

Joanna Jończyk

Rola działu personalnego w kształtowaniu wizerunku organizacji – wyniki pilotażowych badań empirycznych

W artykule zaprezentowano wyniki badań pilotażowych, których celem było określenie roli działu personalnego w kształtowaniu wizerunku organizacji. Weryfikacji empirycznej dokonano na podstawie kwestionariusza ankietowego i niestrukturalizowanych wywiadów. Próbą badawczą objęto grupę 55 pracowników reprezentujących trzy podlaskie przedsiębiorstwa. Uzyskane wyniki badań umożliwiły realizację postawionego celu oraz sformułowanie wniosków dotyczących roli działu personalnego w budowaniu wizerunku organizacji.

Wprowadzenie

Coraz bardziej powszechne wśród przedstawicieli teorii i praktyki staje się przeświadczenie, że personel organizacji jest jej najcenniejszym zasobem [Armstrong, 2000, s. 20]. Stawia to poważne wyzwanie przed podmiotami odpowiedzialnymi za stan zasobów ludzkich i korzystanie z nich zgodnie z nadrzędnymi celami organizacji [Pocztowski, 2007, s. 36-3]. Szczególna rola przypada tu działom personalnym, które w tych warunkach powinny zdać sobie sprawę z nowych funkcji i zadań wykraczających poza sferę administracji i formalną obsługę pracowników. Chodzi tu o skierowanie wysiłków na działalność proaktywną, polegającą na wspieraniu i świadczeniu pomocy klientom wewnętrznym organizacji [Marciniak, 2005, s. 11]. Uznaje się, że zadowolenie z poziomu usług działu kadr może decydować nie tylko o wizerunku tego działu, ale również o wizerunku całej organizacji [Armstrong, 2000, s. 62-63].

Celem niniejszej publikacji jest próba określenia udziału służb personalnych w kształtowaniu wizerunku organizacji na podstawie badań pilotażowych. Weryfikacji empirycznej dokonano, głównie opierając się na badaniach kwestionariuszowych przeprowadzonych w czerwcu 2009 roku na grupie 55 respondentów będących pracownikami trzech podlaskich przedsiębiorstw.

Metodyka badań (problem, cel, założenia, metoda, przedmiot badań)

Każda organizacja zamierzająca skutecznie realizować swoje cele powinna dbać o korzystny wizerunek, który w znacznym stopniu może decydować o jej kondycji ekonomicznej i zdolności do przetrwania, czy rozwoju [Koźmiński, 2000, s. 57]. W literaturze przedmiotu spotyka się różne określenia pojęcia wizerunku [Altkorn, 2002, s. 9; Black, 2003, s. 7; Melewar, 2003, s. 9; Corley, Cochran, Comstock, 2001, s. 53-76]. Według jednej z definicji wizerunek organizacji jest jej obrazem stworzonym przez klientów, kontrahentów, urzędników, pracowników i innych, jest on tym, co ludzie myślą o danej organizacji [Budziński, 2008, s. 73]. W niniejszej publikacji uznano, że w stosunku do wnętrza organizacji, którego zasadniczą częścią są pracownicy – wewnętrzni klienci, dąży się do budowania wizerunku organizacji jako dobrego pracodawcy, wykorzystując przy tym wizerunek służb personalnych [Armstrong, 2000]. Stwierdzenie to stanowi zasadniczy problem badawczy. Wychodząc od tej konstatacji, sformułowano cel badań, którym była ocena poziomu zadań wykonywanych przez dział personalny w procesie kreowania wizerunku organizacji. W pracy postawiono tezę, że w opinii pracowników poziom wsparcia, doradztwa personalnego udzielanego im przez służby personalne, jest jeszcze dość niski, co wywołuje ich niezadowolenie. W rezultacie sytuacja ta może niekorzystnie wpływać na proces kształtowania pozytywnego wizerunku organizacji. Aby zrealizować postawiony w pracy cel, opracowano model oceny działu personalnego, który określał główne zadania tego działu niezbędne do prawidłowej realizacji funkcji personalnej (tab. 1). Na podstawie powyższego modelu sporządzono narzędzie badawcze – kwestionariusz ankietowy. Jednocześnie uznano, że badania ilościowe warto połączyć z elementem jakościowym – niestrukturalizowanymi wywiadami z respondentami. Wywiady te przeprowadzono z kilkunastoma pracownikami badanych przedsiębiorstw, uzyskując w ten sposób ich ogólne opinie dotyczące pracy działu personalnego w procesie budowania wizerunku organizacji. Uzyskane poglądy pozwoliły na ostateczne sformułowanie pytań ankietowych, na podstawie których respondenci dokonywali ostatecznej oceny udziału służb personalnych w poszczególnych obszarach funkcji personalnej w kontekście wizerunku organizacji.

Do przeprowadzenia badań wybrano trzy średniej wielkości przedsiębiorstwa funkcjonujące w województwie podlaskim w różnych branżach działalności handlowej. Był to dobór celowy, wynikający z faktu zainteresowania tych firm przedmiotowymi badaniami. Grupę respondentów stanowili pracownicy w liczbie 55 osób (stanowili oni 90% pracowników z wszystkich badanych firm). Wśród ankietowanych 60% stanowiły kobiety, zaś 40% mężczyźni. Wiek respondentów kształtował się w przedziale od 27 do 45 lat. Respondenci legitymowali się kilkuletnim stażem pracy w swojej firmie. Wśród ankietowanych 40% osób posiadało wykształcenie wyższe, 50% średnie, a 10% zawodowe.

Tabela 1. Podstawowe zadania działów personalnych w obszarach funkcji personalnej

Elementy funkcji personalnej	Podstawowe zadania działów personalnych
Administracja personalna	– Praca w tym obszarze kojarzona jest z pracą kadrową we wszystkich przedsiębiorstwach i organizacjach, zarówno dużych i małych. Polega głównie na prowadzeniu: akt pracowniczych, umów o pracę, wystawiania świadectw oraz zaświadczeń, ewidencji urlopowej i zwolnień lekarskich, danych płacowych, opieki socjalnej, a także bhp.
Planowanie zatrudnienia	– Prace polegające na określeniu liczby pracowników, źródeł i sposobów ich rekrutacji, metod i technik rekrutacji i selekcji, narzędzi rozwoju pracowników niezbędnych do realizacji celów organizacji. – Budowanie związków między celami organizacji a jej funkcją personalną. – Ustalanie horyzontu planowania zatrudnienia.
Dobór pracowników	– Prace polegające na poszukiwaniu i wybieraniu kandydatów na poszczególne stanowiska pracy, w tym uczestnictwo w procesach doboru w charakterze doradcy wewnętrznego. – Zapoznanie nowych pracowników z miejscem pracy oraz wdrożenie ich do wszystkich czynności i zadań na stanowiskach.
Motywowanie pracowników	– Prace polegające na współtworzeniu polityki wynagradzania i jego poszczególnych składników. – Doskonalenie wynagrodzenia i jego poszczególnych składników.
Ocena pracowników	– Prace polegające na współtworzeniu procedur oceniania: kryteriów oceny pracowniczej, metod oceny, współudział w przeprowadzaniu ocen. – Dostarczanie informacji zwrotnych osobom ocenianym.
Usługi doradcze wobec pracowników	– Prace polegające na świadczeniu usług doradczych w zakresie zarządzania pracą. – Wewnętrzne doradztwo zawodowe oraz informowanie pracowników o potrzebach i możliwościach związanych z pracą w firmie (zmiany, przekształcenia, możliwości przeniesień, awansów).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Masłyk-Musiał E., *Organizacje...*, op. cit., s. 76; Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wyd. „Kadry”, Wrocław 1997, s. 118; Marciński J., *Audyty funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna, 2005, s. 138-139.

W badaniu nie stwierdzono jednak żadnych istotnych zależności pomiędzy zmiennymi. Z uwagi na zastrzeżenie właścicieli firm w badaniu nie ujawniono nazw przedsiębiorstw. Podsumowując, warto podkreślić, że uzyskane wyniki badań, pomimo niewielkiej próby badawczej, pozwoliły na sformułowanie ogólnych wniosków, które w przyszłości mogą stanowić inspirację do kolejnych, bardziej pogłębionych dociekań empirycznych.

Wyniki badań empirycznych

W związku z realizacją celu opracowania w czerwcu 2009 roku przeprowadzono badania ankietowe dotyczące oceny udziału służby personalnej w procesie budowania wizerunku organizacji.

W pierwszej kolejności ocenie respondentów poddano obszar administracji personalnej. Rozkład odpowiedzi respondentów zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Administracja personalna a wizerunek organizacji

Wyszczególnienie	Warianty oceny (liczba osób)		
	Niska	Przeciętna	Wysoka
Znaczenie danego obszaru dla wizerunku firmy	4	20	31
Obecny stopień zaangażowania działu kadr w prace dotyczące danego obszaru	12	22	21
Jakość pracy działu kadr w danym obszarze	3	19	33

Źródło: opracowanie własne

W opinii większości ankietowanych (51 wskazań) praca działu kadr polegająca na prowadzeniu administracji personalnej ma istotne znaczenie dla budowania wizerunku organizacji (połączone odpowiedzi „wysoka” i „przeciętna”). Zaledwie 3 osoby były odmiennego zdania. Podobne oceny ankietowani przyznali za kryterium dotyczące jakości pracy działu kadr, tj.: 33 respondentów uznało jakość pracy za wysoką, 22 za przeciętną. Niższe oceny dotyczyły stopnia zaangażowania komórek personalnych. W opinii 21 osób dział kadr charakteryzuje wysokie zaangażowanie, w opinii 22 przeciętne, a w opinii 12 niskie. Generalnie można stwierdzić, że w odczuciu ankietowanych praca działu kadr w obszarze administracji personalnej pozytywnie wpływa na wizerunek organizacji. Zapewne wynika to z faktu, że praca administracyjna w dziale kadr jest ściśle powiązana z wymogami prawa. Brak właściwie prowadzonej dokumentacji może prowadzić nie tylko do kar finansowych, ale może zakłócać prawidłowy przebieg poszczególnych procesów personalnych, gdzie sformalizowane dokumenty są wyjściową kwestią.

Kolejnym obszarem poddanym ocenie było planowanie zatrudnienia. Prezentację wskazań respondentów zawarto w tabeli 3.

W opinii większości respondentów (37 wskazań) znaczenie planowania zatrudnienia dla wizerunku organizacji, podobnie jak administracja personalna, ma istotne znaczenie (połączone odpowiedzi „wysoka” i „przeciętna”). Jednocześnie większość ankietowanych (39 wskazań) nisko oceniła zaangażowanie i jakość pracy służb personalnych w tym obszarze. Warto przywołać tu fakt, iż w opinii respondentów, z którymi przeprowadzono wy-

Tabela 3. Planowanie zatrudnienia a wizerunek organizacji

Wyszczególnienie	Warianty oceny (liczba osób)		
	Niska	Przeciętna	Wysoka
Znaczenie danego obszaru dla wizerunku firmy	8	26	21
Obecny stopień zaangażowania działu kadr w prace dotyczące danego obszaru	39	10	6
Jakość pracy działu kadr w danym obszarze	39	9	7

Źródło: opracowanie własne

wiady, planowanie zatrudnienia jest domeną zarządów badanych organizacji, a działły kadr w niewielkim stopniu uczestniczą w tym procesie. Prawdopodobnie z tego faktu wynika również stosunkowo niska ocena jakości pracy działu kadr (23 wskazania). Można zatem stwierdzić, że w opinii respondentów praca działów kadr dotycząca planowania zatrudnienia nie ma dużego związku z procesami kształtowaniem wizerunku badanych organizacji.

Dalszej weryfikacji empirycznej poddano obszar doboru kadr (tab. 4)

Tabela 4. Dobór pracowników a wizerunek organizacji

Wyszczególnienie	Warianty oceny (liczba osób)		
	Niska	Przeciętna	Wysoka
Znaczenie danego obszaru dla wizerunku firmy	7	27	21
Obecny stopień zaangażowania działu kadr w prace dotyczące danego obszaru	29	20	6
Jakość pracy działu kadr w danym obszarze	15	29	10

Źródło: opracowanie własne

Dobór pracowników, rozumiany tu jako rekrutacja, selekcja i adaptacja, podobnie jak wcześniejsze obszary, uznany został przez większość respondentów (48 wskazań) za istotny element w procesie kształtowania wizerunku organizacji (połączone odpowiedzi „wysoka” i „przeciętna”). Interesujące jest, że ponad połowa respondentów (29 wskazań) nisko oceniła stopień zaangażowania służb personalnych w procesie doboru. Z kolei również ponad połowa respondentów (29 wskazań) przeciętnie oceniła stopień zaangażowania jakości pracy działu kadr w tym obszarze. Podsumowując, można stwierdzić, iż w świadomości ankietowanych działania służb personalnych w obszarze doboru w kontekście wizerunku organizacji są istotne, jednakże nie ma to przełożenia na faktyczną jakość pracy oraz zaangażowanie tych służb w procesach doboru.

Kolejnym obszarem poddanym ocenie było motywowanie. Rozkład ocen zaprezentowano w tabeli 5.

Tabela 5. Motywowanie pracowników a wizerunek organizacji

Wyszczególnienie	Warianty oceny (liczba osób)		
	Niska	Przeciętna	Wysoka
Znaczenie danego obszaru dla wizerunku firmy	6	24	25
Obecny stopień zaangażowania działu kadr w prace dotyczące danego obszaru	31	17	7
Jakość pracy działu kadrach w danym obszarze	27	18	10

Źródło: opracowanie własne

Zdaniem większości respondentów (49 wskazań) obszar motywowania ma istotne znaczenie dla budowania wizerunku organizacji (połączone odpowiedzi „wysoka” i „przeciętna”). W opinii większości respondentów (37 wskazań) stopień zaangażowania pracowników służb personalnych w procesach motywowania jest niski. Również nisko oceniono jakość pracy działu personalnego: 27 osób przyznało ocenę niską, a 18 osób – przeciętną. Taki rozkład odpowiedzi respondentów może świadczyć o zaniedbywaniu przez służby personalne obsługi pracowników w obszarze motywowania. Do tego wniosku prowadzą również uwagi pracowników zgłaszane w trakcie wywiadów. W ich odczuciu ciężar motywowania przesunięty został z działów personalnych na bezpośrednich przełożonych, co również mogło wpłynąć na zmniejszenie roli tych służb w budowaniu wizerunku organizacji poprzez działania w tym obszarze.

Analizie krytycznej poddano również obszar oceny pracowniczej (tab. 6).

Tabela 6. Oceny pracownicze a wizerunek organizacji

Wyszczególnienie	Warianty oceny (liczba osób)		
	Niska	Przeciętna	Wysoka
Znaczenie danego obszaru dla wizerunku firmy	3	44	8
Stopień zaangażowania działu kadr w prace dotyczące danego obszaru	37	15	3
Jakość pracy działu kadr w danym obszarze	24	16	13

Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z rozkładu odpowiedzi, większość respondentów (44 wskazania) uznała obszar oceny pracowniczej w kontekście tworzenia wizerunku organizacji za przecięt-

ny. Jednocześnie większość ankietowanych (37 wskazań) uznało stopień zaangażowania działu kadr w tym obszarze za niski, a niemalże połowa (24 wskazania) nisko oceniła jakość pracy służb personalnych w tym obszarze. Wydaje się, iż niskie oceny w tym obszarze mogą wynikać z dwóch powodów. Po pierwsze, sami respondenci uznali ocenę jako obszar, który ma przeciętne znaczenie dla kształtowania wizerunku organizacji. Po drugie, dla obiektywnego wyniku tak delikatnej sfery, jaką jest ocena pracownicza, wymagane jest jak wzajemne zaufanie pomiędzy uczestnikami tego procesu. Z wywiadów z respondentami wynika, iż takiego zaufania nie ma w wielu przypadkach.

Ostatni obszar badawczych dotyczył oceny usług doradczych świadczonych przez dział personalny w kontekście wizerunkiem organizacji (tabela 6).

Tabela 6. Usługi doradcze wobec pracowników a wizerunek organizacji

Wyszczególnienie	Warianty oceny (liczba osób)		
	Niska	Przeciętna	Wysoka
Znaczenie danego obszaru dla wizerunku firmy	5	10	40
Stopień zaangażowania działu kadr w prace dotyczące danego obszaru	33	15	5
Jakość pracy działu kadr w danym obszarze	30	10	10

Źródło: opracowanie własne

Odpowiedzi respondentów oceniające usługi doradcze świadczone wobec przez dział kadr miały na celu sprawdzenie ogólnej świadomości ankietowanych, co do roli tych służb w budowaniu wizerunku organizacji. Rozkład odpowiedzi potwierdził wysoką świadomość respondentów w tym zakresie, gdyż znacząca ich większość (40 wskazań) uznała strategiczne znaczenie doradztwa w kształtowaniu wizerunku organizacji. Z kolei stopień zaangażowania służb personalnych w tym obszarze oraz jakość pracy oceniono nisko. Podsumowując, należy stwierdzić, iż istnieje rozdźwięk pomiędzy postrzeganiem przez respondentów roli doradczej służb personalnych a faktycznie wykonywaną pracą działu kadr w tym zakresie, co w efekcie nie wpływa pozytywnie na obraz organizacji.

Konkluzje, zastrzeżenia, przyszłe kierunki prac

W literaturze przedmiotu wskazuje się na wiele funkcji i zadań, których wykonywanie zaleca się służbom personalnym również na rzecz tworzenia pozytywnego wizerunku organizacji. Należy podkreślić, iż wyjściowe kwestie stanowią tu: świadomość roli działu personalnego oraz poziom realizacji wynikających z niej zadań. Z przeprowadzonych badań nie wynikają wprawdzie bezpośrednie wnioski dotyczące świadomości działów

personalnych na temat ich roli w kształtowaniu wizerunku organizacji, jednakże badania te umożliwiają sformułowanie konkluzji dotyczących oceny pracy tych działów. Generalnie można stwierdzić, iż z jednej strony respondenci wysoko oceniają istotne znaczenie pracy działów personalnych w kształtowaniu wizerunku organizacji, z drugiej natomiast nisko oceniają zarówno stopień zaangażowania, jak i jakość pracy tych działów. Do podobnego wniosku prowadzą wyniki badań: „Barometr HR 2007” i „Barometr HR 2008”, które wskazują, że zaledwie 16% respondentów docenia wkład działów personalnych w budowanie wizerunku organizacji [<http://gazetapraca.pl/>, 10.10.2009]. Należy postulować zmianę takiej sytuacji, szczególnie w kontekście stale zmieniających się i coraz bardziej złożonych relacji działów personalnych z klientami organizacji (wewnętrznymi i zewnętrznymi), których oczekiwania w stosunku do organizacji nieustannie wzrastają. Wydaje się zatem, że najpilniejszym zadaniem służb personalnych powinno być umocnienie relacji z pracownikami organizacji poprzez zwiększenie ich zadowolenia z oferowanego im wsparcia, doradztwa personalnego. Podniesienie poziomu zadowolenia pracowników z pewnością przyczyni się do poprawy wizerunku działu kadr, a w rezultacie wizerunku całej organizacji.

Literatura

- Altcorn J. (2002), *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków.
- Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Baruk A. I. (2006), *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Warszawa.
- Black S. (2003), *Public relations*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków
- Budzyński W. (2008), *Public relations strategia i nowe techniki kreowania wizerunku*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa.
- Corley K.G., Cochran P.L., Comstock T. G. (2001), *Image and impact of public affairs management on internal stakeholders*, „Journal of Public Affairs”.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., red. (2000), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- Marciniak J. (2005), *Audyt funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Melewar T.C. (2003), *Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature*, „Journal of Marketing Communications”, Routledge.
- Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*, Warszawa. [www.gazetapraca.pl, 10.10.2009.]

Joanna Jończyk – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Organizacji i Zarządzania Politechniki Białostockiej. Jej zainteresowania badawcze od 1998 r. koncentrują się wokół problematyki zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania publicznego oraz zarządzania w ochronie zdrowia. Jest autorką kilkunastu prac naukowych, w tym książki pt. „Zarządzanie zasobami ludzkimi w zakładach opieki zdrowotnej”, wydanej w 2008 r.

Jest ekspertem ds. oceny projektów dotyczących zarządzania w sektorze publicznym. Od wielu lat zajmuje się szkoleniem kadr zarządzających administracji publicznej oraz jednostek ochrony zdrowia. Jej ostatnie badania dotyczą problematyki zachowań organizacyjnych w warunkach zarządzania zmianami.

Krzysztof R. Nowakowski

Media a Public Relations

Tekst prezentuje założenia i wyniki badań sondażowych przeprowadzonych w 2008 na temat etycznych aspektów pracy w *Public Relations*, ze szczególnym uwzględnieniem relacji z mediami.

Wprowadzenie

W wielu wypowiedziach polityków i dziennikarzy pojawiają się oceny dotyczące *Public Relations*. Odbiorcy programów publicystycznych mogą dowiedzieć się o „czarnym PR”, „szepcanych PR” itd. Są to określenia nieprecyzyjne i najczęściej mają na celu zasugerowanie istnienia nieuczciwych metod kształtowania opinii publicznej. Warto jednak zauważyć, że zgodnie z tezami wielu podręczników akademickich nie ma czegoś takiego, jak „czarny”, „szary” lub o jakimś innym odcieniu *Public Relations*. Można w nich znaleźć za to charakterystykę metody kreowania relacji z otoczeniem społecznym i ekonomicznym na etycznych zasadach, którymi powinny kierować się osoby tworzące wizerunek firm, instytucji rządowych i samorządowych. Rozdźwięk pomiędzy opinią wyrażaną przez nefachowców i fachowców stał się podstawą badania postaw etycznych pracowników mediów i personelu zajmującego się komunikacją korporacyjną. Wyniki takich badań wydają się szczególnie cenne w sytuacji tworzenia wizerunku pracodawcy na rynku pracy. Wizerunek ten nie może być kreowany z pominięciem dyskusji nad aspektami etycznymi, gdyż manipulacja opinią kandydata do pracy łatwo obraca się przeciwko pracodawcy w momencie zatrudnienia osoby wcześniej manipulowanej. Badania były realizowane w 2008 roku w ramach tematu „Społecznej odpowiedzialności mediów w systemie gospodarki rynkowej”. Wzięło w nim udział 713 osób. Grupa badanych składała się w 55% z mężczyzn oraz 45% kobiet. Wśród respondentów przeważały osoby młode między 18. a 39. rokiem życia (ok. 60%), dobrze wykształcone (z wykształceniem wyższym było 80% os.), których zarobki wahały się średnio od 3000 do 3999 zł. Przeciętną wielkość zatrudnienia w firmach, w których pracowali respondenci, można było oszacować od