

Janina Stankiewicz, Patrycja Łychmus

Uniwersytet Zielonogórski

KSZTAŁTOWANIE WIZERUNKU ZEWNĘTRZNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA JAKO PRACODAWCY POPRAZ ETYCZNE ZARZĄDZANIE PERSONELEM

1. Wstęp

We współczesnych realiach gospodarczych przedsiębiorstwa posiadają niemal nieograniczony dostęp do zasobów materialnych (m.in. techniki, technologii czy kapitału). Konieczne jest zatem skoncentrowanie się na takich czynnikach niematerialnych, które pozwolą firmie zdobyć przewagę konkurencyjną. Jednym z nich jest niewątpliwie pozytywny wizerunek organizacji w otoczeniu. Wartość przedsiębiorstwa bowiem stanowi nie tylko jego majątek, ale również jego dobre imię. Wprawdzie nie przekłada się ono w prosty i jednoznaczny sposób na wyniki finansowe firmy, generując zyski, jednak w długofalowej perspektywie przysparza korzyści, które mogą zapoczątkować lepszymi rezultatami ekonomicznymi. Dobrze wykreowany wizerunek może wpływać także na sferę personalną, powodując m.in.: wzrost identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem oraz zwiększenie ich motywacji do wypełniania obowiązków zawodowych, nasilenie zaangażowania w przezwyciężanie sytuacji kryzysowych oraz poszerzenie szans naboru kompetentnych zasobów ludzkich.

Wizerunek to wyobrażenie, jakie jedna lub wiele publiczności ma o osobie, przedsiębiorstwie lub instytucji. Nie odzwierciedla ono na ogół obrazu realnego danej rzeczywistości. Stanowi raczej swoistą mozaikę wielu szczegółów podchwycanych przez podmiot postrzegający przypadkowo i fragmentarycznie [Newsom, Scott, Vanslyke 1989, s. 364].

Wizerunek organizacji powstaje na podstawie charakterystycznych dla osoby postrzegającej właściwości natury rozumowej, emocjonalnej i społecznej [Wojcik 1997, s. 46]. Pierwsze obejmują przede wszystkim wiedzę, doświadczenie i świadomość podmiotu, drugie – uprzedzenia, oczekiwania, życzenia, obawy i lęki, nadzieje, przypuszczenia, sympatie i antypatie oraz opinie, trzecie – normy otoczenia, szczególnie grup odniesienia, tabu itd. Wizerunek firmy nie zależy jedynie od cech i właściwości postrzegającego go podmiotu, ale może być kontrolowany i poddawa-

ny modyfikacji w pożądanym kierunku poprzez intencjonalne działania ze strony zarządzających. W praktyce najczęściej wiążą się one ze współpracą ze środkami masowego przekazu, zmierzającą do zwrócenia uwagi na produkt, osobę lub usługę, by poprawić lub umocnić wiarygodność firmy, z nadawaniem rozgłosu produktom, zwłaszcza nowym, zmodernizowanym czy też popularnym z uwagi na aktualne trendy na rynku, a także z wielokierunkowym i wielokanałowym komunikowaniem się z personelem przedsiębiorstwa oraz z jego zewnętrznym otoczeniem (w tym uczestnikami rynku pracy), celem zrozumienia istoty działalności firmy, utrzymania kontaktów i współpracy z ludźmi polityki po to, by zachęcić ich do wspierania korzystnych dla organizacji rozwiązań legislacyjnych (lub do obrony przed niekorzystnymi) itp. [Kotler 2004, s. 621; Stankiewicz, Bortnowska 2005, s. 113]. Zaprezentowane działania częściej są skierowane na zewnątrz organizacji, ich odbiorcami bowiem są w większości przypadków środowiska zewnętrzne. Natomiast niekiedy zapomina się o konieczności budowania wizerunku organizacji wśród jej członków. Właśnie pracownicy, jak podkreśla P. Goździewicz [2005, s. 3], których się odpowiednio szkoli i motywuje, mogą się stać ważnym elementem budującym wizerunek, i to często bardziej skutecznym niż najlepsza reklama. Dlatego też ważne jest podejmowanie intencjonalnych działań skierowanych nie tylko na zewnątrz firmy, ale również wobec pracowników, celem kształtowania wśród nich pozytywnego obrazu organizacji. Oni bowiem mają duży wpływ na to, jak postrzegane jest przedsiębiorstwo w otoczeniu i jaki jest tym samym jego zewnętrzny wizerunek jako pracodawcy. Jednym z wykorzystywanych do tego celu instrumentów może być polityka personalna spełniająca wymogi etyczne.

Jakie zatem działania należy podejmować, by realizacja funkcji personalnej skutecznie wpływała na pozytywny zewnętrzny wizerunek firmy jako pracodawcy? Które elementy polityki personalnej są kluczowe dla budowania pozytywnego image'u? Odpowiedź na tak postawione pytania uczyniono przedmiotem niniejszych rozważań.

2. Etyczne zarządzanie personelem z perspektywy możliwości kształtowania zewnętrznego wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy

Budowanie pozytywnego zewnętrznego wizerunku organizacji jako pracodawcy wymaga m.in. zdobycia zaufania i wiarygodności wśród pracowników, utrzymania z nimi dobrych relacji, tworzenia korzystnej atmosfery pracy, zaspokojenia wymagań personelu w zakresie informowania o istotnych kwestiach związanych z pracą i sytuacją przedsiębiorstwa na rynku, współuczestniczenia w podejmowaniu decyzji, rozwoju osobistego i zawodowego. Sprzyja temu m.in. respektowanie norm i wartości etycznych w polityce zarządzania zasobami ludzkimi. Ich przestrzeganie w procesie kadrowym wiąże się z celowym ukierunkowaniem działań związanych z:

planowaniem zasobów ludzkich, rekrutacją i selekcją pracowników, ich ocenianiem, wynagradzaniem, doskonaleniem i rozwojem, projektowaniem ścieżek kariery zawodowej, jak również derekrutacją. Realizacja wymienionych elementów polityki personalnej w różnym stopniu może sprzyjać kreowaniu zewnętrznego image'u przedsiębiorstwa jako pracodawcy. Priorytetowymi działaniami z tej perspektywy są, naszym zdaniem, rekrutacja i derekrutacja, gdyż decyzje dotyczące ich realizacji budzą na ogół zainteresowanie środowisk zewnętrznych, wpływając na ich opinię o organizacji. Wizerunek firmy jako pracodawcy zależy również od stosowanego w niej systemu wynagrodzeń. Jego znaczenie wiąże się z tym, że opinie zatrudnionych na temat płac są przez nich komunikowane na zewnątrz organizacji, np. członkom ich rodzin czy znajomym, którzy przekazują je osobom niemającym bezpośredniego kontaktu z przedsiębiorstwem, poszerzając w ten sposób krąg osób kształtujących wizerunek. Na podstawie ich opinii i wypowiedzi „wyrabiana” jest pozytywna lub negatywna opinia otoczenia o firmie jako pracodawcy.

Rekrutacja jest dobrą okazją nie tylko do przekazania otoczeniu informacji o przedsiębiorstwie, jego perspektywach rozwojowych, korzyściach wynikających z pracy w jego strukturach, aktualnym wakacie, warunkach pracy itp., ale również do zaprezentowania, że w tej firmie przestrzegane są zasady etyczne, m.in. sprawiedliwości, godziwego traktowania pracowników, poszanowania godności ludzkiej. By to uwiarygodnić, można podkreślić w komunikacie, że w organizacji respektuje się prawa człowieka, dba się o zdrowie jej członków, ich bezpieczeństwo i higienę pracy, istnieje równość szans, nie ma dyskryminacji, szanuje się: różnorodność, godność zatrudnionych, ich indywidualność i prywatność (por. [Zbiegień-Maciąg 2006, s. 209]). Warto też zaakcentować, że firma stwarza członkom organizacji warunki do rozwoju i doskonalenia, daje możliwość awansu, zapewnia godziwe wynagrodzenie, z uwzględnieniem możliwości pracowników oraz indywidualnego wkładu pracy, oraz że panuje w niej motywujący klimat pracy. Podkreślimy, że warunkiem kształtowania się pozytywnej opinii o przedsiębiorstwie jako pracodawcy jest przekazywanie informacji dotyczących rzeczywistego obrazu firmy. W związku z tym winny być respektowane trzy zasady etyczne stworzone wprawdzie na potrzeby *public relations*, ale mające także zastosowanie w etycznym przekazywaniu informacji o przedsiębiorstwie podczas akcji rekrutacyjnej. Są nimi: wymóg prawdziwości (co oznacza respektowanie zasady prawdy i rzetelności informacyjnej), konieczność otwartości informacyjnej (co wiąże się z zaspokajaniem zapotrzebowania informacyjnego ze strony odbiorców komunikatu, bez zatajania i zafałszowywania faktów niewygodnych dla nadawcy) oraz zasada partnerskiego traktowania odbiorców komunikatu, co wiąże się m.in. z odrzucaniem przesady w pozytywnej autoprezentacji oraz nieprzedkładaniem emocji nad rzeczową argumentację (por. [Wojcik 1997, s. 52]).

Jeżeli obraz rzeczywisty przedsiębiorstwa jest w informacjach upiększany lub zawiera półprawdy, to zanika zaufanie opinii publicznej i w konsekwencji dochodzi do marginalizowania, a nawet odrzucenia podmiotu gospodarczego, co prowadzi

do jego upadku. Praktyka dowodzi, na co wskazują K. Schwan i K.G. Seipel [1997, s. 100], że lepiej jest podczas prezentacji firmy przedstawić otwarcie nawet jej słabe aspekty, niż je ukrywać. Takie działania służą budowaniu wiarygodności przedsiębiorstwa i jednocześnie wpływają na wzrost zaufania do niego, wspomagając tym samym kreowanie jego pozytywnego wizerunku jako pracodawcy.

Kształtowanie pozytywnego image'u przedsiębiorstwa jako pracodawcy zależy nie tylko od tego, jakie informacje przekazywane są na zewnątrz, ale również od sprawności komunikowania się przedsiębiorstwa z otoczeniem firmy podczas rekrutacji. Dlatego konieczne jest wykorzystywanie takich mediów, których szeroki zasięg oddziaływania daje możliwość przekazywania stosownych informacji i prezentowania ich środowisku zewnętrznemu, np. radia, telewizji, prasy, Internetu. Przydatna w tym względzie może być także współpraca z biurami pośrednictwa pracy. Wykorzystanie wielu dróg dotarcia do opinii publicznej usprawnia proces komunikowania się przedsiębiorstwa z otoczeniem, a w następstwie – ułatwia kształtowanie pozytywnego obrazu firmy jako pracodawcy.

Wizerunek zewnętrzny przedsiębiorstwa zależy również od prowadzonej w nim polityki zwolnień. Każda decyzja o derekrutacji może skutkować rozprzestrzenianiem przez przewidzianych do zwolnienia pracowników negatywnych opinii o organizacji. Mogą one być zwielokrotnione przez ich krewnych i znajomych, którzy oferując wsparcie psychologiczne, stają się powiernikami zwalnianych. To wszystko zagraża zewnętrznemu wizerunkowi firmy [Stankiewicz, Bortnowska 2004, s. 109]. Dlatego dbałość o formę rozstania ze wszystkimi odchodzącymi z przedsiębiorstwa pracownikami nie tylko stanowi wymóg etyczny, ale też winna być traktowana jako swoista inwestycja w wizerunek zewnętrzny firmy [Sidor-Rządkowska 2004, s. 182].

W celu przeciwdziałania negatywnemu wpływowi derekrutacji na wizerunek firmy zarządzający nią winni podczas redukcji personelu postępować etycznie, co wiąże się m.in. z takim dostosowaniem formy i organizacji zwolnień, by zachowana została godność pracowników oraz by zminimalizowane zostały psychologiczne, negatywne skutki utraty pracy. Jest to ważne, gdyż wszelkie przejawy braku szacunku wobec odchodzących z przedsiębiorstwa pozostają na długo nie tylko w ich pamięci, ale także w świadomości ich współpracowników [Sidor-Rządkowska 2004, s. 174]. Pomocne w kształtowaniu pozytywnego obrazu firmy jako pracodawcy podczas derekrutacji może się okazać otoczenie zwalnianych pracowników wszechstronną opieką w taki sposób, by ułatwić im przyszłą aktywizację zawodową (por. [Makowski 2003, s. 80]). Służą temu programy tzw. zwolnień monitorowanych, znanych również pod nazwą outplacement. Bywa on ujmowany w literaturze przedmiotu jako „system wszechstronnej i kompleksowej opieki menedżerskiej, organizacyjno-prawnej, instytucjonalnej, psychologicznej, a w razie potrzeby także i medycznej, mający na celu ograniczenie wszelkiego rodzaju dolegliwości skutków redukcji zatrudnienia i w maksymalnym stopniu ułatwiający przyszłą aktywizację zawodową” [Makowski 2003, s. 80].

By działania wspierające wobec zwalnianych osób pozytywnie wpływały na zewnętrzny wizerunek organizacji jako pracodawcy, konieczne jest respektowanie co najmniej kilku zasad etycznych (obowiązujących również podczas realizacji całej polityki personalnej). Jedną z nich wiąże się z nakazem otwartego i zgodnego z prawdą informowania pracowników o wszystkich aspektach działania firmy, a zwłaszcza jej sytuacji rynkowej, osiągnięciach i kłopotach. Podczas stosowania outplacementu ta zasada winna być realizowana poprzez systematyczne przekazywanie pracownikom informacji dotyczących planów przedsiębiorstwa w zakresie derekrutacji personelu oraz uzasadniających konieczność przeprowadzania zwolnień. Kolejną zasadą, której należy przestrzegać, promuje takie wartości, jak partnerstwo, zaufanie i obliuguje do wykorzystywania zdolności odpowiedzialnego współdziałania pracowników. W przypadku zwolnień monitorowanych jej respektowanie sprowadza się do zainicjowania współpracy przedstawicieli związków zawodowych z ekspertami oraz z kierownictwem przedsiębiorstwa w zakresie outplacementu. Kolejną zasadą, traktującą o konieczności zapewnienia pracownikom możliwości realizacji ich potrzeb, winna wyrażać się w ich uwzględnianiu podczas projektowania programu zwolnień z wykorzystaniem outplacementu. Jego skutecznemu wdrożeniu sprzyja także przestrzeganie zasady włączania członków organizacji do podejmowania istotnych dla nich decyzji. Jej uskutecznienie powinno się wiązać z zaprezentowaniem pracownikom programu i przeanalizowaniem go wspólnie z nimi po to, by wypracować akceptowane przez nich procedury zwolnień, służące jednocześnie realizacji interesów organizacji. Podczas outplacementu ważne jest również respektowanie zasady nakładającej na pracodawcę obowiązek dbania o bezpieczeństwo i ochronę zdrowia pracowników. W tym celu należy organizować indywidualne spotkania ekspertów, w tym psychologów, ze zwalnianymi osobami, po to, by obniżyć czy eliminować ich frustrację, poziom stresu oraz wspólnie ustalić ich przyszłą karierę zawodową (por. [Stankiewicz, Bortnowska 2004, s. 108]). Wdrożenie programu outplacementu z uwzględnieniem wskazanych zasad etycznych może wzmacniać wiarygodność organizacji w zakresie wysiłków na rzecz dbania o zwalnianych pracowników. Zbudowane w ten sposób zaufanie może się przyczynić do zredukowania negatywnego „efektu hallo”, a tym samym ukształtowania bądź umocnienia pozytywnego zewnętrznego wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy. Dodajmy, że sytuacje kryzysowe są często przyczyną zwiększenia się zainteresowania organizacją ze strony społeczeństwa i mediów, co może negatywnie wpływać na image firmy. Konieczne może się wówczas okazać podjęcie działań z zakresu *public relations* i *publicity*, takich jak np. wywiady czy konferencje, co powinno wspomóc proces odbudowywania korzystnego wizerunku organizacji jako pracodawcy [Stankiewicz, Bortnowska 2004, s. 110].

Niedocenianym zagrożeniem dla pozytywnej opinii publicznej o przedsiębiorstwie jako pracodawcy są, oprócz sytuacji kryzysowych, niezadowoleni pracownicy, objawiający swoją frustrację na zewnątrz firmy. Newralgicznym punktem bywają płace, gdyż zapewniają członkom organizacji środki do życia, pozwalają realizować

ważne dla nich potrzeby. Natomiast brak pewności jutra, spowodowany zbyt niskimi, zdaniem pracowników, wynagrodzeniami, i niemożność zaspokojenia istotnych dążeń pogłębiać może niezadowolenie, które manifestowane poza organizacją, niewczy dobre imię przedsiębiorstwa jako pracodawcy.

Aby system wynagrodzeń służył kształtowaniu dobrego wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy, winien być pozytywnie oceniony i zaakceptowany przez członków organizacji. Musi więc być postrzegany przez pracowników jako etyczny. Dlatego powinien być m.in.: sprawiedliwy i adekwatny do wymagań stawianych na danym stanowisku pracy, przejrzysty i prosty – powinien w sposób precyzyjny i zrozumiały dla pracowników określać kryteria kwalifikacyjne, zaszeregowania robót oraz przyznawania stawek, być dostosowany do potrzeb członków organizacji, co wiąże się z dopasowaniem formy wynagrodzeń do oczekiwań osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie i, jeżeli jest to możliwe, z możliwością jej wyboru. Zarządzający mogą projektować system wynagrodzeń samodzielnie, niemniej jednak kształtowaniu pozytywnego wizerunku sprzyja respektowanie zasady współuczestniczenia członków organizacji w podejmowaniu istotnych dla nich decyzji. Oznacza to, że omawiany system powinien powstać w drodze negocjacji ze związkami zawodowymi i przy współudziale wszystkich zatrudnionych.

3. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa nigdy nie funkcjonują w społecznej próżni. A to sprawia, że prowadzenie działalności gospodarczej poddane jest presji opinii wielu środowisk: klientów, kontrahentów, konkurencji, instytucji finansowych, społeczności lokalnych, mediów, krewnych i znajomych uczestników organizacji itp. Wymaga to podejmowania decyzji i – w ich następstwie – działań uwzględniających etyczne normy i wartości. Lekceważenie moralnych zasad postępowania przez firmę może wpływać negatywnie na jej zewnętrzny wizerunek jako pracodawcy. W konsekwencji może ona mieć problemy z pozyskaniem wykwalifikowanej kadry, która przyczyniałaby się do ekspansji rynkowej. Zagraża to przyszłości firmy, uniemożliwiając jej rozwój, a niekiedy nawet prowadzi do upadku.

Kształtowanie pozytywnego zewnętrznego wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy wiąże się z podejmowaniem przez menedżerów rozsądnych, etycznych działań z zakresu polityki personalnej. Najważniejszymi jej elementami, z tej perspektywy, są: rekrutacja, stosowane programy zwolnień pracowniczych, a także system wynagrodzeń. Ich realizacja z poszanowaniem zasad etyki pomaga w stworzeniu wśród opinii publicznej przekonania, że firma jest atrakcyjnym pracodawcą.

Literatura

- Berłowski P., *Zwolnienia monitorowane*, „Personel” 1999 nr 10.
Goździewicz P., *Skuteczniej od reklamy*, „Gazeta Finansowa” z 16.12.2005.

- Kotler P., *Marketing od A do Z*, PWE, Warszawa 2004.
- Makowski K., *Kształtowanie struktury kapitału ludzkiego*, [w:] *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003.
- Makowski K., *Outplacement – europejski standard w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Polskie przedsiębiorstwa wobec standardów europejskich*, red. M. Juchnowicz, SGH, Warszawa 2003.
- Newsom D., Scott A., Vanslyke T.J., *This is public relations. The realities of public relations*, Wadsworth, Belmont, CA, 1989.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004.
- Schwan K., Seipel K.G., *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1997.
- Sidor-Rządkowska M., *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Sidor-Rządkowska M., *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Stankiewicz J., Bortnowska H., *Kształtowanie wizerunku pracodawcy i reputacji przedsiębiorstwa a satysfakcja z pracy „klientów wewnętrznych”*, [w:] *Oblicza współczesnego zarządzania organizacją*, red. J. Stankiewicz, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2005.
- Stankiewicz J., Bortnowska H., *Outplacement a kształtowanie wizerunku organizacji*, [w:] *Organizacja w warunkach nasilającej się konkurencji*, red. J. Stankiewicz, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2004.
- Wojcik K., *Public relations od A do Z*, Placet, Warszawa 1997.
- Zbiegień-Maciąg L., *Etyczne przedsięwzięcia w organizacji*, [w:] *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

FORMING AN EXTERNAL IMAGE OF A COMPANY AS AN EMPLOYER THROUGH ETHICAL PERSONNEL MANAGEMENT

Summary

Forming a positive external image of a company as an employer is connected with taking by the managers the advisable, ethical actions from the scope of personnel politics. From this perspective, the main components of such politics are: recruitment, relevant programmes of employees' redundancy and remuneration system. The realization of them, with the respect of the rules of the ethics helps in creating such belief among public opinion that a company is an attractive employer and its managers are decent, reliable and trustworthy – ethical.