



POZYSKIWANIE PRACOWNIKÓW Z POKOLENIA Y – WYBRANE PRAKTYKI ORGANIZACYJNE Z ZAKRESU MARKETINGU REKRUTACYJNEGO

Anna Albrychiewicz-Słocińska, Elżbieta Robak

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru coraz częściej zasila wachlarz praktyk wspomagających zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach funkcjonujących na polskim rynku. Specjaliści działów Human Resources (HR) za istotne uznają kształtowanie takiej marki pracodawcy, która nie tylko przyciągnie pożądanych pracowników, ale także zatrzyma ich na dłużej. Specyficzne wyzwanie dla działań z zakresu pozyskiwania pracowników stanowią przedstawiciele pokolenia Y. Ich wartości, oczekiwania i sposób doświadczania pracy są często niezrozumiałe dla wielu pracodawców. Może to powodować złą ocenę tych kandydatów i budować dystans utrudniający ich efektywne funkcjonowanie w miejscu pracy. Ponadto aktywność i sprawność Igreków w zakresie dzielenia się własnymi opiniami w mediach społecznościowych powoduje, iż są oni bardzo opiniotwórczy i w istotny sposób wpływają na obraz organizacji jako pracodawcy. W związku z tym zrozumienie Igreków jest kluczem dla zaprojektowania i przeprowadzenia efektywnych działań rekrutacyjnych. Celem artykułu jest analiza praktyk stosowanych przez wybrane polskie organizacje w odniesieniu do pozyskiwania pracowników oraz ich ocena pod kątem dopasowania do wartości i oczekiwań przedstawicieli pokolenia Y.

Słowa kluczowe: employer branding, marketing rekrutacyjny, pokolenie Y, rekrutacja

DOI: 10.17512/znpcz.2017.4.1.12

Wprowadzenie

Przekształcenia na współczesnym rynku pracy powodują zmiany w sposobie ujmowania rekrutacji uwzględniające jej szerszą perspektywę. Obserwowane przeobrażanie rynku pracodawcy w rynek pracownika sprawia, że pasywne podejście pracodawców do procesu rekrutacji, koncentrujące się na selekcji spośród szerokiej puli aplikujących, jest już nieadekwatne. Obecnie pracodawcy muszą przyjmować aktywne postawy w zakresie budowania wizerunku organizacji, który przyciągnie uwagę kandydatów i ułatwi ich pozyskanie. W związku z tym, planując działania z zakresu rekrutacji, istotne jest dostosowanie ich do charakterystyki grupy, do której firma kieruje swój przekaz.

Grupy docelowe w procesie rekrutacji najczęściej określane są ze względu na kryteria dotyczące doświadczenia zawodowego i kwalifikacji wchodzących w ich skład osób, jednak można ujmować je w sposób bardziej globalny, analizując charakterystykę całych pokoleń (Kozłowski 2012). Marston (za: Kozłowski 2012)

wyróżnia podział na cztery pokolenia: *mature*, *baby boomers*, generacje X oraz generacje Y. Każde z tych pokoleń wykazuje odmienne pojmowanie świata pracy i reprezentuje różne postawy w środowisku pracy. Najstarsza generacja *mature* (dojrzała) to osoby urodzone przed II wojną światową, które nie stanowią już przedmiotu analiz w kontekście rynku pracy. *Baby boomers* to pokolenie pracowników urodzonych w czasach wyżu demograficznego, trwającego od końca II wojny światowej do połowy lat 60. XX wieku (Dobrodziej 2012). Osoby te charakteryzują się wytrwałością, skłonnością do ciężkiej pracy i gotowością do poświęcenia życia prywatnego na rzecz sfery zawodowej. Obawiają się utraty pracy, a głównym motywatorem jest dla nich wynagrodzenie finansowe (Kołodziejczyk 2011). Pokolenie to stopniowo schodzi z rynku pracy. Następną generację stanowi pokolenie X, czyli osoby urodzone w latach 1965-1979 (Smolbik-Jęczmień 2013). Również ta kategoria pracowników nie stroni od ciężkiej pracy i angażowania się po obowiązkowych godzinach. Charakteryzuje ich poczucie respektu względem autorytetu przełożonego. Nieco inne cechy posiada z kolei najmłodsze pokolenie Y. Typowy dla jego przedstawicieli jest brak znaczących różnic w obrębie większości krajów spowodowany możliwością łatwego porozumiewania się, przede wszystkim za sprawą Internetu i rozbudowanej sieci komunikacyjnej (Rusak 2014).

Współczesne organizacje przyjmują różnorodne strategie rekrutacyjne, koncentrując się na tych grupach pracowników, które najbardziej odpowiadają ich potrzebom. Aby przyciągnąć odpowiednich kandydatów, konieczne jest przygotowanie przekazu, który w skuteczny sposób dotrze do zainteresowanych. Należy także podkreślić, że działania z zakresu pozyskiwania pracowników, podobnie jak inne działania organizacyjne, powinny podlegać ewaluacji, tak by można je było oceniać wymiarach: skuteczności, efektywności oraz trafności w stosunku do uzyskiwanych rezultatów. Zasady te dotyczą wszystkich pracodawców, niezależnie od wielkości organizacji, przedmiotu jej działania i lokalizacji.

Celem niniejszego opracowania jest analiza praktyk stosowanych przez wybrane polskie organizacje w odniesieniu do pozyskiwania pracowników oraz ich ocena pod kątem dopasowania do wartości i oczekiwań przedstawicieli pokolenia Y, którzy obecnie stanowią istotną kategorię kandydatów na rynku pracy.

Rekrutacja pracowników jako element HR

Jeszcze do niedawna, w sytuacji dominującego rynku pracodawcy i przy dość wysokim bezrobociu, stosunkowo łatwo było pozyskać pracownika przy relatywnie niskich kosztach. Dzisiejszy rynek pracobiorcy niesie odmienne uwarunkowania – relatywnie trudniej jest organizacji pozyskać właściwego pracownika i musi ona liczyć się z wyższymi kosztami procesu rekrutacji. Stąd też obserwuje się obecnie wzrost znaczenia działań z zakresu rekrutacji i selekcji, jako czynników przyczyniających się do tworzenia wartości każdej organizacji. Zaniedbania popełnione na tym etapie procesu kadrowego (Listwan (red.) 2005, s. 79) skutkują między innymi wzrostem nakładów w obszarze doprowadzania umiejętności i motywacji pracowniczych do optymalnego poziomu, umożliwiającego efektywną

realizację powierzonych zadań. Niektórzy specjaliści z zakresu HR wskazują nawet, iż nakłady na szkolenia nigdy nie przełożą się na efektywność w takim zakresie, jak nakłady na pozyskanie ludzi, którzy wnoszą do organizacji wysoki potencjał, wiedzę, umiejętności lub unikalne zdolności. Właściwy nabór i dobór personelu ma również istotne znaczenie z perspektywy kształtowania tzw. „miękkich” wymiarów działalności organizacji, jak zaufanie, lojalność czy też zaangażowanie pracowników (Prokopowicz 2016, s. 23-25).

Literatura przedmiotu wskazuje, iż celem zarówno rekrutacji, jak i selekcji jest zatrudnienie pracownika o wymaganych kompetencjach odpowiadających potrzebom pracodawcy (Michna, Grygiel, Grygiel 2015, s. 281). Przy czym rekrutacja oznacza przyciągnięcie przez organizację takiej liczby kandydatów, która umożliwiałaby ich racjonalną selekcję (Wajda 2003, s. 143). W doborze personelu istotne jest maksymalne zbliżenie cech danej pracy oraz indywidualnych cech pracownika (Kozioł 1992, s. 37).

Zarówno proces rekrutacji, jak i selekcji uzależniony jest od wielu czynników, takich jak: struktura organizacyjna firmy, jej wielkość, charakter, ale przede wszystkim od typu stanowiska. Rekrutacja każdego kandydata wiąże się z określonymi kosztami zależnymi od liczby wakatów oraz poziomu stanowiska w strukturze. Dodatkowym elementem wpływającym na poziom kosztów rekrutacji jest czas realizacji zadań rekrutacyjnych, który jest również wskaźnikiem skuteczności doboru (Olszak 2014, s. 283-294).

Istnieją dwa źródła rekrutacji, do których należą: wewnętrzny (osoby już zatrudnione w organizacji) i zewnętrzny rynek pracy (potencjalni kandydaci spoza organizacji). Oba źródła pozyskiwania potencjalnych kandydatów mają zalety i wady, które należy przeanalizować, uwzględniając czynniki takie jak sytuacja na rynku pracy oraz model zarządzania zasobami ludzkimi stosowany w organizacji (Walkowiak i in. 2013, s. 57-58).

Liderzy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi przywiązują dużą wagę do tego elementu procesu kadrowego, nie szczędząc zarówno wysiłków organizacyjnych, jak i nakładów finansowych ponoszonych na jego realizację. Pracodawcy ci wykazują się również dużą kreatywnością w zakresie narzędzi wykorzystywanych w procesach rekrutacji i selekcji. Tradycyjne formy komunikacji z kandydatami do pracy są już niewystarczające, zwłaszcza w odniesieniu do najmłodszej generacji potencjalnych pracowników.

Marketing rekrutacyjny jako element employer branding

Obecność firm na uczelnianych targach pracy, coraz liczniejsze strony typu fun-page na Facebooku, filmy korporacyjne z pracownikami, tzw. programy ambasadorskie, szeroka oferta szkoleniowa i programy adaptacyjne – to tylko niektóre przykłady działań zdobywającego popularność od kilku lat employer branding (EB), nowego trendu w HR. Zyskuje on na znaczeniu przede wszystkim wśród zagranicznych korporacji, jednak również polskie firmy stopniowo przykładają wagę do budowania wizerunku pracodawcy. Kozłowski (Kozłowski 2012, s. 14) definiuje employer branding jako: „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”. Idea EB opiera się na założeniu, że firma, jako pracodawca, traktowana jest jak produkt, który należy sprzedać. Jest to marketingowe podejście do funkcjonowania organizacji i oznacza sprecyzowane oraz regularne działania w celu spełnienia aktualnych i przyszłych potrzeb klientów (Zajac 2014, s. 93).

W obszarze rekrutacji obserwowane jest również ujęcie, które zaowocowało pojawieniem się takich terminów, jak: marketing personalny, marketing kadrowy, oraz marketing rekrutacyjny (Pocztowski 1998, s. 139). Przy czym pojęcia te nie są tożsame i kryją się za nimi nieco odmienne koncepcje.

Marketing personalny to „system postępowania i zachowania przedsiębiorstwa, zorientowany na interesy i oczekiwania potencjalnych i zatrudnionych pracowników, traktowania ich w sposób podmiotowy, jako klientów” (Listwan (red.) 2005, s. 79). Definiowany jest on również jako „całokształt działań wewnętrznych i zewnętrznych firmy związanych z zarządzaniem społecznym potencjałem organizacji, kształtowaniem jego wielkości i struktury oraz doskonaleniem, dzięki tworzeniu korzystnych warunków dla angażowania się pracowników w działalność przedsiębiorstwa i podnoszenie jego efektywności rynkowej oraz pozyskiwaniu właściwych pracowników z rynku pracy” (Penc, za: Baruk 2006, s. 239). Takie ujęcie marketingu personalnego wskazuje na jego etyczną orientację, ponieważ odnosi się między innymi do rzetelnej realizacji zadań takich jak: informowanie otoczenia i pracowników o firmie, kontakty z ośrodkami kształcenia, jasne kryteria i zasady wyboru kandydatów, oceny pracownicze czy też dbałość o rozwój pracowników. Marketing kadrowy natomiast zorientowany jest jedynie na działania organizacji dotyczące komunikacji pomiędzy pracodawcą a pracownikiem, co również wpływa na pozycję rynkową organizacji (Wyrwicka, Grzelczak, Krugielka 2010, s. 12).

Wspomniane zagadnienia przyczyniły się do powstania terminu łączącego oba pojęcia, jakim jest marketing rekrutacyjny, który za cel swoich działań uznaje wspieranie organizacji w osiągnięciu wizerunku „pracodawcy z wyboru” poprzez skutecznie dobrane formy rekrutacji (Wojtaszczyk 2012, s. 90-91). Jednak to podejście orientuje działania organizacji przede wszystkim na doborze właściwych narzędzi technologicznych z zakresu komunikacji, zwiększających jej efektywność oraz na aktualizacji wymagań zawodowych w stosunku do przedstawicieli kolejnych generacji wkraczających na rynek pracy.

Marketing rekrutacyjny stanowi istotny element budowania kampanii employer brandingowej będącej długotrwałym procesem, w którym organizacja podejmuje działania na rzecz kształtowania jej wizerunku, jako pożądanego miejsca pracy. EB można podzielić na wewnętrzny – skierowany do pracowników firmy i zewnętrzny – adresowany do osób potencjalnie zainteresowanych pracą w danej organizacji.

Nadrzędnym celem wewnętrznego EB jest wzrost efektywności pracowników poprzez inicjatywy zmierzające do poprawy warunków pracy oraz ukazania korzyści płynących z zatrudnienia w danej firmie (Kozłowski 2012). Istnieje szereg narzędzi pozwalających realizować wewnętrzny EB, należą do nich: komunikacja wewnętrzna, ścieżki kariery, szkolenia, system okresowych ocen pracowniczych,

badania satysfakcji, motywatory płacowe i pozapłacowe, działania integrujące pracowników, organizacyjny system wartości czy też działania z zakresu CSR wobec pracowników.

Zewnętrzny EB kierowany jest do środowiska spoza organizacji, do potencjalnych pracowników firmy. Jego efektem są wszelkie informacje, opinie, jakie potencjalny kandydat może usłyszeć o firmie. W zakresie zewnętrznego EB można wyróżnić dwie kategorie działań: wizerunkową i rekrutacyjną. Inicjatywy wizerunkowe służą zwiększeniu świadomości odbiorców na temat przedsiębiorstwa oraz korzyści płynących z zatrudnienia w nim. Organizacje w ramach tych działań promują benefity przysługujące jej pracownikom, główne wartości czy też działania w obszarze CSR. Działania wizerunkowe prowadzone są zazwyczaj na dużą skalę, a ich zadaniem jest dotarcie do jak największej liczby odbiorców. Z kolei działania rekrutacyjne związane są z aktualnie prowadzonymi procesami rekrutacyjnymi. Ich celem jest dotarcie do wartościowych kandydatów i skłonienie do aplikowania na dane stanowisko. Działania rekrutacyjne prowadzone są zazwyczaj na mniejszą skalę i służą pozyskaniu wybranej grupy odbiorców, spełniającej oczekiwania jako kandydaci na dane stanowisko. Warto zauważyć również, iż działania wizerunkowe i rekrutacyjne przeplatają się między sobą, stąd istotne jest, aby wszelkie działania podejmowane w ramach zewnętrznego EB były zbieżne ze sobą i oparte na podstawach wspólnej strategii.

Narzędzia marketingu rekrutacyjnego stosowane w zewnętrznym EB skupiają się głównie wokół dwóch zagadnień: wykorzystania nowoczesnych technologii oraz marketingu szeptanego. Użycie najnowszych zdobyczy technologicznych dla celów budowania marki pracodawcy rozpoczyna się od atrakcyjnej i czytelnej strony internetowej firmy, zwłaszcza zakładki dotyczącej kariery i możliwości pracy w danej firmie. Organizacje oprócz umieszczania aktualnych ofert pracy często zamieszczają tu również informacje dotyczące wartości przyświecających danej firmie, wskazówek dotyczących przygotowania do rozmowy kwalifikacyjnej czy opisu procesu rekrutacji. Kolejnym elementem wykorzystującym nowoczesne technologie jako narzędzie zewnętrznego EB jest korzystanie z social mediów w postaci tworzenia profili firm na portalach społecznościowych. Zamieszczane są tam bieżące informacje na temat wydarzeń w organizacji, ciekawostki z życia firmy czy też filmy korporacyjne przedstawiające pracę w przedsiębiorstwie i pracowników podczas wykonywania codziennych zadań. Nierzadko organizowane są również konkursy dla fanów profilu. Prym wśród portali społecznościowych wie- dzie bezsprzecznie Facebook.

Druga grupa narzędzi stosowanych w zewnętrznym EB opiera się na idei marketingu szeptanego. Warto tutaj zwrócić uwagę na coraz popularniejszą ostatnio funkcję tzw. ambasadora danej firmy. Programy ambasadorskie często kierowane są do młodych ludzi, zwłaszcza studentów. Ich zadaniem jest promowanie marki pracodawcy w swoim środowisku, a także pełnienie funkcji łącznika pomiędzy organizacją a uczelnią ambasadora. Ambasadorowie wspomagają również procesy rekrutacyjne poprzez informowanie innych o aktualnie prowadzonych rekrutacjach. Promują również wydarzenia organizowane przez firmę, np. szkolenia czy dni

otwarte. Wspomagają także przedsiębiorstwo przy organizacji targów pracy oraz innego rodzaju spotkań ze studentami.

Istotne jest, aby wybór spośród bogatej palety narzędzi w ramach działań marketingu rekrutacyjnego był zbieżny z pozostałymi etapami konstruowanej strategii EB i stanowił ich logiczną konsekwencję. Powinien być efektem: przeprowadzonej analizy sytuacji wyjściowej (np. analizy trendów na rynku pracy, charakterystyki kandydatów z grupy docelowej, badania satysfakcji pracowników itp.); koncepcji planu EB ze wskazaniem celu, grupy docelowej i głównego pomysłu; ale także ustalonego sposobu oceny skuteczności i efektywności podejmowanych działań, ich kontroli oraz wskaźników oceny końcowej.

Pokolenie Y w miejscu pracy

Pokolenie Y, nazywane także pokoleniem Milenium, to pojęcie bardzo szerokie i chociaż wśród badaczy brak konsensusu odnośnie datowania urodzin jego przedstawicieli, to często określa się w ten sposób osoby urodzone w dobie wyżu demograficznego, jaki miał miejsce w latach 1980-1995 ubiegłego wieku.

Dostępne w literaturze przedmiotu opracowania wskazują, że pokolenie Y różni się od wcześniejszych generacji pod względem mentalności, spojrzenia na świat, postrzegania samego siebie, a także sposobu pracy i poczucia osiągnięć (Kroenke 2015, s. 91-103; Gadomska-Lila 2015, s. 25-39). Dorastanie w okresie szybkiego rozwoju nowoczesnych technologii i związanym z tym rosnącym tempem życia miało wpływ na wartości, którymi kierują się przedstawiciele tego pokolenia oraz oczekiwania, jakie mają wobec otaczającej ich rzeczywistości. Opisuując Igreków, przypisuje się im większą niż w odniesieniu do poprzednich generacji elastyczność i otwartość na zmiany (Randak-Jezińska 2016, s. 186-200), gotowość do uczenia się oraz niechęć do długofalowych zobowiązań i wiąże się te cechy z koniecznością przystosowania do szybko zmieniającego się otoczenia. Posiadanie dobrego wykształcenia, znajomość języków obcych oraz nowych technologii powoduje, że przedstawiciele pokolenia Y są świetnie przygotowani do poruszania się w obszarach związanych z gospodarką globalną i różnorodnością kulturową.

Często już w trakcie studiów podejmują oni aktywność na rynku pracy, jednak najczęściej wykonują wtedy pracę niezgodną ze swoimi kwalifikacjami i choć w ten sposób zdobywają pierwsze doświadczenie zawodowe, to nie kumulują kapitału potrzebnego im do kariery profesjonalnej (Swadźba 2016, s. 98-105). W pracy charakteryzuje ich łatwość funkcjonowania w środowisku multikulturowym, nawiązywania współpracy, działań zespołowych, duże ukierunkowanie projektowe oraz umiejętność wykonywania wielu zadań jednocześnie (Fazlagić 2008). Igreki posiadają wysokie ambicje i są silnie zorientowane na rozwój, a w pracy szukają przede wszystkim możliwości zdobywania nowych doświadczeń, realizacji swoich pasji i zainteresowań oraz korzystania z nowych technologii.

Jak twierdzą badacze funkcjonowania generacji Y na rynku pracy, jej przedstawiciele oczekują ciekawej i pełnej wyzwań pracy, niestandardowego rozwiązywania problemów oraz partnerskiego podejścia osób zarządzających, przejawiającego się w otwartości na ich sugestie i pomysły. Od organizacji oczekują bliskich bez-

pośrednich kontaktów z przełożonymi, stale dostarczanych informacji zwrotnych i płaskiej struktury organizacyjnej (Rusak 2014, s. 11-12).

Przedstawiciele pokolenia Y mają dużą wrażliwość na społeczne i ekologiczne konsekwencje podejmowanych przez pracodawców decyzji i potrzebę dostrzegania sensu wykonywanej pracy (Pietroń-Pyszczyk 2009, s. 54-55). Co istotne, pomimo wysokich oczekiwań dotyczących wynagradzania i doceniania rezultatów swojej pracy przedstawiciele pokolenia Y w większym stopniu niż inne generacje zwracają uwagę na warunki i proces dochodzenia do osiągnięć i są mniej skłonni do poświęcania innych sfer życia na rzecz pracy. W związku z tym, że praca zawodowa nie jest dla nich jedynym źródłem satysfakcji, pragną przeznaczyć swój czas wolny na realizację własnych zainteresowań. Nie chcą odczuwać ograniczenia pracą, cenią pracodawców o elastycznym podejściu do czasu pracy, dzięki któremu mogą pogodzić życie zawodowe z osobistym (Robak, Słocińska 2016, s. 159-167). Chętnie zmieniają miejsca zatrudnienia, aby podjąć pracę w firmie zapewniającej im przyjazną atmosferę pracy oraz możliwość urzeczywistnienia własnych planów związanych z samorozwojem (Robak 2015, s. 74-82).

Przedstawiciele tej generacji poszukują pracy niemal wyłącznie za pomocą Internetu. Tam też szukają opinii na temat firmy, najlepiej wyrażanej poprzez rekomendacje wystawiane przez aktualnych pracowników. Ponadto Igreki są bardzo częstymi gośćmi portali społecznościowych i chętnie odwiedzają profile pracodawców (Góralski 2014).

Generacji spod znaku Y oprócz wielu atutów przypisuje się także pewne mankamenty, w tym między innymi trudności w przystosowywaniu się do reguł i procedur panujących w firmach. Ponadto Igrekom zarzuca się również niski poziom dyscypliny w pracy oraz brak akceptacji autorytetów przełożonych. Trudno liczyć na lojalność przedstawicieli tego pokolenia, ponieważ niechętnie identyfikują się oni z firmą i przywiązują się do miejsca pracy. Igreki szybko podejmują decyzję o zmianie pracy, jeśli tylko mają ku temu odpowiednią okazję. Zatem pozyskanie lojalności i zatrzymanie wartościowego przedstawiciela tej generacji to prawdziwe wyzwanie dla pracodawcy (Robak 2016, s. 82-95). Bardzo pozytywną rolę w tym procesie odgrywać może wewnętrzny employer branding.

Metodologia badań

Charakteryzując podstawowe kwestie terminologiczne, dotyczące poruszanych w artykule zagadnień, odwołano się do literatury przedmiotu. Natomiast analizując rozwiązania stosowane przez polskie przedsiębiorstwa w zakresie marketingu rekrutacyjnego, posłużono się metodą Desk Reaserch (Bednarowska 2015). Przedstawiając dobre praktyki, wykorzystano informacje zawarte w raportach organizacji typu think-and-do-tank oraz firm konsultingowych. Z dostępnych opracowań wybrano te, które odnoszą się do badań o charakterze cyklicznym, co pozwala prześledzić zmiany na przestrzeni ostatnich lat w działaniach pracodawców w zakresie praktyk rekrutacyjnych, i umożliwiają odpowiedzi na pytania:

- Czy firmy w ramach działań rekrutacyjnych doceniają znaczenie budowania marki pracodawcy?

- Czy polscy pracodawcy posiadają wiedzę na temat wartości i oczekiwań przedstawicieli pokolenia Y i na ile wykorzystują tę wiedzę w procesie pozyskiwania tych pracowników?

Budowanie marki pracodawcy – przykłady działań organizacyjnych

Pierwszy z analizowanych raportów odnoszących się do działań organizacji z zakresu EB jest przygotowany przez HRM Institute (www.hrminstitute.pl) *Raport Employer Branding w Polsce*. W opracowaniu tym HRM Institute, jako firma doradcza specjalizująca się w EB oraz szeroko rozumianym HRM, od pięciu lat bada zmiany na polskim rynku, ze szczególnym uwzględnieniem znaczenia budowania marki pracodawcy. Analizie zostały poddane wyniki badań z lat 2012-2016 przeprowadzone metodą CAWI, skierowane do przedstawicieli działów HR, EB, marketingu i komunikacji odpowiedzialnych w organizacjach za działania EB. Badane przedsiębiorstwa działały w różnych województwach i reprezentowały różne branże, wielkości oraz strukturę kapitału własnościowego.

Raport z 2016 roku ujawnił, iż pomimo wymiernych korzyści, jakie pracodawcom przynoszą działania EB w obszarze rekrutacji, zaangażowania, efektywności pracy, czy wreszcie realnych przychodów organizacji, ponad połowa poddanych badaniu firm deklaruje, że nie posiada strategii kształtowania wizerunku pracodawcy. Co piąta badana organizacja nie dysponuje taką strategią i co istotne – nie zamierza tego zmieniać. Natomiast 32% badanych, choć aktualnie nie ma strategii EB, to zauważa potrzebę jej posiadania i pracuje na nią. Jedynie 11% firm posiada jasno sprecyzowaną strategię EB, a 34% pracuje nad tą strategią, aby ją dopracować i rozbudować.

Za działania z zakresu EB w polskich organizacjach najczęściej odpowiedzialny jest Dział Personalny (47%). Natomiast w 11% badanych organizacji działania te realizowane są przez Dział Marketingu, a tylko 9% firm kształtowanie wizerunku pracodawcy powierza specjalistom z Działu EB.

W procesie tworzenia strategii EB istotną rolę odgrywa odniesienie się do przykładów liderów w zakresie budowania wizerunku pracodawcy. W 2016 roku, w analizowanym raporcie, za liderów EB uznano takie firmy, jak: Powszechny Zakład Ubezpieczeń (PZU), EY, Google, Capgemini, IKEA, Pracuj.pl (portal pośrednictwa pracy), PwC, Coca-Cola. Natomiast jako najlepsze kampanie EB wskazano PZU, Capgemini, LIDL, Pracuj.pl, mBank, ING Bank Śląski, IKEA, EY.

Analizowany raport poruszał również kwestie atrakcyjności poszczególnych atrybutów marki pracodawcy. Badani pracodawcy za najważniejsze wśród tych czynników wskazywali: atmosferę w firmie i reputację firmy, politykę nagradzania i doceniania wysiłków pracowników oraz ścieżkę kariery zawodowej. Na następnych pozycjach znalazły się: uznanie pracownika w pracy, polityka zarządzania ludźmi, kultura organizacyjna, stabilność zatrudnienia, środowisko pracy, innowacyjność. Co ciekawe, najmniejsze znaczenie w opinii pracodawców ma CRS firmy.

Pracodawcy w 2016 roku jako przyczyny trudności w znalezieniu właściwych kandydatów do pracy najczęściej wymieniali niewystarczająco konkurencyjne wynagrodzenie oraz brak możliwości awansu (35% i jest to wzrost o 11 punktów

procentowych w stosunku do roku 2015). Te elementy najczęściej wskazywane były również jako przyczyny odejścia pracowników z organizacji (30%). Obrazuje to pewnego rodzaju brak konsekwencji ze strony pracodawców, którzy mimo świadomości znaczenia wynagrodzenia i awansów pracowniczych nie wskazywali ich jako głównych atrybutów dobrego wizerunku pracodawcy. Wśród ważnych czynników wpływających na problemy pozyskiwania kandydatów wskazywano także: brak wiedzy o ofercie rekrutacyjnej oraz niewystarczającą atrakcyjność materiałów rekrutacyjnych, w tym zakładki „kariera” na stronie internetowej firmy.

W badaniu z 2014 roku do narzędzi najczęściej wykorzystywanych do komunikowania marki pracodawcy zaliczano: firmową stronę internetową (zakładka „kariera”), ogłoszenia w internetowych serwisach pracy, uczelniane targi pracy, wewnętrzne newslettery i gazetki wewnętrzne, broszury firmowe, ulotki, plakaty, serwisy społecznościowe, eventy na uczelniach, komunikację zewnętrzną w mediach on-line, dni otwarte w firmie, komunikację zewnętrzną w mediach drukowanych, programy referencyjne dla pracowników, filmy video, internetowe targi pracy, blogi, aplikacje mobilne, sponsoring oraz gry internetowe. Niestety raporty z kolejnych edycji badań nie odnosiły się do poziomu wykorzystania wymienionych narzędzi rekrutacyjnych, co uniemożliwia analizę zmian w tej kwestii.

Według deklaracji badanych pracodawców w 2016 roku najczęściej wymienianymi obszarami inwestycyjnymi w odniesieniu do procesu rekrutacji i EB były inwestycje w budowanie marki pracodawcy poprzez wewnętrzną i zewnętrzną komunikację oraz strategię social media. Wśród wyzwań EB na rok 2017 wymieniano: świadomość znaczenia EB, tworzenie bardziej atrakcyjnych i angażujących miejsc pracy, koncentrację na czynnikach społecznych związanych z rynkiem pracy, zrozumienie grupy targetowej, zarządzanie międzypokoleniowe, inwestycje w benefity i rozwój kompetencji pracowników, zatrzymywanie talentów i wychowywanie wewnętrznych ambasadorów marki pracodawcy, poszukiwanie „efektu wow” (czyli koncentracja na kreatywności działań EB), komunikację w social media oraz innowacyjne wykorzystanie narzędzi marketingowych w EB.

Z przytaczanego raportu wynika ponadto, że dla 59% pracodawców najważniejszą grupą kandydatów są młodzi profesjonalści (do 6 lat doświadczenia zawodowego). Jest to wymagająca grupa często pasywnych kandydatów, którzy nie poszukują pracy. Natomiast studenci i absolwenci stanowią grupę docelową w odniesieniu do działań rekrutacyjnych dla 20% badanych organizacji.

Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y dotyczące pracy

Raport zatytułowany *Motywacje Młodych 2015* (2015) prezentuje wyniki badań dotyczące oczekiwań Igreków, ich sposobu postrzegania rynku pracy oraz zbiór praktyk organizacyjnych wraz z komentarzem eksperckim. Jak wynika z tego opracowania, głównymi motywami podjęcia pracy dla ankietowanych są potrzeby finansowe, a także możliwość uczenia się, zbierania nowych doświadczeń oraz usamodzielnienia się. Optymistycznym sygnałem jest, że blisko połowa badanych studentów definiuje pracę jako drogę do rozwoju i spełnienia siebie. Natomiast jako czynniki decydujące o wyborze pracodawcy ankietowani wymieniali kolejno:

prestż i mocną pozycję rynkową firmy, opinię o wysokim wynagrodzeniu i benefitach w firmie oraz możliwość zatrudnienia na stałą umowę o pracę. Wśród czynników zniechęcających do aplikowania do pracy studenci wymieniali: niskie wynagrodzenie, negatywne opinie o firmie, skomplikowany proces rekrutacji, brak określonej ścieżki rozwoju, dużą konkurencję na stanowisko, działalność firmy niezgodną z etyką, konieczność przeprowadzki, wcześniejszą nieudaną próbę aplikowania oraz słabą, nierozpoznawalną markę. Ponad połowa respondentów uważa, że na rynku jest dużo ogłoszeń i ofert pracy, lecz są one nieatrakcyjne finansowo. Co trzeci ankietowany dostrzega dużą konkurencję pomiędzy kandydatami w procesie rekrutacji i wskazuje ją jako największy problem związany z funkcjonowaniem Igrków na rynku pracy. Studenci biorący udział w badaniu planują pracować u pierwszego pracodawcy krócej niż 2 lata, a ich oczekiwania płacowe są znacząco powyżej płacy minimalnej. Deklarują oni również gotowość do okazjonalnej pracy w weekendy i w nadgodzinach. Ankietowani pozostają również optymistami, jeżeli chodzi o wysiłek, jaki muszą włożyć w pozyskanie pracy. Blisko połowa z nich uważa, że od znalezienia pracy dzieli ich zaledwie 20-30 aplikacji. Badani zapytani o trzy swoje największe atuty podczas rozmowy z potencjalnym pracodawcą wymieniali: proaktywność i motywację do pracy, dobre wykształcenie oraz umiejętności interpersonalne. Jest to wynik o tyle zaskakujący, iż brak motywacji do pracy, słabe przygotowanie merytoryczne wynikające głównie z braku doświadczenia, a przede wszystkim brak kompetencji interpersonalnych to najczęściej wymieniane przez pracodawców mankamenty pokolenia Y (Kopertyńska, Kmiotek 2014, s. 1070-1077).

Kolejne badanie, które rzuca dodatkowe światło na problematykę pokolenia Y z perspektywy skutecznego przyciągania, rozwijania oraz utrzymywania pracowników to raport Deloitte Polska (Deloitte Polska 2014). Wyniki tego badania dotyczą projektu zrealizowanego w jedenastu krajach Europy Środkowej (Albania, Bułgaria, Republika Czeska, Estonia, Litwa, Łotwa, Polska, Rumunia, Słowacja, Słowenia, Węgry) w 2012 roku, wśród 1481 osób w wieku od 19 do 26 lat.

Rezultaty badania ujawniły, iż pokolenie Igrków nie jest jednorodne. Młodzi ludzie różnią się w sposób istotny między sobą, zarówno jeśli chodzi o stosunek do pracy, jak i miejsce, które zajmuje ona w ich hierarchii wartości. Przedstawiciele tej generacji różnią się również pod względem oczekiwań dotyczących pracy i pracodawców oraz planami związanymi z karierą i rozwojem zawodowym. Aż 29% badanych wykazało cechy charakterystyczne dla pokolenia X, czyli nastawienie na karierę, rozwój zawodowy i sukces. Jedynie 11% badanych deklarowało postawy i wartości typowe dla Igrków, czyli spokojne życie bez wielkich wyzwań i związanych z tym stresów, akcentowanie znaczenia czasu wolnego oraz opinie, że praca to tylko sposób na zarabianie pieniędzy. Co ciekawe, wraz z wiekiem badanych rosło znaczenie, jakie przywiązywali oni do pracy. Raport potwierdza wyniki wcześniej przedstawionych badań w zakresie samooceny Igrków odnośnie posiadanych kompetencji. Respondenci uznawali, że mają wysokie kompetencje w zakresie umiejętności uczenia się nowych rzeczy, logicznego myślenia i analizy faktów, wyszukiwania, analizy informacji i wyciągania wniosków oraz komunikatywności. Po raz kolejny wyniki te stają w sprzeczności z opiniami polskich praco-

dawców, w świetle których kandydatom z tej generacji brakuje przede wszystkim odpowiedniego doświadczenia zawodowego, kompetencji samoorganizacyjnych i komunikacyjnych.

Rezultaty badania potwierdzają jednak, że Igrekki wysoko oceniają swoją wartość jako aktualnego lub potencjalnego pracownika. Połowa z badanych jest również optymistami w kwestii znalezienia interesującej ich pracy. Przedstawiciele pokolenia Y tradycyjnie negatywnie oceniają system edukacji pod kątem tego, w jaki sposób przygotowuje on absolwentów do przyszłych obowiązków zawodowych oraz procesu poszukiwania pracy. Paradoksalnie jednak ich negatywne oceny systemu edukacji nie przekładają się na negatywne oceny ich samych jako „produktu” tego systemu. Większość studentów (68,5%) uważała bowiem, że absolwenci studiowanego przez nich kierunku są poszukiwani na rynku pracy, a uzyskany przez nich dyplom posiada wysoką wartość (62,4%). W zakresie oczekiwań finansowych w odniesieniu do praktyk zawodowych większość badanych osób oczekiwała wynagrodzenia netto na poziomie około 20% wyższym, niż wynosi płaca minimalna. Natomiast w odniesieniu do pierwszej pełnoetatowej pracy oczekiwania te kształtowały się na poziomie około 6% wyższym niż przeciętne wynagrodzenie w Polsce i były około dwukrotnie wyższe niż w przypadku praktyk.

W pracy badani oczekują od przełożonych wsparcia w rozwoju w postaci mentoringu i coachingu połączonego z regularną informacją zwrotną. Za rozwijającą uznają również możliwość pracy w różnych obszarach specjalizacyjnych oraz obserwacji i naśladowania bardziej doświadczonych osób. Natomiast jako najważniejsze czynniki decydujące o utracie pracownika w ciągu pierwszego roku pracy respondenci wymieniali: brak wystarczającego doceniania ich pracy, niewystarczające możliwości rozwoju, a także negatywne relacje w środowisku pracy. Polscy przedstawiciele pokolenia Y są skłonni do relokacji związanej z pracą na terenie kraju, natomiast deklarują mniejszą gotowość do mobilności zawodowej za granicą. Następna edycja tego badania z 2015 roku potwierdziła główne wnioski płynące z wcześniejszego raportu, co wskazuje na trwałość cech i postaw, jakie reprezentują Igrekki w odniesieniu do funkcjonowania na rynku pracy.

Wybrane praktyki rekrutacyjne stosowane przez liderów w zakresie EB

Orange Polska w ramach oferty rekrutacyjnej oraz komunikacji z młodymi talentami przygotowała program „Twoja Perspektywa”. W ramach tego programu firma oferuje szeroki wachlarz warsztatów, które uwzględniając preferencje młodych w zakresie nowych technologii, skupiają się na szkoleniach on-line oraz webinarach. Ponadto dzięki strategii ambasadorskiej uczestnicy mogą ułożyć z doradcami zawodowymi swój indywidualny plan rozwoju oraz liczyć na specjalistyczną opiekę mentora z Orange. W program ten na stałe wpisane są konkursy, nieformalne spotkania oraz gry. W trakcie spotkań na uczelniach studenci testują innowacyjne technologie, a także korzystają z interaktywnych aplikacji. Każdy zainteresowany pracą w Orange Polska może za pomocą aplikacji pobranej ze strony Orange.jobs zdefiniować swoje trzy pasje i sprawdzić, w jakich obszarach działania firmy będzie miał możliwość wykorzystania związanych z nimi umiejęt-

ności. Organizacja dba również o to, aby przekaz oferty był nie tylko merytoryczny, ale też ciekawy (<https://orange.jobs/>).

Oferta skierowana do młodych talentów przez Grupę LOTOS koncentruje się na absolwentach i studentach, oferując im możliwości udziału w różnorodnych praktykach, stażach, programach stypendialnych, warsztatach i spotkaniach. Firma współpracuje z organizacją studencką AIESEC, a także angażuje się w program ENACTUS Poland, a ponadto powołała studenckiego ambasadora LOTOSU w ramach fanpage'u „Wystartuj z LOTOSEM”. Poprzez program adaptacyjny „Wsparcie na starcie” ułatwiane są pierwsze kroki młodych pracowników wstępujących do organizacji. W Grupie Kapitałowej LOTOS od ponad dziesięciu lat działa Akademia LOTOS, która jest cenionym w świecie nauki i biznesu systemem kompleksowego rozwoju pracowników. W radzie naukowej Akademii zasiadają wybitne autorytety ze świata nauki i biznesu, co znacząco podnosi jakość i atrakcyjność realizowanych programów szkoleniowo-rozwojowych. Firma stworzyła również dedykowany młodym pracownikom system wynagrodzeń obejmujący premię roczną od wyniku finansowego, kwartalną nagrodę motywacyjną zależną od indywidualnych efektów pracy, dodatkowe nagrody specjalne oraz atrakcyjny pakiet socjalny. LOTOS podkreśla, że jest firmą społecznie odpowiedzialną, działającą w oparciu o system wartości opisany w kodeksie etyki, budującą zaangażowane środowisko pracy. Potwierdza to miernik satysfakcji z pracy wśród pracowników do 30 lat, który wynosi 74%. Przedsiębiorstwo podkreśla, że młodzi pracownicy to najlepsi ambasadorzy jej marki wśród pokolenia Y ([http://kariera.lotos.pl/...](http://kariera.lotos.pl/)).

Kolejną organizacją wygrywającą rankingi strategii EB kierowanych do przedstawicieli pokolenia Y jest PZU. Dostosowując się do specyfiki tej generacji, firma stara się sprostać wymaganiom i ułatwić międzypokoleniową współpracę w PZU. Dlatego też każda edycja programów praktyk i staży poprzedzana jest szkoleniem dla opiekunów. Dbając o uczestników programu, firma oferuje szkolenia, spotkania wprowadzające, integrację oraz dostęp do najważniejszych informacji z życia PZU. Stażyści otrzymują umowę o pracę oraz kwartalną premię uzależnioną od wyników i między innymi dzięki temu ponad 60% stażystów zostaje pracownikami. Organizacja komunikuje się z przedstawicielami Igrków za pośrednictwem kampanii Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami „# Jestem Ygrekiem, nie jestem leniem”, której jest jednym ze sponsorów. W ramach programu „Ambasador” studenci opiniują, wspierają i aktywnie promują działania EB firmy PZU na uczelniach oraz w Internecie ([https://www.pzu.pl/...](https://www.pzu.pl/)).

Podsumowaniem wyników przedstawionych raportów jest wypowiedź dyrektora personalnego Microsoft Polska (*Motywacje Młodych 2015*, 2015), w której akcentuje on trzy kluczowe dla pokolenia Y aspekty dotyczące przyszłego pracodawcy. Po pierwsze, młodzi ludzie chętniej aplikują do firm oferujących ambitne zadania, które są dla nich rozwijającym i ciekawym wyzwaniem. Po drugie, w ich opiniach bardzo ważne są: pozytywna atmosfera, otwarta kultura organizacyjna i możliwość pracy w ich stylu. Do standardowych oczekiwań Igrków należy: elastyczny czas pracy, używanie nowoczesnych technologii, możliwość pracy z domu czy też udział w międzynarodowych projektach. Co istotne, młodzi ludzie zwracają dużą uwagę na osiąganie sukcesów, jednak przy zachowaniu równowagi pomiędzy

osobistą a zawodową sferą życia. Trzecim ważnym aspektem decydującym o wyborze pracodawcy jest jego marka. Istotne jest, czy organizacja jest rozpoznawalna na rynku, czy niesie ze sobą możliwości zdobycia doświadczenia i czy można się z nią wiązać. Nie bez znaczenia jest również społeczne środowisko pracy, ze szczególnym uwzględnieniem roli menedżera jako lidera.

Podsumowanie

Reasumując bardzo ważną dla funkcjonowania współczesnych organizacji problematykę pozyskiwania pracowników z pokolenia Y, należy stwierdzić, że podejmowane w tym obszarze strategie powinny odzwierciedlać balans pomiędzy podejściem marketingowym a koncentracją na zadaniach HR, ponieważ stanowią specyficzne działania, w których niezbędna jest wiedza i doświadczenie zarówno marketingowe, jak i z zakresu HR.

Na podstawie analizowanych raportów można wysnuć wniosek, iż polskie organizacje o charakterze korporacyjnym sprawnie i skutecznie realizują praktyki z zakresu EB, koncentrując się na nowoczesnych rozwiązaniach technicznych w zakresie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Duże firmy posiadające środki finansowe i zatrudniające specjalistów z dziedziny rekrutacji i marketingu mogą bowiem pozwolić sobie na budowanie kompleksowych kampanii rekrutacyjnych obejmujących działania z zakresu kształtowania marki pracodawcy, pozyskiwania pracowników i ich zatrzymania. Mali i średni pracodawcy, mając ograniczone możliwości, powinni natomiast z uwagą śledzić najnowsze trendy w odniesieniu do działań rekrutacyjnych, które realizowane są przez liderów, w rankingach oceniających praktyki HR. Umiejętna adaptacja nowych rozwiązań, dostosowana do warunków i możliwości działania danej organizacji, stanowi niewątpliwie szansę na rozwój, a niejednokrotnie na przetrwanie na rynku.

Wyniki analizowanych badań wskazują ponadto na konieczność aktualizowania narzędzi rekrutacyjnych wykorzystywanych przez organizacje w odniesieniu do przedstawicieli pokolenia Y. Dostosowywanie sposobów komunikowania się do kanałów, jakimi posługują się ci kandydaci do pracy, pozwala na szybkie i precyzyjne dotarcie z przekazem rekrutacyjnym. Na szczególną uwagę zasługuje jednak połączenie odpowiednio dobranej drogi kontaktu z przedstawicielami generacji Y z wiarygodnym i atrakcyjnym wizerunkiem pracodawcy. Pamiętać należy, że skupienie się jedynie na, nawet najnowocześniejszych, narzędziach rekrutacyjnych jest niewystarczające. Właściwie przygotowany marketing rekrutacyjny musi być spójny z przemyślaną kampanią EB, ponieważ tylko w ten sposób może przyciągnąć uwagę Igrzków i skupić ją na ofercie pracodawcy na tyle, aby skłonić ich do ubiegania się o dane miejsce pracy.

Literatura

1. Baruk A.I. (2006), *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa.
2. Bednarowska Z. (2015), *Desk research – wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych*, „Marketing i Rynek”, nr 7, s. 18-26.

3. Deloitte Polska (2014), *Trendy HR 2014. Jak przyciągnąć i utrzymać pracowników w XXI wieku*, raport Deloitte Polska, http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Trendy_HR_2014.pdf (dostęp: 23.02.2017).
4. Dobrodziej P. (2012), *Słownik badawczy*, <http://dobrebadania.pl/slownikbadawczy.html?b=baza&szczegolowo=955> (dostęp: 12.05.2012).
5. Fazlagić J.A. (2008), *Charakterystyka pokolenia Y*, „E-mentor”, nr 3(25), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/25/id/549> (dostęp: 10.02.2017).
6. Gadomska-Lila K. (2015), *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1, s. 25-39.
7. Góralski S. (2014), *Social media dla Igreków*, „Personel i Zarządzanie”, nr 3, s. 28-31.
8. HRM Institute (2016), *Employer Branding w Polsce 2016*, <http://www.hrminstitute.pl/raport-employer-branding/> (dostęp: 24.05.2016).
9. http://kariera.lotos.pl/290/kariera_i_rozwoj (dostęp: 20.05.2017).
10. <https://orange.jobs/> (dostęp: 20.05.2017).
11. <https://www.pzu.pl/grupa-pzu/kariera/profil-kandydata-studenci> (dostęp: 20.05.2017).
12. Kołodziejczyk R. (2011), *4 pokolenia pracowników we współczesnej organizacji*, <http://hrstandard.pl/2011/02/02/4-pokolenia-pracownikow-we-wspolczesnej-organizacji/> (dostęp: 12.05.2012).
13. Kopertyńska M.W., Kmiotek K. (2014), *Podejście menedżerów do motywowania pracowników pokolenia Y sektora IT*, „Marketing i Rynek”, nr 5, s. 1070-1077.
14. Kozioł J. (1992), *Wybrane elementy polityki kadrowej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
15. Kozłowski M. (2012), *Employer branding – budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer, Warszawa.
16. Kroenke A. (2015), *Pokolenie X, Y, Z w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie”, nr 1202, s. 91-103.
17. Listwan T. (red.) (2005), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
18. Michna A., Grygiel K., Grygiel P. (2015), *Rekrutacja oraz system motywacyjny pracowników jako element zarządzania zasobami ludzkimi w wybranej jednostce administracji publicznej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 78, nr 1928, s. 279-292.
19. *Motywacje Młodych 2015* (2015), Bigram, Warszawa, <http://motywacjemlodych.pl/raport/mm2015.pdf> (dostęp: 20.05.2017).
20. Olszak E. (2014), *Nowoczesny dobór personelu a kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 349, s. 283-294. DOI: 10.15611/pn.2014.349.24
21. Pietron-Pyszczyk A. (2009), *Pracownicy jako interesariusze przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 43, s. 50-57.
22. Pocztowski A. (1998), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
23. Prokopowicz P. (2016), *Rekrutacja i selekcja oparta na dowodach. 33 zasady skutecznego naboru pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa.
24. Randak-Jezierska M. (2016), *Postrzeganie zmiany przez studentów Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 24, t. 2, s. 186-200. DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.15
25. Robak E. (2015), *Nowe pokolenie na rynku pracy jako wyzwanie dla zarządzających nowoczesnymi organizacjami*, [w:] Bazan-Bulanda A., Kwiatek A., Robak E. (red.), *Udział pracowników w zarządzaniu nowoczesnymi organizacjami gospodarczymi*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 70-82.
26. Robak E. (2016), *Lojalność pracowników a zarządzanie potencjałem społecznym współczesnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” nr 24, s. 82-95. DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.08

27. Robak E., Słocińska A. (2016), *Równoważenie pracy z życiem osobistym pracowników jako istotny czynnik warunkujący gospodarowanie współczesnymi zasobami pracy*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 257, s. 159-167.
28. Rusak P. (2014), X, Y, Z – pokoleniowa bitwa biurowa, „Rynek Pracy. Przewodnik Pracodawcy”, nr 1, s. 11-12.
29. Smolbik-Jęczmień A. (2013), *Rozwój kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia X i Y – nowe wyzwania*, „Modern Management Review”, nr 20(4), s. 191-202.
30. Swadźba U. (2016), *Kapitał społeczno-kulturowy młodych Polaków a ich postawy wobec pracy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 24, t. 2, s. 96-112. DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.09
31. Wajda A. (2003), *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*, Difin, Warszawa.
32. Walkowiak R., Czaplicka-Kozłowska I.Z., Kozłowski A.J., Stachowska S. (2013), *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn.
33. Wojtaszczyk K. (2012), *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
34. Wyrwicka M., Grzelczak A., Krugielka A. (2010), *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
35. Zając K. (2014), *Marketing rekrutacyjny jako narzędzie employer branding*, [w:] Ku-biak K. (red.), *Employer branding w teorii i praktyce*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa, s. 91-121.

ACQUISITION OF EMPLOYEES FROM GENERATION Y - SOME ORGANIZATIONAL PRACTICES IN THE FIELD OF MARKETING RECRUITMENT

Abstract: Building the image of “the employer of choice”, increasingly empowered a range of practices supporting human resources management in organizations operating on the Polish market. Human Resources (HR) specialists consider it is important to create such an employer brand that will not only attract desirable employees, but will also stay longer. The representatives of the Y generation are a specific challenge for employee acquisition activities. Their specific values, expectations and ways of working experience are often incomprehensible to many employers. This can cause a poor appraisal of these candidates and build a gap that hampers their effective functioning in the workplace. In addition, the activity and efficiency of Ys in sharing their own opinions in social media makes them opinion-forming and significantly influences the image of the organization as an employer. Therefore, understanding Ys is a key for designing and conducting effective recruitment process. The aim of the article is to analyze the practices used by selected Polish organizations in relation to acquiring employees and their assessment in terms of matching the values and expectations of representatives of the Y generation.

Keywords: employer branding, recruitment, recruitment marketing, generation Y