

Agnieszka Izabela BARUK\*

## Determinanty wizerunku firmy jako pracodawcy

### Wstęp

Postrzeżenie firmy przez zatrudnionych w niej pracowników jest niezwykle istotnym czynnikiem decydującym o sile i zakresie ich zaangażowania w realizację celów ogólnooorganizacyjnych, a tym samym możliwościach rozwoju danej firmy. Opinie pracowników na temat przedsiębiorstwa jako pracodawcy wpływają także na sposób jego postrzegania w związku z odgrywaniem przez nie innych ról, chociażby roli producenta.

Dlatego niezbędne jest praktyczne zweryfikowanie, w jaki sposób postrzegane są przez pracowników wykonawczych polskie przedsiębiorstwa. Trzeba jednak pamiętać, że proces kształtowania wizerunku firmy jako pracodawcy uzależniony jest od wielu czynników, wśród których istotną rolę odgrywają nie tylko zakres i formy stosowanych działań personalnych, ale także wielkość danego przedsiębiorstwa, panująca w nim kultura organizacyjna, pozostające w jego dyspozycji zasoby osobowe, informacyjne, finansowe i rzeczowe zarówno w ujęciu jakościowym, jak i ilościowym itp. Natomiast wdrażanie określonych działań personalnych, których odzwierciedleniem jest wizerunek firmy wykształcony i utrwalony w świadomości pracowników, jest wypadkową wymienionych wcześniej czynników.

W celu zidentyfikowania, w jaki sposób pracownicy postrzegają firmy, w których pracują, autorka przeprowadziła pogłębione badania empiryczne, wykorzystując metodę badania ankietowego oraz wywiady ustrukturalizowane. Badaniami objęte zostały przedsiębiorstwa produkcyjne branży spożywczej zlokalizowane w województwie lubelskim reprezentujące grupę małych i średnich firm.

### Podstawowe determinanty wizerunku firmy w roli pracodawcy

Jednym z czynników odzwierciedlających obraz firmy w świadomości pracowników jest panujący w niej organizacyjny klimat pracy. Z jednej strony zależy on od wzajemnych relacji pomiędzy pracownikami, z drugiej zaś jego charakter ściśle związany jest z chęcią i umiejętnością stworzenia przez przełożonych warunków sprzyjających nawiązaniu i utrwaleniu pozytywnych pio-

\* Autorka jest pracownikiem Katedry Ekonomiki i Organizacji Agrobiznesu Akademii Rolniczej w Lublinie. Artykuł wpłynął do redakcji w lutym 2004 r.

nowych i poziomych stosunków interpersonalnych. Wyniki badań<sup>1</sup> przeprowadzonych przez autorkę wskazują, że podobna część respondentów stwierdziła, że dominującą cechą klimatu panującego w zatrudniających ich przedsiębiorstwach jest wzajemna rywalizacja (34,1% wskazań), obojętność (33,3%) lub życzliwość (32,6%). Trudno zatem jednoznacznie powiedzieć, czy badane firmy były pod tym względem oceniane pozytywnie czy też negatywnie. Z pewnością budzi jednak niepokój fakt, że tak często podkreślana była rywalizacja występująca pomiędzy pracownikami. Chodzi tutaj oczywiście o rywalizację w sensie negatywnym, nie zaś o współzawodnictwo mobilizujące respondentów do rozwoju zawodowego.

Analiza wariancji nie wykazała istotnych różnic w odczuciach pracowników związanych z klimatem panującym w firmie w zależności od stażu pracy na zajmowanym przez nich w trakcie badania stanowisku oraz łącznego stażu pracy w danej organizacji. Różnic takich nie stwierdzono także w zależności od dochodu. Natomiast cechą, która determinuje występowanie różnic w postrzeganiu klimatu w firmie był wiek respondentów.

Chociaż analiza za pomocą testu  $\chi^2$  wskazuje, że odczucia pracowników związane z klimatem panującym w przedsiębiorstwie nie zależały od specyfiki działu<sup>2</sup>, interesujące są wyniki analizy struktury procentowej wskazań respondentów reprezentujących różne działy funkcjonalne. Klimat panujący w firmie jako charakteryzujący się życzliwością najczęściej określali pracownicy laboratoriów (22,7% wskazań) oraz działów skupu (także 22,7%). Natomiast żadna z osób zatrudnionych w działach administracji i marketingu nie oceniła atmosfery w firmie mianem życzliwej. Zdaniem autorki może to wynikać z faktu, że pracownicy, np. laboratoriów stanowili zbiorowość bardziej wewnętrznie zintegrowaną, a ich praca nie wymagała częstych kontaktów z pracownikami innych działów, tym bardziej nie musieli często wchodzić w relacje z przedstawicielami otoczenia przedsiębiorstwa. Pracownicy komórek administracyjnych i marketingowych praktycznie na co dzień mieli liczne kontakty z innymi członkami organizacji, a ich praca (zwłaszcza w działach marketingu) wymagała podejmowania szybkich i ryzykownych decyzji, co sprzyja powstawaniu wzajemnych antagonizmów i sytuacji konfliktowych. Na wystę-

<sup>1</sup> Badaniami pierwotnymi objęto przedsiębiorstwa produkcyjne branży spożywczej zlokalizowane w województwie lubelskim reprezentujące grupę średnich firm. Ich wybór został podyktowany rolniczym charakterem województwa oraz koniecznością dostosowania się badanych firm do standardów Unii Europejskiej, co wymaga od nich w pierwszym rzędzie zmiany podejścia do systemu społecznego. Próbę badawczą tworzyli pracownicy wykonawczy oraz kadra kierownicza średniego i niższego szczebla. Łącznie badaniem objęto 104 osoby zajmujące stanowiska kierownicze oraz 463 pracowników wykonawczych. Do rejestracji stanu faktycznego wykorzystane zostały następujące metody szczegółowe: obserwacja uczestnicząca, nieustrukturalizowane wywiady bezpośrednie o charakterze diagnostycznym, badania ankietowe w oparciu o przygotowane przez autorkę instrumenty badawcze w postaci kwestionariuszy ankiety zawierających pytania zamknięte, półotwarte i otwarte.

<sup>2</sup> W strukturze organizacyjnej badanych przedsiębiorstw wyodrębnione były następujące działy: ochrony środowiska, administracji, handlu, kadr, księgowości, laboratorium, marketingu, produkcji, skupu, techniczny, transportu.

powanie wzajemnej rywalizacji najczęściej wskazywały osoby zatrudnione w działach handlu (34,8% wskazań), co wynikało prawdopodobnie z podobnych przyczyn.

Ocena klimatu w firmie nie zależała od wykształcenia respondentów, ich płci, czy miejsca zamieszkania. Należy jednak podkreślić, że wśród mężczyzn aż 50% uważało, iż w firmie panuje klimat obojętności, podczas gdy jedynie 29% kobiet miało takie odczucia. Największa część osób mieszkających na wsi była zdania, że klimat w firmie cechuje życzliwość (38,3%), najrzadziej zaś w tej grupie wskazywano na obojętność (27,7%). Natomiast wśród respondentów z miasta zaznaczała się przeciwstawna tendencja (najczęściej podkreślano obojętność – 36,7%, najrzadziej życzliwość – 29,6%).

Kolejnym czynnikiem współdecydującym według autorki o postrzeganiu firmy w roli pracodawcy przez pracowników jest ocena podwyżek i awansów jako sprawiedliwe lub niesprawiedliwe. Jeśli ich przyznawanie nie wynika z rzeczywistych osiągnięć i zaangażowania danej osoby, lecz z innych względów pozamerytorycznych (np. bliskiej zażyłości, wzajemnych relacji pozazawodowych, nacisków osób trzecich itp.), z pewnością takie formy uznawane są przez pozostałych pracowników za niewłaściwe, a nawet za antymotywuujące i nieetyczne. Jest to szczególnie krzywdzące dla członków organizacji wykazujących się bardzo dobrymi wynikami, którzy są pomijani w trakcie przyznawania wyróżnień i nagród lub awansów. Należy podkreślić, że takie postępowanie jest krótkowzroczne, gdyż sam pracodawca przyczynia się do powstawania, utrwalania i rozpowszechniania negatywnych opinii o firmie oraz zmniejszenia zaangażowania najlepszych pracowników, a nawet ich odchodzenia z przedsiębiorstwa, co wcześniej czy później znajdzie odzwierciedlenie w spadku efektywności jego funkcjonowania na rynku.

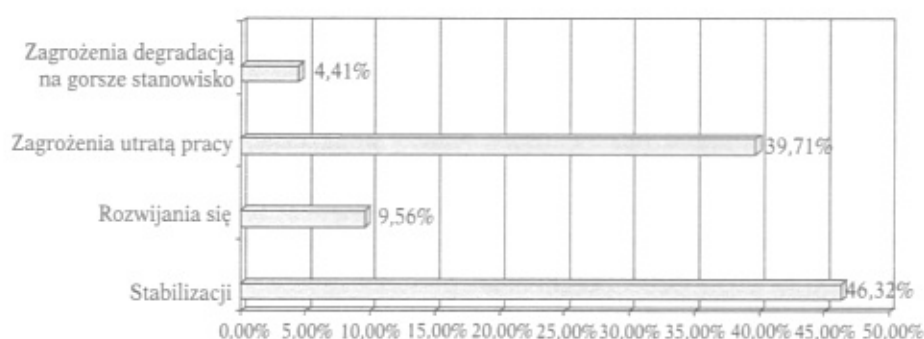
Zdaniem zdecydowanej większości respondentów (62,7%) podwyżki i awanse stosowane w ich firmach były niesprawiedliwe. Była to oczywiście ich subiektywna ocena, ale z pewnością stanowiła potwierdzenie nieprawidłowości związanych z niewłaściwym traktowaniem pracowników. Analiza wariancji wskazuje, że ocena ta nie zależała od stażu pracy na obecnym stanowisku pracy oraz całkowitego czasu zatrudnienia w danej firmie. Stwierdzono natomiast istotną różnicę w postrzeganiu awansów i nagród w zależności od dochodów respondentów.

Analiza za pomocą testu niezależności  $\chi^2$  pozwoliła stwierdzić, że na ich ocenę nie miało wpływu miejsce zatrudnienia w obrębie organizacji (rodzaj działu). Warto jednak podkreślić, że najczęściej wskazywali, iż są one niesprawiedliwe pracownicy działów handlu (22,5%), natomiast jako sprawiedliwe oceniali je najczęściej respondenci zatrudnieni w działach produkcji (20,4%). Ocena taka nie zależała również od wykształcenia, chociaż analiza strukturalna uzyskanych odpowiedzi wskazuje, że w grupie osób z wyższym wykształceniem respondenci najczęściej oceniali analizowane czynniki motywujące jako sprawiedliwe (41,7%), podczas gdy wszyscy pracownicy legitymujący się wykształceniem podstawowym twierdzili, że są one zdecydowanie niesprawiedliwe. Wyniki przeprowadzonych przez autorkę badań wskazują ponadto, że

na sposób oceny podwyżek czy awansów nie miała wpływu płeć oraz miejsce zamieszkania respondentów.

Kwestia poczucia sprawiedliwego traktowania nierozzerwalnie związana jest z odczuwaniem przez pracowników stabilizacji, rozwijania się lub też zagrożenia degradacją na gorsze stanowisko lub nawet utratą pracy w danej firmie. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują jednak, że prawie połowa wszystkich respondentów (46,3%) odczuwała stabilizację, która jakkolwiek pozornie równoznaczna z bezpieczeństwem, nie pozwala zaspokoić potrzeby rozwoju i realizacji indywidualnych aspiracji zawodowych. Ponadto, niewiele mniej osób czuło się zagrożonych utratą pracy (39,7%), co nie tylko nie sprzyja rozwijaniu się, ale potęguje stan niepewności burzącej poczucie bezpieczeństwa. Jedynie 9,6% respondentów uważało, że w ich firmie stworzone zostały warunki umożliwiające dynamiczny rozwój zawodowy (rysunek 1).

Rysunek 1. Wskazania respondentów związane z ich odczuciami jako pracowników danej firmy



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Analiza wariancji wskazuje, że nie występowały istotne różnice w odczuciach pracowników w zależności od stażu pracy na zajmowanym w trakcie badania stanowisku, łącznego stażu pracy w danej firmie, uzyskiwanego dochodu oraz wieku respondentów. Poczucie stabilizacji, rozwoju lub jego braku zależało natomiast od specyfiki działu, w którym zatrudniony był respondent. Zagrożenie utratą pracy najbardziej odczuwali pracownicy działów handlu (24,1%), a degradacją na podrzędne stanowisko osoby zatrudnione w działach księgowości (33,3%) oraz laboratoriach (także 33,3%).

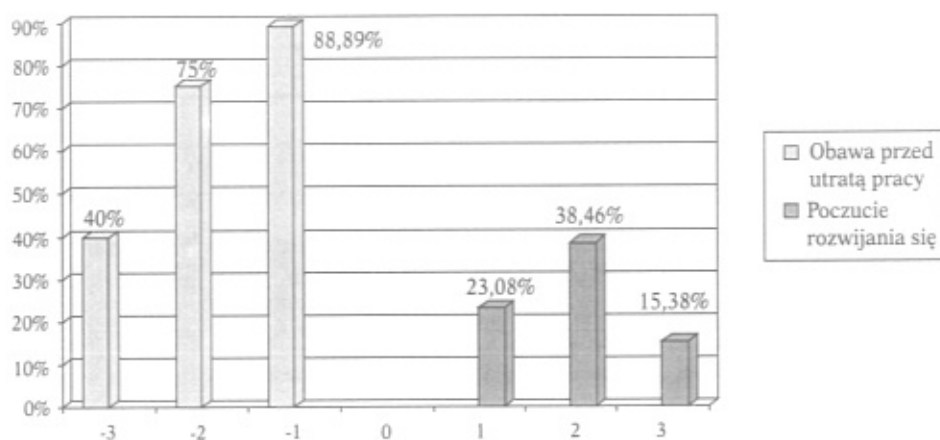
Charakterystyczne jest, że utraty pracy nie obawiali się wcale respondenci zatrudnieni w działach administracji i marketingu, nie wykazywali oni również obaw przed degradacją na gorsze stanowisko, chociaż ich zdaniem możliwości rozwoju były praktycznie żadne w przypadku działów administracji lub średnie w odniesieniu do działów marketingu (15,4% wskazań). Na postrzeganie swojej sytuacji w miejscu pracy nie miało wpływu wykształcenie, ani miejsce zamieszkania. Warto jednak zaznaczyć, że wśród respondentów

posiadających wyższe wykształcenie największy odsetek (48,3%) odczuwał zagrożenie utratą pracy, a tylko 17,2% z nich uważało, iż mogą się rozwijać.

Odczucia pracowników wpływają na stopień ich ogólnego zadowolenia lub niezadowolenia z pracy w danej firmie. Zdecydowana większość osób mających poczucie rozwijania się była co najmniej raczej zadowolona. Charakterystyczne jest także, iż wśród respondentów należących do każdej kategorii niezadowolonych większość obawiała się utraty pracy, chociaż im wyższy stopień niezadowolenia, tym odsetek respondentów bojących się zwolnienia z firmy jest wyraźnie niższy (rysunek 2).

Wizerunek firmy jako pracodawcy zdeterminowany jest również przez stworzenie w organizacji warunków pozwalających pracownikom odczuć, że wywierają faktyczny wpływ na rozwój firmy i rzeczywiście przyczyniają się do jej sukcesu, kształtując jej rynkowe losy. Jeżeli pracownicy nie mają takiego poczucia, nie tylko trudno im się identyfikować z celami firmy, czy czuć z nią emocjonalną więź, ale przede wszystkim w ich świadomości może wytworzyć się negatywny obraz przedsiębiorstwa.

Rysunek 2. Zależność pomiędzy stopniem zadowolenia z pracy w danej firmie a odczuciami pracowników



gdzie: -3 – bardzo niezadowolony, -2 – średnio niezadowolony, -1 – niezadowolony, 0 – obojętnie, 1 – raczej zadowolony, 2 – średnio zadowolony, 3 – bardzo zadowolony

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

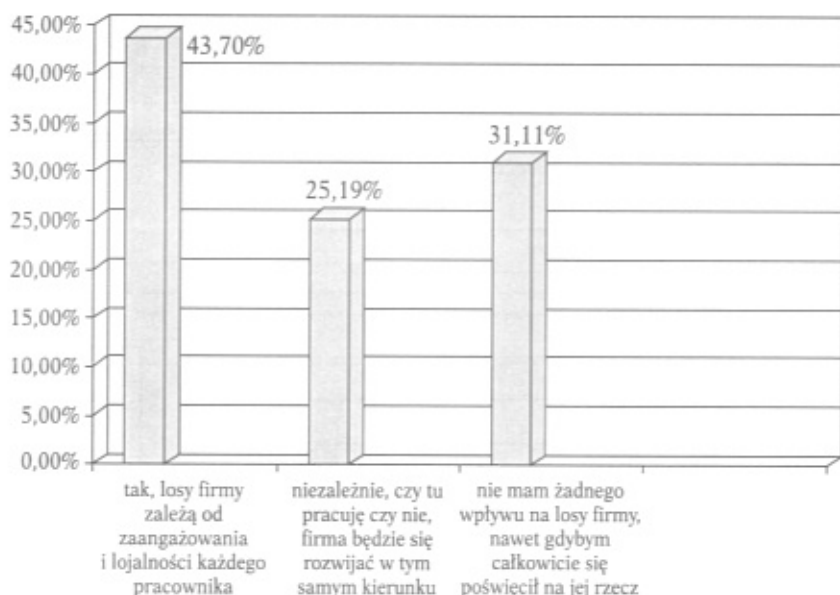
Chociaż respondenci najczęściej deklarowali, że losy ich firm zależą od zaangażowania i lojalności każdego pracownika (43,7% wskazań), jednak aż 31,1% badanych osób twierdziło, że nie ma żadnego wpływu na losy przedsiębiorstwa, nawet wówczas, gdyby całkowicie poświęcili się na jego rzecz (rysunek 3).

Wyniki badań przeprowadzonych przez autorkę nie wykazały istotnych różnic w kształtowaniu się takich opinii w zależności od stażu pracy na zajmowanych przez respondentów stanowiskach pracy, całkowitego stażu pracy

w danej firmie oraz wieku. Występowanie istotnych różnic stwierdzono natomiast w przypadku dochodów.

Chociaż analiza danych za pomocą testu niezależności  $\chi^2$  wskazuje na brak zależności między faktem, w jakim dziale pracowali respondenci, a ich postrzeganiem własnego wpływu na działalność firmy, interesujące są wyniki analizy struktury udzielonych odpowiedzi. Okazuje się, że największy odsetek wskazań, iż losy przedsiębiorstwa zależą od pracowników wystąpił wśród osób zatrudnionych w działach handlu (18,6%), skupu (18,6%), produkcji (15,6%) oraz w laboratoriach (15,2%), co zdaniem autorki wynikało ze specyfiki badanych przedsiębiorstw.

Rysunek 3. Wskazania respondentów związane z wywieraniem przez nich wpływu na losy firmy



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Warto również dodać, że wszyscy badani pracownicy działów marketingu stwierdzili, iż wywierają wyraźny wpływ na losy firmy. Brak wspomnianych zależności stwierdzono także w odniesieniu do wykształcenia respondentów, ich płci, czy miejsca zamieszkania.

Charakterystyczne jest jednak, że wśród osób z wyższym wykształceniem największa grupa respondentów (48,3%) uważała, iż wywiera widoczny wpływ na losy firmy, natomiast najmniejsza część respondentów stwierdziła, że nie ma na to żadnego wpływu (20,7%). Niewiele mniejsza część osób ze średnim wykształceniem wierzyła, że decyduje o przyszłości przedsiębiorstwa (45,4%). W grupie respondentów mających wykształcenie zawodowe odpowiedzi rozło-

żyły się równomiernie po 33,3%, natomiast wszystkie badane osoby z wykształceniem podstawowym twierdziły, że niezależnie od ich pracy w danej firmie, będzie się ona rozwijać w tym samym kierunku. Pozwala to na wyciągnięcie wniosku, iż najmniej związani z firmą czuli się pracownicy najgorzej wykształceni.

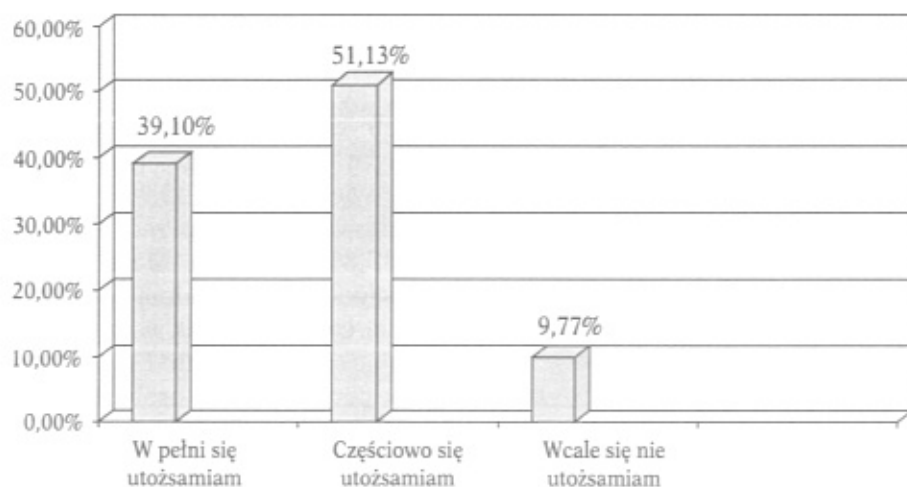
W porównaniu z kobietami, wśród których 39,6% uważało, że ma wpływ na losy firmy, znacznie większa część mężczyzn (58,6%) podzielała taką opinię. Z drugiej strony ponad dwu i półkrotnie więcej kobiet (35,9%) było zdania, że nie odgrywają rzeczywistej roli w kształtowaniu losów przedsiębiorstwa, podczas gdy z takim poglądem zgodziło się 13,8% mężczyzn. Może to świadczyć, że kobiety odczuwały słabsze więzi emocjonalne z zatrudniającymi je firmami. Ciekawe wydaje się również, iż częściej całkowity brak wpływu na losy firmy deklarowali respondenci mieszkający w miastach (33,7% ogółu pracowników mieszkających w miastach), w porównaniu z osobami ze wsi, wśród których taką opinię wyraził co piąty respondent (26,1%).

Dostrzeganie własnego wkładu w działanie firmy i możliwości kształtowania jej losów zdaniem autorki wiąże się bezpośrednio z odczuwaniem zadowolenia z pracy w określonej organizacji, co potwierdziły wyniki badań (poziom istotności wyniósł  $0,0198 < 0,05$ ). Na ich podstawie można także stwierdzić, że aż 70,6% osób najbardziej zadowolonych z pracy w danej firmie (ocena „3”) odczuwało wyraźny wpływ na jej losy, natomiast zdecydowana większość respondentów (88,9%) skrajnie niezadowolonych (ocena „-3”) była zdania, że nie mieli nawet znikomego wpływu na losy firmy. Łącznie 83,1% osób deklarujących, że ich wpływ był bezsporny było zadowolonych z pracy (suma ocen „1”, „2” i „3”).

Okazuje się jednak, że subiektywna ocena wywierania wpływu na losy firmy nie decydowała o odczuwaniu przez pracowników satysfakcji z pracy, co może pozornie budzić zdziwienie. Wbrew pozorom wynik taki nie jest jednak zaskakujący, świadczy raczej o braku dostatecznej więzi z firmą i skupianiu się przez pracowników na realizacji własnych indywidualnych celów. Chociaż test niezależności  $\chi^2$  wskazuje na brak ścisłej zależności, analiza strukturalna uzyskanych odpowiedzi pozwala na dostrzeżenie pewnych prawidłowości. W grupie osób deklarujących całkowity brak satysfakcji z pracy wszyscy bez wyjątku uważali, że nie mają żadnego wpływu na losy firmy, natomiast aż 3/4 respondentów całkowicie usatysfakcjonowanych stwierdziło, że wywierają istotny wpływ na to, co dzieje się w przedsiębiorstwie.

Ukształtowaniu w świadomości pracowników pozytywnego wizerunku firmy sprzyja ich identyfikowanie się z miejscem pracy i organizacją, której są członkami, czego odzwierciedleniem jest utożsamianie własnych indywidualnych celów z celami firmy jako całości i postrzeganie ich realizacji jako środka do osiągnięcia swoich dążeń. Ponad połowa ogółu respondentów stwierdziła, że utożsamia się z celami firmy jedynie częściowo (51,1% wskazań), natomiast co dziesiąty badany (9,8%) wcale nie identyfikował się z przedsiębiorstwem i jego celami, przy czym często cele te nie były komunikowane pracownikom, którzy wyłącznie intuicyjnie odgadywali ich treść (rysunek 4).

Rysunek 4. Wskazania respondentów związane ze stopniem ich utożsamiania się z celami firmy



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Na podstawie wyników przeprowadzonych badań nie stwierdzono istotnych różnic w odniesieniu do stopnia identyfikowania się pracowników z celami firmy zależnie od ich stażu pracy na obecnym stanowisku, całkowitego stażu pracy w danej organizacji i wieku. Natomiast zróżnicowanie takie występuje w zależności od dochodu uzyskiwanego przez respondentów dzięki pracy w konkretnej firmie (poziom istotności =  $0,0068 < 0,05$ ).

Stopień utożsamiania się z celami firmy nie zależał także od typu działu, w jakim zatrudnieni byli respondenci. Należy jednak podkreślić, że spośród osób, które w pełni utożsamiały się z celami przedsiębiorstwa, najliczniejsza grupa pracowała w działach handlu (19,2%), księgowości (17,3%) i skupu (17,3%). Natomiast prawie co trzecia osoba (30,8%) deklarująca, iż całkowicie nie identyfikuje się z organizacją i jej dążeniami była zatrudniona w laboratorium, co zdaniem autorki świadczy nie tyle o braku zgodności między indywidualnymi dążeniami pracowników oraz celami firmy, ale raczej o braku ich znajomości.

Identyfikowanie się z celami firmy nie zależało też od wykształcenia, chociaż na uwagę zasługuje fakt, że wśród osób z wyższym wykształceniem relatywnie rzadziej deklarowano całkowity brak identyfikacji z celami firmy (3,5%) w porównaniu z grupami respondentów posiadających wykształcenie średnie i zawodowe, w których takie opinie wyraziło odpowiednio 13,1% i 5,6% osób. Na utożsamianie się z celami przedsiębiorstwa nie miała również wpływu płeć respondentów i miejsce ich zamieszkania. Wśród mężczyzn nieznacznie większy odsetek stanowiły osoby w pełni identyfikujące się z celami firmy (44,8%) niż w grupie kobiet (37,5%). Podobne proporcje widoczne były w struk-



turze odpowiedzi udzielonych przez mieszkańców miast i wsi. Wśród respondentów mieszkających na wsi częściej deklarowano brak utożsamiania się z firmą (11,1%), podczas gdy spośród pracowników mieszkających w mieście taki pogląd podzielało 9,1%.

Identyfikowanie się z celami firmy jest ściśle związane z odczuwaniem przez pracowników zadowolenia z pracy w danej organizacji. Aż 40% osób oceniających stopień swojego niezadowolenia jako „-3” na zaproponowanej przez autorkę skali twierdziło, że wcale nie utożsamia się z firmą, natomiast żadna osoba spośród respondentów najbardziej zadowolonych (ocena „3”) nie podzielała takiego poglądu. Łącznie wśród osób podkreślających całkowitą identyfikację z celami organizacji aż 88,5% (suma ocen „1”, „2” i „3”) oceniło, iż są co najmniej zadowoleni z pracy w danej firmie. Z drugiej strony, wśród respondentów, którzy wskazali ocenę „3” 83,3% twierdziło, że całkowicie utożsamiają się z celami firmy. Widać zatem, że omawiana zależność jest równie silna w obu kierunkach, gdyż zadowolenie z pracy sprzyja podzieleniu celów firmy, a to z kolei wyzwala odczucie zadowolenia nie tylko z pracy jako takiej, ale przede wszystkim z przynależności do zespołu pracowniczego tworzącego daną organizację i realizacji zadań zmierzających do osiągnięcia jej celów.

Wyniki przeprowadzonych przez autorkę badań pozwalają stwierdzić, że identyfikowanie się z celami firmy jest uzależnione od faktu, czy respondenci mieli poczucie wywierania wpływu na jej losy. Pracownicy, którzy wcale nie utożsamiali się z firmą najczęściej uważali, że nie mają żadnego wpływu na przyszłość organizacji (69,2%), natomiast osoby całkowicie identyfikujące się z przedsiębiorstwem były przeważnie zdania, że jego losy zależą od ich zaangażowania i lojalności (74,5%).

Zdaniem autorki może budzić zdziwienie fakt, iż spory odsetek osób, które wcale nie identyfikowały się z firmą uważał, że wywiera wpływ na jej rozwój (15,4%). Trzeba jednak podkreślić, że wpływ taki może mieć różny charakter, także negatywny. Oznacza to, że zawsze istnieje niebezpieczeństwo działania pracowników na szkodę przedsiębiorstwa lub zachowywania przez nich biernej postawy, co może stać się przyczyną znacznych dysfunkcji w funkcjonowaniu organizacji, wywołując w niej kryzys.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na identyfikowanie się z celami firmy jest odczuwanie satysfakcji z pracy w danym przedsiębiorstwie (poziom istotności = 0,0019 < 0,05). Respondenci w pełni identyfikujący się z organizacją deklarowali, iż są całkowicie usatysfakcjonowani (21,6% wskazań) lub w miarę usatysfakcjonowane (69,2%), natomiast aż 91,7% badanych osób odczuwających pełną satysfakcję całkowicie utożsamiało się z celami firmy, żadna z nich nie wskazała na zupełny brak takiej identyfikacji. Może wydawać się zastanawiające, iż ponad połowa badanych osób, które wcale nie identyfikowały się z przedsiębiorstwem i jego celami (53,9%) deklarowała, że jest w miarę usatysfakcjonowana, natomiast nikt w tej grupie nie podkreślał całkowitego braku satysfakcji.

Okazuje się jednak, że na odczuwanie satysfakcji wpływają również inne uwarunkowania. Dlatego, pomimo iż z punktu widzenia firmy, najbardziej opty-

malnym rozwiązaniem jest zatrudnianie usatysfakcjonowanych pracowników, dzielących cele organizacji, nie zawsze zbieżność celów indywidualnych i organizacyjnych jest czynnikiem odgrywającym kluczową rolę w procesie wywoływania satysfakcji. Należy jedynie pamiętać, że cele takie nie mogą być skrajnie rozbieżne, a w przypadku zaistnienia pewnych różnic między nimi, pracodawca musi podejmować kompleksowe działania zmierzające do komunikowania dążeń firmy pracownikom i ich wyjaśniania. W przeciwnym razie może bowiem dojść do wspomnianej wcześniej sytuacji przeciwstawiania się członków organizacji osiągnięciu zamierzeń ogólnooorganizacyjnych.

Na wizerunek firmy wpływa oczywiście fakt, czy pracownicy mogą poprzez pracę realizować potrzeby zarówno materialne, jak i niematerialne czy też pracodawca nie stwarza im odpowiednich warunków do ich realizacji. Zdecydowana większość respondentów stwierdziła, że pracując w danej firmie zaspokajają jedynie potrzeby materialne (45,4%). Znacznie mniej osób (16,9%) uważało, że zaspokajane są ich potrzeby społeczne poprzez przynależność do zgranego zespołu pracowniczego, 11,5% respondentów twierdziło, że zaspokajane są odczuwane przez nich potrzeby uznania i szacunku ze strony współpracowników, 8,5% – potrzeby samorealizacji zawodowej, a 2,3% – pogłębiania dotychczasowej wiedzy. Natomiast inne grupy potrzeb lub fakt jednoczesnego zaspokajania kilku ich rodzajów uzyskały zdecydowanie mniej wskazań. Wyniki te świadczą o tym, że pracodawcy nie rozumieją lub nie doceniają znaczenia umożliwiania pracownikom realizacji ich różnorodnych dążeń. Często traktują wynagrodzenie jako podstawową i wystarczającą formę spełniania oczekiwań pracowników, którzy nie bez słuszności uważają, że wartość świadczeń materialnych jest zdecydowanie zbyt niska.

Wyniki przeprowadzonych przez autorkę badań wskazują, że rodzaj zaspokajanych potrzeb nie zależy od stażu pracy na zajmowanym podczas badania stanowisku, całkowitego stażu pracy w danej firmie czy wieku. Stwierdzono natomiast występowanie istotnej różnicy odnośnie rodzaju zaspokajanych potrzeb w zależności od dochodu. Omawiany czynnik uzależniony był także od specyfiki działów, w których zatrudnieni byli respondenci. Należy podkreślić, że najwięcej osób wśród respondentów uważających, że zaspokajane są ich potrzeby uznania i szacunku ze strony współpracowników, stanowili pracownicy działów handlu (33,3%). Natomiast osoby zatrudnione w działach skupu stanowiły największy odsetek (34,8%) w grupie respondentów twierdzących, że zaspokajane są ich potrzeby społeczne związane z przynależnością do zespołu pracowniczego. Aż 66,7% respondentów podkreślających, że spełniane są ich dążenia do pogłębiania wiedzy pracowało w działach produkcji. Natomiast wszyscy respondenci deklarujący fakt zaspokajania ich potrzeb rozwoju intelektualnego w nowych kierunkach byli zatrudnieni w księgowości, a 27,3% osób twierdzących, że zaspokajana jest ich potrzeba samorealizacji zawodowej i osobistej pracowało w laboratoriach (prawie równie często opinię taką wyrażali pracownicy działów handlu). Jak wykazały wyniki badań, rodzaj zaspokajanych potrzeb nie zależy od wykształcenia, płci i miejsca zamieszkania.

## Czynniki odzwierciedlające postrzeganie firmy jako pracodawcy

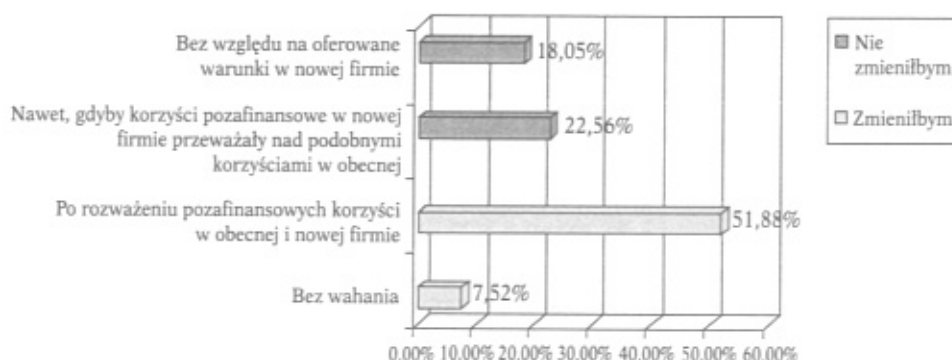
Omówione dotychczas czynniki determinujące wizerunek firmy jako pracodawcy wśród pracowników decydują jednocześnie o lojalności wobec pracodawcy oraz jej stopniu i zakresie, czyli wartości wskaźnika lojalności. Można bowiem mówić o lojalności bezwzględnej, mającej miejsce wówczas, kiedy niezależnie od uwarunkowań finansowych (np. nagłe pogorszenie się sytuacji ekonomiczno-finansowej firmy) oraz pozafinansowych, pracownicy odczuwają tak silne więzi emocjonalne z przedsiębiorstwem, że nie byłoby zdolni do jego opuszczenia. Wzbudzenie takiej lojalności jest możliwe jedynie wtedy, gdy obraz firmy jako pracodawcy utrwalony w świadomości odbiorców jest wyjątkowo pozytywny, na co wpływa podejmowanie przez firmę w długim okresie czasu spójnych działań zmierzających do stworzenia warunków indywidualnego rozwoju dla każdego członka organizacji oraz elastyczne reagowanie na zmiany jego oczekiwań.

Lojalność może mieć także charakter względny. Opiera się wówczas nie na relacjach emocjonalnych, ale ekonomicznych i/lub społecznych, co powoduje, że pracownik nie zawaha się zmienić pracodawcy, jeśli inna firma zaproponuje mu korzystniejsze warunki materialne, a swoją lojalność będzie okazywał, dopóki nie znajdzie takiej okazji. Oczywiście najgorszym wariantem z punktu widzenia pracodawcy jest sytuacja, kiedy pracownicy nie wykazują wcale lojalności wobec niego, co może przejawiać się albo biernością, albo wręcz sabotowaniem działalności firmy, prowadzącym do narastania sytuacji konfliktowych, a nawet kryzysowych.

Wyniki badań przeprowadzonych przez autorkę wskazują, że ponad połowa respondentów (51,9%) zmieniłaby firmę, przechodząc na równorzędne stanowisko, na którym wykonywana praca byłaby związana z identycznymi warunkami płacowymi, po rozważeniu pozafinansowych korzyści w obecnym i nowym miejscu pracy. O lojalności bezwzględnej można mówić w odniesieniu do 18,1% badanych osób, które stwierdziły, że nie zmieniłyby miejsca pracy bez względu na oferowane im warunki w innej firmie. Natomiast zupełny brak lojalności deklarowało 7,5% respondentów, twierdząc, że bez wahania zmieniliby miejsce pracy (rysunek 5). Aczkolwiek nie jest to duża część odpowiedzi, może budzić niepokój fakt, że łącznie zdecydowana większość pracowników byłaby skłonna zmienić pracodawcę, co świadczy o braku umiejętności lub nie przywiązywaniu wagi przez pracodawców do wytworzenia w badanych organizacjach silnej kultury organizacyjnej koncentrującej się na zaspokajaniu potrzeb odbiorców wewnętrznych i zewnętrznych.

Na podstawie wyników przeprowadzonych badań można stwierdzić, że stopień lojalności nie zależy od stażu pracy na zajmowanym w chwili badania stanowisku, całkowitego stażu pracy w danej firmie oraz wieku. Jest natomiast uzależniony od dochodu, ale zdaniem autorki chodzi wówczas o lojalność względną.

Rysunek 5. Wskazania respondentów związane z ich gotowością do zmiany pracodawcy odzwierciedlającą ich lojalność



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Analiza za pomocą testu niezależności  $\chi^2$  pokazuje, że lojalność lub jej brak ściśle związane są z charakterem działu, w którym pracowali respondenci. W grupie osób, które bez wahania zmieniłyby firmę, zdecydowana większość (60%) pracowała w działach handlu. Pozostali reprezentanci z tej grupy w zbliżonej liczbie byli zatrudnieni w działach technicznych, skupu, produkcji oraz laboratoriach. Należy dodać, że w innych komórkach organizacyjnych nikt nie wyrażał chęci zmiany miejsca pracy na równorzędne stanowisko przy takich samych warunkach płacowych. Natomiast wśród respondentów twierdzących, że bez względu na oferowane im warunki u innego pracodawcy nie odeszliby ze swojej firmy, co piąta osoba (20,8%) była zatrudniona w księgowości lub dziale produkcji (także 20,8%), czyli najczęściej w tych komórkach organizacyjnych można było zaobserwować postawę bezwzględnej lojalności wobec pracodawcy.

Na lojalność pracowników nie wpływało ich wykształcenie. Warto jednak podkreślić, że wśród osób z wyższym wykształceniem tylko 3,5% deklarowało chęć zmiany firmy bez wahania, wśród osób ze średnim wykształceniem – 7%, a z zawodowym – 18,8%. Natomiast żaden respondent posiadający podstawowe wykształcenie nie stwierdził, że bez wahania zmieniłby pracodawcę. Wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia obserwowano zatem rzadsze występowanie postaw skrajnie nielojalnych, co może wynikać z faktu większego przywiązania do obecnej firmy związanego z zaspokajaniem pozamaterialnych potrzeb pracowników. Osoby z najniższym wykształceniem nie wierzyły natomiast, że mogłyby znaleźć pracę w innej firmie, znały bowiem uwarunkowania na rynku pracy. Jednak w przypadku wyjątkowo drastycznego zaniechania pozamaterialnych potrzeb pracowników były skłonne zmienić pracodawcę po rozważeniu pozafinansowych korzyści w obecnej i potencjalnej firmie, co podkreślał każdy respondent mający wykształcenie podstawowe.

Lojalność nie była także uzależniona od płci badanych pracowników. Jednak kobiety prawie dwukrotnie częściej deklarowały, że nie zmieniłyby firmy bez względu na oferowane im warunki w nowym miejscu pracy (20% wskazań wobec 10,7% wśród mężczyzn). Wykazywały zatem większy poziom lojalności bezwzględnej, podczas gdy częstotliwość występowania całkowitego braku lojalności w obu grupach była podobna (7,6% wśród kobiet i 7,1% wśród mężczyzn).

Analizowana cecha nie zależy również od miejsca zamieszkania. Trzeba jednak zaznaczyć, że największa przewaga mieszkańców miast była widoczna w grupie respondentów, którzy bez wahania przeszliby do nowej firmy (80% wobec 20% osób wyrażających taką opinię, które mieszkały na wsi). Najmniejszą zaś przewagę mieszkańców miast odnotowano wśród osób podkreślających bezwzględna lojalność w stosunku do obecnego pracodawcy (54,2% wobec 45,8% wśród respondentów ze wsi). Zdaniem autorki wynika to z większej mobilności mieszkańców miast i ich większej świadomości własnych potrzeb zawodowych oraz osobistych, jak również z często lepszego przygotowania (np. posiadania relatywnie wyższego wykształcenia czy większej praktyki zawodowej), co sprzyja łatwiejszemu przechodzeniu z jednej firmy do drugiej.

Stopień lojalności lub jej całkowity brak, co wydaje się oczywiste, zależy od stopnia zadowolenia z pracy w danej firmie. Wśród respondentów najbardziej zadowolonych (ocena „3”) aż 38,9% nie zmieniłoby miejsca pracy bez względu na warunki oferowane w nowej firmie, natomiast w grupie osób bardzo niezadowolonych (ocena „-3”) pogląd taki podzielało jedynie 4,2% respondentów.

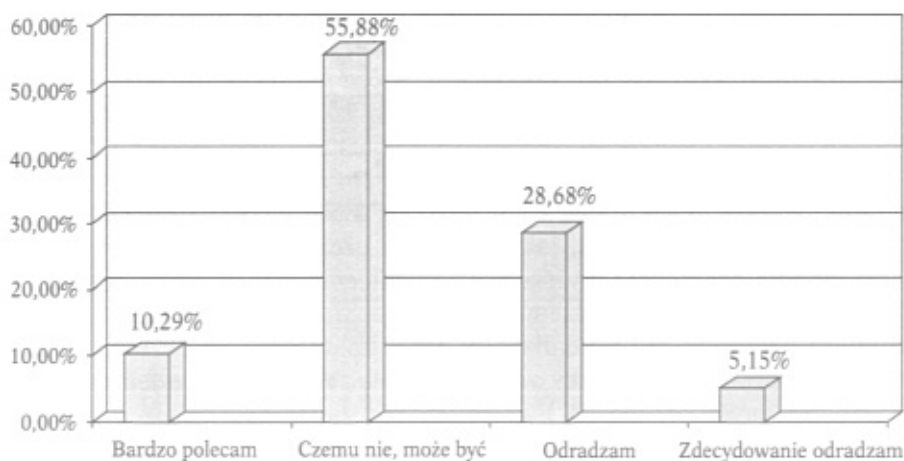
Lojalność uzależniona jest także od odczuć pracowników związanych z traktowaniem ich przez przełożonych z szacunkiem i w sposób podmiotowy. Nie ma zaś na nią wpływu stopień zintegrowania ze współpracownikami, czy poczucie oddziaływania na losy firmy oraz rodzaj zaspokajanych przez nią potrzeb pracowników. Chociaż może się to wydawać zaskakujące, zdaniem autorki potwierdza jedynie brak dostatecznej świadomości pracowników własnej rangi, obawy przed egzekwowaniem nie tylko spełniania swoich potrzeb, ale wręcz podstawowych praw pracowniczych.

Obok lojalności, podstawowym wyznacznikiem opinii pracowników na temat firmy jest zdaniem autorki wartość wskaźnika rekomendacji. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że 10,3% respondentów bardzo polecało pracę w zatrudniającej ich firmie (rysunek 6). Ponad połowa badanych wyrażała znacznie mniej zdecydowaną zachętę do podjęcia tam pracy (55,9% wskazań), natomiast ponad 1/3 badanych osób odradzała rozpoczęcie pracy w danym przedsiębiorstwie (33,8%, w tym 5,6% zdecydowanie odradzało podjęcie takiego kroku).

Według autorki uzyskane wyniki powinny wzbudzić zaniepokojenie wśród pracodawców, ponieważ stanowią najlepsze odzwierciedlenie zastrzeżeń, jakie mieli pracownicy. Ich opinie o firmie w roli pracodawcy przekazywane bezpośrednio uczestnikom marketingowego otoczenia firmy będących potencjalnymi członkami organizacji są znacznie bardziej wiarygodne niż oficjalne de-

klaracje przedsiębiorstwa. Przyczynia się to do kreowania negatywnego zewnętrznego wizerunku firmy jako pracodawcy, który wpływa także na jej postrzeganie w innych wymiarach, w tym jako producenta, co może rzutować na łączny obraz całego przedsiębiorstwa i wytwarzanych w nim produktów.

Rysunek 6. Wskazania respondentów odzwierciedlające rekomendowanie podjęcia pracy w danej firmie



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Wartość wskaźnika rekomendacji nie zależy od stażu pracy na zajmowanym przez respondentów w czasie badania stanowisku, łącznego stażu pracy w danej firmie oraz wieku. Analiza wariancji wykazała, że występuje istotna różnica w nasileniu rekomendacji zależnie od dochodu uzyskiwanego przez respondentów w danym przedsiębiorstwie, co mimo wszystko świadczy, że dla znacznej części pracowników nadal ważnym wyznacznikiem atrakcyjności pracy w konkretnej firmie są świadczenia płacowe.

Zastosowanie testu niezależności  $\chi^2$  nie wykazało zależności pomiędzy typem działu, w którym zatrudnieni byli respondenci a wartością wskaźnika rekomendacji. Ciekawe jest jednak, iż wśród badanych osób, które bardzo polecały pracę w danej firmie najwięcej było pracowników działów produkcji (21,4%) i laboratoriów (także 21,4%). Warto przypomnieć, że pracownicy tych komórek organizacyjnych wykazywali także wysoki stopień lojalności bezwzględnej. Natomiast zdecydowanie najwięcej respondentów całkowicie odradzających potencjalnym pracownikom podjęcie pracy w ich firmie było zatrudnionych w działach handlu (28,6%), co przy najwyższym w tej grupie odsetku osób deklarujących, że bez wahania byłyby skłonne zmienić pracodawcę (60%) wskazuje, iż pracownicy tych komórek organizacyjnych odczuwali najsłabsze więzi ze swoimi firmami.

Wartość wskaźnika rekomendacji nie jest także uzależniona od wykształcenia, płci i miejsca zamieszkania. Trzeba jednak podkreślić, że żadna z badanych osób posiadająca podstawowe i zawodowe wykształcenie nie podzielała zdania, iż bardzo poleca pracę w danej firmie. Natomiast najczęściej całkowicie odradzali podjęcie pracy w ich firmie respondenci z wyższym wykształceniem (10,3%), podczas gdy twierdziło tak tylko 3,5% posiadaczy wykształcenia średniego, a nikt z wykształceniem podstawowym nie wskazał takiej odpowiedzi.

Wśród mężczyzn trzykrotnie częściej (10,4%) zdecydowanie odradzano rozpoczęcie pracy w danej firmie niż w grupie kobiet (3,7%), częściej wybierano także wariant „odradzam” (34,9%) wobec 27,1% wśród kobiet. Co dziesiąty respondent mieszkający w mieście i na wsi bardzo polecał pracę w danej organizacji (odpowiednio 10,1% oraz 10,6%). Nieznacznie częściej osoby ze wsi odradzały pracę (29,8%) lub zdecydowanie odradzały (6,4%) wobec 28,1% i 4,5% wśród osób z miasta.

Intuicyjnie można było przypuszczać, co potwierdziły badania, że wartość wskaźnika rekomendacji uzależniona jest od następujących czynników:

- 1) stopnia zadowolenia z pracy w danej firmie,
- 2) stopnia satysfakcji,
- 3) stopnia i formy lojalności,
- 4) oceny stylu zarządzania,
- 5) rodzaju zaspokajanych potrzeb,
- 6) oceny, czy awanse i nagrody są przyznawane sprawiedliwie,
- 7) poczucia stabilizacji lub jej braku,
- 8) postrzeganego stopnia samodzielności w podejmowaniu decyzji,
- 9) poczucia zintegrowania z innymi pracownikami,
- 10) oceny pracy jako twórczej, stresującej itp.

Wśród osób zdecydowanie odradzających pracę w firmie przeważająca większość (71,4%) miała poczucie zagrożenia utratą pracy. Poczucie takie deklarowała także większość respondentów (59%) odradzających pracę. Może budzić niepokój, iż w grupie respondentów, którzy bardzo polecali pracę w danym przedsiębiorstwie, większość miała poczucie stabilizacji (64,3%) a ponad trzykrotnie mniej uważało, że się rozwija (21,4%). Może to świadczyć, iż badane osoby miały niewielkie wymagania w stosunku do pracodawców, których zaspokojenie na minimalnym poziomie było wystarczającym czynnikiem, aby pozytywnie rekomendować firmę jako pracodawcę.

Wbrew pozorom danie pracownikom całkowitej samodzielności nie było przez nich oceniane pozytywnie, co może wynikać z obaw przed ryzykiem i odpowiedzialnością za podejmowanie własnych decyzji. W sumie ponad połowa respondentów twierdzących, że mieli pełną swobodę decyzyjną odradzała podjęcie pracy w zatrudniających ich firmach (33,3%) lub zdecydowanie odradzała taki krok (22,2%). Pracownicy mogli tak duży zakres samodzielności postrzegać także jako pozostawienie ich samym sobie. Niezwykle niepokojący wydaje się również fakt, że wszyscy pracownicy oceniający, iż nie mieli żadnej samodzielności w podejmowaniu decyzji wybrali odpowiedź „czemu nie,

może być”, jakby zupełnie nie przeszkadzały im ograniczenia w przejawianiu własnej inicjatywy.

### Zakończenie

Na podstawie przedstawionych rozważań można wskazać podstawowe czynniki determinujące wewnętrzny wizerunek firmy oraz cechy charakteryzujące pracowników, od których są one uzależnione. Większość z nich zależy od dochodu. Świadczy to zdaniem autorki o realizacji działań personalnych w badanych firmach na poziomie zaspokajania (przynajmniej częściowego) materialnych (a konkretnie finansowych) potrzeb pracowników, czyli potrzeb leżących u podstaw piramidy ich oczekiwań.

Wymienione w tablicy 1 determinanty postrzegania przedsiębiorstwa przez pracowników znajdują odzwierciedlenie w stopniu ich lojalności, gotowości do zmiany pracodawcy oraz sile rekomendacji pracy w danej firmie, które również uzależnione są od dochodów uzyskiwanych przez respondentów, przy czym stopień lojalności wykazuje ponadto zróżnicowanie w zależności od działu, w którym zatrudnieni byli badani pracownicy.

Tablica 1

Czynniki determinujące wewnętrzny wizerunek firmy oraz cechy, od których są uzależnione

Determinanty wizerunku	Cechy respondentów wpływające na ocenę determinant wizerunku
Klimat panujący w firmie	Wiek
Stopień sprawiedliwości nagradzania, awansowania itp.	Dochody
Poczucie rozwijania się bądź jego braku	Specyfika działu, w którym pracował respondent
Prowadzenie przez pracodawcę badań zadowolenia z pracy wśród pracowników	Wykształcenie
Zakres wywierania wpływu na losy firmy	Dochody
Stopień identyfikowania się z celami firmy	Dochody
Rodzaj potrzeb pracowników, które zaspokaja pracodawca	Dochody, specyfika działu, w którym pracował respondent

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Trzeba również pamiętać, że przedstawione czynniki warunkujące wewnętrzny wizerunek firmy jako pracodawcy wpływają bezpośrednio na jej postrzeganie przez uczestników zewnętrznego rynku pracy, a pośrednio także na wizerunek przedsiębiorstwa jako producenta, na wizerunek wytwarzanych w nim produktów itp., czyli na ogólny wizerunek organizacji. Dlatego pracodawcy, przystępując do opracowywania zasad polityki personalnej oraz ich implementacji, powinni uwzględniać zidentyfikowane przez autorkę determinanty ich wizerunku oraz wzajemne zależności, jakie między nimi występują. Pozwoli to zdecydowanie ograniczyć kształtowanie się negatywnych opinii pracowników na temat firm, w których są zatrudnieni.



## DETERMINANTS OF COMPANY IMAGE AS AN EMPLOYER

### Summary

The article presents, on the basis of results of empirical research, the problem of shaping company image as an employer among internal subjects i.e. employees. This image depends mostly on the following factors: the climate inside the company; fair and justified rules of awarding pay rises, promotions, bonuses, etc.; stabilisation or lack thereof, opportunities and scope for exerting influence by individual employees on development of the entire organisation; the degree of individual employees' identification with the firm's objectives; creation of conditions contributing to satisfaction of their tangible and intangible needs.

Employees of surveyed firms would most frequently point to the climate of unsound rivalry, unfair pay rise and promotions, as well as a threat of job losses.

The following part of the article tackles two basic factors reflecting the firm's image as an employer: employee loyalty and recommending by employees their firm as a potential employer to outside parties. Special attention was paid to determinants, while loyalty towards a firm was divided into absolute and relative loyalty.

Results of the study indicate that enterprises were viewed negatively by their employees, which contributed to shaping of a negative image of the surveyed firms in their external environment.