

Danuta SZWAJCA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Ekonomii i Informatyki

IDENTYFIKACJA STYLÓW ZARZĄDZANIA W ASPEKCIE KREOWANIA REPUTACJI PRZEDSIĘBIORSTWA JAKO PRACODAWCY

Streszczenie. Reputacja przedsiębiorstwa to opinia, jaką mają o nim interesariusze zewnętrzni oraz wewnętrzni. Każda z tych grup ocenia firmę przez pryzmat własnych potrzeb i oczekiwań. Pracownicy oceniają firmę jako pracodawcę, z punktu widzenia warunków pracy i płacy. Zbudowanie pozytywnej reputacji w otoczeniu nie jest możliwe bez dobrej opinii wewnętrznych interesariuszy. W związku z tym należy dbać o pozyskanie zaufania i pozytywnej opinii własnych pracowników. Niezwykle istotnym instrumentem oddziaływania w tym zakresie jest stosowany przez kierowników styl zarządzania. Celem artykułu jest identyfikacja stylu zarządzania z punktu widzenia jego wpływu na reputację przedsiębiorstwa jako pracodawcy na podstawie wyników badań w wybranej firmie produkcyjnej.

Słowa kluczowe: styl zarządzania, reputacja, interesariusze, marka pracodawcy

IDENTIFICATION OF MANAGEMENT STYLES IN THE CONTEXT OF CREATION CORPORATE REPUTATION AS AN EMPLOYER

Summary. Corporate reputation is the opinion of external and internal stakeholders about the company. Each group evaluates the company through a prism of their own needs and expectations. Workers evaluate the firm as an employer, in terms of pay and working conditions. Building a positive reputation in the environment is not possible without good opinion of internal stakeholders. Therefore, care must be taken to obtain trust and positive opinion of own employees. A very important instrument for impact in this area is the management style used by managers. In this paper there is an identification made of management style in terms of its impact on corporate reputation as an employer on the basis of the results of research in a selected manufacturing enterprise.

Keywords: management style, reputation, stakeholdres, employer brand

1. Wprowadzenie

W erze informacji obszar źródeł przewagi konkurencyjnej został zdominowany przez zasoby niematerialne, z których za najcenniejszy uważa się reputację. Według powszechnie akceptowanej definicji reputacja rozumiana jest jako funkcjonująca w środowisku opinia o przedsiębiorstwie, formułowana przez różne grupy interesariuszy (tj. klienci, inwestorzy, dostawcy, pośrednicy, kooperanci, konkurenci, pracownicy, media, administracja publiczna, lokalne społeczności, organizacje społeczne itp.) na podstawie jego dotychczasowej działalności oraz perspektyw przyszłego rozwoju; to subiektywna i zbiorowa ocena tego, czy organizacja jest wiarygodna i godna zaufania¹. Nie jest ona tożsama z wizerunkiem, który stanowi istniejący w świadomości odbiorcy obraz firmy, ukształtowany wskutek procesów przetwarzania informacji pochodzących z różnych źródeł. Nie jest to obraz rzeczywisty, dokładnie i szczegółowo nakreślony, ale raczej mozaika szczegółów, podchwyconych przypadkowo, fragmentarycznie, o nieostrych różnicach². Podstawową różnicę między tymi pojęciami stanowi doświadczenie odbiorców, które jest podstawą reputacji, a nie jest niezbędne do wykreowania wizerunku.

Budowanie pozytywnej reputacji jest długotrwałym procesem, który wymaga spełniania oczekiwań wymienionych powyżej grup interesariuszy. Jedną z nich są obecni i potencjalni pracownicy, którzy oceniają przedsiębiorstwo przez pryzmat warunków pracy, jej atrakcyjności i możliwości rozwoju zawodowego. Bardzo ważnym czynnikiem, wpływającym na kształtowanie opinii pracowników o firmie jest stosowany przez kierowników styl zarządzania. Celem artykułu uczyniono identyfikację zależności pomiędzy stylem zarządzania a reputacją firmy jako pracodawcy na podstawie badań w wybranym przedsiębiorstwie produkcyjnym.

2. Reputacja przedsiębiorstwa z perspektywy pracowników

Jak już stwierdzono wcześniej, reputacja przedsiębiorstwa to opinia, jaką mają o nim i jego działalności różne grupy interesariuszy. Każda z tych grup ma inne potrzeby i oczekiwania względem firmy, a więc ocenia ją z innej perspektywy. Reputację firmy można więc analizować w różnych przekrojach, „mianowicie:

¹ Fombrun C.J., van Riel C.B.M.: The reputation landscape. „Corporate Reputation Review”, No. 1-2(1), 1997, p. 10; Krawiec F.: Kreowanie i zarządzanie reputacją firmy. Difin, Warszawa 2009, s. 24; Walker K.: A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement and Theory. „Corporate Reputation Review”, No. 12(4), 2010, p. 367-370.

² Wojcik K.: Public Relations od A do Z, tom I. Placet, Warszawa 2001, s. 38.

1. jako oferenta (dostawcę) – w ocenie klientów, instytucji kontroli jakości, organizacji konsumenckich,
2. jako uczestnika gry rynkowej – w ocenie inwestorów, akcjonariuszy, konkurentów,
3. jako partnera biznesowego – w ocenie dostawców, pośredników, kooperantów, partnerów w aliansach,
4. jako pracodawcy – w ocenie pracowników, związków zawodowych,
5. jako obywatela i podmiotu prawa – ocena lokalnych społeczności, organizacji społecznych, mediów, administracji publicznej.

Wymienione przekroje reputacji mogą się między sobą różnić, tzn. organizacja może być pozytywnie oceniana przez jedną grupę, a negatywnie przez inną. Na przykład, jeżeli firma zapewnia wysokie zyski i dywidendy kosztem wzrostu wynagrodzeń, może cieszyć się dobrą reputacją wśród inwestorów i akcjonariuszy, ale znacznie gorszą wśród pracowników. Ta często występująca sprzeczność interesów utrudnia skuteczne zarządzanie reputacją³.

Budowanie reputacji to proces długotrwały, wymagający zaplanowanych, wielokierunkowych, spójnych i konsekwentnych działań, które powinny być skierowane na zewnątrz i do wewnątrz organizacji. Pomędzy tymi kierunkami oddziaływania zachodzi sprzężenie zwrotne – nie jest możliwe utrzymanie dobrej opinii w otoczeniu, jeżeli wewnątrz rozgrywają się konflikty i panują niezdrowe relacje międzyludzkie, np. między pracownikami a kierownictwem. I odwrotnie – zła opinia środowiska zewnętrznego będzie negatywnie wpływać na atmosferę wewnętrzną. Punktem wyjścia w procesie kreowania pożądanej reputacji jest zdobycie zaufania, dobrej opinii i lojalności własnych pracowników, którzy są naturalnymi ambasadorami firmy⁴. Swoją wiedzą, ocenami i doświadczeniami dzielą się z rodziną, przyjaciółmi, znajomymi, często dziennikarzami. Percepcje pracowników mogą mieć bezpośredni wpływ na sposób, w jaki zewnętrzni interesariusze postrzegają firmę. Jak wskazują wyniki badania opinii, ludzie znający kogoś pracującego dla danej firmy mają dla niej większe poważanie niż ludzie, którzy nie znają nikogo, pracującego w tej firmie⁵.

Wiele przedsiębiorstw w swoich strategiach personalnych podejmuje działania w celu budowania marki pracodawcy (ang. *Employer Branding* – EB), których głównym zadaniem jest pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników – największych talentów. Aktywność w ramach EB obejmuje dwa rodzaje działań⁶:

³ Zob. Szvajca D.: Czy można skutecznie zarządzać reputacją firmy? „Marketing i Rynek”, nr 7, 2011.

⁴ Zdrojewska A.: Szkoła PR. Praca u podstaw, czyli zaczynamy od własnego podwórka. Agencja Publink, Brief 20, 2001.

⁵ Krawiec F.: op. cit., s. 26 za: Dowling G.: *Creating Corporate Reputations. Identity, Image and Performance*. Oxford University Press, New York 2001.

⁶ Dyla S.: Employer branding – przyciągaj „serce” pracowników. „Polski Przemysł”, nr 3(14), 2012.

- EB wewnętrzny, ukierunkowany na aktualnych i odchodzących pracowników, obejmujący realizację programów rozwojowych oraz dbanie o właściwy rozwój kultury organizacyjnej;
- EB zewnętrzny, skierowany do studentów oraz osób z doświadczeniem zawodowym, zawierający projekty rekrutacyjne, programy dla studentów, oferty praktyk itp.

R. Moroko i M.D. Uncles podjęli próbę odpowiedzi na pytanie: co składa się na dobrą markę pracodawcy?⁷ W tym celu przeprowadzili serię wywiadów z doświadczonymi praktykami, zajmującymi się wizerunkiem pracodawców. Na bazie uzyskanych wyników zidentyfikowali dwie grupy czynników: zgodnych z teorią marki produktowej/korporacyjnej oraz specyficznych dla marki pracodawcy. Podobnie jak w przypadku marek produktowych, dobra marka pracodawcy to taka, która:

- jest znana odbiorcy i widoczna na rynku – czyli taka, którą kojarzą zarówno aktualni pracownicy, jak i odbiorcy zewnętrzni (potencjalni kandydaci, agencje rekrutacyjne itp.);
- jest postrzegana jako adekwatna i ważna dla odbiorcy – oferta pracodawcy jest przedstawiana i realizowana w sposób odpowiadający potrzebom i oczekiwaniom potencjalnych pracowników;
- wyróżnia się na tle bezpośredniej konkurencji – oferuje coś wyjątkowego w kulturze i organizacji pracy, unikalne w porównaniu z konkurentami korzyści.

Czynniki specyficzne dotyczą dwóch kwestii:

- pracodawca o dobrej reputacji dotrzymuje słowa – czy wszystko, co było obiecane na etapie rekrutacji, zostało spełnione;
- pracodawca o dobrej reputacji odzwierciedla wartości marki produktowej i korporacyjnej – czy wartości kojarzone z marką produktów i firmą są rzeczywiście realizowane w codziennej działalności w ramach procedur, zadań, relacji międzyludzkich, podejścia do zarządzania itd.

Jak widać, w przypadku marek produktowych markę można uznać za dobrą, jeżeli sposób, w jaki konsument postrzega markę, jest zgodny z jego odczuciami w interakcji z produktem. Natomiast w przypadku pracodawcy sukces marki oznacza także zgodność postrzegania i doświadczenia, ale w znacznie szerszym zakresie: postrzegania całego portfela marek danej firmy oraz wszystkiego, co składa się na doświadczenie zatrudnienia w tej firmie. Jednym z najistotniejszych czynników budowania dobrej marki pracodawcy oraz jego reputacji jest stosowany przez kierowników styl zarządzania.

⁷ Moroko L., Uncles M.D.: Characteristics of successful employer brands. „Journal of Brand Management”, No. 16(3), 2008.

3. Specyfika wybranych stylów zarządzania

Style zarządzania (kierowania)⁸ przedsiębiorstwem są przedmiotem wielu ujęć systematyzujących. Biorąc pod uwagę kierunki badań nad stylami zarządzania, można wskazać ich trzy główne grupy:⁹

1. osobowościowe style zarządzania, w których kryteriami podziału są: cechy osobowe, postawy psychologiczne, poglądy na naturę i filozofia kierowania oraz płęć kierownika;
2. sytuacyjne style zarządzania, w których uwzględnia się takie czynniki, jak: zakres ingerencji w pracę podwładnych, podstawy i sposób wywierania wpływu, udział podwładnych w podejmowaniu decyzji, elastyczność zachowań kierownika;
3. osobowościowo-sytuacyjne style zarządzania, będące syntezą pierwszej i drugiej grupy.

W podjętych badaniach empirycznych przyjęto klasyfikację stylów osobowościowych według koncepcji R. Blake'a i J. Mouton, opartej na kryterium filozofii kierowania. Podstawą podziału stylów zarządzania jest skala zachowań kierowników w odniesieniu do ich nastawienia do ludzi oraz na zadania. Na rys. 1 przedstawiono siatkę kierowniczą, wskazującą na pięć stylów zarządzania.

Styl 1.1 – zubożony (leseferystyczny, nieingerujący) cechuje mała troska o ludzi i zadania. Kierownik nie interesuje się zespołem, zachowuje neutralność i ogranicza się do biernego przestrzegania ustalonych procedur.

Styl 1.9 – klubowy (liberalny) charakteryzuje duża troska o ludzi, ale mała o zadania. Kierownik dba przede wszystkim o zapewnienie niczym niezakłóconych relacji międzyludzkich i zadowolenie pracowników. Realizację założonych zadań stawia na drugim planie.

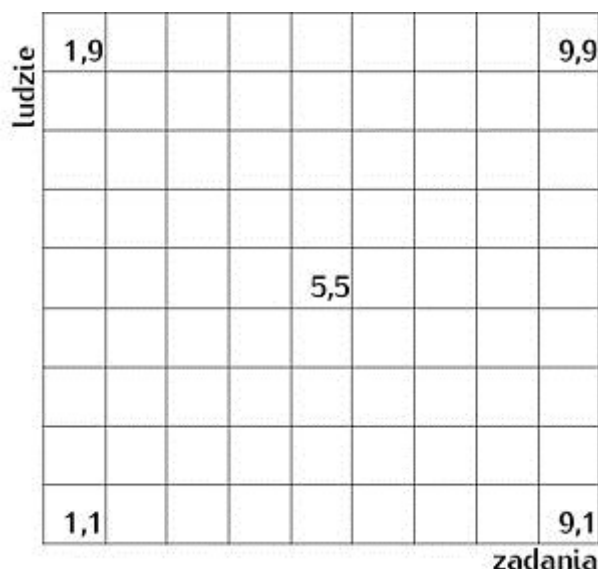
Styl 9.1 – autorytarny (zadaniowy) oznacza skupienie uwagi kierownika na zadaniach, bez szczególnej troski o pracowników.

Styl 5.5 – zrównoważony polga na dążeniu kierownika do znalezienia złotego środka” pomiędzy troską o ludzi i zadania. Chodzi o to, aby zrealizować cele przy zachowaniu zadowolenia i morale pracowników.

Styl 9.9 – demokratyczny (zespołowy) charakteryzuje się dużym zaangażowaniem kierownika zarówno w realizację zadań, jak i zadowolenie podwładnych. Jest to zdaniem autorów siatki najskuteczniejszy styl kierowania.

⁸ W literaturze można spotkać te kategorie stosowane zamiennie, chociaż uważa się, że pojęcie stylu zarządzania jest szersze.

⁹ Mroziowski M.: Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje. Difin, Warszawa 2005, s. 69-70.



Rys. 1. Siatka kierownicza R. Blake'a i J. Mouton

Fig. 1. Ten Managerial Grid of R. Blake and J. Mouton

Źródło: Bielski M.: Podstawy teorii organizacji i zarządzania. C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 205.

Trenerzy z *Training Partners*, Anna i Andrzej Niemczyk, dokonali klasyfikacji stylów zarządzania, opierając się na tych samych kryteriach (tj. troska o ludzi i zadania) przy uwzględnieniu trzech „stanów ego”¹⁰:

- „rodzica” – zapewnia dyscyplinę i opiekę,
- „osoby dorosłej” – kieruje się rozsądkiem, a nie uczuciami,
- „dziecka” – kieruje się uczuciami i jest spontaniczny.

Na tej podstawie wyróżnili cztery style zarządzania¹¹:

- autorytarny – na pierwszy plan wysuwa się stan „Ja Rodzic Krytyczny”, w drugiej kolejności „Ja Rodzic Opiekuńczy”, a potem „Ja Dorosły” i wreszcie „Ja Dziecko Naturalne i Przystosowane”;
- charytatywny – proporcja stanów jest rozłożona następująco: „Ja Rodzic Opiekuńczy”, na drugim miejscu są zachowania ze stanów „Ja Dziecko Przystosowane i Podporządkowane”;
- kooperatywny – pierwsze miejsce zajmuje stan „Ja Dorosły”, zaraz za nim: „Ja Dziecko Naturalne” w pozytywnych aspektach, a następnie: „Ja Rodzic Opiekuńczy i Normatywny” oraz „Ja Dziecko Dostosowane”;

¹⁰ Stewart D.M. (red.): Praktyka kierowania: jak kierować sobą, innymi i firmą. PWE, Warszawa 1994, s. 199-200.

¹¹ Niemczyk A., Niemczyk A.: Różne oblicza szefa, cz. I. „Marketing w Praktyce”, listopad 2009.

- Leseferystyczny – szef wykorzystuje najczęściej stan „Ja Rodzic Krytyczny” w stosunku do podwładnych, natomiast wobec swoich bezpośrednich przełożonych postawy „Ja Dziecko Przystosowane”.

Autorzy sugerują, że najbardziej skuteczny w budowaniu pozytywnej reputacji wewnętrznej jest styl kooperatywny, w którym pierwsze miejsce zajmuje stan „Ja Dorosły”, następnie „Ja Dziecko Naturalne” w pozytywnych aspektach oraz w kolejności: „Ja Rodzic Opiekuńczy”, „Ja Rodzic Normatywny” i „Ja Dziecko Dostosowane”¹². Kierownik stosujący kooperatywny styl zarządzania realistycznie ocenia sytuację, bazując na rzetelnie zebranych informacjach. Potrafi zmobilizować zespół w czasie kryzysu. Nie unika delegowania obowiązków, ponieważ ufa swoim podwładnym. Jego krytyka jest konstruktywna, a pochwały motywujące. Przekazuje jasne i zrozumiałe komunikaty, szanuje podwładnych i sam jest przez nich szanowany. Kierowani w ten sposób pracownicy są aktywnymi współtwórcami pozytywnego obrazu firmy w otoczeniu.

4. Identyfikacja stylu zarządzania na podstawie wyników badań ankietowych

Celem przeprowadzonych badań była identyfikacja stylu zarządzania stosowanego przez kierownika jednego z oddziałów w wybranym przedsiębiorstwie produkcyjnym. Badaniem zostało objętych 30 pracowników (podległych jednemu kierownikowi) w wieku od 24 do 55 lat, z których większość (ponad 60%) stanowili mężczyźni. Badania miały charakter pilotażowy i zostały przeprowadzone w marcu 2012 roku.

W badaniach zastosowano metodę ankietową. Kwestionariusz zawierał 20 pytań zamkniętych, z podanymi odpowiedziami do wyboru. Do analizy danych wykorzystano program STATISTICA 6.0. Według założeń programu – każdy ze stylów zarządzania został poddany weryfikacji w skali od 0,00 – 10,00 punktów, jako odpowiedników najniższej i najwyższej oceny. Procedura analizy zebranych w ten sposób danych źródłowych polega na adaptacji prostych narzędzi statystycznych. Uzyskane wyniki zaprezentowano w tabeli 1.

¹² Niemczyk A., Niemczyk A.: Różne oblicza szefa, cz. II. „Marketing w Praktyce”, grudzień 2009.

Tabela 1

Statystyczna charakterystyka składowych zbioru stylów zarządzania

Styl zarządzania	Liczba obserwacji	Ocena punktowa			Miary zmienności ¹³			
		Min.	Max.	Średnia	R _s	S(x)	W _z	W _a
Demokratyczny	30	1,00	10,00	5,87	9,00	2,43	0,42	-0,15
Zrównoważony	30	1,00	10,00	4,95	9,00	2,32	0,46	+0,29
Klubowy	30	1,00	6,00	3,31	5,00	1,41	0,41	-0,07
Zubożony	30	0,00	6,00	1,68	6,00	1,70	0,92	+0,88
Autorytarny	30	0,00	9,00	2,12	9,00	2,55	1,17	1,51

Źródło: Opracowanie własne.

Z zestawienia tego wynika, że dominującym stylem zarządzania w badanej jednostce organizacyjnej jest styl demokratyczny. Wskazuje na to stosunkowo wysoka średnia (5,87). Ocena ta jest w miarę jednolita ze względu na wiek i płeć ankietowanych, o czym świadczy relatywnie niewielki rozrzut wyników (2,43).

Równie często stosowanym przez przełożonych stylem jest styl zrównoważony, charakteryzujący się średnią na poziomie 4,95. Oceny dokonane przez podwładnych są także dosyć jednolite (rozrzut na poziomie 2,32).

Pozostałe style są reprezentatywne dla badanego oddziału przedsiębiorstwa tylko w niewielkim stopniu: styl klubowy ze średnią 3,31, styl zubożony ze średnią 1,68 oraz styl autorytarny ze średnią 2,12. Należy zauważyć, że najbardziej jednolite są oceny stylu klubowego i zubożonego, na co wskazują małe rozrzuty (odpowiednio: 1,41 oraz 1,70).

Dopełnieniem rozważań nad zróżnicowaniem stylów zarządzania staje się ich analiza pod względem relacji opisujących wewnętrzną strukturę ocen. Przewaga ocen poniżej wartości arytmetycznej wskazuje na prawostronną asymetrię stylu, a powyżej średniej – na asymetrię lewostronną. Takie samo odchylenie wartości ocen powyżej, jak i poniżej średniej jest synonimem symetrycznego charakteru stylu zarządzania. Miarą asymetrii jest współczynnik asymetrii: dodatni – asymetria prawostronna oraz ujemny – asymetria lewostronna. Wartości liczbowe tego współczynnika stanowią natomiast o sile skrzywienia.

¹³ Za podstawę odpowiednich wyliczeń posłużyły następujące wzory:

$$R_s = x_{max} - x_{min} \quad S(x) = \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n}} \quad W_z = \frac{S(x)}{\bar{x}} \quad W_a = \frac{\frac{1}{n} \sum(x_i - \bar{x})^3}{S^3(x)},$$

gdzie:

R_s – rozstęp,

S(x) – odchylenie standardowe,

W_z – współczynnik zmienności,

W_a – współczynnik asymetrii,

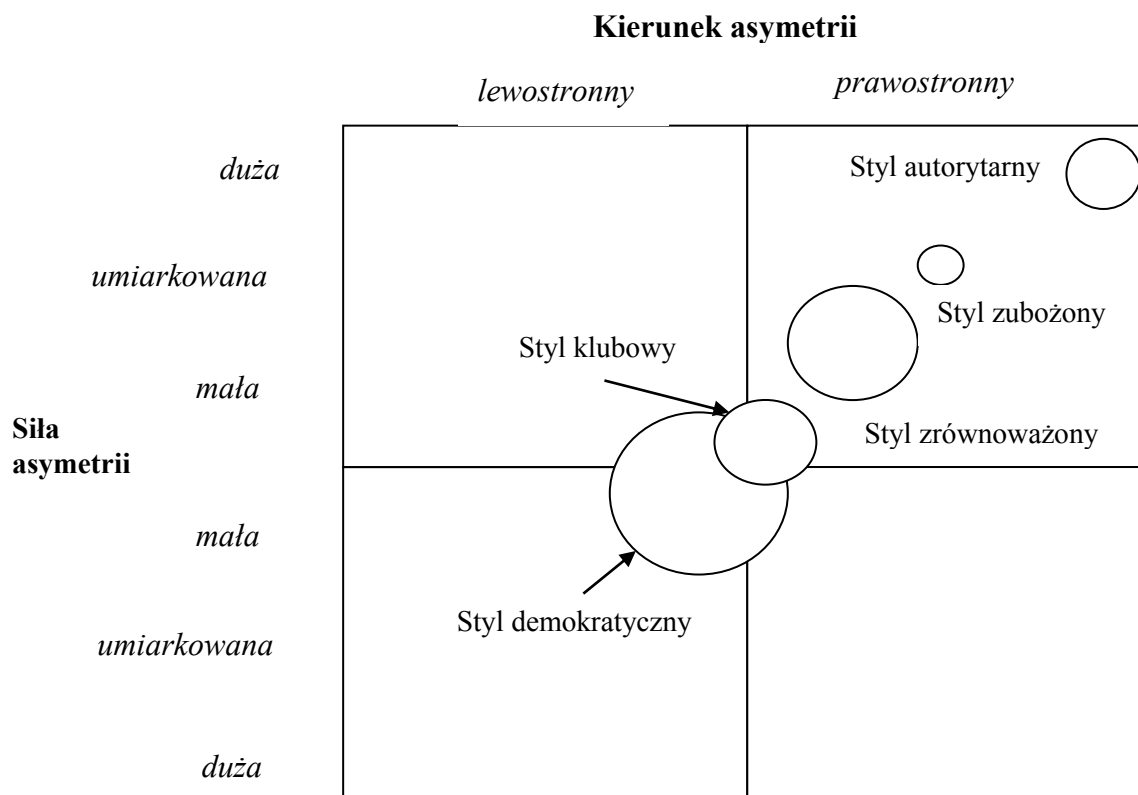
x_i – wartość poszczególnych obserwacji,

\bar{x} – średnia arytmetyczna wartości poszczególnych obserwacji,

n – liczba obserwacji.

Z dokonanych wyliczeń wynika, że wartość współczynnika asymetrii z przedziału: 0,00-0,67 jest udziałem trzech stylów zarządzania. Choć z tego punktu widzenia ich wspólną cechą jest słaba asymetria, to jednak każdy z nich posiada własną specyfikę. Prawidłowością stylu zrównoważonego jest stosunkowo największe skrzywienie i o charakterze prawostronnym w przeciwieństwie do stylu demokratycznego, jako związanego z asymetrią lewostronną. Minimalna natomiast przewaga ocen niższych nad wyższymi od wartości średniej pozwala przypisać stylowi klubowemu status symetrycznego. Wbrew prawostronnej asymetrii dwóch kolejnych stylów zarządzania pozostają one względem siebie w większym zindywidualizowaniu niż trzy poprzednie. Wartość liczbowa skrzywienia pozycjonuje styl zubożony w przedziale: 0,67-1,35, a styl autorytarny – powyżej poziomu 1,35. Na tej podstawie pierwszy ze stylów jest umiarkowanie asymetryczny, a drugi – bardzo silnie asymetryczny.

Zbiór stylów zarządzania sprowadzono do postaci graficznej za pomocą kół. Ich wielkość jest pochodną wzajemnego zrelatywizowania ocen poszczególnych składowych tego zbioru według wartości średniej arytmetycznej (rys. 2).



Rys. 2. Mapa percepcji stylów zarządzania
Fig. 2. Perception map of management styles
Źródło: Opracowanie własne.

Zaprezentowany obraz stylów zarządzania w przedsiębiorstwie metalurgicznym jest ich oceną, a w ramach jej interpretacji wskazuje się, że wśród stylów zarządzania wiodący jest styl demokratyczny, który jednak znajduje się ciągle w stadium uczenia się przedsiębiorstwa. Oznacza to, że w zarządzaniu przedsiębiorstwem nie dochodzi do ujawniania się w pełni postawy Y według ujęcia D. McGregora. Z tego względu styl demokratyczny kombinowany był – według wyników badań ankietowych – przede wszystkim ze stylem zrównoważonym, lecz także z innymi, w tym zwłaszcza klubowym. Ta z kolei konfiguracja jest reakcją na zaostrzającą się konfliktowość współdziałania pod wpływem kryzysu. Niemniej wydaje się, że charakteryzujący przedsiębiorstwo stan dojrzałości mentalnej przemawia za praktykowaniem demokratycznego stylu zarządzania na szerszą skalę (w pozostałych wydziałach przedsiębiorstwa).

Styl demokratyczny sprzyja spójności wewnętrznej organizacji dzięki procesom współdziałania i współodpowiedzialności pracowników za podjęte decyzje i osiągnięte wyniki. Podwładni, zachęceni przez kierownika, aktywnie uczestniczą w rozwiązywaniu problemów swojego zespołu i całego przedsiębiorstwa. W ten sposób czują się bardziej zaangażowani i lepiej zmotywowani do wydajniejszej pracy. Według R. Likerta najwyższym stadium demokracji w zarządzaniu jest styl partycypacyjny¹⁴, oparty na aktywizacji inicjatywy pracowników samodzielnie podejmujących decyzje w ramach małych grup zadaniowych. Kierownicy uwzględniają propozycje i opinie wszystkich członków grupy, stosują system pochwał i nagród, co w konsekwencji wzbudza u podwładnych poczucie własnej wartości i znaczenia. Kontakty interpersonalne są otwarte, szczerze i oparte na zaufaniu, co sprzyja budowaniu przyjaznej atmosfery i pozytywnych emocji.

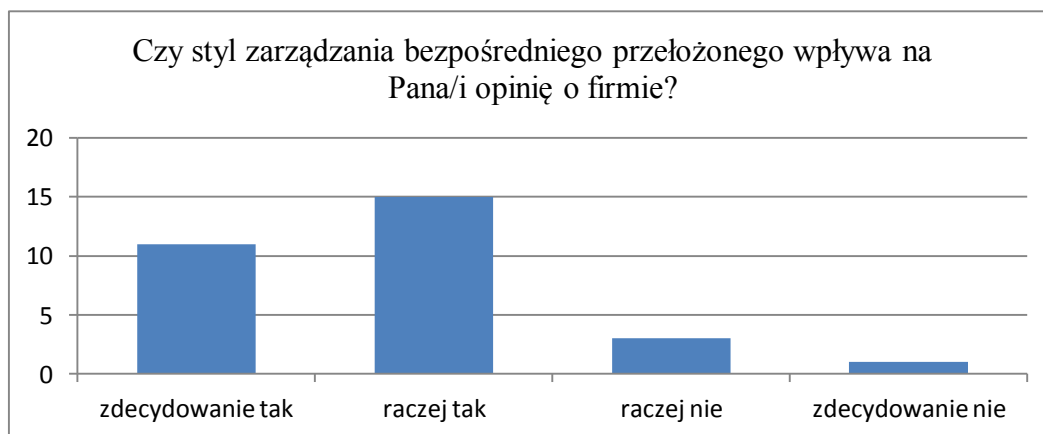
5. Styl zarządzania a reputacja przedsiębiorstwa-pracodawcy

Styl zarządzania jest elementem kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, która determinuje jego wizerunek i reputację¹⁵. Stosowane przez kierowników różnych szczebli style zarządzania w sposób bezpośredni wpływają na opinie, postawy i zachowania podwładnych względem przedsiębiorstwa jako organizacji. Potwierdzają to wyniki przeprowadzonej ankiety. Respondentom zadano pytanie: „Czy styl zarządzania bezpośredniego przełożonego wpływa na Pana/i opinię o firmie?” Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że sposób oddziaływania bezpośrednich przełożonych na podwładnych kształtuje

¹⁴ Stoner J.A.F., Wankel Ch.: Kierowanie. PWE, Warszawa 1996, s. 388.

¹⁵ Sz wajca D.: Zasoby marketingowe przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej. Politechnika Śląska, Gliwice 2012, s. 114.

opinie tych ostatnich o całym przedsiębiorstwie. Twierdzi tak zdecydowana większość badanych (rys. 3).



Rys. 3. Styl zarządzania a opinie pracowników o firmie

Fig. 3. Management style and employee opinions about the company

Źródło: Opracowanie własne.

Jak już wcześniej stwierdzono, reputacja firmy jako pracodawcy przejawia się w opiniach i przekonaniach pracowników. W związku z tym, w celu weryfikacji reputacji badanego przedsiębiorstwa jako pracodawcy zadano ankietowanym dwa pytania:

1. „Czy gdyby Pan/i jeszcze raz podejmowała pracę, wybrałby/aby Pan/i to samo przedsiębiorstwo?”
2. „Jak Pan/i ocenia swoją firmę jako pracodawcę?”

Odpowiedzi na pierwsze pytanie informują o tym, jakie jest nastawienie pracowników do własnej firmy. Odpowiedzi typu „zdecydowanie tak” i „raczej tak” sugerują nastawienie pozytywne, zaś „zdecydowanie nie” i „raczej nie” – nastawienie negatywne. Jak widać na rys. 4, przeważają odpowiedzi świadczące o pozytywnej opinii i postawie względem własnej firmy.

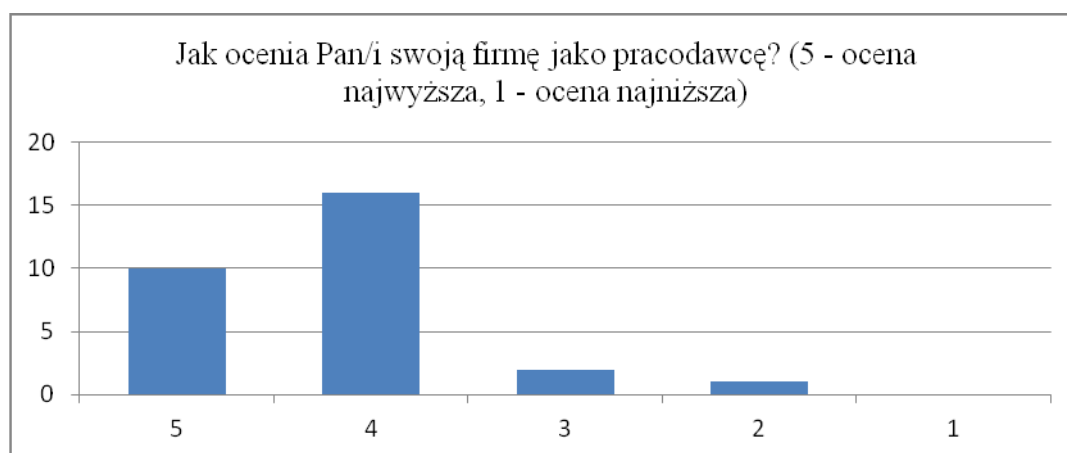


Rys. 4. Lojalność pracowników wobec firmy

Fig. 4. Employee loyalty to the company

Źródło: Opracowanie własne.

Odpowiedzi na drugie pytanie pozwalają uzyskać informację wprost, jak pracownicy oceniają własne przedsiębiorstwo jako pracodawcę. Według danych zaprezentowanych na rys. 5 badane przedsiębiorstwo zostało uznane przez pracowników za dobrego i bardzo dobrego pracodawcę.



Rys. 5. Ocena firmy jako pracodawcy

Fig. 5. Evaluation of the company as an employer

Źródło: Opracowanie własne.

Dokonując konfrontacji wyników identyfikacji stylu zarządzania oraz oceny reputacji analizowanej firmy jako pracodawcy, można sformułować tezę, iż styl demokratyczny sprzyja kreowaniu pozytywnej reputacji przedsiębiorstwa-pracodawcy. Teza ta wymaga jednak mocniejszego potwierdzenia empirycznego na gruncie szerszej zaprojektowanych badań.

Na koniec warto wspomnieć, że reputacja przedsiębiorstwa jako pracodawcy jest także jednym z istotnych czynników wyboru przy poszukiwaniu ofert na rynku pracy. Świadczą

o tym wyniki badań „Kandydat 2012”, przeprowadzonych na zlecenie serwisu Pracuj.pl¹⁶. Prawie połowa potencjalnych kandydatów nie zdecydowałaby się na podjęcie pracy w firmie o złej reputacji. Opinia o pracodawcy ma największe znaczenie dla specjalistów z branży IT, a najmniej wizerunkiem pracodawcy przejmują się, paradoksalnie, osoby zatrudnione w branżach „wizerunkowych” – w marketingu i reklamie. Porównując badania z 2011 roku, można zauważyć zmianę sposobu postrzegania reputacji pracodawcy przez potencjalnych pracobiorców. O 10 p.p. spadła liczba osób, które odmówiłyby podjęcia pracy w firmie o negatywnej reputacji, nawet gdyby proponowane wynagrodzenie było atrakcyjne. Relatywnie małe znaczenie reputacji potencjalnego pracodawcy, jak również spadek jej znaczenia w 2012 roku wynika zapewne z trudnej sytuacji na polskim rynku pracy. Okazuje się, że najbardziej skłonne do pracy w firmie o słabej reputacji są osoby aktualnie niepracujące i aktywnie szukające pracy (50% wskazań). Natomiast tylko co trzecia osoba posiadająca stałą pracę zdecydowałaby się przyjąć ofertę od pracodawcy, którego wizerunek jest negatywny.

Bibliografia

1. Bielski M.: Podstawy teorii organizacji i zarządzania. C.H. Beck, Warszawa 2002.
2. Dowling G.: Creating Corporate Reputations. Identity, Image and Performance. Oxford University Press, New York 2001.
3. Dyla S.: Employer branding – przyciągaj „serce” pracowników. „Polski Przemysł”, nr 3(14), 2012.
4. Fombrun C.J., van Riel C.B.M.: The reputation landscape. „Corporate Reputation Review”, No. 1-2(1), 1997.
5. Krawiec F.: Kreowanie i zarządzanie reputacją. Difin, Warszawa 2009.
6. Moroko L., Uncles M.D.: Characteristics of successful employer brands. „Journal of Brand Management”, No. 16(3), 2008.
7. Mroziewski M.: Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje. Difin, Warszawa 2005.
8. Nie chcemy pracować w firmie o złej reputacji, www.praca.wp.pl/title,Nie-...wiadomosc.html.
9. Niemczyk A., Niemczyk A.: Różne oblicza szefa, cz. I. „Marketing w Praktyce”, listopad 2009.

¹⁶ Nie chcemy pracować w firmie o złej reputacji, www.praca.wp.pl/title,Nie-...wiadomosc.html.

10. Niemczyk A., Niemczyk A.: Różne oblicza szefa, cz. II. „Marketing w Praktyce”, grudzień 2009.
11. Stewart D.M. (red.): Praktyka kierowania: jak kierować sobą, innymi i firmą. PWE, Warszawa 1994.
12. Stoner J.A.F., Wankel Ch.: Kierowanie. PWE, Warszawa 1996.
13. Sz wajca D.: Czy można skutecznie zarządzać reputacją firmy. „Marketing i Rynek”, nr 7, 2011.
14. Sz wajca D.: Zasoby marketingowe przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej. Politechnika Śląska, Gliwice 2012.
15. Walker K.: A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement and Theory. „Corporate Reputation Review”, No. 12(4), 2010.
16. Wojcik K.: Public Relations od A do Z, tom I. Placet, Warszawa 2001.
17. Zdrojewska A.: Szkoła PR. Praca u podstaw, czyli zacznijmy od własnego podwórka. Agencja Publink, Brief 20, 2001.