

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 358

## Management Forum 4

Redaktorzy naukowi

Grzegorz Bełz

Adela Barabasz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Agata Wiszniowska

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 3 ; ; -53; 4** Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**ISSN 2392-0025** Management Forum

Wersja pierwotna: publikacja elektroniczna

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

ul. Komandorska 118/120

53-345 Wrocław

## Spis treści

Wstęp.....	7
<b>Maria Aluchna:</b> Reformy <i>corporate governance</i> po kryzysie finansowym ...	9
<b>Beata Skowron-Mielnik:</b> Budowanie zaangażowania pracowników w proces doskonalenia przedsiębiorstwa z wykorzystaniem employer brandingu ....	25
<b>Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek:</b> Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y .....	39
<b>Katarzyna Gadomska-Lila:</b> Kulturowe aspekty doskonalenia przedsiębiorstwa na przykładzie międzynarodowego koncernu .....	49
<b>Maja Sajdak:</b> Koncepcja zwinności w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw .....	58
<b>Joanna Kacala, Andrzej Michaluk:</b> Doskonalenie postaw przywódczych w warunkach uczelni wojskowej – dylematy i kierunki dalszych badań ...	71

## Summaries

<b>Maria Aluchna:</b> Corporate governance reforms after financial crisis.....	24
<b>Beata Skowron-Mielnik:</b> Building employee involvement in a process of progressing an enterprise within a use of employer branding .....	38
<b>Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek:</b> Building the engagement of generation Y employees.....	48
<b>Katarzyna Gadomska-Lila:</b> Cultural aspects of improvement in an enterprise. A case of a multicultural concern .....	57
<b>Maja Sajdak:</b> The concept of agility in shaping companies' competitiveness	70
<b>Joanna Kacala, Andrzej Michaluk:</b> Improving attitudes of leadership in terms of a military academy – dilemmas and directions for further research .....	81

**Beata Skowron-Mielnik**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

---

## **BUDOWANIE ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW W PROCES DOSKONAŁENIA PRZEDSIĘBIORSTWA Z WYKORZYSTANIEM EMPLOYER BRANDINGU**

---

**Streszczenie:** Potencjał biznesowy zaangażowania pracowników staje się coraz częściej dyskutowanym i szacowanym zjawiskiem. Brak dostatecznego zaangażowania stanowi wyraźnie dostrzeganą przez przedsiębiorców barierę rozwoju organizacji zarówno w sensie osiągniętych wyników, jak i możliwości doskonalenia metod pracy. W artykule podjęta została próba pokazania możliwości budowania zaangażowania pracowników opartego na koncepcji employer branding. Za kluczowe uznano analizę czynników determinujących zaangażowanie w danej organizacji i trafny dobór proponowanych wartości dla pracownika (EVP) oraz, w konsekwencji, doskonalenie wybranych procesów kadrowych.

**Słowa kluczowe:** zaangażowanie pracowników, wizerunek pracodawcy, EVP.

DOI: 10.15611/pn.2014.358.02

### **1. Wstęp**

Zaangażowanie kojarzone jest nie tylko z wypełnianiem codziennych obowiązków przez pracownika, lecz także z zainteresowaniem, a nawet troską o rozwój i przyszłość firmy, identyfikacją z jej misją i celami. Coraz częściej przedsiębiorcy wskazują na zauważalną korelację między większym zaangażowaniem pracowników a lepszymi wynikami finansowymi, efektywną obsługą klienta, zwiększoną produktywnością oraz mniejszą rotacją kadry. Badania przeprowadzone przez Corporate Leadership Council wykazały, że pracownik zaangażowany daje z siebie 57% wysiłku więcej niż niezaangażowany, a 10-procentowy wzrost zaangażowania powoduje 6-procentowy przyrost wkładu pracy, który przekłada się na 2-procentowy wzrost wyników [Chabior (2013)]. Z badań Instytutu Gallupa wynika natomiast, że relacja pracowników zaangażowanych do niezaangażowanych w firmach będących liderami rynkowymi wynosi 10/1 [Gallup Study ... 2012]. Tymczasem w firmach uzyskujących przeciętne wyniki na jednego niezaangażowanego pracownika przypada 1,8 zaangażowanego w pracę. Instytut Gallupa, podsumowując swoje badania, oszacował, że brak zaangażowania pracowników powoduje straty w produktywno-

ści na poziomie 46% – ten odsetek to potencjał biznesowy zaangażowania pracowników w działalność przedsiębiorstwa. K. Kruse [2012] na łamach internetowego wydania czasopisma „Forbes” zauważył, że zaangażowanie pracowników prowadzi do zwiększenia wartości przedsiębiorstwa. Dzieje się to dzięki procesowi, który został określony jako „łańcuch korzyści z zaangażowania” (*engagement-profit chain*). Łańcuch ten rozpoczyna się od wzbudzenia zaangażowania w pracownikach, które prowadzi do zwiększenia jakości i wydajności ich pracy, co owocuje wyższą satysfakcją klientów, a to z kolei zwiększoną sprzedażą; większa sprzedaż oznacza większe zyski, a wysokie zyski przekładają się na wyższe zwroty dla udziałowców (np. wzrost cen akcji). Jakkolwiek mocne lub słabe byłyby podstawy do wyciągania tak wymiernych wniosków z badania tak jakościowego zjawiska, wskazują one na skalę zainteresowania biznesu budowaniem i wzmacnianiem stopnia zaangażowania pracowników.

W odniesieniu do procesów doskonalenia organizacji problem polega na tym, że doskonalenie wiąże się z poprawianiem czegoś, co jest dobre. A skoro przysłowiowe lepsze jest wrogiem dobrego, to po co zmieniać to, co dobrze funkcjonuje? Zmiana zawsze wywołuje obawę, że może nie spełnić oczekiwań, a obawa wywołuje opór wobec zmiany. Pozytywna, zaangażowana postawa pracowników wobec procesów doskonalenia to forma, przejaw swoistego obywatelstwa organizacyjnego, które, jak każda obywatelska postawa, wymaga najpierw pewnych działań ze strony państwa/przedsiębiorstwa/pracodawcy na rzecz obywateli/pracowników. Wymaganie zaangażowania pracownika wymaga pokazania zaangażowania pracodawcy. Koncepcja employer branding wyraża się dobrze wpisując w promowanie procesów doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi na rzecz doskonalenia organizacji jako całości. Jej rola jest tu podwójna: stanowi efekt i jednocześnie wytyczną dla działań doskonalących procesy HR oraz, budując zaangażowanie pracowników, sprzyja poprawie efektywności działania, a więc doskonaleniu organizacji.

Powstają zatem pytania: Jak należy postrzegać zaangażowanie pracowników na rzecz doskonalenia organizacji? Jakie elementy employer branding mają szczególne znaczenie w procesie budowania zaangażowania? Jakie są czynniki warunkujące powodzenie działań wizerunkowych w procesach doskonalenia organizacji?

## 2. Zaangażowanie pracowników w doskonalenie organizacji

Doskonalenie najczęściej rozumiane jest jako działanie podejmowane w celu uzyskania dodatkowych korzyści zarówno dla organizacji, jak i dla jej klientów. W literaturze określenie to występuje z reguły w kontekście działań pro jakościowych jako „ciągłe doskonalenie” (*continuous improvement*), a w praktyce przedsiębiorstw dążenie do doskonałości przejawia się poprzez wdrażanie różnych koncepcji, między innymi takich jak: Six Sigma, TQM czy *lean management*, których praktyczną realizacją są modele i nagrody doskonałości [Jasiulewicz-Kaczmarek, Prussak 2012, s. 127-128]. Kryteria przyjmowane w ocenie stopnia doskonałości w różnych kon-

cepcjach są jednak dość zbieżne. Porównanie podstawowych wartości, rozumianych jako standardy postaw i zachowań (tab. 1), wskazuje, że na 12 wymienionych wartości występujących w wybranych modelach doskonałości, 5 pojawia się w każdym modelu i jedną z nich jest zaangażowanie i rozwój pracowników, a kolejną, istotną dla tematyki niniejszego artykułu, ciągłe uczenie się, innowacyjność i doskonalenie [Jasiulewicz-Kaczmarek, Prussak 2012].

**Tabela 1.** Podstawowe wartości uwzględniane w wybranych modelach doskonałości

Podstawowe wartości i wybrane modele doskonałości	Przywództwo i stałość celów	Koncentrowanie uwagi na kliencie/jakości	Ciągłe uczenie się, innowacyjność i doskonalenie	Zaangażowanie i rozwój pracowników	Partnerstwo na rzecz rozwoju	Zwinność	Koncentrowanie uwagi na przyszłości	Odpowiedzialność społeczna	Koncentrowanie uwagi na wynikach i kreowaniu wartości	Systemy, procesy, zarządzanie na podstawie faktów	Współpraca i praca zespołowa	Zarządzanie wiedzą
DP (Japonia)	x	x	x	x	x	x				x	x	
CAE (Kanada)	x	x	x	x			x	x	x	x	x	
MNBQA (USA)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
ABEA (Australia)	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	
EFQM (Europa)	x	x	x	x	x		x	x	x	x		

Źródło: [Jasiulewicz-Kaczmarek, Prussak 2012, s. 129].

W modelu doskonałości EFQM, opracowanym przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością (European Foundation for Quality Management), zawarto osiem podstawowych zasadach, które definiują doskonałość i wyznaczają kierunek dla organizacji [*Model doskonałości ...* (2013)]. Model ten to struktura ramowa, złożona z dziewięciu kryteriów: pięć z nich określa się mianem „potencjał” – działania podejmowane przez organizację, a cztery mianem „wyniki” – jej osiągnięcia. W obu grupach kryteriów znajdują się pracownicy, przy czym w pierwszej podkreśla się budowanie kompetencji, skuteczne komunikowanie się z pracownikami, wynagradzanie, wyrażanie uznania oraz ich angażowanie i upewnienie. Kategoria wyników natomiast wiąże się z ustalaniem jasnych celów dla kluczowych wyników, opartym na potrzebach i oczekiwaniach swoich pracowników, analizowaniem powodów i czynników leżących u podstaw obserwowanych trendów oraz wpływu osiągniętych wyników na inne wskaźniki i rezultaty działalności, lecz ostatecznie efekty tego obszaru przejawiają

się poziomem zadowolenia pracowników. Z analizy modelu EFQM można zatem wyciągnąć wniosek, że nie będzie dobrze zbudowanego potencjału doskonałości, jeśli nie będzie zaangażowanych pracowników i nie będzie pełnych efektów doskonalenia, jeśli nie będzie zadowolonych pracowników.

Przegląd definicji zaangażowania (tab. 2) wskazuje, że zaangażowanie i zadowolenie są ze sobą mocno powiązane, właściwie nie można mówić o zaangażowaniu bez komponentu zadowolenia, a zatem niedostateczne zadowolenie niejako automatycznie będzie owocowało brakiem w efektach procesów doskonalenia.

**Tabela 2.** Pojęcie zaangażowania

Definicja zaangażowania	Źródło
Stan, w którym pracownik udziela się w pracy i jest do niej pozytywnie nastawiony i z niej zadowolony	M.L. Berry, M.L. Morris
Zaangażowanie jest czymś więcej niż satysfakcją z warunków stworzonych przez pracodawcę lub prostą lojalnością wobec niego – zaangażowanie jest raczej związane z pasją i poświęceniem, chęcią danej osoby do zainwestowania i włożenia własnego wysiłku w sukces pracodawcy	T.J. Ericsson
Zaangażowanie dotyczy tworzenia więzi między ludźmi a organizacją, wyrażanych poprzez ekspresję fizyczną, psychiczną i intelektualną w czasie wykonywania zadań	W. Kahn
Zaangażowanie można określić dwuwymiarowo: jako zogniskowanie uwagi, mierzonej ilością czasu poświęcanego na myślenie o spełnianej przez pracownika funkcji, oraz zogniskowanie absorpcji, mierzonej intensywnością wypełniania roli	N. Rothbard
Intelektualne i emocjonalne oddanie organizacji lub wielkość wysiłku włożonego w pracę przez pracownika	A.M. Saks
Oddanie się pracowników sprawom organizacji, szczególnie w wymiarze emocjonalnym, oraz przejawianie ponadstandardowych zachowań, ukierunkowanych na wzrost efektywności organizacji	W. Schaufeli, A. Bakker
O zaangażowaniu pracownika świadczy intencja pracownika, aby pozostać w organizacji, oraz chęć do ponoszenia wysiłku na rzecz firmy	Hay Group
Pozytywne nastawienie pracownika do organizacji i jej wartości; zaangażowany pracownik jest świadom potrzeb biznesu oraz współpracuje z innymi, mając na celu zwiększenie wydajności na rzecz dobra organizacji; rozwijanie i pogłębianie zaangażowania wymaga dwustronnej relacji między pracownikiem a pracodawcą	Institute for Employment Studies
Zaangażowanie pracownika to mierzalny poziom pozytywnego lub negatywnego przywiązania do pracy, współpracowników i organizacji, który wpływa na uczenie się i wysokie osiągnięcia w pracy	Scarlett Surveys International

Źródło: opracowanie na podstawie [Juchnowicz 2012; Malarski 2013; Scarlett Surveys International Co. (2013)].

W świetle przedstawionych definicji zaangażowanie wiąże się raczej z ponadstandardowym niż rutynowym realizowaniem zadań zarówno w sensie podejmowanych działań, jak i osiągniętych wyników oraz z dużym pozytywnym nastawieniem

do udziału w organizacji. W odniesieniu do zachowań organizacyjnych jest ono przejawem obywatelstwa organizacyjnego. W klasyfikacji zachowań R.W. Griffina i G. Moorheada [2009, s. 78-79], poczucie więzi obywatelskiej z organizacją występuje niezależnie od zachowań produktywnych, czyli takich, których organizacja oczekuje od swoich członków, w sensie dobrej pracy i wydajności. Podobnie w koncepcji zachowań organizacyjnych S.L. McShane'a i M.A. von Glinowa [2008, s. 38-41], obok zachowań zorientowanych na zadania, mających prowadzić do osiągnięcia celów organizacji, występują nie tylko zachowania dysfunkcyjne czy też przystępowanie do organizacji i trwanie w niej oraz podtrzymywanie obecności w pracy, ale również obywatelstwo organizacyjne. Jest ono określone jako zaangażowanie pracowników w funkcjonowanie przedsiębiorstwa wykraczające poza zakres obowiązków. Taka formuła zaangażowania bardzo dobrze wpisuje się w istotę zmian organizacyjnych i procesów doskonalenia organizacji, które nie powinny wiązać się ze stałymi zadaniami pracowników, ponieważ ich zakres i charakter w tych procesach są różnorodne i zmienne.

Z kolei R. Baumruk [2006, s. 24-27] stwierdza, iż zaangażowani pracownicy przejawiają trzy podstawowe zachowania mogące korzystnie wpływać na efektywność całej organizacji. Zachowania te, określane mianem „3S” (*say, stay, strive* – mówić, pozostać, starać się), mogą w znacznym stopniu poprawiać sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa, ponieważ zaangażowani pracownicy:

- są adwokatami organizacji – bronią jej w dyskusjach z współpracownikami, a także polecają jej usługi znajomym – potencjalnie nowym klientom,
- chcą pozostać w organizacji pomimo szans na pracę w innych miejscach,
- starają się, by przedsiębiorstwo, którego są częścią, odniosło sukces, są w stanie poświęcić swój wolny czas i włożyć dodatkowy wysiłek, byle tylko przyczynić się do tego sukcesu.

W kontekście procesów doskonalenia, które długookresowo wiążą się z ciągłymi zmianami w kierunku nowych celów, zadań, wyższych oczekiwań co do produktywności i jakości pracy pracowników, pojawia się problem spadku intensywności angażowania się pracowników w działalność zawodową i duże potencjalne rezerwy w tym zakresie. Zjawiska te nazywane są pętlą zaangażowania i luką zaangażowania [Juchnowicz 2013, s. 38-41]. Pętla zaangażowania przejawia się w stopniowym spadku produktywności i chęci działania ze strony pracowników pod wpływem wzrostu wymagań, a jednocześnie wobec niedopasowanych bodźców motywacyjnych i pojawiającego się w miarę upływu czasu i stażu pracy wypalenia zawodowego, co wywołuje jeszcze większą presję na wyniki i zaangażowanie ze strony przełożonych. W efekcie tworzy się luka zaangażowania, czyli rozbieżność między możliwościami pracowników a wynikami osiąganymi przez zatrudniające ich organizacje.

Budowanie zaangażowania pracowników w procesy doskonalenia organizacji oznacza zatem kreowanie i podtrzymywanie postaw przejawiających się ponadstandardowym wysiłkiem, dążeniem do poszukiwania nowych rozwiązań i brakiem obawy o własną pracę. Takie postawy są możliwe do ukształtowania nie tylko wewnątrz



organizacji, a więc zaangażowanie należy rozpatrywać w aspekcie zarówno wejścia do organizacji odpowiednich osób, jak i aktywnego działania i pozostania w organizacji osób, które już w niej pracują. W obu przypadkach podejmowane działania zmierzają w kierunku doskonalenia procesów kadrowych.

### 3. *Employer branding* a zaangażowanie pracowników

Koncepcja kreowania wizerunku dobrego miejsca pracy (*employer branding*, *employment branding*, *employer of choice strategy*) jest związana z praktyką zarządzania talentami, która z kolei wyrosła z potrzeby zapewnienia oraz utrzymania utalentowanego personelu [Kantowicz-Gdańska 2009]. Kształtowanie marki pracodawcy jest więc z natury rzeczy związane z budowaniem zaangażowania kandydatów do pracy i pracowników. Celem organizacji jest osiągnięcie statusu „pracodawcy z wyboru”, dla którego ludzie będą chcieli pracować i u którego chcą zostać. Jak zauważa M. Kozłowski [2012, s. 30], w rozwoju employer branding można określić obecnie trzy zasadnicze trendy:

- rozpatrywanie działań w kontekście uwarunkowań szeroko rozumianego otoczenia organizacji – od ustroju politycznego, przez stan gospodarki, dostęp do nowych technologii, poziom bezrobocia, regionalny rynek pracy, do mikrootoczenia;
- łączenie marki pracodawcy z marką korporacyjną i/lub markami produktów lub usług, a tym samym zbliżanie się funkcji marketingowych do funkcji HR, z wyraźną tendencją do uwiarygodnienia oferty,
- zróżnicowane podejście do kształtowania EVP (*employee value proposition*) – budowanie propozycji wartości dla pracownika w odniesieniu do różnych grup pracowniczych.

Wartość dla pracownika nie może być zawieszona w próżni społeczno-gospodarczej, musi uwzględniać to, co aktualnie dzieje się wokół organizacji, czy będą to nowe przepisy prawa pracy, czy trendy demograficzno-kulturowe wpływające na stosunek pracowników do wykonywanej pracy. Koncepcja wartości nie może być też oderwana od całościowej wizji marki danej organizacji, musi być zachowana spójność wizerunkowa całej oferty. M. Armstrong [2010, s. 191] następująco określa warunki zbudowania dobrej marki pracodawcy:

- analiza potrzeb i oczekiwań idealnych kandydatów i ich uwzględnienie w podejmowaniu decyzji o tym, co zaoferować i jak to zaoferować,
- określenie, jakie fundamentalne wartości firmy mogą wspomóc kreację atrakcyjnej marki, z położeniem nacisku na to, by były to raczej „wartości stosowane” (*values in use*), którymi kierują się członkowie organizacji, niż po prostu głoszone,
- zdefiniowanie cech marki oparte na przebadaniu i przeglądzie każdego z obszarów wpływających na traktowanie przedsiębiorstwa jako „znakomitego miejsca

pracy” – sposób traktowania ludzi, gwarantowanie uczciwych umów, możliwość rozwoju, równowagi praca – życie prywatne, przyjmowanie roli przywódczej, jakości zarządzania, bliskiej współpracy z kolegami po fachu, ale także tego, jak i dlaczego firma odnosi sukcesy,

- zestawienie podejść innych organizacji w celu zebrania pomysłów dotyczących tego, co powinno się zrobić, aby poprawić markę,
- uczciwość i realizm.

K. Backhaus i S. Tikoo (za: [Kantowicz-Gdańska 2009]) definiują *employer branding* jako trzystopniowy proces budowania identyfikowalnej i unikatowej tożsamości pracodawcy. Organizacja powinna najpierw stworzyć markę pracodawcy stanowiącą swoistą „propozycję wartości” (EVP – *employee value proposition*), która ma komunikować, co organizacja ma do zaoferowania pracownikom. Następnie pracodawca kieruje ją na rynek pracy – do kandydatów, agencji rekrutacyjnych i innych grup docelowych. Marketing zewnętrzny (*external marketing*) marki pracodawcy ma na celu przyciągnięcie pożądaných kandydatów. Marketing wewnętrzny (*internal marketing*) to trzeci aspekt procesu budowania wizerunku pracodawcy, a jego celem jest rozwijanie zasobów kadrowych, które będą wyznawać wartości i dążyć do celów wyznaczonych przez organizację.

Działania wizerunkowe mogą być dość różnorodne (tab. 3), przy czym w praktyce znacznie częściej odwołują się one do działań rekrutacyjnych organizacji, a przyciągnięcie kandydatów jest o często traktowane jako zasadnicza funkcja employer branding<sup>1</sup>.

**Tabela 3.** Elementy strategii budowania marki pracodawcy

Cele	Działania
1	2
Określenie profilu firmy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przygotowanie dla potencjalnych kandydatów prawdziwej informacji o firmie, wskazującej na dalsze plany rozwoju organizacji</li> </ul>
Dbałość o reputację na rynku pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza pozycji konkurencyjnej swojej organizacji na rynku pracy, zwłaszcza w swojej branży (ustalenie, za co ceniona jest firma)</li> <li>• Analiza reputacji firmy w najbliższym otoczeniu</li> <li>• Ocena jakości produktów i usług świadczonych przez firmę</li> <li>• Ocena działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu</li> </ul>

<sup>1</sup> Jednym z przejawów tego jest fakt, że nagrody Employer Branding Excellence Awards są przyznawane w trzech kategoriach dotyczących działań zewnętrznych: Doskonała Strategia Employer Branding, Doskonała Kampania Internetowa, Doskonała Kampania Rekrutacyjna Offline i dopiero od 2013 roku dołączyła do niej kategoria: Doskonała Wewnętrzna Kampania Wizerunkowa. Uzasadnieniem dla podkreślenia aspektu zewnętrznego może być fakt, że te działania są powszechnie dostrzegane i można analizować ich jakość i znaczenie dla pracodawców i kandydatów. Działania wewnętrzne są natomiast ukryte w organizacji, często wręcz nie chce się ich upubliczniać, uznając je za czynnik przewagi konkurencyjnej.

Tabela 3, cd.

1	• 2
Stworzenie i utrzymanie niepowtarzalnej kultury organizacyjnej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opracowanie wysokich standardów we wszystkich obszarach działalności firmy</li> <li>• Zatrudnienie tylko najlepszych z grona potencjalnych kandydatów</li> <li>• Stworzenie klimatu otwartości i szczerości</li> <li>• Traktowanie starszych pracowników z szacunkiem</li> <li>• Wspieranie różnorodności</li> </ul>
Zachęcanie do zabawy w pracy i poza nią	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wprowadzenie atmosfery zabawy (ludzie czują się skrupowani, pracując w poważnej, zhierarchizowanej organizacji)</li> <li>• Świętowanie każdej okazji</li> </ul>
Stworzenie silnego wsparcia wewnątrz-organizacyjnego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wspieranie współpracy pomiędzy pracownikami</li> <li>• Zapewnienie wsparcia poszczególnym pracownikom w realizacji ich działań</li> </ul>
Zapewnienie wsparcia informatycznego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wdrożenie nowoczesnych technologii, mające na celu ułatwienie pracy osobom zatrudnionym niezależnie od obszaru, w którym realizują swoje zadania</li> </ul>
Likwidacja barier związanych ze statusem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminacja formalnych kanonów dotyczących sposobu ubierania się</li> <li>• Eliminacja hierarchicznego przydziału miejsc parkingowych</li> <li>• Eliminacja tradycyjnego podziału powierzchni biurowej</li> <li>• Zapewnienie pracownikom bieżącego dostępu do informacji o produktach, usługach i innych pracownikach</li> </ul>
Zbudowanie kultury sukcesu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promowanie najlepszych, tak aby byli rozpoznawani w organizacji</li> <li>• Wyznaczenie wysokiego poziomu oczekiwanej efektywności</li> <li>• Wspieranie innowacji</li> <li>• Precyzyjne określenie zasobów, które są do dyspozycji pracowników</li> <li>• Wspieranie badań i rozwoju</li> </ul>
Dbałość o efektywność systemu komunikowania się	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wymaganie lub wymuszanie na pracownikach komunikowania się ze współpracownikami</li> <li>• Dostarczanie narzędzi niezbędnych do sprawnej komunikacji</li> <li>• Eliminacja barier komunikacyjnych</li> </ul>
Zapewnienie efektywnego przywództwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ukierunkowanie na przyszłość</li> <li>• Stworzenie jasnej wizji przyszłości, uwzględniającej cele i zadania</li> <li>• Komunikowanie pracownikom wizji przyszłości za pomocą wszelkich dostępnych środków</li> <li>• Podkreślenie niezwykle istotnej roli zasobów ludzkich w osiągnięciu celów strategicznych organizacji</li> <li>• Zapewnienie dostępności kadry menedżerskiej dla pracowników</li> <li>• Dostarczanie pracownikom dokładnej informacji zwrotnej na temat ich pracy</li> <li>• Delegowanie odpowiedzialności</li> <li>• Rozwijanie kompetencji pracowników</li> </ul>

Źródło: [Adamczyk, Kubasiak 2009].

W odniesieniu do budowania zaangażowania pracowników ten aspekt jest jednak niewystarczający, wręcz należałoby skupić się na budowaniu wizerunku wewnętrznego, który oddziałuje na zatrudnionych już pracowników, podejmujących pożądane działania i przynoszących określone efekty. „Marka pracodawcy składa się z dwóch elementów – z propozycji, która tkwi w sercu marki i definiuje treść umowy pomiędzy organizacją i zatrudnionymi w niej ludźmi, oraz tego, jak ta umowa jest realizowana w praktyce cyklu życia pracownika w organizacji – od jego zatrudnienia po odejście” [Rosenthorn 2012]. Powyższe stwierdzenie bardzo mocno ukierunkowuje działania wizerunkowe do wnętrza organizacji i wskazuje na ich powiązanie z realizacją kontraktu psychologicznego.

Wyniki badań opinii studentów ostatnich lat studiów (nie mających wcale lub bardzo ograniczony kontakt z regularną pracą zawodową)<sup>2</sup> wskazują, że wśród czynników pogarszających wizerunek i zniechęcających do wejścia do organizacji znajdują się głównie czynniki związane z rekrutacją, takie jak mało wartościowe praktyki i staże, brak odpowiedzi na nadesłane cv, niemiły sposób przeprowadzania rozmowy kwalifikacyjnej, nietypowy etap selekcji, o którym pracodawca nie powiadomił wcześniej, wysokość wynagrodzenia niższa od zapowiadanej czy niejasny plan rozwoju pracowników. Natomiast wśród czynników ocenianych jako atrakcyjne znalazły się takie, których kandydat będący na rynku pracy i nie będący pracownikiem danej organizacji albo nie jest w stanie rzetelnie zweryfikować, albo w niewielkim stopniu informują one o warunkach pracy. Należą do nich: *image* i popularność firmy, aktywność firmy na rynku, odpowiadająca kandydatowi branża, wysoka płaca, odpowiadający styl pracy i atmosfera w pracy, prestiż pracownika firmy, opinia znajomych, wysokie szanse na zatrudnienie, polityka firmy oparta na odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility* – CSR), jakość oferowanych produktów, możliwość odbycia zagranicznego stażu lub praktyki czy jakość świadczeń pozafinansowych. Kandydaci muszą opierać się zatem na opiniach pozyskiwanych np. przez media społecznościowe od już zatrudnionych pracowników. To oznacza, że po pierwsze pracownicy działają jak ambasadorzy marki, chciani lub nie, po drugie rozdzielanie zewnętrznego i wewnętrznego wizerunku pracodawcy jest nieuzasadnione i niekorzystne. Uwiarygodnienie wizerunku i jego spójność wymagają stworzenia jednolitej koncepcji, uwzględniającej zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny rynek pracy. Ryzykowne też jest nadmiernie marketingowe podejście do budowania wizerunku, wartości oferowane pracownikowi muszą być wiarygodne, ponieważ zostaną szybko zweryfikowane podczas pracy i, jeżeli będą nie do końca zgodne z rzeczywistością, istnieje ryzyko szybkiego pojawienia się pętli zaangażowania.

---

<sup>2</sup> Badania zostały przeprowadzone w ramach przygotowania następujących prac magisterskich: Karina Trawińska „Wizerunek pracodawcy w kontekście oczekiwań pokolenia Y” (2012) i Katarzyna Matuszak „Employer branding – rola budowania wizerunku pracodawcy w pozyskiwaniu pracowników wśród studentów” (2013). Obie prace zostały napisane i obronione pod kierunkiem autorki niniejszego artykułu i dotychczas nie zostały opublikowane.

#### 4. Koncepcja EVP ukierunkowana na zaangażowanie pracowników i jej konsekwencje dla doskonalenia procesów HR

*Employee Value Proposition* jest konstrukcją używaną do opisu cech i stopnia atrakcyjności oferty pracy u danego pracodawcy. To rodzaj umowy pomiędzy organizacją a pracownikiem (lub kandydatem) dotyczącej emocjonalnych i materialnych korzyści oferowanych w zamian za jego wkład i wyniki. Zawartość tej umowy jest tym, co charakteryzuje pracodawcę i odróżnia go od konkurencji, a jednocześnie EVP jest fundamentem tzw. spójności wizerunkowej pracodawcy. *Employee Value Proposition* ma za zadanie podkreślanie zalet pracodawcy. Opierając się na zdobytych informacjach, przedsiębiorstwo opracowuje indywidualny pakiet wartości przekazywanych pracownikom oraz zbiór powodów, które zwrócą uwagę osób pożądanых (skłonią je do złożenia aplikacji) i zapewnią motywację już zatrudnionych pracowników (tab. 4).

Tabela 4. Elementy *Employee Value Proposition*

Korzyści racjonalne	Korzyści emocjonalne i autoekspresyjne	Wsparcie wizerunku pracodawcy
<ul style="list-style-type: none"> <li>• poziom wynagrodzenia – płaca</li> <li>• świadczenia pozapłacowe</li> <li>• bezpieczeństwo i pewność zatrudnienia</li> <li>• możliwości rozwoju zawodowego i awansu</li> <li>• możliwość pogodzenia życia zawodowego i prywatnego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cenione środowisko pracy</li> <li>• atmosfera w zespole</li> <li>• satysfakcja z wykonywania konkretnych obowiązków i ich zróżnicowanie</li> <li>• poziom odpowiedzialności i autonomii</li> <li>• prestiż stanowiska</li> <li>• zgodność wartości wyznawanych przez firmę z wartościami osobistymi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przynależność do międzynarodowej grupy</li> <li>• kraj pochodzenia i związane z nim dobre skojarzenia</li> <li>• znana marka firmy</li> <li>• znana marka produktu</li> <li>• znane osoby, autorytety w firmie</li> </ul>

Źródło: [Adamczyk, Kubasiak 2009].

W odniesieniu do poruszanego w artykule zagadnienia, grupą docelową są pracownicy zaangażowani w procesy doskonalenia organizacji. Kluczowe znaczenie ma zatem zdefiniowanie cech zaangażowania pracownika, które stanowią punkt odniesienia dla oceny działań budujących zaangażowanie – według M. Juchnowicz [2012, s. 36-38] są to:

- stabilizacja – długookresowe zatrudnienie i brak zainteresowania zmianą pracy,
- identyfikacja – duma z pracy w danej organizacji, gotowość do publicznej obrony organizacji w sytuacji konfliktowej, lojalność, zaufanie do przełożonych i współpracowników,

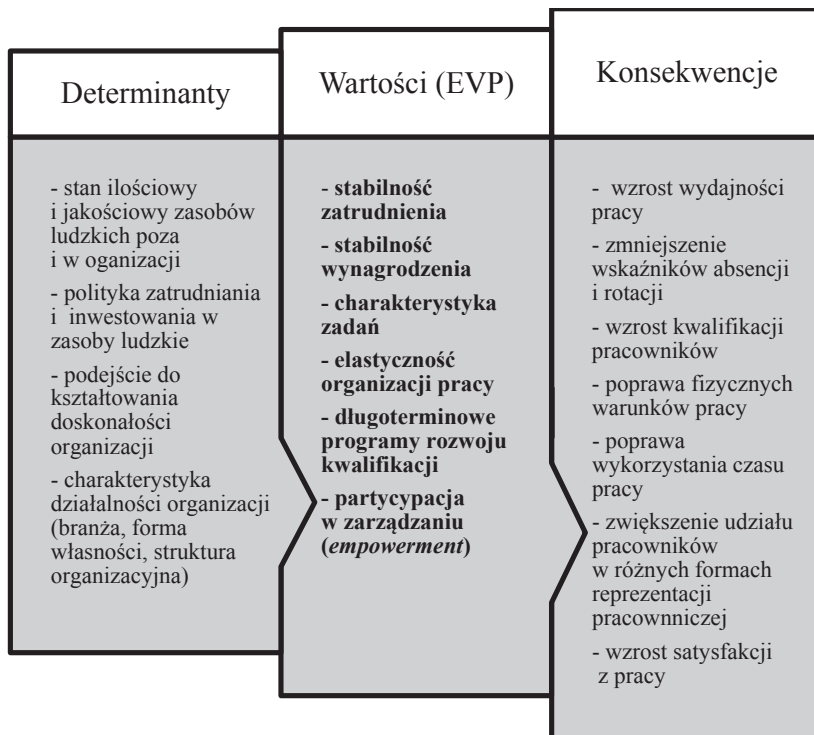
- pasja – duża aktywność i inicjatywa, entuzjazm, zainteresowanie rozwojem zawodowym, podejmowanie działań wywołujących pozytywne zaskoczenie,
- efektywne działanie – wysoki stopień koncentracji na zadaniach, dyspozycyjność, zgoda na pracę ponadwymiarową, chęć przyjmowania odpowiedzialności.

Drugie zagadnienie to zdefiniowanie, w kontekście powyższych cech, czynników determinujących poziom zaangażowania. W świetle raportu [*Work organisation ...* (2013)], sporządzonego na podstawie danych z piątego badania warunków pracy w Europie, przeprowadzonego przez Eurofound w 2010 r., zalicza się do nich:

- rodzaj wykonywanej pracy – zaangażowanie jest stosunkowo słabe w pracy polegającej na rutynowej produkcji maszynowej, a znacznie silniejsze w pracy polegającej na kontaktach z ludźmi, zwłaszcza w pracy związanej z szerokim zastosowaniem technologii komputerowej,
- polityka elastyczności prowadzona przez pracodawcę – obserwuje się większe zaangażowanie w pracę pracowników zatrudnionych na stałe i w pełnym wymiarze czasu pracy niż u pracowników z tzw. grup peryferyjnych, pracujących w niepełnym wymiarze czasu pracy czy w formie pracy tymczasowej,
- potencjał kwalifikacyjny zasobów ludzkich organizacji – zaangażowanie jest skuteczniejsze w warunkach większej kultury organizacji, skoncentrowanej na rozwoju zawodowym pracowników,
- zinstytucjonalizowane kanały dialogu między pracodawcami a pracownikami – jeżeli istnieją procedury konsultacyjne, pracownicy bardziej skłaniają się ku organizacjom o wysokim stopniu zaangażowania niż tym, w których zaangażowanie pracowników jest niewielkie,
- forma własności – zauważalne są różnice w podejściu do zaangażowania pracowników w przedsiębiorstwach publicznych, którzy w większym stopniu korzystają z ochrony pracowniczej, niż pracownicy małych i średnich, podlegający bardziej bezpośrednim, mało postępowym metodom zarządzania,
- regulacje prawne dotyczące zatrudnienia.

Propozycja wartości miejsca pracy w przedsiębiorstwie dotyczy tego, co może ono zaproponować obecnym lub przyszłym pracownikom, jeśli zdecydują się na pozostanie w nim lub dołączeniu do niego. Może ona zawierać wynagrodzenie, które jest rzeczą ważną, choć wielokrotnie przecenianą w stosunku do innych czynników. Składniki niefinansowe, mogące mieć kluczowe znaczenie dla przyciągania i zatrzymywania pracowników, nawiązują z reguły do odpowiedzialności społecznej, szacunku, różnorodności, otwartości oraz możliwości rozwoju osobistego i zawodowego [Armstrong 2010, s. 191]. Odnosząc to do teorii motywacji Herzberga, przeciwieństwem zadowolenia jest brak zadowolenia, a przeciwieństwem niezadowolenia jest brak niezadowolenia. Zgodnie z jego koncepcją stosunek człowieka do pracy, zadowolenie z pracy zawodowej mają istotny wpływ na zaangażowanie i efektywność, a zatem czynniki higieniczne, które będą na wystarczającym poziomie, są w stanie zniwelować niezadowolenie, ale nie powodują zwiększenia zadowolenia z pracy. Jedynie czynniki motywacyjne, między innymi rozwój jednostki i uznanie, są w stanie przyczynić się do

wzrostu poziomu satysfakcji. Dlatego też najpierw trzeba zadbać, aby pracownicy nie czuli niezadowolenia, a następnie można zacząć wzbogacać pracę i wzbudzać motywację, która pobudzi zadowolenie, a wraz z wyższą satysfakcją wzrosnie pozytywne podejście do pracy zawodowej i produktywność. W tym kontekście należy szukać czynników kształtujących zaangażowanie w pracę w rzeczywistych motywatorach, a nie w czynnikach znoszących niezadowolenie. A zatem wartości dla zaangażowanego pracownika można ująć w następującej koncepcji EVP (rys. 1).



Rys. 1. Składowe budowania zaangażowania pracowników na rzecz doskonalenia organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Zaproponowane powyżej wartości dla pracowników mają dwa zasadnicze cele:

- ustabilizowanie pracownika poprzez stworzenie mu realnych warunków bezpieczeństwa pracy i wynagrodzenia (nadmiernie wynikowe formy wynagradzania stwarzają ryzyko podejmowania działań ukierunkowanych na wąsko rozumiany wynik i zniechęcają do poszukiwania nowych sposobów działania, które przynajmniej chwilowo mogą obniżyć efektywność),
- umożliwienie pracownikowi podejmowania innowacyjnych działań (prowokowanie do wykorzystania zdobytych kwalifikacji, samodzielność decyzyjna w realizacji zadań, możliwość dopasowania organizacji pracy do indywidualnego rytmu pracy, możliwość samodzielnego zgłaszania inicjatyw).

Każda z tych wartości może być doprecyzowana w zależności od charakterystyki grup pracowniczych, wyróżnionych ze względu na odmienne podejście do możliwości zaangażowania się (np. rodzaj wykonywanych zadań, miejsce w hierarchii organizacyjnej, cechy demograficzne), podobnie jak sposób komunikowania wartości poszczególnym grupom.

## 5. Zakończenie

Analiza zawarta w raporcie Eurofound [*Work organisation ...* (2013)] wskazuje, że zaangażowanie pracowników może sprzyjać osiągnięciu celów pracodawców w zakresie zwiększenia wydajności pracy, lecz może też podnosić jakość życia zawodowego pracowników, co stanowi wartość samą w sobie, ale jest też czynnikiem dalszego wzrostu zaangażowania. Należy bowiem wspomnieć o jednej zasadniczej, wspólnej dla wszystkich działań employer brandingowych konsekwencji – konieczności doskonalenia procesów w ramach *human resources* (HR) w organizacji. Globalnym efektem realizacji EVP powinno być wprowadzenie systemu pracy wysoce efektywnej, stających się, na zasadzie sprzężenia zwrotnego, źródłem kreowania nowych elementów wartości dla pracowników. I to jest zarazem zasadniczym czynnikiem ryzyka w budowaniu zaangażowania – wysoce efektywne praktyki HR wymagają nakładów, na które z reguły mogą sobie pozwolić większe organizacje. Mniejsze podmioty, nawet przy dużej woli zarządzających, zdecydowanie rzadziej doskonałą procesy kadrowe z powodu niedostatku zarówno środków, jak i kompetencji, tym samym ograniczając sobie możliwości doskonalenia organizacyjnego.

## Literatura

- Adamczyk M., Kubasiak M., *Employer branding – budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy na rynku pracy*, [w:] U. Gołaszewska-Kaczan (red.), *Czas na EB\* Employer Branding & Corporate Social Responsibility*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009.
- Armstrong M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Baumruk R., *Why managers are crucial to increasing engagement: Identifying steps managers can take to engage their workforce*, „Strategic HR Review”, 2006, vol. 5, no. 2.
- Chabior J., *Potencjał biznesowy zaangażowanych pracowników*, <http://hrstandard.pl/2012/11/08/potencjal-biznesowy-zaangazowanych-pracownikow> [dostęp: 12.09.2013].
- Gallup Study: Engaged Employees Inspire Company Innovation*, „Gallup Business Journal” 2012, <http://businessjournal.gallup.com/kontent/24880/gallup-study-engaged-employees-inspire-company.aspx> [dostęp: 11.09.2013]
- Griffin R.W., Moorhead G., *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, South-Western, Mason 2009.
- Jasiulewicz-Kaczmarek M., Prussak W., *Modele doskonałości w zarządzaniu jakością*, *Journal of Management and Finance*” 2012, vol. 3, no. 1.
- Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012.



- Kantowicz-Gdańska M., 2009, *Employer branding – kwestie definicji i modelu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 6.
- Kozłowski M., *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Kruse K., 2012, *What is Employee Engagement*, „Forbes” 2012, <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why>; [dostęp: 10.09.2013].
- Malarski M., *Stymulacja zaangażowania pracowników szansa efektywnego przeprowadzenia zmiany organizacyjnej*, [w:] J. Skalik, J. Kacała (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Współczesne uwarunkowania i metody wspomaganie procesu zarządzania zmianami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2013.
- McShane S.L., von Glinow M.A., *Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution*, McGraw-Hill, Irwin, Boston 2008.
- Model doskonałości EFQM, Umbrella*, <http://www.efqm.pl/index.php/model-doskonosci-efqm/budowa-modelu-efqm> [dostęp: 10.09.2013].
- Rosenthorn H., *Testowanie marki*, „Personel i Zarządzanie” 2012, nr 2.
- Scarlett Surveys International Co., <http://www.scarlettsurveys.com> [dostęp: 10.09.2013].
- Work organisation and employee involvement in Europe*, Eurofound, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1330.htm> [dostęp: 12.09.2013].

## **BUILDING EMPLOYEE INVOLVEMENT IN A PROCESS OF PROGRESSING AN ENTERPRISE WITHIN A USE OF EMPLOYER BRANDING**

**Summary:** Business potential deriving from employee involvement has been a more and more discussed and evaluated issue. Lack of enough involvement is a real visible obstacle of organization development both in a sense of achieved results and possibilities of improving work processes. There has been a trial of showing possibilities of building employee involvement shown in the article basing on the employer branding concept. The key elements of the process are: an analysis of determinants of employee involvement, the selection of values for an employee and progressing HR processes.

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