

EMPLOYER BRANDING A POKOLENIE Z – JAK PRZYCIĄGAĆ MŁODYCH PRACOWNIKÓW?

Julianna Koczy^{1*}, Patryk Kielbasa²

^{1, 2} Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Koło Naukowe Zarządzania „Menedżer”, Polska

Streszczenie: W obecnej erze cyfryzacji pracownicy mają bardzo łatwy dostęp do informacji na temat pracodawcy. Z tego powodu pracodawcy powinni kreować swoją markę w taki sposób, aby byli postrzegani jako „pracodawcy z wyboru”. Działania związane z kreowaniem marki w oczach pracowników określane są mianem Employer Branding (EB). Pokolenie Z, jako grupa wchodząca na rynek pracy z unikalnymi oczekiwaniami i wartościami, stanowi interesujący obiekt badań nad skutecznością strategii EB. Celem przeprowadzonego badania, którego wyniki przedstawione zostały w niniejszym artykule, było zidentyfikowanie wpływu działań EB na przedstawicieli pokolenia Z w kontekście wyboru przyszłego pracodawcy. By zrealizować ten cel, posłużono się metodą studiów literaturowych oraz przeprowadzono badanie ilościowe z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety elektronicznej, w której wzięło udział 220 Polaków reprezentujących pokolenie Z. Wyniki badania wskazują, że działania EB wpływają na opinie osób z pokolenia Z, a nawet potrafią ich zachęcić do podjęcia pracy w organizacji je stosującej. Pokolenie Z przekonują głównie praktyki CSR związane z rekrutacją i adaptacją, a także wspieraniem pracowników. Zaprezentowanie *word of mouth* w sposób ilościowy na stronie internetowej pracodawcy może sprawić, że pokolenie Z będzie oceniać go bardziej pozytywnie. Młode pokolenie zachęcają do pracodawcy również działania w social mediach.

Słowa kluczowe: CSR, Employer Branding, pokolenie Z, zarządzanie zasobami ludzkimi

Kod klasyfikacji JEL: M12, M14, O15

¹ Julianna Koczy, ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, Polska, julianna.koczy@edu.uekat.pl,

 <https://orcid.org/0009-0000-8266-4019>

² Patryk Kielbasa, ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, Polska, patryk.kielbasa@edu.uekat.pl,

 <https://orcid.org/0009-0005-4792-0757>

* Autor korespondencyjny: Julianna Koczy, julianna.koczy@edu.uekat.pl

Wprowadzenie

W obecnej erze cyfryzacji pracownicy mają bardzo łatwy dostęp do informacji na temat marki pracodawcy, a także ocen i opinii na temat organizacji. W tej technologicznej erze przyciągnięcie pracowników stanowi wyzwanie dla organizacji (Nanjundeswaraswamy et al., 2022). Z tego powodu ważne jest prowadzenie działań, które kreują markę pracodawcy w taki sposób, aby interesariusze, czyli zarówno obecni, jak i potencjalni pracownicy, postrzegali ją jako „pracodawcę z wyboru” (Lendzion, 2023). Ogół działań związanych z budowaniem marki pracodawcy w 1996 roku został określony przez Amblera i Barrowa (1996) mianem „Employer Branding” – EB. EB polega na kształtowaniu wizerunku pracodawcy w oczach obecnych i potencjalnych pracowników. Obejmuje zarówno materialne, jak i niematerialne benefity oferowane przez firmę w ramach jej polityki HR. Ma to na celu przyciąganie nowych pracowników oraz utrzymanie obecnych (Bednarska-Olejniczak, 2015). EB obejmuje różnorodne działania, takie jak stosowanie na stronie internetowej *word of mouth* (WOM), czyli rekomendacji obecnych pracowników (Kashive & Khanna, 2017), wykorzystywanie social mediów (SM) (Kampioni-Zawadka, 2014), a także stosowanie polityk z zakresu CSR (ang. Corporate Social Responsibility – społecznej odpowiedzialności biznesu) (Czajkowska, 2020). Zaangażowania w kwestie społeczne oczekują od organizacji szczególnie młodzi pracownicy, należący do pokolenia Z, dla których ważne są problemy globalne (Gaweł, 2017). Jest to najmłodsze pokolenie na rynku pracy, kluczowe zatem wydaje się wskazanie, w jaki sposób działania EB wpływają na przedstawicieli pokolenia Z? To pytanie było motywacją do napisania niniejszego artykułu, którego celem jest zidentyfikowanie wpływu działań EB na przedstawicieli pokolenia Z w kontekście wyboru przyszłego pracodawcy.

W artykule przedstawiono, w jakim stopniu działania EB związane z CSR zachęcają osoby z pokolenia Z do podjęcia pracy w organizacji, która je stosuje. Określono również, czy WOM wykorzystywane na stronie pracodawcy sprawia, że młodzi pracownicy lepiej go postrzegają, a także czy działania EB prowadzone w SM zachęcają osoby z pokolenia Z do aplikowania na oferty pracy. Aby osiągnąć powyższy cel, zastosowano krytyczną analizę literatury przedmiotu oraz metodę sondażu diagnostycznego przy zastosowaniu ankiety elektronicznej. Badanie przeprowadzono wśród 220 Polaków reprezentujących pokolenie Z. Artykuł jest głosem w dyskusji na temat skuteczności działań EB w przyciąganiu pracowników z pokolenia Z.

Przegląd literatury

Employer Branding – „pracodawca z wyboru”

Ogół działań związanych z budowaniem marki pracodawcy w 1996 roku został określony przez Amblera i Barrowa (1996) mianem „Employer Branding” (EB). Autorzy zdefiniowali je jako proces budowania marki pracodawcy, mający na celu wyróżnienie firmy na rynku pracy. Lievens i Slaughter (2016) określili EB jako proces kształtowania wizerunku firmy w świadomości obecnych i potencjalnych

pracowników. Ober (2016) definiuje to pojęcie jako długoterminową strategię przyciągania i zatrzymywania talentów, opartą na kreowaniu pozytywnego obrazu organizacji. Bednarska-Olejniczak (2015) określa EB jako działania związane z marketingiem i HR, które ukierunkowane są na tworzenie oraz utrzymywanie atrakcyjnego obrazu organizacji dla potencjalnych i obecnych pracowników.

Jak podają Lievens i Slaughter (2016), EB odgrywa rolę strategiczną w przyciąganiu oraz zatrzymywaniu talentów. Pracownicy, wybierając pracodawcę, zwracają uwagę na wartości organizacji, kulturę organizacyjną oraz reputację firmy (Ober, 2016). Organizacje o silnej kulturze i jasno zdefiniowanych wartościach są bardziej atrakcyjne dla potencjalnych kandydatów (Griffin, 2017). Takie tendencje jasno pokazują znaczenie spójnego i autentycznego wizerunku pracodawcy, który może być decydującym czynnikiem w konkutowaniu o zasoby ludzkie (Pietrzak, 2020). W EB kluczowe okazuje się również opracowanie EVP (Employer Value Proposition), czyli korzyści dla obecnych i potencjalnych pracowników (Winnicka-Wejs & Pietruszka, 2015).

EB opiera się na prowadzeniu działań, które kreują markę pracodawcy w taki sposób, aby w oczach interesariuszy był to „pracodawca z wyboru” (Lendzion, 2023). Szczególnie ważne jest, w jaki sposób postrzegają organizację jej pracownicy (Grzesiuk, 2023). Ich doświadczenia mogą przyciągać lub skutecznie odstraszać kandydatów (Spychała et al., 2019). Badania Charbonnier-Voirin i innych (2016) wskazują, że satysfakcja pracowników jest kluczowym czynnikiem w budowaniu pozytywnego przekazu o organizacji. Na wizerunek pracodawcy wpływają zatem pozytywne rekomendacje, często określane jako „*word of mouth*” (WOM) (Kashive & Khanna, 2017). Opinie pracowników mogą być prezentowane na stronie internetowej organizacji (Lievens & Slaughter, 2016). Przykładem wykorzystania WOM na swojej stronie internetowej jest inicjatywa jednego z największych polskich banków – ING Bank Śląski Spółka Akcyjna (ING) (Wzr.pl, 2024). ING zebrał odpowiedzi, w ramach anonimowej ankiety, w której wzięło udział 8 tysięcy pracowników grupy ING z całego świata na początku 2024 roku. Respondenci za pomocą przycisków „Zgadzam się” i „Nie zgadzam się” oceniali prawdziwość stwierdzeń dotyczących pracy w tej organizacji. Na stronie internetowej widnieją procentowe odpowiedzi respondentów, a także dłuższe, jakościowe odpowiedzi pracowników, rozwijające konkretne wątki (ING, 2024) (Tabela 1).

Ważną rolę w EB pełnią SM, które są jednym z głównych narzędzi komunikacji organizacji z rynkiem pracy. Firmy mogą prezentować kulturę organizacyjną, a także promować swoje wartości poprzez aktywność na platformach takich jak LinkedIn, Instagram (Kampioni-Zawadka, 2014), Facebook (Figiel & Czajkowska-Sowa, 2021) czy TikTok, przy czym największe znaczenie mają LinkedIn i Facebook (Kobylińska & Płoszczuk, 2021). Za ich pomocą organizacja może stworzyć niezależny przekaz do opinii publicznej (Szymańska et al., 2016). Taka forma komunikacji ma szczególne znaczenie dla pokolenia Z, wychowanego w epoce zaawansowanej technologii (Wasiluk & Kojta, 2023).

Tabela 1. Przykładowe pytania z ankiety grupy ING, które wykorzystywane są na stronie internetowej organizacji w celu poprawy jej wizerunku

Stwierdzenie z badania ilościowego	Odsetek (%) badanych, którzy zgadzają się ze stwierdzeniem	Wypowiedź pracownika, rozwijająca temat, w badaniu jakościowym*
W ING wierzymy, że w różnorodnym zespole działa się najlepiej	87	<i>„Zgadzam się z tym, że w różnorodnym zespole pasujemy do siebie najlepiej. To właśnie dzięki temu możemy na siebie liczyć, uzupełniać się i polegać na sobie w różnych sytuacjach”</i>
W ING Twoim zadaniem jest próbować nowych rzeczy	82	<i>„Zgadzam się z tym. Mamy wiele szans i możliwości, aby zmieniać swoje role i zadania. Jeśli znudzisz się pracą w jednym obszarze, możesz przenieść się do innego. ING wspiera nas w formułowaniu nowych wyzwań i stawianiu im czoła”</i>
W ING możesz mieć odmienne zdanie	76	<i>„Taka moja rola w pracy, by zadawać pytania... dużo pytań. Nie robię tego po to, by uzyskać odpowiedzi »zgodne z kluczem«, bo to właśnie te nasze własne, odmienne perspektywy decydują o tym, czy dyskusja była cenna i czy posłuży do stworzenia lepszego rozwiązania”</i>

* Dzięki opiniom na stronie ING przedstawionym w Tabeli 1 potencjalni pracownicy mogli dowiedzieć się, jaki odsetek badanych (pracowników ING) zgadza się z ukazanymi na stronie potencjalnego pracodawcy opiniami.

Źródło: Opracowano na podstawie (ING, 2024)

Dobrze zaplanowany i realizowany EB przynosi organizacjom wiele korzyści, zarówno w kontekście operacyjnym, jak i strategicznym. Jak wskazuje Grzybowska (2022), organizacje z dobrze ugruntowanym wizerunkiem pracodawcy zyskują dostęp do szerszego grona talentów, co pozwala na bardziej efektywny dobór pracowników. EB zwiększa zaangażowanie zespołu – pracownicy, którzy identyfikują się z wartościami i kulturą firmy, są bardziej lojalni w stosunku do pracodawcy. Wysoki poziom identyfikacji z pracodawcą pozytywnie wpływa na ich motywację oraz satysfakcję z pracy (Ober, 2016). Wyższe zaangażowanie przekłada się bezpośrednio na wzrost produktywności i jakości wykonywanej pracy, co stanowi ważny element długofalowego sukcesu organizacji (Griffin, 2017). Taki wizerunek stanowi ważny czynnik wyróżniający na rynku. Organizacje postrzegane jako atrakcyjni pracodawcy zyskują możliwość przyciągania najlepszych talentów, szczególnie w branżach o wysokiej konkurencji wykwalifikowanych specjalistów (Grzybowska, 2022).

Przyciąganie pracowników poprzez wartości społeczne

Jednym z narzędzi służących budowaniu silnej marki i kreowaniu pozytywnego wizerunku pracodawcy są działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) (Bednarska-Olejniczak, 2015). Podstawy prawne CSR określa Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE, która dotyczy sprawozdawczości finansowej i niefinansowej przedsiębiorstw w Unii Europejskiej (Wróbel, 2016). CSR polega na etycznym i odpowiedzialnym postępowaniu wobec grup społecznych i środowiska naturalnego, na które działalność firmy wywiera wpływ (Rubik & Szydełko, 2016). Badania nad marką pracodawcy wykazały, że CSR firmy wpływa na jej atrakcyjność dla potencjalnych kandydatów do pracy. Wynika to z faktu, iż osoby poszukujące pracy mogą być zainteresowane organizacją ze względu na spodziewaną dumę związaną z przynależnością do niej; co więcej, mogą liczyć na dopasowanie osobistych wartości czy też oczekiwać, w jaki sposób organizacja traktuje swoich pracowników (Puncheva-Michelotti et al., 2018). Do najpowszechniejszych dobrych praktyk z zakresu CSR w obszarze pracowniczym zalicza się między innymi: działania na rzecz promocji zdrowia, rekrutację i adaptację, szkolenia oraz rozwój, wspieranie pracowników, a także dbałość o rodzinę (Bednarska-Olejniczak, 2015).

Rozpoczynając od działań na rzecz promocji zdrowia, organizacje mogą wprowadzać elastyczny czas pracy (Sadłowska-Wrzesińska, 2014), coroczne, finansowane szczepienia przeciw grypie, a także popularyzować ideę wspólnego biegania czy organizować rajdy rowerowe. Praktyki CSR związane z rekrutacją i adaptacją mogą polegać na działaniach takich jak prowadzenie programu, w ramach którego ułatwia się samodzielne realizowanie zadań. Firmy mogą również wprowadzić jasno określone standardy etyczne, sposoby zarządzania konfliktami interesów (Bednarska-Olejniczak, 2015) czy też organizować spotkania w ramach których przełożeni lub przedstawiciele firmy pokazują nowo zatrudnionemu, w jaki sposób działa przedsiębiorstwo (Wilk, 2019). Dbając o szkolenia i rozwój, organizacje mogą wprowadzić system okresowych ocen pracowniczych (Bednarska-Olejniczak, 2015), a także wprowadzać inicjatywy, w ramach których eksperci wewnętrzni przekazują know-how. Dobre praktyki CSR we wspieraniu pracowników to np. wsparcie w zakresie zmiany dotychczasowego profilu zawodowego dla pracowników, którzy chcą zmienić stanowisko w organizacji, w której pracują. Ponadto oferowanie programów wsparcia dla pracowników, pomagających radzić sobie z problemami osobistymi, czy systematyczne gromadzenie pieniędzy na ich przyszłe świadczenia emerytalne, prowadzenie działań eliminujących występowanie dyskryminacji oraz mobbingu (Sadłowska-Wrzesińska, 2014), czy wprowadzenie platformy wellbeingowej online, za pomocą której firmy mogą dbać o dobrostan pracowników również poza pracą (Cameron et al., 2024). Ważne są również działania związane z dbałością o rodzinę, takie jak polityka wspierająca kobiety w czasie ciąży i macierzyństwa (Bednarska-Olejniczak, 2015).

Oczekiwania pokolenia Z względem pracodawcy

Pokolenie Z obejmuje osoby urodzone w latach 1995-2010 (McKinsey & Company, 2018). Określane jest mianem „cyfrowych tubylców” (Prensky, 2001), gdyż swobodnie korzysta z nowych technologii, ma zdolność adaptacji i z łatwością porusza się w cyfrowym świecie (Gajda, 2017). Pokolenie Z jest świadome globalnych wyzwań, takich jak kryzys klimatyczny, niestabilność ekonomiczna czy zmiany społeczne (McKinsey & Company, 2018). Są wrażliwi na problemy globalne. Zarówno w życiu osobistym, jak i w pracy bardziej niż pieniądze i własny status cenią uczciwość i brak dyskryminacji (Gaweł, 2017), przez co oczekują od pracodawców działań związanych z CSR (Stawicka, 2016).

Podczas rekrutacji przedstawiciele pokolenia Z oczekują od organizacji autentyczności i transparentności. Ważne jest dla nich klarowne przedstawienie oferty, w tym wysokości wynagrodzenia. W rekrutacji doceniają kreatywność, pozytywnie reagują na treści w SM (Grafton, 2022), szczególnie stosowanie WOM (Edström i Gatenheim, 2024).

Jak wynika z badania przeprowadzonego przez Rocketjobs.pl i Justjoin.it (2024) na próbie 1500 pracowników biurowych, którzy przynajmniej rok pracowali w organizacjach zlokalizowanych w Polsce, pokolenie Z jest wymagające względem pracodawcy. Przyczyną jest między innymi aktualna sytuacja demograficzna i niski przyrost naturalny, a także sytuacja gospodarcza i niskie bezrobocie – to daje im możliwość ustalania wysokich oczekiwań. Badanie wykazało, że przedstawiciele pokolenia Z poszukują nie tylko organizacji, która zapewni im wysokie zarobki, lecz także da możliwość pracy w zgodzie z własnymi wartościami i pozwoli na work-life balance. Na fakt, że pracownicy z pokolenia Z cenią sobie możliwość rozwoju osobistego i work-life balance, wskazują również Lipiński i Koczy (2023). Pracownikom z pokolenia Z zależy na komfortowych warunkach pracy.

Przedstawiciele pokolenia Z szukają stabilnych, lecz również elastycznych miejsc pracy, które pozwolą im na rozwój, a jednocześnie zapewnią bezpieczeństwo finansowe (Żarczyńska-Dobiesz & Chomątowska, 2014). Jak wynika z badania Pracuj.pl (2023), wykonanego metodą CAWI na próbie 2120 Polaków w wieku 18-65 lat, 62% pracowników z pokolenia Z deklaruje, że w ciągu ostatniego roku zmieniło pracę, a 56% z nich deklaruje, że obecnie szuka nowej pracy lub ma taki zamiar w najbliższym czasie. Respondenci wskazują, że problem stanowi wynagrodzenie – 50% pracowników z pokolenia Z chciałoby więcej zarabiać. Młodzi pracownicy, szukając nowej pracy, zwracają również uwagę na elastyczność zatrudnienia, a także możliwość rozwoju lub awansu.

Metodyka badawcza

Celem przeprowadzonego badania było zidentyfikowanie wpływu działań EB na przedstawicieli pokolenia Z w kontekście wyboru przyszłego pracodawcy.

W badaniu wykorzystano ilościowe podejście z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety, który został wykonany za pomocą Google Forms. Struktura kwestionariusza obejmowała 4 pytania metryczkowe, 3 pytania z odpowiedziami na

skali Likerta i 6 pytań zamkniętych. Dane zebrano w okresie od 30 października 2024 roku do 8 grudnia 2024 roku.

Postawiono następujące pytania badawcze:

- 1) W jaki sposób działania EB związane z CSR zachęcają osoby z pokolenia Z do podjęcia pracy w organizacji, która je stosuje?
- 2) Czy wykorzystywanie WOM na stronie internetowej sprawia, że pracodawca jest lepiej postrzegany w oczach osób z pokolenia Z?
- 3) Czy działania EB prowadzone w SM zachęcają osoby z pokolenia Z do aplikowania na oferty pracy?

Do empirycznej weryfikacji postawionych pytań zastosowano elementy statystyki opisowej. Dane analizowano za pomocą oprogramowania Excel oraz SPSS.

Analizie poddano odpowiedzi 220 respondentów urodzonych w latach 1995-2006 z całej Polski. Dominującą grupą respondentów były kobiety – 133 osoby (60,5%). Większość ankietowanych pochodziła z miast powyżej 100 000 mieszkańców (38,18%) oraz wsi (29,6%). Ponad połowę respondentów stanowiły osoby z wykształceniem średnim (56,4%), a 39,1% posiadało wykształcenie wyższe. Większość respondentów łączy edukację z pracą zawodową (51,8%), 22,7% ankietowanych to studenci/uczniowie, 21,8% z nich to osoby pracujące, a 3,6% badanych to osoby bezrobotne.

Wyniki badań własnych

Na początku badania respondenci zostali poproszeni o określenie, w jakim stopniu, w skali od 1 do 5, podane praktyki zachęciłyby ich do podjęcia pracy w organizacji, która je stosuje (1 – bardzo małym, 2 – małym, 3 – ani małym, ani dużym, 4 – dużym, 5 – bardzo dużym) (Tabela 2).

Tabela 2. Stopień, w jakim podane praktyki zachęcają respondentów do podjęcia pracy w organizacji, która je stosuje

Lp.	Przykładowe praktyki EB	1	2	3	4	5	Mo	Me	M	σ
1.	Wspieranie kobiet w czasie ciąży i macierzyństwa – dodatkowy, 3-tygodniowy płatny urlop, możliwość czasowego zmniejszenia etatu itp.	14,5%	5,9%	20,9%	15,9%	42,7%	5	4	3,66	1,44
2.	Organizacja charytatywnego biegu, w którym wspólnie mogą wziąć udział pracownicy	30,9%	18,6%	27,7%	8,6%	14,1%	1	3	2,56	1,38
3.	Finansowanie szczepień przeciwko grypie, organizowanych w miejscu pracy	19,5%	15,0%	21,4%	18,2%	25,9%	5	3	3,16	1,46

Lp.	Przykładowe praktyki EB	1	2	3	4	5	Mo	Me	M	σ
4.	Organizacja Pracowniczego Programu Emerytalnego – systematyczne gromadzenie pieniędzy na przyszłe świadczenie emerytalne pracowników	12,7%	7,7%	21,8%	27,3%	30,5%	5	4	3,55	1,34
5.	Program wsparcia dla pracowników, pomagający radzić sobie z problemami osobistymi	8,2%	10,5%	16,4%	25,5%	39,5%	5	4	3,78	1,29
6.	Ułatwienie adaptacji nowym pracownikom i wsparcie w samodzielnym wykonywaniu zadań	3,2%	3,6%	11,4%	25,9%	55,9%	5	5	4,28	1,02
7.	Wsparcie w zakresie zmiany dotychczasowego profilu zawodowego dla pracowników, którzy chcą zmienić stanowisko w organizacji, w której pracują	3,2%	6,8%	18,2%	28,2%	43,6%	5	4	4,02	1,09
8.	Organizacja rajdu rowerowego, w którym uczestniczą pracownicy organizacji (a także emeryci) wraz z rodzinami	33,6%	19,1%	25,0%	10,5%	11,8%	1	2	2,48	1,36
9.	Pracownicza ocena i plany rozwoju ścieżki zawodowej	7,3%	10,0%	21,8%	32,3%	28,6%	4	4	3,65	1,20
10.	Jasno określone standardy etyczne, sposoby zarządzania konfliktami interesów	5,0%	4,1%	18,2%	27,7%	45,0%	5	4	4,04	1,12

Legenda: Mo – moda, Me – mediana, M – średnia arytmetyczna, σ – odchylenie standardowe.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania

Wyniki badania wskazują, że do podjęcia pracy w organizacji pokolenie Z najbardziej przekonuje „Ułatwienie adaptacji nowym pracownikom i wsparcie w samodzielnym wykonywaniu zadań” – 81,8% wskazań badanych. 72,7% badanych zadeklarowało, że zachęcają ich „Jasno określone standardy etyczne, sposoby zarządzania konfliktami interesów”. Z kolei dla 71,8% respondentów zachęcające są działania dotyczące „Wsparcia w zakresie zmiany dotychczasowego profilu zawodowego dla pracowników, którzy chcą zmienić stanowisko w organizacji, w której

pracują”. Spośród praktyk związanych z CSR, które nie zachęcają przedstawicieli pokolenia Z do podjęcia pracy w organizacji, która je stosuje, należy wskazać następujące: „Organizacja rajdu rowerowego, w którym uczestniczą pracownicy organizacji (a także emeryci) wraz z rodzinami”, „Organizacja charytatywnego biegu, w którym wspólnie mogą wziąć udział pracownicy” oraz „Finansowanie szczepień przeciwko grypie, organizowanych w miejscu pracy” – zabiegi te nie zachęcają kolejno 52,7%, 49,5% oraz 34,5% respondentów.

Zbadano również, czy pomiędzy deklaracjami respondentów dotyczącymi tego, które działania zachęcają ich do podjęcia pracy w organizacji, która je stosuje, zachodzi zależność korelacyjna. Przeprowadzona analiza pozwoliła na wykazanie silnej korelacji dodatniej pomiędzy działaniem „Organizacja charytatywnego biegu, w którym wspólnie mogą wziąć udział pracownicy” a „Organizacja rajdu rowerowego, w którym uczestniczą pracownicy organizacji (a także emeryci) wraz z rodzinami” (korelacja Pearsona = 0,64), a także umiarkowanej korelacji dodatniej pomiędzy działaniem „Organizacja charytatywnego biegu, w którym wspólnie mogą wziąć udział pracownicy” a „Finansowanie szczepień przeciwko grypie, organizowanych w miejscu pracy” (korelacja Pearsona = 0,47), wcześniej wymienione działania wiążą się z promocją zdrowia. Ponadto zachodzi umiarkowana zależność korelacyjna pomiędzy działaniami „Organizacja Pracowniczego Programu Emerytalnego – systematyczne gromadzenie pieniędzy na przyszłe świadczenie emerytalne pracowników” i „Program wsparcia dla pracowników, pomagający radzić sobie z problemami osobistymi”, które wiążą się ze wsparciem pracowników (korelacja Pearsona = 0,41), a także pomiędzy działaniami „Pracownicza ocena i plany rozwoju ścieżki zawodowej” i „Jasno określone standardy etyczne, sposoby zarządzania konfliktami interesów” (korelacja Pearsona = 0,50), które to wiążą się z rekrutacją i adaptacją. Zbadanie korelacji pozwoliło wykazać korelację pomiędzy działaniami EB należącymi do tej samej kategorii (Tabela 3).

Tabela 3. Stopień, w jakim podane praktyki zachęcają respondentów do podjęcia pracy w stosującej je organizacji – korelacja Pearsona

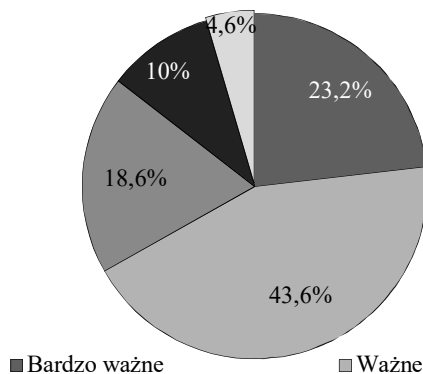
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	KP	1	0,29**	0,29**	0,32**	0,28**	0,32**	0,24**	0,22*	0,056	0,22*
	ID		<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,001	0,412	0,001
2	KP	1	0,47**	0,38**	0,40**	0,23**	0,17*	0,64**	0,28**	0,15*	
	ID		<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,012	<0,001	<0,001	0,029	
3	KP	1	0,51**	0,51**	0,22**	0,22**	0,32**	0,28**	0,28**		
	ID		<0,001	<0,001	0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001		
4	KP	1	0,41**	0,26**	0,21**	0,29**	0,21**	0,22**			
	ID		<0,001	<0,001	0,002	<0,001	0,002	<0,001			

5	KP					1	0,40**	0,29**	0,32**	0,31**	0,33**
	ID						<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
6	KP						1	0,51**	0,18**	0,24**	0,30**
	ID							<0,001	0,008	<0,001	<0,001
7	KP							1	0,19**	0,27**	0,37**
	ID								0,005	<0,001	<0,001
8	KP								1	0,38**	0,26**
	ID									<0,001	<0,001
9	KP									1	0,50**
	ID										<0,001
10	KP										1
	ID										

KP – korelacja Pearsona; ID – istotność dwustronna; ** – korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie); * – korelacja istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania

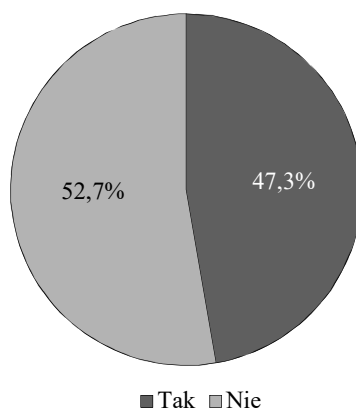
Ankietowani określili także, jak ważne są dla nich informacje na temat pracodawcy publikowane w SM. Większość ankietowanych (66,8%) postrzega informacje na temat pracodawcy w SM za ważne lub bardzo ważne. Jedyne 14,6% respondentów określiło te informacje jako mało ważne lub nieważne (Rysunek 1).



Rysunek 1. Deklaracje respondentów dotyczące tego, jak ważne są dla nich informacje o pracodawcy w SM

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zrealizowanych badań

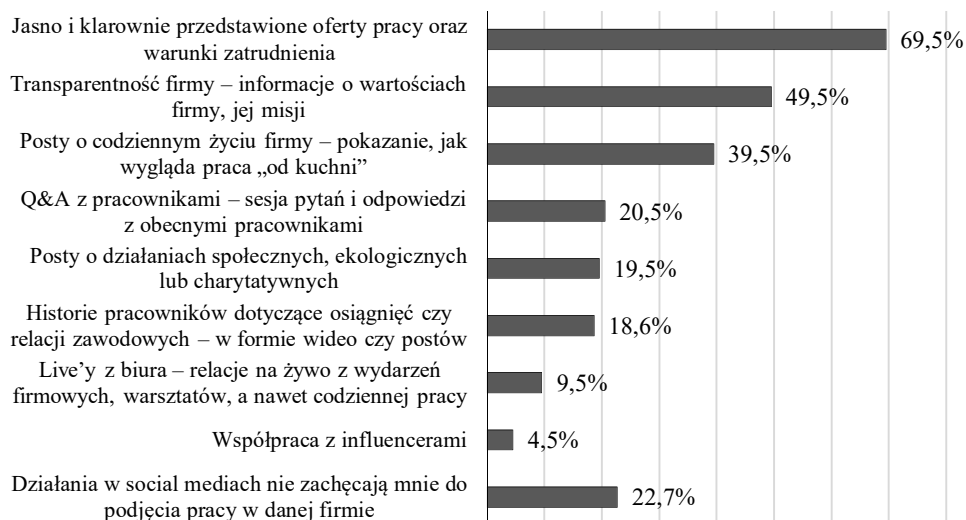
Respondenci zostali zapytani również o to, czy złożyli kiedykolwiek aplikację do firmy po zobaczeniu o niej informacji w SM. Twierdząco na to pytanie odpowiedziało 47,3% respondentów (Rysunek 2).



Rysunek 2. Odpowiedzi respondentów na pytanie: „Czy kiedykolwiek złożył/-ła Pan/Pani aplikację do firmy po zobaczeniu o niej informacji w mediach społecznościowych?”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zrealizowanych badań

W kolejnym pytaniu respondenci mieli za zadanie wskazać, jakie elementy działań pracodawców w SM są dla nich najbardziej zachęcające do danej organizacji. Najważniejszymi z nich okazały się „Jasno i klarownie przedstawione oferty pracy i warunki zatrudnienia” (69,5%) oraz „Transparentność firmy – informacje o wartości firmy, jej misji” (49,5%). Najmniej zachęcającymi działaniami według respondentów są: „Współpraca z influencerami” (4,5%) oraz „Live’y z biura – relacje na żywo z wydarzeń firmowych, warsztatów, a nawet codziennej pracy” (9,5%) (Rysunek 3).



Rysunek 3. Najbardziej zachęcające respondentów elementy działań pracodawców w SM do danej organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zrealizowanych badań

Aby zbadać, czy wykorzystywanie WOM na stronie internetowej sprawia, że pracodawca jest lepiej postrzegany w oczach osób z pokolenia Z, ankietowani zostali poproszeni o ocenę, jakim pracodawcą jest ING na 7-stopniowej skali Likerta (gdzie 1 oznaczało, że bardzo złym, a 7 bardzo dobrym). Następnie respondentom zaprezentowane zostało wykorzystanie WOM na stronie internetowej ING (Rysunek 4), po czym ponownie zostali oni poproszeni o ocenę pracodawcy.

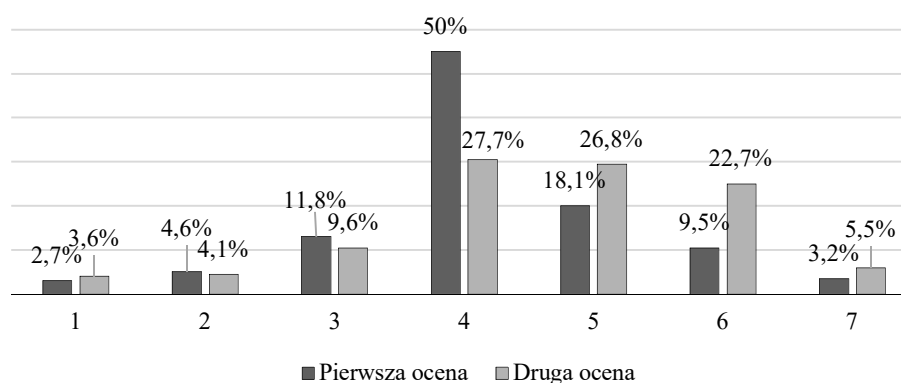


Rysunek 4. Ilościowe wykorzystanie WOM na stronie internetowej ING

Źródło: (ING, 2024)

Podczas pierwszej oceny średnia ocena ING jako dobrego pracodawcy wyniosła 4,18. Najwięcej respondentów (50%) oceniło ING jako 4 w 7-stopniowej skali Likerta.

Po zapoznaniu się z grafikami przedstawiającymi WOM na stronie internetowej ING respondenci zostali ponownie zapytani o ocenę pracodawcy. W drugiej ocenie respondenci oceniali pracodawcę średnio o 0,42 punktu lepiej niż za pierwszym razem (Rysunek 5).



Rysunek 5. Ocenę respondentów dotyczące tego, jakim ich zdaniem jest pracodawca ING (przed i po zaprezentowaniu im grafiki przedstawiającej ilościowe WOM na stronie internetowej ING)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zrealizowanych badań

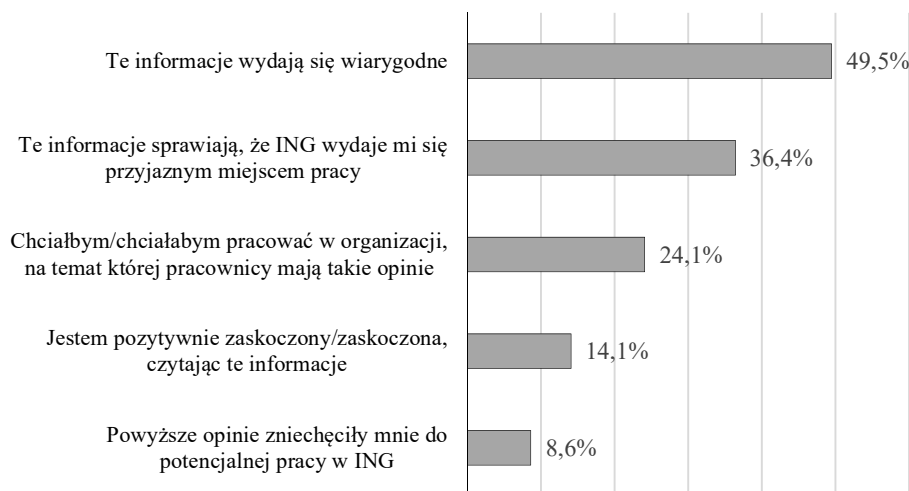
Na koniec badania respondentom przedstawiona została grafika poszerzająca ilościowe wykorzystanie WOM na stronie internetowej ING o jakościowe wypowiedzi pracowników ING (Rysunek 6).



Rysunek 6. Ilościowe oraz jakościowe wykorzystanie WOM na stronie internetowej ING

Źródło: (ING, 2024)

Po zapoznaniu się z grafiką respondenci zostali poproszeni o zaznaczenie stwierdzeń, z którymi się zgadzają. Niemal połowa ankietowanych uważa grafiki za mało wiarygodne (49,6%), lecz 36,4% respondentów zadeklarowało, że informacje zamieszczone na nich sprawiają, że ING wydaje się przyjaznym miejscem pracy, a 24,1% respondentów chciałoby pracować w organizacji, na temat której pracownicy mają takie opinie (Rysunek 7).



Rysunek 7. Odczucia respondentów dotyczące grafiki poszerzającej ilościowe wykorzystanie WOM na stronie internetowej ING o jakościowe wypowiedzi jego pracowników

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zrealizowanych badań

Podsumowanie

Wyniki badania świadczą o tym, że działania EB w budowaniu wizerunku pracodawcy wpływają na opinie przedstawicieli pokolenia Z, a nawet potrafią ich zachęcić do podjęcia pracy w organizacji.

Odpowiedzi respondentów wskazują, że w dużym stopniu zachęcają ich działania EB związane z CSR. Przekonują ich głównie działania związane z rekrutacją i adaptacją, a także wsparciem pracowników. Przedstawiciele pokolenia Z zachęcają również działania związane ze szkoleniami oraz rozwojem, a także dbałością o rodzinę, tym samym uzyskano odpowiedź na pierwsze pytanie badawcze: *W jaki sposób działania EB związane z CSR zachęcają osoby z pokolenia Z do podjęcia pracy w organizacji, która je stosuje?* Wyniki badania znajdują potwierdzenie w literaturze przedmiotu – na fakt, że osoby z pokolenia Z oczekują polityk związanych z CSR wskazuje również Stawicka (2016). Przedstawiciele pokolenia Z nie przekonują w dużym stopniu jedynie działania związane z promocją zdrowia.

Przeprowadzone badania świadczą o tym, że wykorzystywanie WOM na stronie internetowej może sprawić, że pracodawca jest lepiej postrzegany w oczach badanych, co pozwoliło odpowiedzieć na drugie pytanie badawcze: *Czy wykorzystywanie WOM na stronie internetowej sprawia, że pracodawca jest lepiej postrzegany w oczach osób z pokolenia Z?* Oceny organizacji, której wykorzystanie WOM na stronie internetowej zaprezentowane zostało respondentom, znacznie wzrosły. I chociaż jakościowe opinie pracowników organizacji niemal połowie respondentów nie wydają się wiarygodne, to jednak 36,4% z nich zadeklarowało, że te sprawiają, iż ING wydaje się przyjaznym miejscem pracy, a 24,1% respondentów chciałoby pracować w organizacji, na temat której pracownicy mają takie opinie. Podobne wyniki uzyskały Edström i Gatenheim (2024) – badaczki wykazały, że dla osób z pokolenia Z WOM był czynnikiem wpływającym na kształtowanie opinii o potencjalnych przyszłych pracodawcach.

Wyniki przeprowadzonego badania pokazują, że dla 66,8% ankietowanych informacje na temat pracodawcy w SM są ważne lub bardzo ważne. Co więcej, 47,3% respondentów zdarzyło się złożyć aplikację do firmy po zobaczeniu o niej informacji w SM. Najważniejszymi informacjami publikowanymi przez pracodawcę na swoich SM, zdaniem respondentów, są „Jasno i klarownie przedstawione oferty pracy i warunki zatrudnienia” (69,5%) oraz „Transparentność firmy – informacje o wartości firmy, jej misji” (49,5%). Co znajduje potwierdzenie w raporcie firmy Grafton (2022), z którego wynika, że przedstawiciele pokolenia Z stawiają na transparentność i autentyczność, a także oczekują, że w ogłoszeniu o pracę przedstawiona będzie wysokość wynagrodzenia. Ponadto cenią sobie kreatywność, przez co pozytywnie reagują na treści w SM.

Artykuł stanowi empiryczny wkład w niedostatecznie zbadaną kwestię wpływu działań EB na przedstawicieli pokolenia Z. Badania pozwoliły na rozpoznanie zjawiska, lecz ograniczenie stanowi przyjęte podejście metodyczne oraz brak reprezentatywności próby badawczej, co może ograniczać formułowanie uogólnień. Pogłębiając kwestię wpływu działań EB na przedstawicieli pokolenia Z, należałoby przeprowadzić badanie jakościowe, które pozwoli na lepsze zrozumienie oczekiwań oraz postrzegania działań EB przez przedstawicieli pokolenia Z.

Literatura

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-196. DOI: 10.1057/bm.1996.42
- Bednarska-Olejniczak, D. (2015). Employer Branding a CSR – bank jako pracodawca społecznie odpowiedzialny. *Marketing i Zarządzanie*, 41(1), 237-250. DOI: 10.18276/pzfm.2015.41/1-19
- Cameron, G., Mulvenna, M., Ennis, E., Bond, R. R., O'Neill, S., & Cameron, D. (2024). Novel approaches to understanding client behaviour within an employee wellbeing service. W: *European Conference on Mental Health*.
- Charbonnier-Voirin, A., Poujol, J. F., & Vignolles, A. (2016). From value congruence to employer brand: Impact on organizational identification and word of mouth. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 34(4), 429-437. DOI: 10.1002/cjas.1379
- Czajkowska, A. (2020). Impact of the COVID-19 pandemic on CSR activities undertaken by enterprises. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 987(3), 45-62. DOI: 10.15678/ZNUEK.2020.0987.0303
- Edström, E., & Gatenheim, A. (2024). *How to live rent free in the minds of Generation Z: A qualitative study about Generation Zers' perception and evaluation of employer branding* (Master's thesis).
- Figiel, A., & Czajkowska-Sowa, A. (2021). Facebook jako narzędzie wspierające osiąganie celów z zakresu employer branding na rynku IT. *Zarządzanie Mediami*, 2021(4), 645-661. DOI: 10.4467/23540214ZM.21.035.14578
- Gajda, J. (2017). Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec pracy zawodowej i pracodawcy. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 491, 158-171. DOI: 10.15611/pn.2017.491.15
- Gawel, W. (2017). Odpowiedzialność społeczna w miejscu pracy – ewolucja i nowe znaczenie. *Europa Regionum*, 32, 19-30. DOI: 10.18276/er.2017.32-02
- Grafton. (2022). *Pokolenia na polskim rynku pracy*. https://www.pcen.gda.pl/files/download/138/Raport_Pokolenia-na-polskim-ryнку-pracy_PL23112022.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Griffin, R. W. (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grzebiuk, K. (2023). Korzyści płynące z wizerunku odpowiedzialnego pracodawcy na poziomie organizacji oraz postaw i zachowań jej pracowników. *Marketing i Rynek*, 30(7). DOI: 10.33226/1231-7853.2023.7.4
- Grzybowska, W. (2022). Employer branding w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw – przegląd literatury. *Akademia Zarządzania*, 6(4), 74-91.
- ING. (2024). *Jak pracuje się w ING?*. <https://www.ing.jobs/polska/jak-pracuje-sie-w-ing.htm>
- Kashive, N., & Khanna, V. T. (2017). Study of early recruitment activities and employer brand knowledge and its effect on organization attractiveness and firm performance. *Global Business Review*, 18(3S), 1-19. DOI: 10.1177/0972150917693334
- Kobylińska, U., & Płoszczuk, E. (2021). Media społecznościowe w kształtowaniu wizerunku pracodawcy (w opinii różnych pokoleń). *Marketing i Rynek*, 12, 28-39.
- Lendzion, J. (2023). Wykorzystanie mediów społecznościowych w procesie budowania marki pracodawcy. *Journal of Management Challenges*, 1(2), 17-39.
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 407-440. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501
- Lipiński, F., & Koczy, J. (2023). Zjawisko Quiet Quitting wśród polskich pracowników z pokolenia Z. *Academic Review of Business and Economics*, 4(1), 54-72. DOI: 10.22367/arbe.2023.04.04
- McKinsey & Company. (2018). *True Gen: Generation Z and its implications for companies*. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>
- Nanjundeswaraswamy, T. S., Bharath, S., & Nagesh, P. (2022). Employer branding: Design and development of a scale. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 41(3), 88-113. DOI: 10.1108/jeas-01-2022-0012
- Ober, J. (2016). Employer branding – strategia sukcesu organizacji w nowoczesnej gospodarce. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*, 95, 345-356.

- Pietrzak, E. (2020). Wpływ koncepcji i pozycji marki produktu na proces budowania marki pracodawcy. W: T. Domański (Red.), *Strategie budowania marki i rozwoju handlu. Nowe trendy i wyzwania dla marketingu* (s. 126-147). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. DOI: 10.18778/8142-903-0.07
- Pracuj.pl. (2023). *Polskie pokolenie Z a budowanie kariery. Badanie Pracuj.pl*. <https://media.pracuj.pl/262700-polskie-pokolenie-z-a-budowanie-kariery-badanie-pracujpl>
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*, 9(5), 1-6. DOI: 10.1108/10748120110424816
- Puncheva-Michelotti, P., Hudson, S., & Jin, G. (2018). Employer branding and CSR communication in online recruitment advertising. *Business Horizons*, 61(4), 643-651. DOI: 10.1016/j.bushor.2018.04.003
- Rocketjobs.pl & Justjo.in.it. (2024). *Jak pracować, by nie żałować? Pokolenia XYZ o dopasowaniu do pracy. RAPORT 2024*. <https://public.rocketjobs.pl/RaportJakPracowacByNieZalowac2024-rocketjobs.pl.pdf>
- Rubik, J., & Szydełko, Ł. (2016). Raporty CSR a employer branding. *Modern Management Review. Quarterly, XXI, Research Journal*, 23(2), 91-100. DOI: 10.7862/rz.2016.mmr.19
- Sadłowska-Wrzesińska, J. (2014). Bezpieczeństwo behawioralne (BBS), społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) i dialog społeczny – współczesne wyzwania bezpieczeństwa pracy. *Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji*, 2, 606-616.
- Spychała, M., Bartecki, T., & Brzóska, M. (2019). Employer branding – nowoczesne rozwiązanie problemu rotacji pracowników. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 79, 163-179. DOI: 10.21008/j.0239-9415.2019.079.11
- Stawicka, E. (2016). Innowacje społeczne w kontekście zarządzania kapitałem ludzkim w środowisku pracy. *Szkola – Zawód – Praca*, 12(17), 116-125.
- Szymańska, A., Kupeczyk, T., & Kubicka, J. (2016). Definiowanie pojęcia employer branding przez pracowników przedsiębiorstw wyzwaniem dla human resources management. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 429, 280-289.
- Wasiluk, A., & Kojta, B. (2023). Atrakcyjność pracodawców – perspektywa pokolenia Z. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 1(52), 149-163. DOI: 10.17512/znpcz.2023.4.11
- Wilk, A. (2019). Przegląd dobrych praktyk CSR w zarządzaniu kapitałem ludzkim. *Marketing i Rynek*, 12, 52-57. DOI: 10.33226/1231-7853.2019.12.9
- Winnicka-Wejs, A. A., & Pietruszka, A. (2015). Kształtowanie employer branding na polskim rynku pracy – przykłady. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Łódzka*, 61, 231-253.
- Wróbel, M. (2016). Raportowanie społecznej odpowiedzialności w Polsce w świetle unormowań Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 17(2), 83-94.
- Wzr.pl. (2024). *Poznaj największe banki w Polsce, w których oplaca się trzymać pieniądze!*. <https://wzr.pl/biznes/poznaj-najwieksze-banki-w-polsce-w-ktorych-oplaca-sie-trzymac-pieniadze/>
- Żarczyńska-Dobiesz, A., & Chomątowska, B. (2014). Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 350, 405-415. DOI: 10.15611/pn.2014.350.36

Podziękowania

Autorzy składają serdeczne podziękowania Pani Mgr Aleksandrze Swalek z Katedry Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach za profesjonalne wskazówki, które przyczyniły się do pogłębienia analizy tematu i ulepszenia sposobu realizacji badania w ramach działalności Koła Naukowego Zarządzania „Menedżer”.

Wkład autorów: Julianna Koczy – 60%, Patryk Kielbasa – 40%.

Konflikt interesów: Brak konfliktu interesów.

Źródła finansowania: Brak finansowania.

EMPLOYER BRANDING VS. GENERATION Z – HOW TO ATTRACT YOUNG EMPLOYEES?

Abstract: In the digital age, employees have easy access to information about their employers. For this reason, employers should create their brands in such a way that they are perceived as “employers of choice”. Activities related to creating a brand in the eyes of employees are referred to as employer branding (EB). Employers can do this by introducing a CSR policy for employees, through social media activities, or by using word-of-mouth (recommendations from current employees) on the company website. Generation Z, as a group entering the labour market with unique expectations and values, is an interesting subject for research into the effectiveness of EB strategies. The purpose of the study conducted, the results of which are presented in this article, was to identify the impact of EB activities on Generation Z representatives in the context of their choice of future employer. In order to achieve this goal, the method of literature review was used and a quantitative survey was conducted by means of an electronic questionnaire, in which 220 representatives of Generation Z from Poland participated. The results of the survey indicate that EB activities can influence the opinions of Generation Z people and even encourage them to work for an organisation that uses them. Generation Z is most persuaded by CSR practices related to recruitment and adaptation, as well as employee support. Presenting word-of-mouth in a quantitative way on an employer's website can make Gen Z view it more positively. The young generation is also attracted to the employer by social media activities, especially clear and concise job offers and employment conditions, as well as corporate transparency, including information about the company's values and mission.

Keywords: CSR, employer branding, Generation Z, human resources management

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.

