

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

223

Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców



pod redakcją

Małgorzaty Gablety

Agaty Pietroń-Pyszczek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Henryk Bieniok, Kazimierz Jaremczuk, Stefan Lachiewicz,
Zbigniew Malara, Aleksy Pochtowski, Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek,
Agata Stachowicz-Stanusch, Lidia Zbiegień-Maciąg

Redaktor Wydawnictwa: Małgorzata Grzybowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej
Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-155-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Interesy pracobiorców – ich różnorodność i zmienność

Stefan Lachiewicz , Oddziaływanie zmian w polskim systemie gospodarczym na relacje: kadra kierownicza – pracownicy przedsiębiorstw	15
Adam Dzikowski , Podejście antropologiczne w rozpoznawaniu interesów pracobiorców	22
Małgorzata Striker , Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych.....	30
Magdalena Dunikowska , Pracownicy jako interesariusze w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw	39
Bernadette Jonda , Sytuacja pracowników administracji gminnych wobec zmieniających się wymagań. Wybrane wyniki z badań porównawczych w polskich i niemieckich urzędach gminnych	48
Agnieszka Bera , Dysfunkcje partycypacji w środowisku <i>contact center</i>	58
Monika Król-Stępień , Wizerunek przedsiębiorców świadczących usługi publiczne – w świetle ustawy o przejrzystości.....	66
Danuta Kunecka , Interesy pracowników medycznych na tle restrukturyzacji zatrudnienia w sektorze zdrowia.....	73

Część 2. Pracodawcy wobec respektowania interesów pracobiorców

Jacek Bendkowski , Przesłanki rozwoju zaufania w środowisku wirtualnym	83
Łukasz Skowron , Indeks ISMP jako nowoczesna metoda pomiaru poziomu satysfakcji i motywacji pracowników	90
Barbara Chomątowska , Promocja zdrowia w miejscu pracy	99
Izabela Kołodziejczyk-Olczak , Szkolenie jako element wspierający pracowników w wieku powyżej 50 lat w świetle projektu <i>Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+</i>	107
Anna Lipka , Jakość działań stymulujących zaangażowanie pracobiorców....	117
Katarzyna Wojtaszczyk , Respektowanie interesów pracowników warunkiem budowania silnej marki pracodawcy	126
Anna Rogozińska-Pawelczyk , Kontrakt psychologiczny w organizacji – w poszukiwaniu nowej równowagi	135
Joanna Cewińska , Pracodawcy wobec badań opinii zatrudnionych	147

Agata Borowska-Pietrzak , Rola motywacji niematerialnej w kształtowaniu zaangażowania pracowników	154
Michał Kapias , Odpowiedzialność społeczna jako sposób realizacji personalistycznej koncepcji pracy ludzkiej	163

Część 3. Równowaga praca – życie interesem współczesnego pracobiorcy

Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann , Praca zawodowa w systemie wartości jednostki w kontekście kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.....	173
Wanda Kopertyńska , Równowaga praca zawodowa a życie prywatne pracowników – doświadczenia badawcze z przedsiębiorstw	183
Alicja Smolbik-Jęczmień , Wpływ rozwoju kariery zawodowej pracownika na zachowanie równowagi między pracą a życiem.....	191
Grażyna Bartkowiak , Dobrostan pracowników, poziom „zdrowia organizacji” a ich zadowolenie z pracy i zaangażowanie w osiąganie celów organizacji	199
Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki , Wybrane aspekty wypalenia zawodowego w pracy menedżera	211

Część 4. Harmonizowanie interesów pracodawcy i pracobiorców – aspekt narzędziowy i podmiotowy

Janusz Strużyna , Miopia zarządzania zasobami ludzkimi na tle ewolucji polskich organizacji	221
Tomasz Kawka , Rola funkcji personalnej w kontekście zmieniającej się organizacji	234
Urszula Skurzyńska-Sikora , Kompetencje organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi	244
Agnieszka Izabela Baruk , Budowanie organizacji sprzyjającej ludziom w kontekście oczekiwań potencjalnych pracowników	252
Henryk Bieniok , Inteligencja emocjonalna menedżera	261
Anna Balcerek-Wieszala , Badanie opinii pracowników jako narzędzie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi	271
Magdalena Czupryńska , Kultura organizacyjna i polityka personalna w kontekście realizacji interesów pracowników hotelu	282
Liliana Mierzwińska , Kształtowanie zaangażowania pracowników IT w strategii personalnej przedsiębiorstwa X.....	291
Stanisław Nowosielski , Orientacja na pracownika jako klienta wewnętrznego w organizacji	298

Część 5. W poszukiwaniu wspólnoty interesów w organizacji

Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna , Analiza i ocena wykorzystania technik manipulacji i indoktrynacji w szkoleniach wprowadzających do pracy.....	313
Dagmara Lewicka , Wkład funkcji personalnej we wspieranie innowacyjności przedsiębiorstwa – analiza czynnikowa.....	322
Anna Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek , Kultura organizacyjna przedsiębiorstw informatycznych w Polsce.....	334
Malorzata Król , Samoocena zaangażowania pracowników tymczasowych..	341
Anna Pietruszka-Ortyl , Dzielenie się wiedzą wśród profesjonalistów jako determinanta ich kreatywności	350
Małgorzata Trenkner , Kształtowanie środowiska sprzyjającego kreatywności pracowników w przedsiębiorstwach zorientowanych projąkociowo...	359

Summaries

Stefan Lachiewicz , Influence of changes in Polish economic system on relationships between managers and workers of enterprises	21
Adam Dzikowski , Anthropological approach in recognising the employers' interests	29
Małgorzata Striker , Modern labour market and expectations of Generation Y to employment – the results of research	38
Magdalena Dunikowska , Employees as stakeholders in mergers and acquisitions	47
Bernadette Jonda , The situation of administrative staff in communes in the light of changing terms and conditions: selected results of comparison studies in Polish and German communes.....	57
Agnieszka Bera , Dysfunction of participation in the Contact Center environment.....	65
Monika Król-Stępień , The image of public service companies – in view of the law on transparency	72
Danuta Kunecka , Medical professionals' interests in relation to structural changes in the health care sector	79
Jacek Bendkowski , Conditions for development of trust in virtual environment.....	89
Skowron Łukasz , ISMP index as the modern method of employee satisfaction and motivation measurement.....	98
Barbara Chomątowska , Health promotion in workplace.....	106

Izabela Kołodziejczyk-Olczak , Training as a support for workers aged over 50 years in the light of the project <i>Equalising Opportunities on the Labour Market for People Aged 50+</i>	116
Anna Lipka , Quality of actions stimulating employees' commitment	125
Katarzyna Wojtaszczyk , Meeting the employees' needs in the process of strengthening employer brand image	134
Anna Rogozińska-Pawelczyk , Psychological contract in the organization – to find a new balance	146
Joanna Cewińska , Employers towards employees' opinions – the results of empirical research	153
Agata Borowska-Pietrzak , Importance of nonmaterial motivation in creating employees commitment	162
Michał Kapias , Social responsibility as a way of realization of the personalistic conception of human work	170
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann , Work in an individual system of values in organizational culture context	182
Wanda Kopertyńska , Employees' work-life balance – practice experiences.	190
Alicja Smolbik-Jęczmień , The impact of development of professional on the maintenance of work-life balance	198
Grażyna Bartkowiak , Employees well-being, job satisfaction, “organizational health” and workers' engagement in organizational goals	210
Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki , Selected burnout aspects in manager's work	217
Janusz Strużyna , Myopia human resource management on the background of the evolution of polish organizations	233
Tomasz Kawka , Significance of HRM in a context of organizational changes	243
Urszula Skurzyńska-Sikora , Organization competences in the human resources management	251
Agnieszka Izabela Baruk , Building an organization favourable for people in the context of potential employees' expectations	260
Henryk Bieniok , Emotional intelligence of a manager	270
Anna Balcerek-Wieszala , Employees opinion survey as a tool of human resources management improvement	281
Magdalena Czupryńska , Organizational culture and personnel policy in the context of hotel employees' interests	290
Liliana Mierzwińska , Shaping the organizational commitment of the IT employees in the personnel strategy of “X” enterprise	297
Stanisław Nowosielski , Internal customer relationship in the company	309
Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna , Analysis and evaluation of manipulation and indoctrination processes during induction courses	321

Dagmara Lewicka , Influence of personnel function in supporting innovative enterprise – analysis of factors	333
Agnieszka Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek , Organizational culture of information technology companies in Poland.....	340
Małgorzata Król , Self-evaluation of the temporary workers' commitment...	349
Anna Pietruszka-Ortyl , Knowledge sharing among professionals as a determinant of their creativity	358
Małgorzata Trenkner , Developing an environment conducive to creativity of employees in quality-oriented enterprises.....	366

Katarzyna Wojtaszczyk

Uniwersytet Łódzki

RESPEKTOWANIE INTERESÓW PRACOWNIKÓW WARUNKIEM BUDOWANIA SILNEJ MARKI PRACODAWCY

Streszczenie: W opracowaniu poruszono kwestię roli zaspokajania potrzeb pracowniczych w procesie umacniania przez organizację siły marki pracodawcy. Jego celem jest ocena związku zachodzącego pomiędzy stopniem zaspokojenia potrzeb członków organizacji a siłą marki pracodawcy. Rozważania rozpoczynają się od prezentacji najważniejszych czynników, które wpływają na ocenę wizerunku *employer brand* przez zatrudnionych. W drugiej części artykułu odwołano się do wyników badań własnych przeprowadzonych techniką ankietową wśród 766 pracujących Polaków. Pokazano, iż stopień, w jakim potrzeby pracownicze są spełniane w miejscu zatrudnienia, oddziałuje na siłę marki organizacji jako pracodawcy.

Słowa kluczowe: potrzeby pracownicze, wizerunek *employer brand*.

1. Wstęp

Na przestrzeni ostatnich dziesięciu lat coraz więcej mówi się o koncepcji umacniania marki organizacji jako pracodawcy. Zasadniczą rolą *employer branding* jest wspomaganie organizacji w dążeniu do kreowania przez nią wartości dla różnych grup interesariuszy. Chodzi tu szczególnie o wartości czerpane przez pracowników, gdyż zgodnie z tzw. łańcuchem powiązań pracownik – klient – zysk korzyści uzyskiwane przez konsumentów zewnętrznych oraz udziałowców są pochodną wartości czerpanych przez zatrudnionych. Jednocześnie im pracobiorcy wyżej oceniają wartości kreowane przez pracę zawodową, tym silniejsza marka organizacji jako pracodawcy i tym więcej korzyści dla danej instytucji, które wynikają z łatwiejszego przyciągania nowych pracowników oraz zapobiegania nadmiernemu odpływowi kadry.

Jednym z zasadniczych sposobów umacniania *employer brand* jest zaspokajanie potrzeb pracowniczych lub – ujmując problem nieco szerzej – respektowanie interesów zatrudnionych.

Jednak obserwacja polskiej praktyki gospodarczej dowodzi, że duża część pracodawców nie tylko nie dba o wizerunek *employer brand*, lecz wręcz nie przestrzega

podstawowych praw osób zatrudnionych. By sprawdzić, jak sytuację tę postrzegają członkowie rodzimych organizacji i w jakim stopniu ich ocena stopnia zaspokojenia potrzeb wpływa na siłę marki pracodawców oferujących zatrudnienie w naszym kraju, sięgnięto do wyników badań własnych przeprowadzonych wśród 766 zatrudnionych Polaków. Dane, do których odniesiono się w artykule, pochodzą z badania ankietowego zrealizowanego w grudniu 2010 roku.

2. Zaspokajanie potrzeb człowieka a *employer brand*

Prawa i obowiązki pracownicze wynikają z zapisów prawa. Podstawowe z nich określone są w *Kodeksie pracy* (dział I, rozdział II, artykuły 10-18) i dotyczą m.in.: minimalnego i godziwego wynagrodzenia za pracę; bezpieczeństwa i higieny pracy; poszanowania potrzeb bytowych, socjalnych i kulturalnych pracowników; ułatwiania podnoszenia kwalifikacji zawodowych; partycypacji w zarządzaniu organizacją oraz zapobiegania dyskryminacji w miejscu zatrudnienia [Gadomska i in. 2008, s. 74-75]. Przestrzeganie tych zasad zapobiega nieuzasadnionemu wykorzystywaniu osób świadczących pracę oraz pozwala podmiotom zatrudniającym łatwiej przyciągać potencjalnych członków organizacji i zapobiegać niekorzystnym z punktu widzenia instytucji odejściom. Jest więc narzędziem umacniania siły marki organizacji jako pracodawcy.

Rangę respektowania interesów pracowniczych w procesie *employer branding* potwierdzają wyniki badań empirycznych. Na ich podstawie można wyróżnić pięć głównych grup czynników, które przesądzają o atrakcyjności danego pracodawcy. Są to wartości: wynikające z oferowania przez organizację interesującej pracy, o charakterze socjalnym, ekonomiczne, rozwojowe oraz aplikacyjne [Berthon, Ewing, Hah 2005, s. 159-162]. Można zatem powiedzieć, że przepisy prawa pracy odzwierciedlają najważniejsze oczekiwania zatrudnionych dotyczące wartości związanych z pracą zawodową. W praktyce *employer branding* oznacza to oferowanie zatrudnionym trzech rodzajów korzyści [Aaker, Joachimsthaler 2000, s. 49]: funkcjonalnych, emocjonalnych oraz związanych z autoekspresją (tab. 1).

Korzyści funkcjonalne odnoszą się do zaspokajania poszczególnych potrzeb człowieka i mają największe znaczenie z punktu widzenia kształtowania marki pracodawcy. Nawiązując do koncepcji A. Masłowa, chodzi tu o zaspokajanie poprzez pracę potrzeb fizjologicznych, bezpieczeństwa, społecznych, uznania i samorealizacji. Praca zawodowa powinna być nie tylko satysfakcjonująca pod względem finansowym, ale i pozwalać na wszechstronny rozwój jednostki.

Korzyści emocjonalne (symboliczne) wyrażają się w tym, iż praca w danej firmie sprawia pracownikowi przyjemność i jest on dumny z bycia członkiem organizacji. Wierzy w kompetencje techniczne firmy, jej szczerłość w stosunku do zatrudnionych i klientów zewnętrznych, innowacyjność oraz konkurencyjność [Davies, Chun 2007, s. 30-32].

Z kolei korzyści związane z autoekspresją dotyczą tego, że wizerunek marki jest zgodny ze sposobem, w jaki pracownik postrzega sam siebie. W odniesieniu do marki pracodawcy, do grupy tych korzyści zalicza się także tzw. korzyści kulturowe [Martin, Hetrick 2009, s. 299-300]. Organizacja, która oferuje tego typu benefity, jest *celebrytą (pracodawcą ikoną)* w świecie biznesu, a jej *employer brand* jest rozpoznawana w skali globalnej.

Tabela 1. Korzyści z pracy zawodowej

Korzyści racjonalne	Korzyści emocjonalne i autoekspresyjne
Poziom wynagrodzenia	Cenione środowisko pracy
Świadczenia pozapłacowe	Atmosfera w zespole
Bezpieczeństwo i pewność zatrudnienia	Satysfakcja płynąca z wykonywania konkretnych obowiązków i ich zróżnicowanie
Możliwość rozwoju zawodowego i awansu	Poziom odpowiedzialności i autonomii pracownika
Możliwość pogodzenia życia prywatnego z zawodowym	Prestiż stanowiska
	Zgodność wartości wyznaczanych przez firmę z wartościami osobistymi

Źródło: [Ługowski 2008].

Powyższe założenia znajdują odzwierciedlenie w koncepcji źródeł siły marki, a szczególnie w teorii dotyczącej jednego z tych źródeł – wizerunku marki. Zdaniem specjalistów wizerunek marki (a tym samym jej siła oddziaływania) zależy od skojarzeń odwołujących się do: sytuacji zakupu lub użycia, typu użytkownika, cech produktu, korzyści funkcjonalnych, korzyści związanych z doświadczeniami towarzyszącymi używaniu marki, korzyści symbolicznych oraz osobowości marki [Kall, Kłeczek, Sagan 2006, s. 15-18]. Im bardziej pozytywne skojarzenia we wszystkich tych obszarach, tym silniejsza marka.

3. Siła marki pracodawcy oferującego zatrudnienie na rodzimym rynku – wyniki badań empirycznych

Badanie, o którym mowa we wstępie, miało miejsce w grudniu 2010 roku. Było to badanie ankietowe zrealizowane za pośrednictwem Internetu. Oparto je na rekrutacji ochotników, a tę przeprowadzono poprzez zamieszczenie elektronicznej wersji ankiety na wybranych portalach poświęconych pracy i karierze. Zebrano 788 wypełnionych kwestionariuszy, lecz ze względu na braki danych analizie poddano 766 z nich.

Badanie nie miało charakteru istotnego pod względem statystycznym. Ankietowani reprezentują jednak zróżnicowane organizacje, zlokalizowane w różnych częściach kraju, można zatem przyjąć, że dokonano wyczerpującej oceny rodzimych instytucji oferujących zatrudnienie.

Ponieważ zarządzanie marką organizacji jako pracodawcy podlega tym samym regułom, co zarządzanie marką produktu, do oceny wizerunku *employer brand* użyto podobnych miar. Miary te odzwierciedlają poszczególne rodzaje korzyści z pracy zawodowej: (1) sytuacja zakupu lub użycia to skojarzenia zatrudnionego z obecną pracą (dla jakiego typu osób przeznaczona jest praca w firmie); (2) poprzez charakterystykę typu użytkownika ocenia się wizerunek „przeciętnego” pracownika danej firmy; (3) cechy produktu pokazują wymagania pracy zawodowej; (4) korzyści funkcjonalne badają stopień zaspokojenia potrzeb pracowniczych; (5) korzyści z doświadczenia pozwalają ocenić, co czuje pracownik, gdy myśli o swojej pracy zawodowej; (6) korzyści symboliczne to skojarzenia osób nie związanych bezpośrednio z organizacją dotyczące istoty pracy w danej firmie; (7) osobowość marki wskazuje na korzyści o charakterze emocjonalnym. Zgodnie z metodologią tego typu badań marketingowych pomiar cech i korzyści z pracy odnosił się do badania znaczenia (dla pracownika) poszczególnych aspektów pracy oraz oceny tych aspektów w odniesieniu do obecnie wykonywanej pracy.

Odpowiedzi do pytań skonstruowano zgodnie ze skalą R. Likerta. Odpowiedziom przypisano następujące wartości: zdecydowanie nie – 1, raczej nie – 2, nie mam zdania – 3, raczej tak – 4, zdecydowanie tak – 5. Analizując wyniki badań, posłużono się programem SPSS: zanalizowano wartości średnie oraz obliczono wskaźniki korelacji.

Ponad połowę ankietowanych stanowią kobiety (62,8%) – tab. 2. Są to głównie ludzie młodzi (ponad $\frac{3}{4}$ z nich nie przekroczyło jeszcze 30. roku życia – 78,5%), legitymujący się wykształceniem wyższym (85,4%). Zajmują obecnie stanowiska wykonawcze lub kierownicze (odpowiednio 67,6 oraz 32,4% wskazań). Staż pracy w obecnej firmie ponad połowy z nich nie jest dłuższy niż 5 lat (65,1%). Relatywnie największy odsetek respondentów (50,0%) otrzymuje wynagrodzenie w wysokości powyżej 3000 zł miesięcznie (brutto wraz z wszystkimi dodatkami do płacy zasadniczej).

Ankietowani reprezentują firmy zlokalizowane we wszystkich województwach Polski. Pracują w organizacjach różnej wielkości, przy czym stosunkowo najwięcej z nich zatrudnionych jest w dużych przedsiębiorstwach, w których liczba pracowników przekracza 250 osób – 44,3% ogółu biorących udział w badaniu. Różny jest także sektor działalności firm zatrudniających ankietowanych. Respondenci pracują zatem i w sektorze prywatnym (62,8% badanych), i publicznym (37,2%).

Ponieważ nie zauważono istotnej zależności statystycznej między cechami społeczno-demograficznymi ankietowanych a ich opiniami na temat pracodawców, w dalszej części opracowania nie odwoływano się do tych zmiennych.

Tabela 2. Wybrane cechy społeczno-demograficzne badanych

Cecha		%
Płeć	Kobieta	62,8
	Męczyzna	37,2
Wiek	Do 30 lat	45,2
	31-40 lat	33,3
	41-50 lat	15,6
	Powyżej 50 lat	5,5
Wykształcenie	Podstawowe lub gimnazjalne	1,0
	Średnie	12,5
	Wyższe licencjackie	16,3
	Wyższe magisterskie	69,1
Zajmowane stanowisko	Kierownicze	32,4
	Niekierownicze	67,6
Staż pracy w obecnej firmie	Poniżej 1 roku	19,9
	1-5 lat	45,2
	6-10 lat	16,5
	Powyżej 10 lat	17,8
Wysokość średniego miesięcznego wynagrodzenia brutto (wraz z wszelkimi dodatkami do płacy zasadniczej)	Do 1317 zł	7,2
	1317-1500 zł	4,6
	1501-2000 zł	10,8
	2001-2500 zł	13,8
	2501-3000 zł	16,7
	Powyżej 3000 zł	50,0

Źródło: opracowanie własne.

W pierwszym pytaniu kwestionariusza ankiety badanych zapytano o to, jak nazwaliby swojego obecnego pracodawcę. Opinie o obecnym miejscu pracy są zróżnicowane, lecz połowa badanych twierdzi, że ich pracodawców należy zaliczyć do grona *dobrych* lub *zdecydowanie dobrych* (tab. 3). Średnia ocena wystawiana firmom jako podmiotom oferującym zatrudnienie nie jest jednak zbyt wysoka i wynosi 3,51 (w skali od 1 do 5).

Tabela 3. Opinie respondentów o pracodawcach

Zdaniem ankietowanych obecnego pracodawcę można nazwać:	Odsetek	
Zdecydowanie złym pracodawcą	3,9	11,2
Złym pracodawcą	7,3	
Przeciętnym pracodawcą	37,5	37,5
Dobrym pracodawcą	35,4	50,5
Zdecydowanie dobrym pracodawcą	15,1	

Źródło: opracowanie własne.

Powyżej przedstawiony osąd koresponduje w zasadzie z oceną pochodzącą z szacowania opinii ankietowanych na temat poszczególnych wymiarów wizerunku marki pracodawcy, choć druga z ocen jest nieco niższa i wynosi 3,32 (tab. 4).

Tabela 4. Ocena poszczególnych wymiarów wizerunku marki pracodawcy

Wymiary wizerunku marki	Ocena
Sytuacja zakupu lub użycia	3,16
Typ użytkownika	3,32
Cechy produktu	3,67
Korzyści funkcjonalne	3,14
Korzyści symboliczne	3,12
Korzyści towarzyszące używaniu marki	3,44
Osobowość marki	3,38
\bar{x}	3,32

Źródło: opracowanie własne.

Jak widać, poszczególne wymiary wizerunku oceniane są dość podobnie – badani wystawiają im ocenę nieco wyższą niż dostateczną. Stosunkowo najlepiej ankietowani wypowiadają się o cechach obecnie wykonywanych zadań zawodowych. Są zdania, iż praca wymaga od nich ciągłego podnoszenia kwalifikacji, wykorzystywania nowoczesnych technologii i innowacyjności; mają możliwość współuczestniczenia w podejmowaniu decyzji związanych z działalnością firmy; mogą współpracować z innymi ludźmi.

Mogą jednak budzić niepokój niskie noty wystawiane wymiarowi korzyści funkcjonalnych, czyli tych, od których w największym stopniu zależy siła *employer brand* (współczynnik korelacji $r = 0,67$). Na ocenę korzyści funkcjonalnych składają się opinie o stopniu zaspokojenia poszczególnych grup potrzeb. Zdecydowanie najsłabiej respondenci oceniają sposób zaspokajania ich potrzeb uznania, najwyższe noty wystawiają natomiast stopniowi spełnienia potrzeb samorealizacji (tab. 5). Jednocześnie, na co wskazują rezultaty analiz korelacyjnych, spośród wszystkich grup potrzeb człowieka to właśnie ocena stopnia zaspokojenia potrzeb uznania w największym stopniu kształtuje siłę marki pracodawcy, podczas gdy stosunkowo najmniejszy wpływ odnotowuje się w ramach potrzeby samorealizacji (tab. 6).

Warto także zaznaczyć, iż istnieje znaczna różnica pomiędzy oczekiwaniami ankietowanych związanymi z zaspokajaniem poprzez pracę poszczególnych potrzeb a faktycznym ich spełnianiem w obecnym miejscu zatrudnienia. Największy rozdzźwięk występuje w ramach potrzeb fizjologicznych, najmniejszy dotyczy samorealizacji. Tak więc im potrzeba niższa w hierarchii, w tym mniejszym stopniu jest ona zaspokajana w stosunku do oczekiwań.

Tabela 5. Potrzeby pracownicze i stopień ich zaspokojenia

Grupa potrzeb	Znaczenie zaspokojenia potrzeb poprzez pracę	Ocena stopnia zaspokojenia potrzeb pracowniczych	Różnica	
Potrzeby fizjologiczne	4,72	3,05	1,67	↓
Potrzeby bezpieczeństwa	4,66	3,20	1,46	↓
Potrzeby społeczne	4,62	3,28	1,34	↓
Potrzeby uznania	4,16	2,86	1,30	↓
Potrzeby samorealizacji	4,55	3,31	1,24	↓
\bar{x}	4,54	3,14	1,40	

Źródło: opracowanie własne.

Analiza rezultatów badawczych pokazuje także istnienie związku pomiędzy luką między znaczeniem zaspokojenia danej grupy potrzeb a stopniem ich faktycznego spełnienia oraz ogólną opinią pracownika o organizacji jako pracodawcy. Odnotowano istotne statycznie zależności korelacyjne (tab. 6), przy czym wszystkie współczynniki korelacji przyjmują wartości ujemne. Oznacza to w praktyce, że im większa różnica (wyrażona wartością rzeczywistą) między oczekiwaniami w stosunku do zaspokajania potrzeb człowieka przez pracę a stopniem ich spełnienia w praktyce, tym gorsza ocena instytucji jako pracodawcy.

Tabela 6. Ocena zaspokojenia potrzeb oraz różnica pomiędzy znaczeniem danej kategorii potrzeb i stopniem ich zaspokojenia poprzez pracę a opinia o pracodawcy (wartości współczynników korelacji)

	Ocena zaspokojenia potrzeb a opinia o pracodawcy	Różnica pomiędzy znaczeniem danej kategorii potrzeb i stopniem jej faktycznego zaspokojenia poprzez pracę a opinia o pracodawcy
Potrzeby fizjologiczne	0,525	-0,445
Potrzeby bezpieczeństwa	0,635	-0,532
Potrzeby społeczne	0,505	-0,400
Potrzeby uznania	0,644	-0,458
Potrzeby samorealizacji	0,493	-0,397

Źródło: opracowanie własne.

4. Podsumowanie

Zaproponowany model badawczy nie jest doskonały. Zmienne wykorzystane w badaniu jako charakterystyki poszczególnych wymiarów wizerunku marki pracodawcy opisują jej rzeczywistą siłę w niecałych 50% (skorygowane $R^2 = 0,46$). Gdyby chcieć przewidywać siłę marki pracodawcy na podstawie ocen wystawianych instytucji przez zatrudnionych, to (co pokazuje równanie regresji – tab. 7) najlepiej zbie-

rać opinie pracownicze o korzyściach funkcjonalnych z pracy – współczynnik przy zmiennej objaśniającej W4 informuje, że zmiana oceny badanych na temat korzyści funkcjonalnych o 1 punkt „na plus”/„na minus” powoduje wzrost/obniżenie siły *employer brand* o 0,427 punktu.

Tabela 7. Funkcja regresji siły marki pracodawcy z siedmioma predyktorami

$SMP = 0,87 + 0,30W1 - 0,13W2 - 0,12W3 + 0,57W4 - 0,12W5 + 0,17W6 + 0,15W7$	
SMP – siła marki pracodawcy	W4 – korzyści funkcjonalne
W1 – sytuacja zakupu lub użycia	W5 – korzyści symboliczne
W2 – typ użytkownika	W6 – korzyści z doświadczenia
W3 – cechy produktu	W7 – osobowość marki pracodawcy

Źródło: opracowanie własne.

Analiza udowodniła jednak, że siła marki pracodawcy (mierzona opiniami zatrudnionych na temat jej wizerunku) zależy od stopnia zaspokojenia potrzeb zatrudnionych oraz wielkości luki pomiędzy znaczeniem danej potrzeby a oceną jej spełnienia. Ponieważ w badaniu skoncentrowano się na poszczególnych potrzebach wskazanych w hierarchii A. Masłowa, a te są odzwierciedlone w podstawowych zasadach obowiązującego w Polsce kodeksu pracy, należy stwierdzić, że pierwszym krokiem wzmacniania przez rodzime organizacje ich marek (jako) pracodawców powinno być przestrzeganie zapisów prawa. Wydaje się, że to truizm, lecz w odniesieniu do zgromadzonych danych warto zauważyć, że: 7,2% badanych zarabia poniżej obowiązującej stawki płacy minimalnej; 16,3% z nich dostrzega w miejscu pracy przejawy dyskryminacji; w 25,5% reprezentowanych przez ankietowanych firmach nie są przestrzegane przepisy dotyczące ewidencjonowania czasu pracy; aż 37,9% respondentów uważa, że pracownicy nie są traktowani sprawiedliwie.

Literatura

- Aaker D.A., Joachimsthaler E., *Brand Leadership*, Free Press, New York 2000.
- Berthon P., Ewing M., Hah L.L., *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*, „International Journal of Advertising” 2005, vol. 24, no 2.
- Davies G., Chun R., *The taine own staff be agreeable*, „Harvard Business Review” 2007, no 85.
- Gadomska M. i in., *Kodeks pracy 2008 z komentarzem*, Presspublica Sp. z o.o., Warszawa 2008.
- Kall J., Kłeczek R., Sagan A., *Zarządzanie marką*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Ługowski P., *Polskie realia Employer Brandingu*, „Marketing w Praktyce” 2008, nr 4.
- Martin G., Hetrick S., *Employer Branding and Corporate Reputation Management in an International Context*, [w:] *Handbook of International Human Resource Management. Integrating People, Process and Context*, ed. P. Sparrow, John Wiley & Sons, Chichester (West Sussex) 2009.

MEETING THE EMPLOYEES' NEEDS IN THE PROCESS OF STRENGTHENING EMPLOYER BRAND IMAGE

Summary: The paper deals with the role of employees' needs in the context of strengthening the organization's employer brand. Its purpose is to assess the degree of the connection between the needs of members of organization and the strength of the employer brand. Reflections start with the presentation of key factors that influence the assessment of employer brand image by employees. The second part of the article refers to the results of the author's own research conducted among 766 working people in Poland. It shows that the extent to which the employee needs are met in the workplace affects the strength of the employer brand.

Keywords: employees' needs, employer brand image.