

**Daria Ilczuk**

II rok SS2 MSG Międzynarodowe Strategie Marketingowe

## **Działania z zakresu budowania wizerunku pracodawcy w ocenie pokolenia Y – wyniki zogniskowanego wywiadu grupowego**

### **Wstęp**

Współcześnie osoby pomiędzy 22. a 37. rokiem życia stanowią znaczącą grupę aktywnych zawodowo uczestników rynku pracy lub rozpoczynających poszukiwania zatrudnienia. Pomimo że przedstawiciele pokolenia Y w większości dopiero stawiają pierwsze kroki na rynku pracy, to już można zaobserwować, iż zmieniają oni miejsce zatrudnienia średnio co dwa lata<sup>1</sup>.

W artykule opisano działania związane z budowaniem wizerunku pracodawcy jakie podejmują przedsiębiorstwa, aby stać się na tyle atrakcyjną organizacją na rynku pracy, żeby zachęcić aktualnie zatrudnionych na pozostanie w przedsiębiorstwie na dłużej oraz pozyskać nowych kandydatów przyczyniających się do rozwoju firmy i osiągnięcia przez nią wyznaczonych rezultatów. Celem artykułu jest wykazanie, w jaki sposób aktywności z obszaru *employer branding*<sup>2</sup> są realizowane przez wybrane firmy w praktyce oraz jak bezpośredni odbiorcy oceniają te działania, z którymi zetknęli się w swoim miejscu zatrudnienia oraz na rynku pracy.

Artykuł zawiera przykłady praktyk z zakresu *employer branding*, stosowanych w takich firmach, jak: Mars Polska, McDonald's Polska, Levi Strauss Polska oraz przedsiębiorstwa piwowarskiego Heineken. Ponadto, w dalszej części artykułu opisano wyniki przeprowadzonego badania, w którym przedstawiciele pokolenia Y, dokonywali oceny aktywności z obszaru *employer branding*. Metodą badawczą, wykorzystaną w tej pracy był zogniskowany wywiad grupowy pozwalający na uzyskanie bardziej szczegółowych informacji na omawiany temat oraz lepsze poznanie motywacji i potrzeb generacji Y, jeśli chodzi o rynek pracy.

---

<sup>1</sup> P. Rusak, *Czy należy bać się pokolenia Z?* [online] Grupa Pracuj 2014, <http://kariera.pracuj.pl/porady/czy-nalez-y-bac-sie-pokolenia-z/> [dostęp: 12.01.2015].

<sup>2</sup> Z racji trudności w dosłownym tłumaczeniu pojęcia *employer branding* na język polski, stwierdzenia budowanie/tworzenie/kreowanie wizerunku pracodawcy, należy traktować jako równoznaczne z terminem *employer branding*.

## 1. Definicja pojęcia *employer branding*

Budowanie wizerunku pracodawcy jest tłumaczeniem terminu *employer branding*, rozumianego w literaturze jako „wszystkie działania, jakie podejmuje organizacja, skierowane do obecnych oraz potencjalnych pracowników, mające na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy”<sup>3</sup>.

Pojęcie związane jest również z tożsamością przedsiębiorstwa, dlatego *employer branding* ma wpływ na „ukazanie organizacji jako wspianiałego miejsca pracy w myśleniu obecnych pracowników i interesantów z zewnętrznego otoczenia, czyli potencjalnych kandydatów do pracy, klientów, konsumentów i innego rodzaju interesantów”<sup>4</sup>.

Koncepcja budowania wizerunku pracodawcy posiada również wewnętrzny i zewnętrzny aspekt, w zależności od grupy odbiorców podejmowanych działań. *Employer branding wewnętrzny*<sup>5</sup> skierowany jest do obecnych pracowników i skupia się głównie na aktywnościach związanych z wewnętrznym środowiskiem przedsiębiorstwa. Natomiast *employer branding zewnętrzny*<sup>6</sup> dotyczy działań wizerunkowych, podejmowanych na rynku pracy i adresowanych do potencjalnych pracowników w celu przyciągnięcia oraz zainteresowania ofertą zatrudnienia właściwych kandydatów, pożądanym na dane stanowisko.

Termin *employer branding* po raz pierwszy został użyty w artykule *The employer brand* (autorzy: Simon Barrow i Tim Ambler). Publikacja była nowatorskim podejściem do sprawdzenia powiązań zastosowania technik z obszaru zarządzania marką w stosunku do procesów związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim. Większość najnowszych badań koncepcji *employer branding* utrzymanych jest właśnie w tym nurcie<sup>7</sup>.

*Employer branding* to dziedzina interdyscyplinarna, łącząca komunikację zewnętrzną (marketing, public relations, sponsoring) z komunikacją wewnętrzną, opartą na indywidualnej kulturze organizacji przedsiębiorstwa (zarządzaniem personelem oraz budowaniem marki wewnętrznej firmy)<sup>8</sup>.

---

<sup>3</sup> M. Kozłowski, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 13.

<sup>4</sup> B. Minchington, *Your Employer Brand attract-engage-retain*, Collective Learning, Australia 2006, s. 18.

<sup>5</sup> M. Kozłowski, *Employer branding...*, s. 13.

<sup>6</sup> J. Dąbrowska, *Employer branding. Marka pracodawcy w praktyce*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Polska 2014, s. 51.

<sup>7</sup> T. Ambler, S. Barrow, *The employer brand*, „Journal of Brand Management” 1996, vol. 4, nr 3, s. 185–206.

<sup>8</sup> J. Dąbrowska, *Employer Branding...*, s. 49.

## 2. Pokolenia na rynku pracy

Wspominając o idei *employer branding* należy przeanalizować grupy, wobec których stosuje się narzędzia z zakresu budowania wizerunku pracodawcy. Aktualnie na rynku pracy występują cztery pokolenia<sup>9</sup>, mianowicie: *baby boomers* (urodzeni w latach 1946–1964), generacja X (urodzeni w latach 1965–1979), generacja Y (urodzeni w latach 1980–1995) oraz generacja Z (urodzeni w latach 1996–2009)<sup>10</sup>.

Pokolenie *baby boomers*<sup>11</sup> w pełni poświęca się pracy, łącznie z wykonywaniem obowiązków służbowych w czasie prywatnym. Głównymi czynnikami motywującymi dla tej generacji jest strach przed utratą zatrudnienia oraz przede wszystkim finanse.

Pokolenie X dojrzało w czasie wielu kluczowych zmian historycznych (stan wojenny, rozpad ZSRR, rozwój mediów), co wpłynęło na trudność z odnalezieniem się tych osób w nowej rzeczywistości<sup>12</sup>. Pokolenie, które było nieprzystosowane do innych wymagań pracodawców, przejawiało negację w stosunku do rozwoju zawodowego.

Pokolenie Y to istotna grupa na rynku pracy<sup>13</sup>, która dorastała w realiach powszechnego dostępu do informacji ze świata za pośrednictwem Internetu, dzięki czemu świetnie odnajduje się w międzynarodowym środowisku pracy. *Millennialsi*<sup>14</sup> skupiają się na możliwości rozwoju osobistego przez nabieranie doświadczenia zawodowego i pozyskiwanie nowych umiejętności. Jednak sporą uwagę przywiązują do zachowania równowagi pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym<sup>15</sup>.

Pokolenie Z dopiero wchodzi na rynek pracy. Od najmłodszych lat generacja funkcjonuje w środowisku zupełnie zdominowanym przez nowe technologie, dlatego pozostaje w stałej interakcji z wirtualną rzeczywistością, głównie za pomocą urządzeń mobilnych.

---

<sup>9</sup> W publikacji nie uwzględniono opisu pokolenia *mature* (urodzeni przed II wojną światową) oraz pokolenia Alfa (urodzeni po 2010 r.) z racji tego, iż przedstawiciele najstarszej generacji nie stanowią już istotnej grupy osób aktywnych zawodowo, a reprezentanci najmłodszej generacji jeszcze nie osiągnęli odpowiedniego wieku, aby wejść na rynek pracy.

<sup>10</sup> Za: *Pokolenia na rynku pracy*, red. A. Rogozińska-Pawelczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 39–85; J. Bergh, M. Behrer, *Jak kreować marki, które pokocha pokolenie Y*, Wydawnictwo Samo Sedno, Warszawa 2012, s. 21–24; M. Juchnowicz, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 118.

<sup>11</sup> W tym czasie narodziło się około 400 000 dzieci rocznie, stąd nazwa pokolenia.

<sup>12</sup> Nazywani również *pokoleniem PRL*.

<sup>13</sup> Generacja liczy w Polsce około 19% ogółu populacji w wieku powyżej 15 lat. Por.: J. Wiktorowicz i in., *Pokolenia – co się zmienia?*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 23.

<sup>14</sup> Nazywani również *pokoleniem millenium* – wkraczali w dorosłość na przełomie wieków.

<sup>15</sup> „Pracować, by żyć, a nie: żyć, aby pracować” – motto, nawiązujące do *work-life balance*.

### 3. Opis działań z zakresu *employer branding*

Działania związane z *employer branding*, kierowane w stosunku do aktualnych pracowników, powinny skupiać się na takich obszarach, jak: relacje wewnętrzne, rozwój i kariera zatrudnionych, ich wynagrodzenia i dodatkowe świadczenia oraz na ogólnej atmosferze w środowisku pracy, wynikającej z kultury danej organizacji, która stanowi podstawowy odnośnik wszystkich wymienionych aktywności<sup>16</sup>.

Obszar relacji wewnętrznych obejmuje doskonalenie procesu komunikacji, czyli sprawnego przepływu informacji między wszystkimi pracownikami organizacji, w sposób bezpośredni w małych firmach, po zintegrowany system elektroniczny w korporacjach. Ważnym elementem tego obszaru jest także słuchanie opinii i sugestii zatrudnionych na temat wszelkich spraw dotyczących przedsiębiorstwa<sup>17</sup>. Znaczący wpływ na kształtowanie prawidłowych relacji wewnętrznych ma również sposób zarządzania i styl przywództwa liderów, kierującymi zespołem pracowników.

Aktywności z zakresu *employer branding* powinny także uwzględniać planowanie indywidualnych ścieżek kariery i realizację odpowiednich programów szkoleniowych<sup>18</sup>. Informacje na temat przyszłych potrzeb rozwojowych zatrudnionych oraz ich gotowości do awansu na kolejne szczeble kariery zawodowej dostarcza opinia wydawana w ramach ściśle i jasno sprecyzowanego systemu oceny pracowników.

Wynagrodzenie i benefity są nieodłącznym elementem wpływającym na postrzeganie wizerunku pracodawcy. Oferty zatrudnienia zawierające propozycję zarobków danej wysokości często wzbogacone są również o dodatkowe świadczenia w postaci bezpłatnej opieki medycznej, czy pakietów sportowych lub rekreacyjnych. Ważne udogodnienie dla pracowników to także możliwość wyboru specjalnego terminu urlopu lub uzyskanie korzystnych warunków jego przedłużenia.

Środowisko pracy wiąże się z panującą atmosferą w miejscu zatrudnienia, opartą na kontaktach interpersonalnych oraz stosunkach zawodowych ze zwierzchnikami. Obszar ten łączy się również z takimi zagadnieniami, jak organizacja czasu i formy wykonywania obowiązków służbowych, dających możliwość zdalnego wypełniania poszczególnych zadań poza miejscem zatrudnienia oraz w niepełnym wymiarze godzin<sup>19</sup>.

---

<sup>16</sup> M. Kantowicz-Gdańska, *Employer branding – kwestie definicji i modelu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 6, s. 55–65.

<sup>17</sup> J. Leary-Joyce, *Becoming an employer of choice*, Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 81.

<sup>18</sup> A. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2006, s. 37.

<sup>19</sup> A. Grycuk, *Najważniejsze tendencje na rynkach pracy w krajach rozwiniętych*, Biuro Analiz Sejmowych 2013, nr 4, s. 18.

Kolejne działania z zakresu *employer branding* powinny być skierowane do potencjalnych kandydatów szukających pracy, aby pozyskać tych idealnie wpisujących się w kulturę organizacji oraz posiadających odpowiednie kwalifikacje i predyspozycje.

Stworzenie pakietu korzyści<sup>20</sup>, oferowanych przez pracodawcę, a następnie wybór odpowiednich form jego promocji i kanałów komunikacji, znacząco usprawni przebieg procesu rekrutacji, przynosząc skuteczne rezultaty w postaci obszernej bazy składanych CV<sup>21</sup>. Należy również pamiętać jak ważny jest sam przebieg procesu rekrutacji, ponieważ dla większości kandydatów stanowi pierwsze zetknięcie się z firmą, na podstawie którego wyrabiają sobie opinie na temat danego pracodawcy i jego faktycznego podejścia do personelu.

Kolejny obszar aktywności skierowanych do odbiorców z otoczenia zewnętrznego to przede wszystkim skupianie się na kreowaniu i utrwalaniu pozytywnego wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy, poprzez działania, takie jak: udział w targach pracy, oferowanie programu praktyk lub staży, pomoc ambasadorków firmy w udzielaniu informacji na temat warunków pracy w przedsiębiorstwie, podkreślanie zdobytych wyróżnień w rankingach najlepszych pracodawców, czy aktywności z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu<sup>22</sup>.

Wszystkie dotychczas wymienione działania wiążą się przede wszystkim z kulturą panującą w organizacji, a co za tym idzie, z wyznawanymi przez pracodawców wartościami. Przedsiębiorstwo powinno stworzyć jasny przekaz oferowanych korzyści i nagłaśniać jego treść nie tylko wśród swoich pracowników, ale również wśród otoczenia zewnętrznego.

#### 4. Przykłady praktyk stosowanych przez przedsiębiorstwa

Nietypowe działanie z zakresu *employer branding* zastosowała firma McDonald's – pracodawca jako pierwszy w Polsce wykorzystał reklamę telewizyjną w kampanii rekrutacyjnej. W spocie *A może frytki do tego?* autentyczny pracownik

---

<sup>20</sup> *Employer Value Proposition*, czyli pakiet wartości pracodawcy, zestaw powodów, które przyciągną odpowiednie osoby, zachęcą je do złożenia aplikacji, a następnie będą podnosić motywację już zatrudnionych i wpływać na ich chęć pozostania w organizacji. W zbiorze unikalnych wartości pracodawcy należy uwzględnić zarówno korzyści racjonalne, związane z daną pracą (wynagrodzenie, dodatkowe świadczenia, możliwość rozwoju i awansu), ale również korzyści emocjonalne (satisfakcja, wynikająca z pracy w firmie, atmosfera miejsca zatrudnienia, poziom odpowiedzialności i zaangażowania) i holistyczne (wolontariat pracowniczy, dialog społeczny, dzielenie się wiedzą) i te, wspierające sam wizerunek pracodawcy (przynależność do międzynarodowej grupy firm, znana marka produktu, znane autorytety w organizacji).

<sup>21</sup> A. Juchimiuk, *Umiejętnie sprzedaj pracę!*, Marketing w Praktyce, Warszawa 2008, nr 4, s. 36, marketing.org.

<sup>22</sup> *Czas na EB. Employer Branding & Corporate Social Responsibility*, red. U. Gołaszewska-Kaczan, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009, s. 41–179.

firmy opowiada swoim znajomym o podjęciu pracy w McDonald's, co wywołuje prześmiewcze uwagi i komentarze grupy. Przekaz reklamy miał na celu poprawę wizerunku pracodawcy, kojarzonego wśród młodych osób za mało ambitne miejsce zatrudnienia, bez większych szans na rozwój i zdobycie doświadczenia<sup>23</sup>. Kampania została oceniona pozytywnie i doceniona wśród szerokiej grupy odbiorców.

Firma Heineken postanowiła przeprowadzić rozmowy kwalifikacyjne, do których nie można było się w żaden sposób przygotować. Zamiast serii standardowych pytań przyszli stażyści zostali sprawdzeni, jak zachowują się w nietypowych sytuacjach oraz jaka będzie ich reakcja na te okoliczności. Działanie miało na celu podkreślenie wyznawanych wartości pracodawcy, czyli zaufanie, pomysłowość, zdolność do kreatywnego szukania rozwiązań w nagłych sytuacjach. Kampania rekrutacyjna „*The Candidate*” zdobyła uznanie wśród potencjalnych pracowników oraz klientów na całym świecie<sup>24</sup>.

Firma Levi's związała swoje działania z zakresem *employer branding* z obszarem społecznej odpowiedzialności biznesu. Pracodawca zatrudnia osoby podzielające wartości, wynikające z kultury organizacji, czyli empatia, oryginalność, uczciwość i odwaga. Firma zachęca pracowników do wolontariatu wspierającego wszelkie przedsięwzięcia charytatywne oraz posiada własną fundację „*Red Tab*”, pomagającą zatrudnionym w trudnej sytuacji życiowej przez możliwość porozmawiania z psychologiem oraz udzielanie środków materialnych<sup>25</sup>.

Firma Mars skupia się na aktywnościach z zakresu *employer branding* skierowanych do aktualnie zatrudnionych. Pracodawca organizuje szkolenia rozwijające umiejętności personelu. Ponadto firma wspiera karierę opartą na awansach poziomych, umożliwiającą nabywanie nowych doświadczeń<sup>26</sup>. Mars jako producent batoników m.in. Bounty, MilkyWay, Snickers zaopatruje wszystkie biura w koszyczki ze słodyczami dla pracowników. Jednak mając na uwadze zdrowie personelu, firma na swój koszt zapewnia im bezpłatną opiekę medyczną.

## 5. Opis badania – ocena działań w postrzeganiu pokolenia Y

Przeprowadzone badanie miało na celu dokonanie ogólnej oceny działań z zakresu budowania wizerunku pracodawcy przez przedstawicieli pokolenia Y oraz lepsze poznanie motywacji i potrzeb tych osób, jeśli chodzi o rynek pracy. Dzięki badaniu, można było sprawdzić, które aktywności firmy jako atrakcyjnego

---

<sup>23</sup> J. Kotzian, *A może frytki do tego ?*, „Personel i Zarządzanie, Infor PL” 2008, nr 6, s. 36–48.

<sup>24</sup> V. Huynh, *A case study of Heineken on hiring the right person for the right job* [online] Profiles International SEA 2013, <http://blog.profiles-sea.com/> [dostęp: 12.01.2015].

<sup>25</sup> Red Tab Foundation [online] HelloARI 2012, <http://redtabfoundation.org/> [dostęp: 12.01.2015].

<sup>26</sup> M. Słabosz, *Jak pracują Marsjanie*, „Kariera, Universum Polska” 2009, nr 3, s. 18–20.

pracodawcy są najbardziej doceniane przez wspomnianą generację i z jakiego powodu tak się dzieje oraz z czego to wynika.

Wykorzystaną metodą badawczą był zogniskowany wywiad grupowy. Forma przeprowadzonego badania ukazała różnorodność omawianych doświadczeń pokolenia Y na rynku pracy oraz dostarczyła wiele cennych wskazówek tendencji postępowania generacji, dotyczących planów zawodowych na przyszłość.

Badanie odbyło się na podstawie wcześniej ustalonego scenariusza zawierającego szczegółową listę pytań uporządkowanych w dwóch zasadniczych blokach tematycznych: obszar badawczy działań wewnętrznych pracodawcy oraz działań zewnętrznych.

W badaniu wzięli udział studenci trzeciego roku Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Gdańskiego uczący się w trybie stacjonarnym. Podstawowym wyznacznikiem uczestnictwa w badaniu był wiek respondentów (w tym przypadku wszystkie osoby ukończyły 22. rok życia), aby reprezentowali oni przedstawicieli generacji Y (próba celowa, niereprezentatywna). Zrealizowano jedną sesję foku-sową, w której uczestniczyło sześć osób (dwóch mężczyzn i cztery kobiety)<sup>27</sup>.

Respondenci w większości podejmują się wykonywania zajęć dorywczych (umowa zlecenie), związanych z branżą odzieżową („robienie wszystkiego, od składania ubrań na sklepie, po mycie naczyń po całym dniu”) i gastronomiczną, organizacją wydarzeń rozrywkowych i sportowych („przyjmowałam i wydawałam depozyty na Nocnym Biegu Świętojańskim”).

Bardzo ważnym narzędziem komunikacji w miejscu zatrudnienia okazała się rozmowa telefoniczna. Wszyscy respondenci wymieniali tę formę kontaktu jako najważniejszą, a w dalszej kolejności przekazywanie informacji drogą mailową oraz podczas bezpośredniej konwersacji.

W większości respondenci wspominali o przyjacielskim i pomocnym nastawieniu zwierzchników, którzy angażują się i uczestniczą w wykonywaniu danych obowiązków służbowych. „Mój szef wychodzi z założenia, że on jest dla mnie, a nie ja dla niego, dlatego wspiera wszystkich i pomaga nam.”

Zdecydowana większość badanych czuje się doceniona w miejscu pracy poprzez pozostawanie w dobrych relacjach ze swoimi zwierzchnikami, którzy traktują ich serdecznie i interesują się ich postępami przy realizowaniu określonych zadań, udzielając cennych wskazówek i porad w razie wątpliwości, czy problemów.

Uczestnicy badania stwierdzili jednogłośnie, iż z racji wykonywanego zawodu (zajęcie dorywcze, dodatkowe, „niezbyt wymagające i ambitne”) nie ma potrzeby organizowania dodatkowych kursów, podnoszących kwalifikacje persone-

---

<sup>27</sup> Uczestnikami wywiadu powinna być grupa licząca od 6 do 8 osób. Por.: A. Sagan, *Badania marketingowe. Podstawowe kierunki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 148.

lu. Jeśli respondenci zmieniliby prace na „*bardziej ambitną*” to chętnie skorzystali by z dodatkowych szkoleń dla własnej satysfakcji i doskonalenia swoich umiejętności. Ponadto stwierdzili, że „nie da się zarobić nie wiadomo jak dużych pieniędzy” z zajęcia dorywczego, ale wysokość ich wynagrodzenia jest w pełni adekwatna w stosunku do zakresu wykonywanych obowiązków. Dodatkowe świadczenia, które otrzymują zatrudnieni, to głównie gadzety firmowe atrakcyjne niżki na produkty przedsiębiorstwa.

Najważniejszą potrzebą zapewnianą przez pracodawcę powinna być przyjazna atmosfera w miejscu pracy, rozumiana jako dobór zgranego personelu, cechującego się serdecznym nastawieniem w kontaktach międzyludzkich oraz sposób podejścia zwierzchników do podwładnych. W dalszej kolejności respondenci wymienili potrzebę otrzymywania adekwatnego wynagrodzenia za wykonywane obowiązki.

Respondenci zdecydowaliby się na odejście z firmy, jeśli na rynku pracy pojawiłaby się atrakcyjniejsza oferta zatrudnienia zapewniająca możliwość rozwoju zawodowego oraz stawiająca przed nimi nowe wyzwania, „bo kto nie ryzykuje, ten nie ma ciekawych doświadczeń z życia”.

Prawie wszyscy uczestnicy badania dowiedzieli się o swojej przyszłej pracy od znajomych lub zajęcie zostało polecone przez ich przyjaciół. Ponadto, respondenci przeglądają serwisy internetowe, gromadzące obszerną bazę ogłoszeń różnego rodzaju pracodawców. Głównym powodem, który zadecydował o podjęciu zatrudnienia u danego pracodawcy było przede wszystkim wysokość wynagrodzenia, adekwatne do zakresu obowiązków. Respondenci zwracali również uwagę na pozytywne opinie osób już zatrudnionych w danej organizacji.

Zdaniem uczestników badania, idealny pracodawca to wspierającym, miłym, pomocnym i sympatycznym szefem, który „daje dużo kasy”. Wszyscy respondenci planują w przyszłości założenie własnej działalności gospodarczej, sfinansowanej z oszczędności odłożonych z pracy na etacie. Głównym motywem takiego postępowania jest chęć bycia niezależnym oraz sprawdzenia swoich umiejętności w praktyce, bez niczyjej pomocy.

## **Podsumowanie**

Przeanalizowane studia przypadków, pokazały różne sposoby stosowania praktyk z zakresu *employer branding*, wśród których znalazły się działania wewnętrzne oraz aktywności zewnętrzne. Wykorzystane praktyki wpłynęły nie tylko na ogólną poprawę wizerunku przedsiębiorstw jako pracodawców, ale również przyczyniły się do lepszego postrzegania danej firmy przez szeroką grupę odbiorców, czyli klientów i lokalną społeczność.



Z przeprowadzonego badania wynika, iż najważniejszym obszarem, decydującym o podjęciu zatrudnienia lub pozostaniu w danej firmie na dłużej jest odpowiednia atmosfera miejsca pracy, czyli przyjacielskie relacje między współpracownikami oraz pomocne podejście zwierzchników. Głównym źródłem informacji na temat zatrudnienia oraz warunków, występujących w miejscu pracy są osoby, które aktualnie pracujące w danej organizacji.

*Employer branding wewnętrzny* jest najważniejszym obszarem działań przedsiębiorstw, wpływającym na poprawę ich wizerunku, ponieważ zadowoleni pracownicy są najlepszymi ambasadorami pracodawców.

## Bibliografia

- Ambler T., Barrow S., *The employer brand*, „Journal of Brand Management” 1996, vol. 4, nr 3.
- Baruk A., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2006.
- Bergh J., Behrer M., *Jak kreować marki, które pokocha pokolenie Y*, Wydawnictwo Samo Sedno, Warszawa 2012.
- Czas na EB. Employer Branding & Corporate Social Responsibility*, red. U. Gołaszewska-Kaczan, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009.
- Dąbrowska J., *Employer branding. Marka pracodawcy w praktyce*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Polska 2014.
- Grycuk A., *Najważniejsze tendencje na rynkach pracy w krajach rozwiniętych*, „Biuro Analiz Sejmowych” 2013, nr 4.
- Huynh V., *A case study of Heineken on hiring the right person for the right job* [online] Profiles International SEA 2013, <http://blog.profiles-sea.com/>.
- Juchimiuk A., *Umiejętnie sprzedaj pracę !*, „Marketing w Praktyce” 2008, nr 4, [marketing.org](http://marketing.org).
- Juchnowicz M., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- Kantowicz-Gdańska M., *Employer branding – kwestie definicji i modelu*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, IPiSS, Warszawa 2009.
- Kotzian J., *A może frytki do tego?*, „Personel i Zarządzanie, Infor PL” 2008, nr 6.
- Kozłowski M., *Employer Branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Leary-Joyce J., *Becoming an employer of choice*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
- Minchington B., *Your Employer Brand attract-engage-retain*, Collective Learning, Australia 2006.
- Pokolenia na rynku pracy*, red. A. Rogozińska-Pawełczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
- Red Tab Foundation [online] HelloARI 2012, <http://redtabfoundation.org/>.
- Rusak P., *Czy należy bać się pokolenia Z?* [online] Grupa Pracuj 2014, <http://kariera.pracuj.pl/porady/czy-nalezzy-bac-sie-pokolenia-z/>.

Sagan A., *Badania marketingowe. Podstawowe kierunki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004.

Słabosz M., *Jak pracują Marsjanie*, „Kariera, Universum Polska” 2009, nr 3.

Wiktorowicz J. i inni, *Pokolenia – co się zmienia?*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.

## **Streszczenie**

Aktualnie przedstawiciele pokolenia Y, czyli osoby pomiędzy 22. a 37. rokiem życia, stanowią znaczącą grupę na rynku pracy i zmieniają miejsce zatrudnienia średnio co dwa lata. W opracowaniu opisano działania związane z budowaniem atrakcyjnego wizerunku pracodawcy, skierowane do osób już zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie oraz do potencjalnych kandydatów, poszukujących pracy. Celem artykułu jest sprawdzenie, w jaki sposób aktywności z obszaru *employer branding*, realizowane są przez wybrane firmy w praktyce oraz jak bezpośredni odbiorcy oceniają te działania, z którymi zetknęli się w swoim miejscu zatrudnienia oraz na rynku pracy. Opracowanie zawiera przykłady praktyk stosowanych w takich firmach jak Mars Polska, McDonald's Polska, Levi Strauss Polska oraz Heineken. W dalszej części artykułu opisano wyniki przeprowadzonego badania, w którym przedstawiciele pokolenia Y, dokonywali oceny aktywności z obszaru *employer branding*. Wykorzystaną metodą badawczą był zogniskowany wywiad grupowy.

**Słowa kluczowe:** wizerunek pracodawcy, employer branding, pokolenie Y

## **EMPLOYER BRANDING IN THE OPINION OF GENERATION Y**

### **Summary**

Nowadays, generation Y (the people between the ages of 22 and 37) represent a significant group in the labour market and they change jobs every 2 years. The article describes the employer branding activities addressed to current employees and key stakeholders in the external market (active and passive candidates). The purpose of this article is to check how your companies carry out the employer branding activities in practice and how group of recipients evaluate the employer branding activities which encountered in their place of employment and the labor market. The article contains the case studies of Mars Poland, McDonald's Poland, Levi Strauss Poland and Heineken. In the next part of this article describes the research results of the employer branding activities in the opinion generation Y. Focus group was a form of research used to collect data on this topic.