

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 350

**Sukces w zarządzaniu kadrami**

**Różnorodność w zarządzaniu**

**kapitałem ludzkim –**

**podejścia, metody, narzędzia**

Problemy zarządczo-psychologiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Agnieszka Fornalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Teresa Zielińska  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: K. Halina Kocur  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-497-4**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:  
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.  
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

|   |     |
|---|-----|
| <b>Wstęp</b> .....  | 9   |
| <b>Grażyna Bartkowiak:</b> Postawy pracodawców i kadry kierowniczej wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus.....                    | 13  |
| <b>Jolanta Bartkowiak-Stawska:</b> EVP na przykładzie Orange Polska S.A. ....   | 26  |
| <b>Bogna Bartosz:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) z perspektywy pracowników.....   | 35  |
| <b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych .....                                    | 46  |
| <b>Urszula Bukowska:</b> Socjalizacja pracowników w warunkach różnorodności kulturowej.....   | 63  |
| <b>Joanna Cewińska, Anna Krasnova:</b> Grywalizacja w rozwoju i edukacji – szanse i zagrożenia .....                                      | 73  |
| <b>Małgorzata Chrupała-Pniak, Damian Grabowski:</b> Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników .....                | 82  |
| <b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Strategiczne gry szkoleniowe jako narzędzie kształtowania kompetencji menedżerskich .....    | 93  |
| <b>Katarzyna Durniat:</b> Edukacja pracowników w zakresie świadomości i interwencji antymobbingowej.....                                  | 105 |
| <b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Sposoby reagowania menedżerów na feedback podwładnych – raport z badań.....                                  | 115 |
| <b>Katarzyna Gajek:</b> Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach....   | 127 |
| <b>Milena Gojny-Zbierowska:</b> Postrzegane wsparcie organizacyjne. Analiza krytyczna.....  | 138 |
| <b>Karolina Gonera:</b> Samodoskonalenie menedżera – korzyści dla organizacji   | 146 |
| <b>Łukasz Haromszeki:</b> Przywództwo organizacyjne drugiej dekady XXI wieku – szansa na budowanie kapitału ludzkiego w organizacji ..... | 156 |
| <b>Henryk Jarosiewicz:</b> Pomiar skłonności zawodowych – zastosowanie Obrazkowego Testu Zawodów .....                                    | 166 |
| <b>Dorota Kanafa-Chmielewska:</b> Uwarunkowania i konsekwencje politycznych zachowań organizacyjnych .....                                | 179 |
| <b>Alicja Keplinger, Bogna Bartosz:</b> Czy transformacyjne przywództwo spełnia oczekiwania pracowników?.....                             | 190 |
| <b>Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa:</b> Zachowania etosowe w kontekście pracy zawodowej.....        | 202 |
| <b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Podejście humanistyczne i behawiorystyczne jako przejaw różnorodności w zarządzaniu ludźmi.....                | 211 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Beata Krawczyk-Bryłka, Katarzyna Stankiewicz:</b> Kobiety i mężczyźni w zespole – wartość czy wyzwanie .....  | 225 |
| <b>Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka:</b> Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści .....                        | 237 |
| <b>Kamila Madeja-Bień:</b> Modyfikacja samooceny jednostki pod wpływem wybranych autoprezentacji .....   | 251 |
| <b>Martyna Michalak:</b> Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników? .....  | 261 |
| <b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Metody oceny skuteczności interwencji z zakresu psychologii zdrowia zawodowego w organizacji .....  | 272 |
| <b>Monika Osyra:</b> Użyteczność postaw i zachowań pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem .....   | 283 |
| <b>Aneta Pisarska:</b> Różnorodność czynników kształtujących motywację pracowników w procesie szkolenia .....  | 290 |
| <b>Zbigniew Piskorz:</b> Wyznaczniki preferencji i skuteczności kierowniczych taktyk wpływu .....  | 300 |
| <b>Marzena Pytel-Kopczyńska:</b> Psychospołeczne uwarunkowania zagrożeń w miejscu pracy w aspekcie kształtowania kapitału ludzkiego w placówkach ochrony zdrowia .....           | 314 |
| <b>Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela:</b> Komunikacja interpersonalna na przykładzie instytucji pomocy społecznej .....   | 325 |
| <b>Izabela Różańska-Bińczyk:</b> Rola pozapłacowych sposobów motywowania pracowników we współczesnych organizacjach .....  | 336 |
| <b>Jagoda Stompór- Świdarska:</b> Ocena ryzyka decyzyjnego w kluczowych decyzjach zawodowych menedżerów .....  | 348 |
| <b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie decyzyjnym uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania .....                     | 360 |
| <b>Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska:</b> Wyczerpanie emocjonalne i cynizm jako przykład problemów zawodowych osób zatrudnionych w elastycznych formach pracy ..... | 371 |
| <b>Monika Wawer:</b> Komunikacja wewnętrzna w zarządzaniu różnorodnością – wyniki badań empirycznych .....   | 383 |
| <b>Stanisław A. Witkowski:</b> Kulturowa percepcja niemieckich i polskich przywódców: więcej podobieństw czy różnic? .....   | 393 |
| <b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska:</b> Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi .....  | 405 |

## Summaries

|  |    |
|--|----|
| <b>Grażyna Bartkowiak:</b> Attitudes of employers and managers to employ knowledge workers 65 plus ..... | 25 |
|--|----|

|  |     |
|--|-----|
| <b>Jolanta Bartkowiak-Stawska:</b> Creation of EVP on the example of Orange Poland S.A. ....   | 34  |
| <b>Bogna Bartosz:</b> Corporate social responsibility (CSR) – from the perspective of employees .....  | 45  |
| <b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Measurement sense of job satisfaction. The results of the pilot study .....  | 62  |
| <b>Urszula Bukowska:</b> Employees’ socialization in conditions of cultural diversity.....   | 72  |
| <b>Joanna Cewińska, Anna Krasnova:</b> Gamification in development and education – threats and opportunities .....   | 81  |
| <b>Malgorzata Chrupala-Pniak, Damian Grabowski:</b> Motivational and organizational predictors of employees commitment.....                                | 92  |
| <b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Strategic management games as a tool for developing managerial competency .....                               | 104 |
| <b>Katarzyna Durniat:</b> The education of human capital in the field of mobbing protection .....  | 114 |
| <b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Managers response to subordinates feedback – research report .....  | 126 |
| <b>Katarzyna Gajek:</b> Diversity management in Polish organizations .....   | 137 |
| <b>Milena Gojny-Zbierowska:</b> Perceived organizational support. Critical approach .....  | 145 |
| <b>Karolina Gonera:</b> Manager’s self-education – added value to organization..   | 155 |
| <b>Lukasz Haromszeki:</b> Organizational leadership of the second decade of the 21st century – a chance to build a human capital in an organization.....   | 165 |
| <b>Henryk Jarosiewicz:</b> Measurement of professional inclinations – the use of Vocational Picture Test .....   | 178 |
| <b>Dorota Kanafa-Chmielewska:</b> Antecedents and consequences of political organizational behaviors. Theory and a research method .....                   | 189 |
| <b>Alicja Keplinger, Bogna Bartosz:</b> Does transformational leadership meet expectations of employees? .....   | 201 |
| <b>Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa:</b> Ethos behaviours in the context of working life.....                         | 209 |
| <b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Humanistic and behavioural approach as a sign of diversity in human managing .....  | 224 |
| <b>Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz:</b> Women and men in a team – the value or challenge .....  | 236 |
| <b>Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka:</b> Diversity management at Lower Silesian enterprises – degree of implementation and benefits ..... | 250 |
| <b>Kamila Madeja-Bień:</b> Modification of self-evaluation affected by selected auto-presentations.....  | 260 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Martyna Michalak:</b> Does the job engagement management require diversity procedures?.....   | 271 |
| <b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Methods of assessing the efficacy of interventions in the organization in the field of occupational health psychology ...                     | 282 |
| <b>Monika Osyra:</b> Usability of the attitudes and behaviors of employees in the company's management.....  | 289 |
| <b>Aneta Pisarska:</b> Diversity of factors determining employee motivation in the process of training.....  | 299 |
| <b>Zbigniew Piskorz:</b> Determinants for preferences and the effectiveness of managerial influence tactics.....   | 313 |
| <b>Marzena Pytel-Kopczyńska:</b> Psychological and social conditions of the dangers in the workplace in the aspect of shaping human capital in the health-care entities..... | 323 |
| <b>Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela:</b> Interpersonal communication based on the example of social welfare institution.....   | 334 |
| <b>Izabela Różańska-Bińczyk:</b> Role of non-pay ways of employees' motivation in contemporary organizations.....  | 347 |
| <b>Jagoda Stompór-Świdorska:</b> Assessment of decision risk in key professional decisions of managers.....  | 359 |
| <b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Range of the direct employees participation in decisional making process conditioned by the consultative style of management.....       | 370 |
| <b>Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska:</b> Emotional exhaustion and cynicism as an example of professional problems of employees working in flexible forms.....  | 382 |
| <b>Monika Wawer:</b> Internal communication in diversity management – results of empirical research.....   | 392 |
| <b>Stanisław A. Witkowski:</b> Cultural perception a German leaders and a Polish leaders: more similarities or differences?.....   | 404 |
| <b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska:</b> Generation “Z” in the labour market – the challenge for human resource management.....                             | 415 |

**Jolanta Bartkowiak-Stawska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **EVP NA PRZYKŁADZIE ORANGE POLSKA S.A.**

---

**Streszczenie:** *Employee value proposition* (EVP), czyli tzw. propozycje wartości dla pracownika, stanowią zestaw korzyści oferowanych przez organizację obecnym i potencjalnym pracownikom. Kształtowanie EVP jest jednym z działań podejmowanych w ramach planowania aktywności związanych z kreowaniem wizerunku marki organizacji jako pracodawcy. Na rynku polskim jest to zjawisko stosunkowo nowe i zyskujące na znaczeniu. W pierwszej części artykułu zawarto odniesienie do teorii dotyczącej istoty EVP, etapów procesu formowania oraz komunikowania danych wartości wewnętrznemu i zewnętrznemu rynkowi pracy. Dalsza część opracowania ma charakter empiryczny. Przedstawiono procedurę budowy propozycji wartości dla pracownika w Orange Polska S.A. oraz sposoby ich komunikowania do określonych grup docelowych.

**Słowa kluczowe:** *employer branding, employee value proposition, rekrutacja.*

DOI: 10.15611/pn.2014.350.02

### **1. Wstęp**

Problematyka budowania wizerunku pracodawcy na rynku pracy znajduje się w centrum zainteresowania teorii i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. O aktualności zagadnienia na gruncie polskim świadczy coraz większe zaangażowanie organizacji<sup>1</sup> w podejmowanie świadomych i zaplanowanych działań w tym obszarze. Z uwagi na główne podmioty zainteresowania, czyli aktualnych i potencjalnych pracowników firmy, zagadnienie to pozostaje bliskie marketingowi personalnemu (więcej w [Lis-twan (red.) 2005], [Baruk 2006]).

*Employer branding* jest obecny w literaturze przedmiotu od lat 90. XX wieku, a za jego twórcę uważa się M. Barrowa [Barrow, Mosley 2005]. Obecnie jest koncepcją dynamicznie się rozwijającą, o czym świadczy wielość inicjatyw podejmowanych przez organizacje, związanych z budowaniem swojego wizerunku jako pracodawcy. Waga zagadnienia wynika z przekonania, że o przewadze konkuren-

---

<sup>1</sup> W niniejszym opracowaniu stosuje się zamiennie terminy: przedsiębiorstwo, firma, organizacja.

kurencyjnej danego przedsiębiorstwa decydują zatrudnieni w nim ludzie. Zdaniem A. Baruk przewagę taką można uzyskać poprzez rozwijanie w organizacji unikalnych i wyróżniających ją wśród innych podmiotów rynkowych cech współtworzących niepowtarzalny profil osobowościowy danej firmy [Baruk 2006]. Wśród zasobów danej firmy za unikalny uważa się potencjał ludzki, który tworzy daną organizację. Z punktu widzenia budowania wizerunku pracodawcy sposobem na utrzymanie w firmie i przyciągnięcie do niej właściwych pracowników jest komunikowanie jej EVP. *Employee value proposition* jest uznawana za kluczowy element *employer branding*, ponieważ określa atrybuty pracodawcy i pokazuje, jakie korzyści wynikają z pracy w danej organizacji. Kolejnymi ważnymi aspektami są sposób komunikacji propozycji wartości dla pracownika oraz określenie kanałów dotarcia do wybranych grup docelowych.

Orange Polska S.A. jest przykładem organizacji, która uznała opracowanie EVP za punkt wyjścia do przygotowania i wdrożenia nowej kampanii wizerunkowo-rekrutacyjnej. Strategia przedsiębiorstwa na lata 2013-2016 w odniesieniu do działań z zakresu *employer branding* zakłada osiągnięcie pozycji najchętniej wybieranego pracodawcy w swojej branży i również poza nią, czyli pracodawcy z wyboru. Cele szczegółowe odnoszą się do usprawnień w obszarze rekrutacji, procesu zarządzania talentami, poprawy wizerunku firmy jako pracodawcy i zwiększenia zaangażowania personelu. Do opracowania EVP posłużyły wyniki wewnętrznych badań satysfakcji i zaangażowania, analiza procedur i polityk HR, zogniskowane wywiady grupowe z aktualnymi pracownikami i potencjalnymi kandydatami oraz analiza aktywności i wizerunku konkurencji. Odpowiedzialność za podjęte inicjatywy leży po stronie działu personalnego, natomiast badania odbyły się przy wsparciu sił zewnętrznych. Zostały one wykonane przez agencję Havas PR Warsaw w roku 2013. Harmonogram działań komunikacyjnych Orange Polska S.A. obowiązuje od stycznia 2014 r.

Problematykę kształtowania EVP w przedsiębiorstwach można uznać za aktualną i nowatorską. W części pierwszej, teoretycznej, celem artykułu jest określenie istoty EVP i jej znaczenia dla planowania działań związanych z budowaniem marki i wizerunku organizacji jako pracodawcy. Druga część, empiryczna, zawiera opis działań podjętych w tym obszarze przez Orange Polska S.A. Aktualnie w literaturze przedmiotu istnieje niewiele publikacji, w których można zapoznać się z procedurą opracowania *employee value proposition* w przedsiębiorstwach działających na terenie Polski. Niniejszy artykuł ma na celu wypełnienie tej luki.

## **2. *Employee value proposition* jako narzędzie *employer branding***

Przegląd literatury dotyczącej zagadnienia *employer branding* wskazuje na różnice w jego rozumieniu. Tytułem wstępu warto przytoczyć kilka definicji tej kategorii. A. Mayo definiuje *employer branding* jako wszystko to, co jest komunikowane (świadomie lub nie) każdemu obecnemu lub przyszłemu pracownikowi [Mayo 2001]. K. Wojtaszczyk uważa, że głównym celem działań w obszarze kreowania



marki pracodawcy jest postrzeganie firmy przez interesariuszy (czyli obecnych i przyszłych pracowników) jako dobrego pracodawcy [Wojtaszczyk 2012]. Według A. Baruk wizerunek pracodawcy to: obraz ukształtowany w świadomości aktualnych i potencjalnych pracowników na bazie ich osobistych doświadczeń (w przypadku osób zatrudnionych u niego) lub też informacji docierających do potencjalnych członków organizacji od osób zatrudnionych u danego pracodawcy (w ramach nieformalnego kształtowania wizerunku) oraz rozpowszechnianych przez niego za pomocą wszelkiego typu nośników masowego przekazu (w ramach formalnego kształtowania wizerunku) [Baruk 2006]. Z kolei M. Kozłowski pod pojęciem *employer branding* rozumie 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 [Kozłowski 2012]. M. Kantowicz-Gdańska zauważa podobieństwo w działaniach z zakresu budowania wizerunku pracodawcy do tych, które znane są z obszaru marketingu, prezentowania określonej marki na rynku produktów i usług. W celu uzyskania przewagi konkurencyjnej w organizacjach powstają unikalne, autorskie modele wykorzystujące rozwiązania trudne do skopiowania. W literaturze przedmiotu znaleźć można odwołanie do dwóch modeli teoretycznych, które w odmienny sposób oddają istotę koncepcji *employer branding* – model Martina i model Backhousa i Tikoo [Kantowicz-Gdańska 2009]. W uproszczeniu można powiedzieć, że w ujęciu Martina koncepcja *employer branding* koncentruje się na przyciąganiu do organizacji osób kluczowych z punktu widzenia jej funkcjonowania oraz na działaniach skierowanych do pracowników już zatrudnionych, w celu zapewnienia identyfikacji z jej marką i misją, a także dostarczenia pożądanych przez nią wyników. Według Backhousa i Tikoo budowanie wizerunku pracodawcy jest procesem tworzenia tożsamości właściwej danej organizacji i składa się z trzech etapów:

- etap pierwszy – stworzenie EVP, czyli propozycji wartości dla pracowników, stanowiących główny komunikat związany z marką pracodawcy;
- etap drugi (marketing zewnętrzny) – skierowanie komunikatów na rynek pracy, do konkretnych grup docelowych;
- etap trzeci (marketing wewnętrzny) – komunikacja oparta na wartościach przedsiębiorstwa oraz działaniach związanych z rozwojem pracowników i motywowaniem do realizacji celów wyznaczonych przez organizację.

*Employee value proposition* jest narzędziem stosowanym w działaniach związanych z budowaniem wizerunku i marki pracodawcy. EVP definiowana jest jako zestaw korzyści, które pracownik otrzymuje od pracodawcy za swoją pracę w organizacji [Kozłowski 2012]. *Employee value proposition* podlega subiektywnej ocenie pracownika i przekłada się na jego poziom zadowolenia z zatrudnienia w danej firmie. Jeśli suma korzyści (materialnych i niematerialnych), jakie osiąga, jest proporcjonalna do wkładu jego pracy lub od niego wyższa, wówczas wzrasta satysfakcja z pracy; w odwrotnej sytuacji spada. Kozłowski zauważa dwie główne tendencje związane z wypracowywaniem EVP. Pierwsza wiąże się z różnicowaniem wartości

dla pracowników w zależności od grupy zawodowej. Oprócz wartości ogólnofirmowych, pracodawcy oferują także unikalne elementy, które dedykowane są np. osobom z branży IT. Druga tendencja dotyczy zbliżania się funkcji marketingowych i HR-u, a tym samym łączenia marki pracodawcy z marką korporacyjną lub markami produktów czy usług. EVP nie jest jednak tożsamy z marką pracodawcy, lecz jest czymś dodatkowym, wyróżniającym pracodawcę spośród wielu innych organizacji w danej branży lub na danym rynku [Kozłowski 2012]. Jest punktem wyjścia do podjęcia działań komunikacyjnych, zawierających konkretną ofertę pracodawcy skierowaną do obecnych i potencjalnych pracowników oraz ogólnie do otoczenia organizacji. Działania te z kolei można nazwać strategią *employer branding*.

Strategia *employer branding* coraz częściej staje się świadomym elementem kreowania wizerunku. Budowanie wizerunku organizacji jako pracodawcy jest procesem długotrwałym i trudnym, ponieważ wymaga dotarcia do wielu grup docelowych. Zawsze ma na celu poprawę postrzegania organizacji jako pracodawcy oraz utrwalenie w świadomości odbiorców właściwie rozumianych, spójnych komunikatów. Na jego kształt może mieć wpływ to, na jakim etapie rozwoju znajduje się organizacja i jakie cele ogólnofirmowe jej przyświecają. W ramach działań *employer branding* rozróżnia się aktywności ukierunkowane na pracowników już zatrudnionych w organizacji oraz podejmowane poza nią. Dwutorowość tych działań może zdecydować o sukcesie przedsięwzięcia [Kozłowski 2012].

Wewnętrzny *employer branding* koncentruje się na pracownikach firmy. Na EVP składają się wszelkie udogodnienia i działania, które powodują, że pracownicy odczuwają satysfakcję z pracy. Sprzyja to wyzwaniu ich potencjału, osiągnięciu lepszych rezultatów oraz identyfikacji z organizacją. Wewnętrzny *employer branding* odnosi się do aktywności w obszarze komunikacji wewnętrznej, realizacji ścieżek karier, szkoleń, okresowej oceny pracowniczej, cyklicznych badań opinii pracowników, integracji pracowników, motywatorów finansowych i pozafinansowych, systemu wartości odzwierciedlanego w codziennym życiu organizacji, szczególnie w postawie menedżerów oraz w działaniach z zakresu CSR [Kozłowski 2012]. Pracownicy danej firmy mogą stać się jej najlepszymi ambasadorami i przekazywać na zewnątrz pozytywne opinie, jeśli w ich subiektywnym odbiorze pracodawca zasługuje na uznanie. Z tego względu pracodawcy, którzy chcą budować silną pozycję w tej roli, powinni wykazywać szczególne zainteresowanie zatrudnionymi pracownikami.

Ważne zadanie wiąże się z komunikowaniem oferty pracodawcy na zewnątrz organizacji. Tutaj grupą docelową są przede wszystkim potencjalni kandydaci, ale także otoczenie organizacji. Zewnętrzne działania *employer branding* można więc podzielić na tzw. wizerunkowe i rekrutacyjne [Kozłowski 2012]. Celem pierwszych jest wzrost świadomości kandydatów na temat marki, informowanie rynku pracy o samej organizacji oraz korzyściach związanych z pracą, prezentowanie swoich przewag konkurencyjnych oraz działań w myśl społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Powinny być one realizowane długofalowo, ponieważ w dłuższym

okresie mogą zaowocować obniżeniem kosztów rekrutacji oraz przyciągnięciem do organizacji kandydatów o kluczowych kompetencjach. Z kolei inną specyfikę posiadają działania rekrutacyjne. Ich celem jest wywołanie reakcji ze strony odbiorców, zainteresowanie potencjalnych pracowników, posiadających szczególnie profil kompetencyjny. Pojedyncza kampania rekrutacyjna nastawiona jest więc zwykle na węższe grupy docelowe.

W dalszej części zostaje zaprezentowana praktyka w obszarze budowania EVP oraz strategii działania związanej z wizerunkiem pracodawcy.

### **3. Kształtowanie EVP w Orange Polska S.A.**

Orange Polska S.A. jest największą grupą telekomunikacyjną w Europie Środkowej i jednym z największych pracodawców w Polsce, zatrudniającym obecnie ponad 20 tys. pracowników w 20 rodzinach zawodowych i 400 zawodach. Jako lider branży telekomunikacyjnej i IT oferuje możliwość udziału w ciekawych, przełomowych projektach technologicznych, których realizacja wymaga ciągłego doskonalenia. Organizacja podejmuje także wiele inicjatyw w obszarze społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Trwająca od wielu lat transformacja firmy oraz zmiany, które nastąpiły w ostatnim czasie, zdeterminowały konieczność podjęcia działań związanych z budowaniem wizerunku pracodawcy. Wśród ważniejszych należy wymienić rebranding marki (w kwietniu 2012 r.) oraz fuzję dwóch głównych spółek wchodzących w skład grupy kapitałowej (w grudniu 2013 r.). Kampania z zakresu *employer branding* jest prowadzona w celu wzmocnienia wizerunku firmy jako pracodawcy, budowania pozytywnych skojarzeń z marką (mimo komunikowanego procesu restrukturyzacji) oraz przyciągnięcia wysokiej klasy specjalistów (szczególnie z obszaru IT/telekomunikacji oraz sprzedaży i obsługi klienta).

Orange Polska S.A. wychodzi ze słusznego założenia, że wiedza na temat własnego *employer branding* powinna być weryfikowana i konfrontowana z otoczeniem. Z tego względu stworzenie EVP poprzedziły badania i analizy. Ich celami były: zebranie informacji na temat postrzegania wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy na zewnątrz i wewnątrz organizacji, przegląd aktualnej oferty firmy oraz analiza otoczenia rynkowego i konkurencji.

#### **3.1. Badania wizerunkowe na rynku zewnętrznym**

Zewnętrzne badania wizerunkowe rozpoczęły się od analizy wizerunku online. Na następnym etapie zdefiniowano grupy docelowe. Badaniem zostały objęte 24 osoby w wieku od 24 do 41 lat, aktualnie zatrudnione w branżach: telekomunikacyjnej, budowlanej, medycznej, produkcyjnej, administracji publicznej, usługach finansowych oraz bankowości. Celem badań było uzyskanie informacji o potrzebach i celach zawodowych osób z grupy docelowej oraz o ich wyobrażeniach na temat pożądanых i poszukiwanych elementów oferty idealnego pracodawcy i jego kultury

organizacyjnej. Respondenci udzielili odpowiedzi na pytania dotyczące nastawienia do pracy i oczekiwań wobec komunikacji pracodawców, atrakcyjności branży telekomunikacyjnej oraz elementów motywujących do rozwoju zawodowego w tym obszarze. Wskazali także, jak postrzegają Orange Polska S.A. jako pracodawcę.

Wnioski z badania pozwoliły na określenie najbardziej pożądanых atrybutów oferty pracodawcy. Zaliczono do nich: wynagrodzenie adekwatne do zaangażowania i wysiłków pracownika wraz z pakietem świadczeń dodatkowych; dobre relacje w środowisku pracy, zarówno ze współpracownikami, jak i z przełożonym; możliwości rozwoju – poprzez szkolenia, ale także dzięki wykonywaniu ciekawych i ambitnych zadań w codziennej pracy; stabilność – odnoszoną zarówno do sytuacji firmy, jak i formy zatrudnienia; możliwość pogodzenia pracy z osobistymi interesami pracownika.

Na podstawie wniosków z badań na rynku zewnętrznym firma uznała za konieczne wzmocnienie działań w zakresie komunikacji dotyczącej oferty pracodawcy oraz rzeczywistej sytuacji pracowników w Orange Polska S.A. W wyrażonych opiniach uczestnicy wywiadów w znacznym stopniu opierali się na swoich doświadczeniach konsumenckich. Badania pokazały także brak wiedzy respondentów na temat działań w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu. Zauważono również potrzebę zaangażowania aktualnych pracowników w działania *employer branding* jako najważniejszych ambasadorów marki pracodawcy.

### 3.2. Badania wizerunkowe na rynku wewnętrznym

Organizacja dwa razy w roku wykonuje badanie opinii pracowniczej nt. „Ja w mojej firmie”, dzięki któremu pozyskuje szeroką wiedzę na temat postrzegania pracodawcy. Dodatkowych informacji dostarczyły wyniki badań fokusowych, których celem była identyfikacja postrzegania przez pracowników wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy oraz określenia grup docelowych i kierunku zmian komunikacji wizerunkowej. W badaniu wzięły udział 64 osoby – specjaliści i menedżerowie zatrudnieni w różnych obszarach organizacji (technika, sprzedaż, obsługa klienta, działy wsparcia). Pracownicy zostali poproszeni o wskazanie cech aktualnie dominujących w kulturze organizacyjnej Orange Polska oraz tych, które ich zdaniem będą pożądane w firmie w przyszłości. Dodatkowo zebrano opinie na temat narzędzi rozwojowych w firmie i obecności wartości marki Orange w codziennej pracy. Respondenci mieli również za zadanie wskazać atrybuty oferty Orange Polska jako pracodawcy, również te, które uznają za specyficzne dla poszczególnych grup badanych.

Pracownicy Orange Polska dostrzegają dalsze perspektywy rozwoju firmy wynikające z rebrandingu. Wskazali na wiele atrybutów pracodawcy, takich jak: pozycja na rynku (lider na rynku, duża firma o znaczącej pozycji i z możliwością wpływania na ten rynek; szansa uczestniczenia w dużych projektach; szeroka skala działalności, która przekłada się na ilość i różnorodność zadań dla pracowników; dobre doświadczenie zawodowe, budujące wartość pracownika na rynku pracy), znane

marki produktów i usług (możliwość kontaktu z nowymi technologiami i szansa uczenia się ich; prestiż pracy w firmie), kultura współpracy i różnorodność pracowników (przyjazna atmosfera, dobra komunikacja przy realizacji projektów, dążenie do osiągnięcia wspólnego celu; zmniejszenie dystansu, bezpośredniość kontaktów), poziom technologii (dostęp nowoczesnego sprzętu i oprogramowania; możliwość zdobywania wiedzy i wykorzystania jej w praktyce w pracy; znacząca pozycja na rynku telekomunikacyjnym; uczestnictwo w nowatorskich projektach na skalę kraju), możliwości rozwoju i realizacji różnorodnych zadań, innowacyjność (wdrażanie nowatorskich projektów technologicznych, inspirowanie pracowników do poszukiwania nowych rozwiązań), pakiet dodatkowych benefitów i świadczeń socjalnych, odpowiedzialność za otoczenie społeczne (wspieranie indywidualnych pasji; uczestnictwo w akcjach wolontariatu pracowniczego).

### **3.3. Analiza oferty rekrutacyjnej bezpośredniej konkurencji Orange Polska**

Analiza wizerunku firm konkurencyjnych dotyczyła oferty i działań podkreślanych w komunikacji rekrutacyjno-wizerunkowej T-Mobile, Plus, Play. Organizacje te wśród korzyści wynikających z zatrudnienia wymieniają m.in.: możliwość pracy w zespole profesjonalistów oraz udziału w szkoleniach i dedykowanych programach rozwojowych, elastyczny czas pracy, szeroki pakiet świadczeń socjalnych, a także przyjazną atmosferę pracy i brak zbędnych procedur. Dodatkowo dokonano przeglądu ofert innych znaczących na polskim rynku pracodawców. Benchmarking atrybutów pracodawców konkurencyjnych wpłynął na kształt EVP opracowanej w Orange Polska S.A.

### **3.4. Komunikacja i kanały kontaktu z odbiorcami EVP**

W celu budowania spójnego przekazu Orange Polska jako pracodawcy został stworzony manual działań komunikacyjnych, zawierający: wnioski z badań, *employee value proposition*, kluczowe przekazy, grupy docelowe, narzędzia i styl komunikacji do poszczególnych grup docelowych, a także zasady tworzenia kreacji np. w ogłoszeniach rekrutacyjnych.

Z punktu widzenia osób zatrudnionych za najważniejsze źródła korzyści (funkcjonalnych i emocjonalnych) związane z pracą w firmie zostały uznane skala, innowacje i ludzie. W badaniach zewnętrznych doceniono skalę przedsiębiorstwa oraz dostęp do najnowszych technologii. Branża telekomunikacyjna została uznana za jedną z najbardziej dynamicznych i innowacyjnych dziedzin. Respondenci często używali słowa ciekawość, określając zadania czy środowisko pracy w organizacji. Z tego względu motywem przewodnim kampanii wizerunkowo-rekrutacyjnej uczyniono właśnie ciekawość. Wyraża się ona w hasle: „Orange, przestrzeń dla ludzi wiecznie ciekawych”. Z punktu widzenia rekrutacji EVP wskazuje na atuty materialne i niematerialne, które posiada firma jako pracodawca. Składają się na nie wartości emocjonalne – „czuję się dobrze, pracując tutaj, mogę zadawać pytania” i realne ko-

rzyści – „ta organizacja jest zainteresowana moim rozwojem zawodowym, realizuję ciekawe projekty”.

Uwzględniając kwestie związane z otoczeniem organizacyjnym, rozwojem technologii i nowych sposobów kontaktu z potencjalnymi kandydatami do pracy, Orange Polska opracowała formy przekazu oraz kanały, którymi komunikuje swoją ofertę jako pracodawcy:

- rynek wewnętrzny: komunikacja wewnętrzna – intranet, spotkania warsztatowe, plakaty, filmy, konkursy dla pracowników, m.in. dotyczące ich pasji, eventy;
- rynek zewnętrzny: kanały własne (strona orange.jobs i zakładka dotycząca kariery, blog Orange Polska, social media: fanpage Orange Polska, profile pracodawców), serwisy rekrutacyjne, ogłoszenia rekrutacyjne, media branżowe oraz fora dyskusyjne, konferencje i spotkania branżowe, działania PR, niestandardowe kanały związane z rozwijaniem pasji. Dodatkowo, w ramach współpracy biznesu z sektorem edukacji, na wybranych uczelniach wyższych od pięciu lat realizowany jest projekt „Twoja Perspektywa”. Organizacja stwarza możliwość skorzystania z praktycznej wiedzy i wsparcia pracowników, realizuje cykle spotkań, warsztatów, a bezpośrednio na uczelniach reprezentowana jest przez ambasadorów marki, którzy docierają z informacją o ofercie pracodawcy do innych studentów.

#### 4. Zakończenie

Procedurę opracowania EVP w Orange Polska S.A. można uznać za zbieżną z modelem opisanym w literaturze przedmiotu (model Backhousa i Tikoo). Uwzględnia ona opinie i wskazówki respondentów, procesy zachodzące na rynku pracy, postęp technologiczny oraz kontekst socjologiczny (różni odbiorcy, rozumiani w kontekście profili zawodowych czy, w szerszym ujęciu, różnych grup pokoleniowych). Oferta pracodawcy oparta jest na realnych zasobach firmy i zakłada możliwość wywiązania się ze złożonych obietnic. W dalszych działaniach warto skoncentrować uwagę na większym różnicowaniu komunikatów w ofertach pracy w zależności od grup docelowych i podkreślić wartości dodane, wynikające z podjęcia pracy na danym stanowisku.

Tworzenie i komunikowanie EVP jest czasochłonne, wymaga aktualizowania w zależności od potrzeb i wiąże się z koniecznością poniesienia kosztów. EVP można uznać za produkt marketingowy, zatem skuteczna komunikacja oferty pracodawcy powinna przynieść wymierne efekty (m.in.: spójność wizerunkową, szybsze obsadzanie stanowisk, przyciąganie talentów). Dopiero z perspektywy czasu firma będzie mogła ocenić skuteczność prowadzonych działań, mierzoną m.in.: poziomem lojalności i zaangażowania pracowników, utrzymaniem i przyciąganiem talentów, skutecznością prowadzonych procesów rekrutacji i selekcji czy statystykami w liczbie odsłon ogłoszeń rekrutacyjnych.

## Literatura

- Barrow S., Mosley R., 2005, *The Employer Brand, Bringing the Best of Brand Management of People at Work*, Wiley, Chichester.
- Baruk A., 2006, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa, s. 11, 36.
- Kantowicz-Gdańska M., 2009, *Employer branding – kwestie definicji i modelu*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 6, s. 55-56.
- Kozłowski M., 2012, *Employer branding, budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 13, 31, 50-51, 91.
- Listwan T. (red.), 2005, *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Mayo A., 2001, *The Human Value of the Enterprise*, Nicholas Brealey Publishing, London-Boston.
- Minchington B., 2010, *Employer Brand Leadership: a Global Perspective*, Collective Learning Australia.
- Wojtaszczyk K., 2012, *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

### CREATION OF EVP ON THE EXAMPLE OF ORANGE POLAND S.A.

**Summary:** Employee value proposition (EVP) provides a set of benefits offered by the organization to potential employees. It is a relatively new phenomenon on the Polish market. The first part of the article includes reference to theories on the essence of EVP, steps in the process of forming and communicating given values to the internal and external labor market. The next part of the paper is empirical. The author presents a procedure for the construction of the values proposition for an employee in Orange Poland SA and the way of their communicate to specific target groups.

**Keywords:** employer branding, employee value proposition, recruitment.