

Elwira Gross-Gołacka

# Zarządzanie różnorodnością a budowanie wizerunku i reputacji firmy rodzinnej

**Silna i wciąż rosnąca konkurencja sprawia, że przedsiębiorstwa zgłaszają zapotrzebowanie na coraz bardziej wyrefinowane kompetencje pracowników. Ich pozyskanie staje się warunkiem skutecznej rywalizacji konkurencyjnej, nie tylko wówczas, gdy podmioty te wchodzić ze swoją ofertą na arenę międzynarodową czy globalną, ale także – a może przede wszystkim – wówczas, gdy koncentrują aktywność marketingową na obszarze kraju macierzystego.**

Presja konkurencyjna jest zjawiskiem obserwowanym zarówno na rynku produktów i usług, gdzie przedsiębiorstwa walczą o klientów, jak i na rynku czynników produkcji, gdzie starają się pozyskać różnorodne zasoby (finansowe, kadrowe, itd.). Istotną konsekwencją nasilania procesów konkurencji na obu wspomnianych rynkach jest fakt, iż działania z zakresu kształtowania wizerunku firmy nabierają nowego wymiaru. Adresatami tych działań – poza klientami – stają się inne jednostki i grupy tworzące otoczenie przedsiębiorstwa. Przedsiębiorcy i menedżerowie uświadamiają sobie bowiem pilną potrzebę wytworzenia silnych, pozytywnych asocjacji w świadomości szerokiego grona interesariuszy, a w szczególności jego obecnych i potencjalnych pracowników.

W dzisiejszych czasach przedsiębiorstwa muszą sprzedawać nie tyle lepszy jakościowo produkt czy usługę, ile markę, z

którą wiąże się obietnica pewnych korzyści. Aby tę markę stworzyć, należy podjąć działania zmierzające do ukształtowania określonego wyobrażenia oraz opinii o firmie. Firmie o znanej i pozytywnie ocenianej marce łatwiej jest pozyskiwać zróżnicowane zasoby ludzkie o odpowiednich kompetencjach i potencjale rozwojowym, łatwiej też budować lojalny zespół. Dla pracowników możliwość wykonywania pracy na rzecz „dobrej” organizacji jest dodatkową korzyścią i czynnikiem motywacyjnym. Otwarte i tolerancyjne środowisko pracy to swoisty magnes przyciągający do firmy lepsze, bardziej kreatywne osoby, które mają nadzieję, że w takim miejscu będą mogły realizować swoje pomysły. Atrakcyjne warunki zatrudnienia oraz atmosfera pracy przyjazna zatrudnionym sprzyjają także zatrzymywaniu talentów w organizacji.

Przedsiębiorstwa wykazują też coraz większe zainteresowanie zróżnicowaniem zasobów oraz relacji z otoczeniem zewnętrznym. Maksymalizacja i czerpanie z różnorodności jest źródłem licznych korzyści dla firmy, przy czym korzyści te dotyczą nie tylko sfery zarządzania zasobami ludzkimi [Gross-Gołacka, 2016]. Dzięki umiejętnemu wykorzystaniu różnorodności jako generatora wartości i stymulatora pożądanых zachowań członków organizacji, firmy mogą stać się podmiotami bardziej kreatywnymi i otwartymi na zmiany, mogą tworzyć zasoby

marketingowe o kluczowym znaczeniu w rywalizacji konkurencyjnej, tj. wizerunek i reputację.

Głównym celem niniejszego opracowania jest objaśnienie istoty koncepcji zarządzania różnorodnością oraz zwrócenie uwagi na jej udział w kształtowaniu zdolności firmy rodzinnej do konkurowania. W toku prowadzonych rozważań, analizie poddawane są przesłanki implementacji koncepcji zarządzania różnorodnością, współzależności sfery zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania marketingowego firmą rodzinną.

Autorka podejmuje próbę weryfikacji tezy, w myśl której różnorodność wynikająca z obecności w zespole firmy rodzinnej osób reprezentujących różne pokolenia (tj. osób w różnym wieku i o różnym bagażu doświadczeń zawodowych) jest istotnym uwarunkowaniem procesu budowania wizerunku i reputacji firmy rodzinnej. Cecha ta może też w sposób bezpośredni wpływać na powstawanie określonych skojarzeń oraz opinii o firmie i tym samym decydować o jej potencjale konkurencyjności.

## Wizerunek firmy

Jak nie trudno zauważyć, najczęściej wymienianym celem (ogólnym) public relations (PR) jest kształtowanie pożądanego wizerunku (*image*) czy budowanie reputacji. Na potrzeby niniejszego artykułu dokonano rozróżnienia tych pojęć. Łacińskie *imago* oznacza: pierwowzór, wzór, wizerunek, wyobrażenie, urojenie, marzenie senne. *Image*, zarówno w języku angielskim jak i francuskim, oznacza obraz lub wizerunek danej osoby lub organizacji. Za popularną definicję wykorzystywaną na gruncie aktywności public relations (PR) uznaje się interpretację J.E. Gurnig [2001, 1992], zgodnie z którą *image to wyobrażenie, jakie jedna lub wiele publiczności ma o osobie lub o przedsiębiorstwie lub instytucji; nie jest to obraz rzeczywisty, dokładnie i szczegółowo nakreślony, ale raczej mozaika*

*wielu szczegółów, podchwycionych przypadkowo, fragmentarycznych, o nieostrych różnicach*. Z kolei Ph. Kotler [1994] pisze, że *image* to zbiór przekonań, myśli i wrażeń danej osoby o obiekcie.

Wizerunek firmy (*image*) to uśredniony obraz podmiotu gospodarczego wykreowany w jego otoczeniu, polegający na odzwierciedleniu w świadomości członków tego otoczenia grupy przeszłych i obecnych składników rzeczywistości, związanych bezpośrednio z tym podmiotem. To zbiór subiektywnych skojarzeń oraz wyobrażeń odbiorców na temat danej firmy, który zazwyczaj różni się od tożsamości podmiotu gospodarczego. W ujęciu marketingowym, wizerunek oznacza sumę przekonań, postaw i wyobrażeń, jakie osoba lub grupa osób ma wobec określonego podmiotu.

Klasyfikując wizerunek podmiotów gospodarczych warto poszerzyć jego podstawowy podział, tj. obraz pozytywny i negatywny. Wizerunek jest pojęciem subiektywnym, tzn. rozumiany jest inaczej przez różne grupy odbiorców, często określany jest jako długookresowy cel PR, ewoluuje w czasie i wymaga stałego zarządzania. Z tego względu wyróżniamy kilka rodzajów wizerunku [Wójcik, 2009]:

- rzeczywisty (obcy) – uważany za rzetelny obraz firmy w jej otoczeniu;
- lustrzany (własny) – będący obrazem firmy wśród interesariuszy wewnętrznych (członków zarządu oraz pracowników);
- pożądaný – przedstawiający docelowy obraz przedsiębiorstwa, który firma chciałaby wykreować w swoim audytorium;
- optymalny – tworzący kompromis pomiędzy wizerunkiem rzeczywistym, lustrzanym i pożądanym, który jest możliwy do osiągnięcia w danych warunkach rynkowych.

Budowanie wizerunku jest ściśle powiązane z różnymi działaniami z zakresu

Tablica 1 Wizerunek „dobrego pracodawcy” – charakter podejmowanych działań

Pozapłacowe czynniki motywacyjne o charakterze niematerialnym	Pozapłacowe czynniki motywacyjne o charakterze materialnym (dla pracowników i ich rodzin)
jasna wizja i misja firmy komunikowana wewnątrz i na zewnątrz organizacji	ubezpieczenia na życie
budowanie kultury wyrażania uznania powodującej budowanie przynależności	fundusze emerytalne
budowanie lojalności	pakiety medyczne
równe traktowanie pracowników – wedle tych samych standardów	karty sportowe
możliwość rozwoju zawodowego dla wszystkich pracowników	
budowanie „dobrej” atmosfery w miejscu pracy	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Skaldawski, *Jak zbudować wizerunek dobrego pracodawcy?*, Harvard Business Review, <https://www.hbrp.pl/b/jak-zbudowac-wizerunek-dobrego-pracodawcy/gbwH9yBg>, dostęp 04/10/2017.

promocji przedsiębiorstwa, zaś jego wizerunek postrzegany jest jako efekt tych działań, a zwłaszcza działań PR. Z dotychczasowych rozważań wynika jednak, że pożądanym wizerunkiem organizacji zależy nie tylko od czynników tkwiących po stronie organizacji. Główne determinanty wizerunku według K. Wójcik [2009, s. 755-756] to:

- stan organizacji w jego wszelkich aspektach i przejawach;
- komunikowanie o stanie organizacji prowadzone przez różne podsystemy komunikowania się organizacji, nie tylko PR;
- społeczny rezonans – w grupach otoczenia organizacji, na podstawie czynników racjonalnych, emocjonalnych i społecznych – opinia publiczna kształtuje wizerunek.

Zatem mówiąc o docelowym wizerunku, czyli tym, jak jest postrzegana organizacja przez pracowników, klientów, kontrahentów, współpracowników i pozostałe osoby, wynika to z trzech przedstawionych powyżej grupy czynników kształtujących powstawanie wizerunku organizacji. Na podstawie literatury przedmiotu i z doświadczeń praktyków można określić elementy, które składają się na wizerunek „dobrego pracodawcy” i tworzą atrakcyjnym miejsce pracy oraz budują więzi i dobre relacje z pracownikami (tablica 1).

W odniesieniu do działalności organizacji na rzecz budowania wizerunku „dobrego pracodawcy” warto zwrócić uwagę na aspekt oceny potrzeb pracowników i monitorowania już podejmowanych działań. Również istotny jest monitoring otoczenia organizacji, czyli pozyskiwanie informacji co dzieje się na rynku, aby atrakcyjność organizacji pozostawała na wysokim poziomie. Konieczne jest również uelastycznianie oferty czynników pozapłacowych, chociażby z punktu widzenia różnych grup wiekowych dla których istotne są różne aspekty.

### Definicja firmy rodzinnej

Definicja przedsiębiorstwa rodzinnego nie jest wcale taka oczywista. Trudność polega na tym, że nie ma jednoznacznych kryteriów wyróżniania tej grupy przedsiębiorstw, co sprawia, że zalicza się do niej firmy o różnych formach prawnych, własnościowych, wielkościach i różnych metodach zarządzania [Sułkowski, Marjański, 2009]. Anderson i Reeb [2003] podają, że firmą rodzinną jest taka firma, której menedżerem bądź dyrektorem jest założyciel firmy lub członek rodziny. Inni badacze z firmą rodzinną kojarzą przedsiębiorstwo, które realizuje wizję działalności biznesowej, a także która planuje przekazanie firmy w przyszłości kolejnym potomkom rodziny [Venter, Boshoff, Mass, 2005]. Za przedsiębiorstwo rodzinne uważa się

zatem podmiot, którego właścicielami są osoby spokrewnione, często rodzice i dzieci. Przedsiębiorstwo takie jest zarządzane przez jednego z właścicieli, który zatrudnia członków rodziny. Stąd wśród najczęściej uwzględnianych kryteriów definicyjnych dominuje kryterium własności lub zarządzania. Marjański [2012] wskazuje, że firmy rodzinne cechuje współzależność rodziny właścicielskiej z firmą, udział rodziny we własności przedsiębiorstwa, w zarządzaniu i w zatrudnieniu, rodzinny system zarządzania zasobami ludzkimi, świadomość rodzinnego charakteru firmy, sukcesja, rodzinna kultura organizacyjna czy też połączenie rodziny i biznesu w strategii firmy. Przytoczona definicja uwypukla najważniejszą – z punktu widzenia prowadzonych tutaj rozważań – cechę firm rodzinnych, jaką jest wielopokoleniowy charakter oraz kultura organizacyjna (wartości).

### Wizerunek a reputacja firmy

Istota wizerunku przedsiębiorstwa, bazująca na jego aktualnym, wielowymiarowym obrazie, będącym wypadkową złożonych treści informacyjnych rozpowszechnianych w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym, może być rozumiana synonimicznie z jego reputacją. Z pewnością wizerunek i reputacja to para wzajemnie powiązanych konstrukcji.

Reputacja, według *Słownika Języka Polskiego* [2003, s. 934], to opinia na jakiś temat, jaką ktoś lub coś ma wśród ludzi. Natomiast wizerunek to sposób, w jaki dana osoba lub rzecz jest postrzegana i przedstawiana. Reputacja może oczywiście być i dobra i zła, a wizerunek jak już wcześniej wspomniano – optymalny, pożądanym, pozytywny lub negatywny. Oba te przymioty można zarówno poprawić jak i można zepsuć. Inaczej można powiedzieć, że reputacja firmy to najgłębszy, dwubiegunowy (pozytywny bądź negatywny) rdzeń skojarzeń z marką (przede wszystkim emocjonalnych), budowany za

pomocą każdego elementu działalności firmy.

Fombrun [2000, s. 241-255] definiuje reputację jako *percepcyjną reprezentację działań firmy i planów na przyszłość, które opisują jej wpływ na kluczowych interesariuszy w porównaniu z najważniejszymi rywalami*. Definicja ta ujmuje wszystkie elementy reputacji: percepcję, historię działań, przyszłe oczekiwania, wpływ na otoczenie i porównanie z konkurencją. Najbardziej złożony instrument do pomiaru reputacji (Iloraz Reputacji – RQ) stworzył Fombrun [2000] z amerykańską firmą badawczą Harris Interactive. Harris-Fombrun Reputation Quotient wskazuje na istnienie dwudziestu wyznaczników reputacji, które można podzielić na sześć grup:

- wrażenia emocjonalne (respekt, zaufanie, jak bardzo firma jest lubiana i szanowana);
- jakość i innowacyjność produktów i usług (ich wartość i niezawodność);
- kondycja finansowa i ekonomiczna (konkurencyjność, perspektywa rozwoju, ryzyko);
- wizja firmy i jakość kierownictwa (jasna wizja, mocne przywództwo oraz zdolność do rozpoznawania i wykorzystywania okazji rynkowych);
- atrakcyjność miejsca pracy (warunki pracy, czy firma jest dobrze zarządzana, jak się w niej pracuje, jakie są kwalifikacje i doświadczenie pracowników);
- społeczna odpowiedzialność firmy (czy firma stosuje wysokie standardy w relacjach międzyludzkich, działaniach społecznych i na rzecz środowiska naturalnego).

W świetle powyższego, reputację marki mogą tworzyć zarówno zamierzone i celowe działania firmy, jak też może ona być konsekwencją wielu niezamierzonych oddziaływań zarówno samej organizacji, jak i jej otoczenia.

Wpływ opinii o firmie i jej marce na decyzje zakupowe konsumentów obserwuje się w krajach Europy Zachodniej czy w USA od wielu lat. Konsumenty potrafią „odrzuć” produkty, o których wiadomo, że wytwarzająca je firma postępuje w sposób nieuczciwy, np. źle traktuje pracowników i nie respektuje praw człowieka, zanieczyszcza środowisko naturalne lub jest uwikłana w afery polityczne. W skrajnych przypadkach pojawiają się bojkoty konsumenckie, kiedy konsumenci świadomie rezygnują z marek, które mimo dobrej jakości mają złą reputację. Analogicznie, konsumenci chętniej kupują produkty firm, co do których są przekonani, że postępują w sposób uczciwy. Przykładem tego jest zjawisko tzw. *fair trade* (uczciwego handlu). W niektórych krajach zostały wypromowane marki, które swoją pozycję zbudowały na informacji, że postępują uczciwie, na przykład poprzez stosowanie odpowiednich stawek we współpracy z dostawcami z krajów trzeciego świata. Takie postępowanie powoduje co prawda, że marki te są droższe, ale ich użytkownicy są gotowi zapłacić za nie więcej. Wskazuje to na coraz większe znaczenie wartości uznawanych przez firmę w procesie podejmowania decyzji przez konsumentów.

Badania Fundacji Firmy Rodzinne, przeprowadzone wśród 1000 Polaków w 2014 roku pokazują, że co ósma osoba w Polsce jest gotowa zapłacić więcej wiedząc, że kupowany produkt pochodzi z firmy rodzinnej. Spośród nich większość deklaruje, że jest w stanie zapłacić nawet do 10 proc. więcej. Polacy czują, że właściciele firm rodzinnych osobiście doglądają produkcji i pilnują jakości produktu. Dla 52 proc. osób, które już miały okazję kupić coś od firmy rodzinnej, najważniejsza była motywacja zakupowa. Na drugim miejscu znalazło się poczucie, że produkt firmy rodzinnej pochodzi z Polski. Tak uważa prawie czwarta część osób, które odpowiedziały na pytanie, dlaczego warto kupować od firm rodzinnych.

Z kolei co siódmy z badanych jest przekonany, że w takiej firmie pracownicy są sprawiedliwie traktowani. Ponadto, Polacy poproszeni o opisanie firm rodzinnych przymiotnikami tworzą wizerunek firmy tradycyjnej (prawie 17 proc. wskazań), przyjaznej (10,08 proc.) oraz godnej zaufania (8,28 proc.). Dla Polaków firma rodzinna jest także mała (6,58 proc.) i solidna (6,38 proc.) [FFR, 2014].

### Zarządzanie różnorodnością w organizacji

Różnorodność można określić jako cechę tego, co jest uznawane za różnorodne. O różnorodności decyduje wachlarz cech, którymi obiekty zaliczane do tej samej kategorii różnią się między sobą. Amerykańskie badaczki, M. Loden i J.B. Rosener [1991], wyodrębniły dwa poziomy kształtowania się różnic: pierwotny i wtórny. Wymienić należy sześć podstawowych, pojawiających się w publikacjach naukowych, aspektów pierwotnych różnorodności jednostek ludzkich: wiek, pochodzenie etniczne, płeć, cechy/zdolności fizyczne, rasa i orientacja seksualna. Natomiast wtórne wymiary różnorodności bywają mniej widoczne, mogą mieć mniejsze znaczenie w życiu człowieka i są łatwiejsze do zmiany. Cechy te można zmienić, a są to: wykształcenie, język, wygląd fizyczny, stan cywilny, styl życia, system wartości, spojrzenie na świat, nastawienie, etyka, i uwzględniają psychospołeczne aspekty [Griggs, 1995; Thomas, 2002; Car-Ruffino, 1993; Triandis, 2002].

Takie podejście pokazuje, że w rzeczywistości różnorodności nie można łatwo określić w postaci zamkniętego katalogu cech. Mamy do czynienia z dużą zmiennością i różnorodnością. Efektem owej różnorodności w organizacji jest: cenny zróżnicowany zespół przyczyniający się m.in. do powstawania różnorodnych doświadczeń, różnych punktów widzenia sprzyjających współpracy, do twórczego

rozwiązywania problemów, innowacyjności oraz kreatywności. A zarządzanie różnorodnością należy definiować w jak najszerszy sposób, rozumiejąc je jako systematyczne działania firmy, zmierzające do zaangażowania różnorodności zasobów ludzkich w działalność firmy i traktowanie jej jako źródła przewagi strategicznej.

Koncepcja zarządzania różnorodnością jest dzisiaj zagadnieniem istotnym i aktualnym. Uwzględnianie wymagań i potrzeb rynku pracy, klientów czy pracowników oraz dążenie do ich ciągłego doskonalenia staje się coraz częściej normą i standardem, który trzeba spełnić, by skutecznie konkurować i budować przewagi konkurencyjne w obecnych warunkach gospodarczych. Generalnie, pojęcie zarządzania różnorodnością opiera się na prostej konstrukcji, że rozpoznanie wielu profili ludzkich w organizacji przyczynia się do sukcesu gospodarczego, jeśli jest świadomie włączone do strategii i praktyk zarządzania organizacją. Sposób rozumienia różnorodności i zarządzania nią oraz wybór odpowiedniego modelu do wdrażania tej koncepcji wiąże się z charakterem prowadzonej działalności oraz wielkością organizacji. Jednak niezależnie od tych uwarunkowań warto uwzględnić czynniki, które wpływają i tworzą zarządzanie różnorodnością w organizacji. Wśród nich są:

- zarządzanie różnorodnością nie powinno stanowić odrębnych działań w firmie a być narzędziem do uzyskania przewagi konkurencyjnej bezpośrednio powiązanych ze strategią firmy,
- systemem/strategią różnorodności powinna być zgodna ze strategią firmy, strukturą organizacyjną i specyfiką (niepewnością) otoczenia zewnętrznego,
- aby stworzyć środowisko sprzyjające różnorodności konieczne jest zaangażowanie kierownictwa, a różnorodność w organizacji powinna być zidentyfik-

kowana i zarządzana,

- ważną rolę odgrywa kultura organizacyjna, której założenia muszą odzwierciedlać fundamentalne wartości, powszechnie obowiązujące i przestrzegane w praktyce,
- ludzie oraz wykonywana przez nich praca i przejawiane zaangażowanie powinny być postrzegane jako cenne wartości dla organizacji – wtedy zdecydowanie łatwiej będzie zrozumieć idee i cele zarządzania różnorodnością.

### **Budowanie reputacji firmy jako cel zarządzania różnorodnością w organizacji**

Na przestrzeni ostatnich 30 lat nastąpiły znaczące zmiany, które spowodowały zwiększony nacisk firm na inwestowanie w rozwój i zarządzanie aktywami niematerialnymi. Jak zauważa T. Oleksyn [2014], wartość kapitału intelektualnego, opinia o produktach, reputacja czy satysfakcja to istotne wartości dla właścicieli. Dowody z badań sugerują, że kapitał ludzki jest uznawany przez inwestorów za jedną z najważniejszych form aktywów niematerialnych [Bassi, Lev, McMurer, Siesfeld, 2000]. Również zmiany w wartościach i postawach ludzkich nie pozostały bez znaczenia dla funkcjonowania organizacji. A te istotne zmiany wartości społecznych znajdują wyraz w następujących kwestiach:

- zwiększone zainteresowanie ogólnym postępowaniem przedsiębiorstwa – większa liczba obywateli interesuje się zrozumieniem, w jaki sposób wytwarzane są towary i usługi sprzedawane przez firmy. Jednym ze skutków był zwiększony nacisk na większą przejrzystość i sprawozdawczość korporacyjnych działań w zakresie działalności ekologicznej, socjalnej i ekonomicznej;
- zwiększone wsparcie dla poszanowania praw człowieka i równych szans w miejscu pracy – spowodowało to powstanie nowego prawa zapobiegającego

- dyskryminacji i wzrost świadomości;
- zwiększona rola inwestycji etycznych – zarówno w Europie jak i w USA wzrastało zainteresowanie inwestorów instytucjonalnych i detalicznych posiadaniem kapitału zaangażowanego w „etyczne inwestycje”. Są to przedsiębiorstwa spełniające wcześniej określone normy postępowania ekonomicznego, społecznego i ekologicznego.

Zaprezentowane powyżej zjawiska pomagają w tworzeniu środowiska sprzyjającego realizacji programów na rzecz różnorodności. Od dawna wiadomo, że reputacja jest bardzo opłacalną długoterminową inwestycją. Badania potwierdzają, że budując swój wizerunek wiele organizacji podejmuje działania na rzecz różnorodności w organizacji [Bukowska, 2013; Kopec, 2013; Kracza, Wziątek-Staško, 2014; Matuska, Sałek-Imińska, 2014]. W badaniu przybliżającym powody, dla których podejmuje się w organizacjach działania na rzecz pracobiorców, przeprowadzonym przez M. Gabletę i A. Bodaka [2011], zauważono, że w przedsiębiorstwach uwzględnia się interesy pracobiorców, bowiem głównie sprzyja to budowaniu dobrej reputacji (42 proc.). Dlatego też zadowoleni pracownicy, pracujący w przyjaznej atmosferze, bez dyskryminacji, w poczuciu poszanowania, są najlepszym narzędziem budującym reputację i wizerunek firmy wśród przyszłych pracowników, klientów oraz partnerów biznesowych.

Niektóre firmy stosujące zarządzanie różnorodnością określają siebie jako organizacje „kierowane wartościami”. Firmy te wierzą, że ich wewnętrzna kultura organizacyjna jest wyjątkowym źródłem przewagi konkurencyjnej, i że jako taka odróżnia je od ich konkurencji. Takie firmy uważają, że mocny i istotny zestaw wartości obowiązujących w organizacji będzie zachęcał ich personel do kreatyw-

ności, przyciągał utalentowanych nowych pracowników, pomagał menedżerom w radzeniu sobie ze zmianami, zapewniał odpowiedzialne zachowania wobec zewnętrznych partnerów i podtrzymywał koncentrowanie się na długoterminowych celach przedsiębiorstwa. Zarządzanie różnorodnością często wykorzystywane jest po prostu przez organizacje jako element strategii PR oraz działań marketingowych. Z jednej strony mogą być to działania ukierunkowane na zdobycie większej przychylności i zainteresowania ze strony klientów/ klientek, z drugiej zaś – działania, których celem jest pozyskanie sympatii i zainteresowania innych podmiotów (np. mediów, władz lokalnych). Zagadnienia związane z reputacją korporacji zasadniczo ograniczone są do większych firm. Jest to czynnik napędzający długoterminowe wartości przedsiębiorstwa. Jednakże mylnym byłoby sugerowanie, że małe i średnie przedsiębiorstwa nie są zainteresowane reputacją. Podejście tych firm do tego zagadnienia jest nieco odmienne niż większych organizacji. W wielu przypadkach przedmiot ich zainteresowania jest bardziej lokalny i powiązany z lokalnymi lub regionalnymi władzami czy mieszkańcami (obecnymi i potencjalnymi pracownikami oraz klientami). Przedsiębiorcy rodzinni mają świadomość, że ich poczynania zawodowe są częścią wizerunku rodziny, nie tylko w sferze materialnej, ale przede wszystkim społecznej i kulturowej, inaczej niż w przypadku przedsiębiorstw nierodzinnych, co potwierdzają liczne badania [Sobiecki, Żelazko, 2015; Mazur-Wierzbička, 2014; Rybak, 2014; Banasiak, 2014].

W wielu badaniach wykazano, że organizacje, które dostrzegają potencjał w różnorodności zasobów ludzkich i stworzony przez różnorodność swoich pracowników, działają lepiej niż te, które ich nie uwzględniają, a przede wszystkim poprzez swoją działalność w istotny spo-

sób kształtują swój wizerunek i reputację co zaprezentowano w tablicy 2. Niski poziom otwartości organizacji na różnorodność generuje postawy i zachowania pracowników, które nie tylko nie sprzyjają sprawności funkcjonowania organizacji, ale także poważnie redukują szanse na wykreowanie dobrego wizerunku wśród interesariuszy wewnętrznych (pracowników) i zewnętrznych (np. klientów). Trudno sobie bowiem wyobrazić, by ukrywanie czy tuszowanie przejawów nietolerancji czy braku szacunku wzbudzało chęć współpracy albo dyskredytowanie pracowników innej rasy czy pochodzenia przed partnerami biznesowymi i zachęcało ich do współpracy. W tym miejscu warto zwrócić uwagę na fakt, że istotnym czynnikiem sprzyjającym powstawaniu i umacnianiu pozytywnego wizerunku i reputacji organizacji jest stabilność zatrudnienia, która dotyczy zarówno małych, jak i dużych podmiotów i każdej branży. W przedsiębiorstwach o dużym wskaźniku rotacji trudno zbudować

trwalsze relacje międzyludzkie, które są podłożem do wykreowania zróżnicowanych efektywnych zespołów ludzkich.

Zasadniczo, zarządzanie różnorodnością w organizacji ma wpływ na wiele aspektów społecznych i ekonomicznych organizacji. A mianowicie na:

- przestrzeganie prawa;
- uniknięcie ryzyka utraty i/lub osłabienia reputacji i wizerunku;
- wykazanie zaangażowania jako firmy odpowiedzialnej społecznie (różnorodność jest jednym z aspektów społecznej odpowiedzialności biznesu);
- optymalizację zarządzania zasobami ludzkimi (lepsze zarządzanie dostępnymi kompetencjami, zapobieganie niedoborom pracowników, poprawa klimatu społecznego itp.);
- zwiększenie efektywności ekonomicznej firmy (rozwijanie możliwości innowacyjnych, poprawa wizerunku, lepsze zrozumienie oczekiwań klientów, otwarcie na nowe rynki itp.).

**Tablica 2 Przykładowe skutki dla niskiego i wysokiego poziomu „otwartości na różnorodność”**

**Organizacje o niskim poziomie otwartości na różnorodność**

- łamanie prawa
- niski poziom wartości etycznych i morale
- etnocentryzm
- dyskryminacja i nierówne traktowanie
- uprzedzenia i brak tolerancji
- problemy w komunikacji
- opór przed zmianą
- trudności w zarządzaniu zróżnicowanymi zespołami
- brak znajomości potrzeb i oczekiwań określonych grup pracowników
- niepostrzeżenie różnorodności jako priorytetu organizacji
- odrzucenie nowych pomysłów
- udawanie, że różnorodność „nas” nie dotyczy albo nie przyznawanie się do niej
- tuszowanie przejawów dyskryminacji i nietolerancji
- niski poziom zaufania pomiędzy współpracownikami i wobec organizacji
- brak przywództwa (zaangażowania kierownictwa we wdrażanie ZR)
- niedobory kadrowe i wysoka retencja pracowników

**Organizacje o wysokim poziomie otwartości na różnorodność**

- brak akceptacji dla nieprzestrzegania prawa
- przestrzeganie wartości etycznych i morale
- promowanie polityki równych szans
- uznawanie i dostrzeganie różnic
- stworzenie przestrzeni dla tolerancji i tolerancji różnic
- przeciwdziałanie uprzedzeniom
- sprawiedliwa i otwarta kultura pracy
- otwarcie na rekrutację „różnorodnych” pracowników
- otwarcie na różnorodny potencjał pracowników, tzn. wnoszenie nowych doświadczeń, wiedzy, umiejętności do organizacji
- tworzenie możliwości rozwoju zawodowego grupom mniejszościowym
- znajomość potrzeb i oczekiwań określonych grup pracowników
- otwarcie na zdobywanie rynków niszowych
- otwarta komunikacja i współpraca
- klimat sprzyjający innowacyjności i kreatywności
- niska rotacja i retencja pracowników
- wysoka kultura i szacunek do innych jako norma zachowania
- energia i żywotność – pracownicy dysponują pozytywną siłą
- silne przywództwo (zaangażowanie kierownictwa we wdrażanie ZR)

Źródło: opracowanie własne.



W świetle powyższego można powiedzieć, że reputacja firm jest zagadnieniem z pogranicza etyki i biznesu i jest powiązana z szerszym zagadnieniem tzw. społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Zgodnie z zaleceniami Komisji Europejskiej, w strategię firm powinny być wpisane działania mające na celu ochronę i polepszanie dobrostanu społeczeństwa i organizacji [Odnowiona strategia UE, 2011].

Oddziaływanie na pracowników tylko z pozoru wydaje się łatwiejsze niż wpływanie na otoczenie zewnętrzne. Trzeba uwzględnić fakt, iż podstawową w PR metodą, tj. informowanie pracowników, prowadzenie z nimi konstruktywnego dialogu, stosuje się wobec grupy wewnętrznie bardzo zróżnicowanej, często nieporównywalnie bardziej niż otoczenie zewnętrzne. Tymczasem stopień poinformowania ma bardzo duży wpływ na zadowolenie z pracy [Wójcik, 2009].

Cele PR w stosunku do pracowników sprowadzać się mogą do [Wójcik, 2009]:

- kreowania postaw zadowolenia i dumy z pracy, pracodawcy, kultury organizacji;
- popierania pracy zespołowej, pozytywnego nastawienia pracowników do ich własnych zadań, zawodu, przedsiębiorstwa lub branży, współpracowników, przełożonych różnych szczebli, nowych przełożonych;
- mobilizowania do wypełniania określonych, aktualnie ważnych zadań;
- popierania współdziałania w pożądanych przedsięwzięciach, np. innowacjach, racjonalizacji pracy;
- zdobycia poparcia dla przeprowadzanych lub zamierzonych zmian w przedsiębiorstwie;
- realizowania prawa pracowników do krytyki oraz do informacji;
- wzrostu profesjonalizmu przez zapoznanie pracowników z nowymi normami postępowania, przepisami, zmianami w oczekiwaniach środowi-

ska zewnętrznego (władz, klientów, dostawców, banków, opinii publicznej) wobec przedmiotu i sposobu postępowania przedsiębiorstwa, itd.;

- doprowadzenia do wyczulenia na potrzeby i oczekiwania otoczenia organizacji;
- zwalczania negatywnych opinii i negatywnego nastawienia do określonych przedsięwzięć i nowości w przedsiębiorstwie.

Ponadto należy mieć na uwadze, że działań PR i tych podejmowanych na rzecz zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji nie można ograniczać do już zatrudnionych osób w organizacji. Powinny one obejmować także potencjalne kadry, którymi organizacja może być w przyszłości zainteresowana (czyli uczniami i studentami). Budowanie relacji ze szkołami zawodowymi czy wyższymi może być uznane za klasyczny sposób działania PR wobec przyszłych zasobów kadrowych.

Jak wynika z badania ilościowego dotyczącego świadomości, potrzeb i działań firm w zakresie zarządzania różnorodnością, przeprowadzonego na zlecenie PKPP Lewiatan w ramach projektu Diversity Index, również organizacje w Polsce zauważają znaczącą rolę podejmowanych działań na rzecz różnorodności w organizacji w budowaniu jej wizerunku. Z 900 przebadanych w 2011 roku podmiotów gospodarczych 66 proc. wskazała, że zarządzanie różnorodnością w organizacji może przyczyniać się do kreowania pozytywnego wizerunku i reputacji firmy [Raport, 2011]. Wyniki ogólnopolskiego badania przeprowadzonego w 2016 roku przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu, w którym zapytano firmy o wpływ wdrożenia zarządzania różnorodnością pokazują, że w dużych firmach zauważono poprawę atmosfery w firmie (45 proc.) oraz wzrost przewagi konkurencyjnej (24 proc.). Firmy przyznały, że pozytywna

zmiana dotyczyła głównie zwiększenia różnorodności klientów (55 proc.), lojalności pracowników (49 proc.), poprawy wizerunku (39 proc.) oraz przyciągania i utrzymania utalentowanych osób (35 proc.), z tym, że ten ostatni czynnik znacząco bardziej widoczny był w dużych i średnich firmach, niż w mniejszych przedsiębiorstwach [FOB, 2016].

Również na arenie międzynarodowej organizacje traktują zaangażowanie w sprawę różnorodności jako narzędzie biznesowe służące budowie reputacji, public relations, czy pomagające w wygrywaniu przetargów i zdobywaniu kontraktów (zwłaszcza od większych firm i firm z sektora publicznego). Jak wynika z badania przeprowadzonego w 2007 roku na potrzeby Komisji Europejskiej [Keil, Amershi, Holmes, Jablonski, Luthi, Matoba, Plett, Unruch, 2007], duże firmy i organizacje publiczne w trakcie przetargów czy konkursów ofert coraz częściej wymagają od MŚP dostarczenia informacji nt. polityki firmy względem równości i różnorodności. Wykazano, że wypracowanie takiej polityki pomaga MŚP w zdobywaniu kontraktów. W ramach przygotowanego przez międzynarodowych ekspertów *Poradnika Szkoleniowego* proponuje się realizować [Keil, Amershi, Holmes, Jablonski, Luthi, Matoba, Plett, Unruch, 2007] poprzez rozwój sformalizowanej polityki różnorodności następujące działania:

- opracowanie z pracownikami jednostronicowej informacji na temat: wprowadzenie jakich elementów różnorodności pomoże pracownikom w najbliższym roku (np. elastyczne godziny pracy w porze świąt religijnych);
- opracowanie planu szkoleń i dokumentowanie przebiegu wszystkich szkoleń nt. różnorodności;
- określenie kryteriów, jakie zostały wprowadzone w dziedzinie doboru i rekrutacji nowych pracowników;
- umieszczenie odwołania do różnorodności (hasła) w broszurach, poradni-

kach i regulaminach firmowych (analogicznie do postępowania w sprawach dotyczących przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy);

- pozyskiwanie informacji na temat swoich pracowników i klientów. Warto potraktować tę kwestię jako podstawowy element swojej strategii, w połączeniu z coroczną oceną postępów pracowników na drodze do zwiększenia różnorodności. W wielu państwach Unii Europejskiej zbieranie danych osobowych jest bardzo delikatnym zagadnieniem – w rzeczywistości w wielu państwach takie dane nie są przechowywane przez pracodawców.

## Podsumowanie

Budowanie wizerunku i reputacji, ze względu na istotny udział tych dwóch elementów w potencjale konkurencyjności firmy, jest bardzo ważnym obszarem w ramach zarządzania strategicznego. Jak wynika z rozważań prowadzonych w niniejszym opracowaniu, wsparciem dla tego procesu mogą być działania polegające na kreowaniu i wykorzystywaniu różnorodności zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie.

Specyfiką firm rodzinnych jest zaangażowanie w obrębie jednej organizacji osób reprezentujących różne pokolenia w rodzinie, a zatem różniących się między sobą ze względu na wiek, bagaż doświadczeń zawodowych, ale także podejściem do zarządzania firmą. Dość powszechny jest pogląd, że dzięki tej różnorodności firmy rodzinne łączą tradycję z nowoczesnością. Umiejętne wykorzystanie tej cechy firmy rodzinnej może służyć tworzeniu pozytywnego wizerunku i dobrej reputacji zarówno wśród klientów, kontrahentów, jak i potencjalnych pracowników.

Firmy rodzinne kojarzone są najczęściej z bezpieczeństwem i wysoką jakością, tj. cechami, którym interesariusze reprezentujący różne grupy nadają wysoką ran-

gę. Wartości te są podstawą kształtowania wizerunku i reputacji firmy w świadomości różnych grup docelowych.

Budując wizerunek i reputację w otoczeniu zewnętrznym, trzeba najpierw uformować wizerunek i reputację wśród obecnych pracowników, sprawić, by identyfikowali się z normami i zasadami postępowania organizacji, przede wszystkim

z jej wartościami tworzącymi specyficzną kulturę organizacyjną.

Biorąc pod uwagę powyższe można stwierdzić, że istotną rolę w tworzeniu wyobrażeń i opinii o firmie odgrywa umiejętność wykorzystania różnorodności firmy rodzinnej związanej z wielopokoleniowością zespołu. Różnorodność kadr w tym aspekcie dostarcza organizacji korzyści wizerunkowych.

### Bibliografia:

1. Anderson R., Reeb D. [2003], *Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S & P 500*, „Journal of Finance”, Vol. 58, No. 3, pp. 1301-1328.
2. Banasiak A. [2014], *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem rodzinnym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” tom XV, zeszyt 7, część III, Wydawnictwo SAN, s. 125-134.
3. Bassi J., Lev B., Low J., McMurer D.P., Siesfeld G.A. [2000], *Measuring Corporate Investments in Human Capital*, in: *The New Relationship – Human Capital in the American Corporation*, M.M. Blair, E.A. Kochan (eds.), Brooking Institution Press 2000.
4. Borkowski I., Stasiuk-Krajewska K. (red.) [2011], *Kształtowanie wizerunku jako narzędzie public relations*, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
5. Budzyński W. [2002], *Wizerunek firmy, kreowanie, zarządzanie, efekty*, Warszawa, Poltex.
6. Budzyński W. [2012], *Kształtowanie wizerunku równoległego*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH.
7. Bukowska U. [2013], *Prokobiecość w kształtowaniu wizerunku pracodawcy*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty”, nr 4, s. 75-81.
8. Carr-Ruffino N. [1993], *The promotable woman: Advancing through leadership skills*, Wadsworth.
9. Cenker E.M. [2013], *Public Relations*, Poznań, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej.
10. Dąbrowski T.J. [2010], *Reputacja przedsiębiorstwa*, Kraków, Oficyna Wolters Kluwer business.
11. FFR [2014], *Polacy o firmach rodzinnych*. Raport opinii, Fundacja Firmy Rodzinne i FBN Poland, <http://portal.firmyrodzinne.eu/resource/polacy-o-firmach-rodzinnych>, dostęp 04/10/2017.
12. Figiel A. [2013], *Reputacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Ujęcie marketingowe*, Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
13. Fombrun C.J., Gardberg N.A., Sever J.M. [2000], *The reputation quotient: a multiple stakeholder measure of corporate reputation*, „Journal of Brand Management”, Vol. 7(4), pp. 241-255.
14. FOB [2016], *Łączy nas różnorodność. Przewodnik po karcie Różnorodności*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
15. Gableta S.M., Bodak A. [2011], *Warunki uwzględniania interesów pracobiorców w polskiej praktyce gospodarczej (prezentacja wyników badań empirycznych)*, w: *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*, B. Bohdziewicz (red.), Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 324-362.
16. Griggs L.B. [1995], *Valuing diversity: Where from ...where to?*, in: *Valuing diversity: New tools for a new reality*, L.B. Griggs, L.L. Louw (eds.), New York, McGraw-Hill 1995, pp.1-14.
17. Gross-Gołacka E. [2016], *Rola koncepcji zarządzania różnorodnością w doskonaleniu organizacji*, „Problemy Jakości”, nr 4, s. 28-34.
18. Gross-Gołacka E. [2018], *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Warszawa, Difin.
19. Grunig J.E. [1992], *The Development of Public Relation Research in the United State and its Status in Communication Science*, Avenarius, Ambrecht.

20. Grunig J.E. [2001], *Two-way symmetrical public relations. Past, present and future*, in: *Handbook of public relations*, R.L. Heath, Thousand Oaks, Sage.
21. Klimek J. [2014], *Etyka przedsiębiorstw rodzinnych, Przedsiębiorstwo rodzinne w gospodarce globalnej*, R. Sobiecki (red.), Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH, s. 173-204.
22. Klimek J. [2017], *Strategia MSP. Przedsiębiorczość-Konkurencyjność-Rozwój*, Warszawa, EMENTON.
23. Klimek J. [2014], *W rodzinnej firmie. Powstanie, rozwój, zagrożenia i szanse*, Warszawa, Wydawnictwo Menedżerskie.
24. Kopeć J. [2013], *Procedury personalne kształtujące wizerunek pracodawcy*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty”, nr 4, s. 50-51.
25. Kotler Ph. [1994], *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Warszawa, Gebethner & Ska.
26. Kraczlą M., Wziątek-Staśko A. [2014], *Karta różnorodności narzędziem doskonalenia wizerunku organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 2, s. 325-330.
27. Krawiec F. [2009], *Kreowanie i zarządzanie reputacją firmy*, Warszawa, Difin.
28. Loden M., Rosener J.B. [1991], *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*, Illinois, Business One Irwin.
29. Marjański A. [2012], *Sukcesja jako wyróżnik przedsiębiorstwa rodzinnego*, w: Ł. Sułkowski (red.), *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju*, Łódź, SAN, s. 35.
30. Matuska E., Sałek-Imińska A. [2014], *Diversity management as employer branding strategy*, „Human Resources Management and Ergonomics”, nr 2, pp. 70-80.
31. Mazur-Wierzbicka E. [2014], *Specyfika realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” tom XV, zeszyt 7, część I, Wydawnictwo SAN, s. 227-240.
32. Oleksyn T. [2014], *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Warszawa, Oficyna Wolters Kluwer business.
33. Raport [2011], *Raport z badania ilościowego dotyczącego świadomości, potrzeb i działań firm w zakresie Zarządzania różnorodnością*, Warszawa, listopad 2011 (dane surowe).
34. Rybak A. [2014], *Czynniki sukcesu przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XV, zeszyt 7, część III, Wydawnictwo SAN, s. 283-292.
35. *Słownik Języka Polskiego* [2003], Warszawa, PWN.
36. Sobiecki R., Żelazko B. [2015], *Sposób na sukces firmy rodzinnej (wyniki badania empirycznego)*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty”, nr 4 (38), s. 171-184.
37. Sułkowski Ł., Marjański A. [2009], *Firmy rodzinne, jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Warszawa, Poltext.
38. Thomas R.R. Jr. [2002], *From affirmative action to affirming diversity*, “Harvard Business Review on Managing Diversity”, pp. 1-33.
39. Triandis H.C., Suh E.M. [2002], *Cultural Influences on Personality*, “Annual Reviews Psychology”, Vol. 53, No. 1, pp. 133-153, <http://web.yonsei.ac.kr/suh/file/Cultural%20influences%20on%20personality.pdf>
40. Venter E., Boshoff C., Mass G. [2005], *The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family business*, “Family Business Review”, nr 8(4), pp. 284.
41. Wójcik K. [2009], *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Warszawa, Wydawnictwo PLACET.
42. Wziątek-Staśko A. [2014], *Karta różnorodności narzędziem doskonalenia wizerunku organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 2, s. 325-330.