organizację dni otwartych w organizacji oraz pytaniem, w którym monitorowano deklarowaną przez Milenialsów chęć udziału w procesie budowania marki pracodawcy poprzez udostępnianie treści publikowanych na profilach firmowych w mediach społecznościowych (odpowiednio $r_p=0,48$ i $r_p=0,41$). W tym zakresie wskazano na istotność zależności między zmiennymi opisanymi jako doświadczenie związane z pracą zawodową

²¹ Interpretacja wielkości współczynnika korelacji Pearsona:

poniżej 0,2 - korelacja słaba (praktycznie brak związku)_{SEP}

0,2 - 0,4 - korelacja niska (zależność wyraźna)_{SEP}

0,4 - 0,6 - korelacja umiarkowana (zależność istotna)

0,6 - 0,8 - korelacja wysoka (zależność znaczna)_{SEP}

0,8 - 0,9 - korelacja bardzo wysoka (zależność bardzo duża)

0,9 - 1,0 - zależność praktycznie pełna

i stosunek do udziału w inicjatywach podejmowanych przez pracodawcę w ramach budowania jego wizerunku. W pozostałych przypadkach stwierdzono słabe korelacje ujemne.

W przypadku wykształcenia będącego zmienną przyjętą dla celów badania, pomiędzy nią a stosunkiem respondentów do udziału w inicjatywach podejmowanych przez pracodawcę w ramach budowania swojego wizerunku zachodzi wyłącznie słaba korelacja ujemna.

Do celów badawczych należy wskazać także ustalenie czy istnieje związek pomiędzy opiniami wyrażanymi przez przedstawicieli Pokolenia Y dotyczącymi najskuteczniejszych sposobów budowania marki pracodawcy a inicjatywami w tym zakresie, w które sami chcieliby się włączyć.

Po zagregowaniu odpowiedzi okazało się, że 69,2% ankietowanych jest zdania, że najskuteczniejszym sposobem budowania wizerunku dobrego pracodawcy jest prowadzenie w sposób rzetelny strony internetowej firmy i profili społecznościowych, 59,6% że organizacja dni otwartych/szkoleń/warsztatów i zapoznawanie ludzi z kulturą pracy w organizacji, natomiast 29,5%, że wsparcie akcji charytatywnych i podjęcie wolontariatu pracowniczego. Z kolei 56,2% respondentów chętnie włączyłoby się w proces budowania marki pracodawcy udostępniając treści publikowane na profilach firmowych w mediach społecznościowych, 54,8% organizując dni otwarte w organizacji, natomiast 38,7% biorąc udział w wolontariacie pracowniczym. Co ciekawe, zdaniem jedynie 26,6% respondentów najskuteczniejszym sposobem budowania marki pracodawcy jest udział w konferencjach i spotkaniach branżowych, natomiast podobna liczba badanych - 30,1%, chętnie włączyłoby się w ten proces poprzez udział w wydarzeniach/konkursach/zawodach jako reprezentant organizacji.

Zatem przedstawiciele Pokolenia Y wskazują wiele inicjatyw, których podjęcie, ich zdaniem, może pomóc pracodawcy budować swoją markę, jednak mniej chętnie sami włączaliby się w takie działania. Wyjątek stanowi tutaj wolontariat pracowniczy - w tym przypadku Millenialsi chętniej sami braliby w nim udział, jednak nie uważają, że stanowi on bardzo skuteczny sposób budowania marki pracodawcy.

Aby zbadać związki zachodzące pomiędzy wybranymi zmiennymi ponownie wykorzystano współczynnik korelacji Pearsona.

Tabela 2. Korelacje między sposobami budowania marki pracodawcy a chęcią włączenia się w inicjatywę w zakresie budowania marki pracodawcy wśród przedstawicieli Pokolenia Y

pytania w kwestionariuszu ankiety	zmienne wskazane w badaniu	pytania w kwestionariuszu ankiety	zmienne wskazane w badaniu	wartość wskaźnika korelacji Pearsona dla uśrednionych wartości
1.1.	rzetelne prowadzenie strony internetowej i mediów społecznościowych	2.1.	udostępnianie treści publikowanych na profilach firmowych w mediach społecznościowych	0,74
1.2.	organizacja dni otwartych/szkoleń/warsztatów	2.2.	udział w organizacji dni otwartych w organizacji	0,68
		2.3.	udział w organizacji szkoleń i warsztatów	0,58
1.3.	udział w akcjach charytatywnych i wolontariacie pracowniczym	2.4.	udział w wolontariacie pracowniczym	0,64
1.4.	udział w konferencjach i spotkaniach branżowych	2.5.	reprezentacja firmy podczas wydarzeń branżowych	0,56
		2.6.	udział w wydarzeniach/konkursach/zawodach jako reprezentant organizacji	0,82

Opracowanie własne na podstawie badania własnego

W wyniku przeprowadzonej analizy należy stwierdzić, że między pytaniami 1.1. i 2.1. odnoszącymi się do kwestii budowania marki pracodawcy z wykorzystaniem mediów społecznościowych i strony internetowej, zachodzi wysoka korelacja dodatnia wskazująca na istnienie znacznych zależności w badanych obszarach ($r_p=0,74$). Niewiele mniejsze skorelowanie zachodzi między sposobem budowania marki pracodawcy w formie organizacji dni otwartych, szkoleń lub warsztatów a chęcią włączenia się przedstawicieli Pokolenia Y w organizację dni otwartych w organizacji ($r_p=0,68$) oraz między budowaniem marki pracodawcy poprzez udział w akcjach charytatywnych i wolontariacie pracowniczym a chęcią udziału w wolontariacie wyrażaną przez badanych Milenialsów ($r_p=0,58$).

Na uwagę zasługuje fakt, iż między odpowiedziami na pytania 1.4. i 2.6., w których analizowano czy zdaniem przedstawicieli Pokolenia Y skutecznym sposobem budowania wizerunku dobrego pracodawcy jest udział w konferencjach i spotkaniach branżowych oraz jaki stosunek wyrażają oni wobec włączenia się w proces budowania marki pracodawcy poprzez udział w wydarzeniach, zawodach czy konkursach jako reprezentanci organizacji, zachodzi bardzo wysoka korelacja wskazująca na istnienie silnej zależności między badanymi

zmiennymi ($r_p=0,82$). Zatem im bardziej przedstawiciele Pokolenia Y są zdania, że wizerunek pracodawcy najskuteczniej buduje się biorąc udział w konferencjach i spotkaniach branżowych, tym chętniej reprezentowaliby organizację podczas takich wydarzeń.

Podsumowanie

Empiryczne badanie przeprowadzone wśród przedstawicieli Pokolenia Y, umożliwiło realizację celu pracy i dostarczyło interesujących wniosków. Chociaż respondenci wyrazili ogólnie pozytywny stosunek wobec inicjatyw z zakresu *employer branding* to jednak chcieliby oni uczestniczyć przede wszystkim w działaniach uznanych przez nich za najskuteczniejsze w tym zakresie (H3). Należy również zauważyć, że chociaż w badanej populacji ponad połowa przedstawicieli Pokolenia Y pracuje zawodowo w pełnym wymiarze czasu, to wyrażają oni chęć włączenia się w proces budowania marki pracodawcy wyłącznie w zakresie organizacji dni otwartych w organizacji oraz udostępniania treści publikowanych na profilach firmowych w mediach społecznościowych. Natomiast posiadane przez nich wykształcenie nie jest zmienną w jakikolwiek sposób wpływającą na chęć włączenia się w inicjatywy z zakresu *employer branding*.

Zgodnie ze wspomnianym modelem CRUSH zawierającym konkretne wskazówki jak dotrzeć do przedstawicieli Pokolenia Y i stworzyć wizerunek atrakcyjnego pracodawcy, silną markę pracodawcy cechuje atrakcyjność rozumiana jako innowacyjność i spontaniczność w działaniu, unikalność - czyli autentyczność i uczciwość, oryginalność związana z identyfikacją klienta z daną marką i zadowolenie, pod którym kryje się wsparcie rozwoju Milenialsów.

Odwołując się do badań empirycznych należy stwierdzić, że atrakcyjność silnej marki pracodawcy z modelu uwidacznia się w innowacyjności form aktywności pracodawcy z wykorzystaniem Internetu. Z kolei unikalność oznacza dla przedstawicieli Pokolenia Y rzetelność i autentyczność w prowadzeniu strony internetowej i profili społecznościowych, gdyż sami w łatwy sposób mogą zweryfikować wizerunek kreowany przez pracodawcę. Natomiast organizacja dni otwartych/szkoleń/warsztatów w organizacji powinna wynikać z postrzegania organizacji przez Mileniasów jako takiej, która łączy ze sobą ludzi o podobnych pasjach i zainteresowaniach.

Miernikiem osiągniętych celów postawionych w pracy są przygotowane rekomendacje pozwalające na praktyczną implementację wypracowanych wyników badań. Wśród nich można wymienić m.in. wprowadzenie aktywnej partycypacji pracowników z Pokolenia Y

w zakresie budowania oraz prowadzenia firmowej strony internetowej i kont w mediach społecznościowych.

Z pewnością do słabych stron niniejszego badania należy forma jego przeprowadzenia. W celu zebrania niezbędnych danych do dalszej analizy posłużono się badaniem ustrukturyzowanym przeprowadzonym w oparciu o z góry ustalony, nie podlegający modyfikacjom kwestionariusz. W związku z tym kolejność i sposób zadawania pytań oraz forma prezentacji uzyskanych wyników były jednoznacznie określone. Ponadto w związku z tym, że badanie przeprowadzono na niereprezentatywnej próbie badawczej, prezentacja wyników i rozszerzanie ich na całą populację zostało znacznie ograniczone.

W przypadku prowadzenia dalszej analizy, należałoby wprowadzić formy pomiaru, które całkowicie eliminowałyby możliwość udzielenia wielu odpowiedzi przez jednego respondenta. Warto rozważyć również inną konstrukcję kwestionariusza ankiety np. wprowadzić pytania otwarte, w których respondenci samodzielnie uzupełnialiby odpowiedzi. Należałoby także zastosować dokładniejszą charakterystykę próby badawczej poprzez przyjęcie bardziej zróżnicowanych i precyzyjniejszych zmiennych do jej opisu. Być może warto zastanowić się nad przyjęciem szerszej skali odpowiedzi oraz zastosować formę wywiadu pogłębionego, który stanowiłby uzupełnienie dla badań w formie kwestionariusza ankiety.

Bibliografia

Albrychiewicz-Słocińska A., Robak E. (2017), Pozyskiwanie pracowników z pokolenia Y - wybrane praktyki organizacyjne z zakresu marketingu rekrutacyjnego, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej*, 28, 152-153.

Armatys A. (b.d.), *Jak budować markę pracodawcy, którą pokochają millenialsi? Model CRUSH*, dostępny na: <http://markapracodawcy.pl/jak-budowac-marke-pracodawcy-ktora-pokochaja-millenialsi-model-crush/> (data dostępu 10.11.2020).

Backhaus K., Tikoo S. (2004), Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*, 4(5).

Baran M., Kłós M. (2014), Pokolenie Y - prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami, *Marketing i Rynek*, 5.

Bartkowiak M., Szłapińska J. (2014), Znaczenie budowania wizerunku pracodawcy na nowym rynku pracy, *Dyskursy Młodych Andragogów*, 15.

Berniak-Woźny J. (2015), CSR jako narzędzie budowy marki pracodawcy, *Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula*, 44(6), 24-36.

Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K. (2009), Kreowanie wizerunku pracodawcy poprzez instrumenty polityki personalnej, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 6(71), 43-54.

Kaczowska-Serafińska M., Michalska K. (2015), Employer branding - nowe możliwości dla efektywnych procesów rekrutacji pokolenia Y, *Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula*, 44 (6), 93-107.

Kantowicz-Gdańska M. (2009), Employer branding - kwestie definicji i modelu, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 6(71), 55-65.

Knap-Stefaniuk A. (2015), Kształtowanie wizerunku współczesnej firmy - wybrane zagadnienia, *Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula*, 44(6), 108-119.

Lebowitz S. (2016), *4 tys. osób w IBM próbowało zrozumieć pracę z młodymi. Oto ich 3 wnioski*, dostępny na: <https://businessinsider.com.pl/firmy/zarzadzanie/milleniarsi-w-pracy-jakie-maja-potrzeby/5cxxl4v> (data dostępu 17.11.2020).

Lievens F., Van Hove G., Anseel F. (2007), Organizational identity and employer image: towards a unifying framework, *British Journal of Management*, 18, 44-59.

Markapracodawcy (b.d.), *Pokolenie Y trudnym wyzwaniem dla Employer Brandingu?*, dostępny na: <http://markapracodawcy.pl/pokolenie-y-trudnym-wyzwaniem-dla-employer-branding/> (data dostępu 10.11.2020).

Matuszewska A.M. (2019), *Marka korporacyjna a marka pracodawcy - związki i zależności. Rozprawa doktorska*, dostępna na: <http://dSPACE.uni.lodz.pl:8080/xmlui/bitstream/handle/11089/26249/Agata%20Matuszewska%20-%20Praca%20doktorska.pdf?sequence=1&isAllowed=n> (data dostępu 20.11.2020).

McQueen M. (2016), *Pokolenie Y. Współistnienie czy współdziałanie. Nowe zasady komunikacji międzypokoleniowej*, Studio EMKA, Warszawa.

Mendryk I. (2013), Aktywność w mediach społecznościowych jako element kształtowania własnego wizerunku dla potencjalnego pracodawcy: wyniki badań, *Studia Ekonomiczne*, 157, 134-147.

Moroko L., Uncles M.D. (2008), Characteristics of successful employer brands, *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175.

Oczkowska R. (2015), Kreowanie wizerunku organizacji jako pracodawcy, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty*, 38(4), 185-197.

Raczyńska M., Stachowska M. (2012), Wykorzystanie narzędzi komunikacji społecznej w budowaniu zewnętrznego wizerunku pracodawcy z wyboru, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty*, 25(3), 59-72.

Van den Bergh J., Behrer M. (2012), *Jak kreować marki, które pokocha pokolenie Y?*, Edgard, Warszawa.

Zygiert J. (2016), *Co motywuje do pracy pokolenie Y?*, dostępny na: <https://www.edenred.pl/web/pageFiles/news/156/artykulco-motywuje-do-pracy-pokolenie-y-j-zygiert.pdf> (data dostępu 17.11.2020).