

**Agata Pietroń-Pyszczek**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **DBAŁOŚĆ O WIZERUNEK PRACODAWCY JAKO PRZEJAW ORIENTACJI NA CZŁOWIEKA**

---

**Streszczenie:** W artykule zaprezentowano zagadnienia związane z kreowaniem wizerunku pracodawcy. Analizie poddano rolę, jaką w tym kreowaniu mogą odegrać pracownicy, zakładając, że istotnym czynnikiem jest poziom i charakter ich zaangażowania organizacyjnego. Rozważaniom towarzyszy przekonanie, że orientacja na człowieka może zwiększać konkurencyjność pracodawców w tych segmentach rynku pracy, w których koniecznością staje się „walka o talenty”.

### **1. Wstęp**

Odnosząc się do pluralistycznej koncepcji przedsiębiorstwa, mówiącej, że należy ono do wszystkich partnerów (interesariuszy), można przyjąć, że wizerunek przedsiębiorstwa jest tworzony nie tylko przez konsumentów jego produktów czy usług, ale i przez nabywców bardzo specyficznego dobra, jakim jest praca, a w istocie – miejsce pracy. Z punktu widzenia pracobiorców istotne są te aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa, które pozwalają oceniać je w kategoriach atrakcyjnego lub nieatrakcyjnego pracodawcy. Powstaje jednak pytanie o zakres kształtowania tego wizerunku przez samo przedsiębiorstwo; co może ono zrobić w sposób świadomy i celowy, by zapewnić sobie pożądany wizerunek. Na ten temat powstało wiele opracowań, w których przedstawia się mniej lub bardziej rozbudowane katalogi działań odnoszących się do zasobu, jakim w organizacji jest człowiek. Ich wspólnym mianownikiem jest postępowanie „społecznie wrażliwe” [Baruk 2006; Gableta 2003, s. 193-204; Leary-Joyce 2007].

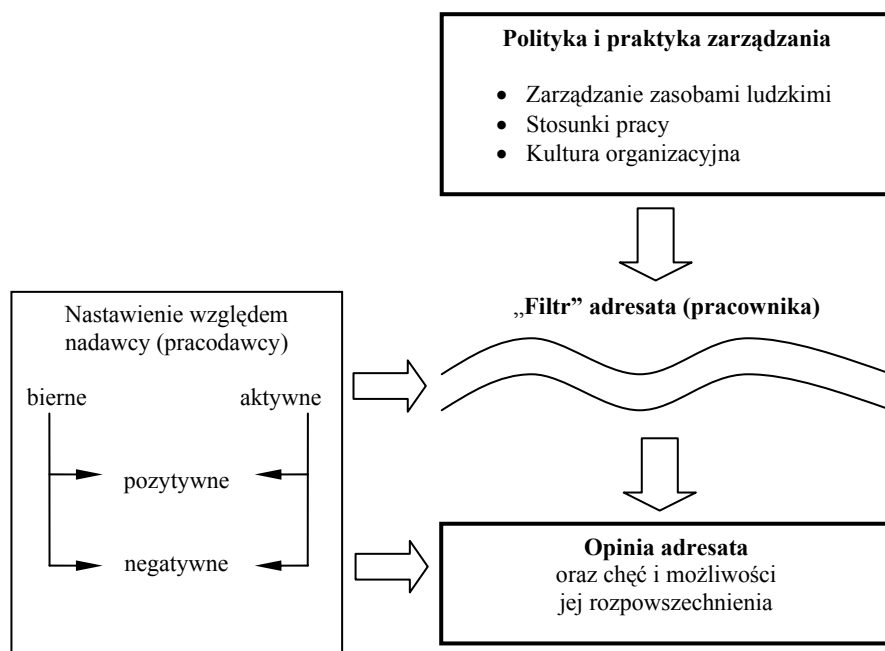
Niektórzy autorzy podkreślają przy tym, że przedsiębiorstwo tworzy jedynie „półfabrykaty wizerunku”. Ostateczny „produkt” – tj. wizerunek – powstaje jako wynik określonej interpretacji, dokonywanej przez „adresatów” (odbiorców) określonych działań. Na jego ostateczny kształt wpływa szereg mechanizmów bezpośrednio związanych z percepcją odbiorcy – w tym wypadku pracownika – i jego nastawieniem względem nadawcy, czyli pracodawcy. Stąd celem niniejszego opracowania stała się próba przedstawienia zagadnień związanych z kreowaniem wizerunku pracodawcy w kontekście roli, jaką mogą w owym kreowaniu odegrać pra-

cownicy, zakładając przy tym, że istotnym czynnikiem jest poziom i charakter ich zaangażowania organizacyjnego (*organizational commitment*), rozumianego jako indywidualne przywiązanie pracownika do organizacji i identyfikacja z nią [Spik, Klincewicz 2008, s. 476]. Rozważaniom towarzyszy przekonanie, że ta swoista orientacja na człowieka – przejawiająca się w dbałości o wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy – może się okazać ważnym elementem podnoszenia jego konkurencyjności, szczególnie w tych segmentach rynku pracy, w odniesieniu do których coraz częściej mówi się o potrzebie podejmowania „walki o talenty”.

## 2. Wizerunek pracodawcy i możliwości jego kreowania

Atrakcyjność pracodawcy, a w tym oferowanych przez niego miejsc pracy, wiąże się z określonymi działaniami podejmowanymi w obszarze „człowiek i praca”, o znamionach przyczyniających się do satysfakcji pracowników. Można by zatem przypuszczać, że jeśli w przedsiębiorstwie podejmie się określone starania o stworzenie sprzyjającego ludziom środowiska pracy, to będzie to gwarancją wykreowania pozytywnego wizerunku pracodawcy. Takiej gwarancji niestety nie ma, co wynika z definicji samego wizerunku, jako „sumy wiedzy, doświadczeń, wrażeń, przekonań, odczuć, jakie mają ludzie o danym przedsiębiorstwie” [Wójcik 2005, s. 41]. P.E. Green [1988] twierdzi nawet, że o wizerunku organizacji decyduje przede wszystkim to, jak jest ona pojmowana, a mniej – jak funkcjonuje. W interesującym nas tutaj ujęciu takim „półfabrykatem wizerunku pracodawcy” jest polityka i praktyka zarządzania w przedsiębiorstwie, w tym sposoby zarządzania zasobami ludzkimi, stosunki pracy i kultura organizacyjna. Zgodnie z ideą zaprezentowaną na rys. 1, są one w swoisty sposób „filtrowane” przez pracowników, którzy bezpośrednio doświadczają skutków decyzji podejmowanych przez kierownictwo w omawianych obszarach. W rezultacie spostrzeżenia pracowników znajdują swoje odzwierciedlenie w opiniach, których „jakość” i „siła oddziaływania” kształtują wewnętrzny wizerunek przedsiębiorstwa. Warto w tym miejscu zauważyć, że wizerunek wewnętrzny „prezentowany” osobom trzecim staje się, w ich opinii, najbardziej wiarygodną formą przekazu. Wynika to z domniemanej bezstronności komunikującego oraz jego obecności w „centrum wydarzeń” [Otto 2000, s. 176-187].

Jeśli zatem przyjmujemy, że o wizerunku pracodawcy będą decydować opinie wygłaszane przez pracowników, to znaczenia nabiera to, czy owe opinie (oceny) są artykułowane przez pracowników zadowolonych bądź niezadowolonych z pracy w danym przedsiębiorstwie. Tu jednak pojawia się problem zasadniczy, tym poważniejszy, że niezależny od samej organizacji. Chodzi bowiem o proces percepcji (postrzegania), w którym to procesie człowiek organizuje i interpretuje swoje doznania zmysłowe, aby nadać sens otoczeniu. Badania konsekwentnie potwierdzają, że różne osoby mogą, patrząc na ten sam obiekt, postrzegać go inaczej [Robbins 2001, s. 38]. Innymi słowy, nikt z nas nie widzi rzeczywistości. To, co nazywamy rzeczywistością, jest wynikiem naszej interpretacji.



Rys. 1. Rola pracowników w kształtowaniu wizerunku pracodawcy

Źródło: opracowanie własne.

Rozważając problem percepcji w kreowaniu wizerunku pracodawcy, warto podkreślić, że interpretacja tego, co dzieje się w relacjach z pracodawcą, zależy od indywidualnych cech postrzegającego, tj. pracownika. Wśród nich wskazuje się najczęściej: postawy, osobowość, motywacje, zainteresowania, dotychczasowe doświadczenia oraz oczekiwania. Te ostatnie wydają się mieć największe znaczenie w procesie powstawania wizerunku, istnienie bowiem rozdziewu między rzeczywistością a oczekiwaniami pracownika decyduje o skali jego ewentualnego niezadowolenia z pracy. Należy przy tym dodatkowo pamiętać, że każdy obiekt jest postrzegany w relacji z jego tłem. Stąd „odbiór” danego pracodawcy jest uzależniony także od tego, jak atrakcyjnie prezentuje się on w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami, uznawanymi za punkt odniesienia ze względu na bliskość czy podobieństwo.

W zaprezentowanym na rys. 1 ujęciu przyjęto, że opinię o swoim miejscu pracy ma każdy zatrudniony. Powstaje jednak pytanie, na ile owe opinie wpływają na obraz przedsiębiorstwa jako pracodawcy. Traktując działania na rzecz wizerunku jako swoją politykę, należy uwzględnić istnienie siły opiniotwórczego oddziaływania określonych odbiorców wizerunku. Siłę tę łączyć należy, jak się wydaje, przede wszystkim z możliwością i chęcią danej osoby do rozpowszechniania jej spostrzeżeń na temat pracodawcy w jego bliższym i dalszym otoczeniu. W literaturze nie jest odosobniony pogląd, że pracownicy są swego rodzaju ambasadorami przedsiębiorstwa

w jego otoczeniu zewnętrznym, a zadowolony pracownik opowiada o przedsiębiorstwie w swoim środowisku, utrwalając w ten sposób pozytywne wyobrażenie na jego temat. W takim ujęciu („pracownik ambasador przedsiębiorstwa”) zakłada się (sugeruje) przyjazne nastawienie połączone z troską o dobrą opinię o firmie oraz zaangażowaniem w jej losy. Mamy zatem tutaj do czynienia z nastawieniem (postawą) nie tylko przyjaznym (pozytywnym), ale i aktywnym (popartym działaniem). Można by je nazwać zachowaniem obywatelskim w organizacji, bo nie wynika ono z zakresu obowiązków przewidzianego w umowie o pracę, a ma znaczenie dla dobrego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Niektórzy autorzy wskazują na współwystępowanie takich właśnie zachowań i wysokiego zaangażowania afektywnego (*affective commitment*) [Spik, Klincewicz 2008, s. 490], kiedy to jednostka jest emocjonalnie przywiązana do organizacji, chce być z nią związana i z nią się identyfikuje.

Powstaje przy tym pytanie, na ile prestiż danej osoby, łączony z miejscem jej stanowiska w hierarchicznej strukturze przedsiębiorstwa, wpływa na społeczny rezonans jej opinii. W tym względzie większe znaczenie może mieć „ciężar argumentów”, których używa ona, rozpowszechniając i utrwalając określony obraz pracodawcy. Doświadczenie dnia codziennego wskazuje na większą skłonność do zajmowania się negatywnymi zjawiskami w życiu społecznym, ekonomicznym, politycznym. Takie podejście dotyczy także stosunków pracy. Chodzi jednak o to, że dla wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy szczególnie znaczące są te opinie, których autorzy mogą „podeprzeć się” przykładami jaskrawego i rozmyślnego ignorowania zasad etycznych czy wręcz łamania prawa.

Błędne wydaje się myślenie, że trzeba być „bogатым przedsiębiorstwem”, by zasłużyć na miano dobrego pracodawcy. W ostatecznym rozrachunku, gdy mowa o roli pracowników w kreowaniu wizerunku pracodawcy, na pierwszy plan wysuwa się kwestia jego uczciwości, postępowania *fair* – co daje podstawy dla zaangażowania normatywnego (*normative commitment*) [Allen, Meyer 1990, s. 4], opartego na poczuciu zobowiązania, lojalności i wierności pracownika wobec organizacji. Chodzi tu o sprawiedliwe i czytelne reguły postępowania, konsekwentne ich respektowanie, dotrzymywanie zobowiązań i obietnic (także tych niepisanych<sup>1</sup>). Istotne jest przy tym, by rzeczywiste postępowanie i zachowanie pracodawcy nie było w opozycji do deklarowanej filozofii działania.

Wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy współtworzą jednocześnie inne podmioty wchodzące z nim w kontakt. Budują one jego obraz nie tylko poprzez ocenę praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, ale przez cały zestaw spostrzeżeń, doświadczeń i odczuć, jaki powstaje na tle porównań z innymi podmiotami gospodarczymi. W interesującym nas ujęciu warto sobie także uświadomić, iż wizerunek

---

<sup>1</sup> Łączy się to z kategorią kontraktu psychologicznego, którego treść opisuje wzajemne obietnice, oczekiwania i zobowiązania między pracownikiem i pracodawcą; szerzej na ten temat zob. m.in. [Guest 2004, s. 541-555].

przedsiębiorstwa jako pracodawcy „powstaje” w świadomości podmiotów nie związanych trwale z przedsiębiorstwem, ale mających możliwość dokonywania określonych obserwacji bezpośrednich. Mowa tutaj m.in. o praktykantach, osobach czasowo zatrudnianych w ramach np. leasingu pracowniczego, kandydatkach odrzuconych podczas rekrutacji lub po upływie okresu próbnego.

### 3. Podsumowanie

1. Osiągnięcie zadowolającej obie strony relacji pracownik – pracodawca należy uznać za ważny aspekt kształtowania wizerunku podmiotu gospodarczego (zob. [Cenker 2000, s. 41, 61]). Występowanie dysfunkcji czy patologii w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi może osłabiać ogólny wizerunek przedsiębiorstwa. Pracodawca cieszący się dobrą opinią zazwyczaj nie ma problemów z „przyciąganiem” najlepszych kandydatów do pracy oraz ich aktywizowaniem. Praca w renomowanym przedsiębiorstwie wywołuje dodatkową motywację do podnoszenia kompetencji, zapewnia uznanie środowiska – zaspokajając tym samym potrzeby wyższe: uznania i prestiżu.

2. Dbałość o wizerunek pracodawcy nie powinna być utożsamiana z koniecznością oferowania pracownikom wyszukanych i kosztownych świadczeń. Istnieje szereg działań stymulujących zaangażowanie pracowników, które mogą pozytywnie wpływać na odbiór przedsiębiorstwa w jego otoczeniu wewnętrznym, a które są całkowicie niezależne od jego kondycji ekonomicznej. Mowa tu o uczciwym postępowaniu wobec personelu i poszanowaniu godności człowieka jako jednostki. Pracodawca powinien unikać nieetycznych zachowań, bacząc na „mechanizm wymiany” w ramach kontraktu psychologicznego (zob. [Ratajczak 2008, s. 99]); nie ma przecież przedsiębiorstwa, którego kierownictwo przyzna, że chciałoby mieć nieuczciwą i nielojalną załogę.

3. Elementem aktywności pracodawcy w kwestii budowania jego wizerunku powinno być poszukiwanie wśród załogi „ambasadorów przedsiębiorstwa”. W tym ujęciu za opiniotwórcze należy uznać m.in. te osoby, które mają: styczność z kontrahentami firmy, z racji piastowania określonego stanowiska; szerokie kontakty służbowe, także za sprawą przynależności do organizacji zawodowych; rozliczne grono znajomych, m.in. w związku z uczestnictwem w projektach i organizacjach społecznych; dostęp do mediów.

4. Analiza mechanizmów powstawania wizerunku przedsiębiorstwa – szeroko opisywanych w literaturze przedmiotu – pozwala sądzić, że istotnym czynnikiem wspomagającym kreowanie pozytywnego obrazu pracodawcy jest zaangażowanie organizacyjne jego pracowników. Jak wykazuje dorobek nauki w tym zakresie, zaangażowanie to może być w organizacji poddawane określonej analizie oraz odpowiednio stymulowane [Allen, Meyer 1990; Smythe 2009], co powinno znaleźć odzwierciedlenie w polityce kreowania wizerunku pracodawcy w praktyce.

## Literatura

- Allen N.J., Meyer J.P., *The measurement and antecedens of affective, continuance and normative commitment to organization*, „Journal of Occupational Psychology” 1990, no. 63/1.
- Baruk A.I., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
- Canter E.M., *Public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000.
- Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2003.
- Green P.E., Tull D.S., Albaum G., *Research for Marketing Decisions*, 5<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, Engelwood Cliffs, NJ 1988.
- Guest D.E., *The psychology of employment relationship: An analysis based on the psychological contract*, „Applied Psychology and International Review” 2004, vol. 53, no. 4.
- Leary-Joyse J., *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- Otto J., *Marketing relacji. Koncepcje i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2000.
- Ratajczak Z., *Psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Robbins S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001.
- Smythe J., *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
- Spik A., Klincewicz K., *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, [w:] M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Wójcik K., *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, wyd. III, zmienione i rozszerzone, Placet, Warszawa 2005.

### CARE FOR EMPLOYER IMAGE AS A MANIFESTATION OF HUMAN APPROACH IN MANAGEMENT

**Summary:** Issues and problems involved in employer image formation are discussed. The potential roles of employees in this process are outlined, with regard to the level and character of their organizational involvement. The considerations are based on the assumption that human approach in management may improve employer competitiveness in those labour market segments that face the challenge of ‘talent hunt’.