

Anna Jawor-Joniewicz

Kształtowanie wizerunku dobrego pracodawcy w firmach funkcjonujących w Polsce

W artykule zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych pomiędzy grudniem 2008 r. a marcem 2009 r. przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych. Objęto nimi 50 szefów działów ZZL (wywiady) oraz 1204 pracowników (ankietyzacja) zatrudnionych na stanowiskach pracownika wykonawczego, specjalisty i menedżera. Do udziału w badaniach zaproszono przedsiębiorstwa o potwierdzonym wysokim poziomie ZZL: laureatów konkursów „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” i „Inwestor w Kapitał Ludzki”.

Słowa kluczowe: programy praca-życie (*Work-Life Balance – W-LB*), program zwolnień monitorowanych (*outplacement*), społeczna odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility*), systemy motywacyjne (*motivation systems*)

W sytuacji dużej dynamiki zmian otoczenia, wymagającej od firm szybkiego reagowania na zmienne potrzeby klientów wzrasta znaczenie umiejętności wypracowania rozwiązań unikalnych, nie oferowanych jeszcze przez konkurencję. Innowacje są dziełem ludzi, toteż od jakości zarządzania zasobami ludzkimi, skuteczności systemów motywacyjnych zwiększających zaangażowanie pracowników i zachęcających ich do większej kreatywności zależy efektywność przedsiębiorstw. W nurcie działań mających na celu budowę mocnych, innowacyjnych zespołów pracowniczych mieszczą się rozwiązania z zakresu budowy wizerunku dobrego pracodawcy. Pozwalają one na przyciągnięcie do firmy osób podzielających wartości promowane przez jej kulturę organizacyjną oraz pozostanie w niej pracowników oddanych przedsiębiorstwu. Bycie dobrym pracodawcą wiąże się z koniecznością uwzględniania w dążeniach organizacji także potrzeb załogi.

Istotnym przejawem dostrzegania oczekiwań pracowników jest wdrażanie rozwiązań wspierających pracowników w trudnych momentach życiowych. Pracodawca dbający o wizerunek troskliwego gospodarza koncentrującego się na wszystkich zatrudnionych podejmuje działania sprzyjające utrzymaniu równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym członków załogi oraz zapewnia im pomoc, gdy są zmuszeni opuścić firmę. Istotne znaczenie motywacyjne ma również rozszerzenie obszaru objętego wsparciem ze strony przedsiębiorstwa na otoczenie zewnętrzne firmy.

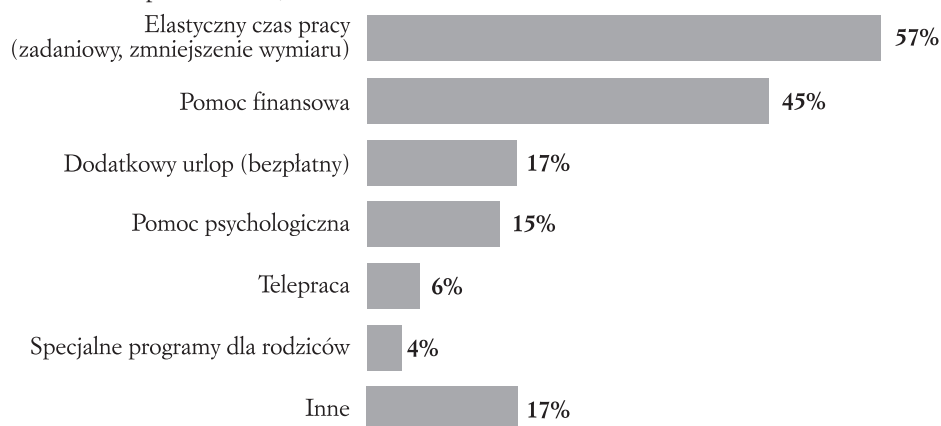
Dbłość o równowagę pomiędzy pracą a życiem osobistym (W-LB – *Work-Life Balance*)

Prawie wszystkie badane firmy (94%) oferują wsparcie osobom mającym trudności z łączeniem ról zawodowych i rodzinnych. Najczęściej wiąże się ono z uelastycznieniem czasu pracy (wykres 1). Wśród stosowanych w firmie rozwiązań z zakresu W-LB pracodawcy wymieniali obok wsparcia materialnego (45% wskazań) także pomoc psychologiczną (15%) oraz dodatkowy urlop (bezpłatny) – 17%. Ten rodzaj pomocy jest szczególnie istotny dla pomyślnego rozwiązania trudnej sytuacji, w jakiej znalazł się pracownik. Pozwala na odnalezienie wewnętrznej harmonii i siły do stawienia czoła trudnościom oraz daje czas na uporządkowanie spraw prywatnych i odpoczynek od przytłaczających obowiązków zawodowych. W większości firm wsparcie z zakresu W-LB nie ma charakteru rozwiązań systemowych, jest to raczej zbiór niepowiązanych ze sobą działań. Mała grupa przedsiębiorstw (4%) dysponuje jednak kompleksowym rozwiązaniem dla pracowników posiadających dzieci, uwzględniającym ich specyficzne oczekiwania i potrzeby.

Obok ułatwień w codziennej pracy ma to dla pracowników istotne znaczenie motywacyjne. Dostrzegają oni, że firma dba o poprawę warunków ich pracy, zauważa i uwzględnia ich sytuację życiową oraz dąży do złagodzenia skutków zwiększenia obo-

wiązków domowych. Większy komfort pracy może przełożyć się na jej wyższą jakość i efekty. Wdrożenie programów z zakresu W-LB to także element wykorzystywany w polityce PR (*public relations*) firmy, która zyskuje pozycję troskliwego pracodawcy. Tym samym wzrasta prawdopodobieństwo przyciągnięcia do organizacji kolejnych oddanych pracowników.

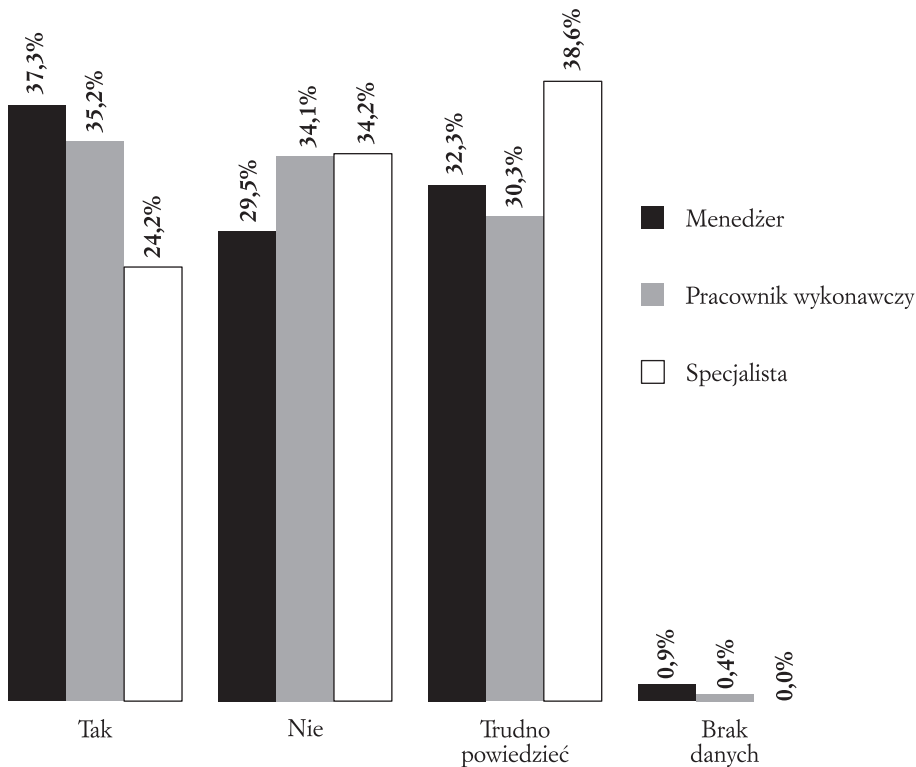
Wykres 1. Formy pomocy oferowane pracownikom mającym problemy z utrzymaniem równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym (badanie pracodawców)



Pracownicy nie potwierdzają deklarowanej przez pracodawców powszechności stosowania rozwiązań mających na celu przywrócenie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym. Tylko co trzeci respondent (32,3% ogółu badanych) potwierdził, że firma podejmuje jakiegokolwiek działania w tym zakresie. Częściej zauważają je menedżerowie i specjaliści (odpowiednio 37,3% i 35,2%) – por. wykres 2. Wśród pracowników wykonawczych jedynie co czwarty (27,2%) uważa, że może liczyć na wsparcie ze strony firmy w sytuacji niemożności pogodzenia ról rodzinnych i zawodowych. Fakt, iż ponad 1/3 badanych nie określiła jednoznacznie, czy ich przedsiębiorstwa realizują jakiegokolwiek zadania z zakresu W-LB, a zarazem nie udzieliła na tak sformułowane pytanie zdecydowanej odpowiedzi negatywnej, zdaje się świadczyć o niepewności pracowników. Jej przyczyną może być ograniczony dostęp do informacji dotyczących programów pomocy skierowanych do osób doświadczających podobnych trudności.

Odpowiedzialnością za taki stan można obarczyć system komunikacji w firmie, który zdaje się nie funkcjonować w pełni sprawnie. Z drugiej jednak strony, ci spośród respondentów, którzy nie mieli nigdy problemów z utrzymaniem równowagi pomiędzy życiem zawodowym i osobistym, mogą nie dostrzegać rozwiązań oferowanych przez organizację w tym zakresie. Wiedza ta nigdy dotąd nie była im bowiem potrzebna.

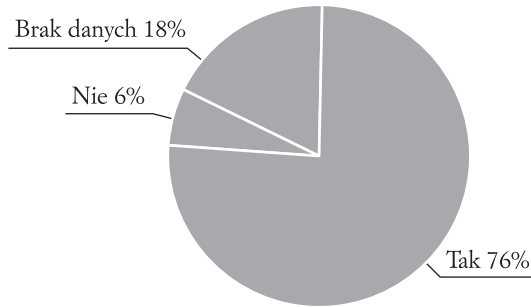
Wykres 2. Firma wspiera pracowników mających trudności z utrzymaniem równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym (badanie pracowników)



Czynnikiem w istotny sposób wpływającym na postrzeganie firmy jako dobrego pracodawcy jest dbałość o jej otoczenie. Może ona przybierać formę lokalną (np. wspieranie inicjatyw w obrębie gminy czy powiatu, w którym usytuowana jest siedziba firmy) lub globalną (np. działalność proekologiczna). CSR (*Corporate Social Responsibility*) oddziałuje na motywację pracowników. Po pierwsze, przyczynia się do wzrostu satysfakcji z pracy, odczuwanej przez załogę, co wynika z większej identyfikacji z firmą, troszczącą się nie tylko o zatrudnionych, ale także o region, w którym działa. Po drugie, wizerunek dobrego pracodawcy przyciąga do organizacji kolejne osoby, podzielające wartości, którymi ona się kieruje.

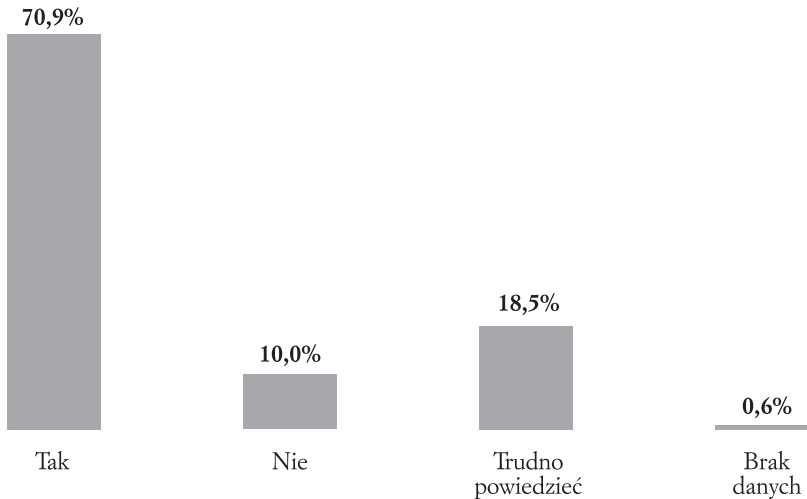
Badane organizacje uświadamiają sobie korzyści płynące z prowadzenia społecznie odpowiedzialnej działalności biznesowej. Zdecydowana większość, tj. ponad 3/4, spośród nich aktywnie uczestniczy w życiu otoczenia, wdrażając różnorodne rozwiązania z zakresu CSR (wykres 3). O powodzeniu tej polityki decyduje stopień rozpowszechnienia informacji o prowadzonej działalności zarówno wewnątrz firmy, jak i poza nią.

Wykres 3. Czy firma prowadzi działania na rzecz jej otoczenia? (badanie pracodawców)



Przedsiębiorstwa koncentrujące się w codziennej pracy także na swym otoczeniu zewnętrznym w dużym stopniu dbają o możliwie szerokie komunikowanie o celach i wynikach realizowanych projektów. Większość osób zatrudnionych w badanych organizacjach dostrzegła zaangażowanie firmy w działalność na rzecz regionu, w którym funkcjonuje. Zdecydowana większość (70%) respondentów dysponowała wiedzą o rozwiązaniach z zakresu CSR wdrożonych w ich przedsiębiorstwach (wykres 4).

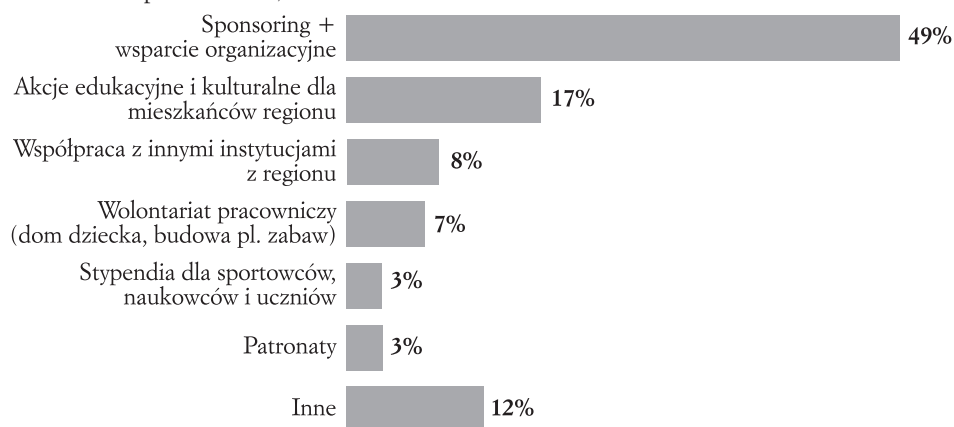
Wykres 4. Firma prowadzi działania na rzecz jej otoczenia zewnętrznego (opinie pracowników)



Wachlarz inicjatyw możliwych do podjęcia w tej dziedzinie jest szeroki, jednak badane organizacje zwykle ograniczają się do finansowego i organizacyjnego wspierania lokalnych przedsięwzięć (49% ogółu – por. wykres 5). Bez mała co piąta firma aktywnie

włącza się w życie lokalnej społeczności, wkładając nieraz znaczny wysiłek w prowadzenie akcji edukacyjnych oraz kulturalnych skierowanych do mieszkańców regionu. Wykazywanie tak daleko idącej inicjatywy pozwala przypuszczać, że prowadzenie działalności według zasad CSR nie jest w tych przedsiębiorstwach jedynie przejawem swoistej mody, ale wyrazem głębokiego przekonania o wadze i korzyściach płynących z takiego postępowania. Finansowanie wszelkich przedsięwzięć, których pomysłodawcą jest instytucja zewnętrzna wobec firmy, stanowi dla organizacji niemały wysiłek. Jednak stopień jej zaangażowania w projekt jest często dość ograniczony.

Wykres 5. Formy działań podejmowanych przez firmy w zakresie CSR (badanie pracodawców)

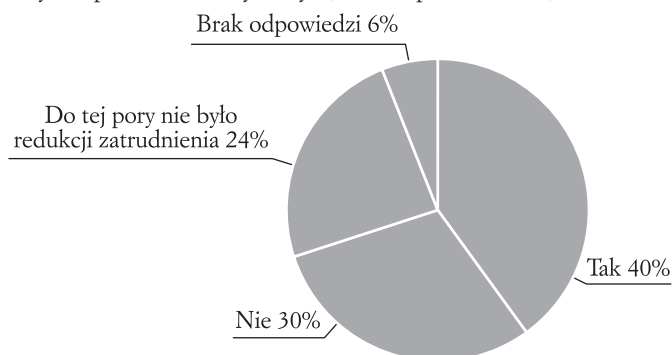


Bardziej aktywną formą oddziaływania na otoczenie zewnętrzne jest wspieranie mieszkańców gminy czy powiatu, na terenie którego funkcjonuje firma, poprzez prowadzenie wolontariatu pracowniczego. Przynosi ona trudną do przecenienia korzyść, jaką jest pobudzenie zaangażowania zatrudnionych w firmie osób w realizowane przez nią zadania. Sprzyja to także większej identyfikacji z przedsiębiorstwem, co może decydować o poprawie wyników pracy.

Dużym wyzwaniem jest utrzymanie wizerunku dobrego pracodawcy w chwilach redukcji zatrudnienia. Nierzadko sytuacja ta uwalnia znaczne emocje. Niewłaściwie przeprowadzony proces zwolnień może przekreślić wszystkie dotychczasowe wysiłki wkładane w budowę pozytywnego wizerunku firmy, np. odpływ klientów. To zaś w konsekwencji powoduje pogorszenie sytuacji przedsiębiorstwa, którą miały poprawić prowadzone redukcje. W tym kontekście niezbędne wydaje się opracowanie mechanizmów zabezpieczających pracowników odchodzących z firmy, zapewniających im łatwiejsze odnalezienie się w nowych warunkach. Niestety tylko 40% badanych organizacji tworzy programy

outplacementu (wykres 6). Co czwarty pracodawca tłumaczy fakt nieposiadania takich rozwiązań brakiem doświadczeń związanych z redukcją zatrudnienia. Jednak w dobie spowolnienia gospodarczego zasadnym zdaje się opracowanie planu działań zabezpieczających zwalnianych pracowników z wyprzedzeniem, gdy jeszcze nie ma konieczności ich zastosowania.

Wykres 6. Czy pracownik zwalniany w związku z redukcją zatrudnienia może liczyć na pomoc ze strony firmy? (badanie pracodawców)

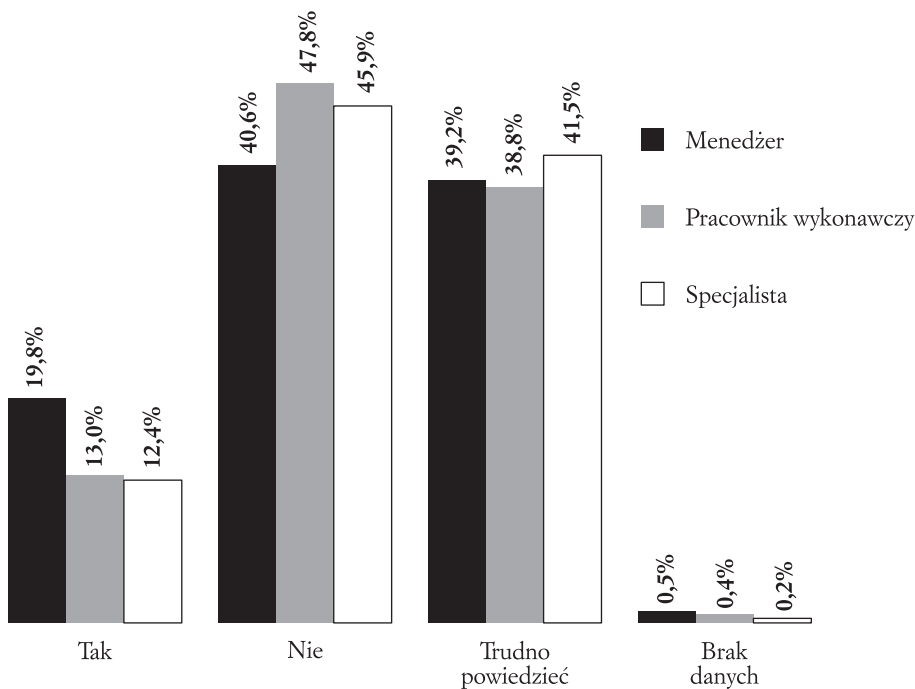


Niezbyt pomysłne informacje pochodzące od pracodawców potwierdzili pracownicy, dodając im jeszcze bardziej pesymistycznego zabarwienia. Załogi badanych przedsiębiorstw w większości uważają, że w chwili odejścia z firmy pozostają zupełnie osamotnione bez żadnej formy wsparcia ze strony byłych pracodawców (wykres 7).

Nieco bardziej pozytywnie nastawieni są menedżerowie, spośród których bez mała co piąty sądzi, że organizacja stara się pomagać pracownikom objętym redukcją zatrudnienia. Pracownicy wykonawczy są najczęściej zdania, że na podobne wsparcie zdecydowanie nie mogą liczyć. Różnice te wynikają zapewne z odmiennego podejścia pracodawcy do poszczególnych grup stanowisk. Rozstaniu z pracownikiem cennym z punktu widzenia organizacji, jakim jest menedżer, będzie towarzyszyła większa troska o zapewnienie mu warunków pozwalających na szybkie ponowne wejście na rynek pracy. Jego opinia o firmie może się liczyć w przyszłości, np. jeśli menedżer znajdzie zatrudnienie u konkurencji. Pracownicy wykonawczy bywają postrzegani jako mniej istotny zasób przedsiębiorstwa, toteż w mniejszym stopniu objęci są pakietami działań osłonowych w sytuacji redukcji zatrudnienia.

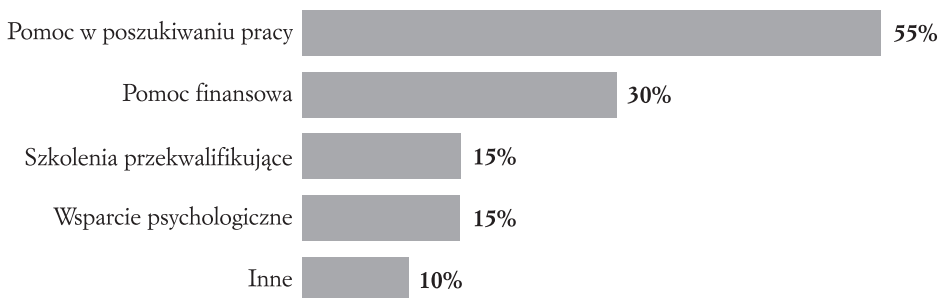
Pomoc udzielana przez przedsiębiorstwo zwalnianym pracownikom może przybierać różne formy. Szczególne znaczenie mają rozwiązania ułatwiające znalezienie nowego miejsca pracy. Podejmowanie ich przez firmę świadczy o jej rzeczywistym zainteresowaniu losem byłych pracowników. Inną grupą działań pomocowych jest udzielanie wspar-

Wykres 7. Pracownicy zwalniani z firmy mogą liczyć na pomoc z jej strony (opinie pracowników)



cia materialnego lub psychologicznego. Bez wątpienia ułatwiają one osobie bezrobotnej odnalezienie się w trudnej sytuacji, ale cały ciężar poszukiwania zatrudnienia spoczywa na barkach zwolnionej osoby. Badane organizacje nie wzbraniają się przed podejmowaniem wysiłku ukierunkowanego na znalezienie dla odchodzących pracowników nowego miejsca pracy (wykres 8).

Wykres 8. Formy pomocy udzielanej zwalnianym pracownikom (badanie pracodawców)



Ponad połowa przedsiębiorstw w programach outplacementowych posiada rozwiązania ułatwiające znalezienie zatrudnienia, a 15% firm oferuje odchodzącym możliwość zdobycia nowych kompetencji. Odbycie szkoleń przekwalifikujących zwiększa prawdopodobieństwo szybkiego porzucenia statusu osoby bezrobotnej. Nierzadko przedsiębiorstwa ograniczają swą aktywność do udzielenia wsparcia materialnego lub psychologicznego (odpowiednio 30% i 15% wskazań), które pozwalają byłym pracownikom na spokojniejszą diagnozę sytuacji. Stosowanie ich daje bezrobotnym nieco więcej swobody, czyniąc ostrożniejszymi i bardziej wyważonymi ich dalsze kroki zmierzające w kierunku poszukiwania pracy.

Zaprezentowane wyniki badań wskazują, że dbałość o wizerunek dobrego pracodawcy nie jest powszechna w firmach funkcjonujących w Polsce. Największą popularnością w badanych firmach cieszą się rozwiązania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Troska o pracowników firmy jest ograniczona, co znajduje wyraz w rzadkim sięganiu po narzędzia ułatwiające godzenie ról rodzinnych i zawodowych oraz odnalezienie się na rynku pracy osób objętych redukcją zatrudnienia. Warto podkreślić, że analizami objęto firmy wyróżniające się jakością zarządzania zasobami ludzkimi. Można przypuszczać, że skoro w tej grupie przedsiębiorstw wdrażanie rozwiązań z zakresu CSR, W-LB czy też outplacementu nie jest popularne, to w firmach o niższym poziomie ZZL będzie ono praktyką jeszcze rzadszą.

Nienapawające optymizmem wyniki badań można także tłumaczyć spowolnieniem gospodarczym, nierzadko zmuszającym firmy do znacznego ograniczenia wydatków. W dłuższej perspektywie czasowej zaniechanie działań ukierunkowanych na poprawę wizerunku firmy może przyczynić się do odpływu cennych pracowników i negatywnie odbić się na pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Anna Jawor-Joniewicz – magister socjologii, pracownik Zakładu Zarządzania Zasobami Ludzkimi Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, specjalizuje się w problematyce kultury organizacyjnej i motywowania. Autorka artykułów z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi. Przygotowuje pracę doktorską na temat spójności systemów motywacyjnych z kulturami organizacji w Polsce.