

Agnieszka Chwiałkowska¹
 Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Employer branding w mediach społecznościowych jako sposób na zainteresowanie firmą Generacji Y²

Wstęp

Naturalnym wydaje się, że zarządzanie firmą, w której współpracują osoby z różnych grup wiekowych może napotykać pewne trudności, a jeden styl zarządzania nie odpowiada wszystkim w tym samym stopniu. Nowoczesne technologie zmieniają sposób w jaki komunikujemy się i pracujemy. Dziwne wydają nam się obecnie wątpliwości jakie miało kierownictwo w przeszłości dotyczące tego, czy należy zapewniać wszystkim pracownikom dostęp do komputera osobistego. Często praktyką pod koniec lat 90tych było otrzymywanie własnego firmowego adresu e-mail tylko i wyłącznie przez osoby na stanowiskach kierowniczych – uważano, że zwykli pracownicy mogliby za jego pomocą wyjawiać tajemnice firmy. Jakkolwiek śmieszne może nam się to wydawać, współczesne przedsiębiorstwa stają przed podobnymi wyborami i wiele z nich zabrania pracownikom np. korzystania z mediów społecznościowych i komunikatorów. Dla wchodzącej właśnie na rynek pracy Generacji Y, wnoszącej ze sobą zupełnie inne wartości i sposoby pracy aniżeli ich przełożeni, takie zakazy stanowią znaczne ograniczenie ich wolności oraz zaburzają sposób w jaki normalnie komunikują się oni i uzyskują informacje.

Celem artykułu jest opisanie tego w jaki sposób Generacja Y będzie wpływała na sposób funkcjonowania przedsiębiorstw przez najbliższe lata oraz zaproponowanie rekomendacji co mogą zrobić menedżerowie aby uzyskać efekt synergii i wykorzystać talent i wiedzę jaką młodzi ludzie wnoszą oni do organizacji, a nie zniechęcić ich do siebie.

Generacja Y w miejscu pracy

Technologia jest integralną częścią życia Pokolenia Y włączając w to związki i relacje międzyludzkie – nie tylko w domu, szkole czy na uczelni, ale także w pracy. Jego przedstawiciele oczekują więc dostępu do technologii, które uczynią ich pracę bardziej wydajną. Jednocześnie, z uwagi na ich przyzwyczajenie do komunikacji za pomocą smsów, Facebooka i czatów, również w pracy wielu z nich preferuje komunikację drogą elektroniczną aniżeli osobistą czy nawet telefoniczną - wg badań aż 44%. [4]

Młodzi ludzie nie sięgają po informacje do biblioteki i książek, ale w pierwszej kolejności do wyszukiwarki Google. Wybierają ją ze względu na szybkość dostępu do danych, których potrzebują. Wychowani w ten sposób są niecierpliwi. Przejawia się to m. in. chęcią szybkiego awansu. To właśnie oferowana przez firmę możliwość rozwoju osobistego, w wielu przypadkach determinuje wybór pracodawcy. Jednocześnie Pokoleniu Y nie odpowiada ewaluacja pracy raz do roku – chce ono obustronnej, swobodnej komunikacji z przełożonymi (nie lubi hierarchicznych, sztywnych struktur organizacyjnych – młodzi ludzie stają się znudzeni i sfrustrowani kiedy przepływ informacji jest zbyt wolny, oczekują szybkiego procesu podejmowania decyzji) i ciągłego feedbacku z ich strony. Chcą aby pracodawca dał im poczucie, że są wartościowi – np. poprzez angażowanie ich w proces podejmowania decyzji. [6]

Do najważniejszych czynników, które determinują ich wybór pracy są: ciekawe, rozwijające projekty, bogata oferta szkoleń, dobra atmosfera w pracy, prestiż pracodawcy możliwość współpracy z wysokiej klasy specjalistami oraz pogodzenia pracy z życiem prywatnym i szybkiego awansu. Atrakcyjne wynagrodzenie nie jest zatem najważniejsze. [8]

Przedstawiciele tego pokolenia większą uwagę zwracają na swoje osobiste potrzeby aniżeli potrzeby organizacji jako całości (chcą być traktowani jako indywidualne jednostki, a nie część grupy) – „co jest

¹ Mgr A. Chwiałkowska, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Katedra Podstawowych Problemów Zarządzania.

² Artykuł recenzowany.

w tym dla mnie?” to pytanie, które często sobie zadają. Są ambitni i chcą uczyć się przez całą swoją karierę – o tym co robią nie myślą jak o pracy ale właśnie karierze [2] - chcą cieszyć się z doświadczenia jakie im ona daje. Zamiast “pracuję dla” mówią “pracuję z”, chcą czuć się partnerami, nie postrzegają siebie jako zajmujących miejsce w strukturze organizacyjnej ale jako tych, którzy znajdują się w centrum swojej kariery.

Jeśli ich potrzeby nie zostają zaspokojone chętnie zmieniają pracę na inną. Jak pokazują badania - 54% z nich oczekuje, że w ciągu swojej kariery będzie miało od dwóch do pięciu pracodawców, a aż 25% - 6 bądź więcej. Jednocześnie, wielu z nich nie wyobraża sobie przejścia na emeryturę i oczekuje, że będą nadal pracować. [4]

Oczekują, że ich praca zostanie zauważona, a oni sami docenieni. Są przyzwyczajeni do natychmiastowej gratyfikacji. Pragną uczyć się od starszych menedżerów, a jednocześnie często czują, że tamci nie pozwalają im się do końca rozwijać. Oczekują kolaboracji z osobami ze szczebla zarządzającego. Nie potrafią sobie radzić z niejasnymi wytycznymi. Tym czego oczekują od swojego pracodawcy to zapewnienia im mentora, który pomoże rozwinąć ich kompetencje oraz zaoferuje przejrzystą, „szytą na miarę” ścieżkę rozwoju kariery. [3]

Młodzi ludzie mają również inny styl uczenia się – bardziej niż tradycyjnym wykładem, zainteresowani są możliwością nauki przez zabawę, doświadczenie, pracę zespołową, chcą zadawać pytania i wchodzić w dialog z przełożonymi. Chcą korzystać z e-learningu aby móc zasiąść do nauki wtedy kiedy są najbardziej efektywni i mają wolny czas.

Młodzi pracownicy cenią niezależność i autonomię - nie chcą pytać o pozwolenie aby eksperymentować i sprawdzić czy ich idea się sprawdzi. Oczekują swobody w podejmowaniu decyzji. Poszukują różnorodności, oczekują ciągłych zmian, a także z łatwością się do nich przystosowują. Są bardziej elastyczni i gotowi zaadaptować styl, który najlepiej sprawdza się w danej sytuacji. [8]

Kariera nie jest dla nich wszystkim - zachowanie równowagi między życiem zawodowym i osobistym jest dla Generacji Y bardzo ważne, często nawet ważniejsze od wynagrodzenia. Dlatego też młodzi ludzie oczekują, że będą nagradzani raczej za rezultaty aniżeli ilość przepracowanych godzin. Nie chcą być niewolnikami swojej pracy ani pracować 60 godzin tygodniowo. Uważają, że siedzenie w biurze cały dzień jest nudne i wyczerpujące oraz zabija inicjatywę i kreatywność. Miejsce pracy nie ma dla nich znaczenia – może to być równie dobrze dom bądź kawiarnia. Co jest dla nich ważne to, to aby każda minuta miała znaczenie, zadania stanowiły wyzwanie i były interesujące - jeśli praca ich nie nudzi będą pracować tak długo jak długo trzeba. [1]

Oczywiście praca z Generacją Y to nie tylko wielkie wyzwanie ale przede wszystkim szansa dla firmy. Jej przedstawiciele mogą być bardzo produktywni jeśli firmie uda się wygrać ich zaangażowanie i rozbudzić pasję. Mogą pokazać inne, nowe, być może lepsze sposoby rozwiązywania problemów i współpracy. Jak zatem firma może zbudować wizerunek atrakcyjnego pracodawcy z wyboru aby przyciągnąć kandydatów z największym potencjałem?

Wskazówki dla biznesu

Należy pamiętać, że pracownicy wybierają firmy na podstawie tego jak są one postrzegane. Każda firma ma swoją markę pracodawcy niezależnie od tego czy budowała ją świadomie czy nie. Marka pracodawcy kształtowana jest przez wszystkich jego pracowników – opinie jakie wyrażają oni podczas rozmów ze znajomymi, wpisy na forach i blogach, komentarze tych, którzy odeszli z firmy niezadowoleni, a także klientów firmy wyrażających swoje opinie o pracownikach. Można powiedzieć, że employer brand wyraża jakość relacji między pracodawcą i pracownikiem. Dotyczy tego, co pracownicy uważają, że tworzy firmę dobrym miejscem pracy. Niezaprzeczalnym źródłem wiedzy o tym jaka jest marka firmy jako pracodawcy jest zapytanie o to pracowników. Wiele cennych uwag można uzyskać również od osób, które odrzuciły ofertę pracy w firmie oraz tych nowo zatrudnionych. Kiedy potencjalni pracownicy chcą odwiedzić stronę internetową firmy, pierwszą czynnością jaką wykonują jest wpisanie jej nazwy w Google, gdyż niekoniecznie muszą znać adres internetowy strony. Należy więc sprawdzić jakie są wyświetlenia dotyczące firmy? Czy wyniki wyszukiwania pokazują korporacyjną stronę, linki do portali społecznościowych typu Facebook? Czy może na górze wyszukiwania są komentarze z forów napisane przez niezadowolonych pracowników?

Niezwykle ważne jest budowanie pozytywnych relacji nie tylko z obecnymi pracownikami ale również tymi potencjalnymi, co ułatwiają zwłaszcza media społecznościowe. Przedsiębiorstwo musi budować relacje nie tylko w świecie offline ale również online – czyli być tam gdzie są jego potencjalni pracownicy. Z pomocą mediów społecznościowych firma może dowiedzieć się jak jest postrzegana przez pracowników oraz rozwiązać problemy wizerunkowe zanim przyjmą one większy wymiar. Firma może wykorzystać np. LinkedIn do śledzenia trendów i zmian na rynku pracy, demonstrowania pozytywnych wartości, budowania swojej reputacji jako miejsca pracy wyjątkowych ludzi oraz firmy, która zapewnia dobre warunki i przyjazną atmosferę pracy.

Potencjalnego pracownika należy traktować jak klienta. Jeśli firma stworzy swój wizerunek pracodawcy z wyboru wówczas będzie w stanie o wiele skuteczniej konkurować o talent. Ponadto ma szansę na znaczną obniżkę kosztów rekrutacji. Dzięki spotkaniu większej ilości potencjalnych pracowników obniża swoje ryzyko wyboru osoby o niedostatecznych kompetencjach. Praca dla pracodawcy o bardzo dobrej reputacji, którego młody pracownik wybrał świadomie bardzo pozytywnie wpływa również na poziom motywacji i zaangażowania w pracy. [8]

Obecność firmy w mediach społecznościowych pomoże im poznać swojego pracodawcę na długo przed przystąpieniem do procesu rekrutacyjnego. Dlatego firma powinna stworzyć swój profil pracodawcy na głównych portalach rekrutacyjnych i społecznościowych oraz mówić tam o bieżących wydarzeniach i osiągnięciach przedsiębiorstwa, przedstawiając ujęcia z prawdziwego życia organizacji, a nie zdjęcia opłaconych modeli. Firma powinna pokazać twarze swoich pracowników i miejsce pracy od środka. Ciekawe ujęcia z jednego ze szkoleń, wywiady z pracownikami, wpisy na blogu dotyczące tego jakie są ich doświadczenia z pracy dla firmy? Kandydaci chcą poznać ludzką twarz pracodawcy, dlatego też warto nadać swoim wypowiedziom mniej formalny charakter oraz umożliwić im porozmawianie z przedstawicielami firmy.

W odpowiedzi na wysokie potrzeby rozwoju młodych ludzi, firma powinna zapewnić jasne ścieżki rozwoju kariery, treningi, szkolenia i programy rozwoju szyte na miarę. Umożliwić awans wewnętrzny bądź rotację między działami. Oceny pracownicze powinny być dokonywane na bieżąco, jako że Pokolenie Y oczekuje i potrzebuje ciągłego feedbacku, menedżera okazującego zainteresowanie w nich jako osobach, oraz takiego, który jest zawsze dostępny. Warto więc ustalić regularne spotkania podczas których będzie można upewnić się, że nadal są zmotywowani, docenić ich wkład w pracę dając pozytywną informację zwrotną. Dobrym pomysłem jest zapewnienie im wsparcia ze strony coachów i mentorów oraz zachęcenie do wzajemnego uczenia się od siebie obydwu pokoleń. Firma powinna tworzyć kulturę dzielenia się wiedzą, którą można wspierać zwłaszcza wykorzystując narzędzia oferowane przez media społecznościowe, takie jak przykładowo wiki. Ważne jest również delegowanie pracy i uprawnień aby młodzi ludzie mieli poczucie, że wykonywane zadania są interesujące i stanowią wyzwanie. Firma powinna jasno komunikować swoje cele, tak aby jej wizja była znana wszystkim pracownikom - dzięki temu będą mieli oni poczucie, że wykonując swoje zadania przyczyniają się do realizacji czegoś większego.

Zapewnienie szybkiego dostępu do zasobów treningowych na żądanie (zwłaszcza przydatne mogą okazać się treningi umiejętności miękkich i komunikacyjnych), forum pracowniczego, a także używanie komunikatora zamiast e-maili do bieżącej komunikacji między pracownikami oraz z przełożonymi znacznie usprawni pracę. Pozytywne efekty przyniesie również spłaszczenie struktur organizacyjnych. Firma może wykorzystać media społecznościowe do komunikacji i kolaboracji między pracownikami organizacji, a także między pracownikami oraz klientami bądź do tego aby zachęcić pracowników aby coś razem robili.

W odpowiedzi na potrzebę zachowania równowagi między pracą i życiem prywatnym firma powinna zaoferować możliwość elastycznych godzin pracy oraz pracy w domu, bądź wyjazdu zagranicę. Dobrym pomysłem jest również tworzenie sieci osób które pracują czasowo - nad konkretnymi projektami – wtedy kiedy są faktycznie najbardziej potrzebne, tak aby miały one czas na np. wyjazdy, rozwijanie innych zainteresowań, bądź dalsze doskonalenie i studia. Wspomagają to korzystanie z networkingowych sieci społecznościowych. Pracę z domu ułatwi dostęp do sieci intranet bądź wiki, umożliwiające jednoczesną pracę kilku osób nad tym samym dokumentem. Zakazywanie pracownikom spędzania czasu na portalach społecznościowych często przynosi przeciwne do zamierzonych efekty. Pracownicy „chcą wyjść na swego rodzaju przerwę” i często okazuje się, że Ci którzy pozwolą sobie na chwilkę rozrywki w internecie pracują wydajniej.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa mogą wykorzystać media społecznościowe do znalezienia, zainteresowania i w końcu zatrudniania talentów. Aby wyróżnić się z tłumu potencjalnych pracodawców firma może stworzyć film rekrutacyjny z krótkimi wypowiedziami pracowników dotyczącymi np. tego co lubią w swojej pracy – video jest o wiele bardziej wiarygodne aniżeli tekst umieszczony na stronie internetowej. Udział w wirtualnych targach odbywających się w internecie, gry dla kandydatów, w tym gry rekrutacyjne, wideo-prezentacje pracowników pozwolą na zaangażowanie Generacji Y. [8] Młodzi ludzie chcą poznać ciekawostki z życia firmy, to w jaki sposób w firmie świętuje się sukcesy bądź obchodzi np. święta, zdjęcia z imprez organizacyjnych. Firma może również umieścić porady dla kandydatów dotyczące tego, co zrobić aby wpasować się w kulturę organizacyjną, dobrze wypaść na rozmowie kwalifikacyjnej, bądź napisać CV, które firmę zainteresuje. Pracodawca nie może jednak być obecny w mediach społecznościowych tylko dlatego, że jest to modne. Firma powinna zrozumieć osoby do których kieruje swój przekaz, zarządzać komunikacją z członkami swojej sieci czy fanami na Facebooku, grupami na LinkedIn itp., tak aby dawać młodym ludziom poczucie bycia zaangażowanymi.

Streszczenie

Wejście na rynek pracy pokolenia, które intuicyjnie posługuje się nowoczesnymi technologiami, a na portalach społecznościowych spędza znaczną część swojego czasu online niewątpliwie stanowi wyzwanie dla pracodawców. Jest to jednak również szansa aby spojrzeć na organizację w inny sposób. Wykorzystanie Intranetu, Wiki, komunikatorów i mediów społecznościowych do komunikacji między pracownikami oraz zainteresowania sobą potencjalnych kandydatów z pewnością przyniesie firmom wiele korzyści.

Abstract

Generation Y is entering the job market. Those young people using modern technologies intuitively and spending most of their online time on social platforms bring a new perspective on how workplace should look like. This may pose a big challenge for many companies but is also a good opportunity. Providing young people with technologies facilitating their work, allowing them to take advantage of social media portals, IMS and Wikis can change the way the organization operates and bring in many benefits.

Literatura

- 1) Frańczak H., *Wysokie wymagania, małe umiejętności*, „Harvard Business Review”, październik 2010, str. 66-67.
- 2) Kuźma B., Sobótka K., *Employer Branding różne oblicza*, „Personel i zarządzanie”, nr 6 czerwiec 2011.
- 3) Meister J., *Jak być mentorem dla pokolenia Millenium*, „Harvard Business Review”, październik 2010, str. 68-75.
- 4) PwC, *Managing tomorrow's people*, s. 3-30, www.pwc.com (03.01.2012).
- 5) Surman B, Bociąga A., *Prześwietlony wizerunek*, „Personel i zarządzanie”, marzec 2011.
- 6) Tapscott D., *Cyfrowa doskonałość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 260-313.
- 7) Top Employers Polska 2011, *Jakie działania employer brandingowe podejmowały firmy w mijającym roku*, „Personel i zarządzanie”, grudzień 2011.
- 8) Zydel R., *Młodzi w krzywym zwierciadle*, „Dzieci Neostrady”, „Harvard Business Review”, październik 2010, str. 55-66.