

Rok temu, po Świętach Bożego Narodzenia, spotkałem studenta, który dopiero co rozpoczął pracę. Na krótkie pytanie o ocenę pracodawcy, odpowiedział: „Jest OK! Mieliśmy firmową Wigilię, a najfajniejsze było to, że chodziły kelnerki i można było zamawiać to, co się chce”. Zdziwiłem się, że idea spotkania świątecznego została tak odebrana przez debiutanta w zawodzie. Czy organizatorom spotkania o taki efekt chodziło? Czy cała część oficjalnych informacji o sukcesach odchodzącego roku została przykryta półmiskami z jedzeniem? Czy koledzy debiutanta właśnie tylko o smaku potraw z nim rozmawiali? Trudno na te pytania odpowiedzieć, ale same cisną się na usta.

Współczesna firma jest tworzona w spotkaniach pomiędzy ludźmi. Dzięki nim powstaje w naszych głowach i w społecznej pamięci wizerunek, który bywa trwalszy od murów fabryk i produktów. W czasach gdy wszyscy powtarzają jak mantrę, że ludzie są najcenniejszym zasobem firmy, doprowadzenie do tego, aby firmowa Wigilia kojarzyła się z darmowym jedzeniem ponad miarę, nie może być traktowane jako sukces. Wszystkie osoby, które podzielają taką opinię, powinny sięgnąć po nasz kolejny szósty zeszyt „Zarządzania Zasobami Ludzkimi”. Zebraliśmy w nim artykuły poświęcone doświadczeniom, badaniom i teorii budowania wizerunku firmy. Nie ograniczaliśmy się przy tym do kwestii typowych dla obrazu na rynku pracy, ale potraktowaliśmy problem szeroko. Wizerunek jest bowiem efektem współpracy wszystkich pracowników organizacji, a nawet lub może przede wszystkim tych osób, które formalnie są poza jej granicami (klientów, kandydatów do pracy, innych interesariuszy). W jego budowaniu specjaliści HR pełnią jedynie rolę architekta i agenta zmiany. Są reżyserami zdarzeń, których jakość, klasę, a co najważniejsze wiarygodność ocenia mocno zaangażowana publiczność i aktorzy. Mając na względzie takie przesłanie i założenia, wśród artykułów wybranych do tego numeru ZZL znalazły się różne idee. Łączy je przekonanie autorów o tym, że sprawy wizerunku

nie można pozostawić przypadkowi, okazjonalnej kampanii, a długotrwałość i zintegrowanie działań to warunek konieczny ewentualnego sukcesu.

Całość zbioru rozpoczyna propozycja Agnieszki Izabeli Baruk, która rysuje szkic roli wizerunku współczesnego pracodawcy. Na szerokim tle wzajemnych zależności między wizerunkiem pracodawcy a jego osobowością, reputacją i tożsamością, autorka podaje odpowiedzi na następujące pytania: czym jest wizerunek pracodawcy i jakie są jego rodzaje, w jaki sposób wizerunek pracodawcy jest interpretowany, jakie konsekwencje dla przedsiębiorstwa ma negatywne i pozytywne postrzeżenie pracodawcy przez pracowników?

Uzupełnieniem tej propozycji, wydają się, kolejne trzy opracowania. Pierwsze, Anny Dewalskiej-Opitek, które ma charakter praktycznych zaleceń względem zarządzających. Ich przestrzeganie tworzy szansę na zintegrowanie wysiłków różnych aktorów organizacyjnych na rzecz budowania holistycznego wizerunku firmy. To podejście wyznacza między innymi pole i sposób współpracy HR i marketingu. Drugie opracowanie, współautorstwa Joanny Cewińskiej, Małgorzaty Striker i Katarzyny Wojtaszczyk, przynosi informacje z badań nad analizą wpływu wybranych praktyk ZZL na opinię o pracodawcy. Podobną kwestią, ale w nieco inny sposób, zajęła się w swoim opracowaniu Joanna Jończyk (pierwszym w dziale „Komunikaty”). Przeprowadzone przez nią badania pilotażowe przybliżają opinie pracowników trzech wybranych firm na temat relacji: sposób wypełniania klasycznych funkcji ZZL – wizerunek firmy. Po lekturze trudno nie odnieść wrażenia, że przed specjalistami HR postawiono bardzo wysoko poprzeczkę. W obu ostatnich tekstach obok analizy otrzymanych wyników warto zwrócić uwagę na konstrukcję samych badań.

Po lekturze zaawizowanych dotąd artykułów, baczny czytelnik zauważy zapewne, że redaktor naukowy tego numeru nie uzgodnił z autorami jednej obowiązującej terminologii. To jednak nie niedopatrzenie, ale świadomy zabieg. Jego intencją jest zwrócenie uwagi na potrzebę wypracowania odpowiednich definicji (słownika), nie tylko w wymiarze polskiej teorii ZZL, ale również i każdej konkretnej organizacji. Sposoby budowania wizerunku pracodawcy w różnych departamentach korporacji mają swoją specyfikę. Brak uzgodnień terminologicznych może utrudniać komunikację pomiędzy specjalistami. Za zaproszenie do pracy nad taką lokalną (czytaj firmową) teorią wizerunku, można uznać dyskusję, podjętą przez Monikę Kantowicz-Gdańską w jej artykule.

Dla poszukiwaczy przykładów w dziale „Studia przypadków” zamieściliśmy przypadki dwóch rozwiązań praktycznych. Pierwszy to opis sukcesu dużej międzynarodowej korporacji w dziedzinie zmiany wizerunku pracodawcy. Dobór drugiego przypadku może zaskakiwać. Dokumentuje on, że w walce o talenty na rynku pracy pojawili się nowi przeciwnicy, których nie wolno lekceważyć, bo mają świetne wojskowe wykształcenie.

Zwrot tematyczny w lekturze przyniosą Czytelnikowi dwa kolejne opracowania w działach „Komunikaty” i „Portfel metod i narzędzi”.

Krzysztof R. Nowakowski komunikuje wyniki badań sondażowych na temat etycznych aspektów pracy PR. Budowanie wizerunku (nawet na rynku pracy) jest uważane przez wielu za kompetencję przynależną jedynie specjalistom *Public Relations*. Nie warto się spierać z tak anachronicznym stanowiskiem. Warto jednak zauważyć, że PR ma bogate doświadczenia w sferze, która jest przedmiotem naszego zainteresowania – warto się uczyć na doświadczeniach innych. Stąd też ta publikacja, która pozornie nie pasuje dokładnie do tematu całego zeszytu.

Z kolei artykuł Emilii Sorko odwraca dotąd omawiane relacje o 180° – przedmiotem staje się nie wizerunek firmy, ale osoby starającej się o pracę. Autorka podejmuje udaną próbę oceny sposobów autoprezentacji kandydata do pracy na podstawie listu motywacyjnego. W trakcie procesu doboru spotykający się to przecież przyszli współpracownicy w procesie budowania wizerunku. Analiza narzędzi i metod stosowanych przez kandydatów do pracy pozwala lepiej zrozumieć aktualną i przyszłą sytuację obu stron.

Lektura przedstawionych artykułów ugruntuje zapewne przekonanie, że tworzenie wizerunku organizacji jest jedną z takich aktywności, która wymyka się spod tradycyjnego ujęcia funkcji personalnej. Ogniskowanie uwagi na relacji „pracownik – pracodawca” to zbyt mało dla stworzenia warunków rozwoju nowoczesnej organizacji i jej społecznego środowiska. HR specjaliści i menedżerowie stają się tutaj kreatorami obrazu, odczuć, emocji, wartości nie tylko osób aktualnie zatrudnionych, ale wszystkich interesariuszy. Jednocześnie wszyscy autorzy tego zeszytu wydają się również wskazywać, że aktualny stan ontologii, metodologii i epistemologii budowania holistycznego wizerunku organizacji pozostawia jeszcze wiele do życzenia. Pierwszy krok, co prawda, został już zrobiony i waga zarządzania zasobami ludzkimi dla budowania całościowego wizerunku organizacji jest dostrzegana. Świadczą o tym nie tylko powyższe teksty teoretyczne, ale i odpowiedzi respondentów. Jednak dostrzeganie wagi sprawy to dopiero początek. Potrzebne staje się systematyczne badanie i dyskusowanie nad wypracowywanymi definicjami, stosowanymi metodami, realizowanymi praktykami oraz osiąganymi wynikami. Presję na podjęcie takich działań tworzą także nowe formy organizacyjne i nowe formy pracy, które zmieniają charakter relacji pomiędzy aktorami organizacyjnymi.

Zdając sobie sprawę z prekursorskiego charakteru takiej dyskusji, która, notabene, jest tylko jednym z przejawów wielkich wyzwań, jakie stoją przez nowymi czasami dla ZZL, zespół redakcyjny zdecydował się na włączenie do struktury zeszytów nowej rubryki, nazwanej „Debaty intelektualne”. W intencji redakcji na tych łamach publikowane będą teksty skłaniające do namysłu nad fundamentami zarządzania zasobami ludzkimi. Aktualnie zamieszczona została refleksja Łukasza Sułkowskiego nad paradygmatami zarządzania.

Całość zeszytu uzupełniają trzy recenzje aktualnych książek i komunikaty z przedsięwzięć związanych z dziedziną zarządzania zasobami ludzkimi: IX Chemnitz East Forum i jubileuszowego, X Kongresu Kadry.

W imieniu autorów i redakcji liczę, że zebrane propozycje pozwolą wszystkim Czytelnikom trafniej budować wizerunek swoich organizacji.

Z okazji zbliżających się Świąt i Nowego Roku składamy wszystkim naszym Czytelnikom, ich Rodzinom, Bliskim i Znajomym życzenia prawdziwego domowego wypoczynku, spokoju i dobrych emocji przy Wigilijnym Stole. Niech nadchodzący 2010 Rok niesie wiele sukcesów i owoców z lektury naszego wspólnego czasopisma.

Choć w ten miły czas będziemy od Państwa daleko, to nasze myśli jak zawsze będą przy Was.

Wesołych Świąt i Do Siego 2010 Roku!

Prof. dr hab. Janusz Strużyna
redaktor naukowy numeru