

Agnieszka Kijewska
ORCID: 0000-0001-5779-126X
Uniwersytet Wrocławski

<https://doi.org/10.19195/1733-5779.38.4>

Oczekiwania i potrzeby przedstawicieli pokolenia Z względem wewnętrznych działań employer brandingowych w świetle badań własnych

Słowa kluczowe: pokolenie Z, *employer branding*, wewnętrzny *employer branding*, marka pracodawcy

Keywords: generation Z, employer branding, internal employer branding, employer brand

Abstrakt: Pokolenie Z stanowi aktualnie najmłodszą grupę na rynku pracy. Budowanie kariery zawodowej przez jej przedstawicieli zbiegło się w czasie z intensywnym rozwojem działań z zakresu wewnętrznego employer branding. Nadrzędnym celem niniejszego artykułu jest próba wyodrębnienia najbardziej znaczących oczekiwań i potrzeb, jakie przejawiają członkowie generacji Z względem budowania marki pracodawcy wewnątrz organizacji. Aby tego dokonać, zrealizowane zostało badanie jakościowe, które przyjęło formę pogłębionych wywiadów indywidualnych. Dane zdobyte podczas dziewięciu spotkań z przedstawicielami pokolenia Z mogą posłużyć jako zbiór wskazówek dla organizacji decydujących się na zatrudnienie młodych osób.

Generation Z expectations and needs towards an internal employer branding in the light of the author's own research

Abstract: Generation Z is currently the youngest group in the labour market. The process of career building by its members is taking place at the same time as development of the internal employer branding activities. The overriding goal of this article is an attempt to distinguish the most significant expectations and needs, which members of the young generation show in terms of creating the employer brand among employees. In order to do this, qualitative research was carried out. It took the form of individual in-depth interviews. Data collected during nine meetings with representatives of the generation Z might be useful guidelines for organizations that decide to employ young people.

Wprowadzenie

W wielopokoleniowe środowisko zawodowe wkracza obecnie nowa grupa pracowników. Tworzą ją przedstawiciele młodej generacji, która zyskała miano p o-

kolenia Z. Najczęściej przyjmuje się, że jego członkowie urodzili się po roku 1995, jednak można się również spotkać ze wskazywaniem roku 1997.

Podążając tropem socjologicznych rozważań Karla Mannheim'a oraz Williama Straussa i Neila Howe'a, warto zastanowić się nad tym, co oprócz podobnej daty urodzenia, można określić mianem wspólnego mianownika, który łączy przedstawicieli pokolenia Z. To bowiem dopiero wytworzenie swoistej kolektywnej świadomości danej grupy pozwala wyodrębnić konkretną generację. Pojawiającym się nierzadko przy charakterystyce pokolenia Z skojarzeniem jest ścisły związek codzienności tego pokolenia ze sferą technologiczną. Większość zachowań członków generacji Z niewątpliwie została ukształtowana pod wpływem silnego rozwoju techniki w ostatnich dziesięcioleciach. Na postawy młodych ludzi rzutują też intensywne przemiany ekonomiczne i gospodarcze, które zaszły na przełomie tysięcy¹. Niemalże znaczenie mają ponadto postępująca współcześnie globalizacja oraz łatwy dostęp do informacji. Sprawiają one, że różnice między stylami życia pokolenia Z w skali globu są coraz mniej zauważalne.

Próba scharakteryzowania zachowań omawianej grupy staje się wyzwaniem szczególnie w sytuacji, gdy odnosi się do obszaru związanego z pracą. Dzieje się tak ze względu na stosunkowo krótki czas aktywności zawodowej najstarszych członków młodego pokolenia, co utrudnia wyciągnięcie jednoznacznych wniosków.

Okres budowania kariery zawodowej przez generację Z odbywa się równolegle z rozkwitem obszaru, jakim jest *employer branding*. Dodatkowo, wprowadzenie określeń związanych z marką pracodawcy datuje się najczęściej na rok 1996, a więc moment narodzin pierwszych członków pokolenia Z. Jak wskazują źródła, wśród prekursorów idei employer brandu należy wymienić przede wszystkim Simona Barrowa oraz Tima Amblera². Brytyjczycy nie byli jednak jedynymi, którzy zainteresowali się tą tematyką. W szybkim tempie zaczęły powstawać coraz to nowe publikacje dotyczące kształtowania marki pracodawcy, tak na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji. To właśnie drugi z wymienionych wymiarów employer branding stanowi główny przedmiot zainteresowania niniejszego opracowania. Działania podejmowane w ramach wewnętrznego budowania marki pracodawcy mają na celu doprowadzenie do wzrostu satysfakcji, zaangażowania i lojalności zatrudnionej kadry. Wachlarz możliwych aktywności w tym zakresie jest szeroki. Często przyjmowanym kryterium rozróżnienia działań jest podział na motywatory płacowe i pozapłacowe.

¹ E. Paczka, *Zmiana zachowań rynkowych pokolenia Z*, „Ekonomia — Wrocław Economic Review” 26, 2020, nr 1, s. 25.

² M. Kozłowski, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Warszawa 2012, s. 13; U. Zając-Pałdyna, *Employer branding po polsku*, Gliwice 2020, s. 17–18; M. Kantowicz-Gdańska, *Employer branding — kwestie definicji i modelu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzimi” 2009, nr 6, s. 59.

O ile w dostatecznym stopniu znane są już postawy pozostałych pokoleń, które są aktualnie aktywne zawodowo — czyli baby boomerów, pokolenia X oraz pokolenia Y, o tyle przystosowywanie strategii employer brandingowej do specyfiki generacji Z można określić jako oscylowanie na granicy prób i błędów. Zważywszy na to, że przedstawiciele omawianego pokolenia w coraz większym stopniu także stają się odbiorcami działań z zakresu kreowania marki pracodawcy, interesującym przedmiotem analizy są dziś potrzeby i oczekiwania tej grupy.

Badania własne

Centralnym przedmiotem zainteresowania przeprowadzonego badania jakościowego jest nastawienie osób należących do generacji Z wobec działań, które pracodawcy podejmują na rzecz swoich pracowników, ich komfortu i satysfakcji. Badanie tego zagadnienia opierało się na próbie odpowiedzi na pytania, będące problemami o charakterze bardziej szczegółowym.

1. Jak według członków generacji Z postępowanie i działania pracodawcy wpływać mogą na jakość pracy oraz dobrostan pracowników?

2. Jakich benefitów pracowniczych najbardziej oczekują przedstawiciele pokolenia Z?

3. Co zapewnia osobom z generacji Z zadowolenie z pracy?

4. Jakie pozytywne i negatywne doświadczenia związane z działaniami pracodawców mają członkowie pokolenia Z?

5. Czy wdrożenie działań z zakresu wewnętrznego employer brandingowego wydaje się dobrym posunięciem w opinii generacji Z?

Cele badania

Prymarny cel badania to próba wyodrębnienia najbardziej znamienych potrzeb i oczekiwań przedstawicieli pokolenia Z względem wewnętrznych działań employer brandingowych. Pokrewnym dążeniem jest analiza odbioru praktyk z obszaru kreowania marki pracodawcy przez członków młodej generacji, którzy znajdują się na różnych etapach nauki oraz aktywności zawodowej. Uwypuklenie istotnych i mniej znaczących czynników z zakresu wewnętrznego employer brandingowego może być pomocne w szczególności dla zatrudniających, którzy rekrutują osoby wkraczające obecnie na rynek pracy.

Hipotezy

W toku analizy teoretycznej wyłonione zostały następujące założenia:

1. Przedstawiciele generacji Z zwracają dużą uwagę na wysokość wynagrodzenia oferowanego przez pracodawcę. Jednak ze względu na specyfikę generacji oraz jej młody wiek czynniki pozapłacowe, takie jak perspektywa rozwoju, jawią się jako jeszcze bardziej pożądane aspekty.

2. Oferta benefitowa w oczach pokolenia Z jest pewnego rodzaju standardem, którego młode osoby w naturalny sposób oczekują od miejsca zatrudnienia.

3. Generacja Z ceni swój czas poza pracą. Duże znaczenie ma dla niej pielęgnowanie koncepcji *work-life balance*.

4. Na postrzeganie działań z obszaru wewnętrznego employer branding u przez członków pokolenia Z ma wpływ ich aktualny status zawodowy — inaczej postrzegają je osoby już pracujące, inaczej osoby szukające pracy czy te, które jeszcze nigdy nie były zatrudnione. Wynika to ze zróżnicowanych potrzeb, punktów widzenia oraz doświadczeń.

Metoda badania i dobór próby

Metodą wykorzystaną w badaniu były indywidualne wywiady pogłębione. Dzięki wyborowi takiej metody możliwe było uzyskanie danych szczegółowych oraz rozwinięcie w trakcie rozmów kwestii o największym potencjale badawczym. Przeprowadzono dziewięć wywiadów indywidualnych, z których każdy trwał od 45 minut do godziny. Rozmowy odbywały się głównie w formie stacjonarnej, ale również zdalnej, z uwagi na obecną sytuację epidemiologiczną. Badanie zostało zrealizowane między 15 kwietnia a 5 maja 2021 roku.

Dobór respondentów do badania zyskał charakter celowy, co podyktowane było koniecznością zdobycia najbardziej wiarygodnych wyników, pozwalających na realizację celów badawczych. Głównym kryterium selekcyjnym stał się wiek badanych, a dokładniej — ich przynależność do pokolenia Z. Choć data, która wyznaczałaby narodziny najmłodszych członków pokolenia Z, również nie jest ostro zarysowana, w niniejszym badaniu najbardziej kluczową grupą były osoby, które niedługo rozpoczną lub już rozpoczęły karierę zawodową. Z tego powodu do wywiadów indywidualnych zaproszone zostały osoby pełnoletnie. Zdecydowano o przeprowadzeniu rozmów z trzema badanymi z każdej z wymienionych grup:

- osoby aktualnie pracujące,
- osoby z doświadczeniem zawodowym, aktualnie poszukujące pracy,
- osoby aktualnie niepracujące i przed rozpoczęciem aktywności zawodowej.

Podział badanych na powyższe kategorie dawał możliwość analizy potrzeb i oczekiwań pokolenia Z na różnych etapach życia zawodowego, a także możliwość późniejszego zestawienia oraz porównania zdobytych wyników. Skupienie się wyłącznie na jednej grupie mogłoby skutkować uzyskaniem informacji o bardzo wąskim charakterze.

Miejsce zamieszkania, podobnie jak płeć osób badanych, nie były decydujące w selekcji respondentów. Warto jednak zaznaczyć, że wszyscy respondenci byli lub wciąż są studentami uczelni wyższych w większych polskich miastach, takich jak Wrocław czy Toruń. Podobny stopień wykształcenia nadał pewną homogeniczność otrzymanym wynikom, co zapobiegło ich nadmiernemu zróżnicowaniu.

Tabela 1. Charakterystyka uczestników wywiadów indywidualnych

Lp.	Imię	Wiek	Aktualny status zawodowy	Posiadanie doświadczenia zawodowego
1.	Mateusz	22	osoba pracująca	tak
2.	Monika	25	osoba pracująca	tak
3.	Piotr	24	osoba pracująca	tak
4.	Agata	23	osoba poszukująca pracy	tak
5.	Michał	24	osoba poszukująca pracy	tak
6.	Barbara	21	osoba poszukująca pracy	tak
7.	Joanna	23	osoba niepracująca	nie
8.	Katarzyna	20	osoba niepracująca	nie
9.	Jan	22	osoba niepracująca	nie

Źródło: opracowanie własne.

Zarys scenariusza

Każdy z dziewięciu wywiadów indywidualnych przeprowadzony był według wcześniej przygotowanego scenariusza. Wszystkie spotkania podzielone zostały na kilka części oraz bloków tematycznych. Najistotniejszym elementem wpływającym na kształt scenariusza było rozgraniczenie doświadczeń respondentów i ich wyobrażeń czy też oczekiwań. Co więcej, należało pamiętać o podziale respondentów na grupy odpowiadające ich aktywności zawodowej, gdyż czynnik ten decydował o przebiegu każdego ze spotkań i zadawanych pytaniach, szczególnie w początkowej fazie. Oprócz pytań w wywiadach wykorzystano techniki projekcyjne, które wzbogaciły uzyskane wyniki.

Wyniki badania

Część I. Doświadczenia respondentów związane z wewnętrznym employer brandingiem

Celem pierwszej części badania było zapoznanie się z dotychczasowymi spostrzeżeniami badanych odnośnie do postaw pracodawców, z którymi mieli oni do czynienia na swojej zawodowej ścieżce. Na tym etapie badania respondenci mogli także zasygnalizować swoje pozytywne oraz negatywne odczucia wobec znanych im miejsc pracy, a także panujących w nich warunków.

a) Zalety i wady miejsc zatrudnienia

Zapytani o główne zalety swojej pracy, badani z doświadczeniem zawodowym chętnie mówili o możliwości obserwacji efektów swoich działań. W odpo-

wiedziach powtarzały się również akcentowanie kontaktu z innymi ludźmi oraz wielozadaniowość, która pozwala zdobywać nowe umiejętności.

Wśród negatywnych elementów związanych z bieżącym miejscem pracy respondenci podkreślali nadmierną presję czasową, a także brak dobrej organizacji ze strony pracodawcy. Czynnikiem odwołującym się do wewnętrznego employer branding było także małe zainteresowanie szefostwa swoją kadrą, łączące się ze skupieniem wyłącznie na kwestiach biznesowych. Problem ten wybrzmiał szczególnie u jednego z respondentów przy pytaniu o powód odejścia z poprzedniej pracy.

Co lubią i czego nie lubią przedstawiciele pokolenia Z w miejscu pracy?



- obserwowanie efektów swojej pracy
- rozwój na wielu polach
- poznawanie nowych osób



- stres, szybkie tempo
- brak organizacji
- nieodpowiednie traktowanie pracownika przez pracodawcę

Rysunek 1. Zalety i wady związane z miejscem pracy według badanych przedstawicieli pokolenia Z
Źródło: opracowanie własne.

b) Atmosfera w miejscu pracy

Przedmiotem zainteresowania w pierwszej części badania były także odczucia uczestników wywiadów względem atmosfery w znanych im organizacjach. Respondenci nie mieli większych zastrzeżeń do relacji, jakie panują bądź panowały między współpracownikami. Wiązi, jakimi odznaczały się miejsca zatrudnienia badanych, określali oni jako koleżeńskie, przyjazne oraz luźne. Część respondentów mówiła także o podobnym charakterze relacji z szefostwem w ich firmach. Jeden z obecnie pracujących badanych przyznał jednak, że zwiększenie dystansu w rozmowach z pracodawcą mogłoby być korzystnym ruchem w stronę profesjonalizmu: „Jeśli ktoś pierwszego dnia mówi do pracodawcy po imieniu, to tak średnio mi się to podoba”.

Wart uwagi jest aspekt wielopokoleniowości. Okazuje się, że doświadczenia respondentów w tym zakresie wskazują na pojawiające się często podziały ka-

dry na „młodsza” i „starsza”. Choć badani nie sygnalizowali wynikających z tego powodu większych komplikacji lub sporów, to różnice pokoleniowe mogą mieć według nich pewien negatywny wpływ na poziom zrozumienia i jakość komunikacji w zespole.

c) Rozwój i przyszłość w obecnych organizacjach

Dwoje z trojga aktualnie pracujących respondentów wskazywało na brak większych perspektyw, jakie wynikałyby z ich obecnego zatrudnienia. Jeden z badanych podkreślał, że bardzo prawdopodobnie wpłynie to na jego decyzję o zmianie miejsca pracy w niedalekiej przyszłości. Odmienne zdanie można było znaleźć w wypowiedzi respondentki, która przywiązuje wagę przede wszystkim do stabilności i świadczeń prorodzinnych zapewnianych przez pracodawcę: „obecna praca jest dla mnie wygodna przede wszystkim ze względu na dziecko”.

Chęć pozostania w obecnej organizacji była również zauważalna u osób, które satysfakcjonuje wysokość wynagrodzenia, adekwatna do ich wkładu i zaangażowania. Dodatkowym elementem, który widocznie zwiększało prawdopodobieństwo związania się z miejscem pracy na dłużej, było odczuwane lub wyraźnie okazywane docenianie ze strony pracodawcy. Należy jednak nadmienić, że nawet spełnienie dwóch powyższych kryteriów nie zawsze determinowało u uczestników wywiadów pełną satysfakcję z pracy.

Część II. Oczekiwania, potrzeby i wyobrażenia respondentów związane z wewnętrznym employer brandingiem

W części badania, w której respondenci wypowiadali się na temat swoich potrzeb i oczekiwań wobec wewnętrznych działań employer brandingowych, pytania zadawane były wszystkim uczestnikom wywiadów, także tym niemającym doświadczenia zawodowego.

Technika uzupełnień

Zadaniem, które rozpoczynało omawianą część badania, było dokończenie przez respondentów dwóch zdań zgodnie z własnymi odczuciami. Mogli to zrobić jednym lub kilkoma słowami. Pierwsze zdanie brzmiało „Mój wymarzony pracodawca jest...”, natomiast drugie — „Mój wymarzony pracodawca zapewnia...”. Technika uzupełnień pozwoliła na zdobycie informacji o charakterze spontanicznym, będących często pierwszymi skojarzeniami, a przy tym bardzo istotnymi dla respondenta kwestiami.

Większość odpowiedzi na pierwsze niedokończone zdanie skupiona była wokół cech charakteru i usposobienia wymarzonego pracodawcy. Padały hasła takie jak: „wyrozumiały”, „uczciwy” czy „miły”. Wśród elementów, które — według badanych — pracodawca powinien zapewnić zatrudnionym, znalazło się wiele aspektów, począwszy od odpowiedniej do rozwoju atmosfery, na godziwych warunkach



Rysunek 2. Uzupelnienia hasła „Mój wymarzony pracodawca jest...” przez uczestników badania
Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 3. Uzupelnienia hasła „Mój wymarzony pracodawca zapewnia...” przez uczestników badania

Źródło: opracowanie własne.

płacowych skończywszy. Ważną rolę zachowania pracodawcy, które pozwoliłoby poczuć się pewniej w pracy, sygnalizowali przede wszystkim uczestnicy badania bez doświadczenia zawodowego.

Wewnętrzne działania employer brandingowe

a) Proces wdrożenia, onboarding

Wszyscy respondenci zgodzili się, że etap wdrożenia, poprzedzający przystąpienie do wykonywania czynności w nowej pracy, jest potrzebny. Badani, którzy doświadczyli już onboardingu, zaznaczali, że istotne jest, aby nowicjusz został zapoznany nie tylko z zadaniami, lecz także z pewnymi zachowaniami czy nawykami charakterystycznymi dla organizacji. Przedstawiciele pokolenia Z, którzy jeszcze nigdy nie pracowali, mówili, że chętnie przeszliby gruntowny proces wdrożenia, który pozwoliłby im poczuć większy komfort psychiczny w nowym środowisku. Jak podkreślała Katarzyna, respondentka niemająca jeszcze doświadczenia: „w zawodzie, w którym podejrzewam, że bym chciała pracować, teoria z praktyką się bardzo mija. [...] Pracodawca musiałby ze mną posiedzieć bardzo dużo i nauczyć mnie wszystkiego od podstaw”.

Poszukujący aktualnie pracy badany wspominał również o sytuacjach, w których firmy skupiają się na pozyskaniu młodych pracowników z długoletnim stażem w branży. Dodał, że często oczekuje się wysokich umiejętności już w momencie zatrudniania. Nawet posiadanie doświadczenia zawodowego nie zmienia jednak faktu, że „każda praca się czymś różni”, a więc dokładne zapoznanie się z nią jest niezbędne.

b) Motywatory płacowe

Odpowiedzi uczestników wywiadów związane z tematem wysokości wynagrodzenia były zbieżne. Pensja to czynnik istotny i wpływający na wybór pracodawcy, jednak nikt otwarcie nie uznał tego faktora za najbardziej decydujący. Co ciekawe, w odpowiedziach powtarzała się gotowość uzyskania niższego wynagrodzenia w zamian za lepsze relacje w firmie lub też większą satysfakcję z wykonywanych zadań. Dodatkowo respondenci uwypuklali pewną obawę związaną z proponowaniem młodym osobom, stawiającym pierwsze zawodowe kroki, pracy za bardzo niskie wynagrodzenie lub — w skrajnych przypadkach — za darmo.

Premie oraz awans równoznaczny z podwyżką jawiły się badanym jako pożądane motywatory płacowe. Określone zostały jako sposób docenienia pracownika oraz jego działań. Jednocześnie pojawiły się odpowiedzi, w których badani podkreślali, że ich entuzjazm odnośnie do premii i podwyżek byłby zależny od warunków, jakie należałoby spełnić, by je uzyskać.

c) Motywatory pozapłacowe

Rozwój zawodowy. U badanych zauważalna była chęć rozwoju kompetencji. Niejednokrotnie w czasie wywiadów podkreślali rangę zdobywania nowych umiejętności, a jeżeli jest to możliwe w danej branży, także uprawnień, umożliwiających wykonywanie coraz większej liczby czynności.

Atmosfera. Wiele uwagi poświęcili atmosferze w miejscu pracy, co dla zdecydowanej większości respondentów ma duże znaczenie. Atmosfera wpływa bowiem na poziom komfortu i zadowolenia. Oczekiwania badanej próby przedstawiciele pokolenia Z skupiały się wokół koleżeńskich relacji, otwartości oraz wzajemnej pomocy między współpracownikami. Więzy z pracodawcą, wedle większości uczestników badania, powinny również opierać się na szczerości i pewnej swobodzie, jednak ważne jest zachowanie należytego respektu, wynikającego ze stanowiska przełożonego. Wśród negatywnych wzorców, których obawiali się respondenci, wymienili między innymi „kolesiostwo” — gdy poziom znajomości z osobami decyzyjnymi wpływa na sytuację zatrudnionego — oraz nadmierne spoufalanie się, sprawiające, że rozmowy na poważne tematy, takie jak kwestie finansowe, stają się trudniejsze.

Wydarzenia integracyjne. Badani wykazali pozytywne nastawienie do wydarzeń o charakterze integracyjnym. Uznali, że taka forma zapoznania się ze współpracownikami jest potrzebna i przekłada się na lepsze porozumienie w zespole na płaszczyźnie zawodowej. Kilka osób zaznaczyło jednak, że organizowanie spotkań integracyjnych jedynie dla idei i bez większych chęci ze strony pracowników mija się z celem.

Work-life balance. Przedmiotem badania stało się również nastawienie wobec koncepcji *work-life balance*. Respondenci deklarowali, iż praca jest dla nich bardzo ważnym elementem życia, jednak chcieliby, aby pracodawca respektował też ich plany niezawodowe. W trakcie rozmów na temat godzin pracy większy entuzjazm wzbudziła opcja rozpoczynania dnia roboczego w określonym przedziale godzin rannych (i odpowiednio dłuższa praca po południu) aniżeli model całkowicie elastyczny godzinowo. Całościowo zdalna formuła realizacji obowiązków również spotkała się z małym zainteresowaniem. Lepsze według respondentów byłoby posiadanie samej opcji wykonywania obowiązków poza murami miejsca pracy.

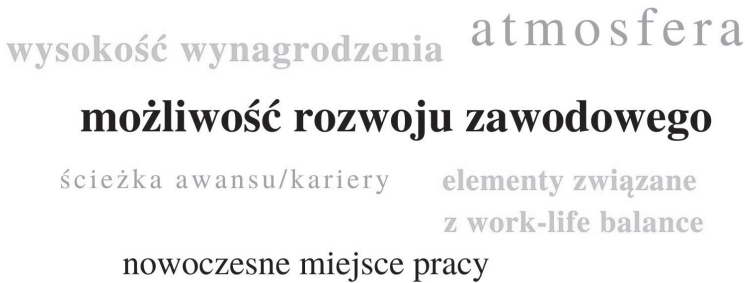
Przestrzeń, sprzęt elektroniczny. Badani określili swoje oczekiwania względem wyglądu miejsca pracy oraz kwestii związanych z ergonomią. Wszyscy przyznali, że chcieliby pracować w nowoczesnej przestrzeni, ze sprawnym sprzętem elektronicznym. Istotna była również kwestia posiadania wystarczającej ilości miejsca przy stanowisku pracy. Niektórzy wspomnieli o dodatkowych udogodnieniach, takich jak klimatyzacja czy pokój rozrywek/relaksu.

Technika projekcyjna

Ostatnim zadaniem respondentów było ułożenie kart z 21 wybranymi świadkami, które może zaoferować pracodawca. Kolejność miała odpowiadać subiektywnym odczuciom wobec poziomu znaczenia poszczególnych elementów. Sposoby ustawienia benefitów różniły się od siebie, jednak bardzo często pierwsze pięć pozycji (aspekty o największym znaczeniu) zajmowały podobne motywato-

ry. Wszyscy respondenci zdecydowali się umieścić wśród nich możliwość rozwoju zawodowego oraz wysokość wynagrodzenia, jednak żadne z tych świadczeń nie zyskało pierwszorzędnej wagi. Atmosfera w miejscu pracy znalazła się zaś na szczycie kart aż u czterech badanych. Ważna dla pokolenia Z okazała się także ścieżka rozwoju kariery.

Najmniejszym zainteresowaniem cieszyły się przede wszystkim służbowy telefon, dofinansowania do posiłków oraz karnety do instytucji kulturalnych. Udogodnienia dla rodziców znajdowały się wyraźnie wyżej w hierarchii u osób, które są na etapie myślenia o założeniu rodziny.



Rysunek 4. Elementy wewnętrznego employer branding'u o największym znaczeniu dla badanych, wyłonione metodą techniki projekcyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Interpretacja wyników

Nastawienie pokolenia Z wobec wewnętrznych działań employer brandingowych

Wywiady indywidualne pozwoliły na zaobserwowanie dużej roli, jaką odgrywa marka pracodawcy w oczach młodego pokolenia. Wyniki badania są dowodem na to, że wkraczająca na rynek pracy generacja Z ma pewne skonkretyzowane oczekiwania oraz potrzeby w stosunku do swoich obecnych i przyszłych miejsc zatrudnienia. Praca nie jest wyłącznie sposobem na zdobycie pieniędzy, lecz pełni szereg innych funkcji związanych między innymi z rozwojem oraz socjalizacją. Każdy z respondentów przedstawiał swoje wyobrażenia dotyczące tego, jak według niego powinny wyglądać wewnętrzne działania employer brandingowe. To doskonale pokazuje, że zarówno zdobyte doświadczenia, jak i wpływ zewnętrznych bodźców kształtują w młodych osobach indywidualną wizję pracy idealnej. W owej wizji to właśnie działania pracodawcy są niezwykle ważne, nawet jeżeli nie zawsze jest to czynnik uświadomiony. Oczywiście nastawienie wobec poszczególnych działań z zakresu wewnętrznego employer branding'u

będzie się różnić w zależności od nastawienia jednostki, jednakże zaobserwowana regularność w wielu odpowiedziach to sygnał, że dbanie o markę pracodawcy jest potrzebne, a także wskazówka, dzięki której można podjąć próbę zaspokojenia potrzeb pokolenia Z w omawianym zakresie.

Wpływ statusu zawodowego i życiowego przedstawicieli pokolenia Z na podejście do działań z zakresu kreowania marki pracodawcy

Osoby z doświadczeniem zawodowym odznaczają się nieco bardziej skrytalizowanymi oczekiwaniami wobec pracodawców. Ich dotychczasowe przeżycia oraz odczucia to źródło wartościowych spostrzeżeń. Z jednej strony generacja Z obserwuje, że młodzi pracownicy są traktowani jako równi innym zatrudnionym i że oferuje się im atrakcyjne motywatory. Z drugiej jednak strony pokolenie Z spotyka się nierzadko z zachowaniami nacechowanymi negatywnie, na przykład z postrzeganiem młodej osoby jako tak zwanej taniej siły roboczej. Ci, którzy nigdy nie pracowali, prezentują z kolei podejście niemal całkowicie oparte na wyobrażeniach. Uwypukla to ogólne cechy generacji oraz jej dążenia tuż przed wkroczeniem na rynek pracy.

Ciekawy okazał się wpływ sytuacji prywatnej na odpowiedzi. Członkowie pokolenia Z, którym bliższe są decyzje o założeniu rodziny, akcentują rolę świadczeń prorodzinnych oraz stabilności zatrudnienia. Warto zwrócić uwagę na ten element, bowiem w najbliższej przyszłości rosnąć będzie liczba przedstawicieli generacji Z, którzy podejmować będą pierwsze poważne kroki nie tylko zawodowe, lecz także życiowe.

Znaczenie poszczególnych obszarów wewnętrznego employer brandingów dla młodej generacji

Na pierwszy plan wśród wewnętrznych działań employer brandingowych, które mają znaczenie dla przedstawicieli pokolenia Z, wysuwają się dwa czynniki — atmosfera w miejscu pracy oraz możliwość rozwoju zawodowego. Zdobywanie doświadczenia powinno przyjąć jednak odpowiednią formę. Młoda generacja jest świadoma, że budowanie kariery w dzisiejszych czasach jest często równoznaczne ze wzmożonym stresem oraz z poświęceniem na wielu płaszczyznach. Skutkuje to w niektórych przypadkach zadowoleniem z mniejszych zarobków czy niższego, ale stabilnego stanowiska w zamian za poczucie komfortu i spokoju.

Motywatory finansowe nie są obojętne członkom pokolenia Z, jednak zdecydowanie nie stanowią czynnika o pierwszorzędym znaczeniu. W pieniężnych korzyściach młode osoby upatrują raczej formy docenienia wkładu oraz umiejętności przez pracodawcę. Warto dodać, że właśnie poczucie dostrzeżenia starań i stawania się lepszym w swoim fachu jest szczególnie istotne dla przedstawicieli młodej generacji. Poczucie docenienia znacząco podnosi poziom satysfakcji z wykonywanej pracy. Jednocześnie generacja Z nie boi się uwag czy konstruktywnej krytyki.

Nietrudno zauważyć, że w pokoleniu Z drzemie silna potrzeba realizacji planów natury prywatnej. Idea *work-life balance* zdaje się więc mieć bardzo duże znaczenie dla młodego pracownika. Wpływa to między innymi na samą preferowaną formułę pracy młodej generacji. Zarówno elastyczne godziny pracy, jak i praca w pełni zdalna, choć niezwykle dziś popularne, nie są dla pokolenia Z wymogiem czy nawet jednym z podstawowych oczekiwań. Podobnie jest w przypadku benefitów, które wiążą się z zainteresowaniami (na przykład karta MultiSport, bilety do instytucji kulturalnych, dofinansowania do kursów rozwojowych). Okazały się one nieszczerólnie istotne dla badanej próby. Traktowano je jako miły dodatek, który jednak nie jest konieczny. Wskazywać to może z jednej strony na brak w ofercie benefitowej odpowiednio dopasowanych do tej grupy świadczeń lub na chęci rozwijania pasji we własnym zakresie.

Zbieżne oczekiwania przedstawiciele pokolenia Z prezentują także wobec wyposażenia i wyglądu miejsca pracy. Wysokie zdolności technologiczne mają swój wydzźwięk w wyobrażeniach dotyczących odpowiedniego sprzętu elektronicznego. Generacja Z zdecydowanie preferuje też posiadanie własnej, osobnej przestrzeni, która zapewnia dogodne warunki do pracy. Zapoznani z dzisiejszymi standardami, jakie obowiązują w największych firmach, niektórzy od swoich pracodawców oczekują dodatkowych rozwiązań, wiążących się z komfortem.

Najważniejsze zdefiniowane w toku badania oczekiwania i potrzeby pokolenia Z względem wewnętrznych działań employer brandingowych

Analiza wyników badania umożliwiła wyodrębnienie najbardziej znaczących oczekiwań i potrzeb pokolenia Z, które odnoszą się do kreowania marki pracodawcy wewnątrz organizacji. Znalazły się wśród nich:

- zapewnienie przez pracodawcę rozwoju i nieustannego doskonalenia,
- możliwość realizacji ciekawych zadań, przynoszących zadowolenie (praca jako hobby),
- uzyskiwanie feedbacku,
- onboarding zapewniający poczucie komfortu w wykonywaniu zadań oraz aklimatyzacji w nowym środowisku,
- odpowiednia komunikacja w wielopokoleniowym zespole,
- poczucie docenienia ze strony pracodawcy,
- dobra, przyjazna atmosfera,
- wynagrodzenie adekwatne do wkładu pracy,
- respektowanie przez pracodawcę idei *work-life balance*
- zapewnienie przez pracodawcę świadczeń prorodzinnych (dla części osób),
- redukcja stresorów w miejscu pracy,
- nowoczesne miejsce pracy,
- możliwość korzystania z benefitów dotyczących pasji i zainteresowań (na przykład karta Multisport, bilety lub karnety) jako dodatek, choć niekonieczny.

Podsumowanie badania i wnioski

Badanie empiryczne pozwoliło na zdobycie cennych dla opracowania informacji i wniosków. Pozyskanie wyników od przedstawicieli pokolenia Z pochodzących z różnych środowisk pozwoliło na szerokie spojrzenie na tematykę oczekiwań i potrzeb młodej generacji względem wewnętrznych działań employer brandingowych. Dobrana grupa prezentowała wachlarz podejść, jednakże dostrzegalne były pewne powtarzalne wzorce w odpowiedziach. Co istotne, wywiady uwypukliły znaczenie nie tylko sytuacji zawodowej, lecz także życiowej, determinującej określone postrzeganie poruszonych w wywiadach zagadnień.

Cele badania zostały zrealizowane w stopniu zadowalającym. Dzięki rozdzielaniu pytań na dwie części, a co za tym idzie — zbadaniu zarówno doświadczeń, jak i oczekiwań respondentów, możliwe było również znalezienie odpowiedzi na pytania szczegółowe, sformułowane przed przeprowadzeniem wywiadów. Także hipotezy w znacznej mierze znalazły swoje potwierdzenie w wypowiedziach respondentów. Należy jednak zaznaczyć, że kilka hipotez wymagało minimalnej korekty na etapie interpretacji wyników.

Zakończenie

Obserwacja charakterystycznych postaw pokolenia Z ma coraz większe znaczenie w kontekście biznesowym i wizerunkowym. Przedstawiciele młodej generacji stają się również odbiorcami działań employer brandingowych, dlatego warto rozpoznawać ich oczekiwania i potrzeby także w obszarze kreowania marki pracodawcy. Należy pamiętać, iż odpowiednie zarządzanie wielopokoleniowością jest dziś niezwykle istotne, zapewnia bowiem wybór praktyk, które efektywnie oddziałują na poszczególne grupy wiekowe w organizacji.

Reasumując: można zauważyć, że wraz z pokoleniem Z nadchodzi szereg zmian na wielu polach. W obszarze zawodowym nie wszystkie stosowane dotychczas działania employer brandingowe będą wpisywać się w potrzeby nowej generacji pracowników. Pracodawcy mogą skorzystać z wyników dotychczas przeprowadzonych badań lub wdrożyć zupełnie nowe propozycje i rozwiązania. Świadczenia powinny być jednak dobierane przede wszystkim na podstawie opinii pracowników, których zadowolenie ma swoje odbicie w poziomie zaangażowania oraz lojalności.

Bibliografia

- Backhaus K., Tikoo S., *Conceptualizing and researching employer branding*, „Career Development International” 9, 2004, nr 5.
- Berny J., Leśniewski M.A., *Motywowanie placowe i pozapłacowe w przedsiębiorstwie — ujęcie teoretyczne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” 17, 2011, nr 90.

- Howe N., Strauss W., *Generations. The History of America's Future, 1584 to 2069*, New York 1991.
- Kantowicz-Gdańska M., *Employer branding — kwestie definicji i modelu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 6.
- Kozłowski M., *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Warszawa 2012.
- McCrinkle M., *The ABC of XYZ. Understanding the Global Generations*, Bella Vista 2014.
- Mannheim K., *Problem pokoleń*, przeł. A. Mizińska-Kleczkowska, „Colloquia Communia” 1992, nr 1 (12).
- Paczka E., *Zmiana zachowań rynkowych pokolenia Z*, „Ekonomia — Wrocław Economic Review” 26, 2020, nr 1.
- Świątek-Barylska I., *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Łódź 2013.
- Warwas I., Wiktorowicz J., *Pokolenia na rynku pracy*, [w:] *Pokolenia — co się zmienia?*, red. E. Fonkowicz, Warszawa 2016.
- Zajac-Pałdyna U., *Employer branding po polsku*, Gliwice 2020.