

# Prokobiecość w kształtowaniu wizerunku pracodawcy

URSZULA BUKOWSKA

*Katedra Zarządzania Zasobami Pracy, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*

W artykule ukazano zależność występującą między ułatwieniami oferowanymi kobietom przez pracodawców a ich wizerunkiem na rynku pracy. Przedstawiono model kształtowania wizerunku pracodawcy. Ukazano także jakie ułatwienia są oferowane kobietom przez pracodawców. Stwierdzono, że pozytywnie wpływają one zarówno na osiągnięcie przez kobiety równowagi praca – życie jak i na wizerunek pracodawcy. Ważne jednak, by oferowane ułatwienia były zbieżne z oczekiwaniami pracowników, a jak wynika z badań, ten warunek często nie jest spełniony.

**Słowa kluczowe:** kształtowanie wizerunku pracodawcy, kobieta, zarządzanie różnorodnością, równowaga praca – życie.

## Wstęp

Od początku XX wieku następuje systematyczna zmiana sposobu postrzegania pracownika i jego roli w organizacji. Obecnie jest on uznawany za podmiot pracy na tyle ważny, by pracodawca dbał o sposób, w jaki jest przez pracownika postrzegany. Dlatego też kwestia wizerunku pracodawcy jest przedmiotem rozważań w publikacjach naukowych, ale jest też obiektem zainteresowania zarządzających organizacjami. W niniejszym artykule uwaga zostanie zwrócona na sposób postrzegania pracodawców na jednym z segmentów rynku pracy, na którym podaż pracy ucieleśniona jest w kobietach. Celem badań jest w związku z tym identyfikacja zależności występujących między prokobiecością pracodawcy a jego wizerunkiem na rynku pracy. Za przejawy prokobiecości przyjęte zostaną wprowadzone przez pracodawcę ułatwienia oferowane kobietom, mające pomóc im w osiągnięciu tak zwanej równowagi praca – życie (*work-life balance*). Aby cel zrealizować, zaprezentowano istotę wizerunku pracodawcy, zarządzania różnorodnością ze

względu na płeć, a także koncepcji równowagi praca – życie. W związku z tym przeprowadzono analizę literatury przedmiotu. W celu zbadania opinii pracujących kobiet, dotyczących ułatwień oferowanych im przez pracodawców oraz wizerunku tych pracodawców, zrealizowano badania sondażowe, za pomocą kwestionariusza. W kwestionariuszu zamieszczono kafeterię potencjalnych ułatwień stosowanych w organizacjach, by pomóc kobietom w osiągnięciu równowagi praca – życie; respondentki zostały poproszone o wskazanie tych, z których mogą skorzystać w pracy oraz o dokonanie subiektywnej oceny ich znaczenia. Zapytano również o skutki wprowadzenia tych ułatwień dla społeczeństwa, organizacji i jej wizerunku na rynku pracy oraz dla kobiety. Zainteresowano się także kwestią badania oczekiwań pracowników oraz ewentualnym wdrożeniem w organizacji kompleksowego programu ułatwiającego kobietom osiągnięcie równowagi praca – życie.

Respondentkami były kobiety zatrudnione na podstawie umowy o pracę, z wyższym wykształceniem. Uznano, że taki poziom wykształcenia potencjalnie zwiększa szanse zaliczenia pracownika do grona kluczowych, do których adresowane są najczęściej programy praca – życie. Respondentki celowo dobierano tak, by znajdowały się w drugim lub trzecim etapie kariery zawodowej, bowiem w tych etapach kariery najsilniej odczuwany jest konflikt związany z wielością pełnionych ról. Ankietę wypełniło 37 kobiet. 43% z nich było matkami, z tego 25% więcej niż dwojga dzieci. Pięć pań (13%) było w ciąży. Zróżnicowane były organizacje, w których respondentki są zatrudnione. Odnosi się to zarówno do ich wielkości, jak i działalności. 37% z nich stanowią przedsiębiorstwa międzynarodowe. Zwracano uwagę na to, by respondentki pracowały w różnych organizacjach. Niejednokrotnie po otrzymaniu wypełnionej ankiety przeprowadzano z respondentką dodatkowo wywiad uszczegółwiający pozyskane informacje. Dodatkowo wykorzystano również wywiady z pracodawcami niektórych kobiet.

## 1. Kształtowanie wizerunku pracodawcy – refleksja teoretyczna

Podobnie jak w przypadku ogólnego wizerunku organizacji, tak i w odniesieniu do wizerunku pracodawcy, rozumianego jako sposób postrzegania (obraz) organizacji na rynku pracy (Bukowska, 2012, s. 27), wskazać można różne jego rodzaje. Wynikają one bądź to z ulokowania interesariuszy oceniających pracodawcę (wizerunek wewnętrzny i zewnętrzny), bądź też z wartościowania obrazu pracodawcy (wizerunek pozytywny, negatywny lub obojętny), albo z siły oddziaływania wizerunku, znajomości pracodawcy na rynku pracy (silny, słaby). Określając rodzaje wizerunku adaptuje się także podział prezentowany w odniesieniu do

ogólnego wizerunku organizacji, wyróżniając wizerunek rzeczywisty, komunikowany, wyobrażony sobie, pożądanym oraz idealnym (Baruk, 2006, s. 37).

Przyjmuje się, że wizerunek pracodawcy jest kategorią dynamiczną, zmieniającą się pod wpływem działań podejmowanych przez pracodawcę lub niezależnych od niego, a wynikających z funkcjonowania konkurencji, albo zmian dokonujących się na rynku pracy. Działania podejmowane przez pracodawcę, związane z budowaniem rozpoznawalnej i niepowtarzalnej tożsamości (Backhaus, Tikoo, 2004, s. 504), tworzeniem na rynku pracy czytelnego poglądu o tym, co wyróżnia pracodawcę i czyni go „pracodawcą z wyboru” (Bukowska, 2012, s. 29), określić można jako kształtowanie wizerunku pracodawcy. Wskazany w jednej z publikacji przebieg tego kształtowania (obejmujący określanie szczególnej wartości oferowanej przez organizację pracownikom; promowanie wizerunku wśród potencjalnych pracowników, agencji doradztwa personalnego, doradców zawodowych oraz promowanie wizerunku pracodawcy wewnątrz organizacji (Backhaus, Tikoo, 2004, s. 502), można uznać za nazbyt ogólny, a w związku z tym nastroczający trudności aplikacyjne. Jednakże, z drugiej strony, zbyt daleko idące uszczegółowienie przebiegu tego procesu może spowodować, że straci on na swym uniwersalizmie. Dlatego też w niniejszym artykule proces kształtowania wizerunku pracodawcy podzielono na cztery fazy. Są to:

1. Faza przygotowawcza – przebiegająca dwutorowo, ponieważ obejmuje ocenę obecnego wizerunku na rynku pracy oraz określenie wizerunku idealnego. Dokonując diagnozy obecnego wizerunku ocenia się go zarówno ze względu na siłę jego oddziaływania, jak i pozycję na skali pozytywny – negatywny. Posłużyć do tego może sondaż opinii pracowników. Innym źródłem wiedzy na temat pozycji organizacji na rynku pracy i postrzeganiu jej przez podmioty funkcjonujące na tym rynku może być ułożenie pracodawcy w rankingach na najlepszego bądź najgorszego pracodawcę. Kryteria służące do oceny wizerunku pracodawcy na skali pozytywny – negatywny są zarazem determinantami tego wizerunku. Są to zatem jakość funkcji personalnej w organizacji, kultura organizacyjna, wywiązywanie się pracodawcy z kontraktu psychologicznego, styl zarządzania, warunki pracy i płacy (Bukowska, 2012, s. 30). Wizerunek idealny określony jest natomiast w drodze wskazania specyficznych dla organizacji, możliwych do osiągnięcia w wyznaczonym czasie, elementów tożsamości<sup>1</sup>, atrakcyjnych dla docelowego segmentu rynku pracy.
2. Faza właściwa – wdrażanie wizerunku idealnego, przy zastosowaniu jednej z trzech opcji (strategii). W zależności bowiem od zdiagnozowanej luki wize-

---

<sup>1</sup> Na tożsamość organizacji składają się elementy pozwalające na jej identyfikację; odbicie tej tożsamości w świadomości odbiorców jest natomiast uznawane za wizerunek organizacji.

runkowej, czyli rozbieżności między wizerunkiem idealnym i obecnym, podejmowana jest decyzja o wzmocnieniu i promocji obecnego pozytywnego wizerunku, zmianie obecnego negatywnego wizerunku albo budowaniu wizerunku, gdy organizacja jako pracodawca jest obojętna.

3. Utrwalanie wizerunku na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy. Znaczącą rolę odgrywa tu komunikacja wewnętrzna, a może nawet w większym stopniu informowanie pracowników o wykorzystywanych przez pracodawcę, wyróżniających go nośnikach tożsamości. Na zewnętrznym rynku pracy stosowane są z kolei takie narzędzia promowania wizerunku jak: przekaz za pośrednictwem pracowników, udział w konkursach na najlepszego pracodawcę, techniki pisemne, w tym ogłoszenia o poszukiwaniu pracowników, raporty społeczne, biuletyny, a także specjalne wydarzenia typu targi pracy oraz Internet.
4. Kontrola dotycząca nie tylko prawidłowego przebiegu zaplanowanych działań, ale też adekwatności tych działań do dynamicznego otoczenia organizacji. Znaczenie tej fazy oddaje następujące stwierdzenie: pozytywny wizerunek pracodawcy długo się buduje, ale szybko traci (Orrick, 2008, s. 27).

Wskazane fazy traktowane mogą być przez pracodawców jako subprocesy, dowolnie przez nich realizowane. Rodzaj podejmowanych w ich ramach działań zależy od różnych czynników, takich jak wielkość organizacji, forma jej własności oraz jej sytuacja ekonomiczna, sytuacja na rynku pracy i działalność konkurencji, także w sferze funkcji personalnej, a także specyfika zasobów ludzkich organizacji. Istotna jest tu między innymi pozycja pracowników, ogółem i poszczególnych ich grup, wśród interesariuszy organizacji, to, czy są zaliczani do interesariuszy definitywnych, dysponujących takimi atrybutami jak władza, legitymizacja (założenie, że działania i oczekiwania interesariuszy są właściwe z punktu widzenia społecznego systemu norm, wartości i przekonań) i pilność (wrażliwość roszczeń i oczekiwań na upływ czasu) (Mitchell, Agle, Wood, 1997, s. 854) czy też są interesariuszami o mniejszym znaczeniu, na przykład z tego powodu, że substytucyjność ich kompetencji jest wysoka. Dlatego też można założyć, że prawidłowy przebieg fazy przygotowawczej kształtowania wizerunku pracodawcy, a w konsekwencji i całego procesu, determinowany jest między innymi dokonaniem analizy zasobów ludzkich organizacji. Analiza taka, obejmująca wyodrębnienie grup zatrudnionych na podstawie między innymi takich czynników jak poziom i profil wykształcenia, wiek i płeć, pozwoli na precyzyjne określenie korzyści związanych z pracą, atrakcyjnych dla pracownika. Te korzyści, które staną się nośnikami tożsamości, to różnego rodzaju środki zachęty, zaliczane do puli narzędzi motywowania, o których S. Borkowska pisze, że mają na celu bądź to bezpośrednie oddziaływanie na efekty pracy, bądź też są powiązane z rozwojem pracowników, albo też, co szczególnie ważne w niniejszym opracowaniu, poprawiają wizerunek pracodawcy (Borkowska,

2007, s. 336). W niniejszym artykule uwaga zostanie zwrócona na specyficzne środki zachęty dedykowane w organizacjach kobietom.

## 2. Kobieta w organizacji w świetle zarządzania różnorodnością i programów praca-życie

Płeć jest uznawana za jeden z pierwotnych czynników różnicujących ludzi, obok takich jak rasa, pochodzenie etniczne, fizyczne i kognitywne możliwości człowieka. Pierwotnymi czynnikami różnicującymi są zatem czynniki wrodzone, w przeciwieństwie do czynników wtórnych, takich jak doświadczenie zawodowe czy znajomość języków obcych (Seymen, 2006, s. 297–298). W niektórych organizacjach dostrzeżono potrzebę zarządzania różnorodnością pracowników, także ze względu na płeć. Nie oznacza to jednak negocjowania istniejących pomiędzy kobietami i mężczyznami różnic, nie powinno też oznaczać dyskryminowania mężczyzn. Zarządzanie to opiera się natomiast na założeniu, że występujące pomiędzy kobietami i mężczyznami różnice w psychice, stylu pracy, pełnionych w życiu rolach są rozpoznawane i doceniane. Nie stają się one zatem przyczyną dyskryminacji pracowników. Jednocześnie dąży się do zapewnienia materialnych i społecznych warunków sprzyjających wykorzystaniu i rozwojowi potencjału pracowników. Zarządzanie różnorodnością niejako zastąpiło popularną w latach 90. XX wieku politykę równych szans. Celem zarządzania różnorodnością, w przeciwieństwie do polityki równych szans, która ukierunkowana była na zapobieganie dyskryminacji zgodnie z przepisami prawa, jest stworzenie warunków pracy sprzyjających rozwojowi organizacji i zwiększaniu jej efektywności. Jest to możliwe dzięki działaniom adresowanym do wszystkich zatrudnionych w organizacji, a nie tylko kobiet, niepełnosprawnych i przedstawicieli mniejszości etnicznych, co jest charakterystyczne dla polityki równych szans (Rawłuszko, 2008, s. 28). Poszanowanie dla różnorodności wpisane jest w kulturę organizacji.

Należy jednak zaznaczyć, że na potrzebę pomocy pracującym kobietom zwrócono uwagę już 100 lat temu. Jako przykład dobrych praktyk wskazywano wtedy sytuację „robotnic” z jednego z krakowskich zakładów pracy, którym pracodawca oferował „zakupno zapasów żywności za złożone przez robotnice pieniądze, przez co oszczędza się im straty czasu czekania przed sklepami, nawet dostawę chleba zabezpieczono dla tych, które mają małe dzieci. (...) Zniżkę opłaty karty tramwajowej otrzymuje każda robotnica”. Pracodawca ten wprowadził również obowiązkowy kwadrans odpoczynku o godz. 10.00 i 16.00. Wyszczególnione udogodnienia opatrzone prowokująco brzmiącym dziś komentarzem: „Wszystko, co może pracującym ułatwić życie, zaprowadzono” (Ambroziewiczowa, 1917, s. 14–15).

Na początku XXI wieku niektórzy pracodawcy deklarują, że w zarządzanych przez nich organizacjach kobiety mogą korzystać z takich ułatwień jak: elastyczny lub skrócony czas pracy, telepraca, punkt przedszkolny lub dofinansowanie do przedszkola, żłobka, prywatnych opiekunów dla dzieci lub starszych, wymagających opieki rodziców, dofinansowanie wypoczynku dzieci i młodzieży, wyprawki dla noworodków lub uczniów. Wprawdzie bardzo często z wymienionych świadczeń korzystać mogą także mężczyźni, jednak to kobiety są ich głównymi beneficjentkami, bowiem w większym stopniu aniżeli mężczyźni, odczuwają korzyści z tych świadczeń wynikające. Potwierdzeniem tego jest przykład Dolnośląskiego Oddziału Obrotu Gazem, w którym wdrożono program „Rodzic w pracy”, a wdrożenie tego programu stało się przesłanką do przyznania wskazanej organizacji nagrody w konkursie Mama w Pracy ([www.mikolaj.org.pl/konkurs-mama-w-pracy-3](http://www.mikolaj.org.pl/konkurs-mama-w-pracy-3)). Podobnie, w konkursie Firma Przyjazna Mamie, laureatami zostali przykładowo tacy pracodawcy jak ATC Cargo (wdrożono tam program „Mama w pracy/ Tata w pracy”) czy Nivea Polska (program „Working parents”) ([www.firmaprzyjaznamamie.pl](http://www.firmaprzyjaznamamie.pl)).

Kobiety postrzegane są jako główne beneficjentki wprowadzanych dla rodziców ułatwień, bowiem te ułatwienia pomagają bardzo często złagodzić, odczuwany szczególnie silnie przez kobiety, konflikt ról, będący efektem wzajemnego wykluczania się zachowań wynikających z pełnienia więcej niż jednej roli. Wykluczanie to może być wynikiem choćby ograniczonego zasobu czasu. Można zatem dostrzec związek między tymi ułatwieniami a osiąganiem przez kobiety równowagi praca – życie. Równowaga ta występuje wówczas, gdy poszczególne sfery życia nie absorbują pozostałych. W literaturze przedmiotu wskazuje się na następujące sfery życia, rozpatrywane w kontekście równowagi:

- praca zawodowa,
- dojazdy do pracy i z pracy,
- obowiązki rodzinne i związane z własnym rozwojem,
- rekreacja, wypoczynek (Borkowska, 2011, s. 19).

Rozszerzanie się poszczególnych sfer na pozostałe, ma swoje źródło przede wszystkim w ograniczonym zasobie czasu. Dlatego priorytetowo są traktowane te z nich, które postrzegane są przez pryzmat obowiązku bądź konieczności. W efekcie, najczęściej zawłaszczana jest sfera rekreacji i odpoczynku, a mimo to kobiety silnie odczuwają konflikt ról pełnionych w życiu zawodowym i rodzinnym. Pracodawcy, pomagając im w eliminowaniu nierównowagi, oferują programy, które odnoszą się do różnych sfer życia. Kompleksowe programy określane są mianem programów praca – życie (Borkowska, 2011, s. 45). Zakłada się, że ich skuteczność determinowana jest zbieżnością oferowanych ułatwień i potrzeb adresatów programu.



### 3. Prokobiecość pracodawców w opinii kobiet

Pracodawcy mogą przyczynić się do osiągnięcia przez kobiety równowagi praca – życie, wykorzystując środki odnoszące się do różnych sfer życia. Przykładowo, do sfery pracy zawodowej odnoszą się takie jak: możliwość elastycznego ustalania godzin pracy przez mamy, możliwość pracy mamy małego dziecka lub kobiety w ciąży w skróconym wymiarze czasu, przy zmienionym lub niezmienionym wynagrodzeniu, a częściowo też pokoje wypoczynkowe dla pracowników i szkolenia dla pracujących, bądź będących na urloпах macierzyńskich i wychowawczych, matek. Ze sferą dojazdów do pracy i z pracy związana jest możliwość telepracy. Sfera obowiązków rodzinnych i związanych z własnym rozwojem może być przez pracodawcę wspierana za pomocą takich środków jak: wyprawka rzeczowa lub finansowa dla noworodka, wyprawka szkolna dla dziecka, przedszkole/żłobek przyzakładowy, dofinansowanie do przedszkola, żłobka, niani, pomoc w opiece nad starszymi rodzicami, opieka medyczna dla pracownika i rodziny (pracowniczy pakiet medyczny), paczki świąteczne dla dzieci oraz częściowo – szkolenia dla pracujących matek. Ze sferą wypoczynku i rekreacji związane są takie udogodnienia jak kluby fitness dla przyszłych lub młodych mam czy też pokoje wypoczynkowe dla pracowników. W kwestionariuszu zamieszczono listę wymienionych ułatwień w celu zidentyfikowania tych, które oferowane są respondentkom oraz oceny atrakcyjności każdego z nich.

Analiza wypełnionych kwestionariuszy pozwala na wyciągnięcie wniosku, że w zaledwie dwóch z trzydziestu siedmiu organizacjach, w których zatrudnione są respondentki, pracodawcy nie oferują kobietom absolutnie żadnych udogodnień. Jedna z tych organizacji, zaliczana jest do małych przedsiębiorstw, druga do dużych.

W pozostałych przypadkach pracodawcy niekiedy oferują możliwości, które są nieatrakcyjne dla kobiet (przykładowo, pokój wypoczynkowy jest niepotrzebny niemal 30% tych kobiet, którym jest oferowany, ale chciałoby móc z niego korzystać niemal 70% tych, których pracodawca go nie stworzył) i odwrotnie, to co w największym stopniu jest pożądane przez kobiety, nie jest im oferowane. Najwięcej kobiet chciałoby, aby pracodawca oferował takie korzyści jak dofinansowanie wyprawki szkolnej (oferowane w sześciu organizacjach), przedszkole/żłobek przyzakładowy (dostępny w jednym przypadku), dofinansowanie do przedszkola i żłobka (oferowane w sześciu przypadkach).

Największą zbieżność oferty pracodawców i oczekiwań kobiet dostrzec można w zakresie pracowniczych programów medycznych. Oferowane są one, i cenione, w 68% przypadków.

Zaskakująco mało atrakcyjna okazała się możliwość telepracy. Jest ona oferowana niespełna 25% ankietowanych, pracujących głównie w przedsiębiorstwach międzynarodowych w obszarze bankowości, usług dla biznesu, technologii informatycznych, a także w nauce i szkolnictwie (szkoła wyższa) oraz w budownictwie. Telepraca atrakcyjna jest dla zaledwie dla 35% respondentek. Wbrew przewidywaniom, nie wszystkie matki, zwłaszcza posiadające więcej niż dwoje dzieci, chciałyby mieć możliwość zdalnej pracy. Można to tłumaczyć faktem, że niekiedy wyjście do pracy postrzegają one w kategoriach odpoczynku, pracując w domu cały czas stoją przed dylematem ustalenia priorytetów do wykonania. Oczywiście, nie w każdym przypadku telepraca jest w ogóle możliwa, nie ma racji bytu między innymi w przypadku pielęgniarki pracującej w szpitalu i nauczycielki w szkole podstawowej. Można natomiast zauważyć, że telepraca jest ważna dla tych respondentek, którym przemieszczanie się na trasie praca – dom zajmuje dużo czasu, nawet ponad 3 godziny dziennie.

Bardzo pożądane przez respondentki są czynniki odnoszące się do czasu pracy. Możliwość elastycznego ustalania godzin pracy ważna jest dla wszystkich posiadających dzieci respondentek. Najczęściej korzystają z niej respondentki pracujące w dużych przedsiębiorstwach międzynarodowych, ale także te, które pracują w branżach określanych jako nauka i szkolnictwo (wskazały tak panie zatrudnione w gimnazjum, szkole podstawowej i w szkołach wyższych), służba zdrowia, bankowość, przemysł oraz budownictwo. Praca w skróconym wymiarze czasu pracy odbywa się albo przy niezmienionym wynagrodzeniu (35% wskazań), albo przy zmniejszonym wynagrodzeniu (43% wskazań). Są takie organizacje, w których oferowane są obie możliwości. Przykładowo, w jednej (przedsiębiorstwo międzynarodowe świadczące usługi dla biznesu) kobiety w ciąży pracują tylko 6 godzin dziennie, a ich wynagrodzenie nie ulega obniżeniu. Mama małego dziecka może natomiast pracować w niepełnym wymiarze etatu, przy zmniejszonym wynagrodzeniu.

Niekiedy (w 13% przypadków) kobiety w trakcie urlopów macierzyńskich i wychowawczych mogą korzystać ze szkoleń e-learningowych oferowanych przez pracodawcę. Czasami do dyspozycji mają również poradnik dla rodziców. Kobiety cenią sobie możliwość rozwoju. Ponad połowa tych, którym nie jest ona oferowana, chciałaby móc korzystać ze szkoleń pomagających im odnaleźć się w roli matki i pracownika, pozwalających sprostać wyzwaniom macierzyństwa, wspierających w powrocie do pracy po urlopie macierzyńskim lub wychowawczym.

Najrzadziej (pojedyncze wskazania) oferowane są przez pracodawców takie ułatwienia, jak przedszkole/żłobek przyzakładowy (czynne w elastycznych godzinach, kobieta ma możliwość zrobić przerwę w pracy by nakarmić dziecko) oraz pomoc w opiece nad starszymi rodzicami (obejmująca między innymi pośrednictwo



w poszukiwaniu wykwalifikowanych opiekunów osób starszych i niepełnosprawnych). Co istotne, pierwsze z ułatwień potrzebne jest niemal 60% ankietowanych, a drugie niemal 50%.

Znamienne jest to, że w kilku przypadkach kobieta odnosząc się do jakiegoś czynnika, który może ułatwić jej osiągnięcie równowagi praca – życie, zaznaczała, że on „nie występuje w organizacji, ale chciałabym, aby pracodawca go wprowadził”. Tymczasem, zgodnie z tym, co pracodawca tych kobiet deklarował, w organizacji jest możliwość skorzystania z takiego udogodnienia. Świadczy to o niewystarczającym promowaniu wizerunku pracodawcy, dysfunkcjonalnej komunikacji wewnętrznej.

Z wdrożonych przez pracodawców kompleksowych programów wspierających kobiety w pracy (np. Business Mama, Mama w Pracy) korzystać może 25% respondentek. Programy te wdrożono w zatrudniających respondentki dużych przedsiębiorstwach, funkcjonujących w bankowości oraz świadczących usługi dla biznesu (głównie przedsiębiorstwa międzynarodowe), ale także w firmach małych, w tym na przykład w firmie z działu „Budownictwo”, w której niespełna 50% pracowników stanowią kobiety, ale która jest zarządzana przez kobietę. Co ciekawe, niektóre z kobiet wskazywały, że w organizacjach, w których pracują nie wdrożono takiego programu, natomiast ich pracodawcy deklarują, że taki program w organizacji funkcjonuje. Jedna z respondentek zauważyła, że czasem programy są wdrażane by poprawić wizerunek pracodawcy, natomiast kobiety są zniechęcane przez bezpośrednich przełożonych do korzystania z nich.

Okazuje się również, że w ocenie atrakcyjności poszczególnych czynników i w wyborze najważniejszego z nich, kobiety znacząco się różnią. Wprawdzie dla prawie 30% respondentek najbardziej atrakcyjne jest udogodnienie polegające na możliwości elastycznego ustalania godzin pracy, ale po około 15% wskazań dotyczyło możliwości pracy w skróconym wymiarze czasu, pracowniczych pakietów medycznych i dofinansowania do przedszkola bądź żłobka, a w pojedynczych przypadkach było to dofinansowanie wyprawki szkolnej, przedszkole, żłobek przyzakładowy, a nawet pokój wypoczynkowy i szkolenia. Różnorodność potrzeb dowodzi zasadności sondażowego badania oczekiwań pracowników. Badania takie przeprowadzane są u niemal 60% pracodawców ankietowanych kobiet, w 32% organizacji regularnie, a w pozostałych nieregularnie. Wśród kobiet, które stwierdziły, że w ogóle nie są badane przez pracodawcę oczekiwania (opinie, zadowolenie) pracowników była tylko jedna pracująca w przedsiębiorstwie międzynarodowym i odwrotnie, wśród tych, których opinie badane są systematycznie, była tylko jedna, która nie pracuje w takim przedsiębiorstwie. Zatrudniona jest ona w organizacji z działu nauka i szkolnictwo, a oczekiwania są w niej badane za pomocą sondażu, wywiadów z pracownikami oraz zebrań z ogółem pracowników. W pozostałych

przypadkach, czyli w przedsiębiorstwach międzynarodowych z działów usług dla biznesu, bankowości, przemysłu, handlu, mediów, wydawnictw, reklamy i PR, oczekiwania są badane za pomocą sondażu (ankiety), a w kilku dodatkowo za pomocą wywiadów i zebrań z ogółem pracowników. Kobiety cenią sobie elastyczność pracodawców w obszarze zgłaszanych oczekiwań. Przykładowo, w jednej z organizacji (przedsiębiorstwo międzynarodowe świadczące usługi dla biznesu), w odpowiedzi na sugestie rodziców, zastąpiono wcześniejsze dofinansowanie do przedszkola, żłobka, niani, zryczałtowaną kwotą przeznaczoną dla każdego dziecka pracownika, które nie ukończyło 18. roku życia.

Respondentki zdecydowanie potwierdziły, że wprowadzenie ułatwień przyczynia się do osiągnięcia równowagi praca – życie, a zarazem sprzyja kształtowaniu pozytywnego wizerunku pracodawcy. Zgodnie wyraziły również opinię, że przyczyniają się one do efektywniejszej pracy kobiety oraz do zwiększenia jej lojalności wobec pracodawcy. Co ciekawe, 64% kobiet uważa, że skutkiem wprowadzania ułatwień, może stać się również zwiększenie dzietności społeczeństwa. Jest to istotna konstatacja, w kontekście problemu starzejącego się społeczeństwa. Jednak warto w związku z tym odwołać się do opisywanego w literaturze przedmiotu tak zwanego europejskiego modelu równowagi praca – życie (Borkowska, 2011, s. 24), w którym rola pracodawców we wprowadzaniu programów praca – życie ograniczana jest na rzecz instytucji i władz państwowych. Być może jest to zgodne ze społecznymi oczekiwaniami, bowiem jedna z respondentek, matka trójki dzieci, napisała, że pomocy w postaci dofinansowania szkoły czy przedszkola, ona oczekuje od państwa, a nie od pracodawcy. Mniej zgodne były natomiast respondentki co do tego, że ułatwienia te mogą skutkować zrównaniem wynagrodzeń kobiet i mężczyzn, a także że mają one korzystny wpływ na przyszłą emeryturę kobiety.

Jak wspomniano wcześniej, organizowane są konkursy promujące pracodawców o pozytywnym wizerunku. Podczas gdy o organizowaniu konkursów na najlepszych pracodawców (Top Employers, Solidny Pracodawca, Inwestor w Kapitał Ludzki) wie ponad 70% badanych kobiet, to o konkursach dla pracodawców sprzyjających kobietom (Mama w Pracy, Firma Przyjazna Mamie) słyszało 54% respondentek. Zaskakujące natomiast jest to, że najmniej znany jest konkurs Top Employers, o najszerszym zasięgu, organizowany przez holenderski Instytut Corporate Research Foundation, który podjął się identyfikowania najlepszych pracodawców w wielu krajach świata.

O potrzebie zarządzania różnorodnością ze względu na płeć i wprowadzania programów praca – życie adresowanych do kobiet świadczyć może fakt, że w organizacjach, w których pracują respondentki zauważalna jest tendencja do zmniejszania się udziału kobiet na kolejnych szczeblach hierarchii organizacyjnej.

W zaledwie trzech z trzydziestu siedmiu organizacji osobą zarządzającą (prezesem/CEO/dyrektorem/rektorem) jest kobieta. W dwóch przypadkach były to szkoły (podstawowa i gimnazjum), w jednym przedsiębiorstwo funkcjonujące w budownictwie. W dłuższym okresie czasu efektem wprowadzenia ułatwień dla pracujących kobiet może być zatem także zrównanie szans kobiet i mężczyzn w awansowaniu, o czym też jest przekonana zdecydowana większość wypełniających kwestionariusze kobiet.

## Podsumowanie

Pracodawcy kształtując swój wizerunek, czyli sposób, w jaki są postrzegani na rynku pracy, oferują pracownikom różne korzyści ekonomiczne i pozaekonomiczne. Ich skuteczność determinowana jest trafnością ich doboru, stopniem, w jakim odpowiadają na potrzeby pracowników. Kobiety, w związku z silnie odczuwanym konfliktem pełnionych w życiu ról, potrzebują udogodnień, które pozwolą im w osiągnięciu równowagi praca – życie. Okazuje się jednak, że niemożliwe jest stworzenie uniwersalnego pakietu tych udogodnień, atrakcyjnych i potrzebnych dla ogółu kobiet, nawet w ramach poszczególnych grup, np. matek czy kobiet w ciąży. Dlatego też rozpoznawanie oczekiwań pracowników wydaje się koniecznością. Efektem może być jednak nie tylko osiągnięcie równowagi praca – życie i kreowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy, ale też, jak wynika z badań, efektywniejsza praca kobiet, wzrost ich lojalności wobec pracodawcy, a kierując się deklaracjami respondentek, może nawet wzrost dzietności społeczeństwa.

## Bibliografia

- Ambroziewiczowa, A. (1917), *Praca przemysłowa kobiet polskich: referat przedstawiony na Zjeździe Kobiet Polskich w Krakowie*, Drukarnia "Głosu Narodu", Kraków.
- Backhaus, K., Tikoo, S. (2004), *Conceptualizing and researching employer branding*, "Career Development International", 9 (4/5).
- Baruk, A.I. (2006), *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa.
- Borkowska, S. (2007), *Motywacja i motywowanie*, w: H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Borkowska, S. (2011), *Ile pracy, ile życia poza nią?*, w: S. Borkowska (red.), *Programy praca – życie z teorii i praktyki*, IPiSS, Warszawa.

- Bukowska, U. (2012), *Kształtowanie wewnętrznego wizerunku pracodawcy – implikacje dla jakości życia w pracy*, w: T. Sikora, M. Giemza (red.), *Praktyka zarządzania jakością w XXI wieku*, Wydawnictwa Naukowe PTTŻ, Kraków.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. (1997), *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, "Academy of Management Review", 22 (4).
- Orrick, D. (2008), *Developing Brand Recognition*, "Law & Order", 56 (9).
- Rawłuszko, M. (2008), *Polityka równych szans a zarządzanie różnorodnością*, w: *Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans*, EQUAL, Fundacja Feminoteka, Warszawa.
- Seymen, O.A. (2006), *The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review*, "Cross Cultural Management: An International Journal", 13 (4).
- [www.firmaprzyjaznamamie.pl](http://www.firmaprzyjaznamamie.pl), data pobrania: 15 września 2013.
- [www.mikolaj.org.pl/konkurs-mama-w-pracy-3/](http://www.mikolaj.org.pl/konkurs-mama-w-pracy-3/), data pobrania: 15 września 2013.

## Summary

### Pro-femininity in Employer Branding

Branding in labor market has been shown in the article. Furthermore, the model of shaping the employer branding and the different types of women's facilities have been described in this paper. It has been found that the availability of women's facilities in the company has the positive impact on the work-life balance, on the employer branding as well as on the loyalty to the employer. However, it is important to make sure that the available facilities are in line with employees' expectations. As it is proven by the research, this condition is often not met.

**Keywords:** employer branding, women, diversity management, work-life balance.

## Резюме

### „Проженскость” в формировании имиджа работодателя

В статье показана зависимость между привилегиями, предоставляемыми женщинам работодателями и их имиджем на рынке труда. Представлена модель формирования имиджа работодателя. Показаны также привилегии, какие предлагаются женщинам работодателями. Констатируется, что они положительно влияют как на достижение женщинами равновесия работа-жизнь, так и на имидж работодателя. Однако важно, чтобы предлагаемые привилегии совпадали с ожиданиями сотрудников, а как следует из результатов исследований это условие часто не выполнено.

**Ключевые слова:** формирование имиджа работодателя, женщина, управление разнообразием, равновесие работа-жизнь.

#### **Dr Urszula Bukowska**

Adiunkt w Katedrze Zarządzania Zasobami Pracy Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Zainteresowania naukowe dotyczą głównie takich kwestii, jak: jakość zasobów ludzkich, wizerunek pracodawcy, kierowanie zespołami ludzkimi, a znajdują swój wyraz w tematyce publikacji oraz projektach realizowanych w ramach badań statutowych Katedry.