

# Warunki pracy w kontekście budowania wizerunku pracodawcy

Małgorzata Gableta, Anna Cierniak-Emerych,  
Agata Pietroń-Pyszczek

*Institut Nauk Ekonomicznych, Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny,  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*

Zróżnicowanie oczekiwań zatrudnionych w jednostkach gospodarczych dotyczy m.in. warunków pracy. Realizacja tych oczekiwań rzutuje na – coraz bardziej znaczący na polskim rynku pracy – wizerunek pracodawcy. W artykule uwagę skoncentrowano na dbałości pracodawców o ten wizerunek, przejawiającej się w respektowaniu interesów pracowników związanych ze wskazanymi warunkami, co skutkuje wzrostem ich zadowolenia. Podstawą przedstawionego rozumowania stały się przede wszystkim badania empiryczne dotyczące respektowania tych interesów. Uznano, iż podejście do kształtowania warunków pracy ma swoje źródło w cechach pracowników oraz kulturze organizacyjnej, co różnicuje wizerunek przedsiębiorstw rozpatrywany przez pryzmat pracodawcy.

**Słowa kluczowe:** warunki pracy, wizerunek pracodawcy, oczekiwania pracowników, interesy pracowników, interesariusze wewnętrzni

## Wprowadzenie

Odnosząc się do pluralistycznej koncepcji pojmowania roli przedsiębiorstwa, wg której należy ono do wszystkich partnerów (interesariuszy), można przyjąć, że wizerunek przedsiębiorstwa jest tworzony nie tylko przez konsumentów jego dóbr czy usług, lecz także przez nabywców bardzo specyficznego dobra, jakim jest praca, a w istocie miejsce pracy. Z punktu widzenia pracobiorców istotne są te aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa, które pozwalają oceniać go w kategoriach atrakcyjnego lub nieatrakcyjnego pracodawcy.

Trudno dyskutować z poglądem, że kultura organizacyjna przedsiębiorstwa stanowi istotny czynnik kształtowania jego wizerunku jako pracodawcy.

Podnoszenie atrakcyjności oferowanych przez pracodawcę miejsc pracy wymaga nadawania kulturze organizacyjnej cech sprzyjających:

- poszanowaniu pracownika i jego pracy,
- pozytywnemu nastawieniu pracowników do pracy wykonywanej na zajmowanym stanowisku,
- wzmacnianiu poczucia własnej wartości pracowników,
- budowaniu solidarności ze współpracownikami i przełożonymi,
- kreowaniu postaw zadowolenia i dumy z pracy oraz przynależności do organizacji.

Mając to na uwadze, można przyjąć, że zadowolenie i satysfakcja pracowników stanowią kluczowe wartości w kulturze przedsiębiorstwa troszczącego się o swój wizerunek jako pracodawcy<sup>1</sup>. Owa troska powinna się przejawiać w określonych działaniach podejmowanych w obszarze „człowiek i praca”. Lektura publikacji odnoszących się do kreowania wizerunku pracodawcy skłania do stwierdzenia, że w tym względzie zasadnicze znaczenie przypisuje się praktykom z zakresu zarządzania personelem. Uwidacznia się to w licznych dezyderatach dotyczących najczęściej:

- wynagradzania pracowników w sposób sprawiedliwy i zapewniający godziwe utrzymanie,
- inwestowania w rozwój pracowników,
- rzetelnego oceniania pracowników przez pryzmat rezultatów pracy, zaangażowania oraz podejmowanych starań,
- zapewnienia czytelnych i realnych perspektyw awansu,
- minimalizowania zwolnień, przy jednoczesnej trosce o możliwie łagodne sposoby ich dokonywania.

Powstaje zatem pytanie o wizerunkowe znaczenie innych aspektów zatrudnienia u danego pracodawcy, w tym warunków wykonywania pracy. Warunki pracy są wskazywane w literaturze przedmiotu jako determinanta zadowolenia bądź zadowolenia i satysfakcji z pracy. Mając na uwadze relacje między zadowoleniem z pracy a satysfakcją zawodową, wskazywane m.in. przez M. Juchnowicz (2014, s. 12–15), można przyjąć, iż interesujące nas warunki pracy wiążą się przede wszystkim z zadowoleniem, oznaczającym m.in. pozytywny stosunek pracowników do warunków pracy, w których wykonują powierzone im zadania. Odczuwanie satysfakcji zawodowej wymaga zaspokajania potrzeb wyższego rzędu, w tym głównie samorealizacji, oraz identyfikowania się z pracą wykonywaną na rzecz określonej organizacji, co nie jest przedmiotem szerszych badań.

---

<sup>1</sup> Szerzej na temat kultury organizacyjnej oraz jej wpływu na zakres *employer branding* – zob. Chmielecki, Sułkowski (2014).

Funkcjonowanie pracownika warto postrzegać w kontekście różnorodności jego zachowań w miejscu pracy. Dążenie do tworzenia warunków, w których zatrudnieni mieliby poczucie bycia docenianymi, a przez to ceniącymi sobie możliwość pracy w danej organizacji, można uznać za ważny cel zarządzania różnorodnością (Bombiak, 2011). Jego realizacja wymaga zindywidualizowanego podejścia do pracobiorców. Ich oczekiwania względem warunków pracy są bowiem zróżnicowane, podobnie jak sama kategoria warunków pracy. Warunki te najczęściej postrzega się jako ogół czynników występujących w przedsiębiorstwie, związanych z charakterem pracy i otoczeniem, w którym jest ona wykonywana (Pocztowski, 1998, s. 261 i nast.). Wyróżnia się przy tym dwie grupy tych czynników, tj. materialne oraz niematerialne (Gableta, 2006, s. 134–139). Podejście do kształtowania poszczególnych składowych obu tych grup czynników decyduje ostatecznie o poziomie bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwie. Silniejsze bądź słabsze subiektywne poczucie zaspokojenia oczekiwań pracowników, w tym przypadku odczuwanego poziomu wskazanego bezpieczeństwa i higieny pracy, oddziałuje na ich postawy i zachowania, kształtując w ten sposób wizerunek pracodawcy.

Na tym tle rodzi się pytanie, czy omawiane warunki pracy, mając znamiona przyczyniających się do zadowolenia pracowników, mogą być wykorzystywane w procesie budowania wizerunku przedsiębiorstwa na rynku pracy. Chodzi o działania związane z popularnym już w naszym kraju pojęciem *employer branding*, tj. koncepcji, w której pracę w danym przedsiębiorstwie traktuje się jako szczególny towar, podlegający – tak jak inne towary – umiejętnej sprzedaży (Juchimiuk, 2008, s. 34–38; Tüzüner, Yüksel, 2009, s. 46–61).

Celem niniejszego artykułu jest próba określenia – na gruncie teorii oraz badań empirycznych – przesłanek kształtowania atrakcyjnych warunków pracy oraz wskazania sposobów i narzędzi oddziaływania na wewnętrzne i zewnętrzne otoczenie przedsiębiorstwa w celu ukształtowania pozytywnego obrazu oferowanych przez niego miejsc pracy.

## Warunki pracy jako obszar realizacji interesów pracowniczych

Omawiając problematykę interesariuszy (*stakeholders*), M. Bielski (2002, s. 59–60) określa ich jako indywidualnych ludzi lub grupy ludzi na zewnątrz lub wewnątrz przedsiębiorstwa, zainteresowanych rezultatami jego działalności. Osiąganie zamierzonych rezultatów związanych z działalnością przedsiębiorstwa pozostaje jednak głównie w związku z realizacją indywidualnych i grupowych celów osób tworzących przedsiębiorstwo, a więc interesariuszy wewnętrznych.

Grupa interesariuszy wewnętrznych nie jest jednolita, gdyż tworzą ją właściciele i/lub najemna kadra kierownicza różnych szczebli zarządzania oraz tzw. pracownicy wykonawczy. Obserwacja praktyki gospodarczej dowodzi, iż oczekiwania właścicieli i kadry kierowniczej najwyższego szczebla zarządzania są z reguły zbliżone. Dotyczą m.in. maksymalizacji zysku oraz rozwoju przedsiębiorstwa, a w rezultacie odpowiedniego jego wizerunku na rynku.

Jeśli tak, to w polu szczególnego zainteresowania powinny się znaleźć osoby świadczące pracę w charakterze zarówno pracowników wykonawczych, jak i najemnych kierowników szczebla najniższego i średniego. Ze względu na liczebność stanowią oni łącznie dominującą grupę pracowników. Nie oznacza to jednak, że ich interesy są jednolite. Niejednolitość interesariuszy wewnętrznych, określanych jako pracownicy bądź pracobiorcy, znajduje m.in. wyraz w zróżnicowaniu preferowanego przez nich zestawu interesów.

W literaturze przedmiotu są podejmowane – w nawiązaniu do wyników badań empirycznych – próby wskazywania najważniejszych dla pracowników oczekiwań związanych ze świadczeniem pracy. Autorzy wymieniają wśród nich zwłaszcza (Paliwoda-Matiolańska, 2014, s. 62–63; Wachowiak, 2013, s. 148–149):

- satysfakcjonujące wynagrodzenie i/lub wynagrodzenie adekwatne do zakresu obowiązków,
- poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia,
- bezpieczne i higieniczne warunki pracy,
- jasne kryteria oceny realizacji zadań,
- dostęp do rzetelnej informacji o przedsiębiorstwie i jego sytuacji,
- przyjazną atmosferę pracy,
- możliwość rozwoju i awansu.

Interesy pracowników podlegają przeobrażeniom<sup>2</sup>. Zmienia się także ich hierarchia, zależnie od różnicowania się okoliczności, w których funkcjonują ludzie w przedsiębiorstwie, oraz od potencjału samych zatrudnionych, przejawiającego się głównie poprzez kompetencje i motywację wewnętrzną. Można przyjąć, że kompetencje obejmują wiedzę, predyspozycje (zdolności) i umiejętności. Pracownik kompetentny to pracownik zdolny do skutecznego działania, co stanowi najcenniejszą wartość, jaką może on zaoferować pracodawcy. Spożytkowanie potencjału pracobiorców na użytek przedsiębiorstwa wymaga jednak m.in. pozytywnego podejścia do realizacji ich oczekiwań względem pracy i jej przebiegu.

---

<sup>2</sup> Na temat interesów pracowników, w tym związanych z nimi czynników zadowolenia i niezadowolenia z pracy, zob. m.in. Urbaniak, Rogozińska-Pawełczyk (2010).

Interesujące wydają się zatem wyniki badań własnych dotyczące rozpoznawania warunków oraz respektowania interesów pracowników<sup>3</sup>. Wśród interesów, którym respondenci nadawali priorytetowe znaczenie, znalazły się: płaca adekwatna do obowiązków, bezterminowe zatrudnienie oraz warunki pracy<sup>4</sup>. Warto dodać, iż we wcześniejszym okresie badań na miejscu pierwszym znalazła się płaca adekwatna do obowiązków. Z kolei kategorię warunków pracy i związanego z nimi bezpieczeństwa i higieny pracy respondenci wskazali jako drugą wśród ujętych w kafeterii 17 interesów. W ostatnim okresie badań, zakończonych w 2016 r., warunki te „zajęły” miejsce trzecie, po płacy adekwatnej do obowiązków oraz bezterminowym zatrudnieniu.

Mając na uwadze powyższe wskazania, analizie poddano rozkład odpowiedzi przedstawicieli (respondentów) pracowników wykonawczych oraz kierowników niższego i średniego szczebla. W rezultacie ujawniono, iż pracownicy wykonawczy nadawali większe znaczenie kształtowaniu warunków pracy. Przeprowadzone dodatkowo wywiady pogłębione wykazały, że wśród wymienionych interesów jako priorytetowe respondenci tej grupy za najbardziej – jak stwierdzali – oddziałujące na ich samopoczucie oraz komfort fizyczny i psychiczny pracy, jej intensywność i jakość uznali odpowiednio kształtowane szeroko rozumiane warunki pracy. Termin „warunki pracy” rozpatrywano bowiem nie tylko przez pryzmat tworzących te warunki aspektów rzeczowych, fizycznych, chemicznych i biologicznych, czyli tzw. materialnych elementów warunków pracy. Odnoszono się również do niematerialnych składowych tych warunków (m.in. czas pracy, działalność socjalna, stosunki pracy), określających sytuację oraz zachowania pracowników w procesie pracy. Warto pamiętać, iż – jak to już w latach 80. XX w. podkreślał

---

<sup>3</sup> Badania interesów pracowników są prowadzone przez Autorki od 2010 r. Ich wyniki omówiono, przywołując dwa okresy: lata 2010–2011 oraz lata 2013–2016. W pierwszym okresie badaniami objęto 479 respondentów z 238 przedsiębiorstw. Wśród nich 166 osób pełniło funkcje kierownicze. Pozostali to tzw. pracownicy wykonawczy, z których 43% świadczyło pracę bezpośrednio w produkcji bądź usługach. Odnosząc się do wielkości zatrudnienia, warto wskazać, iż respondenci byli przedstawicielami głównie małych (32%) i średnich (58%) przedsiębiorstw. Ponad połowa przebadanych przedsiębiorstw funkcjonowała na rynku ponad 15 lat. Pod względem formy prawnej dominowały spółki, w tym spółki z o.o. W drugim okresie badaniami objęto 84 respondentów zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych. W puli badawczej przeważały średniej wielkości przedsiębiorstwa przemysłu motoryzacyjnego, będące spółkami z o.o.

<sup>4</sup> Zgromadzenie odpowiednich informacji dokonano z wykorzystaniem dwóch formularzy ankiet skierowanych odpowiednio do kierowników określonych szczebli zarządzania oraz do pracowników wykonawczych. W badaniach odnoszono się do zaproponowanej kafeterii odpowiedzi. Respondenci mieli możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi. Zarówno w pierwszym, jak i drugim okresie badań z częścią respondentów (łącznie z 27 pracownikami) przeprowadzono wywiady pogłębione o charakterze wywiadu swobodnego. Decydowała o tym głównie zgoda respondentów na przeprowadzenie z nimi wywiadów.

J. Baran (1987, s. 10) – warunki pracy nie stanowią jednorodnej substancji. To ogół przedmiotów, wartości i sytuacji, z którymi spotyka się każda jednostka, wykonując przydzielone jej w organizacji obowiązki zawodowe i społeczne. Mają one znaczący wpływ na jej zachowania. Są jednym z najważniejszych elementów identyfikacji zatrudnionych z przedsiębiorstwem, oddziałując w ten sposób na jego obraz.

We wskazanych badaniach respondenci szczególne znaczenie przypisywali różnym składowym omawianych warunków, tj. wyposażeniu stanowisk pracy, czynnikom mikroklimatycznym, oświetleniu, poziomowi hałasu. Równie ważna była dla niektórych z nich kwestia niematerialnych elementów omawianych warunków, w tym zwłaszcza organizacji czasu pracy. Ich uwzględnianie pozostaje jednak często w sferze deklaracji kierownictwa naczelnego bądź działania „na granicy prawa”.

Kształtowanie bezpiecznych, ale i komfortowych materialnych i niematerialnych elementów warunków pracy już od dawna w krajach Europy Zachodniej jest uznane za oczywiste. W krajach tych wygrywają pracodawcy „oferujący wysoką kulturę i przyjazne środowisko pracy” (Koradecka, 2000). To oni są tzw. pożądanymi pracodawcami, kreującymi wizerunek atrakcyjny dla poszukujących zatrudnienia potencjalnych pracowników.

Pogląd ten potwierdzają także wyniki badań własnych. Respondentów poproszono bowiem nie tylko o wskazanie najważniejszych oczekiwań względem przedsiębiorstwa, lecz także o określenie przesłanek oraz korzyści, jakie może, ich zdaniem, uzyskać przedsiębiorstwo z uwzględnienia interesów osób świadczących pracę (Gableta, 2015). W rezultacie, w opinii respondentów dominował pogląd, że zaspokajanie oczekiwań pracowników należy traktować jako ważny motywator sprzyjający m.in. wzbudzeniu ich zaufania, a poprzez to także ich identyfikowaniu się z celami organizacji. Jednocześnie wśród powodów, ale i korzyści z respektowania interesów pracowników, dominują takie kwestie, jak wzrost lojalności i zaangażowania zatrudnionych, a przede wszystkim budowanie dobrej reputacji (wizerunku) przedsiębiorstwa. Odpowiednie kształtowanie tego wizerunku powinno – w opinii respondentów – sprzyjać podnoszeniu atrakcyjności przedsiębiorstwa jako pracodawcy.

Mając na uwadze zarówno rangę nadawaną warunkom pracy w hierarchii interesów pracowniczych, jak i ich związki z kształtowaniem wizerunku pracodawcy, warto się bliżej przyjrzeć komplikacjom kształtowania tego wizerunku z wykorzystaniem kategorii warunków pracy. Wiążą się one z cechami potencjału pracowników. Część z nich wynika z osobowości zatrudnionych. Ich zachowania są bowiem w istocie funkcją osobowości oraz składników sytuacji, w jakiej realizują powierzone im zadania, w tym m.in. warunków pracy. Badania wykazały, iż

poszczególni respondenci mieli dość zróżnicowane oczekiwania co do określonych składowych tych warunków. Widać to bardzo wyraźnie wówczas, gdy na zatrudnionych spojrzymy przez pryzmat tzw. zmian pokoleniowych. W tym kontekście interesujące staje się nadawanie przez najmłodszych pracowników, tj. przedstawicieli tzw. pokolenia C, wyjątkowego znaczenia bezpiecznym i higienicznym warunkom pracy. Może to mieć związek z preferowanym przez nich stylem życia i dbałością o kondycję zdrowotną, co rzutuje na oczekiwania względem warunków pracy (Bodak, Cierniak-Emerych, Pietroń-Pyszczyk, 2016). W odróżnieniu od generacji C, pracownicy z tzw. pokolenia X są mniej świadomi swoich praw w omawianym zakresie, jak również nie tak „odważni”, jeśli chodzi o ich egzekwowanie w przedsiębiorstwie.

Omawiane warunki stanowią tzw. kategorię interesów pracowników chronionych prawem. Każdy pracodawca powinien zatem tworzyć bezpieczne i higieniczne warunki pracy. Niemniej przepisy prawa wskazują jedynie na minimalne wymagania w tym zakresie. Dążenie do doskonalenia warunków pracy, podnoszenia poziomu bezpieczeństwa pracy ponad wymogi formalnoprawne może i powinno sprzyjać świadomemu kreowaniu pozytywnego wizerunku pracodawcy odpowiedzialnego społecznie, nie tylko dbającego o obecnych i przyszłych pracowników, lecz także kształtującego świadomie kulturę bezpieczeństwa i komfortu pracy.

## **Budowanie wizerunku pracodawcy z wykorzystaniem kategorii interesów**

Warto podkreślić, że interpretacja tego, co dzieje się w relacjach z pracodawcą, zależy od indywidualnych cech postrzegającego, tj. pracownika. Wśród nich wskazuje się najczęściej: osobowość, motyw, zainteresowania, dotychczasowe doświadczenia oraz oczekiwania. Te ostatnie wydają się mieć najistotniejsze znaczenie w procesie powstawania wizerunku, istnienie bowiem rozbieżności między rzeczywistością a oczekiwaniami pracownika decyduje o skali jego ewentualnego niezadowolenia z pracy. Należy przy tym pamiętać, że każdy obiekt jest postrzegany w relacji z jego tłem. Stąd „odbior” danego pracodawcy zależy także od tego, jak atrakcyjnie prezentuje się on w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami, uznawanymi za punkt odniesienia ze względu na bliskość czy podobieństwo.

Co może zrobić pracodawca, by w sposób świadomy i zorganizowany budować swój wizerunek na zewnętrznym rynku pracy?

Projektując działania w zakresie polityki wizerunkowej, należy zawczasu analizować potencjalne możliwości opiniotwórczego oddziaływania na określonych odbiorców wizerunku. Chodzi o to, by wykorzystywać okazje do propagowania

pozytywnych opinii o pracodawcy przez tzw. osoby wpływowe. W tym ujęciu za opiniotwórcze należy uznać m.in. te osoby, które mają (Pietroń-Pyszczyk, 2010):

- styczność z kontrahentami firmy z racji piastowania określonego stanowiska,
- szerokie kontakty służbowe, także za sprawą przynależności do organizacji zawodowych,
- rozliczne grono znajomych, m.in. w związku z uczestnictwem w projektach i organizacjach społecznych,
- dostęp do mediów.

Warto w tym miejscu zauważyć, że wizerunek wewnętrzny, tj. utrwalony w świadomości personelu, „prezentowany” osobom trzecim, staje się, w ich opinii, najbardziej wiarygodną formą przekazu. Wynika to z domniemanej bezstronności komunikującego oraz jego obecności w „centrum wydarzeń” (Otto, 2000, s. 176–187). Otwarta pozostaje przy tym kwestia, na ile prestiż danej osoby, łączony z miejscem jej stanowiska w hierarchicznej strukturze przedsiębiorstwa, wpływa na społeczny rezonans jej opinii. W tym względzie większe znaczenie może mieć „ciężar argumentów”, których ona używa, rozpowszechniając i utrwalając określony obraz pracodawcy. Doświadczenie dnia codziennego wskazuje na większą skłonność do zajmowania się negatywnymi zjawiskami w życiu społecznym, ekonomicznym, politycznym. Takie podejście dotyczy także stosunków pracy. Chodzi zatem o to, by pracodawca unikał sytuacji, w których mógłby zostać posądzony o rozmyślne ignorowanie zasad etycznych czy wręcz o łamanie prawa. Ważne jest budowanie takich stosunków z pracownikami, aby zadowalały obydwie strony. Wymaga to nadania – w systemie zarządzania przedsiębiorstwem – odpowiedniej rangi interesom pracowników, w tym i rozpatrywanym ich oczekiwaniom względem warunków pracy. Znajduje to odzwierciedlenie w przedstawionym niżej schemacie rozumowania.

Przypisywanie warunkom pracy odpowiedniego znaczenia w organizacji wymaga ich uwzględnienia w zestawie kluczowych wartości przedsiębiorstwa. Sprzyja temu preferowanie orientacji na człowieka (Lichtarski, 2015, s. 36). Jeśli tak, to ważne staje się systematyczne monitorowanie interesów pracownikóww oraz stawianie diagnozy w tym zakresie. Jej rezultaty powinny znajdować odzwierciedlenie w celach strategicznych przedsiębiorstwa. Postrzeganie pracownikóww przez pryzmat ich „wiązań się” z organizacją, a przez to i budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy, wymaga zadośćuczynienia oczekiwaniom dotyczącym rozpatrywanych warunków pracy. Osiągnane w ten sposób przez pracowników poczucie dbałości o ich interesy jest nie do przecenienia.

Wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy współtworzą jednocześnie inne podmioty wchodzące z nim w kontakt. Mogą one budować obraz pracodawcy nie tylko poprzez ocenę tego, jak podchodzi on do warunków pracy, lecz także poprzez



cały zestaw spostrzeżeń, doświadczeń i odczuć, jaki powstaje w wyniku porównań z innymi podmiotami gospodarczymi.

Pozycja przedsiębiorstwa jako oferenta atrakcyjnych miejsc pracy może być wzmacniana poprzez określone działania adresowane do podmiotów jego otoczenia. W tym celu można m.in. wykorzystywać: promocję (np. w czasopismach, na portalach internetowych), firmowe przedsięwzięcia sponsorskie (m.in. podejmowane na rzecz społeczności lokalnej), prezentacje przedsiębiorstwa w szkołach i uczelniach, tworzenie miejsc praktyk dla studentów oraz przyznawanie stypendiów, organizowanie tzw. otwartych drzwi dla chętnych do bliższego zapoznania się z przedsiębiorstwem.

Badania pokazują, że wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy „powstaje” także w świadomości podmiotów niezwiązanych trwale z przedsiębiorstwem, ale mających możliwość dokonywania określonych obserwacji bezpośrednich. Mowa tutaj m.in. o praktykantach, osobach czasowo zatrudnianych w ramach np. leasingu pracowniczego, kandydatach odrzuconych podczas rekrutacji lub po upływie okresu próbnego. Dlatego, tworząc zasady polityki wizerunkowej, należy zadbać także o to, by różnorakie relacje (interakcje) pracodawcy z tego rodzaju podmiotami rynku pracy nie zagrażały jego wizerunkowi, nosząc znamiona dysfunkcji czy patologii.

## Podsumowanie

Znaczenie warunków pracy w wiązce (hierarchii) interesów pracowniczych nie jest jednakowe dla wszystkich osób aktywnych zawodowo. Osoby samodzielnie kreujące swoje miejsce pracy mają w tej kwestii inne oczekiwania niż te, które pozostają w roli pracobiorcy. Różnorodność tych ostatnich, związana m.in. z – rozpatrywanymi tutaj – oczekiwaniami względem warunków pracy, może się stać źródłem sukcesu organizacji na rynku pracy. Osiągnięcie owego sukcesu wymaga podejmowania nie tylko – dość popularnych w polskiej rzeczywistości gospodarczej – działań propagandowych, lecz także odpowiednich praktyk zarządczych, nawiązujących do przedstawionego w artykule toku rozumowania, preferowanego na użytek kreowania wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy. Zarysowany tok rozumowania, w tym i sugestie działań, stanowią swoiste nawiązanie do zarządzania różnorodnością. W koncepcji tej zaznacza się bowiem m.in. szacunek dla ludzi oraz ich potencjału i oczekiwań względem warunków wykonywania danej pracy, a także akceptacja różnic, które zarysowują się w tym względzie. Jednocześnie koncentrowanie uwagi na budowaniu w nich poczucia interesu sprzyja tworzeniu behawioralnej dźwigni efektywności pracy (Borkowska, 2007, s. 11–43).

Za w pełni zasadne należy uznać uzupełnienie stosowanych w omawianym obszarze praktyk zarządczych o działania propagandowe, tj. takie, które sprzyjają rozpowszechnianiu informacji o dbałość pracodawcy o komfortowe warunki pracy. Należy bowiem mieć świadomość, że praktyki zarządcze dotyczące warunków pracy potencjalnie nie mają tak dużego ładunku promocyjnego, jak np. zapewnianie personelowi wysokich wynagrodzeń czy perspektyw awansu. Jednakże wszelkie działania w obrębie warunków pracy, uznane przez pracowników jako sprzeczne z ich interesami, mogą być rozpowszechniane ze szkodą dla zewnętrznego odbioru przedsiębiorstwa, w tym także dla jego wizerunku na rynku pracy.

## Bibliografia

- Baran, J. (1987). *Warunki pracy a jakość pracy*. Warszawa: ANS.
- Bielski, M. (2002). *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: C.H. Beck.
- Bodak, A., Cierniak-Emerych, A., Pietroń-Pyszczek, A. (2016). Interesy pracownicze a zmiany pokoleniowe. *Marketing i Rynek*, 3, 40–49.
- Bombiak, E. (2011). Zarządzanie różnorodnością wyzwaniem dla współczesnych menedżerów. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie*, 102(29), 109–122.
- Borkowska, S. (red.) (2007). *Systemy wysoce efektywnej pracy*. Warszawa: IPiSS.
- Chmielecki, M., Sułkowski, Ł. (2014). Kultura organizacyjna jako czynnik przyciągający najzdolniejszych pracowników w świetle wyników badań. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 8(46), 35–45.
- Gableta, M. (2015). O potrzebie badania interesów pracowniczych. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, 4(38), 103–115.
- Gableta, M. (red.) (2006). *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Juchimiuk, A. (2008). Umiejętnie sprzedaj pracę! *Marketing w Praktyce*, 4, 34–38.
- Juchnowicz, M. (2014). *Satysfakcja zawodowa pracowników – kreator kapitału ludzkiego*. Warszawa: PWE.
- Koradecka, D. (red.) (2000). *Nauka o pracy – bezpieczeństwo, higiena, ergonomia. Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy*, t. 8. Warszawa: CIOP.
- Lichtarski, J. (2015). *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
- Otto, J. (2000). *Marketing relacji. Konceptje i stosowanie*. Warszawa: C.H. Beck.
- Paliwoda-Matiolańska, A. (2014). *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: C.H. Beck.
- Pietroń-Pyszczek, A. (2010). Polityka wizerunkowa pracodawcy – założenia, cele i działania. W: J. Stankiewicz (red.), *Społeczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie – kultura organizacji – społeczna odpowiedzialność*. Zielona Góra: Uniwersytet Zielonogórski, 353–370.

- Pocztowski, A. (1998). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*. Kraków: Antykwa.
- Tüzüner, V.L., Yüksel, C.A. (2009). Segmenting potential employees according to firm's employer attractiveness in the employer branding conding. *Journal of Academic Research in Economics*, 1, 46–61.
- Urbaniak, B., Rogozińska-Pawełczyk, A. (red.) (2010). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi a kształtowanie stosunków pracy*. Łódź: Uniwersytet Łódzki.
- Wachowiak, P. (2013). *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

## Summary

### Working Conditions in the Context of Building Employer Image

Differentiation of job expectations maintained by persons employed in business entities is also evident with regard to working conditions. Proper realisation of these expectations does have a notable impact upon employer image – an attribute of growing significance in the modern Polish labour market. The focus of this paper is placed on the process of building the employer image, as expressed in the employer's observance of employee interests and other activities designed to increase their job satisfaction. The research is based, predominantly, on the results of empirical studies on observance of employee interests in business setting. The findings seem to corroborate the view that an employer's approach to the formulation of working conditions is largely influenced by employees' traits and the attributes of the organisational culture, which both have a notable impact upon the differentiation of employer images as viewed from the employer's standpoint.

**Keywords:** working conditions, employer image, employee expectations, employee interests, internal stakeholders

### Prof. dr hab. inż. Małgorzata Gableta

Pracownik Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu; obecnie Kierownik Katedry Pracy i Kapitału, wcześniej Katedry Pracy i Stosunków Przemysłowych; opiekun naukowy Studiów Podyplomowych: Bezpieczeństwo i Higiena Pracy. Członek Komitetu Nauk o Organizacji i Zarządzania PAN w latach 1999–2015, od 2011 r. członek Komitetu Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN. Autorka

wielu publikacji naukowych, w tym książek, poświęconych narzędziom zarządzania ludźmi, wykorzystaniu potencjału pracy organizacji, interesom pracowników i ich ochronie, stosunkom pracy oraz budowaniu organizacji sprzyjającej ludziom. W roku 2016 otrzymała Medal im. K. Adamieckiego: Zasłużony dla Nauk o Organizacji i Zarządzaniu.

### **Dr hab. inż. Anna Cierniak-Emerych, prof. UE we Wrocławiu**

Pracownik Katedry Pracy i Kapitału, Prodziekan Wydziału Inżynieryjno-Ekonomicznego, Kierownik Studiów Podyplomowych: Bezpieczeństwo i Higiena Pracy. Autorka ponad 120 publikacji naukowych (w tym książek) na temat warunków pracy, partycypacji pracowniczej, elastyczności zatrudnienia, interesów pracowników, przedsiębiorczości technologicznej, m.in. monografii pt. *Uczestnictwo pracobiorców w gospodarowaniu potencjałem pracy przedsiębiorstwa* (2012). Trener i superwizor w projektach szkoleniowych i rozwojowych. Współpracuje z praktyką gospodarczą jako ekspert. Otrzymała liczne nagrody za osiągnięcia naukowe.

### **Dr Agata Pietroń-Pyszczek**

Doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Pracy i Kapitału na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Wykładowca i trener z zakresu m.in. motywowania pracowników oraz kreowania proinnowacyjnego środowiska pracy. Autorka ponad 60 publikacji naukowych na temat roli przedsiębiorstwa w kształtowaniu potencjału motywacyjnego pracowników, możliwości pobudzania ich kreatywności i innowacyjności, budowania wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy, w tym m.in. książek pt. *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów* (2007, 2015) oraz *Stymulowanie innowacyjności pracowników. Problemy praktyczne* (2013).