

RELACJE WERTYKALNE WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH

Agnieszka Izabela BARUK

Streszczenie: W referacie przedstawiono problematykę relacji wertykalnych między pracodawcami a pracownikami współczesnych organizacji. Szczególnie silnie podkreślono występowanie nadal licznych nieprawidłowości a nawet działań nieetycznych w ramach polityki wynagrodzeń, kontrolowania i zwalniania pracowników. Przykłady takich działań są charakterystyczne nie tylko dla polskiego rynku pracy, ale występują także w innych krajach, w tym wysokorozwiniętych. Przynosi to w praktyce wymierne i niewymierne straty zarówno pracodawcom, jak i pracownikom.

Słowa kluczowe: relacje wertykalne, pracownik, pracodawca, marketing personalny.

1. Wstęp

Przełom XX i XXI wieku zapoczątkował okres nasilonego podkreślania konieczności podmiotowego i zindywidualizowanego podejścia do każdego pracownika jako kreatora unikalnych wartości niematerialnych i materialnych decydujących o możliwościach rozwoju przedsiębiorstwa, w którym jest zatrudniony. W wielu koncepcjach pracownik i jego oczekiwania zawodowe a nawet osobiste stanowią punkt odniesienia działań, jakie powinna podejmować współczesna organizacja. Wystarczy wspomnieć tutaj chociażby nieco wcześniejsze koncepcje marketingu wewnętrznego i partnerskiego oraz znacznie młodszą koncepcję marketingu personalnego [1]. W każdej z nich, zwłaszcza zaś w ostatniej, podkreślona jest niezwykle mocno konieczność jak najpełniejszego spełniania oczekiwań każdego pracownika, gdyż zadowolenie każdego członka organizacji pociąga za sobą wzrost jego zaangażowania w realizację celów ogólnoorganizacyjnych, które ponadto postrzega wówczas jako spójne z własnymi dążeniami zawodowymi.

Okazuje się jednak, że założenia i postulaty teoretyczne nie zawsze znajdują odzwierciedlenie w praktyce gospodarczej a wręcz bardzo często od nich odbiegają. Można to zauważyć zarówno w przedsiębiorstwach produkcyjnych, usługowych i handlowych, jak i organizacjach niedochodowych, np. na uczelniach państwowych. Na podstawie wyników różnych badań pierwotnych prowadzonych przez autorkę i wyników badań wtórnych realizowanych w różnych krajach można nawet stwierdzić, że występowanie harmonijnych relacji między pracodawcami i pracownikami jest zdecydowanie rzadszym zjawiskiem niż wzajemne antagonizmy i niechęć. Można wręcz stwierdzić, że w kontekście realiów pozytywnym przejawem we wzajemnych stosunkach jest już fakt braku przeszkadzania pracownikom przez pracodawców i nie utrudniania im życia zawodowego i osobistego.

Czyżby, zatem prawdziwe było stwierdzenie podkreślane przez K. Perechudę, iż „Możesz polegać tylko na samym sobie. Nikt Ci nie pomoże. To tylko złudzenia.” [2]? Uwzględniając przykłady, jakie są przedstawione w dalszej części referatu można chyba odpowiedzieć na tak sformułowane pytanie jedynie twierdząco, chociaż jest to stwierdzenie mało optymistyczne. Co więcej, niejednokrotnie w praktyce nie tylko inne osoby,

zwłaszcza przełożeni, nie pomagają pracownikom, ale wręcz szkodzą im w wymiarze psychicznym i/lub fizycznym.

W świetle tych rozważań nie powinno, zatem budzić większego zdziwienia, iż podczas jednego z badań przeprowadzonych przez autorkę, co trzeci przełożony stwierdził, że pracownik jako jednostka nie jest ważny a prawie 98% z nich odpowiedziało, że nie ma potrzeby prowadzić jakichkolwiek badań dotyczących stopnia zadowolenia z pracy wśród pracowników [1].

Przełożeni reprezentujący pracodawców w relacjach z pracownikami powinni pamiętać, że postrzeganie przez pracowników charakteru relacji interpersonalnych panujących w przedsiębiorstwie w bardzo dużym stopniu wpływa na odczuwanie przez nich zadowolenia z pracy w danej organizacji oraz satysfakcji z wykonywania określonych zadań zawodowych. Specyfika relacji międzyludzkich, szczególnie zaś wertykalnych, rzutuje, bowiem na sposób podejścia praktycznie do wszystkich działań personalnych a w konsekwencji oczywiście na sposób ich realizacji. Dlatego warto poszukać odpowiedzi na następujące pytania:

- 1) Jaki jest obecnie poziom zadowolenia polskich pracowników?
- 2) Jakie działania podejmują pracodawcy w Polsce, które są sprzeczne z nowoczesnymi koncepcjami personalnymi?
- 3) Czy podejmowanie działań naruszających podmiotowość pracowników jest charakterystyczne dla pracodawców w Polsce, czy występuje także w innych krajach?
- 4) Jakie działania podejmują pracodawcy w innych krajach, które są sprzeczne z nowoczesnymi koncepcjami personalnymi?

2. Jaki jest poziom zadowolenia polskich pracowników?

Próbując określić poziom zadowolenia pracowników należy pamiętać, że ogólny poziom zadowolenia jest wypadkową poziomu zadowolenia osób zatrudnionych w poszczególnych przedsiębiorstwach. Nie oddaje, zatem w pełni sposobu podejścia do pracowników w każdej organizacji (w niektórych może być ono znacznie mniej partnerskie niż w innych), ale z pewnością pozwala na dostrzeżenie ogólnych tendencji na rynku pracy. Okazuje się, że ogólny poziom zadowolenia polskich pracowników spada. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez TNS OBOP, Indeks Satysfakcji Pracowników w 2007 roku wynosił 49 punktów a w 2008 roku był niższy o 6 punktów [3]. Według wspomnianej firmy analitycznej wartość indeksu z 2007 roku odzwierciedlała umiarkowane zadowolenie pracowników, ale wartość z kolejnego roku świadczy już o ich niskim zadowoleniu.

W kontekście prowadzonych rozważań ważne jest, że średnia wartość omawianego indeksu dla Europy jest wyraźnie wyższa, gdyż wynosi obecnie 59 punktów. Ponadto trzeba pamiętać, że uwzględnia on między innymi poziom zaangażowania i lojalności pracowników, co nie powinno dziwić, ponieważ oba te czynniki ściśle związane są z poziomem zadowolenia pracowników. Można, zatem stwierdzić, że w Polsce obserwuje się spadek zaangażowania pracowników w realizację zadań zawodowych oraz ich lojalności wobec pracodawców, co z pewnością nie sprzyja kreowaniu wartości oczekiwanych przez nabywców zewnętrznych a tym samym rozwojowi przedsiębiorstw. Relacje interpersonalne w przedsiębiorstwach, szczególnie o charakterze wertykalnym, są zatem jak już wcześniej wspomniano niejednokrotnie coraz gorsze, ulegając jednocześnie rozluźnieniu.

Sytuacja taka powinna budzić tym większy niepokój pracodawców, gdyż otwarcie rynku pracy dla polskich pracowników w części państw Unii Europejskiej dodatkowo

sprzyja ich odpływowi z polskich przedsiębiorstw, zwłaszcza jeżeli stwarzane są tam pracownikom lepsze warunki niż u polskich pracodawców. Nie mogą oni liczyć wyłącznie na wystąpienie określonych zjawisk na rynku pracy spowodowanych sytuacją gospodarczą, która sprzyja powrotom Polaków pracujących za granicą do ojczyzny, gdyż tego typu sytuacje są raczej przejściowe i nie mogą zniwelować znaczenia zmienionej mentalności polskich pracowników, którzy dzięki pracy w innych krajach zaczynają bardziej doceniać spełnianą przez siebie rolę w relacji pracownik – pracodawca.

3. Jakie działania podejmują pracodawcy w Polsce, które są sprzeczne z nowoczesnymi koncepcjami personalnymi?

Poprawa wzajemnych relacji wertykalnych między pracodawcami i pracownikami wymaga wyeliminowania działań dyskryminujących w jakikolwiek sposób pracowników. Jest to niezbędnym warunkiem wprowadzenia zmian w podejściu do pracowników na zgodne z orientacją marketingową. Jakie nieetyczne działania nadal niestety stanowią widoczny element polskiego rynku pracy? Można wśród nich wskazać chociażby kwestie zaniżania wynagrodzeń, bezpodstawnego różnicowania wysokości wynagrodzeń ze względu na płeć pracownika, czy też stosowania zdecydowanie zbyt dużych dysproporcji między wynagrodzeniami pracowników wykonawczych a wynagrodzeniami przedstawicieli kadry kierowniczej.

3.1. Wysokość wynagrodzeń pracowników w Polsce na tle wysokości wynagrodzeń pracowników w krajach wysokorozwiniętych

Wyniki badań i własne doświadczenia wskazują, że polscy pracownicy nadal zarabiają relatywnie niewiele, chociaż teoretycznie (w ostatnich latach, zwłaszcza od 2006 roku) następował dosyć szybki wzrost płac w Polsce. Z danych GUS-u dotyczących struktury wynagrodzeń w Polsce wynika, że 65% zatrudnionych zarabiałoby mniej od przeciętnego wynagrodzenia, a pensja co dziesiątego Polaka była równa płacy minimalnej lub niższa od niej, natomiast zaledwie 6% osób otrzymywało wynagrodzenie przekraczające wysokość dwóch średnich pensji [4]. Czasami kobiety zarabiają nawet o ponad 20% mniej niż mężczyźni zajmujący analogiczne stanowiska, przy czym chociaż niejednokrotnie są lepiej wykształcone niż panowie, dysproporcja ta pogłębia się jeszcze bardziej w odniesieniu do pracowników z wyższym wykształceniem. Warto podkreślić, iż różnicowanie wynagrodzeń z powodu płci pracownika nie jest zjawiskiem występującym jedynie w Polsce [5]. W niektórych krajach występuje w jeszcze większym natężeniu, ale oczywiście fakt ten nie stanowi żadnego usprawiedliwienia dla jego stosowania przez pracodawców w Polsce, tym bardziej, że nie ma to z reguły uzasadnienia merytorycznego.

Na 125 zawodów wyróżnionych przez GUS, tylko w przypadku 12 ich przedstawiciele zarabiali ponad 4 tys. zł, przy czym aż 5 z nich należało do grupy zawodowej określonej jako „przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy”. Z punktu widzenia omawianej problematyki istotną kwestią są zarobki reprezentantów naczelnej kadry kierowniczej w ujęciu bezwzględnym i względnym. Okazuje się, że dyrektorzy generalni, prezesi i wiceprezesi otrzymywali przeciętnie wynagrodzenie w wysokości 8,5 tys.

Zjawiskiem, które jednak powinno budzić prawdziwy niepokój jest fakt występowania wyjątkowo dużych różnic między wynagrodzeniami osób pracujących na różnych szczeblach zarządzania. Różnice te w Polsce są jednymi z najbardziej nieproporcjonalnych

w Europie [6]. W krajach znacznie lepiej rozwiniętych gospodarczo (np. w Niemczech, Francji, czy Holandii) płace starszych specjalistów i menedżerów różnią się o około 20%, natomiast w Polsce aż o 74%, chociaż dzieli ich zaledwie jeden szczebel w hierarchii zawodowej. Chociaż rozpiętość wynagrodzeń między innymi szczeblami jest znacznie mniejsza, jednak także przewyższa różnice płac między analogicznymi szczeblami w krajach wysokorozwiniętych, w których przestrzegana w praktyce zasadą jest proporcjonalny wzrost płac osób zajmujących stanowiska na poszczególnych szczeblach zarządzania. W Polsce młodszy specjalista zarabia o około 31% mniej niż starszy specjalista a pracownik szeregowy mniej o około 14% niż młodszy specjalista. Inną wyraźnie zauważalną tendencją, która różni system wynagrodzeń w Polsce i w krajach wysokorozwiniętych jest widoczne w nich priorytetowe traktowanie zawodowego doskonalenia pracownika a nie dążenie do szybkiego awansowania na szczebel menedżerski.

3.2. Sposoby kontrolowania pracowników w miejscu pracy

Poszanowanie godności osobistej każdego zatrudnionego przez przełożonych jest jednym z podstawowych warunkach, których spełnienie jest niezbędne, aby można było budować pozytywne relacje wertykalne łączące ich z pracownikami. Wzajemny szacunek można wzbudzić jedynie w atmosferze zaufania, bez którego nie może być mowy o partnerskim traktowaniu poszczególnych pracowników. Niestety w praktyce wręcz coraz częściej zdarzają się sytuacje, iż brak partnerstwa przejawia się nie tylko omówionymi wcześniej nieprawidłowościami w zakresie polityki wynagrodzeń, ale stosowaniem nadmiernej kontroli pracowników, czasami nawet poprzez wykorzystywanie działań powszechnie uważanych za nieetyczne, co narusza ich dobra osobiste, pogłębiając tym samym nieufność i antagonizmy, jak również może powodować łamanie przepisów o ochronie danych osobowych. Należy ponadto podkreślić, że nierzadko stosowanie kontroli pracowników odbywa się w sposób niezgodny z przepisami prawa, których pracodawcy nie znają, co oczywiście ich nie usprawiedliwia lub też świadomie je ignorują, co z kolei wskazuje na instrumentalne podejście do pracowników.

Według firmy Hitachi Data System 67% polskich pracodawców sprawdza pocztę elektroniczną pracowników, których narzędziem pracy jest komputer z dostępem do Internetu i monitoruje poruszanie się przez nich w przestrzeni wirtualnej [7]. Pomimo, że w niektórych krajach jest to praktykowane nawet jeszcze częściej (postępuje tak 71% pracodawców we Francji a 62% w Wielkiej Brytanii), nie umniejsza to faktu traktowania pracowników w sposób sprzeczny z założeniami wszystkich nowoczesnych koncepcji personalnych, w tym marketingu personalnego. Jeszcze bardziej rozpowszechnionym zjawiskiem jest stosowanie monitoringu pomieszczeń służbowych.

Chociaż wymienione działania są dopuszczalne przez przepisy prawa, aby można było uznać je za legalne, muszą zostać spełnione określone warunki. Przede wszystkim pracodawca musi poinformować pracowników o zastosowaniu konkretnej formy lub form kontroli oraz ustalić przejrzyste i zrozumiałe zasady jej lub ich wykorzystywania. Powinien także zdawać sobie sprawę, iż granica dzieląca sferę tajemnicy korespondencji i właściwego, czyli zgodnego z przeznaczeniem użytkowania mienia powierzonego pracownikowi przez pracodawcę jest bardzo płynna (w punktu widzenia przepisów prawa zasady regulujące oba obszary są wręcz ze sobą sprzeczne). Powoduje to, że niezwykle łatwo jest ją przekroczyć, co z kolei pozwala pracownikowi dochodzić swoich praw na drodze sądowej z tytułu naruszenia dóbr osobistych (o czym mówi artykuł 24 kodeksu

cywilnego oraz artykuł 111 kodeksu pracy) lub z tytułu naruszenia przepisów o ochronie danych osobowych, za co przysługuje mu zadośćuczynienie pieniężne.

Jak wynika z informacji przekazywanych przez firmy oferujące usługi związane z kontrolą pracowników, pracodawcy stosują w jej ramach coraz nowocześniejsze urządzenia, np. pozwalające na zidentyfikowanie każdego pracownika dzięki skanowaniu linii papilarnych lub struktury tęczy oka. Wykorzystywanie wariografów i alkomatów wydaje się przy wspomnianych urządzeniach czymś wręcz „oczywistym”. Trudno się chyba, zatem dziwić temu, że pracownicy coraz częściej czują się nieustannie inwigilowani, niczym mieszkańcy „domu wielkiego brata” a ich życie zawodowe odarte jest z jakiegokolwiek prywatności. Podświadome myślenie o tym, że prawie każdy ich ruch jest śledzony na pewno nie sprzyja autentycznemu zaangażowaniu się pracowników w realizację celów przedsiębiorstwa. Ich aktywność skupia się często raczej na tym, żeby pracodawca nie doszukał się jakiegoś uchybienia w pracy danej osoby.

Trzeba także podkreślić, że stosowanie wymienionych urządzeń wymaga uzyskania dodatkowej zgody każdego pracownika. Poddanie się badaniu wariografem lub alkomatem nie może, zatem być konsekwencją polecenia służbowego. Mimo to, wielu pracodawców sprawdza prawdomówność i trzeźwość pracowników, w niektórych przedsiębiorstwach nawet każdego dnia a nie tylko wówczas, kiedy są do tego podstawy (chodzi o stan trzeźwości). Nie pamiętają lub nie wiedzą o tym, że nie mają prawa dokonywać tego typu badań. Mogą jedynie wezwać patrol policji, która posiada uprawnienia do sprawdzania zawartości alkoholu w organizmie pracownika. Warto ponadto podkreślić, że badania, zwłaszcza trzeźwości, nie są podejmowane wyłącznie w odniesieniu do pracowników wykonujących zawody, które stereotypowo kojarzone są z nadmiernym spożyciem alkoholu (np. pracowników przedsiębiorstw budowlanych), ale coraz częściej także w przypadku pracowników innych organizacji, np. urzędów miasta, czy gminy (choćby w Miłkach leżących w województwie warmińsko-mazurskim).

Pracodawcy uzasadniają swoje postępowanie dążeniem do wzrostu wydajności pracy, twierdząc, że ich działania przynoszą wymierne efekty. Wpływają, bowiem na poprawę bezpieczeństwa pracy oraz wzrost jej efektywności (przeciętnie aż o 40%) [7]. Z drugiej strony przedstawiciele związków zawodowych coraz mocniej akcentują fakt bezpardonowego inwigilowania pracowników, których poczucie bezpieczeństwa i prywatności zdecydowanie się wówczas zmniejsza, nie wspominając nawet o poczuciu godności osobistej. Czy zatem rzeczywistość z punktu widzenia dłuższego horyzontu czasu opisywane postępowanie pracodawców przynosi komukolwiek korzyści? Wydaje się, że raczej nie a z pewnością przyczynia się do powstawania zniechęcenia u pracowników, którzy postrzegają pracodawcę jako rywala a nie partnera, odczuwając jednocześnie jego dystansowanie się wobec nich.

Nie wolno ponadto zapominać, że wkład pracownika w rozwój firmy w większym stopniu zależy od umiejętności pracodawcy wzbudzenia jego ukrytych zdolności oraz ich pielęgnowania niż od samych członków organizacji. Niewielu jest bowiem ludzi, którzy są na tyle wewnętrznie zdyscyplinowani, iż potrafią się nieustannie automotywować i indywidualnie weryfikować swoje działania. Nawet samorealizacja nie będzie pełna bez udziału innych osób, a zwłaszcza bez ich życzliwości i wsparcia psychicznego, co tym bardziej podkreśla konieczność stosowania w praktyce marketingowego podejścia do każdego pracownika. Według Hansena pracodawcy stosują trzy podejścia zmierzające do wzbudzenia zaangażowania się pracowników [8]: stosowanie sankcji negatywnych wobec pracowników (wzbudzanie ich lęku), stosowanie sankcji pozytywnych (troszczenie się o nich) oraz ich opłacanie. Nie ulega wątpliwości, że jedynie drugie z wymienionych podejść

jest zgodne z zasadami marketingu personalnego, pozwalając na wywołanie u pracowników autentycznej chęci przyczyniania się do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa, z którymi się wówczas identyfikują.

W Polsce do tej pory nie istnieją jednoznaczne przepisy prawne regulujące kwestie kontrolowania pracowników. Dlatego pewien optymizm może budzić wyrok wydany przez Europejski Trybunał Praw Człowieka w sprawie L. Copland przeciwko Wielkiej Brytanii, w myśl którego z powodu konieczności poszanowania życia prywatnego i tajemnicy korespondencji pracowników pracodawca nie może podsłuchiwać ich prywatnych rozmów telefonicznych i czytać prywatnej korespondencji.

4. Jakie działania podejmują pracodawcy w innych krajach, które są sprzeczne z nowoczesnymi koncepcjami personalnymi?

Opisane działania podejmowane przez pracodawców wobec pracowników nie są jednak wcale czymś wyjątkowym, wyróżniając negatywnie relacje werterykalne w organizacjach funkcjonujących w Polsce. Pracodawcy są bowiem w stanie wymyśleć znacznie bardziej wyrafinowane sposoby instrumentalnego traktowania pracowników, które niejednokrotnie nabiera cech ich poniżania. Dotyczy to nie tylko Polski, ale także innych krajów, w których zdarzają się przypadki wręcz drastycznie perfidnego podejścia do pracowników. Szczególnie liczne przykłady wyjątkowo nieetycznych zachowań można wskazać w zakresie zwalniania pracowników, np. w Wielkiej Brytanii [9].

W 2007 roku w Robbsie, jednym z olbrzymich sklepów zlokalizowanych w północno-wschodniej Anglii, ogłoszono fałszywy alarm pożarowy jedynie po to, aby zwabić pracowników na parking i od razu wszystkich poinformować, że nie mają już po co wracać, gdyż właśnie zostali zwolnieni z pracy. Pomysłodawcy tej makiawelicznej akcji uważali, że postąpili wyjątkowo „humanitarnie”, ponieważ ulga, jaką odczuli pracownicy uciekając z zagrożonego płomieniami miejsca miała przeważać nad niemiłym zaskoczeniem spowodowanym nagłą wiadomością o utracie pracy.

Jako inny przykład sprzecznego z zasadami marketingowego podejścia do pracowników a z pewnością z regułami współżycia międzyludzkiego sposobu zwalniania pracowników można podać działania przeprowadzone przez KPMG. Kierownictwo tego przedsiębiorstwa podczas restrukturyzacji powiadomiło o zwolnieniu 700 pracowników drogą e-mailową, nie zadając sobie trudu przekazania takiej wiadomości na spotkaniach twarzą w twarz ze zwalnianymi osobami a może po prostu nie mając odwagi cywilnej, aby spotkać się z nimi osobiście. Jeszcze mniej o zachowanie jakichkolwiek pozorów dbała firma The Accident Group, która zerwała jednostronnie umowy o pracę z 2500 pracownikami powiadamiając ich o fakcie utraty pracy SMS-ami.

Przedstawione przykłady działań podejmowanych przez pracodawców wobec pracowników potwierdzają, że niejednokrotnie pomysłowość pracodawców nie zna granic, szkoda tylko, że dotyczy to posunięć wymierzonych przeciwko pracownikom a nie poczynań mających na celu osiągnięcie obustronnych korzyści. Oczywiście, czasami rzeczywiście istnieje konieczność zwolnienia określonej liczby pracowników, ale podobnie jak inne działania personalne można rozstawać się z nimi w zupełnie inny sposób, dostrzegając w nich ludzi a nie niepotrzebne sprzęty, które można w każdej chwili odstawić do lamusa. Warto także pamiętać, że zwolnić pracownika, zwłaszcza w opisany sposób, jest pozornie wyjątkowo łatwo, ale łatwość ta jest jedynie pozorna. Pracodawcy nie biorą bowiem pod uwagę, iż trudna sytuacja finansowa, która często leży u podstaw zwolnień,

kiedyś się z reguły kończy, gdyż chociażby skończy się recesja w systemie gospodarczym, która była przyczyną trudności konkretnego przedsiębiorstwa.

Może to zabrzmieć dziwnie, ale w praktyce okazuje się, iż przeprowadzone zwolnienia mogą wręcz utrudnić przedsiębiorstwu poprawę kondycji, mimo odradzania się rynku. Wynika to przede wszystkim z kosztów niewymiernych związanych ze zwolnieniami, które obejmują między innymi spadek zaangażowania pracowników, którzy uniknęli zwolnienia, pogorszenie wizerunku wewnętrznego i zewnętrznego przedsiębiorstwa itp., w wyniku czego zwolnieni pracownicy nie tylko nie chcą wracać do nielojalnego pracodawcy, ale przyczyniają się do budowania i utrwalania jego negatywnego obrazu w otoczeniu. Zwolnienia wpływają zatem na spadek poczucia wartości nie tylko u odchodzących osób, ale również u tych, które pozostały w przedsiębiorstwie, mogą nawet spowodować, że także one zechcą zmienić pracodawcę, gdyż obecny nie dał im poczucia bezpieczeństwa.

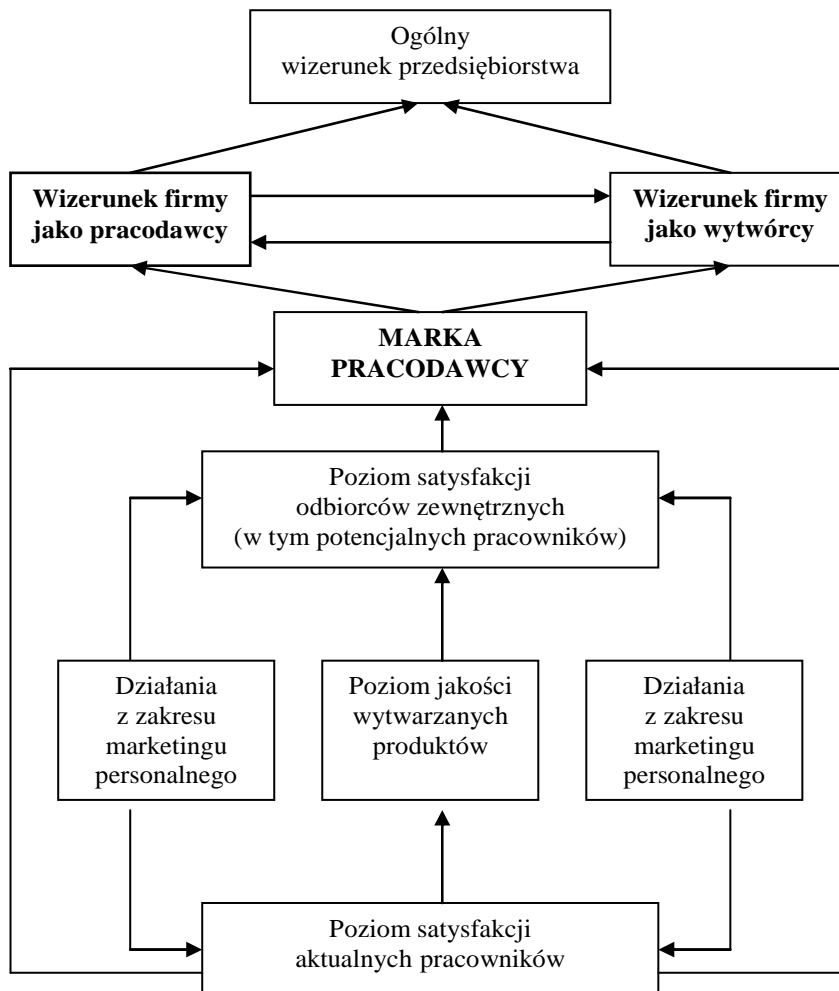
Zwolnienia pociągają za sobą także koszty o charakterze wymiernym, które w praktyce przewyższają koszty związane ze stworzeniem systemu łagodnych zwolnień pozwalającego uniknąć przez odchodzącego pracownika poczucia klęski i zachować wiarę w siebie i w pracodawcę, co z kolei umożliwi budowanie i umacnianie jego pozytywnego wizerunku na rynku wewnętrznym i zewnętrznym.

Warto zatem pamiętać, że lojalny powinien być nie tylko pracownik wobec pracodawcy, ale jednocześnie pracodawca w stosunku do pracownika, o czym się z reguły nie mówi i nie pisze. Lojalność pracodawcy w stosunku do każdego pracownika zgodnie z psychologiczną zasadą wzajemności sprzyja umacnianiu lojalności pracowników wobec niego, dzięki czemu korzyści odnoszą obie strony.

5. Zakończenie

Podsumowując przedstawione w referacie rozważania można stwierdzić, że większe lub mniejsze nieprawidłowości w relacjach wertykalnych między pracodawcami a pracownikami występują zarówno w Polsce, jak i w innych krajach, w tym także wysokorozwiniętych. Niejednokrotnie trudno nazwać je nawet nieprawidłowościami, gdyż przybierają one postać wręcz swego rodzaju patologii, odzwierciedlającej całkowicie instrumentalne podejście do pracowników. Uwzględniając opisane przykłady nieetycznych działań wobec pracowników, można nawet odnieść wrażenie, iż wróciła epoka dziewiętnastowiecznego drapieżnego kapitalizmu charakteryzującego się bezpardonowym wyzyskiem pracowników, jak gdyby pracodawcy nie przekonali się już lub też nie chcieli się przekonać, że takie postępowanie do niczego dobrego ich nie prowadzi. Uderza ono bowiem nie tylko w pracowników, ale jednocześnie w samych pracodawców, wpływając na obniżenie wartości ich aktywów materialnych oraz niematerialnych (np. marki, wizerunku) [10].

Dlatego pracodawcy muszą mieć świadomość, iż niezbędnymi warunkami budowania silnej pozycji konkurencyjnej na współczesnym rynku jest kompleksowe kreowanie marki przedsiębiorstwa jako pracodawcy i jego wizerunku w tej roli. Nie jest już wystarczające skupianie się na działaniach z zakresu polityki markowania i wizerunkowej w odniesieniu jedynie do oferty produktowej oraz organizacji jako jej dostawcy. Na postrzeganie przedsiębiorstwa wpływa bowiem postrzeganie go w różnych rolach rynkowych, w tym w roli pracodawcy. Ponadto, jak już wspomniano we wstępie, jedynie zadowoleni pracownicy autentycznie starają się włączać do osiągania celów ogólnych, traktując je jak własne dążenia, których realizacja sprzyja spełnianiu ich aspiracji zawodowych (rys. 1).



Rys. 1. Wzajemne zależności między efektami działań z zakresu marketingu personalnego a marką pracodawcy i postrzeganiem przedsiębiorstwa

Niestety nadal wielu pracodawców nie tylko pozostawia pracowników samym sobie, ale wręcz uprzykrza im życie. Chociaż w myśl nowoczesnych koncepcji zarządzania obrazowo przedsiębiorstwo określane jest mianem wewnętrznego rynku, nie może na nim trwać walka dwóch stron reprezentujących skrajne obozy, jakimi są pracownicy i pracodawcy. Musi być to rynek, w którym uczestniczenie przynosi długookresowe korzyści wszystkim zaangażowanym w jego rozwój podmiotom, rozwijającym się harmonijnie wraz z nim. Jest to możliwe jedynie wówczas, gdy będą one do siebie podchodzić z szacunkiem, widząc w sobie wzajemnie partnerów a nie przeciwników. Partnerstwo to nie powinno się jednak opierać wyłącznie na dążeniu do uzyskiwania korzyści materialnych, gdyż ich osiągnięcie nigdy nie będzie podstawą prawdziwej obustronnej lojalności.

Literatura

1. Baruk A.: Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy. Difin, Warszawa, 2006.
2. Perechuda K.: Filizofia I-Cing w zarządzaniu. Placet, Warszawa, 2008.
3. Spada zadowolenie z pracy, <http://ceo.cxo.pl/news/150324.html>.
4. Mimo wzrostu gospodarczego płace Polaków są wciąż niskie, <http://biznes.onet.pl/5,1459573,prasa.html>.
5. Baruk A.: Czy pracodawcy postępują etycznie wobec pracowników? [w:] Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy, praca zbiorowa pod red. B. Godziszewskiego. Dom Organizatora, Toruń, 2008.
6. Płace menedżerów niższe niż w Unii, <http://biznes.onet.pl/5,1501451,prasa.html>.
7. Pracownik pod nadzorem kamer, <http://biznes.onet.pl/5,1457990,prasa.html>.
8. Hansen M. T., Nohria N., Tierney T.: What's your strategy for managing knowledge? Harvard Business Review, no 4, 1999.
9. Jak mądrze zwalniać pracowników?, <http://ft.onet.pl/1,12240,druk.html>.
10. Baruk A.: Marka firmy w roli pracodawcy. Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej. Zarządzanie i Marketing, nr 249, z. 13, 2008.

Prof. nadzw. UP dr hab. Agnieszka Izabela BARUK

Zakład Marketingu Produktów Żywnościowych

Katedra Ekonomiki i Organizacji Agrobiznesu

Wydział Agrobioinżynierii

Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

20-950 Lublin, ul. Akademicka 13

tel.: (081) 741 44 32, kom. 515 270 767

e-mail: agnisia4@poczta.onet.pl