

Magdalena Kaczkowska-Serafińska, Karina Michalska
Akademia Finansów i Biznesu Vistula – Warszawa

***Employer branding* – nowe możliwości dla efektywnych procesów rekrutacji pokolenia Y**

Streszczenie

Wkraczanie na rynek pracy przedstawicieli pokolenia Y czy Z determinuje rewolucję w działach HR m.in. przez coraz szybsze przeprowadzanie procesów rekrutacji i monitoring wyników.

Niniejsze rozważania mają na celu ukazanie nowej, ważnej roli działu ZZL, w szczególności procesu rekrutacji w kontekście *employer branding* (EB) i zarządzania nową grupą pracowników z pokolenia Y przy jednoczesnym skupieniu na racjonalności i efektywności podejmowanych działań personalnego w tym obszarze.

Słowa kluczowe: employer branding, pokolenie Y, rekrutacja.

Kody JEL: J24, M12, M54, O15

Wstęp

Kwestia utrzymania i przyciągnięcia pracowników oraz potencjalnych pracowników do organizacji jest bardzo złożona i wymaga zaawansowanej współpracy między jednostkami przedsiębiorstwa a także jej kierownictwem. Bezspornie dział personalny powinien stawać się coraz bardziej elastyczny i dynamiczny ze względu na „wysokie tempo zmian zachodzących w otoczeniu, postęp technologiczny (Kisiel-Dobrochnicki 2014, s. 107), szybki przyrost specjalistycznej wiedzy (Karnowska, Szatlach 2006, s. 11), rozwój technologii informatycznej, złożoność procesów społecznych i gospodarczych (Czechowska-Świtaj 2005, s. 44), co ma bezpośrednie przełożenie na oczekiwania kandydatów wobec pracy, jak również oczekiwania pracodawców w stosunku do kandydatów. Wkraczanie na rynek pracy przedstawicieli pokolenia Y czy Z determinuje rewolucję w działach HR¹ przez m.in. coraz szybsze przeprowadzanie procesów rekrutacji i monitoring wyników.

Celem rozważań jest identyfikacja nowej roli działu ZZL, w szczególności procesu rekrutacji w kontekście *employer branding* (EB) i zarządzania nową grupą pracowników z pokolenia Y przy jednoczesnym skupieniu na racjonalności i efektywności podejmowanych działań personalnego w tym obszarze.

¹ Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto możliwość używania zamiennie pojęć „dział personalny”, „dział ZZL” oraz „dział HR”.

Nowa rola działu HR

Obecnie najistotniejszym zadaniem działów HR jest wsparcie wdrażania zmian, którym podlegają przedsiębiorstwa. Można to uzyskać głównie dzięki stałemu pozyskiwaniu i utrzymywaniu najlepszych pracowników (Bulaszewski i in. 2010, s. 10).

HR ma za zadanie pozyskanie odpowiednich kandydatów z rynku pracy podczas procesu rekrutacji, stworzenia wraz z nimi założeń ich ścieżki kariery, a także wspieranie działań, ocenę i wyciąganie wniosków na temat ich pracy i postępów. Wszystkie te zadania są wypadkową odpowiednio przeprowadzonego procesu rekrutacji. Jeszcze przed jego podjęciem organizacje określają swój cel, którego osiągnięcie w dużym stopniu jest zdeterminowane odpowiednim doбором kadr.

Wdrożenie i przygotowanie nowych pracowników jest równocześnie ważnym elementem ogólnej polityki firmy. Przyjmując, że firma to w dużej mierze jej pracownicy można założyć, że to ich opinia będzie kluczowa dla budowania wizerunku organizacji jako pracodawcy.

Dział personalny tworzony przez ludzi i bazujący na ludziach jest chyba najbardziej podatną na zewnętrzne opinie jednostką w organizacji. Należy pamiętać, że wszelkie mody związane z HR będą przychodziły i odchodziły, a człowiek w organizacji pozostanie ten sam. Ze swoimi potrzebami, emocjami, troskami i obawami, bowiem „(...) wchodzi do danej organizacji ze stosunkowo trwałym zbiorem postaw i w znacznym już stopniu ukształtowaną osobowością. Chociaż nie są one całkowicie niezmiennie, postawy i osobowość pracownika są w zasadzie *danymi* w chwili jego wejścia do organizacji” (Robbins 1998, s. 82). W gestii działu HR leży takie dostosowanie pracownika do danej firmy, aby znał swoje obowiązki, obszary odpowiedzialności i miejsce w strukturze na tyle dobrze, by mógł w pełni wykorzystać zdolności i wiedzę z korzyścią dla organizacji, niezależnie od momentu, w którym sam się znajduje i tego jak długo jest w organizacji musi czuć się z nią zintegrowany. Należy pamiętać, aby komunikaty wysyłane do pracownika były spójne i realne – przykładowo, nie można obiecywać potencjalnym kandydatom, że ich ścieżka kariery bardzo szybko pozwoli im na osiągnięcie stanowiska kierowniczego, bowiem jedynie 10% do 15% zasobów organizacji może takie stanowiska w ogóle zajmować. Należy unikać pustych obietnic, które ostatecznie skutkują jedynie frustracją pracowników na każdym szczeblu, jednocześnie (Jędrzejczak 2000, s. 85):

- precyzując wizję, cele i wymagania na wszystkich szczeblach organizacji;
- definiując dla każdego członka organizacji, jakie zachowanie jest niezbędne, aby osiągnąć jej cele, a on sam mógł otrzymać nagrodę;
- doceniać i mierzyć w sposób akceptowany przez załogę zachowania i wyniki pracy pracowników;
- stosować nagrody, które jednoznacznie postrzegane są przez wszystkich jako nagrody;
- pamiętać, że sprawiedliwe jest to, co ludzie uznają za sprawiedliwe;
- kryteria wynagradzania oprzeć na systemie norm i wartości uznawanych przez członków organizacji;

- stale oceniać, wartościować i dostosowywać nagrody i wynagrodzenia do zmieniających się warunków wewnętrznych i zewnętrznych.

Wejście na rynek pracy przedstawicieli pokolenia Y implikuje pewne przemiany w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Najistotniejszą z funkcji staje się odpowiednie motywowanie tej specyficznej grupy pracowników (Janowska 2002, s. 10), gdyż udowodniono, że „(...) ogromne znaczenie dla motywacji do pracy ma ciekawa i interesująca praca, odpowiedzialność za pracę własną i innych osób, poczucie wpływu na kształt firmy” (Wajler, Kozak 2008, s. 60). Niemniej istotna jest potrzeba otwartości na inne kultury, wielorakość systemów i strategii biznesu, która pozwoli organizacji przetrwać w odniesieniu do ewoluującego otoczenia zewnętrznego (Janowska 2002, s. 17).

Głównym nurtem nie jest już samo budowanie czy obrona posiadanej przewagi konkurencyjnej przy pomocy zasobów ludzkich organizacji, a wsłuchiwanie się w klientów i konkurentów. Wolny rynek, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje ma zdolność do dokonania tzw. samokorekty bądź samooczyszczania (*Ibidem*, s. 40) przez usunięcie tych, którzy nie nadążają za zmianami.

Świadomość możliwości zaistnienia kryzysu w przedsiębiorstwie kumuluje się w oczekiwaniach kierownictwa względem działu HR. Jego zadaniem jest taki rozwój potencjału kadrowego, aby organizacja mogła spełnić oczekiwania konsumentów i zwiększyć swoją konkurencyjność (*Ibidem*, s. 141). Aby jednak tego dokonać organizacje muszą wyrwać się z anonimowości – odróżnić od konkurentów tak, aby przekazać określone wartości (Koźmiński, Jemielniak 2008, s. 317) mające w długiej perspektywie przyciągnąć do firmy ludzi – konsumentów i dobrych pracowników, którzy wpłyną na jej przewagę na rynku.

Rola *employer branding* w nowoczesnej organizacji

Coraz częściej w działach HR nie pyta się o to, czy warto budować wizerunek firmy, tylko w jaki sposób to zrobić i dzięki temu zatrzymać i zdobyć tych najbardziej utalentowanych i zmotywowanych pracowników. Firmy zaczynają dostrzegać fakt, że jest to niezwykle ważny obszar funkcjonowania organizacji. Na rynku jest coraz więcej dostępnych warsztatów i szkoleń na ten temat, a pracodawcy zatrudniają do tych celów specjalistów, którzy zajmują się strukturami ich działalności.

Employer branding zaczyna być jednym z najistotniejszych czynników wpływających na możliwość odniesienia sukcesu przez daną firmę. Firmy, które posiadają bardzo pozytywny wizerunek pracodawcy mogą zatrudniać najbardziej utalentowanych pracowników często ponosząc niższe koszty. Posiadając zarówno niższy wskaźnik fluktuacji, jak i wskaźnik nieobecności w pracy, mają do dyspozycji bardziej zaangażowany i usatysfakcjonowany zespół pracowników, co w konsekwencji generuje większe zyski dla firmy. Bardziej rozpo-

znawalne i pozytywnie kojarzone marki firmy to organizacje, które najczęściej wymieniane przez kandydatów do pracy jako „Idealni Pracodawcy”².

Istota employer branding

„Pozytywny wizerunek firmy odgrywa pierwszoplanową rolę we współczesnej praktyce gospodarczej” (Krawulski 2000, s. 58; Mistewicz 2001, s. 60). Jak już wcześniej założono, to opinia pracowników będzie miała kluczowe znaczenie dla budowania wizerunku organizacji jako potencjalnego pracodawcy. Przede wszystkim to oni „dokonują oceny, czy firma, w której pracują jest uczciwa, wiarygodna, rzetelna itp. Swoją wiedzą, postawą, poziomem kompetencji oraz zachowaniem, bezpośrednio wpływają na ogólny wizerunek organizacji i jej postrzeganie przez klientów” (Kaczmarek, Walczak 2009, s. 119). Sama organizacja może jedynie dążyć do stworzenia pewnego ciągu skojarzeń, który stanie się podstawą jej *brandingu* (Skorek 2013, s. 86).

Branding, to w pewnym uproszczeniu zarządzanie marką (*brand management*) (de Chernatony 2003, s. 9). „Celem (...) jest zapewnienie marce znaczącej pozycji w umyśle konsumenta (...)” (Skorek 2013, s. 35), który może być konsumentem wewnętrznym, bądź zewnętrznym pracodawcy. Jednoznacznie należy przyjąć za niezmiennie, „że ludzie zwykle preferują te marki, których image jest zgodny z ich własnym wyobrażeniem o sobie” (*Ibidem*, s. 40; de Chernatony 2003, s. 20). Dla przedsiębiorstw oznacza to konieczność stworzenia takiego zbioru skojarzeń, które pozwolą na identyfikację odbiorców komunikatu z nimi. Jeśli natomiast chodzi o *empolyer branding* w samej organizacji, to kluczowe jest stworzenie takich stosunków pracownik-przełożony (Mieszkowski, Piech 2011, s. 71; Krawulski 2000, s. 59), gdzie cel organizacji stanie się celem jej pracowników (Tabor 2013, s. 154), a jego „wizja ma łączyć ludzi całej organizacji w poczuciu wspólnej misji” (Kaczmarek, Walczak 2009, s. 103).

Budowanie silnie pozytywnego *employer branding* wynika z poszukiwania przewagi konkurencyjnej (Dąbrowska 2014, s. 97) i musi odnosić się do ludzi jako najważniejszej siły organizacji. Jako że sama teoria wywodzi się z koncepcji uczciwego zarządzania (elementy *brandu* muszą być prawdziwe), to opiera się głównie na zaangażowaniu, które jest zachętą dla zespołu i jednostek do aktywnego uczestniczenia w procesach decyzyjnych, szczególnie takich, które będą ich bezpośrednio dotyczyły. Pracownicy mają szansę wyrażenia subiektywnych opinii i poczucie, że są istotną częścią organizacji. „Niesłuchanie pomysłów pracowników, niekorzystanie z ich doświadczenia, a jedynie narzucanie im rozwiązań jakby w obawie, że oni nie mogliby wymyślić czegoś, co przysłużyłoby się firmie, powoduje tak naprawdę okradanie przedsiębiorstwa z jego możliwości” (Kubicka 2011, s. 54).

² Firma Universum co roku przeprowadza badanie w poszukiwaniu najlepiej postrzeganych pracodawców. Informacje o wynikach z 2014 (Forbes Kariera).

Wyjaśnianie podjętych decyzji jest również istotne ze względu na budowanie poczucia szacunku i spójności działań z ogólną strategią organizacji. Pozytywnie na ocenę przedsiębiorstwa w oczach zatrudnionych wpływa również możliwość precyzowania przez nich swoich oczekiwań (Krawulski 2000, s. 5). Ponieważ, „jeśli w trakcie motywowania pracownika ignorujemy jego potrzeby, nasze oddziaływania będą albo nieskuteczne, albo wręcz działać jeszcze gorzej i zamiast motywować do działania, przyniosą całkiem odwrotny efekt” (Smółka 2011, s. 71; Oleksyn 2008, s. 187).

Tabela 1

Wybrane definicje *EB*

J. Dąbrowska	<p><i>Employer branding</i> to dziedzina interdyscyplinarna łącząca komunikację zewnętrzną, marketing, public relations, sponsoring z komunikacją wewnętrzną, zarządzaniem personelem (kapitałem ludzkim), budowaniem marki wewnętrznej firmy, opartą na niepowtarzalnej kulturze organizacji.</p> <p>To działania zmierzające do podniesienia atrakcyjności organizacji, pokazania jej jako organizacji sukcesu, cieszącej się dobrą reputacją.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Działania zmierzające do pokazania, czym dana firma wyróżnia się spośród innych, bazując na jej wartościach. • Działania zmierzające do identyfikacji pracowników z firmą. • Działania zmierzające do wypełnienia kontraktu psychologicznego i budowania osobowości firmy.
S. Barrow	Wszystkie działania, jakie podejmuje organizacja, skierowane do obecnych oraz potencjalnych pracowników, mające na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, a także wspierające jej strategiczne cele biznesowe (związane z personelem).
S. Lloyd	Wszelkie działania komunikacyjne organizacji prowadzone na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy, dzięki którym organizacja postrzegana jest jako pożądane miejsce pracy.
T.I. Gillis	Proces kreowania tożsamości organizacji i zarządzania jej wizerunkiem w roli pracodawcy.
M.E. Domsch E. Hristozova	Marketingowe pozycjonowanie pracodawcy w kategoriach marki, dokładne ustalenie docelowych grup odniesienia i wybór mierników.
H. Rosethorn	Dwustronny kontrakt zawarty pomiędzy organizacją i jej członkami; to powód, dla którego ludzie decydują się zostać członkami organizacji i w niej pozostać.
B. Minchington	<i>EB</i> to ukazanie organizacji jako wspianiałego pracodawcy w myśleniu aktualnych pracowników i interesantów z otoczenia zewnętrznego (potencjalnych kandydatów do pracy, klientów). Wizerunek pracodawcy koncentruje się na przyciąganiu, angażowaniu i zatrzymaniu pracowników, którzy przyczyniają się do poprawy wizerunku firmy.

Źródło: Dąbrowska (2014, s. 49-50 i 107); Kozłowski (2012, s. 15); Wojtaszczyk (2012, s. 79-81); Gołaszewska-Kaczan (2009, s. 45-46).

Jak już ustalono, *employer branding* powinniśmy odnosić tylko do pracowników i ich funkcji w organizacji (nie jest jednoznaczny z *company brandingiem*, choć ma z nim wiele

wspólnych cech), dlatego też możemy wskazać na jego wewnętrzny i zewnętrzny wymiar. Wewnętrzny *EB* (Dąbrowska 2014, s. 51) (*inside-out*) odnosi się do zatrudnionych już pracowników i skupia na wewnętrznych działaniach promocyjnych. Wyraża się przez cenione przez zespół wartości, które równocześnie na zewnątrz organizacji mogą stanowić obiekt pożądania pracowników potencjalnych. Budowanie *brandu* przedstawia się pracownikom przez spójną kulturę organizacyjną wraz z uczciwie kreowanymi wartościami. W wewnętrznym *EB* to pracownicy są ambasadorami marki. Zewnętrzny *EB* (*outside-in*) to natomiast walka na zewnątrz firmy o właściwych pracowników, którzy mogą przyczynić się do jej wzrostu w pewnej perspektywie.

Za prekursora idei *EB* uznaje się powszechnie Simona Barrowa, który w 1996 roku, wraz z Timem Amblerem, opublikował artykuł pt. *The employer brand* (Ambler, Barrow 1996, s. 185-206) pierwszy raz używając samego pojęcia, a w 2006 roku wydał książkę pt. *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*.

Mimo że samo pojęcie funkcjonuje na rynku prawie 20 lat, nadal nie ma pełnej zgodności badaczy co do definicji, czym właściwie jest. Jako, że początkowo *EB* „charakteryzowano, jako wzbogacenie metod rekrutacji o techniki marketingowe” (Wojtaszczyk 2012, s. 77), również i dziś na samą koncepcję można spojrzeć nie tylko przez jej bardziej humanistyczny wymiar, ale także przez pryzmat typowego marketingu.

W tabeli 1 przedstawiono wybrane definicje pojęcia *employer branding* z dostępnej literatury.

Znaczenie *employer branding* dla pokolenia Y

Employer branding nabiera szczególnego znaczenia w odniesieniu do pokolenia Y. Ta grupa pracowników stanowi wyzwanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi, ze względu na znaczące różnice występujące między pokoleniem X a Y, zarówno w posiadanej hierarchii wartości, jak i motywatorów niezbędnych do efektywnego działania w miejscu pracy.

Pokolenie X obejmuje urodzonych w latach 1961-1982, którzy doznali „realnego socjalizmu i ludzkich niewygód z tym związanych, doświadczyli również starego sposobu edukacji, który promował większą samodzielność myślenia i działania niż obecnie oraz posiadali ograniczony dostęp do dóbr kultury zachodniej” (Maj 2015). Natomiast pokolenie Y [*pokolenie sieci, generacja sieci, pokolenie cyfrowe* (Tabor 2013, s. 167), *pokolenie millenium = mileniasi* (Kozłowski 2012, s. 23), *pokolenie Google*] – pierwsze „globalne” pokolenie (Fazlagić 2010, s. 45), to młodzi ludzie, urodzeni w latach 1982-1999, którzy dzieciństwo przeżyli w czasach pokoju i gospodarki wolnorynkowej, rewolucji informacyjnej, reformy szkolnictwa oraz, jakże znaczącego, wejścia Polski w struktury Unii Europejskiej, co otworzyło wiele możliwości w ramach studiów, pracy i podróży prywatnych. To właśnie te różnice w realiach, w których dorastali i wychowywali się ludzie ukształtowały odmienne motywacje.

Przedstawiciele pokolenia Y to ludzie bardzo do siebie podobni pod względem form spędzania czasu wolnego czy aspiracji. Dobrze wykształceni, znający języki obce i ciekawi świata są bardzo dobrze przygotowani do pracy w wąskich specjalizacjach, jednak najczęściej „przerabiają” swoje hobby w sposób zarabiania na życie – dzięki czemu nigdy nie muszą dorastać w tradycyjnym znaczeniu w ujęciu pracowniczym. Niestety, są najczęściej również mało odporni na przeciwności losu, gdy nie udaje im się spełnić własnego planu, są mało cierpliwi (*Ibidem*, s. 45-49).

Jak wynika z badania przeprowadzonego w ramach projektu pt. *Ucząca się organizacja 2.0.* (Wszechnica UJ), tylko co czwarty Y (23%) deklaruje pozytywny stosunek do swojej pracy, jednak prawie co drugi (40%) z nich inwestuje dodatkowy wysiłek, aby osiągać satysfakcjonujące rezultaty, aż wreszcie prawie co piąty (16%) samodzielnie szuka ambitnych zadań. Niemniej jednak to właśnie niska motywacja i małe zaangażowanie zarzucają im najczęściej przełożeni.

Cechy charakterystyczne pokolenia Y poprzez pryzmat stosunku do pracy przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Charakterystyka przedstawicieli pokolenia Y

WOLNOŚĆ	Ekstremalnie samodzielni. Zwolennicy pracy zdalnej w elastycznych godzinach. Niezwiązani z jednym pracodawcą, zdecydowanie preferują poszukiwanie nowych rozwiązań i możliwości.
DOPASOWANIE	Pragną być traktowani bardzo indywidualnie przez pracodawców. Chcą równocześnie wybierać z wielu możliwości, ponieważ oczekują znaleźć tę, która najbardziej będzie do nich pasować. Są fanami wielozadaniowości przez co mogą spełniać w każdej organizacji kilka funkcji i co równocześnie pozwala im efektywnie pracować na własny rachunek.
POSTRZEGANIE	Dokonyują permanentnej oceny firmy, w której pracują. Analizują dostępne w Internecie informacje dotyczące pracodawcy (bądź potencjalnego pracodawcy), jednocześnie sami zdając sobie sprawę, że organizacja również śledzi ich poczynania w sieci
WSPÓLNOTA	Cele organizacji muszą stawać się ich celami – to inne postrzeganie współpracy, gdzie niekoniecznie zależy im na wydawaniu poleceń, a bardziej na kooperacji.
ROZRYWKA	Nierozzerwalnie związana z pojęciem wolności. Specjaliści w zakresie teorii <i>work-life balance</i> .
CZAS	Przyzwyczajeni do natychmiastowej reakcji niezależnie od tego, gdzie się w danej chwili znajdują. Oczekują ciągłej wymiany informacji z otoczeniem, także związanej z oceną ich pracy i możliwości awansu. Wszystko w ich świecie powinno działać się szybko, a decyzje powinny być podejmowane od razu bazując na dostępnej informacji.
INNOWACJE	Poszukują nowych rozwiązań dla swoich działań na całym świecie, są bardzo otwarci na zmiany i nie mają problemu z dostosowaniem się do nowych ustaleń i reguł, których zmienność uważają za coś oczywistego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Tapscott (2010, s. 277-290); Fazlagić (2010, s. 65); Wojtaszczyk (2012, s. 23-25); Fazlagić (2008, s. 15-16); Kozłowski (2012, s. 24-25); Schawbel (2012, s. 40).

Z jednej strony, wyzwaniem jest zarządzanie takimi pracownikami, a z drugiej strony, ich przyciągnięcie do danej organizacji. Zarówno w jednym i drugim przypadku znaczenia nabiera *employer branding* wewnątrz, jak i zewnętrzny. Rynek pracodawcy już się kończy (Fazlagić 2010, s. 55), a kandydata z pokolenia Y warto traktować jak klienta, któremu chcemy coś sprzedać poprzez zaspokojenie jego potrzeb (Kisiel-Dobrohnicki 2014, s. 105) i który miałaby sprawdzać to, jak pracuje dana firma codziennie po 8 godzin.

Ponizej przedstawiono kilka zasad wykorzystania *EB* w pozyskiwaniu nowych pracowników (Mazurek 2015).

Employer Value Proposition (EVP)³

Należy jednoznacznie zidentyfikować wartości posiadane przez daną firmę – jakie wartości są wyznawane, pożądane i doceniane u pracowników. Powinny być spójne zarówno z przejawami komunikacji zewnętrznej, jak i wewnętrznej (Gołaszewska-Kaczan 2009, s. 145). Zdecydowanie powinny być ujawniane w każdym działaniu przedsiębiorstwa i w zachowaniach pracowników. Drugim aspektem jest ich trwałość. Należy nieprzerwanie się ich trzymać, zarówno wobec nowych, jak i już zatrudnionych pracowników.

Należy pamiętać, że to, co jest proponowane i umieszczane w ogłoszeniach o pracę musi być w 100% zgodne z rzeczywistością. Strona internetowa i media społecznościowe stanowią istotny element wizerunku firmy. Ludzie z pokolenia Y nie akceptują braku realności w wyznawanych EVP. Stworzenie EVP jedynie w teorii spowodować może wręcz odwrotny skutek, mianowicie pokolenie Y niezwłocznie przekaze innym swoje złe opinie w mediach społecznościach czy w Internecie.

Innymi słowy, EVP stanowi wizytówkę wyróżniającą firmę (Kozłowski 2012, s. 31), odzwierciedlającą wizerunek, jakim chce przedstawiać się pracownikom i wszystkim zainteresowanym na zewnątrz organizacji.

Szczegółowość oferty

Kandydaci doceniają szczegółowość ofert. Warto przekazać informację np. dotyczącą możliwej ścieżki kariery, sprzętu, na jakim będzie pracował/a, godzin pracy (jak wspomniano, bardzo doceniają elastyczny czas pracy), widełki płacowe. Ciekawym i realnym rozwiązaniem jest już na etapie rozmowy kwalifikacyjnej spotkanie z potencjalnymi współpracownikami, pokazanie zdjęć, filmików lub opisów przedstawiających historie obecnych pracowników, w których opowiadają, co robią lub robili w firmie. Te wszystkie elementy ukazują faktyczną rzeczywistość, do której zapraszamy potencjalnego kandydata z pokole-

³ Tzw. *oferta pracodawcy* – wszystko, co może zaproponować swoim aktualnym i potencjalnym pracownikom (Dąbrowska 2014, s. 51).

nia Y. Warto przekonać, że rozumiemy motywy ich działania i faktycznie będziemy doceniać efekty pracy, jednocześnie przekazując dużą autonomię decyzyjną i swobodę działania.

Wewnętrzny EB

Wewnętrzny EB, przez dbanie o rozwój pracowników, spektrum benefitów pozapłacowych dopasowanych do ich potrzeb, organizowanie szkoleń, poszerzanie ich kompetencji spowoduje, że będą najlepszymi agentami w pozyskiwaniu innych, równie dobrych, pracowników. Najważniejsza jednak dla Y-ków jest i będzie atmosfera w pracy. Aż 88% Y-greków rezygnuje z pracy z powodu innego niż wynagrodzenie. Wśród powodów, dla których najczęściej odchodzą znajdują się właśnie benefity pozapłacowe, możliwości rozwoju oraz atmosfera w pracy.

Ponadto, wszystkie dodatkowe metody, które umożliwią wzbudzenie u potencjalnego kandydata poczucia wyróżnienia i doceniania spowodują zainteresowanie i większe prawdopodobieństwo Jego/Jej zatrudnienia.

Aspekt mierzalności działań działu HR w obszarze rekrutacji

Ważne jest, aby cały proces rekrutacji kadr rozłożyć w czasie, co pozwoli dokonywać bieżącej oceny poziomu współpracy między zatrudnionymi już pracownikami i określić braki kompetencyjne, które mogą wpływać na pracę poszczególnych działów. Tym samym, rekrutacja w organizacjach musi być procesem ciągłym, który będzie wymagał wsparcia przez kontrolę pewnych wskaźników mających znaczący wpływ na zasoby ludzkie w organizacji i będących jednocześnie podstawą dla badania efektywności działań działów personalnych. To między innymi (Experum HR):

- poziom rotacji pracowników,
- procent rekrutacji zakończonych sukcesem⁴,
- średni czas trwania procesu rekrutacyjnego,
- koszt procesu rekrutacyjnego,
- koszt wdrożenia pracownika do pracy⁵.

Wymienione wskaźniki są bardzo istotne podczas przeprowadzania procesu selekcji kandydatów i ich późniejszej adaptacji do organizacji. Ich analiza pozwala określić najistotniej-

⁴ „Sukcesem” w tym przypadku błędnie może być określany pracownik, który po okresie próbnym pozostaje w organizacji. Jest to duże uproszczenie biorąc pod uwagę całokształt kosztów tworzonych przez nowego pracownika i brak weryfikacji danych czy pozostał on w firmie na długi okres (ustalany na min. 15 miesięcy), kiedy to koszt jego rekrutacji i adaptacji do stanowiska zostaje zwrócony – wcześniej organizacja nie osiąga korzyści z jego zatrudnienia.

⁵ Suma kosztów określających wydatki organizacji związane z konkretną osobą, nie z całym procesem rekrutacji, np. lekarskie badania wstępne, szkolenia, pomoc mentora wyznaczonego przez osoby zarządzające wspomagającego proces adaptacji na stanowisko.

sze aspekty dla organizacji i wybrać odpowiednie działania, które muszą zostać podjęte by ponieść jak najniższe koszty wdrożenia w kolejnym procesie.

Doświadczenia wielu organizacji związane z kryzysem po roku 2007 sprawiły, że zarządzający oczekują konkretnych liczb określających opłacalność funkcjonowania poszczególnych jednostek w organizacjach w określonym horyzoncie czasowym (Tabor 2013, s. 122; Hamrol 2004, s. 176). Najtrudniej oczywiście taką opłacalność udowodnić działom, które nie mają bezpośredniego udziału w budowaniu wyniku finansowego (Moja Firma, Infor). Stąd też wzrost znaczenia działów controllingu, które zajmują się określaniem stopnia zwrotu nakładów poniesionych na funkcjonowanie organizacji. Oczywiście w przypadku jednostek produkcyjnych bądź handlowych, w których wzrost obrotu ma bezpośrednie przełożenie na wyniki operacyjne, przeliczanie podjętych działań na korzyści finansowe jest dużo prostsze niż w przypadku jednostek, w których efekty są pojęciami o wiele bardziej abstrakcyjnymi z punktu widzenia księgowego. Controlling personalny⁶ jest niezbędny do mówienia o efektywności HR, niemiej wymaga szerokiej wiedzy o zakresie jego działań i istniejących miernikach pozwalających na kontrolę nad wydajnością (Kadry ABC).

Kluczowa rola kompetencji pracowników we współczesnej organizacji jest niezaprzeczalna, co bezpośrednio odzwierciedla się w szerokim znaczeniu zasobów ludzkich. Biorąc jednak pod uwagę aspekt strategii, równie ważna okazuje się weryfikacja stosunku kosztów i przychodów kreowanych przez zarządzanie tymi zasobami, gdyż „prowadzenie przedsiębiorstwa jest traktowane według idei gospodarki rynkowej jako działanie zorientowane na wynik” (Steinmann, Schreyogg 1998, s. 57). Specjaliści dostrzegają pewien nierozwiązywalny w pełni problem w obliczaniu efektywności zarządzania zasobami ludzkimi. A według R.S. Kaplana i D.P.Nortona (2001, s. 38), „jeśli nie można czegoś zmierzyć, nie można tym zarządzać”.

Zysk jest bardzo istotny w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, a wykazanie i uzyskanie go jest głównym celem determinującym powstanie firm. To cele wyznaczają zasadniczy kierunek funkcjonowania organizacji – jej rolę, misję i zadania (Wajda 2003, s. 28). Tym samym kapitał, który przedsiębiorstwo generuje przez swoją działalność jest bardzo pożądanym, jego powstanie pozwala na utrzymanie rentowności prowadzonej działalności, a w wyniku dalszego wzrostu kapitału, wzrasta wartość ogólna przedsiębiorstwa. Jeżeli jednak kapitał zostanie użyty nieodpowiednio w działalności, która tym samym nie przyniesie zwrotu, to przedsiębiorstwo może utracić swoją wartość.

Najbardziej uniwersalnym wskaźnikiem efektywności w obszarze HR nadal pozostaje zwrot nakładu z inwestycji (*Return on Investment* – ROI). ROI jest jednym z wielu wskaźników finansowych, jednak jako jeden z nielicznych może zostać dostosowany do potrzeb

⁶ Controlling personalny to „zapewnienie informacji dotyczących kadr przedsiębiorstwa oraz koordynacja kierowania zarządzania zasobami ludzkimi, tak, żeby przedsiębiorstwo osiągało swoje cele (nie tylko związane z personelem)” (Nowak 2015, s. 21).

wszystkich jednostek w strukturze organizacji i weryfikować zwrot z inwestycji w poszczególne procesy ponieważ wiąże on bezpośrednio efekty z nakładami (Gabrusewicz 2007, s. 231). W uproszczeniu jego wzór możemy sprowadzić do:

$ROI = (\text{zysk z inwestycji} - \text{poniesione nakłady finansowe na inwestycję}) / \text{zysk z inwestycji}$ [Investopedia],

co pozwala na procentowe określenie zwrotu z poniesionych nakładów.

Sam wzór i zrozumienie zaproponowanego procesu liczenia efektywności finansowej (bardzo istotne) nie jest rozwiązaniem problemów działu HR, bowiem przeważająca większość związanych z nim procesów jest określana jako zasoby niematerialne, a ich wartość jest tym samym trudna do odtworzenia. Jednocześnie wspomniane wyżej mierniki efektywności tych procesów mogą być poddane analizie i stanowić wypadkową dla uzyskania danych niezbędnych do obliczenia wskaźnika ROI.

Przykładem podejścia do obliczania ROI może być podstawowy proces, który przeprowadzany jest przez dział personalny – proces rekrutacji (obejmujący proces selekcji kandydatów i ich wdrożenia na stanowisku pracy). W przypadku tych procedur możliwe jest częściowe określenie najistotniejszych kosztów, jak i określonych przychodów, które organizacja osiągnęła w jego wyniku (por. tabela 3).

Tabela 3

Koszty i zyski wynikające z przeprowadzenia procesu rekrutacji

KOSZT	ZYSK
<ul style="list-style-type: none"> – zamieszczenie ogłoszenia w portalach rekrutacyjnych, na lokalnych/krajowych stronach internetowych, w gazetach związanych z branżą, – czas pracy rekrutera związany z wyłonieniem kandydatów, przeprowadzeniem rozmów (wynagrodzenie pracowników działu HR), – koszty materiałowe i działowe związane z przeprowadzeniem rozmów kwalifikacyjnych na poszczególnych poziomach rekrutacji kandydatów (np. usługi obce takie jak telefony, a także amortyzacja sprzętu, notatniki, materiały niezbędne dla kandydata, itp.). 	<ul style="list-style-type: none"> – zapelnienie wakatów na danym stanowisku (uniknięcie strat związanych z absencją pracownika), – przychód bezpośrednio wygenerowany przez pracownika zatrudnionego w wyniku procesu rekrutacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Moja Firma; Infor; Nowak (2015, s. 60-82).

Oczywiście, należy wziąć pod uwagę również koszty związane z samym opracowaniem wartości niezbędnych do policzenia ROI. Trudno zaprzeczyć, że jest to bardzo pracochłonne podejście, w które muszą zostać zaangażowane pozostałe jednostki w organizacji. Jak wynika z tabeli 3, bardzo skomplikowany jest sam proces określenia korzyści, kosztów i (przede

wszystkim) kosztów utraconych korzyści wynikających z procesów przeprowadzonych przez dział personalny, czy określenie i wycena własnego zaangażowania w poszczególne działania innych działów. Dodatkowo wyliczenia utrudnia konieczność wykluczenia potencjalnych korzyści wynikających np. z zatrudnienia pracownika, które jednak nie są związane bezpośrednio z działaniami HR⁷.

Podsumowanie

Wkroczenie na rynek przedstawicieli pokolenia Y wiąże się ze stawianiem pracodawcom coraz wyższych wymagań, bowiem praca nie może być jedynie sposobem na zaspokojenie podstawowych potrzeb – musi również być elementem prestiżowym, godnym uznania. „W warunkach dynamicznej konkurencji i szybkiego postępu zmieniają się zarówno jednostki, jak i grupy ludzkie” (Koźmiński, Jemielniak 2008, s. 190). Nadal często jest tak, że pracodawcy odzwierciedlając swoją wizję biznesu przyciągają pracowników samoistnie, bez planu. Bardzo ważne jest dla nich, aby stać się „pracodawcą z wyboru” (Gołaszewska-Kaczan 2009, s. 139-141), co będzie miało bezpośrednie przełożenie na napływanie coraz bardziej wartościowych pracowników do organizacji bez ponoszenia dodatkowych kosztów.

EB ma wiele zalet i jedną z nich jest ograniczenie w pewnym zakresie roli działów HR w kwestii rekrutacji kadr – jeżeli pracodawca wykreuje silną markę na zewnątrz i wewnątrz organizacji, pracownicy staną się jej ambasadorami, a rekrutacja nie będzie wymagała już tak silnych i skoncentrowanych działań HR, jednocześnie znacząco zmniejszając koszty związane z adaptacją nowych pracowników. Pracownicy będą nie tylko coraz lepiej dostosowani kwalifikacjami do pracodawcy już na starcie, ale równocześnie będą skłonni pozostać w niej dłużej, co z pewnością zmniejszy najważniejsze wskaźniki dla działu ZZL. Niemniej jednak pracownicy nie mogą być pozostawieni sami sobie, ponieważ jeżeli nikt nie będzie ich słuchał bardzo szybko odejdą z organizacji.

Dobrze przemyślana strategia EB obniża koszty rekrutacji, usprawniając jej przebieg i zwiększa zasięg udostępnianych informacji przez organizację o jej wewnętrznych potrzebach. Jednocześnie też zmniejsza ogólną fluktuację kadr, zwiększa wydajność i motywację pracowników (*Ibidem*, s. 156). Ważną i nową rolą HR jest więc prowadzenie permanentnego dialogu z zespołem i jego członkami, aby wiedzieć, jak dostosować się do ich potrzeb, jak ich motywować i tym samym utrzymać w organizacji w dłuższej perspektywie. Nie warto się oszukiwać, że pracownicy czy kandydaci pozostaną w firmie ślepo wierząc jedynie jej wizerunkowi, jednak dodanie do oferty konkretnego wynagrodzenia czy możliwości awansu z pewnością może stać się powodem, dla którego potencjalni kandydaci uwierzą i zechcą stać się częścią tej wizji, co jednocześnie będzie miało znaczący i, przede wszystkim, pozytywny wpływ na wskaźnik zwrotu z inwestycji w zatrudnienie pracowników.

⁷ Zaangażowanie wyznaczonego mentora mogące mieć większy wpływ na nowego pracownika niż wszelkie określone przez HR motywatory, bądź szkolenia.

Bibliografia

- Ambler T, Barrow S. (1996), *The employer brand*, "The Journal of Brand Management", Vol. 4, No. 3, (w:) Dąbrowska J. (2014), *Employer branding. Marka pracodawcy w praktyce*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Warszawa.
- Bulaszewski S., Chylewska J., Gorzelak-Kostrzewska K., Górska E., Krawsz A., Jastrzębska M. (2010), *Rola działu personalnego w transformacji przedsiębiorstwa*, „Harvard Business Review Polska”.
- Czechowska-Świtaj T. (2005), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa.
- Dąbrowska J. (2014), *Employer branding. Marka pracodawcy w praktyce*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Warszawa.
- de Chernatony L. (2003), *Marka. Wizja i tworzenie marki*, GWP, Gdańsk.
- Fazłagić J. (2008), *Charakterystyka pokolenia Y*, „e-mentor”, nr 3.
- Fazłagić J. (2010), *Know-how w działaniu! Jak zdobyć przewagę konkurencyjną dzięki zarządzaniu wiedzą*, Helion, Gliwice.
- Gabrusewicz W. (2007), *Podstawy analizy finansowej*, PWE, Warszawa.
- Gołaszewska-Kaczan U. (red.) (2009), *Czas na EB*. Employer Branding & Corporate Social Responsibility*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok.
- Hamrol M. (red.) (2004), *Analiza finansowa przedsiębiorstwa, ujęcie sytuacyjne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Janowska Z. (2002), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Jędrzejczak (2000), *Budowa i zarządzanie systemami wynagrodzeń*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp.z o.o., Gdańsk.
- Kaczmarek B., Walczak W. (2009), *Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach, ujęcia multidyscyplinarne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kaplan R.S, Norton D.P. (2001), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Karnowska C, Szatlach M. (red.) (2006), *Globalizacja – pomiędzy polityką a ekonomią. Wybrane aspekty*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Kisiel-Dobrohnicki W. (2014), *Fundamenty kariery. Strategiczne poszukiwanie i zdobywanie pracy*, Helion, Gliwice.
- Kozłowski M. (2012), *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D. (2008), *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Krawulski J. (2000), *Public relations (wybrane zagadnienia)*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Kubicka A. (2011), *Tajemnica przewodzenia ludziom*, „Personel i Zarządzanie”, nr 8/257.
- Maj M. (2015), *Przyspieszony kurs obsługi „igreka”, czyli zarządzanie pracą młodych*, http://manager.inwestycje.pl/rynek_manager/Przyspieszony-kurs-obsługi-igreka-czyli-zarządzanie-praca-mlodych;248819;0.html [dostęp: 09.06.2015].
- Mazurek M. (2015), *6 filarów skutecznego Employer Brandingu*, 10.04, <http://sprawnymarketing.pl/employer-branding/#ixzz3cCDyPwEYhttp://sprawnymarketing.pl/employer-branding/> [dostęp: 09.06.2015].

- Mieszkowski K., Piech K. (red.) (2011), *Gospodarka oparta na wiedzy i innowacyjność przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.
- Mistewicz E. (2011), *Marketing narracyjny. Jak budować historie, które sprzedają*, Helion, Gliwice.
- Nowak M. (2015), *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Oleksyn T. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- Robbins S.P. (1998), *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Schawbel D. (2012), *Personal branding 2.0. Cztery kroki do zbudowania osobistej marki*, Helion, Gliwice.
- Skorek M. (2013), *Marka we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Smółka P. (2011), *Wzorowa motywacja*, „Personel i Zarządzanie”, nr 9/258.
- Steinmann H., Schreyogg G. (1998), *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Tabor J.A. (2013), *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie – koncepcje, strategie, praktyka*, Poltext, Warszawa.
- Tapscott E. (2010), *Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, WAIP, Warszawa.
- Wajda A. (2003), *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa.
- Wajler R., Kozak A. (2008), *Czy Herzberg miał rację?*, „Personel i Zarządzanie”, nr 8/221.
- Wojtaszczyk K. (2012), *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Netografia

- http://experumhr.pl/pl/konferencja-dfhr/artukul_cz_2/ [dostęp: 09.06.2015].
- <http://mojafirma.infor.pl/sekretariat/organizacja-pracy/303702,Jak-dzial-personalny-moze-udowodnic-swoja-efektywnosc-czym-jest-wskaznik-ROI.html> [dostęp: 09.06.2015].
- <http://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestment.asp> [dostęp: 09.06.2015].
- <http://www.kadry.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/matryca-efektywnosci-hr-czyli-po-co-mierzyc-wyniki> [dostęp: 09.06.2015].
- <http://kariera.forbes.pl/najlepsi-pracodawcy-w-polsce-2014,artykuly,176578,1,1.html> [dostęp: 09.06.15].
- http://www.wsztechnica.uj.pl/_public/temp/Zalaczniki/dzielenie_sie_wiedza-raport.pdf [dostęp: 09.06.2015].

Employer Branding – New Possibilities for Effective Processes of Recruitment of the Generation Y

Summary

Entering the market by representatives of the generation Y or Z determines revolution in the HR departments, *inter alia*, by the faster and faster conduct of the processes of recruitment and effects monitoring.

These considerations are aimed at presentation of a new, important role of the department of human resource management, in particular the process of recruitment in the context of employer brand-

ding (EB) and management of a new group of employees from the generation Y with a simultaneous focusing on rationality and effectiveness of the undertaken activities of the personnel department in this area.

Key words: employer branding, generation Y, recruitment.

JEL codes: J24, M12, M54, O15

Artykuł nadesłany do redakcji w lipcu 2015 roku.

© All rights reserved

Afiliacja:

dr Magdalena Kaczkowska-Serafińska

Karina Michalska

Akademia Finansów i Biznesu Vistula

Wydział Biznesu i Stosunków Międzynarodowych

ul. Stokłosa 3

02-787 Warszawa

tel.: 22 457 23 00

e-mail: m.kaczkowska-serafinska@vistula.edu.pl