

Arleta Pakuła*

ORCID: 0000-0001-9367-8408

Uniwersytet Wrocławski

<https://doi.org/10.19195/1733-5779.37.16>

Marka pracodawcy i motywacja do pracy w handlu detalicznym — w świetle badań ankietowych

JEL Classification: E24, J2, J3, J4

Słowa kluczowe: marka pracodawcy, motywacja pracownika, handel detaliczny

Keywords: employer branding, employee motivation, retail

Abstrakt: Celem niniejszego artykułu jest wskazanie motywów do podjęcia zatrudnienia w handlu detalicznym, wskazanie poziomu zadowolenia z pracy oraz zdefiniowanie pojęć „marki” i „wizerunku pracodawcy”. Tekst powstał na podstawie przeglądu literatury, badań wtórnych, opracowań zamieszczonych w prasie lub na stronach internetowych. Ponadto zostały przeprowadzone własne badania ankietowe, którymi zostali objęci pracownicy przedsiębiorstw handlu detalicznego. Próba losowa wynosiła 300 osób. Wkład literatury pokrywają dane empiryczne, które dowodzą, że na zadowolenie z pracy oddziałują takie czynniki jak: bezpieczeństwo, atmosfera, współpraca pracowników oraz wynagrodzenie.

Employer’s brand and job satisfaction in the retail trade

Abstract: The aim of this article is the identification of the factors affecting job satisfaction in the retail sector as well as identifying and defining ‘employer’s branding’ and ‘image’. Apart from literature review, secondary sources research, and studies published in various media, including the internet, have been used as a basis. In addition to that, data gathered in a random survey sample of 300 retail employees has provided further insight while the literature review has been confirmed by empirical data which lead to an overall conclusion that job satisfaction in the retail sector is influenced by such factors as: safety and job security, ambiance, teamwork and remuneration.

Wprowadzenie

Współczesne zarządzanie stawia człowieka w centrum swoich zainteresowań, co wpływa na szybki rozwój jednego z odłamów wspomnianej nauki, czyli zarzą-

* Opiekun naukowy (Scientific Tutor) — dr hab. Katarzyna Szalonka

dzania zasobami ludzkimi. Pracownicy są kapitałem firmy, mają oni wpływ na funkcjonowanie instytucji, w tym na zachowania i postawy klientów¹.

Najważniejszym celem niniejszego artykułu jest przedstawienie czynników, które mają wpływ na motywację do pracy w handlu detalicznym oraz na poziom satysfakcji z jej wykonywania. Wizerunek przedsiębiorstwa zależy głównie od panujących w nim opinii i nastrojów. Budując markę, pracodawca powinien więc zapewnić pracownikom warunki zatrudnienia sprzyjające dobrej komunikacji.

1. Pojęcie „marki” i „wizerunku pracodawcy”

Jedna z pierwszych i najczęściej cytowanych definicji marki pracodawcy, sformułowana przez T. Amblera i S. Barrowa, rozumie ją jako zestaw funkcjonalnych, ekonomicznych oraz psychologicznych korzyści związanych z zatrudnieniem².

W tym klasycznym ujęciu marka oznacza nazwę, logo lub symbol, który ma wyróżniać usługę na tle konkurencji. Jednak to wyjaśnienie jest niewystarczające, ponieważ dziś swoją markę mają produkty, usługi, miasta, instytucje, a nawet konkretne osoby.

Marka nie jest tworzona przez organizację, lecz przez jej klientów. Można określić ją jako:

- sumę wszystkich doświadczeń klienta związanych z danym przedsiębiorstwem lub produktem,
- ogół skojarzeń, które mogą zwiększać postrzeganą wartość usługi lub produktu.

Marka ciesząca się zaufaniem klientów skraca czas wyboru produktu czy usługi, zmniejsza też ryzyko nietrafionych zakupów. Przedsiębiorstwo jest z tego powodu obciążone dużą odpowiedzialnością, nie tylko w stosunku do kupującego, ale także wobec wszystkich innych osób związanych z jego działalnością. Z tego powodu klasyczne podejście do problematyki marki, w której głównymi adresatami są klienci, jest coraz częściej zastępowane przez koncepcję sytuującą wszystkich interesariuszy w centrum³.

Szczególną rolę w budowaniu marki odgrywają pracownicy, którzy są jej współtwórcami i reprezentantami poza miejscem pracy. Ich zachowanie i kompetencje mają bezpośredni wpływ na wizerunek firmy w świadomości konsumenta⁴. Dlatego ważne jest, aby pracownicy identyfikowali się z firmą. Wiąże się to z procesem budowania lojalności pracowników, który w zewnętrznych działaniach organizacji — na przykład akcje charytatywne, przekazywanie informacji marke-

¹ K. Wojtaszczyk, *Od marki do marki pracodawcy z wyboru*, „E-mentor” 2009, nr 1, s. 1.

² M. Kantowicz-Gdańska, *Employer branding — kwestie definicji i modelu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 6, s. 59.

³ K. Wojtaszczyk, *op. cit.*, s. 1–2.

⁴ A. Szymankowska, *Marketing personalny w zarządzaniu zasobami ludzkimi w handlu detalicznym*, Poznań 2019, s. 122.

tingowych — i jest kontynuowany w jej wewnętrznych strukturach (polityka personalna oraz akcje skierowane do pracowników danej firmy)⁵. Budowanie marki pracodawcy to odpowiedź na zmiany, które występują na rynku konsumenta. Wynika to z podejścia charakterystycznego dla marketingu relacyjnego oraz dążenia firm do oferowania najwyższych standardów obsługi nie tylko przez pracowników pierwszego kontaktu, ale również przez pracowników działów wsparcia. Z jednej strony firma będzie się skupiała na pozyskaniu właściwych pracowników, a z drugiej na ich utrzymaniu⁶.

Wizerunek firmy — to, jakich ma pracowników i kontrahentów — jest najważniejszym elementem budowania lojalności. Korzystny wizerunek przekłada się na wymierne efekty. Firma postrzegana jako wartościowy pracodawca nie będzie narzekała na nieobsadzone stanowiska. Przedsiębiorstwo, o którym panuje nieprzychylna opinia, przeciwnie: nie znajdzie kandydatów zainteresowanych jego ofertą nawet mimo atrakcyjnych warunków zatrudnienia.

Zaangażowanie pracowników w funkcjonowanie przedsiębiorstwa może przejawiać się tym, że przychylnie wypowiadają się o swojej pracy i pracodawcy oraz gotowi są do kontynuowania współpracy⁷.

Termin „wizerunek pracodawcy” odnosi się do systemu wartości organizacyjnych oraz polityki mających na celu motywowanie i zatrzymanie obecnych oraz potencjalnych pracowników firmy. Według F. Lievensa budowanie wizerunku pracodawcy to konkretna forma zarządzania tożsamością firmy przez kreowanie obrazu organizacji. Wizerunkiem można nazwać zbiór wyróżniających i charakterystycznych cech, które pracownicy dostrzegają u przełożonego. Zdaniem J. Stankiewicz i P. Łychmus dobrze wykreowany wizerunek może powodować wzrost identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem oraz zwiększyć motywację do wykonywania swojej pracy. W konsekwencji operatywny wizerunek pracodawcy prowadzi do uzyskania przewagi nad konkurencją, dlatego też przedsiębiorcy podejmują liczne działania w tym kierunku⁸.

W podejściu *employer branding* wizerunek marki pracodawcy to suma wszystkich sygnałów wysyłanych przez firmę (przez działania skierowane do obecnych i potencjalnych pracowników), które stanowią następstwo interpretacji tych sygnałów przez zatrudnione osoby⁹.

⁵ A. Knap-Stefaniuk, *Kształtowanie wizerunku współczesnej firmy — wybrane zagadnienia*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula” 2015, nr 44(6), s. 110.

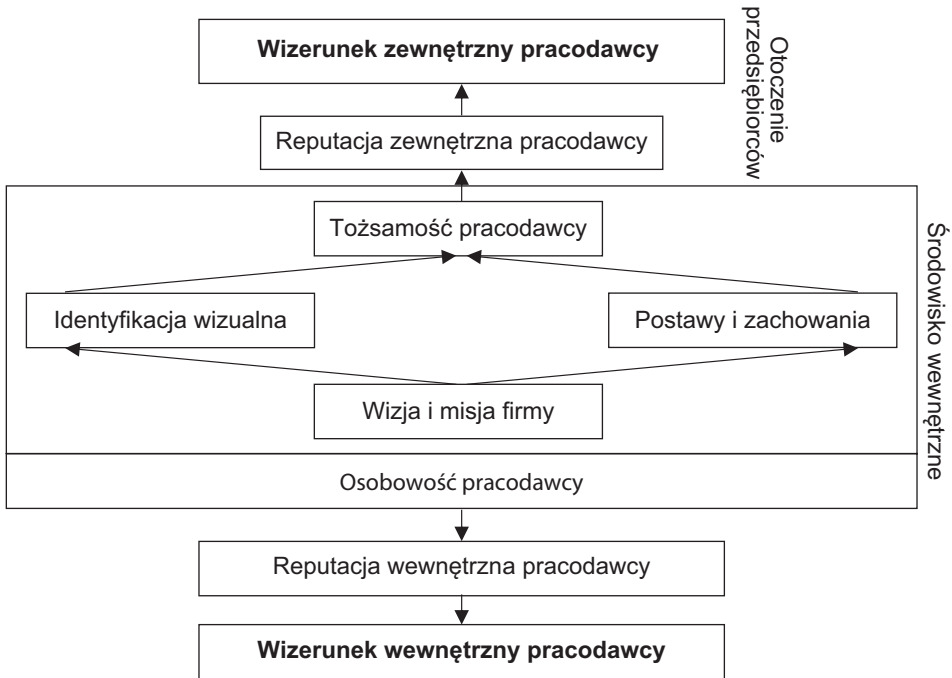
⁶ J. Dąbrowska, *Employer branding. Marka pracodawcy w praktyce*, Lublin 2014, s. 100–101.

⁷ A. Szymankowska, *op. cit.*, s. 164–167.

⁸ K. Gadomska-Lila, *Budowanie wizerunku pracodawcy a sprawność zarządzania zasobami ludzkimi*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2013, nr 30 (4), <https://doi.org/10.5604/01.3001.0009.4607>, s. 58–60.

⁹ K. Szczepański, *Kształtowanie wizerunku (employer branding) jako sposób zwiększenia atrakcyjności pracodawcy w warunkach polskich*, Poznań 2013, s. 166.

Według definicji A.I. Baruk wizerunek firmy jest obrazem ukształtowanym w świadomości pracowników na podstawie ich aktualnych doświadczeń lub informacji docierających od osób tworzących daną organizację¹⁰. Z tego powodu pojęcia wizerunku i tożsamości przedsiębiorstwa nie powinny być stosowane zamiennie, ponieważ tożsamość to samoświadomość organizacji, a wizerunek – jej obraz i konsekwencja¹¹.



Rysunek 1. Zależność między wizerunkiem pracodawcy a jego osobowością, reputacją i tożsamością

Źródło: A. Baruk, *Rola wizerunku pracodawcy w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 6, s. 14.

Reputacja według definicji A. Baruk (w ujęciu procesowym) oznacza rozpoznanie opinii o przełożonym wśród innych podmiotów lub (w ujęciu przedmiotowym) zestawienie informacji o pracodawcy, jakie są o nim rozgłaszane. Można zauważyć podstawowe zależności pomiędzy wizerunkiem pracodawcy a poszczególnymi kategoriami (rys. 1). Osobowość i tożsamość mają wpływ na re-

¹⁰ A. Dewalska-Opitek, K. Bilińska-Reformat, *Employer branding jako determinanta rozwoju sieci handlowych w Polsce*, Warszawa 2016, s. 156.

¹¹ J. Altkorn, *Wizerunek firmy*, Dąbrowa Górnicza 2004, s. 18.

putację zewnętrzną i wewnętrzną. Natomiast wizerunek wewnętrzny i zewnętrzny wspólnie tworzą wizerunek całego przedsiębiorstwa jako pracodawcy¹².

Budowanie reputacji to proces, który wymaga czasu, uporządkowanych i konsekwentnych działań. Ważne jest, aby utrzymywać zdrowe relacje w firmie, nie dopuszczać do konfliktów i na bieżąco starać się rozwiązywać niejasne sytuacje. Fundamentem dobrej reputacji jest budowanie zaufania i lojalności zarówno między pracownikami nawzajem, jak i nimi oraz pracodawcą. Takie podejście pomoże w korzystnym kreowaniu reputacji przedsiębiorstwa¹³.

Literatura przedmiotu przedstawia sześć głównych praktyk, które umacniają obraz pracodawcy, a są to: wewnątrz komunikacja; warsztaty i szkolenia; procesy rekrutacji i derekrutacji; praktyki przywódcze; systemy motywacji i działania społecznie odpowiedzialne wobec pracowników. Mają one na celu zbudować spójność grupową. Na przykład w procesie derekrutacji kluczowym elementem jest sprawiedliwe przestrzeganie procedury, a zatem: dokładność informacji, obiektywizm, równość stosowania zasad i uczciwa komunikacja. Pracownicy, którym przy zwolnieniu przekazano pełne wyjaśnienie danej sytuacji, lepiej oceniają swojego byłego pracodawcę¹⁴.

Według K. Backhaus i S. Tikoo proces kształtowania pracodawcy składa się z trzech etapów:

- zdefiniowanie kluczowych wartości — przy uwzględnieniu stylu zarządzania, kultury organizacyjnej czy właściwości zatrudnionych pracowników, należy wytypować, jakie wartości firma może zaoferować swoim pracownikom;

- marketing zewnętrzny — czynności skierowane do ściśle określonej grupy, powinny być spójne z działaniami wizerunkowymi podejmowanymi w innych sferach;

- marketing wewnętrzny — działania ukierunkowane na rozwój zatrudnionych pracowników zgodne z wartościami i celami organizacji.

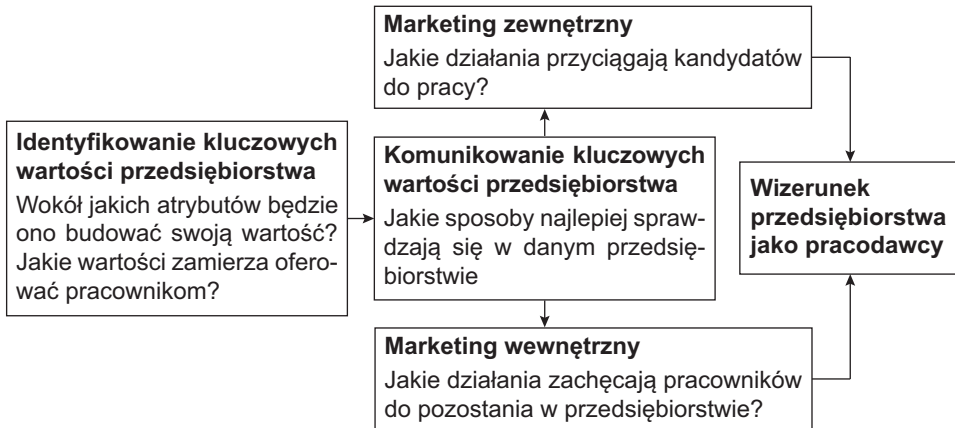
W procesie budowania wizerunku przedsiębiorstwa mogą ukazywać swoją wartość za pomocą różnych atrybutów: prestiżu, wysokiego wynagrodzenia, bezpieczeństwa zatrudnienia, możliwości godzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi, rozwoju osobistego itp. Tego rodzaju benefity pracownicze wyróżniają przedsiębiorstwo na tle innych pracodawców, korzystnie wpływając na wizerunek firmy¹⁵.

¹² A. Baruk, *Rola wizerunku pracodawcy w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 6, s. 14.

¹³ D. Szwajca, *Identyfikacja stylów zarządzania w aspekcie kreowania reputacji przedsiębiorstwa jako pracodawcy*, „Organizacja i Zarządzanie” 2, 2014, s. 101.

¹⁴ D. Turek, *Rola zachowań obywatelskich w kreowaniu wewnętrznego wizerunku pracodawcy*, Warszawa 2012, s. 27.

¹⁵ K. Gadomska-Lila, *op. cit.*, s. 62.



Rysunek 2. Proces kształtowania wizerunku pracodawcy

Źródło: K. Gadomska-Lila, *Budowanie wizerunku pracodawcy a sprawność zarządzania zasobami ludzkimi*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2013, nr 30 (4), <https://doi.org/10.5604/01.3001.0009.4607>, s. 61.

2. Motywacje pracowników

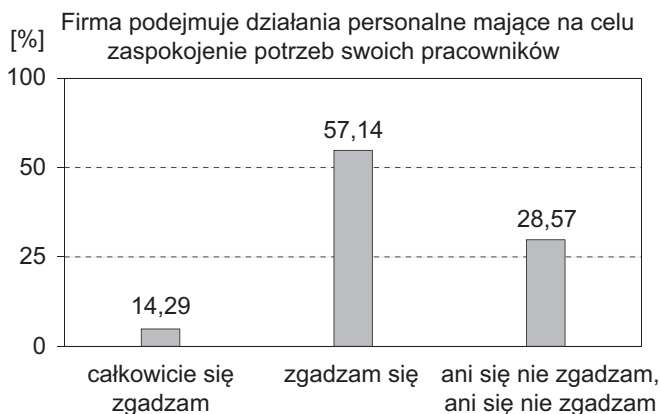
Motywowanie to indywidualne podejście do pracownika. Należy poznać jego oczekiwania, aby móc dobrać właściwy styl kierownictwa. Dzięki temu motywowanie będzie bardziej efektywne. Składają się na to cztery czynniki: zaangażowanie, oddanie, satysfakcja i zamiar odejścia. Mówiąc o zaangażowaniu, mamy na myśli przede wszystkim wysiłek włożony w pracę, ale i postawę pracownika, który powinien być przekonany do tego, co robi. Z kolei satysfakcja świadczy o zaspokojeniu oczekiwań pracownika co do warunków pracy, wynagrodzenia czy dodatkowych świadczeń pozapłacowych. Oddanie przejawia się wkładem we wspólną strukturę firmy. Ostatnim czynnikiem mającym wpływ na poziom motywowania swoich pracowników jest prawo do odejścia, ma ono dać pracownikowi możliwość wyboru, czy chce kontynuować współpracę w danej organizacji. Należy o tym wszystkim pamiętać, aby móc właściwie motywować swoich pracowników¹⁶.

Motywacja pracowników powinna być powiązana z poziomem zadowolenia z wykonywanej pracy. Organizacja jako całość musi mieć na uwadze cztery impulsy emocjonalne wpływające na poziom zadowolenia: dążenie do posiadania (pracownik porównuje się z pozostałymi pracownikami i generuje przy tym swoje oczekiwania, na przykład względem wynagrodzenia), dążenie do przynależności (zadowolenie z bycia częścią zespołu), dążeniem do zrozumienia (praca dająca

¹⁶ A. Szymankowska, *op. cit.*, s. 53–54.

możliwość rozwoju i będąca wyzwaniem jest czynnikiem pozytywnie motywującym) oraz dążenie do obrony (opory względem wprowadzanych zmian w przedsiębiorstwie oraz konieczność wyjścia poza strefę komfortu)¹⁷.

Posługując się badaniami wtórnymi, które zostały przeprowadzone przez A. Szymankowską wśród zatrudnionych w handlu detalicznym, można potwierdzić założenie, iż pracodawcy starają się nie bagatelizować potrzeb swoich pracowników. Ponad 71% ankietowanych udzieliło pozytywnej odpowiedzi na pytanie o to, czy polityka firmy sprzyja zaspokajaniu ich oczekiwań. Około 28,57% respondentów nie potrafiło się jednoznacznie zadeklarować.



Wykres 1. „Czy firma podejmuje działania personalne mające na celu zaspokojenie potrzeb swoich pracowników?”

Źródło: A. Szymankowska, *Marketing personalny w zarządzaniu zasobami ludzkimi w handlu detalicznym*, Poznań 2019, s. 202.

Motywowanie pracownika rozpoczyna się od poznania jego potrzeb. Dlatego nieskuteczność motywacji do pracy może wynikać z nadawania nadmiernej rangi potrzebom, które uznawane są przez osoby zatrudnione za drugorzędne lub z ogólnej nieznanomości potrzeb swoich pracowników. Drugim elementem systemu motywacyjnego są zadania oraz cechy stanowiska. Obejmują one zakres odpowiedzialności za podjęte decyzje, atrakcyjność wykonywanej pracy czy różnorodność przydzielanych zadań¹⁸.

W ramach działań motywacyjnych wiele przedsiębiorstw stosuje wynagrodzenie według stanowiska pracy. Firma przydziela honorarium adekwatne do wy-

¹⁷ M. Adamska, *Czynniki motywacji personelu sprzedażowego w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Opole 2017, s. 9.

¹⁸ L. Kozioł, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2006, s. 222–223.

konywanych zadań, zakresu kompetencji czy posiadanych tytułów naukowych. Efektywnym programem stosowania wynagrodzeń jest przyznawanie ich według posiadanych kwalifikacji, ponieważ w takim modelu zostaną zrealizowane najistotniejsze dla firmy cele strategiczne¹⁹. Kluczowym elementem poczucia sprawiedliwości wynagrodzeń nie jest sam poziom wynagrodzenia, ale jego jawność, a także oczywistość filozofii płac. Dużą rolę odrywa komunikacja. Pracownicy, którzy mają wgląd do systemu płac, rozumieją go i wiedzą, jak mogą na niego wpływać, mają poczucie sprawiedliwego i uczciwego traktowania²⁰. Płaca według kompetencji może zachęcić pracowników do poszerzania i podnoszenia swoich kwalifikacji. Na wzrost zaangażowania zatrudnionych osób może wpłynąć również modyfikacja treści pracy. Oznacza to, że z czasem pracownikowi zostają przydzielone nowe obowiązki i większa odpowiedzialność za ich wykonywanie²¹.

Odpowiadając na potrzeby pracowników, a także obserwując zmiany na rynku pracy, pracodawca stara się rozbudować swoją ofertę przez dodatkowe świadczenia pozapłacowe, to jest: prywatną opiekę medyczną, szkolenia, ubezpieczenia, bony towarowe i rabatowe, karty MultiSport. To wszystko ma za zadanie przyciągnąć i utrzymać dobrego pracownika²². Taka forma wynagradzania prowadzi do większego zadowolenia z pracy, a także pomaga pracodawcy uatrakcyjnić systemy motywacyjne²³.

Jednak pracodawca musi mieć na względzie, że stosując dodatkowe świadczenia, nie powinien zmniejszać wynagrodzenia zasadniczego, aby nie odbywało się to kosztem pracownika. Ponadto pracownicy powinni znać system otrzymywania takich pozapłacowych świadczeń, albowiem zwiększa to ich efektywność i wpływa na satysfakcję z wykonywanej przez nich pracy²⁴.

3. Satysfakcja z pracy w handlu detalicznym

W literaturze znajdują się różne definicje handlu. Handel jest utożsamiany z wyspecjalizowaną dziedziną działalności gospodarczej, która polega na zaplanowanym pośredniczeniu w obrocie dobrami materialnymi, czyli wymianie towarów. Istotny jest tutaj czynnik ludzki i pełnione przez człowieka funkcje²⁵.

¹⁹ A. Szymankowska, *op. cit.*, s. 60–62.

²⁰ U. Zając-Pałdyna, *Jawność wynagrodzeń w kontekście budowania wizerunku pracy*, Warszawa 2018, s. 207.

²¹ A. Szymankowska, *op. cit.*, s. 60–62.

²² D. Tworzyło, H. Kawalec, *Ekonomiczno-społeczne uwarunkowania współczesności*, Rzeszów 2017, s. 88.

²³ C. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Poznań 2007, s. 146–147.

²⁴ M. Andrałojć, M. Ławrynowicz, *Elastyczny system wynagrodzeń w motywowaniu pokole-
nia Y*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 5, s. 57.

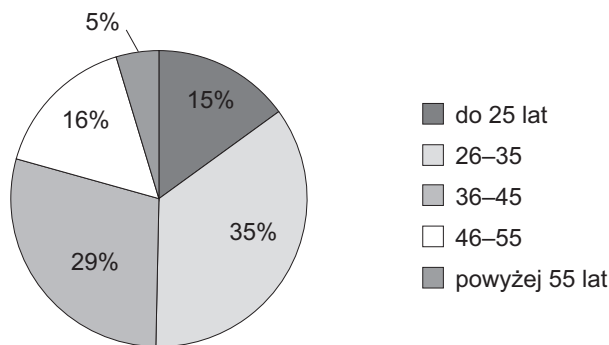
²⁵ H. Szulce, *Struktury i strategie handlu*, Warszawa 1998, s. 24–25.

Głównymi celami handlu są: optymalizacja obrotów, dążenie do wyłączności dystrybucji, maksymalizacja marży brutto, uzyskanie maksymalnego kredytu na sprzedawane towary oraz utrzymanie właściwej relacji między sprzedażą a zapasami²⁶.

Przedsiębiorstwa handlowe można podzielić na przedsiębiorstwa handlu hurtowego oraz detalicznego. Handel hurtowy jest pośrednikiem między konsumpcją a produkcją. Polega głównie na tym, że przedsiębiorstwa dokonują zakupu określonych towarów, aby w dalszej kolejności móc je odsprzedać. Natomiast ostatnim ogniwem w kanale dystrybucji jest handel detaliczny. Opiera się na bezpośrednim kontakcie z ostatecznym, indywidualnym odbiorcą. Jego cechami charakterystycznymi są między innymi duża liczba klientów oraz zawieranie małych transakcji. Handel detaliczny dostarcza swoim nabywcom w sposób regularny i ciągły usług i towarów, które są przeznaczone do zaspokojenia ich osobistych potrzeb²⁷.

W celu poznania warunków pracy w handlu detalicznym przeprowadzono badanie w formie ankiety internetowej skierowanej do osób, które pracują lub pracowały w tej branży. W badaniu wzięło udział 300 byłych lub obecnych pracowników, z czego ponad 90% stanowiły kobiety.

Struktura wiekowa wyglądała następująco: najliczniejszą grupę stanowiły osoby w wieku od 26 do 35 lat i od 36 do 45 lat. Pierwsza grupa stanowiła 35% respondentów, a druga — 29%. Na kolejnym miejscu uplasowała się grupa wiekowa od 46 do 55 lat — 16% pytanych, a do 25 roku życia — 15% ankietowanych. Najmniejszy odsetek, tylko 5% respondentów, tworzyli pracownicy w wieku powyżej 55 lat. Dane zawarto na wykresie 2.



Wykres 2. Procentowa struktura wiekowa respondentów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

²⁶ M. Sławińska, *Kompendium wiedzy o handlu*, Warszawa 2008, s. 16.

²⁷ H. Szulce, *op. cit.*, s. 78–79.

Wśród ankietowanych największy odsetek stanowiły osoby ze stażem pracy powyżej 5 lat — 63%, z kolei 20% to pracownicy z praktyką zawodową od 2 do 5 lat, 9% — od 1 roku do 2 lat, a 6% — poniżej 12 miesięcy.

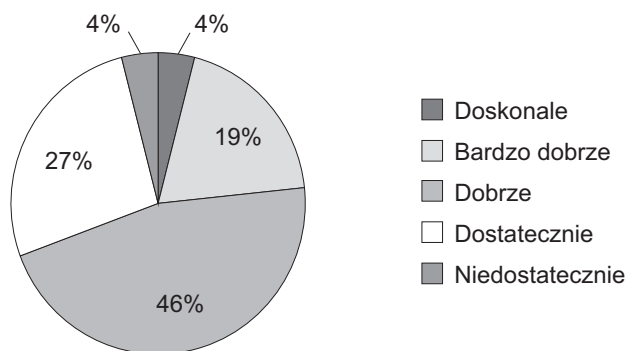
Najliczniejszą grupą okazali się pracownicy z wykształceniem średnim — 65,7% ankietowanych, na drugim miejscu usytuowała się grupa ze stopniem magistra — 12,3%, kolejna — z tytułem licencjata: 10,7%, wykształcenie zawodowe zdobyło 9,3% ankietowanych, osoby zaś z wykształceniem gimnazjalnym i podstawowym — 1% respondentów.

W przeprowadzonym badaniu zdecydowana większość, bo aż 76% całej zbiorowości, to sprzedawcy/kasjerzy, na drugim miejscu są kierownicy — 15%, kolejne grupy to: zastępcy kierownika — 4%, menedżerowie — 3%, ochroniarze i ekspozytorzy, którzy stanowili po 1% respondentów.

Pytania zadawane w ankiecie miały pokazać motywacje pracowników do podjęcia zatrudnienia, ich poziom zadowolenia z wykonywanych obowiązków oraz opinię o realiach pracy w handlu. Na pytanie: „Czy określono w umowie obowiązki pracownika?” ponad 86% ankietowanych udzieliło pozytywnej odpowiedzi. Ponadto respondenci zdecydowaną większością (87%) potwierdzili, iż w umowie został sprecyzowany sposób naliczania wynagrodzenia. Na pytanie: „Czy kierownik/menedżer/właściciel właściwie planuje godziny pracy?” większość osób (52,7%) odpowiedziała, że ich sugestie zostają uwzględnione. Z kolei 36,7% respondentów odpowiedziało, że godziny pracy są ustalane według ich oczekiwań — samodzielnie przesyłają rozkład godzin pracy przed ułożeniem grafiku i ich zalecenia są zawsze uwzględniane. Natomiast w wypadku 9% ankietowanych kierownik nie uwzględnia prawie nigdy propozycji pracownika, a 1,7% respondentów nie ma żadnego wpływu na planowanie godzin pracy.

W przeprowadzonym badaniu poruszono również kwestię praw i przywilejów pracowniczych. Ponad 94% ankietowanych odpowiedziało, że ma prawo do przerwy śniadaniowej, 93,7% respondentów ma możliwość odebrania prywatnego telefonu, 80% otrzymuje bony i paczki świąteczne, 56% jest posiadaczami karty MultiSport, a ponad 52% ma dostęp do prywatnej opieki medycznej. Wynagrodzenia i benefity ponad 62% ankietowanych ocenia pozytywnie, dostatecznie — 27%, a tylko 10,3% wyraża krytyczną opinię na ten temat.

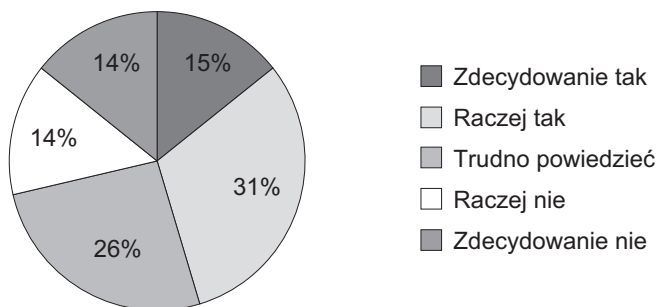
Pracownicy wyrażają się pochlebnie o swoim przełożonym. Na pytanie: „Jak postrzegany jest pracodawca na tle innych podmiotów?” blisko 70% respondentów odpowiedziało pozytywnie, udzielając odpowiedzi: „doskonale”, „bardzo dobrze” albo „dobrze”, dostatecznie pracodawcę oceniło 26,7% badanych, a negatywnie — tylko 4%. Dane zostały zilustrowane na wykresie 3.



Wykres 3. Postrzeganie pracodawcy na tle innych podmiotów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

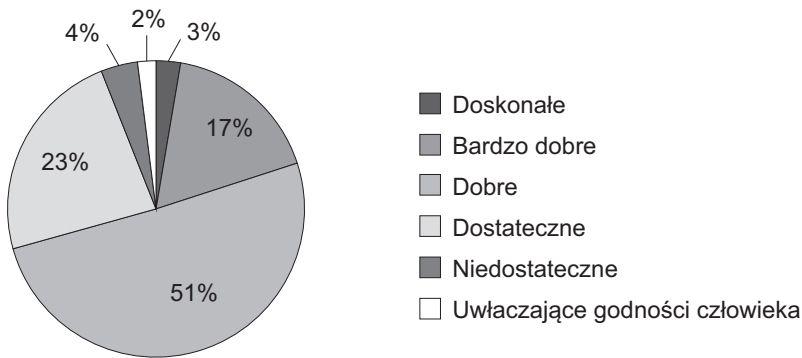
Wykres 4 przedstawia spojrzenie na kwestię uczciwego przydzielania premii przez pracodawcę. Odpowiedzi pozytywne — „zdecydowanie tak” i „raczej tak” — udzieliło 46% badanych, z kolei 26% osób nie ma sprecyzowanego stanowiska, a odpowiedzi negatywne — „zdecydowanie nie” lub „raczej nie” — zadeklarowało 28% ankietowanych.



Wykres 4. Procentowa struktura opinii na temat przydzielanej premii

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

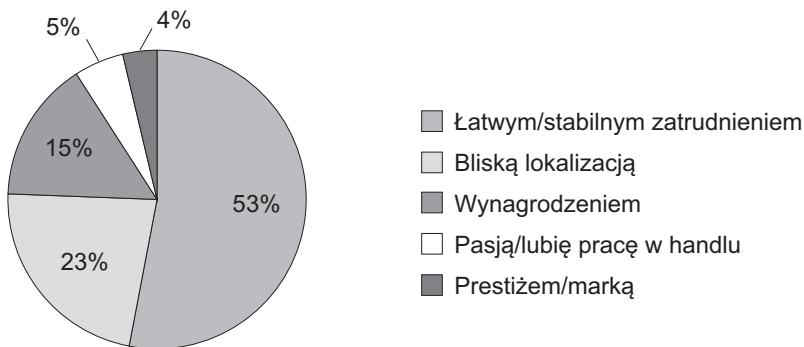
W analizie badawczej poproszono respondentów, aby ocenili warunki pracy. Pozytywnej odpowiedzi na to pytanie łącznie udzieliło 72% osób — uznali one, iż warunki są; doskonałe, bardzo dobre lub dobre, 23% respondentów, że są dostateczne, natomiast 6% badanych wyraziło się negatywnie o warunkach pracy na zajmowanym stanowisku. Zostało to zobrazowane na wykresie piątym.



Wykres 5. Ocena warunków pracy przez pracowników w handlu detalicznym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

W ankiecie zapytano pracowników o powód ich zatrudnienia w handlu detalicznym. Najwięcej ankietowanych (53%) odpowiedziało, że ich motywacją do podjęcia pracy w tym sektorze było stabilne i łatwe zatrudnienie. Drugim istotnym powodem była bliska lokalizacja; tę odpowiedź wskazało 23% badanych. 15% zachęciło wynagrodzenie, z kolei 5% to osoby, które podjęły pracę w handlu z pasji, a najmniej, bo 4% badanych, kierowało się marką/prestizżem.



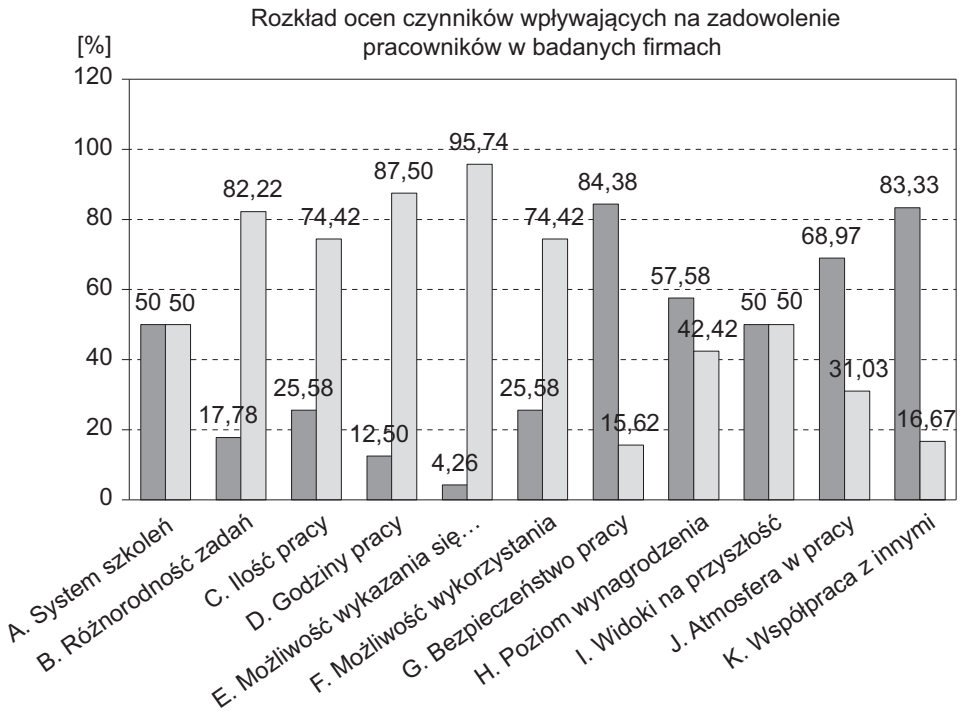
Wykres 6. Motywacje pracowników zatrudniających się w handlu detalicznym.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Okazuje się, że osoby biorące udział w badaniu są zadowolone z pracy w handlu. Łącznie 71,7% ankietowanych udzieliło pozytywnej odpowiedzi na pytanie, czy lubią swoją pracę, 16% nie ma zdania, a tylko 12,4% respondentów odpowiedziało negatywnie („raczej nie” lub „zdecydowanie nie”). Na pytanie o to, czy zamierzają zmienić pracę na inną niż w handlu detalicznym, łącznie 40% bada-

nych zaprzeczyło, 26% osób z grupy badawczej planuje zmienić branżę, a ponad 33% badanych nie jest zdecydowanych. Planujący zmienić miejsce zatrudnienia zadeklarowali, że chcieliby podjąć pracę między innymi w sektorze organów państwowych, gastronomii, bankowości, ochronie zdrowia, spedycji, księgowości, szkolnictwie oraz turystyce.

Wykres 7 przedstawia opublikowane w rozprawie doktorskiej A. Szymankowskiej wyniki badań mające na celu weryfikację czynników wpływających na zadowolenie pracowników handlu detalicznego.



Wykres 7. Rozkład ocen czynników wpływających na zadowolenie pracowników w badanej firmie

Źródło: A Szymankowska, *op. cit.*, s. 204.

Dokonując analizy powyższego wykresu, można zauważyć, że czynnikiem wpływającym najgorzej na zadowolenie pracowników jest możliwość wykazania się własną inicjatywą; takiej odpowiedzi udzieliło 95,74% badanych. Kolejne czynniki, które są niekorzystnie oceniane, to godziny pracy, wskazane przez 87,5% ankietowanych, oraz różnorodność zadań, uwzględniona przez 82,22% respondentów. Natomiast duży wpływ na wzrost zadowolenia pracowników ma bezpieczeństwo pracy — za opowiada się za tym 84,38% osób biorących udział w ankiecie. Drugą korzystną determinantą jest współpraca z innymi pracowni-

kami; taką odpowiedź wybrało 83,33% badanych. Zatrudnieni cenią sobie również atmosferę w pracy; została wskazana przez 68,97% ankietowanych. Warto zauważyć, iż poziom wynagrodzenia uplasował się dopiero na czwartym miejscu — czynnik ten został wybrany przez 55,58% respondentów.

Podsumowanie

Markę pracodawcy tworzy nie tylko znak firmowy, lecz przede wszystkim pracownicy, reprezentując firmę na zewnątrz, oraz klienci. Dlatego niezwykle istotne jest zapewnienie odpowiednich warunków pracy. Celem badań było rozpoznanie motywacji pracowników i poziomu zadowolenia w handlu detalicznym.

Analiza udzielonych odpowiedzi w badaniu ankietowym wykazała, że respondenci oceniają pracę w handlu jako dobrą. Świadczy o tym przewaga odpowiedzi pozytywnych (76%) nad negatywnymi (6%). Większość zatrudnionych otrzymuje od swojego pracodawcy bonusy i paczki świąteczne (80%), a ponad połowa z nich ma dostęp do prywatnej opieki medycznej oraz posiada kartę MultiSport. Potwierdza to tezę, że pracodawca stara się urozmaicić ofertę pracy pakietem pozafinansowym, aby zbudować pozytywny wizerunek firmy oraz dopasować narzędzia do struktury i potrzeb pracowników.

Powyższe badanie wykazało, że największą motywacją pracowników do podjęcia pracy w handlu detalicznym jest stabilne i bezpieczne zatrudnienie oraz bliska lokalizacja, wynagrodzenie plasuje się dopiero na trzecim miejscu. Ponad 70% osób zadeklarowało, iż są zadowoleni z pracy w handlu.

Można wyciągnąć wnioski, że pracodawca prawidłowo zarządza zasobami ludzkimi, ponieważ około 70% respondentów wyraża pozytywną opinię na jego temat. Dużym sukcesem jest fakt, że zatrudnieni przychylnie wyrażają się o swojej firmie i pracodawcy. Świadczyć to też może o tym, że pracownicy są zaangażowani w strukturę organizacji.

Bibliografia

- Adamska M., *Czynniki motywacji personelu sprzedażowego w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Opole 2017.
- Altkorn J., *Wizerunek firmy*, Dąbrowa Górnicza 2004.
- Andrałojć M., Ławrynowicz M., *Elastyczny system wynagrodzeń w motywowaniu pokolenia Y*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 5.
- Baruk A., *Rola wizerunku pracodawcy w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 6.
- Dąbrowska J., *Employer branding. Marka pracodawcy w praktyce*, Lublin 2014.
- Dewalska-Opitek A., Bilińska-Reformat K., *Employer branding jako determinanta rozwoju sieci handlu detalicznego w Polsce*, Warszawa 2016.
- Gadomska-Lila K., *Budowanie wizerunku pracodawcy a sprawność zarządzania zasobami ludzkimi*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2013, nr 30 (4), <https://doi.org/10.5604/01.3001.0009.4607>.

- Kantowicz-Gdańska M., *Employer branding — kwestie definicji i modelu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 6.
- Karp-Zawlik P., *Wpływ marki pracodawcy na przywiązanie organizacyjne pracowników*, „Marketing i Zarządzanie” 2018, nr 1.
- Knap-Stefaniuk A., *Kształtowanie wizerunku współczesnej firmy — wybrane zagadnienia*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula” 2015, nr 44.
- Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2006.
- Sławińska M., *Kompendium wiedzy o handlu*, Warszawa 2008.
- Szczepański K., *Kształtowanie wizerunku (employer branding) jako sposób zwiększenia atrakcyjności pracodawcy w warunkach polskich*, Poznań 2013.
- Szulce H., *Struktury i strategie handlu*, Warszawa 1998.
- Szwajca D., *Identyfikacja stylów zarządzania w aspekcie kreowania reputacji przedsiębiorstwa jako pracodawcy*, „Organizacja i Zarządzanie” 2, 2014.
- Szymankowska A., *Marketing personalny w zarządzaniu zasobami ludzkimi w handlu detalicznym*, Poznań 2019.
- Turek D., *Rola zachowań obywatelskich w kreowaniu wewnętrznego wizerunku pracodawcy*, Warszawa 2012.
- Tworzydło D., Kawalec H., *Ekonomiczno-społeczne uwarunkowania współczesności*, Rzeszów 2017.
- Wojszczyk K., *Od marki do marki pracodawcy z wyboru*, „E-mentor” 2009, nr 1.
- Zajac C., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Poznań 2007.
- Zajac-Pałdyna U., *Jawność wynagrodzeń w kontekście budowania wizerunku pracodawcy*, Warszawa 2018.

