

Katarzyna Piwowar-Sulej

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

POKOLENIE Y – WYZWANIEM DLA MARKETINGU PERSONALNEGO

1. Wstęp

Dzisiejszy rynek pracy można określić mianem rynku pracownika. Przedsiębiorstwa stające wobec takiej sytuacji, a chcące działać z sukcesem, powinny opracować i wdrożyć program, którego celem będzie budowa atrakcyjnego wizerunku pracodawcy. Wizerunkiem tym jest obraz ukształtowany w świadomości obecnych oraz potencjalnych pracowników na bazie ich osobistych doświadczeń (w przypadku osób zatrudnionych) albo też informacji docierających do potencjalnych kandydatów do pracy (szerzej zob. [Baruk 2006, s. 34]).

We wskazanym programie należy uwzględnić odbiorców działań, którymi to stają się coraz częściej ludzie urodzeni w latach 1982-2000, zwani „millenialsami” lub „igrekami” (jako reprezentanci pokolenia Y). Różnią się oni znacznie od osób starszych od siebie pod względem wyznawanych wartości.

Świadome kształtowanie obrazu przedsiębiorstwa na rynku pracy wiąże się ze stosowaniem tzw. marketingu personalnego. Działania związane z marketingiem personalnym można podzielić na:

- wewnętrzne (skierowane do pracowników) – mieszczą się one w obrębie tzw. marketingu wewnętrznego, którego istotą są zaplanowane działania, mające za zadanie ograniczyć opór wobec zmian oraz motywować i integrować pracowników (por. [Olsztyńska 2005, s. 15]);
- zewnętrzne (skierowane do potencjalnych kandydatów do pracy) – mające na celu wywołanie chęci ubiegania się o pracę lub przyjęcia stanowiska w danej organizacji (szerzej zob. [Piwowar 2006, s. 61-62]).

Zasadne jest, by podstawą doboru instrumentów zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego marketingu personalnego była analiza wartości ważnych dla pracowników – w interesującym nas przypadku dla reprezentantów pokolenia Y.

Celem artykułu jest zaprezentowanie działań podejmowanych w ramach marketingu personalnego, związanych z potrzebą dostosowania się pracodawców do no-

wych wymagań rynku pracy. Na podstawie analizy cech charakterystycznych „millenialsów” wskazano na przykłady szczegółowych narzędzi marketingu personalnego skierowanych do analizowanej grupy. Niektóre z nich mają charakter innowacyjny. Do osiągnięcia wymienionych celów zastosowano takie metody badawcze, jak studia literatury przedmiotu oraz internetowe wywiady luźne z pracownikami działów HR dwunastu wybranych przedsiębiorstw różnych branż działających na terenie Polski, przeprowadzone w pierwszej połowie 2008 r. Przedstawione rozważania oparto także na doświadczeniu zdobytym przez autorkę w praktyce gospodarczej.

2. Cechy „millenialsów” a dobór narzędzi marketingu wewnętrznego

Obecni pracownicy są głównymi ambasadorami pracodawcy na rynku pracy. Jeśli tak, to należy się skupić na działaniach związanych z takimi elementami funkcji personalnej, jak wprowadzanie nowych pracowników do pracy, ich szkolenie i doskonalenie, ocenianie, wynagradzanie oraz przemieszczanie¹. Za istotne dla przyjętych rozważań należy uznać także odpowiednie ukształtowanie warunków pracy, na które składają się materialne i socjalne warunki pracy, stosunki pracy oraz czas pracy (szerzej zob. [*Potencjał pracy...* 2007, s. 118]).

Kulturę organizacyjną definiowaną jako „system wartości i norm zachowań oraz sposobów postępowania i myślenia, który został wykształcony i zaakceptowany przez pewien zespół ludzi[...]" [*Organizacja...* 1991, s. 199] oraz „towarzyszącą” jej komunikację wewnętrzną² należy uznać za klamrę spinającą wymienione wcześniej grupy działań związanych z szeroko rozumianym zarządzaniem personelem. Wskazane działania muszą odpowiadać cechom ich adresatów – w interesującym nas przypadku „millenialsów” (zob. tab. 1).

Wielu „millenialsów” woli założyć własny biznes, który zapewnia im niezależność i możliwość działania zgodnie z własnymi przekonaniem. Mają oni skłonność do planowania długoterminowego, czego odzwierciedleniem jest inwestowanie „za młodu” w produkty finansowe gwarantujące uzyskanie określonych dochodów w czasie emerytury. Większą wagę przywiązują do życia prywatnego. Reprezentanci pokolenia Y mają wysokie wymagania w stosunku do samych siebie, pracodawców i swoich przełożonych. Świetnie sobie radzą z korzystaniem z nowych technologii. Preferują wirtualną komunikację. Pracodawcy powinni być świadomi powyższego, by zapewnić obecnym pracownikom – „igrekom” satysfakcję z pracy i osiągnąć ich zaangażowanie.

¹ Przyjęto, że na funkcję personalną składają się także takie elementy, jak rekrutacja, selekcja. Elementy te są jednak związane z zewnętrznym marketingiem personalnym [Gableta 2003, s. 161-166].

² Przez komunikację wewnętrzną rozumie się wymianę informacji, opinii, pomysłów pomiędzy pracownikami tej samej instytucji, niebędącą funkcją systemu zarządzania ani częścią oficjalnego obiegu dokumentów [Barabasz-Nowak 2000, s. 249].

Tabela 1. Cechy charakterystyczne pracownika pokolenia Y

Stosunek do pracy i kariery zawodowej
<ul style="list-style-type: none"> • duża samoświadomość oraz poczucie własnej wyjątkowości • świadomość bilateralnej partnerskiej relacji pracodawca – pracownik • przekonanie, że autorytet nie wypływa z władzy • niechęć do pracy „od – do” • oczekiwanie od pracodawcy większej elastyczności • nastawienie na budowanie osobistej marki • skłonność do zakładania własnego biznesu • deklarowanie chęci wyjazdu za granicę • preferowanie pracy zespołowej • potrzeba równowagi między pracą a życiem prywatnym (preferowanie elastycznego czasu pracy, elastycznych form zatrudnienia) • wynagrodzenie musi wystarczyć na bieżące potrzeby oraz inwestowanie w zabezpieczenia na przyszłość • samodzielność w dbaniu o własną karierę zawodową – kariera jako realizowanie osobistego planu rozwoju • rozwój poprzez uczestnictwo w niecodziennych projektach • lojalność wobec firmy, dopóki istnieje w jej ramach możliwość rozwoju

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Remisiewicz 2008, s. 82-91] oraz [<http://moja.czytelnia.blogspot.com/2007/12/pokolenie-y-jest-flexi.html>].

W literaturze przedmiotu można odnaleźć zestawy ogólnych narzędzi kształtowania atrakcyjnego wizerunku pracodawcy. Mają one charakter uniwersalny, a opierają się na ukazaniu możliwości tkwiących w poszczególnych obszarach zarządzania personelem. Mając jednak na uwadze wymienione w tab. 1 cechy „millenialsów”, można postawić tezę, iż wiele z prezentowanych działań można określić nie tylko jako możliwość, jaką mają pracodawcy, ale konieczność, gdy chcą przyciągnąć, utrzymać i budować lojalność młodych pracowników. Co więcej, należy stosować szczegółowe narzędzia marketingu wewnętrznego – „uszyte na miarę” pokolenia Y. Przykłady tych narzędzi zaprezentowano w tab. 2.

Można stwierdzić, iż niektóre z zaprezentowanych w tab. 2 szczegółowych rozwiązań są od wielu lat znane, choć z różnym natężeniem stosowane. Można zaobserwować powracający trend w postaci otwierania przedszkoli przyzakładowych – rozwiązanie powszechnie stosowanego w czasach Polskiej Republiki Ludowej³. Popularne na Zachodzie długoterminowe urlopy (*sabbaticals*) są w Polsce w zasadzie stosowane tylko w jednostkach finansowanych z budżetu państwa, a mają postać rocznych urlopów dla poratowania zdrowia.

³ Pierwsze przedszkole przyzakładowe od czasów PRL-u założyła w swoim biurówcu grupa ITI. Zob. [Czerwińska 2007, s. 16].

Tabela 2. Narzędzia kształtowania atrakcyjnego wizerunku pracodawcy wewnątrz przedsiębiorstwa

Obszar zarządzania personelem	Ogólne narzędzia marketingu wewnętrznego skierowane do wszystkich grup pracowników	Przykłady szczegółowych narzędzi marketingu wewnętrznego skierowanych do pracowników pokolenia Y
Funkcja personalna	<ul style="list-style-type: none"> • adaptacja sterowana • jasne i realne kryteria awansów • godziwe i sprawiedliwe wynagradzanie pracowników • rzetelne ocenianie pracowników • inwestowanie w rozwój pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>cross training</i> (szkolenie międzydziałowe, np. „przechodzenie” przez wszystkie działy przed rozpoczęciem właściwej pracy) • dbałość o indywidualne ścieżki kariery oparte na uczestniczeniu w różnorodnych projektach
Warunki pracy	<ul style="list-style-type: none"> • bezpieczne i higieniczne materialne warunki pracy • pomoc socjalna • uwzględnianie potrzeb pracowników przy projektowaniu czasu pracy • partycypacja pracownicza w zarządzaniu 	<ul style="list-style-type: none"> • nowoczesne narzędzia pracy • nacisk na pracę zespołową • plany emerytalne • przedszkola przyzakładowe • „megaelastyczność” czasu pracy (np. <i>sabbaticals</i>) • <i>empowerment</i> (uprawomocnienie) pracowników
Kultura organizacyjna i komunikacja wewnętrzna	<ul style="list-style-type: none"> • kultura oparta na szacunku i zaufaniu do pracownika • organizowanie imprez integracyjnych dla pracowników • nacisk na otwartość w kontaktach międzyludzkich • słuchanie pracowników oraz informowanie ich o tym, co się dzieje w przedsiębiorstwie 	<ul style="list-style-type: none"> • atmosfera wyjątkowości i ważności realizowanych celów dla organizacji oraz społeczności lokalnej • wolontariat pracowniczy • organizowanie imprez integracyjnych także dla rodzin pracowników • kultura oparta na możliwościach godzenia życia zawodowego i osobistego • szerokie wykorzystanie Internetu i intranetu w procesie komunikacji wewnętrznej (w tym prowadzenie blogów firmowych)

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu [*Potencjał pracy...* 2007, s. 216-217].

Spośród wymienionych narzędzi na szczególną uwagę zasługują, zdaniem autorki, zmiany w kulturze organizacyjnej (w tym w komunikacji wewnętrznej) przedsiębiorstw, odzwierciedlające zmiany w wartościach wyznawanych przez uczestników rynku pracy. Kultura organizacyjna, jak podkreślono wcześniej, oddziałuje na pozostałe obszary zarządzania personelem. Zmiany w kulturze organizacyjnej obejmują m.in. włączenie rodzin pracowników w organizowanie i świętowanie uroczystości firmowych. Coraz częściej stosuje się także programy wsparcia dla kobiet w ciąży lub młodych mam. Godzenie życia zawodowego z prywatnym umożliwia także elastyczne formy czasu pracy lub zatrudnienia. Dla przykładu firma VB Leasing SA nie ogranicza się do zawierania umów o pracę i na pełny etat, ale też umożliwia na

zyczenie pracowników np. pracę na podstawie różnego rodzaju umów cywilnoprawnych.

Dla „igreków” ważne jest poczucie wagi wykonywanej pracy. Mają oni wysoko rozwiniętą potrzebę służenia społeczeństwu. Przedsiębiorstwa mogą zapewnić zaspokojenie tej potrzeby poprzez organizowanie projektów wolontariatu pracowniczego. Wielu pracowników firmy Provident, biorących udział w analizowanych projektach, uważa, że są one lepsze niż imprezy integracyjne. Umożliwiają bowiem pełniejsze poznanie siebie i współpracowników, wprowadzają nowe tematy do rozmów oraz powodują nowy, cieplejszy sposób porozumiewania się [*Employer branding...* 2008, s. 49]. Uwidacznia się tu znaczenie komunikacji interpersonalnej jako składowej komunikacji wewnętrznej. W tym miejscu warto omówić nowoczesne elektroniczne narzędzia komunikacji wewnętrznej, takie jak fora dla pracowników oraz blogi firmowe.

W Poczcie Polskiej (PP) wprowadzono w intranecie forum. Znajdują się na nim różne tematy, jak np.: pytania do kierownictwa, informacje o wdrażanych projektach oraz systemach działających w firmie, rekrutacja wewnętrzna. Zamieszczane są również fora dla określonych grup zawodowych, na których pracownicy mogą się podzielić informacjami z życia pozazawodowego, np. na temat ciekawej książki czy filmu. Fora te uznaje się za dobre narzędzia usprawniające komunikację wewnętrzną, integrujące pracowników i umożliwiające poznanie społeczności PP oraz jej kultury.

W sieci wewnętrznej firm – według ostatniego badania GFMP Management Consultants „Komunikacja wewnętrzna w Polsce 2006: Trendy i wyzwania” – zaledwie 2% badanych w kraju przedsiębiorstw wykorzystywało blogi, a zamierzało to robić niespełna 14%. Warto podkreślić, że takie „pamiętniki internetowe” – podobnie jak fora intranetowe – mogą być nie tylko znakomitym medium do budowania bezpośredniej relacji menedżerów z pracownikami liniowymi, ale i platformą wymiany wiedzy i doświadczeń między zatrudnionymi [Berłowski 2008].

Wymienione działania związane z marketingiem wewnętrznym należy umiejscowić, co znaczy spójnie, powiązać z kampanią wizerunkową na zewnętrznym rynku pracy.

3. Zewnętrzne działania wizerunkowe nowoczesnych pracodawców

Rozważania na temat wizerunku pracodawcy na zewnętrznym rynku pracy warto poprzedzić tezą, iż dla potencjalnego kandydata do pracy tak długo nie istnieje dany pracodawca, jak długo nic o nim nie usłyszy. Analizowany wizerunek kształtuje się na podstawie informacji zebranych przez kandydata z różnych źródeł.

Zasadne wydaje się stwierdzenie, że do tradycyjnych już działań budowania wizerunku pracodawcy skierowanych na zewnątrz przedsiębiorstwa zaliczyć można: udział w targach pracy; organizowanie prezentacji przedsiębiorstwa na wyższych

uczelnian, dni „otwartych drzwi”, praktyk czy staży; współpracę z organizacjami studenckimi; tworzenie atrakcyjnych ogłoszeń dotyczących konkursów, praktyk studenckich czy też ogłoszeń rekrutacyjnych. Uwidacznia się zatem znaczenie odpowiedniej komunikacji, w tym szczególnie tej związanej z procesem rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy.

Wracając do źródeł informacji na temat pracodawcy, warto podkreślić, że istotnym źródłem informacji na temat pracodawcy stają się członkowie rodziny pracownika. Dla „millenialsów” ważne jest bowiem życie rodzinne. Dbanie o rodziny pracowników (np. poprzez zapraszanie ich na imprezy firmowe czy też oferowanie atrakcyjnych pakietów socjalnych) wpływa, jak już wskazywano, nie tylko na wewnętrzny, ale i na zewnętrzny wizerunek firmy. Podobnie przedstawione wcześniej blogi lub akcje społecznościowe mogą odgrywać ważną rolę jako czynnik integrujący pracowników wewnątrz przedsiębiorstw, a także ukazywać oblicze firmy jako pracodawcy na zewnątrz.

W ostatnich kilku latach zmieniła się waga mediów, w których zamieszcza się informacje na temat pracodawców, w tym ogłoszenia rekrutacyjne. Specjaliści HR za najskuteczniejsze i tym samym najpopularniejsze medium uznali Internet. Pracodawcy coraz częściej wykorzystują firmową stronę internetową do poszukiwania potrzebnych pracowników. Jak wynika z badania stron internetowych 100 największych przedsiębiorstw w Polsce – „Pracodawcy online” – 70% badanych firm zamieszcza na swoich stronach informacje dotyczące kariery w strukturach firmy, a 46% publikuje aktualne oferty pracy. Zakładkę skierowaną do osób zainteresowanych praktykami i programami stażowymi zamieściło na swojej stronie korporacyjnej 32% analizowanych firm. Firmy starają się umożliwić potencjalnym pracownikom składanie aplikacji w możliwie najszybszy i najprostszy sposób, czyli przez Internet [Trojan-Stelmach 2008, s. 42].

Nowoczesna e-rekrutacja nie ogranicza się jednak do zamieszczania ogłoszeń w Internecie lub uczestnictwa w wirtualnych targach pracy. Przedsiębiorstwa, takie jak np. Grupa Żywiec, oferują kandydatom do pracy konta na tzw. portalu kandydata. Dzięki nim kandydaci mogą monitorować proces rekrutacji, w którym biorą udział [*E-rekrutacja...* 2008, s. 66].

Coraz więcej informacji na temat pracodawców zamieszcza się w medialnej encyklopedii, jaką jest przekaz reklamowy. Z obserwacji autorki wynika, że kształtowanie pożądanego wizerunku pracodawcy przy użyciu reklam staje się procesem coraz bardziej świadomym, a reklamodawcy wykazują się w tej kwestii coraz większą innowacyjnością (szerzej zob. [Piwowar-Sulej 2008, s. 277-285]).

Pierwszą emitowaną w polskich mediach reklamą, którą można nazwać w pełni „reklamą pracodawcy”, jest spot firmy McDonald’s. Wskazany reklamodawca ocenia przeprowadzoną kampanię wizerunkową pozytywnie. Odnotowano w jej trakcie kilkudziesięcioprocentowy wzrost liczby kandydatów do pracy [*Employer branding...* 2008, s. 54].

Jak wiadomo, reklamy są przygotowywane przez specjalistów zgodnie z oczekiwaniami firmy–klienta. Mogą tym samym nie być wiarygodne dla odbiorców, którzy dostrzegają profesjonalizm wykonania reklamy. Z tego też względu pojawił się pomysł na nagrywanie krótkich filmików na temat pracy w danej firmie i umieszczenie ich na takich portalach, jak www.youtube.com czy www.wrzuta.pl. Dla przykładu, w Internecie można odnaleźć krótki film na temat pracy w mBanku. Podkreśla się w nim wiele cech kultury organizacyjnej firmy, w tym szybkość działania i luźną atmosferę pracy. Filmiki umieszczane we wskazanych portalach wyglądają, jakby zostały nakręcone przez amatorów. Zdarza się, że w firmach ogłasza się konkursy dla pracowników na najlepszy film pt. „Praca w firmie X”.

4. Podsumowanie

Wyzwaniem dla współczesnych firm staje się umiejętność budowania atrakcyjnego wizerunku pracodawcy na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy. Szczególną uwagę należy zwrócić na cechy grupy, do której będą kierowane działania związane z marketingiem personalnym, w analizowanym przypadku – reprezentantów pokolenia Y. Mając natomiast na uwadze fakt równoległej pracy w firmach ludzi reprezentujących różne pokolenia, warto zauważyć, że implementacja zaprezentowanych rozwiązań może się przyczynić do sukcesu w budowaniu wizerunku pracodawcy także u innych, poza „igrekami”, grup pracowników. Z badań przeprowadzonych w roku 2008 przez TNS OBOP wynika bowiem, że satysfakcja Polaków z pracy spadła w stosunku do roku 2004. Powodem tego stanu rzeczy jest przede wszystkim wzrost wymagań wobec pracodawców wszystkich grup pracowników – nie tylko „millenialsów” [Spada zadowolenie... 2008, s. 2].

Literatura

- Barabasz-Nowak A., *System komunikacji wewnętrznej w firmie*, [w:] *Stan i perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi u progu XXI wieku*, red. L. Zbiegień-Maciąg, AGH, Kraków 2000.
- Baruk A.I., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
- Berłowski P., *Blog firmowy a wizerunek pracodawcy*, http://www.pracuj.pl/kariera-rynek-pracy-artykuly_25982.htm#top (25.06.2008).
- Czerwińska D., *Przedszkolaki z firmy*, „Puls Biznesu” 2007.
- Employer branding – marka wewnątrz organizacji*, Temat numeru, „Marketing w Praktyce” 2008 nr 3.
- E-rekrutacja w Grupie Żywiec*, „Kompendium nowoczesna firma”, marzec 2008.
- Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2003. <http://moja-czytelnia.blogspot.com/2007/12/pokolenie-y-jest-flexi.html> (22.06.2008)
- Olsztyńska A., *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*, AE, Poznań 2005.
- Organizacja i zarządzanie*, red. J. Boroń, AE, Poznań 1991.

- Piwowar K., *Pozyskiwanie talentów*, „Marketing w Praktyce” 2006 nr 3.
- Piwowar-Sulej K., *Formowanie przekazu reklamowego z uwzględnieniem wizerunku pracodawcy. Aspekt instrumentalny*, [w:] *Nowoczesne instrumenty zarządzania*, red. S. Marciniak, J. Ostaszewski, SGH, Tonik, Warszawa 2008.
- Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, red. M. Gableta, AE, Wrocław 2007.
- Remisiewicz M., *Generacja Y*, „Manager Magazine” 2008 nr 5.
- Spada zadowolenie z pracy*, Raport TNS OBOP, 6 maja 2008.
- Trojan-Stelmach M., *Wyklikaj firmie pracownika*, „Marketing w Praktyce” 2008 nr 4.

GENERATION “Y” AS A CHALLENGE FOR PERSONNEL MARKETING

Summary

The capability to create an attractive employer image on the internal and external labour market becomes a challenge for the present business. The particular notice should be taken of the group’s characteristic to which the personal marketing actions will be directed – in this case the representatives of generation “Y”. The goal of the following article is to analyze typical features for “millennials” and point out the examples for personnel marketing tools addressed to the group to be analyzed.