

Agnieszka Izabela Baruk

Rola wizerunku pracodawcy w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw

W artykule została przedstawiona problematyka wizerunku przedsiębiorstwa w roli pracodawcy. Dokonano jego zdefiniowania oraz omówiono sposoby interpretacji przez różnych autorów, jak również wskazano na zróżnicowanie znaczenia takich pojęć związanych z wizerunkiem, jak: tożsamość, osobowość, reputacja i marka. Przedstawiono także klasyfikację cząstkowych wizerunków pracodawcy, podkreślając występowanie luki wizerunkowej spowodowanej odmiennym postrzeganiem pracodawcy przez różne podmioty. W dalszej części artykułu, na podstawie wyników pierwotnych badań empirycznych, omówiono postrzeganie przez polskich pracowników ich pracodawców przed kryzysem oraz w jego trakcie. Na zakończenie przedstawiono skutki dodatniego i ujemnego postrzegania pracodawców przez pracowników, zwracając uwagę na ich szeroki zakres, obejmujący praktycznie wszystkie obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Wstęp

Każde współczesne przedsiębiorstwo jako uczestnik rynku występuje równocześnie w wielu rolach, wśród których niezwykle istotne znaczenie ma rola pracodawcy. Oczywiście role te nie stanowią całkowicie odrębnych kategorii, ale w praktyce mniej lub bardziej silnie wzajemnie na siebie oddziałują. Dlatego też, chociaż nadal wiele przedsiębiorstw w ramach działań wizerunkowych skupia się przede wszystkim na budowaniu swojego *image* jako oferenta produktów, zdecydowanie większą uwagę powinny przywiązywać do kształtowania swojego wizerunku w roli pracodawcy. Stworzenie i utrwalenie obrazu atrakcyjnego pracodawcy są bowiem katalizatorami zaangażowania zawodowego pracowników, dzięki czemu możliwe jest tworzenie lepszych produktów adresowanych do odbiorców zewnętrznych. Temu samemu celowi sprzyja także pozyskiwanie pracowników charakteryzujących się nieprzeciętnym potencjałem intelektualnym i emocjonalnym, którzy będą go wykorzystywać dla osiągnięcia celów organizacji, utożsamiając je

z własnymi. W praktyce, żadna organizacja nie może się rozwijać, jeśli nie będą rozwijać się jej członkowie (jej sukces sprzyja ich samorealizacji i odwrotnie). Aby rozwój pracowników był jednak możliwy, należy im stworzyć odpowiednie warunki. Wymaga to ze strony pracodawców stworzenia podejścia marketingowego opartego na empatii i zasadach etycznych¹. Jego stosowanie staje się obecnie wręcz warunkiem koniecznym kształtowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy, a tym samym jego obrazu w innych rolach rynkowych.

Dla pełniejszego zobrazowania znaczenia sposobu postrzegania przedsiębiorstwa jako pracodawcy, zwłaszcza przez aktualnych pracowników, warto, zdaniem autorki, podjąć próbę znalezienia odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czym jest wizerunek pracodawcy i jakie są jego rodzaje?
2. W jaki sposób wizerunek pracodawcy jest interpretowany?
3. Jakie konsekwencje dla przedsiębiorstwa ma negatywne postrzeganie pracodawcy przez pracowników?
4. Jakie konsekwencje dla przedsiębiorstwa ma pozytywne postrzeganie pracodawcy przez pracowników?

Aktualna sytuacja kryzysu gospodarczego pozwala dodatkowo zweryfikować wizerunek polskich pracodawców. Wymaga to znalezienia odpowiedzi na dwa kolejne pytania:

1. Jak pracownicy postrzegają polskich pracodawców podczas kryzysu gospodarczego?
2. W jakim zakresie kryzys wpłynął na postrzeganie pracodawców przez polskich pracowników?

Istota wizerunku pracodawcy i sposoby jego interpretowania

Rozważania dotyczące wizerunku pracodawcy należy rozpocząć od jednoznacznego określenia, co kryje się pod tym pojęciem. Według autorki, można go zdefiniować jako 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]. Na podstawie podanej definicji można stwierdzić, że wizerunek pracodawcy odzwierciedla sposób, w jaki jest postrzegany przez dwie zasadnicze grupy odbiorców – osoby aktualnie zatrudnione w danym

1 Założenia marketingu personalnego zostały dokładnie omówione w: Baruk, 2006.

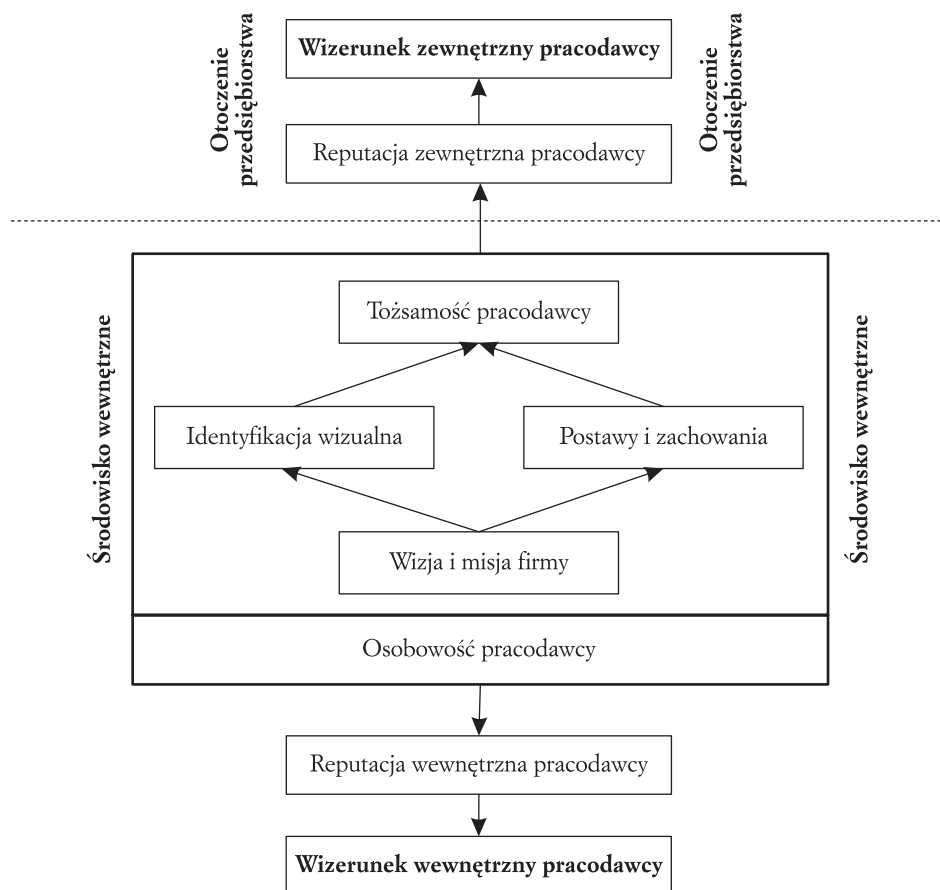
przedsiębiorstwie oraz osoby pozostające poza daną organizacją, które jednak tworzą jej zewnętrzny rynek pracy. Należy przy tym wyraźnie podkreślić, że obie grupy z punktu widzenia przedsiębiorstwa są równie ważne i powinno ono uwzględniać je w swoich działaniach wizerunkowych. Po drugie, jak wynika z podanej definicji, kształtowanie wizerunku odbywa się dwutorowo, zarówno za pomocą kanałów formalnych (na co przedsiębiorstwo ma wpływ bezpośredni), jak i nieformalnych (na co przedsiębiorstwo ma wpływ pośredni przejawiający się w podejściu do aktualnych pracowników). Także na tym polu należy uwzględniać istniejącą dwoistość w polityce wizerunkowej, tym bardziej że wszelkie nieformalne opinie są z reguły uważane za bardziej wiarygodne niż przesłania transmitowane w sposób sformalizowany.

Z punktu widzenia skuteczności działań wizerunkowych niezwykle ważna jest ponadto jednoznaczna interpretacja omawianego pojęcia. Prawidłowo można bowiem przygotować, realizować i monitorować działania tylko w takich obszarach, które są w sposób jasny i konkretny zdefiniowane. Niestety w literaturze przedmiotu można zauważyć znaczną rozbieżność sposobów rozumienia kategorii, jaką jest wizerunek pracodawcy, przy czym jest to widoczne zarówno w przypadku literatury polskojęzycznej, jak i obcej. Przede wszystkim wielu autorów zamiennie używa pojęć: wizerunek, reputacja, tożsamość, osobowość, a nawet marka, chociaż każde z nich oznacza zupełnie coś innego. Przykładowo, F. Lievens, G. Van Hoyer i F. Anseel [2007] piszą wprost, iż równoważnikiem wizerunku pracodawcy (*employer image*) jest jego marka, a raczej markowanie (*employer branding*), podkreślając ponadto, że na wizerunek pracodawcy wpływają praktycznie takie same czynniki jak na tożsamość przedsiębiorstwa. Pojęcia marka i wizerunek w odniesieniu do pracodawcy synonimicznie traktują także T. Ambler i S. Barrow [1996], definiując markę, a tym samym wizerunek pracodawcy, jako zbiór funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści dostarczanych przez pracodawcę i z nim identyfikowanych. Z kolei J. Bhatnagar i P. Srivastava [2008] wizerunek pracodawcy określają jako jego osobowość preferowaną przez pracowników w porównaniu z innymi pracodawcami. Inni autorzy natomiast skupiają się na postrzeganiu marki pracodawcy, używając tego pojęcia zamiennie z wizerunkiem pracodawcy [Ying Gao, 2006]. Wizerunek marki stanowi jednak jedynie kolejną kategorię i oczywiście nie powinien być utożsamiany z wizerunkiem pracodawcy.

Brak jednoznaczności terminologicznej w obszarze dotyczącym postrzegania pracodawcy może wynikać z podobnej niejednorodności w stosowaniu wymienionych pojęć w marketingu, z którego zostały one zapożyczone na potrzeby problematyki personalnej. Nie stanowi to jednak żadnego usprawiedliwienia, tym bardziej że z pewnością utrudnia, a czasami wręcz uniemożliwia, dokonywanie analizy porównawczej w odniesieniu do wyników badań różnych autorów, niejednokrotnie prowadząc do błędnych wniosków. Warto chyba zatem uściślić znaczenie pozostałych pojęć wymienionych wcześniej – poza

wizerunkiem, który został już zdefiniowany. Tożsamość pracodawcy można zdefiniować jako zbiór atrybutów, które odróżniają go od innych pracodawców. Osobowość odzwierciedla to, czym jest on w rzeczywistości². Natomiast reputacja oznacza rozpowszechnianie opinii o danym pracodawcy wśród innych podmiotów (ujęcie procesowe) lub zbiór informacji o pracodawcy, jakie są o nim rozgłaszane (ujęcie przedmiotowe) [Baruk, 2006].

Rysunek 1. Wzajemne zależności między wizerunkiem pracodawcy a jego osobowością, reputacją i tożsamością



Źródło: opracowanie własne

² Problematyka osobowości organizacji w ujęciu psychologicznym została szerzej przedstawiona w artykule: Barabasz, 2007.

Uwzględniając obok tych definicji także definicję wizerunku pracodawcy, można wskazać podstawowe zależności, jakie występują między poszczególnymi kategoriami (rys. 1). Tożsamość i osobowość pracodawcy wpływają na jego reputację wewnętrzną i zewnętrzną. Reputacja wewnętrzna pracodawcy wpływa na jego wizerunek wewnętrzny, a zewnętrzna na jego wizerunek zewnętrzny. Wizerunek wewnętrzny i wizerunek zewnętrzny tworzą łącznie wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy. Wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy wpływa z kolei na jego wizerunek w innych rolach oraz wizerunek jego oferty, a więc ma wpływ na całkowity wizerunek danej organizacji, o czym niestety pracodawcy nadal często zapominają.

Subwizerunki przedsiębiorstwa w roli pracodawcy

Podobnie jak każdy obiekt lub jednostka, również przedsiębiorstwo w roli pracodawcy jest oceniane przez różne podmioty, które postrzegają je z odmiennych perspektyw, a tym samym widzą je inaczej. W konsekwencji, w zależności od tego, kto ocenia danego pracodawcę, można wyodrębnić kilka wizerunków cząstkowych, których wypadkową jest jego obraz na rynku pracy [Baruk, 2007].

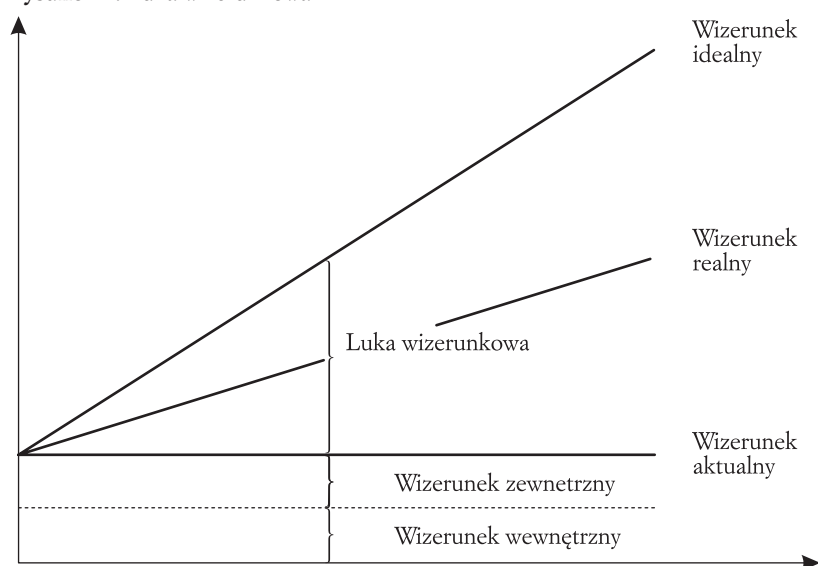
Do najważniejszych subwizerunków pracodawcy, zdaniem autorki, można zaliczyć:

- 1) wizerunek aktualny, w tym:
 - wewnętrzny, obejmujący:
 - a) autowizerunek (wizerunek własny), odzwierciedlający sposób postrzegania pracodawcy przez niego samego,
 - b) wizerunek lustrzany, odzwierciedlający obraz pracodawcy ukształtowany wśród zatrudnionych u niego pracowników,
 - zewnętrzny, obejmujący:
 - a) wizerunek rzeczywisty (obcy) bezpośredni, który pokazuje, jak w rzeczywistości postrzegają pracodawcę potencjalni pracownicy,
 - b) wizerunek rzeczywisty (obcy) pośredni, który pokazuje, jak w rzeczywistości postrzegają pracodawcę inne podmioty z jego otoczenia;
- 2) wizerunek potencjalny, w tym:
 - wizerunek realny możliwy do osiągnięcia po uwzględnieniu warunków zewnętrznych i wewnętrznych, w jakich działa pracodawca,
 - wizerunek idealny będący wizerunkiem, który pracodawca chciałby zbudować, ale z przyczyn zależnych i niezależnych od niego jest on w praktyce nieosiągalny.

Między wymienionymi wizerunkami cząstkowymi widoczne są w praktyce mniejsze lub większe różnice, których występowanie wpływa na pojawienie się luki wizerunkowej (rys. 2). Jej rozmiary są oczywiście tym większe, im mniejszą wagę przywiązuje pracodawca do kształtowania swojego wizerunku. Warto jednak podkreślić, że wyznacznikiem

podejmowania spójnych i kompleksowych działań wizerunkowych jest znaczne zbliżenie się do wizerunku idealnego, którego jakkolwiek nie można osiągnąć, ale powinno się go traktować jako drogowskaz ukierunkowujący aktywność pracodawcy w zakresie wizerunku. Natomiast każdy pracodawca powinien aktywnie dążyć do zminimalizowania rozmiarów luki występującej między wizerunkiem aktualnym a realnym, zwłaszcza jeżeli obecny sposób postrzegania danego przedsiębiorstwa w roli pracodawcy jest obojętny lub wręcz negatywny.

Rysunek 2. Luka wizerunkowa



Źródło: opracowanie własne

Wizerunek polskich pracodawców przed i podczas kryzysu

Jak wynika z dotychczasowych rozważań, jednym z częściowych wizerunków pracodawcy jest jego wizerunek lustrzany. Na postrzeganie pracodawcy przez pracowników ma wpływ szereg czynników, wśród których, jak wynika z prowadzonych przez autorkę badań³, można wymienić przede wszystkim [Baruk, 2006]: poczucie stabilizacji, sprawiedliwe przyznawanie nagród i awansów, poczucie zagrożenia degradacją na niższe stano-

3 Badania prowadzone były w ramach dwóch edycji: przed kryzysem oraz w jego trakcie w I kwartale 2009 roku. W przypadku obu edycji badaniami objęto polskie przedsiębiorstwa produkcyjne reprezentujące grupę małych i średnich firm. Podczas badań zastosowano metodę bezpośredniego badania ankietowego. W ramach jednej i drugiej edycji łącznie przebadano po

wisko pracy, poczucie zagrożenia zwolnieniem z pracy, poziom stresu zawodowego oraz prorozwojowy lub antyrozwojowy charakter pracy. Czynniki te odzwierciedlają warunki pracy, jakie pracodawca tworzy pracownikom, sprzyjając postrzeganiu przez nich przedsiębiorstwa w pozytywnym lub negatywnym świetle. Konsekwencją warunków pracy jest z kolei stopień identyfikowania się pracowników z celami przedsiębiorstwa oraz różne formy ich aktywności związane z włączaniem się w realizowanie celów przedsiębiorstwa, w tym jego dążeń wizerunkowych. Jedną z podstawowych form aktywności pracowniczej na polu współkreowania wizerunku pracodawcy jest jego rekomendowanie uczestnikom zewnętrznego rynku pracy jako atrakcyjnego miejsca zatrudnienia lub jako miejsca, które nie pozwala na samorealizację.

Znając determinanty wizerunku pracodawcy, warto dokonać porównania ich kształtowania się przed początkiem światowego kryzysu oraz w trakcie jego trwania. Analiza porównawcza wyników badań pierwotnych prowadzonych przez autorkę wśród pracowników polskich przedsiębiorstw produkcyjnych wskazuje, że jedynie w przypadku wartości wskaźnika stresogenności pracy zarówno przed kryzysem, jak i obecnie kształtowała się ona na zbliżonym poziomie (tab. 1). W obu okresach przekraczała 65%, przy czym jedynie nieznacznie była większa przed kryzysem. Może to świadczyć o braku ujemnego wpływu sytuacji kryzysowej na odczuwanie przez pracowników stresu zawodowego, co zdaje się dodatkowo potwierdzać ponad dwukrotnie niższa wartość wskaźnika zagrożenia utratą pracy w porównaniu z okresem sprzed kryzysu. Pozornie wydaje się to dziwne, ale być może odzwierciedla jedynie zmianę mentalności pracowników, którzy przestają wiązać swoje plany zawodowe z jednym pracodawcą, stając się bardziej otwarci na możliwość zmiany miejsca zatrudnienia, nawet gdy jest ona wymuszona przez czynniki niezależne od nich. Może też to świadczyć o swego rodzaju biernej mentalnej gotowości pracowników na ewentualność utraty pracy, co z góry biorą pod uwagę, widząc zachodzące w całej gospodarce niekorzystne zjawiska.

Znacznie mniejszemu poczuciu zagrożenia zwolnieniem towarzyszy rosnąca obawa przed przeniesieniem na gorsze stanowisko (prawie trzykrotny wzrost w porównaniu z okresem przed kryzysem). Można zatem stwierdzić, że respondenci obawiali się przede wszystkim wewnętrznych zmian w strukturze zatrudnienia związanych z obniżeniem ich statusu pracowniczego, nie licząc na ewentualny awans czy wyróżnienie innego typu. Jak wynika z przeprowadzonych badań, prawie 90% badanych oceniało przyznawanie awansów i nagród w zatrudniających ich przedsiębiorstwach jako niesprawiedliwe, oparte na pozamerytorycznych przesłankach. Jest to zatem wyraźny ujemny rezultat funkcjono-

567 osób zajmujących stanowiska kierownicze niższego szczebla oraz pracowników wykonawczych.

Tabela 1. Wartości wskaźników odzwierciedlających postrzeganie firmy przez pracowników oraz jego skutki przed i podczas kryzysu

Nazwa wskaźnika	Formuła wskaźnika	Przed kryzysem	Podczas kryzysu
		Wartość wskaźnika (w %)	
Wskaźnik stabilizacji	Liczba pracowników mających poczucie stabilizacji/liczba wszystkich badanych pracowników	46,32	37,12
Wskaźnik niesprawiedliwego nagradzania i awansowania	Liczba pracowników oceniających nagrody, awanse itp. jako niesprawiedliwe/liczba wszystkich badanych pracowników	62,70	87,04
Wskaźnik zagrożenia degradacją na niższe stanowisko	Liczba pracowników odczuwających obawę przed przeniesieniem na niższe stanowisko/liczba wszystkich badanych pracowników	4,41	11,46
Wskaźnik zagrożenia zwolnieniem z pracy	Liczba pracowników odczuwających obawę przed zwolnieniem z pracy/liczba wszystkich badanych pracowników	39,71	17,08
Wskaźnik stresogenności pracy	Liczba pracowników oceniających wykonywaną pracę jako silnie stresogenną/liczba wszystkich badanych pracowników	67,32	65,67
Wskaźnik pracy hamującej rozwój	Liczba pracowników oceniających wykonywaną pracę jako hamującą osobisty rozwój/liczba wszystkich badanych pracowników	54,12	81,02
Całkowity wskaźnik identyfikowania się z celami firmy	Liczba pracowników w pełni identyfikujących się z celami firmy + liczba pracowników częściowo identyfikujących się z celami firmy/liczba wszystkich badanych pracowników	90,23	69,14
Wskaźnik bezwzględnej rekomendacji	Liczba pracowników bardzo polecających pracę w danej firmie/liczba wszystkich badanych pracowników	10,29	18,32
Wskaźnik względnej rekomendacji	Liczba pracowników umiarkowanie polecających pracę w danej firmie/liczba wszystkich badanych pracowników	55,88	78,11
Całkowity wskaźnik rekomendacji	Liczba pracowników bardzo polecających pracę w danej firmie + liczba pracowników umiarkowanie polecających pracę w danej firmie/liczba wszystkich badanych pracowników	66,17	96,43

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych oraz Baruk, 2006, s. 35-38

wania przedsiębiorstw w warunkach kryzysu. Trudno się zatem dziwić, że spadła wartość wskaźnika stabilizacji zawodowej. Trzeba jednak w tym miejscu dodać, że można ją dwojako interpretować, gdyż stabilizacja może mieć wydźwięk dodatni (gdy pracownik

czuje się bezpiecznie, może się skupić na pracy zawodowej) lub ujemny (gdy pracownik chce się rozwijać, ale niestety nie stworzono mu do tego właściwych warunków). Zdecydowany wzrost wartości wskaźnika odczuwania braku rozwoju zawodowego, a nawet jego wyraźnego hamowania, świadczy o tym, że w przypadku respondentów chodziło jednak o stabilizację rozumianą negatywnie. Wewnętrzne przesunięcia stanowiskowe nie odzwierciedlały bowiem w opiniach respondentów ich wkładu w realizację zadań zawodowych, co z pewnością działało na nich silnie zniechęcająco.

Niedoceniając przez pracodawców pracowników nie tylko negatywnie wpływa na wizerunek pracodawcy, ale znajduje odzwierciedlenie w słabszym identyfikowaniu się respondentów z celami przedsiębiorstwa w porównaniu z okresem sprzed kryzysu (spadek o ponad 20%). Postrzeganie celów organizacji jako rozdzielnych z własnymi celami z pewnością nie sprzyja pełnemu wykorzystywaniu swojego potencjału intelektualnego podczas realizacji zadań zawodowych, czemu nie jest w stanie zapobiec nawet obawa przed przeniesieniem na niższe stanowisko, gdyż niezależnie od swojego zaangażowania pracownicy nie mogą być pewni, że przesunięcie takie nie nastąpi.

Przedstawione dotychczas wyniki badań mogłyby pozornie prowadzić do wniosku, iż pracodawcy byli postrzegani w ujemnym świetle, gorszym niż przed początkiem kryzysu, co byłoby jednocześnie zgodne z rozumowaniem intuicyjnym. Jak zatem wyjaśnić fakt, iż prawie dwukrotnie wzrosła wartość wskaźnika bezwzględnej rekomendacji, który pokazuje, jaki odsetek pracowników był skłonny bardzo polecać zatrudniające ich przedsiębiorstwa uczestnikom zewnętrznego rynku pracy? Wzrosły również wartości dwóch pozostałych wskaźników rekomendacji, przy czym wartość całkowitego wskaźnika rekomendacji wynosiła aż 96%.

Sprzeczność ta jest jedynie pozorna. Trzeba bowiem pamiętać, że na ostateczny luźniejszy obraz pracodawcy wpływają dodatkowo dwie grupy czynników, które są w mniejszym stopniu zależne od pracodawcy lub nie ma on na nie praktycznie żadnego wpływu. Chodzi tutaj o sytuację makroekonomiczną oraz interpersonalne relacje horyzontalne. Mimo dostrzegania przez pracowników nieprawidłowości w działaniach personalnych zdają sobie oni sprawę z trudniejszej ogólnej sytuacji, w związku z czym do pewnych zachowań w relacjach wertykalnych nie przywiązują tak dużego znaczenia jak przed kryzysem (choć w końcowym efekcie wydają się mniej wrażliwi na zwolnienie). Oczywiście nie może być to usprawiedliwieniem dla pracodawców podejmujących nieetyczne działania w stosunku do pracowników.

Jednocześnie pracownicy, oceniając pracodawcę, uwzględniają stopień swojego zadowolenia, który jest bezpośrednią konsekwencją wspomnianych relacji horyzontalnych. Jak wynika z przeprowadzonych badań, mimo kryzysu, a może właśnie z jego powodu, nastąpił nieznaczny wzrost zadowolenia pracowników z przynależności do zespołu pracowniczego. Towarzyszy mu ponad dwukrotny spadek wartości wskaźnika wzajemnej

rywalizacji (tab. 2). Wymowy tego faktu nie zmienia nieznaczny wzrost odsetka niezadowolonych pracowników, tym bardziej że nadal ponad trzykrotnie większą grupę stanowią pracownicy bardzo zadowoleni niż bardzo niezadowoleni. Jeśli jednocześnie uwzględnimy spadek wartości wskaźnika rywalizacji do 15%, można wyciągnąć wniosek, iż sytuacja kryzysowa doprowadziła do poprawy relacji międzyludzkich w wymiarze poziomym. W kontekście przedstawionych wcześniej wyników badań okazuje się, że w sytuacjach trudnych nabierają one dla wielu pracowników większego znaczenia.

Potwierdzeniem przywiązywania przez pracowników dużego znaczenia do łączących ich więzi międzyludzkich są także wyniki innych badań, m.in. badań realizowanych cyklicznie pod hasłem „Satysfakcja z pracy”, których ostatnia edycja została zrealizowana na początku 2009 roku [Augustyniak, 2009]. Okazuje się, że dobre relacje ze współpracownikami były istotne aż dla 93% badanych. Dla porównania 88% odpowiedziało, że ważne są możliwości rozwoju zawodowego, a 83% – możliwości awansu.

Tabela 2. Wartości wskaźników odzwierciedlających relacje interpersonalne oceniane przez pracowników w przedsiębiorstwach przed i podczas kryzysu

Nazwa wskaźnika	Formuła wskaźnika	Przed kryzysem	Podczas kryzysu
		Wartość wskaźnika (w %)	
Wskaźnik bezwzględnego niezadowolenia	Liczba pracowników bardzo niezadowolonych z przynależności do zespołu pracowniczego/liczba wszystkich badanych pracowników	3,76	3,12
Wskaźnik względnego niezadowolenia	Liczba pracowników średnio niezadowolonych + liczba pracowników niezadowolonych/liczba wszystkich badanych pracowników	12,79	16,89
Całkowity wskaźnik niezadowolenia	Liczba pracowników bardzo niezadowolonych z przynależności do zespołu pracowniczego + liczba pracowników średnio niezadowolonych + liczba pracowników niezadowolonych/liczba wszystkich badanych pracowników	16,55	20,01
Wskaźnik bezwzględnego zadowolenia	Liczba pracowników bardzo zadowolonych z przynależności do zespołu pracowniczego /liczba wszystkich badanych pracowników	12,78	10,14
Wskaźnik względnego zadowolenia	Liczba pracowników raczej zadowolonych z przynależności do zespołu pracowniczego + liczba pracowników średnio zadowolonych/liczba wszystkich badanych pracowników	65,41	70,11

Całkowity wskaźnik zadowolenia	Liczba pracowników bardzo zadowolonych z przynależności do zespołu pracowniczego + liczba pracowników średnio zadowolonych + liczba pracowników raczej zadowolonych/liczba wszystkich badanych pracowników	78,19	80,25
Wskaźnik obojętności	Liczba pracowników oceniających stosunki międzyludzkie jako obojętne/liczba wszystkich badanych pracowników	33,33	69,04
Wskaźnik rywalizacji	Liczba pracowników oceniających stosunki międzyludzkie jako cichą rywalizację + liczba pracowników oceniających stosunki międzyludzkie jako otwartą rywalizację/liczba wszystkich badanych pracowników	34,07	14,99

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych oraz Baruk, 2006, s. 35-38

Zakończenie

Rozważania przedstawione w pierwszej części niniejszego opracowania pozwoliły na sprecyzowanie istoty wizerunku pracodawcy. Jednoznaczne zdefiniowanie tego pojęcia jest niezwykle istotne dla każdego przedsiębiorstwa, zwłaszcza funkcjonującego w warunkach kryzysu, gdyż pozwala właściwie ukierunkować jego działania personalne, a tym samym znacznie zmniejszyć ewentualną lukę wizerunkową. Jest to tym ważniejsze, gdyż – jak wynika z omówionych w artykule badań w polskich przedsiębiorstwach – znacznie lepiej kształtują się obecnie wewnętrzne relacje horyzontalne niż wertykalne, chociaż to właśnie one znajdują bezpośrednie odzwierciedlenie w wizerunku lustrzanym. Pracodawcy nie mogą zatem zapominać, że ich postrzeganie jest wypadkową podejmowanych przez nich działań formalnych (które w praktyce są niejednokrotnie dalekie od ideału) oraz przekazów nieformalnych kierowanych przez aktualnych pracowników do innych osób. Dlatego tym bardziej powinni starać się wyeliminować nieprawidłowości w zakresie polityki personalnej, dzięki czemu mogą doprowadzić do polepszenia relacji wertykalnych, uzyskując jednocześnie istotne wsparcie ze strony pracowników, którzy będą przekazywać pozytywne komunikaty na ich temat, stając się ambasadorami wizerunku pracodawców.

Jak wynika z badań prowadzonych przez autorkę, zdaniem największej liczby respondentów, ich obecni pracodawcy, starając się przyciągnąć najlepszych kandydatów, powinni eksponować przede wszystkim przyjazną atmosferę w wymiarze horyzontalnym (36% wskazań). Wymieniano ją zdecydowanie częściej niż chociażby wynagrodzenie (27%), możliwość szkoleń i rozwoju zawodowego (7%), bogaty pakiet świadczeń socjalnych (5%), nowoczesne wyposażenie usprawniające pracę (5%), czy możliwość szybkiego awansu (4%). Tak rzadkie wymienianie innych godnych uwagi atutów związania się

z danym pracodawcą odzwierciedla jednocześnie główne obszary, w których pracodawcy popełniają w stosunku do pracowników najwięcej błędów, świadomie je zaniehbując lub nie zdając sobie sprawy z ich znaczenia.

Oczywiście rozumowanie, że pracownicy będą przekazywać pozytywne opinie o pracodawcach tylko na podstawie dodatnio ocenianych przez nich relacji poziomych, jest całkowicie błędne. Może to mieć istotne znaczenie w kształtowaniu wizerunku drogą nieformalną, ale tylko w krótkim okresie. Pracownikom nie wystarczy poczucie wzajemnego wsparcia ze strony kolegów, mają bowiem znacznie większe oczekiwania, które również chcą realizować. Niemożność ich spełnienia przez pracowników może przynieść mniej lub bardziej uciążliwe skutki dla przedsiębiorstw – poczynając od uszczerbku na wizerunku aż po kradzież danych firmowych przez rozgoryczonych pracowników (zarówno zwolnionych, jak i tych, którzy sami odeszli z pracy). Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Ponemon Institute⁴, aż 61% pracowników postrzegających w negatywnym świetle swojego pracodawcę, odchodząc z pracy, zabrało ze sobą poufne dane firmowe, natomiast wśród osób pozytywnie postrzegających pracodawcę postępowało w taki sposób znacznie mniej pracowników (26%). Najczęściej wynoszono adresy e-mailowe i dane pracowników, informacje o klientach, kopie wiadomości e-mailowych i kopie dokumentów firmowych.

Jak już wcześniej wspomniano, negatywne konsekwencje ujemnego wizerunku pracodawcy ukształtowanego w świadomości pracowników dotyczą także przedsiębiorstwa w roli oferenta oraz jego produktów. Wyniki badań przeprowadzonych przez firmę Andersen Business Consulting wskazują, że 67% zwolnionych w Polsce pracowników nie wróciłoby do swojego byłego pracodawcy, nawet gdyby zaproponował im lepsze warunki, 70% nie poleciłoby go jako dobrego miejsca zatrudnienia, natomiast 50% nigdy nie polecałoby znajomym produktów oferowanych na rynku przez firmę, która ich zwolniła [Kosicki, 2003]. Chociaż badania te były zrealizowane przed kryzysem, jego wystąpienie z pewnością nie zmieniło tej tendencji.

Z drugiej strony należy podkreślić, że pracownicy postrzegający pracodawcę w pozytywnym świetle zdecydowanie chętniej (niejednokrotnie wręcz z własnej inicjatywy) są gotowi ponieść określone wyrzeczenia, aby tylko ratować przedsiębiorstwo, a tym samym miejsca pracy. Jak wynika z badań przeprowadzonych w lutym 2009 roku przez GFK Polonia, co drugi polski pracownik jest gotowy zrezygnować przynajmniej z części swojego wynagrodzenia, jeśli pozwoliloby to na uratowanie miejsc pracy, przy czym nie należy

4 Badania ankietowe pod hasłem „Jobs at Risk = Data at Risk” zostały przeprowadzone w styczniu 2009 roku w USA na próbie 945 respondentów, którzy w 2008 roku zostali zwolnieni (37%), sami odeszli z pracy, gdyż znaleźli innego pracodawcę (38%) lub zwolnili się z obawy przed redukcją zatrudnienia (25%).

tych stwierdzeń interpretować jedynie w kategoriach deklaracji, gdyż można podać konkretne przykłady takich postaw i zachowań pracowników (np. w jednym ze szpitali w Lublinie, czy w jednym z podkarpackich przedsiębiorstw wytwarzających amortyzatory). W tym miejscu rodzi się mimo wszystko pytanie, gdzie leży granica między lojalnością wobec pracodawcy i wobec siebie samego? Wydaje się, że zakres wyrzeczeń pracowników uzależniony jest przede wszystkim od ich determinacji, która z kolei stanowi wypadkową nie tylko siły ich emocjonalnego stosunku do pracodawcy, ale także aktualnej sytuacji osobistej i rodzinnej, zwłaszcza jej materialnego wymiaru.

Podobnie jak w przypadku ujemnego wizerunku pracodawcy, również jego pozytywne postrzeganie wpływa nie tylko na obszar personalny, ale także na jego efektywność w roli oferenta. Jak podaje W.F. Cascio [2001], utożsamianie przez pracowników przedsiębiorstwa z atrakcyjnym miejscem pracy powoduje, że jest ono oceniane nie tylko jako atrakcyjne miejsce zakupów, ale także inwestowania. Można zatem powiedzieć, że niezależnie od sposobu postrzegania pracodawcy praktycznie zawsze występuje efekt domina, a tym samym konsekwencje określonych działań podejmowanych (lub zaniechanych) w zakresie polityki personalnej przez pracodawców znajdują wyraźne odzwierciedlenie w różnych obszarach funkcjonowania danej organizacji. Oczywiście następstwa te są dla niej korzystne jedynie wówczas, jeśli wizerunek lustrzany jest co najmniej dodatni.

Dlatego pracodawcy nawet w sytuacji kryzysowej (a raczej tym bardziej) powinni przywiązywać niezwykle duże znaczenie do podejmowanych przez siebie działań personalnych, dostrzegając ich istotną rolę dla ogólnego funkcjonowania całego przedsiębiorstwa. Wymaga to zmiany podejścia do kwestii personalnych z przedmiotowego i zadaniowego na podmiotowe i relacyjne, gdyż jedynie nadanie relacjom wertykalnym wymiaru emocjonalnego może doprowadzić do przedstawionych wcześniej dodatnich efektów, których zaistnienie jest równoznaczne z odnoszeniem korzyści zarówno przez pracowników, jak i pracodawców.

Literatura

- Ambler T., Barrow S. (1996), *The employer brand*, „Journal of Brand Management”, Vol. 4, pp. 185-206.
- Augustyniak S. (2009), *Niepewność pracownika*, [http://ceo.cxo.pl/news/342581/Niepewnosc_pracownika.html].
- Barabasz A. (2007), *Wykorzystanie wskaźników dojrzałości ego w diagnozie osobowości organizacji*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 1, s. 9-18.
- Baruk A. (2006), *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa.
- Baruk A. (2007), *The means of reducing the divergence between the subimages of a firm as an employer*, „Economics & Competition Policy”, Vol. 7, pp. 105-112.

- Bhatnagar J., Srivastava P. (2008), *Strategy for staffing: Employer branding & person organization fit*, „Indian Journal of Industrial Relations”, Vol. 44, No. 1, pp. 35-48.
- Cascio W. F. (2001), *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Dom Wydawniczy ABC. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 170.
- Kosicki K. (2003), *Redukcja personelu. Uważaj jak zwalniasz*, „Businessman Magazine”, nr 8, s. 79.
- Lievens F., Hoye Van G., Anseel F. (2007), *Organizational identity and employer image: towards a unifying framework*, „British Journal of Management”, Vol. 18, pp. 45-59.
- Strużyna J. (2007), *Sukces organizacji na tle koncepcji kapitału ludzkiego i zasobów ludzkich*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 1, s. 95-101.
- Ying Gao S. (2006), *What drives ideal employer image?*, [<http://www.essays.se/essay/e4d74c49f9/>].

Agnieszka Izabela Baruk – doktor habilitowany w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, profesor nadzwyczajny UP, kierownik Zakładu Marketingu Produktów Żywnościowych w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Agrobiznesu Uniwersytetu Przyrodniczego w Lublinie. Dotychczas opublikowała łącznie 320 prac naukowych, w tym 9 książek oraz 311 artykułów, rozdziałów w monografiach i referatów. Uczestniczyła w licznych międzynarodowych i ogólnopolskich konferencjach naukowych. Jej naukowe zainteresowania związane są z problematyką zarządzania marketingowego, zwłaszcza zaś z rolą systemu społecznego organizacji w kształtowaniu jej wizerunku oraz pozycji rynkowej, jak również zastosowania nowoczesnych rozwiązań marketingowych w odniesieniu do pracowników oraz uczestników otoczenia firmy w ramach marketingu personalnego. Dotychczas otrzymała 5 nagród Jego Magnificencji Rektora UP oraz, w 2009 roku, nagrodę Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego.