

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**248**

# **Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim**

**Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne**



Redaktorzy naukowi  
**Tadeusz Listwan**  
**Marzena Stor**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Stanisława Borkowska, Halina Czubasiewicz,  
Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Tadeusz Listwan,  
Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pochtowski, Czesław Sikorski,  
Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,  
Jan Szambelańczyk, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>  
oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com)  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-296-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

### Część 1. Funkcja personalna w nowych warunkach organizacyjnych

---

<b>Zbigniew Antczak:</b> Pojęcie elastyczności i jego paradygmatyczna recepcja (rozważania epistemologiczno-eksploracyjne).....	15
<b>Ewa Głuszek:</b> Wpływ wizerunku lidera na reputację przedsiębiorstwa.....	25
<b>Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka:</b> Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji z wykorzystaniem metody analizy sieci społecznych (Social Network Analysis) .....	34
<b>Zdzisław Jasiński:</b> Przystosowywanie zespołów pracowniczych do zmieniających się warunków pracy.....	46
<b>Anna Jawor-Joniewicz:</b> Ku elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi? Wybrane rozwiązania stosowane przez uczestników konkursu lider ZZZL w latach 2001-2011.....	52
<b>Joanna Jończyk:</b> Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w publicznych szpitalach .....	63
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> <i>I-deals</i> jako przejaw elastyczności w budowaniu relacji pracownik–pracodawca .....	73
<b>Jerzy Niemczyk:</b> Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych.....	87
<b>Lukasz Sienkiewicz:</b> Wiedzochłonność usług a elastyczność zarządzania kompetencjami pracowników .....	95
<b>Beata Skowron-Mielnik:</b> Modelowanie elastycznej organizacji pracy .....	107
<b>Janusz Strużyna:</b> Zderzenie myślenia sieciowego z praktykami ZZZL .....	118
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi w polskich szpitalach .....	128
<b>Weronika Toszewska:</b> Wybrane zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim w opinii pracowników przedsiębiorstwa Poczta Polska SA.....	135

---

### Część 2. Elastyczne zatrudnianie i zmiana struktury społeczno-demograficznej pracowników

---

<b>Joanna Cewińska:</b> <i>Freelancing</i> a zarządzanie kapitałem ludzkim .....	149
<b>Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal:</b> Elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania. szanse i zagrożenia .....	158

<b>Wacław Jarmołowicz, Michał Pilc:</b> Struktura społeczno-demograficzna zatrudnionych w ramach form elastycznych w Polsce i Unii Europejskiej ...	168
<b>Tomasz Sapeta:</b> Wykorzystanie audytu personelu w uelastycznieniu zatrudnienia.....	180
<b>Małgorzata Striker:</b> Determinanty uelastycznienia zatrudnienia personelu medycznego w Polsce.....	189

---

### Część 3. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie pracowników

---

<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Elastyczność systemu okresowego ocen pracowników za pomocą badania opinii pracowniczej – wyniki empiryczne .....	201
<b>Urszula Feliniak:</b> Elastyczne systemy wynagrodzeń w zarządzaniu współczesnymi organizacjami.....	212
<b>Marta Juchnowicz:</b> Efektywne sposoby poprawy elastyczności wynagrodzeń.....	223
<b>Marek Kalinowski:</b> Skuteczność systemów wynagradzania w kontekście determinant dotyczących pracobiorców .....	231
<b>Tomasz Kawka:</b> Uelastycznienie kształtowania wynagrodzeń w organizacji	241
<b>Magdalena Majowska:</b> Typy i źródła nacisków instytucjonalnych na rozwiązania płacowe w organizacji.....	250
<b>Katarzyna Półtoraczyk:</b> Systemy motywowania w branży ubezpieczeniowej .....	261
<b>Zofia Sekuła:</b> Motywowanie pracowników w małych firmach.....	270
<b>Wojciech Ulrych:</b> Przeszość i terażniejszość oceniania pracowników .....	281

---

### Część 4. Doskonalenie i rozwój kadr

---

<b>Piotr Bohdziewicz:</b> Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy.....	293
<b>Barbara Kożuch, Bogusław Plawgo:</b> Rozwój pracowników a innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw.....	304
<b>Alicja Miś:</b> Kariera nietradycyjna: alternatywne wzory zaangażowania zawodowego.....	317
<b>Łukasz Panfil:</b> Model wspierania rozwoju talentów sportowych w procesie zarządzania nimi – badania pilotażowe .....	326
<b>Adam Suchodolski:</b> Czynniki wpływające na wytyczanie kierunków rozwoju pracowników w organizacji.....	337
<b>Katarzyna Tracz-Krupa:</b> Wytyczne Unii Europejskiej dla rozwoju kapitału ludzkiego.....	344

---

## Część 5. Międzykulturowa i społeczna różnorodność a praktyki personalne

---

<b>Beata Buchelt:</b> Sukces czy porażka procesu repatriacji? Praktyki międzynarodowych organizacji działających w Polsce .....	355
<b>Magdalena Dunikowska:</b> Różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi .....	365
<b>Beata Jamka:</b> Model biznesowy zarządzania różnorodnością jako podstawa aktywacji potencjału zawodowego kobiet .....	374
<b>Piotr Mrówczyński:</b> Zarządzanie różnorodnością wynikiem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi .....	384
<b>Joanna Mróz:</b> Gender a elastyczność organizacji .....	393
<b>Sylwia Przytuła:</b> Ekspatriant – elastyczny pracownik międzynarodowy .....	402
<b>Barbara Sajkiewicz:</b> Amerykańskie i japońskie motywowanie do innowacyjności .....	415
<b>Marzena Stor:</b> Międzykulturowe uwarunkowania elastyczności systemu oceniania pracowników w korporacjach międzynarodowych .....	423
<b>Czesław Zajac:</b> Kulturowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych ....	438

## Summaries

---

### Part 1. Personal function in new organizational conditions

---

<b>Zbigniew Antczak:</b> Flexibility and its paradigm's reception (exploration-epistemological reflections) .....	24
<b>Ewa Gluszek:</b> The effects of CEO image on corporate reputation .....	33
<b>Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka:</b> Using Social network analysis for the human resource management in knowledge-based organizations .....	45
<b>Zdzisław Jasiński:</b> Staff teams adaptation to a changing work environment..	51
<b>Anna Jawor-Joniewicz:</b> Towards flexibility of Human Resources Management? Chosen solutions used by the participants of HRM Leader Competition in the years 2001-2011 .....	62
<b>Joanna Jończyk:</b> Changes in human resource management in public hospitals	72
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> I-deals as a symptom of flexibility in the building of employee-employer's relation .....	86
<b>Jerzy Niemczyk:</b> Management in inter-organizational networks .....	94
<b>Łukasz Sienkiewicz:</b> Knowledge intensity of services and flexibility of employees' competence management .....	106
<b>Beata Skowron-Mielnik:</b> Assumptions of modelling flexible work organization .....	117
<b>Janusz Strużyna:</b> Impact of networking thinking on HRM practices .....	127

<b>Łukasz Sułkowski:</b> Flexibility of human resource management in Polish hospitals.....	134
<b>Weronika Toszewska:</b> Selected issues of human capital management in the opinion of the employee of Poczta Polska SA.....	145

---

## **Part 2. Flexible employment and the change of socio-demographic structure of employees**

---

<b>Joanna Cewińska:</b> Freelancing – implications for human capital management .....	157
<b>Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal:</b> Flexible forms of employment and remuneration. Opportunities and threats.....	167
<b>Wacław Jarmolowicz, Michał Pilec:</b> The socio-demographic structure of flexibly employed in Poland and in other European Union countries .....	179
<b>Tomasz Sapeta:</b> Using personnel audit in improving the flexibility of employment .....	188
<b>Małgorzata Striker:</b> Determinants of flexible working of health professionals in Poland .....	198

---

## **Part 3. Motivation, remuneration and evaluation of employees**

---

<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Flexibility of periodic system of employees' evaluation with the use of employee opinion poll – empirical results.....	211
<b>Urszula Feliniak:</b> Flexible remuneration systems in modern organizations management.....	222
<b>Marta Juchnowicz:</b> Effective methods for improvement of flexibility of wages .....	230
<b>Marek Kalinowski:</b> Effectiveness of remuneration systems in the context of determinants concerning employees.....	240
<b>Tomasz Kawka:</b> Making the salary shaping in an organization flexible.....	249
<b>Magdalena Majowska:</b> The role of the institutional context in making compensation choices .....	260
<b>Katarzyna Półtoraczyk:</b> Motivation systems in insurance industry.....	269
<b>Zofia Sekuła:</b> Motivating employees in small companies .....	280
<b>Wojciech Ulrych:</b> Past and presence of performance appraisal .....	290

---

## **Part 4. Improvement and personnel development**

---

<b>Piotr Bohdziewicz:</b> The concept of professional career capital as a determinant of personal competitiveness on the modern labour market .....	303
---	-----

---

<b>Barbara Kozuch, Bogusław Plawgo:</b> Innovation and competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) as a consequence human resources development.....	316
<b>Alicja Miś:</b> Nontraditional career – alternative patterns of occupational engagement.....	325
<b>Łukasz Panfil:</b> The model of supporting the development of sport talents in the process of talent management – pilot studies .....	336
<b>Adam Suchodolski:</b> Factors influencing the directions of employee development in the organization .....	343
<b>Katarzyna Tracz-Krupa:</b> European Union guidelines for development of human capital.....	352

---

### **Part 5. Cross-cultural and social diversity vs. personnel practices**

---

<b>Beata Buchelt:</b> Success or failure of a repatriation process? Practices of international corporations which operate in Poland.....	364
<b>Magdalena Dunikowska:</b> Human Resource Management and Diversity.....	373
<b>Beata Jamka:</b> Managing diversity business model as a basis for women's work potential activation .....	383
<b>Piotr Mrówczyński:</b> Diversity management as a result of changes in human resource management .....	392
<b>Joanna Mróz:</b> Gender and flexibility of organization .....	401
<b>Sylwia Przytuła:</b> Expatriant – flexible international employee.....	414
<b>Barbara Sajkiewicz:</b> American and Japanese motivating for innovativeness .....	422
<b>Marzena Stor:</b> Cross-cultural determinants for flexibility of employee performance appraisal system in multinational companies .....	437
<b>Czesław Zajac:</b> Cultural problems of human resources management in international capital groups in the light of empirical studies .....	448

**Ewa Głuszek**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## WPLYW WIZERUNKU LIDERA NA REPUTACJĘ PRZEDSIĘBIORSTWA

---

**Streszczenie:** Artykuł opisuje mechanizm wpływu wizerunku lidera na reputację przedsiębiorstwa, wykorzystując koncepcję charyzmy. Model oddziaływania charyzmy przywódcy na opinie zewnętrznych interesariuszy zakłada dwie drogi: bezpośrednią, poprzez narrację organizacyjną, oraz pośrednią, poprzez instytucje pośredniczące (media, agencje ratingowe itd.). Na reputację przedsiębiorstwa składają się dwa wymiary: wymiar dostrzeganej jakości oraz wymiar rozgłosu. Wizerunek szefa firmy kształtuje przede wszystkim wymiar rozgłosu.

**Słowa kluczowe:** reputacja firmy, wizerunek CEO, instytucje pośredniczące, charyzma.

### 1. Wstęp

Coraz więcej przedsiębiorstw jest świadomych znaczenia reputacji i korzyści, jakie daje ona w prowadzeniu działalności gospodarczej. Coraz częściej reputacja jest planowo budowana, podtrzymywana i chroniona, jako cenny, ale wrażliwy rodzaj aktywów dających przewagę konkurencyjną na rynku i redukujących niepewność interesariuszy. Reputacja konkretnej firmy wiąże się z wizerunkiem kraju, branży, ale przede wszystkim z wizerunkiem osoby, która firmą zarządza. Szefowie firm stają się w ostatnich dwóch dekadach przedmiotem dużego zainteresowania mediów i jako „twarze” swoich firm mają ogromny wpływ na formowanie się opinii o biznesie, który prowadzą.

Celem artykułu jest wykazanie bezpośredniego związku między wizerunkiem CEO a reputacją firmy oraz uzasadnienie przyczyn takiej korelacji. Tekst ukazuje mechanizm opisanego wpływu zarówno bezpośredniego (dzięki narracji organizacyjnej), jak i pośredniego (poprzez instytucje pośredniczące) w oparciu o koncepcję charyzmy.

### 2. Dwa wymiary reputacji

Słownik oxfordzki definiuje reputację jako „wierzenia lub opinie, które ogólnie dotyczą kogoś lub czegoś” [*Compact Oxford...* 2008]. Ponieważ jednak pojęcie reputacji jest przedmiotem zainteresowania wielu dyscyplin naukowych, m.in. ekono-



mii, socjologii, marketingu, rachunkowości, zachowań organizacyjnych, wszystkie one wypracowały własne definicje tego zjawiska. Na przykład zarządzanie strategiczne postrzega reputację jako zasób dający firmie przewagę konkurencyjną i stanowiący istotną barierę wejścia, zachowania organizacyjne rozumieją ją jako wartości i tożsamość firmy oraz ogólnie postrzeganie firmy przez jej wewnętrznych interesariuszy, socjologia zaś – jako interakcje między organizacją, interesariuszami oraz pośrednikami. Jak się wydaje, różnice te nie zamazują istoty pojęcia, różnią się one jednak w określaniu tego, co w istocie kształtuje reputację przedsiębiorstwa. Przegląd definicji tego pojęcia zawartych w naukach o zarządzaniu, ekonomii, socjologii i marketingu pozwala wyciągnąć wniosek, że wszystkie one dają się przyporządkować do dwóch zasadniczych szkół myślenia, a mianowicie perspektywy ekonomicznej lub instytucjonalnej [Rindova i in. 2005, s. 1033]. Naukowcy badający reputację przedsiębiorstw z perspektywy ekonomicznej wykazują skłonność do traktowania jej jako zbiorczej oceny określonych atrybutów organizacji, które umożliwiają jej wytwarzanie dobrych jakościowo produktów [Clark, Montgomery 1998; Prabhu, Stuart 2001, za: Rindova i in. 2005, s. 1036; Weigelt, Camerer 1988]. Z tej perspektywy reputacja jest formowana w wyniku przeszłych działań firmy, która w ten sposób sygnalizuje interesariuszom swoje rzeczywiste cechy. Natomiast badacze preferujący perspektywę teorii instytucjonalnej mają tendencję do ujmowania reputacji jako ogólnego wrażenia, które reprezentuje zbiorowe postrzeganie firmy przez jej interesariuszy [Fombrun 1996; Hall 1992; Fombrun, Shanley 1990; Roberts, Dowling 2002]. Według tej perspektywy reputacja formuje się jako rezultat wymiany informacji i społecznego wpływu pomiędzy różnymi podmiotami wchodzącymi we wzajemne interakcje w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Mówiąc obrazowo, na pytanie o sposób budowania dobrej reputacji, pierwsza perspektywa odpowiada: „być dobrym” (w tym, co się robi), zaś druga: „być znanym”. Głębsza analiza różnic między obu tymi perspektywami badawczymi nasuwa jednak wniosek, że może uprawnione i korzystne byłoby potraktowanie obu perspektyw nie jako konkurencyjnych wobec siebie sposobów pojmowania reputacji, ale jako dwóch, uzupełniających się wymiarów tego zjawiska (a więc: „być dobrym i znanym”) [Rindova i in. 2005, s. 1034]. Pierwszy z dwóch wymiarów podkreśla zatem dostrzeganą jakość konkretnych atrybutów przedsiębiorstwa (wymiar dostrzeganej jakości – *perceived quality dimension*), drugi zaś – zbiorową świadomość i rozpoznawanie, które firma zapewniła sobie w otoczeniu (wymiar rozgłosu – *prominence dimension*) [Rindova i in. 2005, s. 1034]. Takie ujęcie wydaje się wzbogacać dotychczasowe rozumienie tego, czym w rzeczywistości jest reputacja, i tego, jak jest tworzona.

Przedstawione wymiary reputacji pomagają też zrozumieć, w jaki sposób zjawisko to redukuje niepewność interesariuszy stojących przed koniecznością oceny potencjalnego dostawcy towarów lub usług, potencjalnego pracodawcy czy też planowanej inwestycji. W perspektywie ekonomicznej szkoły myślenia niepewność ta wynika z asymetrii informacji, a firmy redukują ją, dokonując określonych wyborów

strategicznych, które ukazują ich „prawdziwe” cechy. Wybory takie stanowią rodzaj sygnałów pozwalających interesariuszom ocenić ważne dla nich atrybuty przedsiębiorstwa, np. czy jest ono producentem dóbr wysokiej jakości. Poleganie na sygnałach umożliwiających sformułowanie oczekiwań w stosunku do jakości produktów jest szczególnie istotne w przypadku oceny tych cech produktu, których klienci nie mogą łatwo sami sprawdzić, np. gdy ocena jakości nie jest możliwa przed nabyciem produktu (np. w przypadku usług) lub gdy staje się możliwa dopiero po długim czasie użytkowania produktu (np. ubezpieczenia) [Kay 1996, s. 12]. Wiarygodnymi sygnałami komunikującymi jakość jest np. korzystanie z wysokiej jakości zasobów (technologii, kadry, wiedzy, surowców itd.).

Z kolei w ujęciu szkoły instytucjonalnej niepewność dotycząca prawdziwych cech firmy jest zredukowana poprzez wymianę informacji pomiędzy różnymi podmiotami otoczenia, wśród których ważną rolę odgrywają instytucjonalni pośrednicy, tacy jak media, analitycy giełdowi czy agencje ratingowe. Specjalizują się one w rozpowszechnianiu informacji dotyczących organizacji oraz w ocenie ich wyników. Uważa się, że tego typu instytucje mają lepszy dostęp do istotnych informacji oraz wiedzę niezbędną do tego, aby je właściwie zinterpretować, dlatego są one uważnie obserwowane przez pozostałą część interesariuszy. W rezultacie opinia publiczna podąża za głosem tych pośredników, co powoduje, że niektóre przedsiębiorstwa kumulują na sobie uwagę i wsparcie na podstawie raczej ogólnych wrażeń i przekonań [Kuran, Sunstein 1999, za: Rindova 2005, s.1037]. Taki rozgłos może sprzyjać preferowaniu ich jako dostawców dóbr, mimo braku innych podstaw pozwalających oszacować ich zdolność do wytwarzania wysokiej jakości produktów.

Można zatem podsumować, że im lepiej określone atrybuty przedsiębiorstwa są oceniane przez jego interesariuszy (*perceived quality dimension*) i im bardziej jest ono przez nich rozpoznawane (*prominence dimension*), tym lepsza jest jego reputacja na rynku. Oba wymiary reputacji są zresztą ze sobą powiązane. Wymiar rozgłosu odzwierciedla zakres, w jakim opinie dotyczące zdolności danej organizacji do wytwarzania wysokiej jakości produktów i tworzenia wartości są rozprzestrzeniane pomiędzy jej interesariuszami, ale trzeba zauważyć, że opinie te są przekazywane nie tylko przez pośredników, ale również przez samych „kibiców” (klientów, dostawców, kooperantów), którzy mają określone doświadczenia z firmą lub jej produktami. Zatem np. dobra ocena produktów danej firmy przez klientów może powodować jej częstsza obecność w publikacjach ogólnych lub specjalistycznych, a tym samym sprawiać, że staje się ona bardziej rozpoznawalna w otoczeniu.

### 3. Proces budowania reputacji

W niniejszym artykule przyjęto, że reputacja jest tworzona przez opinie ludzi dotyczące przedsiębiorstwa, oparte na ich własnym doświadczeniu, osobistych relacjach oraz wiedzy pochodzącej z mediów lub z pogłosek [Barnett 2002; York 2008 za: Sims 2009, s. 454]. Jest to zatem opinia na temat danej firmy oparta na postrzeganiu

przez otoczenie jej charakterystycznych cech, osiągnięć i zachowań. Warto zauważyć, że formułowane przez interesariuszy sądy są całkowicie subiektywne i mogą się znacząco różnić, przechodzą bowiem przez filtr odmiennych kryteriów, wynikających z ich różnorodnych wymagań, interesów, wartości i przekonań. Ich opinia dotycząca przedsiębiorstwa zależy więc od stopnia zgodności między wyznawanymi przez nich wartościami a rzeczywistymi działaniami firmy, między formułowanymi przez nich oczekiwaniami i potrzebami a wynikami tych działań. Jest ona w dodatku mieszanką elementów racjonalnych i emocjonalnych, a przewaga jednych lub drugich zależy głównie od rodzaju działalności. Taka całościowa ocena (właściwie wypadkowa ocen) składa się na to, czy dana firma jest postrzegana jako „dobra”, czy też jako „zła”, czy budzi w otoczeniu szacunek, zaufanie i podziw, czy uczucia wręcz przeciwne.

Z tego powodu metodologie, które opracowano w dwóch ostatnich dekadach po to, aby zmierzyć i wartościować reputację przedsiębiorstwa (np. poprzez rankingi), proponują uwzględnianie w całościowej ocenie szeregu różnych czynników odzwierciedlających te odmienne punkty widzenia. Wszystkie powszechnie stosowane metodologie – lista 500 America’s Most Admired Corporations magazynu „Fortune”, Harris-Fombrun Reputation Quotient [Fombrun, Van Riel 2003, s. 52] czy Rep-Trak®System [Van Riel, Fombrun 2007, s. 253] – uwzględniają jako istotny czynnik wpływający na reputację przedsiębiorstwa jakość przywództwa, chociaż żaden, z wyjątkiem ostatniego, nie wskazuje wyraźnie na osobę CEO. Na szefie firmy spoczywa odpowiedzialność za umiejętne budowanie reputacji we wszystkich jej wymiarach, ale on sam staje się również niejako częścią tej reputacji – jako osoba uosabiająca firmowe wartości i dająca jej swoją twarz. Warto zatem wyjaśnić mechanizm oddziaływania cech lidera na całościową ocenę przedsiębiorstwa.

#### **4. Charyzma lidera jako odpowiednik dobrego wizerunku**

Liczne badania pokazują, że w świadomości interesariuszy reputacja lidera stapia się w jedno z reputacją całej firmy i w zasadzie można powiedzieć, że jest z nią utożsamiana. 76% studentów amerykańskich uczelni biznesowych wiąże reputację szefa firmy z reputacją całego przedsiębiorstwa [Feldman 2004, s. 24], natomiast menedżerowie, analitycy finansowi, inwestorzy, urzędnicy agencji rządowych oraz przedstawiciele mediów ekonomicznych są skłonni przypisywać reputacji CEO od 48 do 52% udziału w całościowej reputacji firmy [Gaines-Ross 2003, s. 19]. Oznacza to, że aż połowa kapitału kreowanego dla przedsiębiorstwa przez jego dobrą reputację przypada na osobę lidera. Zbiorowy szacunek i podziw, jakim może cieszyć się przywódca firmy, jest bezcennym kapitałem przynoszącym przedsiębiorstwu nieocenione korzyści i zwiększającym jego szanse na sukces – poprzez przyciąganie inwestorów, partnerów, klientów, pracowników itd. (rekomendacje zakupu akcji, wybór partnerów fuzji, rekomendacje firmy jako dobrego miejsca pracy, wsparcie w razie kryzysu itp.) [Gaines-Ross 2003, s. 14]. Można powiedzieć, że osoba lidera uciele-

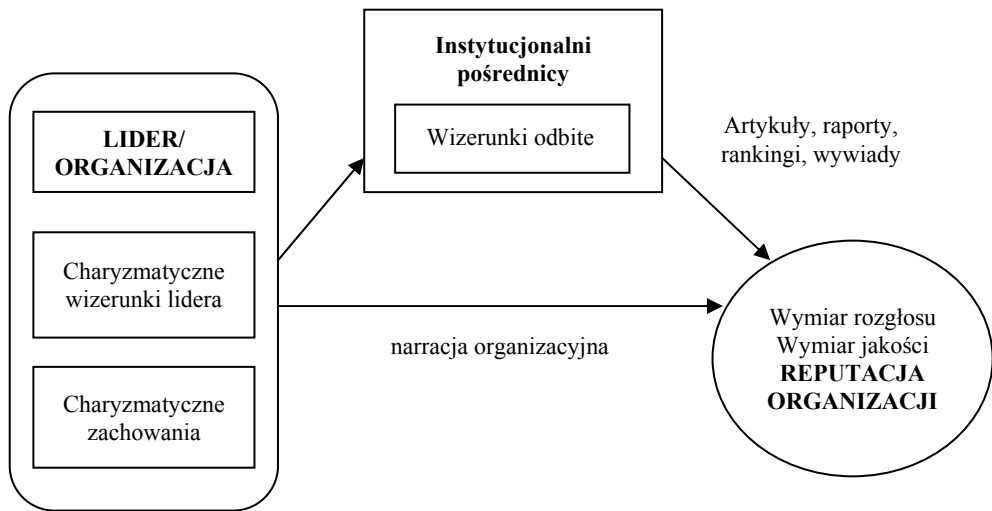
śnia markę przedsiębiorstwa, a jej publiczne postrzeganie jest kluczowe dla poziomu zaufania wobec firmy i jej wiarygodności. Przykładem może być osoba (nieżyjącego już) założyciela i długoletniego szefa firmy Apple Steve Jobsa, Richarda Bransona z Virginie czy też ze starszego pokolenia: Billa Packarda z HP, Sama Waltona z Wal-Mart, Walta Disneya z Disney Company czy Thomasa Watsona z IBM.

O ile wpływ reputacji CEO na reputację przedsiębiorstwa nie ulega wątpliwości, o tyle mechanizm tego wpływu nie został jeszcze dostatecznie dobrze opisany w literaturze przedmiotu. W wyjaśnieniu tego mechanizmu może być pomocne pojęcie charyzmy. Na bazie weberowskiego rozumienia tego fenomenu (jako niepowszedniej cechy jakiejś osoby, z racji której uważana jest ona za obdarzoną niezwykle, nie każdemu dostępnymi właściwościami) [Weber 2002, s. 181] powstała teoria przywództwa charyzmatycznego (*charismatic leadership theory* – CLT) [Conger, Kanungo 1987; House, Aditya 1997; Shamir 1995; za: Fanelli, Misangyi 2006, s. 1050]. Modyfikując koncepcję Webera, skupia się ona na charyzmie rozumianej jako relacja między liderem a jego zwolennikami oparta na zachowaniach lidera w połączeniu z określonymi cechami jego stronników. Według CLT charyzmatyczni przywódcy osiągają zasadniczy wpływ na zwolenników poprzez proces społecznego wpływu zwany identyfikacją. Teoria ta podkreśla też symboliczne i emocjonalne przyciąganie zachowań liderów, takie jak wizjonerstwo czy budowanie własnego wizerunku. Rozwinięcie teorii CLT przez Meindla i Thompsona pozwoliło rozszerzyć jej zastosowanie poza granice organizacji, pokazując oddziaływanie charyzmatycznego lidera również na zewnętrznych interesariuszy organizacji [Meindl, Thompson 2004, za: Fanelli, Misangyi 2006, s. 1051]. Ich teoria charyzmy CEO traktuje ją jako społeczne wyobrażenie tworzone przez media, które konkretyzuje przedsiębiorstwo i dostarcza wyjaśnienia jego osiągnięć. Charyzmatyczny lider jest więc publicznie wykreowaną postacią symbolizującą kontrolę nad dokonaniem organizacji – uproszczonym, archetypicznym wizerunkiem będącym rezultatem gloryfikowania i mitologizowania przywództwa. Można zatem przyjąć, że charyzma lidera oznacza, że cieszy się on pozytywnym wizerunkiem w otoczeniu.

## 5. Model wpływu charyzmy CEO na reputację firmy

Rysunek 1 przedstawia uproszczony model oddziaływania charyzmy CEO na reputację firmy. Charyzma lidera firmy wpływa na reputację firmy dwiema drogami: bezpośrednią, opartą na oddziaływaniu wizerunku lidera na interesariuszy zewnętrznych poprzez narrację organizacyjną, oraz pośrednią, wykorzystującą przekaz instytucji pośredniczących.

Na charyzmatyczne relacje lidera składają się zarówno charyzmatyczne zachowania, jak i wyobrażenia jego charyzmatycznych wizerunków [Fanelli, Misangyi 2006, s. 1054]. Zachowania lidera, takie jak formułowanie i przekonywanie do wizji, demonstrowanie determinacji, podejmowanie ryzyka, zaufanie do siebie i innych, poświęcenie, optymizm, widoczne przywiązanie do uznawanych wartości czy po-



**Rys. 1.** Model wpływu charyzmy lidera na reputację organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Fanelli, Misangyi 2006, s. 1054].

dejmowanie niekonwencjonalnych działań, mają za zadanie uświadomić przewodzonemu, jakie są pożądane wartości, przekonania i zachowania, wzbudzić zaangażowanie, a w efekcie zintegrować ich tożsamość (osobistą i pracowniczą) z tożsamością całej organizacji. Charyzmatyczne zachowania lidera oddziałują głównie na pracowników przedsiębiorstwa, gdyż są przez nich bezpośrednio obserwowane i doświadczane. Dla pozostałych zewnętrznych grup interesariuszy nie mają one tak dużego znaczenia, gdyż są dla nich niedostępne. W tej sytuacji pierwotnym źródłem przypisywanych liderowi cech staje się narracja organizacyjna (*organizational discourse*), czyli sposób, w jaki – na codziennym poziomie – członkowie organizacji współdziałają, spotykają się, tworzą dokumenty, przekazują sobie plotki, opowiadają historie, dowcipy itd. Innymi słowy, dyskurs składa się z „surowca” organizacji, czyli codziennych tworzących znaczenie działań [Mumby, Mease, s. 283, w: Van Dijk 2009]. Język i znaczenie są odzwierciedleniem kultury organizacyjnej. Przejawem narracji są np. wizja lub credo firmy, przekazy reklamowe, raporty finansowe, notatki prasowe, listy do udziałowców itd. Charyzmatyczny wizerunek lidera odnosi się do zakresu, w jakim narracja organizacyjna opisuje CEO i jego wizję przyszłości w kategoriach charyzmatycznych.

Charyzma lidera może bezpośrednio wpływać na reputację firmy poprzez takie właśnie charyzmatyczne wizerunki z kilku powodów. Po pierwsze interesariusze wewnętrzni mają tendencję do mitologizowania przywództwa [Meindl, Thompson 2004, za: Fanelli, Misangyi 2006, s. 1055], a charyzmatyczne wizerunki lidera, jakie przedostają się do ich wiadomości dzięki narracji organizacyjnej, są z tą tendencją jak najbardziej zgodne. Po drugie charyzma lidera jako swego rodzaju archetyp jest atrakcyjna

dla interesariuszy zewnętrznych, gdyż pozwala zredukować niepewność dotyczącą cech organizacji. Po trzecie wszystkie symbole charyzmy lidera zwiększają widzialność przedsiębiorstwa wśród jego konkurentów, a jest to czynnik będący jednym z zasadniczych warunków posiadania reputacji [Fombrun, Van Riel 2003, s. 86].

Drugim pośrednim sposobem oddziaływania charyzmy lidera na opinię interesariuszy wewnętrznych jest wykorzystanie przekazu różnego rodzaju instytucji pośredniczących również kreujących pewien wizerunek lidera organizacji, który można nazwać wizerunkiem odbitym, zniekształconym. Takie odbite wizerunki lidera przekazywane otoczeniu przez media, analityków finansowych, agencje ratingowe sprawiają, że przedsiębiorstwo staje się bardziej zauważalne, ale także bardziej wiarygodne dla opinii publicznej, jako że pochodzą one od osób trzecich. Charyzma lidera wpływa na wizerunki konstruowane i przekazywane przez pośredników, a w efekcie na reputację całego przedsiębiorstwa na dwa sposoby [Fanelli, Misangyi 2006, s. 1056]. Przede wszystkim zwiększa przychyłność (aprobatę) dla prezentowanych wizerunków, a ponieważ są one w świadomości interesariuszy ściśle powiązane z reputacją całej firmy, sprzyja to lepszej ocenie przedsiębiorstwa. Ponadto – tak jak w przypadku narracji organizacyjnej – wizerunki przekazywane za pośrednictwem mediów i innych instytucji zwiększają widzialność firmy w otoczeniu. Możliwość dokonywania przez interesariuszy skumulowanej oceny działań i komunikatów przedsiębiorstwa wymaga jego znajomości albo bezpośredniej, wynikającej z doświadczeń z produktami lub kontaktów z przedstawicielami firmy, albo pośredniej, wynikającej z przekazów medialnych, ustnych, plotek itp. Badania prowadzone przez Reputation Institute dowodzą, że rzeczywiście, im bardziej dane przedsiębiorstwo jest znane i rozpoznawalne, tym lepiej jest oceniane [Fombrun, Van Riel 2003, s. 104]. Bardzo ważnym wymiarem budowania świadomości istnienia firmy w otoczeniu są właśnie kontakty z mediami, których duży wpływ na interesariuszy wewnętrznych wynika z umiejętności koncentrowania uwagi publicznej na zagadnieniach lub instytucjach, którymi się interesują [Deephouse 2000, Pollock, Rindova 2003, za: Rindova i in. 2005, s. 1037]. Szczególnie istotnym sposobem zwiększania widzialności są oferowane przez media gotowe oceny przedsiębiorstw w formie różnego rodzaju rankingów. Charyzma lidera organizacji jest czynnikiem często brany pod uwagę przy ich sporządzaniu i znacząco podnosi miejsce firmy w takich zestawieniach. Czynnikiem, który dodatkowo sprzyja przychyłności dla przedsiębiorstwa, jest zgodność wizerunków odbitych przekazywanych przez różnych pośredników, ale również są nim osiągnięcia organizacji i działania konkurentów [Fanelli, Misangyi 2006, s. 1056], gdyż reputacja firmy jest ściśle związana z branżą, w jakiej funkcjonuje.

Na podstawie powyższych rozważań można stwierdzić, że charyzma lidera buduje w przypadku reputacji firmy wymiar rozgłosu, czyli zbiorową świadomość i rozpoznawanie, które firma zapewnia sobie w otoczeniu m.in. dzięki wymianie informacji między instytucjonalnymi pośrednikami, takimi jak media, analitycy giełdowi czy agencje ratingowe. Charyzmatyczny szef przedsiębiorstwa ma dużo

większą szansę na wzbudzenie zainteresowania otoczenia, a jego wizerunek rozpowszechniany wśród interesariuszy zewnętrznych poprzez narrację organizacyjną (opowieści firmowe, anegdoty, misję i wizję firmy, reklamy, inicjatywy PR) oraz poprzez media i inne instytucje pośredniczące (artykuły, raporty, rankingi, wywiady) umacnia i poprawia reputację całej organizacji.

## 6. Podsumowanie

Reputacja przedsiębiorstwa budowana jest w dwóch uzupełniających się wymiarach: wymiarze jakościowym, dotyczącym zauważalnej jakości konkretnych atrybutów przedsiębiorstwa (*perceived quality dimension*) oraz wymiarze rozgłosu, dotyczącym świadomości i rozpoznawania, które firma zapewnia sobie w otoczeniu (*prominence dimension*) [Rindova i in. 2005, s. 1034]. W przypadku tego ostatniego ważną rolę odgrywają instytucjonalni pośrednicy, tacy jak media, analitycy giełdowi czy agencje ratingowe, których oceny – uważane przez interesariuszy zewnętrznych za wiarygodne i obiektywne – mają duży wpływ na kształtowanie się opinii o przedsiębiorstwie. Duże zainteresowanie takich pośredników budzą liderzy firm, zwłaszcza ci wykazujący cechy charyzmatyczne. Ich charyzmatyczne wizerunki przekazywane otoczeniu budują reputację całej firmy, gdyż zwiększają przychylność opinii publicznej oraz powodują większą widzialność i rozpoznawalność firmy. Funkcja rozgłosu jest wzmacniana również poprzez narrację organizacyjną, która jest dla interesariuszy zewnętrznych pierwotnym i bezpośrednim źródłem informacji o firmie. Dzięki niej charyzmatyczne wizerunki lidera są rozpowszechniane w otoczeniu przez pracowników firmy oraz tych „kibiców”, którzy mają styczność z jakimikolwiek formami przekazów werbalnych organizacji. Charyzmatyczny wizerunek lidera wyłaniający się z narracji organizacyjnej buduje pozytywną reputację firmy, redukując niepewność interesariuszy zewnętrznych co do rzeczywistych cech organizacji (utożsamianych z osobą przywódcy), oraz – podobnie jak media – zwiększa rozpoznawalność firmy. Charyzmatyczny przywódca zwiększa zatem świadomość swojego przedsiębiorstwa w otoczeniu, poprawia jego reputację i powoduje większą identyfikację z nim wszystkich grup interesariuszy. Każdy przywódca, jako najbardziej widoczny uczestnik organizacji, staje się jej twarzą, każdy dostarcza jej „kibicom” poczucia sensu oraz znaczenia wszystkim podejmowanym w niej działaniom, ale tylko ci liderzy, którzy cieszą się charyzmą (w domyśle: mają dobry wizerunek), mogą zapewnić swojej firmie bezcenną wartość dodaną w postaci rozgłosu budującego jej dobrą reputację.

## Literatura

Compact Oxford English Dictionary, Oxford University Press, 2008.

Dowling G., *Creating Corporate Reputations*, Oxford University Press, 2002.

Fanelli A., Misangyi V., *Bringing out charisma: CEO charisma and external stakeholders*, „Academy of Management Review” 2006, Vol. 31, No. 4.

- Feldman R., *Why Your CEO's Reputation Is Your Company's Message*, The Strategist, Summer 2004.
- Fombrun Ch., *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1996.
- Fombrun Ch., Shanley M., *What's in a name? Reputation building and corporate strategy*, "Academy of Management Journal" 1990, 33.
- Fombrun Ch., Van Riel C., *Fame & Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice Hall, New York 2003.
- Gaines-Ross L., *CEO Capital. A Guide to Building CEO reputation and Company Success*, John Wiley & Sons, Hoboken 2003.
- Hall R., *The strategic analysis of intangible resources*, "Strategic Management Journal" 1992, Vol. 13.
- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Sims R., *Toward a better understanding of organizational efforts to rebuild reputation following an ethical scandal*, "Journal of Business Ethics" 2009, No. 90, Springer.
- Rindova V., Williamson J., Petkova A., Sever J., *Being good or being known*, "Academy of Management Journal" 2005, Vol. 48, No. 6.
- Roberts P., Dowling G., *Corporate reputation and sustained superior financial performance*, "Strategic Management Journal" 2002, 23.
- Weigelt K., Camerer C., *Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications*, "Strategic Management Journal" 1988, No. 9 (5).
- Weber M., *Gospodarka i społeczeństwo: Zarys socjologii rozumiejącej*, PWN, Warszawa 2002.
- Van Dijk T.A., *Discourse Studies: A Multidisciplinary Introduction*, SAGE Publication, London 2009.
- Van Riel, Ch. Fombrun, *Essentials of Corporate Communication*, Rutledge, London, New York 2007.

## THE EFFECTS OF CEO IMAGE ON CORPORATE REPUTATION

**Summary:** The article presents the influence of CEO image on corporate reputation using charisma idea. The model shows two ways CEO's image influences external stakeholders: direct, through organization discourse, and indirect, through institutional intermediaries operations. CEO's charisma builds the prominence dimension of corporate reputation.

**Keywords:** corporate reputation, CEO image, intermediaries, charisma.