

**Joanna Cewińska, Małgorzata Striker,
Katarzyna Wojtaszczyk**

Uniwersytet Łódzki

PRAKTYKA BUDOWANIA WIZERUNKU PRACODAWCY W ŚWIELE BADAŃ PRACOWNIKÓW REGIONU ŁÓDZKIEGO

1. Wstęp

Odkąd termin *employer branding* został wprowadzony przez firmę McKinsey (2001 rok), wzrosło zainteresowanie „procesem kreowania tożsamości organizacji oraz zarządzania jej wizerunkiem jako pracodawcy” [Spitzmüller i in. 2002, s. 28]. Ideą tej koncepcji jest taki sposób prezentowania się pracodawcy, „by pracownik sam przyszedł i chciał nie tylko pracować (to za mało w dzisiejszych elastycznych czasach), ale przede wszystkim – pozostał lojalny wobec firmy” [źródło internetowe 2]. Z marketingowego punktu widzenia chodzi o stworzenie marki przedsiębiorstwa, czyli „propozycji wartości pracodawcy” (EVP – *employer value proposition*), która generuje dwojakiego rodzaju korzyści: emocjonalną – praca w danej firmie sprawia pracownikowi przyjemność, i namacalną – praca jest satysfakcjonująca pod względem finansowym i pozwala na rozwój zawodowy [Filipkiewicz 2008].

Employer branding nastawiony jest na obecnych oraz przyszłych (potencjalnych) pracowników. Jest to podejście holistyczne, obejmujące szereg działań związanych z ogólną polityką organizacji (np. planowanie strategiczne, innowacyjność firmy, społeczna odpowiedzialność biznesu, stosunki z klientami) oraz sposobem realizacji funkcji personalnej, tj. pozyskiwaniem pracowników, wprowadzaniem do pracy, ocenianiem, rozwojem kadr oraz kształtowaniem właściwej komunikacji i odpowiednich warunków pracy [Minchington, Thorne 2007, s. 15].

Wśród rodzimych pracodawców działania związane z kreowaniem wizerunku pracodawcy mają najczęściej na celu wsparcie procesu pozyskiwania pracowników, a szczególnie przyciągnięcie do organizacji jak najlepszych kandydatów (62,0% wskazań). Ponad połowie badanych organizacji zależy także na zbudowaniu dobrego wizerunku firmy na lokalnym rynku pracy (57,6% analizowanych przedsiębiorstw)

oraz, jeśli chodzi o osoby już zatrudnione, wzmocnieniu ich identyfikacji z pracodawcą (54,0% odpowiedzi)¹.

Analiza tych i innych wyników badań publikowanych w literaturze przedmiotu, obserwacja polskiej praktyki gospodarczej, osobiste doświadczenia autorek, relacje pracujących kolegów, znajomych oraz studentów skłoniły do podjęcia badań własnych, mających najogólniej na celu sprawdzenie, jak postrzegają swoich pracodawców osoby już zatrudnione.

Autorki zdecydowały, że badanie wstępne zostanie przeprowadzone w regionie łódzkim. Jako technikę badania wybrały ankietę audytoryjną². W opracowanym kwestionariuszu znalazły się pytania o: opinie pracowników o organizacjach, w których pracują; sposoby komunikowania się (komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna); metody pozyskiwania pracowników oraz wprowadzania do pracy; stosunek firm do rozwoju i szkoleń pracowniczych; sposoby zwalniania kadr; kształtowanie warunków pracy (w tym także niematerialnych). W metryczce uwzględniono cechy społeczno-demograficzne ankietowanych, które mogły wpłynąć na opinie uczestników badania (płeć, stan cywilny, zajmowane stanowisko, forma zatrudnienia, wysokość wynagrodzenia, ogólna sytuacja materialna) oraz informacje na temat firm zatrudniających badanych (liczba zatrudnionych, forma własności). Kwestionariusz zawierał ogółem 32 pytania; na potrzeby niniejszego artykułu wykorzystano jedynie wybrane informacje, pozostałe dane będą omówione w kolejnych publikacjach.

Badanie ankietowe zrealizowano na przełomie maja i czerwca 2008 r. Wzięło w nim udział 128 osób – pracujących studentów kierunku Zarządzanie oraz słuchaczy Podyplomowego Studium Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Łódzkiego. Badanie przeprowadzono na terenie uczelni. Kwestionariusze wypełniane były anonimowo i zbiorowo. Podczas badania obecna była osoba nadzorująca wypełnianie ankiet (jedna z autorek), która mogła udzielić ankietowanym odpowiedzi na ewentualne pytania i wyjaśnić wątpliwości. Otrzymane wyniki nie są reprezentatywne pod względem statystycznym, ale pozwoliły dokonać ogólnej diagnozy, poznać pewne tendencje i skorygować narzędzie badawcze, tak by można je było wykorzystać w dalszych, pogłębionych już badaniach.

Analizując otrzymane wyniki, można zauważyć, że większość ankietowanych stanowią kobiety (78,9%). Niemal 2/3 badanych zajmuje stanowiska wykonawcze

¹ Raport *Kształtowanie wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy* został opracowany na podstawie ankiet przeprowadzonych przez Communication Partners (pracuj.pl) wśród przedstawicieli działów personalnych 60 firm różnych branż. Badanie prowadzono na przełomie lat 2003 i 2004 [*Jak budujemy...*].

² Wybór techniki badawczej wynikał z wcześniejszych doświadczeń autorek w zakresie prowadzenia badań – w ich opinii jest to dobry sposób zbierania informacji na temat kwestii społecznych z życia firmy. Grupa wybrana do badania dawała gwarancję uzyskania potrzebnych informacji i podstaw modyfikacji narzędzia badawczego (studenci wymienionego Wydziału reprezentują różne organizacje, są zorientowani w poruszanej problematyce badawczej i przygotowani do posługiwania się pisemnymi formularzami).

(nie kierownicze), większość respondentów (85,2%) zatrudnionych jest w pełnym wymiarze czasu pracy. Wysokość miesięcznego wynagrodzenia ponad połowy wypełniających kwestionariusz (ok. 58%) wynosi poniżej 2500 zł brutto, ale większość (88,3%) ocenia sytuację materialną swojej rodziny jako „zdecydowanie dobrą” lub „raczej dobrą”. Ze względu na to, że nie zauważono istotnej zależności między cechami społeczno-demograficznymi badanych oraz charakterystykami reprezentowanych przez nich organizacji (wielkość firmy, jej forma własności) a opinią o instytucji, prezentując wyniki analiz, nie odwoływano się do tych kwestii³.

2. Wizerunek pracodawcy – opinie zatrudnionych w regionie łódzkim

W dobie wzmożonej konkurencji rynkowej sukces firmy zależy nie tylko od wyników sprzedaży, ale także od tzw. wrażenia posprzedazowego. Oznacza to, iż klienci przestają postrzegać organizację wyłącznie przez pryzmat oferowanych produktów czy usług, a coraz częściej zwracają uwagę na opinie o instytucji [Kościelniak 2007]. Zewnętrzny wizerunek organizacji zdeterminowany jest jej wizerunkiem wewnętrznym. Wynika to m.in. z tego, że duża część osób z zewnątrz nie posiada bezpośrednich kontaktów z instytucją. Chcąc dowiedzieć się czegoś o firmie jako pracodawcy, posiłkują się opiniami osób związanych już z organizacją. Ponieważ w takiej sytuacji działa często zasada przechodniości zaufania, ważne jest, by pracownicy oraz klienci firmy rozsyłali w otoczeniu przekazy o swoich pozytywnych doświadczeniach związanych z daną organizacją [Cooper 2008, s. 4].

Tabela 1. Opinie o obecnym pracodawcy docierające do respondentów przed podjęciem pracy

Wyszczególnienie	N	%	N	%
Zdecydowanie pozytywne	18	14,1	84	65,7
Raczej pozytywne	66	51,6		
Raczej negatywne	6	4,7	6	4,7
Zdecydowanie negatywne	–	–	–	–
Brak jakichkolwiek opinii	38	29,7	38	29,7
Ogółem	128	100,0	128	100,0

Źródło: opracowanie własne.

W związku z powyższym istotne wydało się to, jakie opinie o przedsiębiorstwie docierały do badanych przed podjęciem w nim pracy i czy owe opinie potwierdzi-

³ Osoby uczestniczące w badaniu reprezentują różne podmioty: firmy duże (35,9%), średnie (41,4%) i małe (21,9%) – wielkość mierzona liczbą zatrudnionych; biorąc pod uwagę formę własności: przedsiębiorstwa stanowiące własność jednej osoby lub spółki osób fizycznych (29,7%), spółki kapitałowe (39,8%), instytucje będące własnością publiczną (28,1%).

ły się po otrzymaniu zatrudnienia. Duża część udzielających odpowiedzi (65,7%) uznała, że informacje o firmie były pozytywne („zdecydowanie pozytywne” i „raczej pozytywne”). Trzydzieści osiem osób (29,7%) twierdzi jednak, że nie miało informacji o swoim przyszłym pracodawcy – zob. tab. 1.

Z grupy badanych, do których docierały wiadomości o firmie przed podjęciem w niej pracy, 75,6% stwierdziło, że opinie te potwierdziły się, jednak ok. 25% utrzymuje, iż nie znalazły one odzwierciedlenia w praktyce – zob. tab. 2.

Tabela 2. Opinie respondentów o pracodawcy po podjęciu u niego pracy

Wyszczególnienie	N	%	N	%
Zdecydowanie się potwierdziły	14	15,6	68	75,6
Raczej się potwierdziły	54	60,0		
Raczej się nie potwierdziły	20	22,2	22	24,4
Zdecydowanie się nie potwierdziły	2	2,2		
Ogółem	90	100,0	90	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Można zatem powiedzieć, że w otoczeniu dostępne są informacje o organizacjach – pracodawcach, pozwalające potencjalnym ich klientom i kandydatom do pracy ukształtować stosunek do nich. Ponadto wizerunek zbudowany na podstawie tych informacji znajduje potwierdzenie w opiniach osób, które zdecydowały się podjąć zatrudnienie w danej firmie. Sugeruje to, iż reprezentowane przez ankietowanych instytucje (w 3/4 przypadków) są wiarygodne – opinia „krążąca” w otoczeniu pokrywa się z osądem pracowników.

Jednak czy rzeczywiście osoby już pracujące nie weryfikują swojego stosunku do pracodawcy? Czy faktycznie pierwotnie pozytywne opinie znajdują potwierdzenie w rzeczywistości?

W badaniach spytano także o to, czy ankietowani mogą nazwać swoją firmę „dobrym pracodawcą”. Większość z respondentów (80,4%) na tak postawione pytanie udzieliła odpowiedzi pozytywnych („zdecydowanie tak” – 19,5% i „raczej tak” – 60,9%). Spośród 19,6% uczestników badania, którzy nie mogą pracodawcy nazwać „dobrym”, tylko dwie osoby (1,6%) zaprzeczają zdecydowanie („zdecydowanie nie”) – zob. tab. 3.

Choć prawie 80% ankietowanych nazywa firmę „dobrym pracodawcą”, to wyniki badania wskazują jednak, że nieco mniej osób jest przekonanych o tym, że ich pracodawca faktycznie dba o pracowników. Już tylko 61,7% ogółu respondentów zdecydowanie lub raczej pozytywnie ocenia dbałość przedsiębiorstwa o zatrudnionych w nim ludzi, podczas gdy 38,3% twierdzi, że pracodawca nie dba o pracowników – zob. tab. 4.

Tabela 3. Czy firmę można nazwać dobrym pracodawcą? – wyniki badań własnych

Wyszczególnienie	N	%	N	%
Zdecydowanie tak	25	19,5	103	80,4
Raczej tak	78	60,9		
Raczej nie	23	18,0	25	19,6
Zdecydowanie nie	2	1,6		
Ogółem	128	100,0	128	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Czy pracodawca dba o pracowników? – opinie ankietowanych

Wyszczególnienie	N	%	N	%
Zdecydowanie tak	15	11,7	79	61,7
Raczej tak	64	50,0		
Raczej nie	44	34,4	49	38,3
Zdecydowanie nie	5	3,9		

Źródło: opracowanie własne.

Wśród 103 osób, które nazywają swojego pracodawcę „dobrym”, większość – 76 ankietowanych – jest zdania, że firma dba o pracowników. Jednak 27 respondentów twierdzi, iż ten „dobry pracodawca” nie wykazuje dbałości o zatrudnionych. Podobnie w grupie 25 badanych, którzy o organizacji nie wypowiadają się jako o „dobrym pracodawcy”, są 3 osoby stwierdzające, iż przedsiębiorstwo troszczy się o pracowników (natomiast 22 ankietowanych w tym przypadku deklaruje, że pracodawca nie dba o zatrudnioną kadre).

Istotne jest również poczucie wpływu badanych na uczestnictwo w kreowaniu firmy. Jak wynika z badań, świadomość wpływu na wizerunek pracodawcy ma dużą część osób wypełniających kwestionariusz – 74,2% ogółu ankietowanych.

Cóż zatem decyduje o nazywaniu instytucji „dobrym miejscem pracy”?

Na podstawie badań przeprowadzonych w Polsce w 2005 r.⁴ zidentyfikowano cztery czynniki mające najsilniejszy wpływ na zaangażowanie pracowników. Są to: możliwości rozwoju zawodowego, relacje z klientami, wynagrodzenia i świadczenia pozapłacowe oraz komunikacja, a zwłaszcza przekazywanie pracownikom informacji niezbędnych do właściwego wykonywania zadań i realizacji celów [Kotzian, Szczurka 2008].

Po części zbieżne wyniki dotyczące oczekiwań w stosunku do pracodawcy otrzymano z analiz przeprowadzonych w Szwajcarii. Tamtejsi pracownicy również

⁴ „Badanie Najlepsi Pracodawcy w Polsce” prowadzone przez firmę Hewitt Associates.

wskazują na wynagrodzenia i inne świadczenia pozapłacowe oraz możliwość rozwoju. Liczy się dla nich ponadto jakość przywództwa i zarządzania oraz kultura organizacyjna [Spitzmüller i in. 2002, s. 28].

Autorki poprosiły badanych pracowników o ocenę powyższych i innych jeszcze aspektów związanych z firmą, w której pracują. I tak większość respondentów:

- ocenia, że w przedsiębiorstwie jest czysto i panuje porządek – 87,5%;
- uważa, iż wystrój wewnątrz w instytucji jest przyjazny i sprzyjający pracy (80,0%);
- w trudnych sytuacjach może liczyć na wsparcie kolegów z pracy (90,7%) oraz pomoc ze strony przełożonych (74,2%).

Nieco mniej osób twierdzi, że:

- proponowane w miejscu pracy świadczenia socjalne są satysfakcjonujące – 43,6%;
- pracodawca raczej lub zdecydowanie dba o rozwój i karierę pracowników – 45,3%;
- ma poczucie sprawiedliwego traktowania przez pracodawcę – 52,3%;
- w firmie podejmuje się działania ułatwiające godzenie obowiązków zawodowych z rodzinnymi – 53,1%;
- w organizacji panuje atmosfera oparta na wzajemnym zaufaniu – 57,8%.

Warto zauważyć, że spośród respondentów, którzy nazywają swoją firmę „dobrym pracodawcą” 50 osób (44,6%) uważa, że proponowane w instytucji świadczenia socjalne są satysfakcjonujące oraz 57 osób (44,5%) twierdzi, iż w przedsiębiorstwie dba się o rozwój i karierę pracowników. Ci, którzy na pytanie „Czy firmę, w której Pan/Pani pracuje można nazwać dobrym pracodawcą?” odpowiadają „raczej nie” lub zdecydowanie nie”, sądzą, że ich pracodawca nie dba o karierę i rozwój pracowników – spośród 25 ankietowanych aż 24 osoby są o tym przekonane. Pracownicy ci nie są ponadto zadowoleni z proponowanych im świadczeń socjalnych – spośród 20 osób brak satysfakcji deklaruje aż 14 badanych.

Zaskakujące jest natomiast to, iż z grupy 79 osób, które zaznaczają, że pracodawca dba o pracowników:

- więcej niż 1/3 (26 badanych) uważa, iż pracodawcy nie podejmują działań ułatwiających zatrudnionym godzenie obowiązków zawodowych z rodzinnymi;
- wysokość miesięcznego wynagrodzenia brutto ponad połowy respondentów (43 osoby) nie przekracza 2500 zł;
- ponad połowa (45 ankietowanych) wyraża pogląd, że potrzeby, oczekiwania pracownicze lub satysfakcja z pracy nie są badane.

Należy zatem podkreślić, że badanie potrzeb, oczekiwań pracowników lub satysfakcji z pracy raczej jest zanedbywane. Aż 65,6% ogółu wypełniających kwestionariusz twierdzi, że w ich miejscu pracy takich badań się nie prowadzi, a 11,7% nic na ten temat nie wie.

Ciekawe jest również to, że mimo iż badani pozytywnie oceniają swojego pracodawcę, myślą o zmianie pracy. Na pytanie „Czy planuje Pan/Pani zmianę pracy?”,

48,4% respondentów odpowiedziało „zdecydowanie tak” lub „raczej tak”. Gdyby ankietowani mieli możliwość podjęcia zatrudnienia z takim samym wynagrodzeniem, ale w innym miejscu – aż 36,7% podjęłoby taką decyzję. Spośród osób (103 badanych studentów), które nazywają swego pracodawcę „dobrym”, aż 58 myśli o zmianie miejsca pracy. Natomiast wśród 25 tych, dla których firma nie jest „dobrym pracodawcą”, aż 18 osób nie planuje przeniesienia do innej instytucji. W tym miejscu nasuwa się pytanie, dlaczego ci, którzy pracują u „dobrych pracodawców” chcą odejść? Czyżby bycie „dobrym” było tylko pozorne? Przecież naprawdę „dobry pracodawca” – to taki z wyboru, z którym pracownik chce być, dla którego jest gotów podejmować dodatkowy wysiłek, jest lojalny... a nie myśli o „porzuceniu” go, nawet za podobne wynagrodzenie. Z drugiej strony, czemu ci, którzy mają „złych” pracodawców, mimo wszystko odejścia nie planują?

3. Podsumowanie

Podsumowując wyniki badania, stwierdzić można, że choć ogólnie ankietowani nazywają pracodawców „dobrymi”, to już nie tak często są przekonani o tym, że ci pracodawcy dbają o zatrudnianych ludzi, nie w pełni są usatysfakcjonowani świadczeniami socjalnymi, nierzadko wskazują też na brak dbałości firm o rozwój pracowników, kwestię sprawiedliwego traktowania, pomoc w godzeniu obowiązków rodzinnych i zawodowych oraz kształtowanie atmosfery wzajemnego zaufania. Mimo że „diagnozowanie i prognozowanie tego, co dzieje się w firmie, to podstawowe elementy sprawnego zarządzania organizacją” [Radosławska 2005, s. 78], twierdzą, że badania postaw, opinii czy potrzeb są w ich instytucjach rzadkością. Ponadto myślą o zmianie miejsca pracy. Takie wnioski z badań, naszym zdaniem, nie w pełni odzwierciedlają ową pozytywną opinię, jaką respondenci wydają się mieć, decydując się na pracę w konkretnej firmie.

Jak pokazują uzyskane dane, badani nie oceniają swojego miejsca pracy jako wyjątkowo dobrego, nie czują się też szczególnie związani z pracodawcą, przy nadarzającej się okazji są gotowi zamienić go na innego. Przedsiębiorstwa zbyt mało czynią jeszcze na rzecz zatrudnianych bądź ich starania są pozorne. Stąd wniosek, że dużo jeszcze pracy przed firmami, które chcą zyskać miano naprawdę „dobrego pracodawcy”. Osiągną one sukces, o ile podejmowania działań mających na celu zapewnienie pracownikom „wspaniałego miejsca pracy” [źródło internetowe 1] oraz uczynienie z firmy „pracodawcy z wyboru” – *employer of choice* [Smithson 2008] nie będą traktowały jak metody „trendy”. Jeśli koncepcja *employer branding* zostanie potraktowana z należytą starannością, może się stać ważnym instrumentem zarządzania. Jeżeli zostanie prawidłowo zrealizowana, organizacja ją stosująca faktycznie stanie się pracodawcą z wyboru, a ludzie będą chcieli być jej członkami i pozostać w niej.

Literatura

- Bukowska U., *Kształtowanie zewnętrznego wizerunku pracodawcy*, [w:] *Organizacje w gospodarce innowacyjnej – aspekty społeczne, prawne, psychologiczne*, red. W. Pawnik, L. Zbiegień-Maciąg, AGH, Kraków 2008.
- Cooper N., *Brand on the run*, „Personnel Today”, styczeń 2008.
- Filipkiewicz M., *Employer branding – pracodawca z wyboru*, http://businessman.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=1868%3Aemployer-branding-pracodawca-z-wyboru&Itemid=207, 2008-08-27.
- Jak budujemy wizerunek pracodawcy*, www.egospodarka.pl, 2008-04-29.
- Kościelniak M., *Pracownicy – kapitał, w który należy inwestować, czyli marketing wewnętrzny*, „Twój Rynek” 2007 nr 1, www.twojrynek.pl, 2008-04-13.
- Kotzian J., Szczurka I., *Employer branding – Kilka prawd na temat wizerunku pracodawcy*, <http://www.hrk.pl/Wydarzenia>, 2008-05-02.
- Minchington B., Thorne K., *Measuring the effectiveness of your employer brand*, “Human Resources Magazine”, październik-listopad 2007.
- Radosławska J., *Sondaż opinii pracowników jako instrument wspomagający zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005 nr 3.
- Raport *Kształtowanie wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy*, <http://www.egospodarka.pl>, 2008-04-29.
- Smithson R., *Being an employer of choice*, <http://bcjobs.ca/re/hr-resources/human-resources-advice/employer-branding/being-an-employer-of-choice>, 2008-05-01.
- Spitzmüller M., Huntington R., Wyatt W., Crozier A., *Building a company brand to attract talent*, “Workspan”, lipiec 2002.

Źródła internetowe

1. http://en.wikipedia.org/wiki/Employer_branding, 2008-04-29.
2. <http://www.kariera.com.pl/index.php?gm=1&wi=3329&st=1>, 2008-04-29.

PRACTICE OF SHAPING THE EMPLOYER IMAGE IN THE LIGHT OF EMPLOYEE STUDIES IN THE ŁÓDŹ REGION

Summary

Employer branding is defined as the process of creating an identity and managing the company's image in its role as an employer. The article presents the results of the authors' research in the context of this concept. The purpose of our studies is to find out how employees perceive their employers. 128 employed people participated in the survey which was conducted in May and June 2008.

Analyzing the surveyed employees' answers, we identified several factors the employers should take more care about. According to the results of research, the possible actions that companies shall take to attract employees are: provide learning and development policies and career planning, take steps to improve work-life balance, trust people and recognize their needs. It is very important to change the employers' attitude to above mentioned factors as almost half of surveyed people plan to change their place of work.