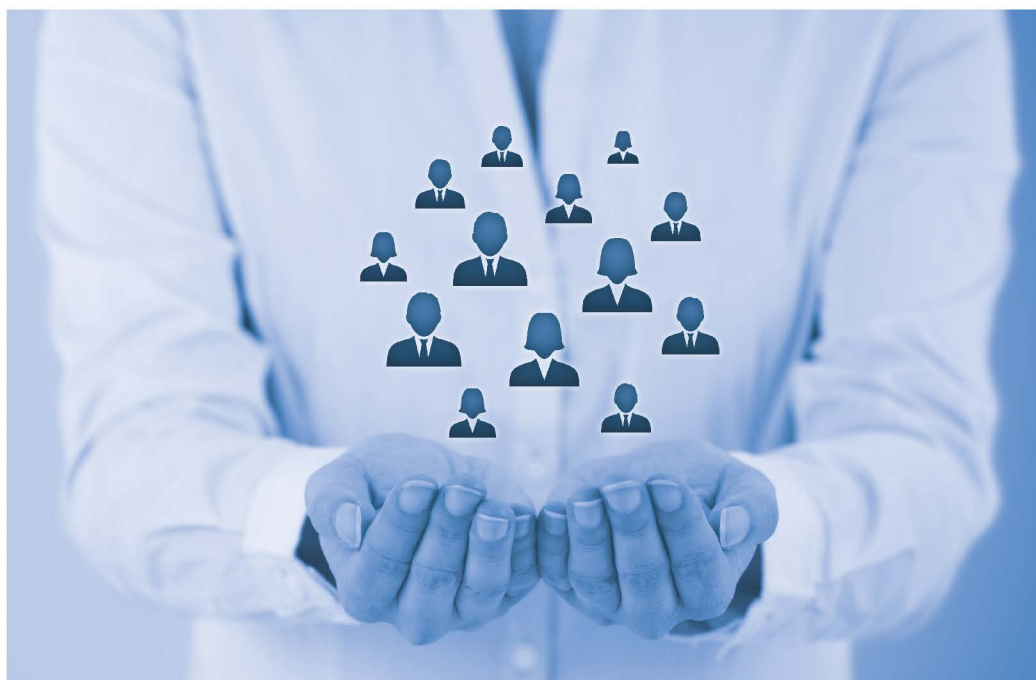


Ekonomia

Marka korporacyjna a marka pracodawcy w obliczu zmian na rynku pracy

Agata Matuszewska-Kubicz



Marka korporacyjna a marka pracodawcy w obliczu zmian na rynku pracy



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Ekonomia

Marka korporacyjna a marka pracodawcy w obliczu zmian na rynku pracy

Agata Matuszewska-Kubicz

Agata Matuszewska-Kubicz – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Instytut Logistyki i Informatyki, Katedra Pracy i Polityki Społecznej
90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r., nr 37

RECENZENT

Magdalena Grębosz-Krawczyk

REDAKTOR INICJUJĄCY

Beata Koźniewska

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Monika Grucza-Nápoles

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Anna Sońta

PROJEKT OKŁADKI

Agencja Reklamowa efectoro

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/Jirsak

© Copyright by Agata Matuszewska-Kubicz, Łódź 2020

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.09659.19.0.M

Ark. wyd. 12; ark. druk. 12,25

ISBN 978-83-8220-008-9

e-ISBN 978-83-8220-009-6

<https://doi.org/10.18778/8220-008-9>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. 42 665 58 63

Spis treści

Wprowadzenie	7
Rozdział 1	
Employer branding w kontekście zmian na rynku pracy	13
1.1. Bieżąca sytuacja na rynku pracy	13
1.2. Zmiany społeczno-demograficzne	16
1.3. Zmiany organizacyjno-technologiczne	19
1.4. Geneza employer branding	22
1.5. Istota i proces employer branding – analiza wielowymiarowa	25
1.6. Marka pracodawcy z perspektywy organizacji – modele zarządzania employer branding	33
Rozdział 2	
Marka produktu i marka korporacyjna – analiza współzależności	41
2.1. Różnorodność pojęcia oraz charakterystyka marki	41
2.2. Rozróżnienie i relacje pomiędzy marką produktu a marką korporacyjną	54
2.3. Wizerunek, tożsamość, reputacja a osobowość marki jako elementy ją definiujące	59
Rozdział 3	
Relacje pomiędzy marką korporacyjną a marką pracodawcy na podstawie badań własnych	77
3.1. Konstrukty intelektualny i metodyka badania	77
3.2. Spójność pomiędzy komunikowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji	83
3.3. Spójność pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji	86
3.4. Spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej badanych organizacji	96
3.5. Spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy badanych organizacji	112

6 Spis treści

3.6. Weryfikacja hipotez badawczych	128
3.7. Model spójności marki korporacyjnej i marki pracodawcy	134
3.8. Wnioski końcowe i kierunki przyszłych badań	137

Zakończenie	139
--------------------	------------

Bibliografia	145
---------------------	------------

Załączniki	155
-------------------	------------

Załącznik 1. Kwestionariusz wywiadu dla firm – marka korporacyjna	155
Załącznik 2. Kwestionariusz wywiadu dla firm – marka pracodawcy	158
Załącznik 3. Kwestionariusz ankiety dla respondentów – Organizacja 1, wersja A	160
Załącznik 4. Kwestionariusz ankiety dla respondentów – Organizacja 1, wersja B	164
Załącznik 5. Kwestionariusz ankiety dla respondentów – Organizacja 2, wersja A	168
Załącznik 6. Kwestionariusz ankiety dla respondentów – Organizacja 2, wersja B	172
Załącznik 7. Kwestionariusz ankiety dla respondentów – Organizacja 3, wersja A	176
Załącznik 8. Kwestionariusz ankiety dla respondentów – Organizacja 3, wersja B	180
Załącznik 9. Kwestionariusz ankiety dla respondentów – Organizacja 4, wersja A	184
Załącznik 10. Kwestionariusz ankiety dla respondentów – Organizacja 4, wersja B	188

Spis tabel	193
-------------------	------------

Spis rysunków	196
----------------------	------------

Wprowadzenie

W czasach nieustannego rozwoju otoczenia biznesowego organizacje od lat poszukują trwałego sposobu na osiągnięcie sukcesu¹. Zmienność ta dotyczy między innymi ewolucji roli marketingu w przedsiębiorstwach², sfery społeczno-demograficznej, struktury kompetencyjnej zasobów ludzkich czy postaw ludzi wobec pracy³. Przemiany dokonują się także na rynku pracy ukierunkowanym na rynek pracownika, jak również dotyczą oczekiwań związanych z pracą przedstawicieli najmłodszych pokoleń wchodzących na rynek pracy⁴. Zmiany te mogą skutkować rosnącymi trudnościami z pozyskaniem i utrzymaniem pracowników w organizacjach⁵.

Remedium na taki stan może być położenie większego nacisku na zasoby niematerialne organizacji przy jednoczesnym zmniejszaniu roli zasobów materialnych celem zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw⁶. Jednym z takich zasobów są pracownicy, którzy mogą stanowić dla firmy wyjątkową wartość i trwałą przewagę konkurencyjną⁷. Innym zasobem niematerialnym jest zyskująca coraz bardziej na znaczeniu silna marka korporacyjna⁸, stanowiąca bazę i wsparcie dla innych marek w portfolio firmy⁹. Obszarem łączącym tematykę

-
- 1 R. Kozielski, *Czterolistna koniczyna. Biznes nowych możliwości*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 12.
 - 2 G. Karasiewicz, *Zmiana roli marketingu w polskich przedsiębiorstwach*, „Logistyka” 2015, nr 2, CD 2, s. 920–928.
 - 3 K. Wojtaszczyk, *Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 5.
 - 4 A. Smolbik-Jęczyński, *Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, „Nauki o Zarządzaniu” 2013, nr 1 (14), s. 95–96.
 - 5 Raport *Firmom coraz mocniej brakuje rąk do pracy*, Grand Thornton, 2017, s. 2.
 - 6 K. Wojtaszczyk, *Employer branding...*, s. 5.
 - 7 J. Leary-Joyce, *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 15.
 - 8 M. Daszkiewicz, S. Wrona, *Kreowanie marki korporacyjnej*, Difin, Warszawa 2014, s. 30–32.
 - 9 R. Mosley, *Customer Experience, Organisational Culture and the Employer Brand*, „Brand Management” 2007, vol. 15, no. 2, s. 130.

budowania silnej marki z zarządzaniem zasobami ludzkimi jest employer branding¹⁰, traktowany jako dbałość o wizerunek czy wręcz strategia filozofii firmy¹¹.

Wzrost zainteresowania tematyką budowania marki pracodawcy widoczny jest między innymi w rosnącej liczbie publikacji naukowych na ten temat. Do 2010 r. ich liczbę szacowano na około 490 artykułów, w latach 2011–2018 ukazało się dla przykładu ponad 1800 publikacji na temat marki pracodawcy¹². Co więcej, w Polsce państwowe i prywatne uczelnie wyższe coraz liczniej proponują studia podyplomowe z zakresu employer branding¹³. Zaangażowanie organizacji w proces budowania silnej marki pracodawcy udowadniają także coraz popularniejsze rankingi pracodawców, między innymi: Top Employers, Top 100 Employers, Great Place To Work, badanie Antal, Pracodawca Roku AIESEC¹⁴. Potrzeby dotyczące zarządzania marką pracodawcy można dostrzec na rynku pracy poprzez coraz liczniejsze oferty zatrudnienia na stanowiskach związanych z employer brandingiem¹⁵. Specjaliści w obszarze budowania marki pracodawcy są wymieniani jako jeden z tzw. zawodów przyszłości¹⁶, a praktycy employer branding¹⁷ prognozują, iż w przyszłości obszar ten jeszcze zyska na znaczeniu.

Wybór tematu pracy uzasadniony jest zatem zarówno rosnącym zainteresowaniem obszarem marki pracodawcy w kontekście obecnej sytuacji na rynku pracy, jak i rolą marki korporacyjnej we współczesnych przedsiębiorstwach. Mimo widocznego zainteresowania tematyką budowania marki pracodawcy i marki korporacyjnej brakuje jednak badań łączących obie te perspektywy. Wobec potrzeb inwestowania w rozwój silnej marki pracodawcy i marki korporacyjnej zasadne wydaje się badanie potencjalnego wpływu oraz ewentualnej synergii wynikającej ze współdziałania obu marek. Zbadanie i odnalezienie takich powiązań może przyczynić się do pogłębienia wiedzy na temat zależności marek w portfolio danej organizacji. W ramach celów aplikacyjnych może też wspierać organizacje poprzez propozycje rekomendacji w zakresie budowania silnej

10 K. Wojtaszczyk, *Employer branding...*, s. 5.

11 J. Dąbrowska, *Employer branding. Marka pracodawcy w praktyce*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin 2014, s. 9.

12 Na podstawie bazy danych EBSCO.

13 Między innymi Uniwersytet Łódzki, Akademia Leona Koźmińskiego, Uniwersytet SWPS, AGH w Krakowie, WSH we Wrocławiu.

14 Rankingi pracodawców: Top Employers, <https://www.top-employers.com/pl-PL/>; Top 100 Employers, <https://universumglobal.com/rankings/poland/>; Great Place To Work, <https://www.greatplacetowork.pl/>; badanie Antal, <https://antal.pl/trendy/raporty-rynku-pracy/1-8-najbardziej-pozadani-pracodawcy-w-opinii-specjalistow-i-menedzerow-3/>; Pracodawca Roku AIESEC, <http://aiesec.pl/pracodawcaroku/> (dostęp: 12.08.2018).

15 Na podstawie portalu *pracy.pl*.

16 *Zawody przyszłości: potrzebnych umiejętności nie nauczysz się na studiach*, <https://praca.money.pl/wiadomosci/artikel/zawody-przyszlosci,216,0,2379992.html> (dostęp: 05.08.2018).

17 *Jak promować pracodawcę? Przyszłość employer branding¹⁷ w Polsce na osiem głosów*, <https://www.pulshr.pl/employer-branding/jak-promowac-pracodawce-przyszlosc-employer-brandingu-w-polsce-na-osiem-glosow,40358.html> (dostęp: 05.08.2018).

marki. Poszukiwanie wzajemnych relacji pomiędzy marką pracodawcy a marką korporacyjną wydaje się zatem być tematem aktualnym i wartym zbadania – zwłaszcza w kontekście dynamicznych zmian na rynku pracy.

Niniejsza praca stanowi próbę identyfikacji związku pomiędzy marką korporacyjną a marką pracodawcy oraz odpowiedzi na pytania o wzajemne zależności tych dwóch rodzajów marek w portfelu danej organizacji. Zaprezentowane badania koncentrują się na porównaniu komunikowanych i percypowanych wartości obu marek. Marka korporacyjna traktowana jest jako nadrzędna. Wartości tejże marki kierowane są przede wszystkim do potencjalnych klientów firmy. Z kolei marka pracodawcy ukierunkowana jest na potencjalnych pracowników danej organizacji.

Obszar badawczy pracy dotyczy kwestii zarządzania portfelem marek z uwzględnieniem marek nadrzędnej (korporacyjnej) i podrzędnych, w tym marki pracodawcy. Przedmiotem badań są – jak wspomniano – marki korporacyjna i pracodawcy, a główny problem badawczy dotyczy relacji pomiędzy tymi markami w wybranych organizacjach. Przeprowadzone badania służą porównaniu i zbadaniu siły zależności pomiędzy komunikowanymi przez firmę i percypowanymi przez odbiorców wartościami dotyczącymi marki korporacyjnej i marki pracodawcy. Głównym celem pracy jest odpowiedź na pytanie, czy – i w jakim stopniu – istnieje współzależność pomiędzy marką korporacyjną a marką pracodawcy, czemu służyć będzie porównanie komunikowanych i percypowanych wartości obu marek. Współzależność ta rozumiana jest jako potencjalna spójność w komunikowaniu i percypowaniu wspólnych wartości dla obu marek wewnątrz jednej organizacji. Cele szczegółowe dotyczą porównania komunikowanych przez firmę i percypowanych przez odbiorców wartości marki korporacyjnej i marki pracodawcy – w podziale na grupy respondentów będących i niebędących klientami danej firmy. Celem aplikacyjnym pracy jest stworzenie modelu spójności marki korporacyjnej i marki pracodawcy oraz wskazanie rekomendacji dla organizacji dotyczących budowania tychże marek.

W pracy przyjęto następującą hipotezę główną:

H0: Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji.

Dla tak sformułowanej hipotezy głównej sformułowano hipotezy badawcze:

H1: Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji;

H2: Istnieje spójność pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji;

H3: Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej badanych organizacji;

H4: Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy badanych organizacji.

Ponadto przyjęte zostały hipotezy szczegółowe, opisane w podrozdziale 3.1.

Metodyka badania obejmowała dwa główne etapy. W pierwszym z nich zastosowana została metoda indywidualnych przypadków. Dane zebrano za pomocą wywiadu standaryzowanego z przedstawicielami czterech organizacji działających w sektorze business-to-customer, które mają swoją siedzibę w Łodzi. Przeprowadzone wywiady służyły przede wszystkim poznaniu komunikowanych wartości marki korporacyjnej oraz marki pracodawcy. W drugim etapie badań zastosowana została metoda ilościowa. Przeprowadzono ankietę audytoryjną na próbie respondentów będących studentami studiów stacjonarnych i niestacjonarnych kierunków biznesowych łódzkich uczelni. Wybór respondentów uzasadnia się faktem, iż stanowią oni grupę odbiorców marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji. Łódzcy studenci stanowią grupę docelową dla działań z zakresu employer branding realizowanych przez badane firmy. Są też potencjalnymi klientami organizacji.

Badaniem została objęta grupa 2236 respondentów (dla Organizacji 1 – 629 respondentów, dla Organizacji 2 – 599 respondentów, dla Organizacji 3 – 500 respondentów, dla Organizacji 4 – 508 respondentów). Ten etap badań dotyczył skojarzeń, opinii i percypowanych przez respondentów wartości marki korporacyjnej oraz marki pracodawcy badanych organizacji. Zrealizowane badania przeprowadzone zostały na terenie województwa łódzkiego, w okresie od marca 2017 do marca 2018 r.

Praca składa się z trzech rozdziałów, wprowadzenia i zakończenia. Pierwsze dwa rozdziały to rozdziały teoretyczne. Rozdział I przedstawia obecną sytuację na rynku pracy w Polsce, a także zmiany społeczno-demograficzne oraz organizacyjno-technologiczne wpływające na tenże rynek. Zagadnienia te stanowią tło dla genezy rozwoju obszaru employer branding. Rozdział I prezentuje koncepcję employer branding jako procesu budowania marki pracodawcy. Poza tym omówiono szeroki wachlarz definicji i analiz dotyczących employer branding, uwzględniając ich zmianę na przestrzeni lat, zaproponowano podział definicji marki pracodawcy na trzy grupy i wskazano podobieństwa oraz różnice pomiędzy budowaniem marki pracodawcy a marki produktu. Rozdział ten prezentuje także trzy modele zarządzania employer branding, które umiejscawiają markę pracodawcy w strukturze organizacji.

Rozdział II koncentruje się na kluczowym dla niniejszej pracy pojęciu marki. Omówiono tutaj podstawowe zagadnienia definicyjne, funkcje i rodzaje marki. Zaproponowano podział definicji i funkcji marki na grupy, analizując różnice pomiędzy nimi. W rozdziale tym zawarto też charakterystykę silnej marki i zaprezentowano współczesny stosunek do procesu budowania marki. W jednym z podrozdziałów dokonano porównania marki produktu i marki korporacyjnej oraz podano definicje tej pierwszej. Przedstawiono poza tym różnorodne relacje, jakie mogą występować pomiędzy markami w danym portfelu, oraz role, jakie marka korporacyjna może pełnić względem pozostałych marek. Wymieniono ponadto przyczyny wzrostu zainteresowania marką korporacyjną, a w ostatnim

podrozdziale II rozdziału wyjaśniono pojęcia wizerunku, tożsamości, reputacji i osobowości marki jako elementów ją charakteryzujących. W podrozdziale tym zaproponowano podział definicji tych pojęć na kilka grup, podkreślając podobieństwa i różnice między nimi, zaprezentowano rodzaje i funkcje wskazanych elementów marki oraz omówiono wzajemne relacje pomiędzy wizerunkiem, tożsamością i reputacją.

Rozdział III zawiera opis metodyki i analizę rezultatów przeprowadzonych badań. W podrozdziale pierwszym szczegółowo omówiono metodykę badania – z uwzględnieniem obszaru, problemu badawczego i celów pracy – w podziale na cel główny, cele szczegółowe oraz cel aplikacyjny. Wskazano ponadto hipotezę główną, hipotezy badawcze i szczegółowe. Opisano też metody badawcze, sposób pozyskiwania danych, dobór i strukturę próby. Kolejne podrozdziały zawierają wyniki badań w podziale na kolejne hipotezy badawcze i szczegółowe. W rozdziale dokonano podsumowania weryfikacji postawionych hipotez, z uwzględnieniem hipotezy głównej. Na podstawie wyników zrealizowanych badań w podrozdziale 3.7 zaproponowano model spójności marki korporacyjnej i marki pracodawcy oraz przedstawiono rekomendacje dla organizacji dotyczące jego wdrażania. Końcowy podrozdział zawiera konkluzję uzyskanych rezultatów oraz propozycje tematów dla przyszłych badań w poddanym analizie obszarze.

W pracy wykorzystano dostępne krajowe i zagraniczne źródła literatury w postaci publikacji książkowych, artykułów oraz raportów. Uwzględniono przy tym zarówno klasyczne pozycje literatury fachowej, jak i najnowsze wyniki badań oraz współczesne koncepcje.

Rozdział 1

Employer branding w kontekście zmian na rynku pracy

Istotnym tłem a zarazem jedną z przyczyn wzrostu zainteresowania obszarem employer brandingu są zmiany dokonujące się współcześnie na rynku pracy. Analiza literatury przedmiotu oraz bieżących raportów na temat obecnej i prognozowanej sytuacji na rynku pracy pozwala na wyodrębnienie dwóch obszarów zmian wpływających na jego stan w Polsce. Są to zmiany o charakterze społeczno-demograficznym oraz organizacyjno-technologicznym. Przed ich omówieniem zaprezentowano kluczowe elementy bieżącej sytuacji na rynku pracy.

1.1. Bieżąca sytuacja na rynku pracy

Zmiany na rynku pracy znajdują swoje odzwierciedlenie w wartościach wskaźników ekonomicznych. Jeden z najpowszechniej przytaczanych – stopa bezrobocia rejestrowanego – w listopadzie 2019 r. wynosił 5,1%¹. Z kolei miesiąc wcześniej wskaźnik ten wynosił 5%² i był najniższy od niemal 30 lat³. Na spadek poziomu stopy bezrobocia wskazuje także porównanie wskaźnika z 2014 i 2018 r., w którym to czasie liczba osób bezrobotnych zmniejszyła się o 57,9%, a liczba osób pracujących wzrosła o 3,9%⁴. Warto jednak zwrócić uwagę na dysproporcje

1 *Bezrobotni zarejestrowani i stopa bezrobocia. Stan w końcu listopada 2019 r.*, Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/bezrobotni-zarejestrowani-i-stop-a-bezrobocia-stand-w-koncu-listopada-2019-r-,2,88.html> (dostęp: 11.01.2020).

2 *Bezrobotni zarejestrowani i stopa bezrobocia. Stan w końcu października 2019 r.*, Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/podstawowe-dane/> (dostęp: 15.12.2019).

3 *Bezrobocie w październiku najniższe od 30 lat*, serwis Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, 07.11.2019, <https://www.gov.pl/web/rodzina/bezrobocie-w-pazdzierniku-najnizsze-od-30-lat> (dostęp: 15.12.2019).

4 *Kapitał ludzki w Polsce w latach 2014–2018*, Urząd Statystyczny w Gdańsku, Ośrodek Statystyki Edukacji i Kapitału Ludzkiego, Warszawa–Gdańsk 2019, s. 36.

między województwami: najniższy wskaźnik stopy bezrobocia rejestrowanego w listopadzie 2019 r. odnotowano w województwie wielkopolskim (2,8%), natomiast najwyższy w województwie warmińsko-mazurskim (8,7%)⁵. Różnice między województwami widoczne są poza tym podczas analizy współczynnika aktywności zawodowej. Najwyższy wskaźnik odnotowano w województwie mazowieckim, gdzie w 2018 r. wynosił on 60,4%, a najniższy w województwach śląskim (53,2%) oraz warmińsko-mazurskim (53,3%). W skali kraju współczynnik aktywności zawodowej w 2018 r. wynosił 56,3%⁶. W 2018 r. liczba osób pracujących w gospodarce narodowej wynosiła prawie 16 mln osób, co stanowi wzrost o 9,5% w porównaniu do roku 2014⁷. Również zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw wzrosło w grudniu 2019 r. (o 2,6%) w porównaniu do grudnia 2018 r.⁸ Natomiast wskaźnik zatrudnienia wśród osób w wieku 20–64 lat w 2018 r. wynosił 72,2%, co stanowi wzrost o 5,7 p. proc. w porównaniu do stanu sprzed czterech lat⁹.

Wzrost odnotowano także analizując średni poziom wynagrodzeń. W 2018 r. przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w gospodarce narodowej wynosiło 4589,91 zł, co stanowi wzrost o 7,1% w stosunku do poprzedniego roku i o 42,4% w stosunku do roku 2010¹⁰. Natomiast w grudniu 2019 r. w sektorze przedsiębiorstw wynosiło ono 5604,25 zł i było wyższe o 6,2% w stosunku do grudnia 2018 r.¹¹

Obecnie Barometr Zawodów 2019 wskazuje prognozowane zawody deficytowe, które stanowią 19% ogółu analizowanych zawodów. Wśród nich znajdują się zawody z branży budowlanej, produkcyjnej, transportowej, gastronomicznej, medyczno-opiekuńczej, usługowej i finansowej. Zawody nadwyżkowe stanowią z kolei rzadkość¹². Według autorów raportu McKinsey&Company pojawianie się nowych miejsc pracy w przyszłości może nastąpić

5 *Bezrobotni zarejestrowani i stopa bezrobocia. Stan w końcu listopada 2019 r...*

6 *Kapitał ludzki w Polsce...*, s. 36.

7 *Pracujący w gospodarce narodowej w 2018 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2019, s. 11, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/pracujacy-w-gospodarce-narodowej-w-2018-roku,7,16.html> (dostęp: 28.01.2020).

8 *Przeciętne zatrudnienie i wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw w grudniu 2019 r.*, Główny Urząd Statystyczny, 21.01.2020, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/przecietne-zatrudnienie-i-wynagrodzenie-w-sektorze-przedsiębiorstw-w-grudniu-2019-roku,3,97.html> (dostęp: 28.01.2020).

9 *Kapitał ludzki w Polsce...*, s. 37.

10 *Pracujący i wynagrodzenia w gospodarce narodowej w 2018 roku – dane ostateczne*, Główny Urząd Statystyczny, 29.11.2019, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/pracujacy-i-wynagrodzenia-w-gospodarce-narodowej-w-2018-roku-dane-ostateczne,17,3.html> (dostęp: 28.01.2020).

11 *Przeciętne zatrudnienie i wynagrodzenie...*, s. 1.

12 *Barometr Zawodów 2019. Raport podsumowujący badanie w Polsce*, Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, Kraków 2018, s. 17–19.

jako konsekwencja występowania globalnych trendów: wzrostu dochodów społeczeństwa, rozwoju usług dla osób starszych (zwiększenie popytu na usługi w zakresie ochrony zdrowia), rozwoju technologii i jej wdrażania oraz wzrostu nakładów inwestycyjnych na nieruchomości, infrastrukturę i energetykę¹³.

Z punktu widzenia pracodawców coraz częściej zwraca się uwagę na trudności z pozyskaniem i utrzymaniem kadr. Według raportu Grant Thornton w 2017 r. 60% badanych organizacji zadeklarowało „duży” bądź „bardzo duży” problem z rekrutacją pracowników¹⁴. W 2019 r. zdecydowana większość badanych firm (86%) wyraziła opinię, iż obecnie trudniej jest znaleźć pracownika niż 2–3 lata wcześniej¹⁵. Wyraźne przesunięcie rynku pracy w stronę rynku pracownika wymusza na organizacjach położenie większego nacisku na konkurencyjność własnych ofert pracy w celu pozyskania najlepszych pracowników. Ekspertci sugerują przy tym dbałość o już pozyskanych pracowników, aby nie zostali oni zrekrutowani przez konkurencyjne organizacje¹⁶.

Z raportu Hays wynika, iż konkurencja o najlepszych pracowników jest wysoka, wobec czego coraz więcej organizacji przykładą większą wagę do wizerunku firmy jako pracodawcy i świadomie inwestuje w działania budujące ten wizerunek¹⁷. Oprócz deklarowanego wzrostu wynagrodzenia (72% badanych organizacji planowało wzrost wynagrodzeń w 2018 r.¹⁸), firmy coraz większą wagę przykładają do pozafinansowych aspektów zatrudnienia, wymieniając wśród nich: ciekawe projekty i wyzwania, stabilność zatrudnienia, możliwości rozwoju kariery, markę/rozpoznawalność firmy, środowisko pracy i atmosferę, lokalizację, możliwość pracy elastycznej, *work-life balance*, dodatki pozapłacowe. Wymienione czynniki są poza tym istotne dla potencjalnych pracowników¹⁹. Ważne tło dla opisywanych zjawisk w obszarze rynku pracy stanowią zmiany o charakterze społeczno-demograficznym i organizacyjno-technologicznym, zaprezentowane zostaną one w kolejnych podrozdziałach.

13 Raport *Ramię w ramię z robotem. Jak wykorzystać potencjał automatyzacji w Polsce*, McKinsey&Company, 2018.

14 Raport *Firmom coraz mocniej brakuje rąk do pracy*, Grant Thornton, 2017, s. 2.

15 Raport *Efektywny pracodawca. Największe wyzwania stojące przed działami HR*, EY, marzec 2019, s. 5.

16 *Prognozy na rynku pracy w 2018 r.*, <https://kadry.infor.pl/wiadomosci/760447,Prognozy-na-ryнку-pracy-w-2018-r.html> (dostęp: 10.08.2018).

17 Raport *płacowy 2018. Trendy na rynku pracy*, Hays, 2018, s. 14.

18 *Ibidem*, s. 19.

19 *Ibidem*, s. 17–18.

1.2. Zmiany społeczno-demograficzne

Zmiany na rynku pracy związane są między innymi z obecną i prognozowaną sytuacją demograficzną Polski. Raport Rządowej Rady Ludnościowej z 2018 r. stwierdza, iż Polska znalazła się w kryzysie demograficznym. Świadczy o tym obniżanie się wielkości przyrostu naturalnego ludności od 2010 r. W pierwszym półroczu 2018 r. współczynnik przyrostu naturalnego był ujemny i wynosił -1,1‰. Co więcej, niska liczba urodzeń nie gwarantuje prostej zastępowalności pokoleń, co skutkuje utrzymującym się od niemal 30 lat okresem regresji urodzeniowej. Jednocześnie od wielu lat obserwujemy tendencję wzrostu długości życia Polaków. Od 1991 r. przeciętna długość życia mężczyzn wydłużyła się o niecałe 8 lat, a kobiet o prawie 7 lat. Procesy te przyczyniają się do zmian w strukturze ludności według wieku i przyspieszenia starzenia się ludności Polski. Zjawiska te wpływają ponadto na zmniejszanie się do 2010 r. liczebności zasobów pracy, czyli ludności w wieku produkcyjnym (mężczyzn w wieku od 18 do 64 lat i kobiet w wieku od 18 do 59 lat). Jednocześnie obserwowane są tendencje wzrostu udziału ludności w wieku poprodukcyjnym, który w 2017 r. wynosił 20,8%. Tym samym z upływem czasu coraz mniej korzystny jest wynik wymiany generacji, a mianowicie wkraczania ludności w wiek produkcyjny i przechodzenie z niego do wieku poprodukcyjnego oraz liczba zgonów ludności w wieku produkcyjnym i saldo migracji zagranicznych ludności w tym wieku. Autorzy raportu podkreślają, iż obecnie nie dostrzegają podstaw do zahamowania tych tendencji w przewidywalnej przyszłości²⁰.

Podobne trendy demograficzne prognozowane są też w odniesieniu do przyszłości. Już w 2014 r. prognoza ludności na 2050 r. przewidywała zmniejszenie liczby ludności Polski o 12% w porównaniu do roku 2013. Prognozowany był wówczas również ujemny przyrost naturalny, zmniejszenie się liczebności kobiet w wieku rozrodczym oraz przewidywanie, iż osoby powyżej 65. roku życia będą stanowiły niemal 1/3 ludności kraju²¹. Proces starzenia się społeczeństwa związany jest ponadto z prognozowanym wzrostem przeciętnej długości życia, która w 2050 r. ma wynosić o 9 lat więcej dla mężczyzn i 6 lat więcej dla kobiet w porównaniu z rokiem 2014²². W obszarze rynku pracy Główny Urząd Statystyczny przewidywał zaawansowane starzenie demograficzne zasobów pracy oraz wzrost odsetka populacji w wieku poprodukcyjnym²³.

20 *Sytuacja demograficzna Polski. Raport 2017–2018*, Rządowa Rada Ludnościowa, Warszawa 2018, s. 9–19.

21 *Prognoza ludności na lata 2014–2050*, Główny Urząd Statystyczny, 1.10.2014, s. 109, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2014-2050-opracowana-2014-r-,1,5.html> (dostęp: 20.01.2020).

22 *Ibidem*, s. 121.

23 *Ibidem*, s. 148.

Zmiany na rynku pracy powodujące wzrost zainteresowania tematem employer brandingu związane są też ze zmianami pokoleniowymi osób wchodzących w ostatnich latach na rynek pracy. Obecnie w Polsce na rynku pracy funkcjonują cztery pokolenia: *baby boomers*, X, Y i C. Ich przedstawiciele charakteryzuje odmienny stosunek do pracy, rozwoju, lojalności, poświęcenia dla pracy i organizacji²⁴.

Reprezentanci pokolenia *baby boomers* to osoby urodzone w latach 1946–1964. Pracownicy z tej generacji postrzegani są jako osoby rzadko zmieniające pracodawcę i stanowisko pracy. Do ich atutów należą: lojalność, zdyscyplinowanie, cierpliwość, odpowiedzialność, komunikatywność, duża wiedza życiowa i doświadczenie. Do ich słabszych stron można zaliczyć defensywność wobec informacji zwrotnej oraz trudności w odnajdywaniu się w sytuacji konfliktu. Wśród wartości cenią niezależność, zaangażowanie, optymizm i myślenie w kategoriach globalnych. Od pracodawcy oczekują stabilności i bezpieczeństwa zatrudnienia, jasnych reguł zarządzania oraz możliwości pracy w niepełnym wymiarze zatrudnienia²⁵.

Pokolenie X, urodzone w latach 1965–1979, wyznaje takie wartości jak rozwój osobisty, niezależność, różnorodność, inicjatywa, pracowitość, przedsiębiorczość. Reprezentanci tej generacji wykazują skłonność do poświęcania się pracy, nierzadko kosztem życia prywatnego. Od pracodawcy, bardziej niż późniejsze pokolenia, oczekują bezpieczeństwa i stabilizacji, a także autonomii, stawiania jasnych celów oraz możliwości awansu pionowego. Są otwarci na pozytywną i negatywną informację zwrotną i wykazują wyższy poziom umiejętności komunikacyjnych niż pokolenie Y. Ich atutami są ponadto samodzielność, kreatywność, pragmatyzm, adaptacyjność i różnorodność. Natomiast wśród słabszych stron przedstawicieli pokolenia X wymienia się sceptycyzm, pesymizm, nieufność, cierpliwość oraz niewielką skłonność do mobilności²⁶.

Kolejne dwa pokolenia – Y oraz C – określane są wspólnym mianem pokolenia Millenium, czyli osób urodzonych po 1980 r.²⁷ Wyróżnia je wielozadaniowość, niezależność, optymizm, otwartość na zmiany, gotowość do ciągłego uczenia się oraz większa niż u wcześniejszych pokoleń mobilność zawodowa. Ich atutem jest znajomość nowoczesnych technologii, umiejętność pracy w grupie i dobra znajomość języków obcych. Z drugiej strony to pokolenie wykazujące mniejszą lojalność wobec pracodawcy oraz trudności w bezpośrednich kontaktach.

24 J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 13.

25 *Ibidem*, s. 27–28.

26 *Ibidem*, s. 28–29.

27 A. Żarczyńska-Dobiesz, B. Chomątowska, *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 350, s. 405–415, [za:] J. Wiktorowicz i in., *Pokolenia...*, s. 30.

Do ich słabszych stron można zaliczyć również niecierpliwość i brak samodyscypliny. Od pracodawców oczekują precyzyjnego wyznaczania celów i wsparcia w rozwoju zawodowym²⁸.

W literaturze przedmiotu możemy spotkać różne definicje pokoleń Y i Millenium – według niektórych źródeł są to określenia wymienne, używane w stosunku do osób urodzonych między 1980 a 1999 r.²⁹ Przedstawiciele tego pokolenia wykazują się w pracy pasją i zaangażowaniem, nie boją się podejmować ryzyka i cenią możliwość ciągłego rozwoju. Ponadto ważne jest dla nich powiązanie efektów pracy z poziomem wynagrodzenia. Millenials mogą wnosić do organizacji kreatywność, elastyczność i twórczość. Cenią partnerskie relacje i możliwość swobodnej wypowiedzi. Istotne jest dla nich zachowanie równowagi pomiędzy życiem osobistym a zawodowym³⁰. Charakterystykę tę uzupełnia raport „Młodzi 2011”, według którego współcześni młodzi ludzie są również wykształceni, ambitni i odpowiedzialni. Autorzy raportu akcentują ponadto kluczowe dla młodych ludzi wartości, do których należą życie rodzinne, przyjaźń i interesująca praca³¹. Co więcej, młodsze roczniki pokolenia Millenium (tzw. pokolenie C, urodzone po 1990 r.), poddane badaniu przez Deloitte, chętnie widzą swoją przyszłość zawodową jako przedsiębiorcy – freelancerzy³². Przedstawiciele tego pokolenia sprawnie komunikują się za pomocą mediów społecznościowych, są twórczy, innowacyjni, zorientowani społecznie, nastawieni na różnorodność i nowe doświadczenia. Jednocześnie wykazują wiele obaw dotyczących swojej przyszłości, są nastawieni na natychmiastowy rozwój i zdobywanie wiedzy. Od pracodawców oczekują szacunku, dobrej atmosfery w pracy, możliwości rozwoju i wykorzystania ich potencjału, godziwego wynagrodzenia i innych benefitów pracowniczych³³.

Warto również wspomnieć o pokoleniu Z – pracownikach urodzonych po 1995 r.³⁴ (lub według innych źródeł po 2000 r.³⁵). Ich cechą charakterystyczną jest fakt, iż urodzili się już w zdigitalizowanym świecie, po którym świetnie się poruszają. Nieobca jest im praca z wykorzystaniem nowoczesnych technologii. Ponadto, podobnie jak pokolenie Y, przedstawiciele Z nie są przywiązani do miejsca pracy i łatwo przystosowują się do zmian. Cenią elastyczny system pracy³⁶.

28 J. Wiktorowicz i in., *Pokolenia...*, s. 30.

29 Raport *Czy zabraknie nam liderów? Młodzi eksperci wchodzą na rynek pracy*. Polska edycja raportu „Pierwsze kroki na rynku pracy”, Deloitte, 2018, s. 4.

30 A. Smolbik-Jęczmień, *Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, „Nauki o Zarządzaniu” 2013, nr 1 (14), s. 95–96.

31 K. Szafraniec, *Raport Młodzi 2011*, KPRM, Warszawa 2011, s. 39–40.

32 Raport *Czy zabraknie...*, s. 7.

33 J. Wiktorowicz i in., *Pokolenia...*, s. 32.

34 B. Zych, *Czy pokolenie Z zmieni nasz sposób pracy?* <https://hrstandard.pl/2018/01/25/czy-pokolenie-z-zmieni-nasz-sposob-pracy/> (dostęp: 02.08.2018).

35 Raport *Czy zabraknie...*, s. 4.

36 B. Zych, *Czy pokolenie Z...*

Jak wynika z powyższego opisu przedstawiciele najmłodszych pokoleń na rynku pracy oczekują spełniania innych potrzeb niż starsi pracownicy. Organizacje chcące pozyskać tych pracowników winny zauważać i odpowiadać na te oczekiwania. Wsparciem w dostrzeżeniu różnorodności cech i potrzeb poszczególnych pokoleń pracowników może być koncepcja zarządzania multigeneracyjnego³⁷. Dotyczy ona pracowników w każdym wieku i polega na udzielaniu im wsparcia odpowiedniego do ich potrzeb i zadań rozwojowych. Koncepcja ta związana jest poza tym z dbałością o relacje pracowników reprezentujących różne pokolenia, aby zapobiegać występowaniu konfliktów między nimi³⁸. Zarządzanie międzypokoleniowe adresowane jest zatem do różnych grup wiekowych pracowników i trwa przez cały okres ich kariery³⁹. Postawa taka może przyczyniać się do wzrostu wydajności pracy i/lub spadku kosztów zarządzania zasobami ludzkimi, a tym samym do wzrostu zysku i poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa⁴⁰. Charakteryzując podejście przedstawicieli konkretnych pokoleń do rynku pracy, warto ponadto wziąć pod uwagę zastrzeżenie Wojtaszczyk, która przestrzega przed zbytym generalizowaniem cech danych pokoleń i zbyt pochopną stereotypizacją ich przedstawicieli⁴¹.

1.3. Zmiany organizacyjno-technologiczne

Zmiany na rynku pracy związane są też z rozwojem nowoczesnych technologii. Automatyzacja pracy powodująca zmniejszenie zapotrzebowania na wykonywanie niektórych czynności przez człowieka może zyskać na znaczeniu dzięki rozwojowi algorytmów odpowiadających za rozpoznawanie przez roboty otoczenia, chwytanie małych przedmiotów oraz ich lepsze usieciowienie⁴². Robotyzacja w najbliższych latach może się jeszcze pogłębiać, gdyż według przewidywań cena robotów przemysłowych i ich oprogramowania spadnie w trakcie

37 J. Wiktorowicz i in., *Pokolenia...*, s. 13.

38 J. Pawlak, *Zarządzanie wiekiem jako sposób przeciwdziałania nierównościom społeczno-ekonomicznym oraz konfliktom międzypokoleniowym w przedsiębiorstwie*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2016, nr 2 (46), s. 409.

39 J. Ratajczak, *Zarządzanie międzypokoleniowe w wielkopolskich organizacjach*, [w:] B. Borusiak (red.), *Gospodarka. Technologia. Społeczeństwo*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2018, s. 318.

40 J. Liwiński, U. Sztanderska, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010, s. 4.

41 K. Wojtaszczyk, *Przynależność generacyjna jako determinanta postaw wobec pracy. Stereotypy a rzeczywistość*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty” 2016, nr 1 (39), s. 29–40.

42 Raport *Przyszłość pracy między „uberyzacją” a automatyzacją*, DeLab, Uniwersytet Warszawski, s. 14, https://www.delab.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2016/09/Orange_przyszlosc_2.pdf (dostęp: 29.02.2020).

najbliższej dekady o 20%, przy jednoczesnym wzroście ich wydajności o 5% rocznie⁴³. W Polsce obecnie tzw. gęstość robotyzacji w robotyce przemysłowej wynosi 39 robotów na 10 000 pracowników. Wskaźnik ten wzrósł podczas ostatnich 9 lat o 360%⁴⁴.

W ciągu najbliższych dwóch dekad 54% rynku pracy w krajach Unii Europejskiej jest zagrożone automatyzacją. Polska jest jednym z krajów najbardziej narażonych na automatyzację z uwagi na dużą ilość miejsc pracy w branżach maszynowej i motoryzacyjnej, związanych z wykonywaniem rutynowych czynności⁴⁵. Wyniki badań opisane w raporcie *Ramię w ramię z robotem. Jak wykorzystać potencjał automatyzacji w Polsce* wskazują, że nawet 49% czasu pracy (odpowiednio 7,3 mln miejsc pracy) zajmują czynności, które mogą zostać zautomatyzowane do 2030 r. dzięki zastosowaniu istniejących dziś technologii (między innymi sztucznej inteligencji i wykorzystujących ją robotów przemysłowych, autonomicznych samochodów, wirtualnych asystentów, chatbotów, oprogramowania automatyzacji procesów). Prawdopodobieństwo automatyzacji dotyczy przede wszystkim zawodów opartych na przewidywalnych czynnościach – zarówno fizycznych, jak i umysłowych (np. zbieranie i przetwarzanie danych). Branże wykazujące najwyższy potencjał automatyzacji w Polsce to transport i magazynowanie, przetwórstwo przemysłowe, górnictwo, budownictwo, rolnictwo. Natomiast zawody o największym potencjale automatyzacji to: pracownicy przetwórstwa spożywczego, pracownicy przetwórstwa tekstyliów i odzieży, stolarze, pracownicy przygotowujący posiłki, pracownicy przetwórstwa metalu i plastiku. Poziom potencjału automatyzacji różni się również pod kątem wykształcenia i płci pracowników. Wynosi on 22% dla pracowników z wykształceniem wyższym, 57% dla osób z wykształceniem średnim i podstawowym, 45% dla kobiet i 52% dla mężczyzn⁴⁶.

Z drugiej strony warto zaznaczyć, iż proces automatyzacji nie oznacza całkowitej eliminacji części zawodów, lecz ich redefinicję. Autorzy raportu *Przyszłość pracy między „uberyzacją” a automatyzacją* powołując się na rezultaty badań OECD oraz firmy McKinsey zauważają, iż jedynie od 5% do 9% zawodów można zautomatyzować całkowicie. Aż 60% zawodów mogłoby jednak ulec częściowej automatyzacji. Tym samym wykorzystanie robotów w miejscu pracy w głównej mierze nie będzie polegało na zastąpieniu ludzkiej pracy maszynami, lecz na

43 Boston Consulting Group. *The Robotics Revolution: The Next Great Leap in Manufacturing*, <https://www.bcgperspectives.com/content/articles/lean-manufacturing-innovation-robotics-revolution-next-great-leap-manufacturing/>, [za:] Raport *Przyszłość pracy*, s. 14.

44 S. Dobrosielska, *Automatyzacja i robotyzacja pracy impulsem do autonomii przedsiębiorstwa*, „Rynek – Społeczeństwo – Kultura” 2019, nr 2 (33), s. 6–9, <https://kwartalnikrsk.pl/Artykuły/RSK-2-2019/RSK-2-2019-Dobrosielska-Automatyzacja-i-robotyzacja-pracy-autonomia-przedsiębiorstwa.pdf> (dostęp: 29.02.2020).

45 Raport *Przyszłość pracy...*, s. 16.

46 Raport *Ramię w ramię...*, s. 4–17.

użyciu ich jako narzędzi wspomagających pracę ludzi⁴⁷. Warto podkreślić, iż automatyzacja przynosi szanse na powstawanie nowych miejsc pracy, związanych z tworzeniem i dostarczaniem technologii, analizą i zabezpieczaniem danych czy tworzeniem i rozwijaniem algorytmów automatyzacyjnych⁴⁸.

Zmiany na rynku pracy obserwowane są także w obszarze organizacji i elastyczności zatrudnienia. Raport *The Eurofound* wskazuje na pojawienie się nowych form zatrudnienia: dzielenie się pracownikiem przez kilku pracodawców (*employee sharing*), pakiet pracy kupowany od organizacji pośredniczącej (*voucher-based work*), samozatrudniony wykonujący pracę dla wielu klientów (*portfolio work*), zadania dzielone między różnych pracowników (*crowd working*), ekspert do wynajęcia na czas trwania projektu, praca na wezwanie (pracodawca wzywa pracownika, gdy ten jest potrzebny, bez regularnych godzin pracy)⁴⁹. Zjawiska te powiązane są także z postępującą fragmentaryzacją pracy, związaną z rozwojem crowdsourcingowych platform internetowych. Umożliwiają one zlecanie usługobiorcom przez firmy realizację mikro-zadań oraz bardziej złożonych projektów. Wśród zalet platform oferujących e-pracę wymienia się umożliwianie elastycznego czasu pracy i podnoszenie aktywności zawodowej. Z drugiej strony tego typu zatrudnienie może wzmacniać wzrost poczucia niepewności pracy i brak osłon socjalnych dla pracowników⁵⁰.

Ciekawe wnioski płyną z analizy czasu pracy Polaków. Według danych OECD, wśród 28 badanych państw polscy pracownicy nadal są w czołówce pod względem liczby przepracowanych godzin rocznie, jednak niemal z roku na roku pracują coraz mniej (w 2016 r. – 1832 godziny, w 2015 r. – 1963 godziny, w 2013 r. – 1918 godzin, w 2005 r. – 1994 godziny rocznie)⁵¹. Co więcej, z jednej strony osoby posiadające stabilne zatrudnienie pracują dłużej – Polacy zatrudnieni w pełnym wymiarze czasu pracy średnio pracują tygodniowo 42,2 godziny⁵². Połowa Polaków pracuje powyżej 40 godzin tygodniowo, a 34% z nich czyni tak z przymusu pracodawcy⁵³. Z drugiej jednak strony osoby pracujące mniej niż przewiduje średnia krajowa robią to wbrew własnej woli – mimo starań nie są w stanie znaleźć pracy w pełnym wymiarze zatrudnienia. W 2015 r. dotyczyło to co trzeciego pracującego dorywczo Polaka⁵⁴.

47 Raport *Przyszłość pracy...*, s. 17.

48 Raport *Ramię w ramię...*, s. 23.

49 Eurofound, *New forms of employment*, Publication Office of the European Union, Luxembourg 2015, s. 7–8.

50 Raport *Przyszłość pracy...*, s. 6.

51 Polacy coraz mniej pracują. Wciąż jednak jesteśmy w czołówce rankingu OECD, 2018, <https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/polacy-coraz-mniej-pracuja-wciaz-jednak-jestesmy-w-czolowce-rankingu-oecd,59758.html> (dostęp: 28.02.2020).

52 Raport *Przyszłość pracy...*, s. 3.

53 Raport *Nowa era motywacji*, Hays Poland i Mind & Soul Business, 2019, http://fnope.org.pl/dokumenty/2019/04/NOWA_ERA_MOTYWACJI_.pdf (dostęp: 28.02.2020).

54 Raport *Przyszłość pracy...*, s. 3–5.

Opisane zmiany o charakterze społeczno-demograficznym i organizacyjno-technologicznym oraz bieżąca sytuacja na rynku pracy stanowią istotne tło, a zarazem częściowe przyczyny wzrostu, zainteresowania tematyką marki pracodawcy w ostatnich latach. W kolejnym podrozdziale poruszona zostanie tematyka innych, marketingowych determinant przyczyniających się do rozwoju obszaru employer branding.

1.4. Geneza employer branding

W dobie rynku pracownika i zwiększenia roli marki korporacyjnej organizacje dbają nie tylko o marki produktów lecz także o markę firmy jako pracodawcy. Genezy tego zjawiska można doszukiwać się zarówno w zmianach zachodzących na rynku pracy, jak i w obszarze marketingu⁵⁵. Wśród przyczyn wzrostu zainteresowania obszarem employer branding wymienia się najczęściej: zmiany na rynku pracy, wzrost siły marki organizacji oraz zainteresowania tematem społecznej odpowiedzialności biznesu⁵⁶. Tematyka zmian na rynku pracy została szerzej omówiona w poprzednich podrozdziałach. W obecnym podrozdziale skoncentruję się zatem na pozostałych przyczynach zjawiska.

Jednym z aspektów wymienianych jako przyczyna wzrostu zainteresowania obszarem employer branding jest wzrost siły marki organizacji. W obszarze marketingu zauważalny jest wzrost znaczenia marki korporacyjnej jako marki całej organizacji. Zdaniem Kapferera od lat 90. można zaobserwować tendencję do uwidaczniania marek korporacyjnych na produktach⁵⁷. Klienci większe znaczenie przywiązują nie tylko do cech samego produktu, lecz także do wyznawanych wartości i działań samej firmy. Zwracają uwagę na producenta danego produktu, jego postępowanie wobec pracowników czy środowiska, etykę organizacji i społeczną odpowiedzialność⁵⁸. Wyniki badania „The Company Behind The Brand: In Reputation We Trust” wyraźnie pokazują, iż większość respondentów unika kupowania produktu, którego producent jest nieznan, coraz częściej czyta etykiety produktów, aby sprawdzić producenta, irytuje się i waha, czy kupić produkt, gdy nie zna jego producenta, poszukuje

55 Por. J. Dąbrowska, *Employer branding. Marka pracodawcy w praktyce*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin 2014, s. 25–33, 52–69.

56 Por. K. Wojtaszczyk, *Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 13–33, 73–74; por. J. Dąbrowska, *Employer branding...*, s. 18–47; por. M. Kozłowski, *Employer branding – budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 21–29, 31–32.

57 J. Kapferer, *The New Strategic Brand Management*, wyd. 5, Kogan Page, London 2013, s. 343.

58 M. Daszkiewicz, S. Wrona, *Kreowanie marki korporacyjnej*, Difin, Warszawa 2014, s. 34.

informacji o producencie produktu⁵⁹. Również badani menadżerowie potwierdzają, iż silna marka korporacyjna jest równie istotna jak marka produktu⁶⁰. Ponadto autorzy badania wysnuli wnioski, że reputacja firmy zapewnia jakość jej produktów, a rozdzielenie reputacji firmy i produktu stanowi bodziec dla wyraźnej reakcji klientów⁶¹. Kolejną oznaką wzrostu znaczenia marki korporacyjnej według Daszkiewicz i Wrony jest rosnąca popularność rankingów firm – ich reputacji bądź wartości marki⁶². Jako przykłady takich rankingów warto wymienić Brand Finance Global 500⁶³, BrandZ⁶⁴, Global Rep Trak⁶⁵ czy Brand Premium⁶⁶. Przyczyny wzrostu zainteresowania marką korporacyjną szerzej omówiono w podrozdziale 2.2.

Kolejnym aspektem przyczyniającym się do wzrostu zainteresowania employer brandingiem jest rosnące znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu, tzw. CSR (ang. Corporate Social Responsibility), czyli

odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko zapewniana przez przejrzyste i etyczne postępowanie, które:

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, w tym dobrobytu i zdrowia społeczeństwa;
- uwzględnia oczekiwania interesariuszy;
- jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania;
- jest zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej relacjach⁶⁷.

Początki tej koncepcji datuje się na koniec XIX w., kiedy to wydany został esej Carnegiego *Ewangelia Bogactwa* zawierający tezy dotyczące odpowiedzialności przedsiębiorstw. CSR przez lata ulegał licznym modyfikacjom związanym z ogólnosiwiatowymi zmianami. Obecnie za jego istotę uważa się świadomość wpływu przedsiębiorstw na środowisko i grupy interesariuszy oraz reagowanie na te zagadnienia, nie zaś jedynie dzielenie się przez organizacje zarobionym zyskiem⁶⁸.

Wśród korzyści dla firm prowadzących odpowiedzialny społecznie biznes wymienia się: wzrost zainteresowania inwestorów, zwiększenie lojalności konsumentów i interesariuszy, poprawę relacji ze społecznością i władzami lokalnymi, wzrost

59 Raport *The Company Behind The Brand: In Reputation We Trust*, Weber Shandwick, 2012, s. 8.

60 *Ibidem*, s. 4.

61 *Ibidem*, s. 2.

62 M. Daszkiewicz, S. Wrona, *Kreowanie marki...*, s. 32.

63 *Brand Finance Global 500*, <http://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/brand-finance-global-500-2018/> (dostęp: 15.08.2018).

64 *BrandZ Top 100 Global Brands*, <http://www.millwardbrown.com/brandz/top-global-brands/2017> (dostęp: 15.08.2018).

65 *Global RepTrak*, <https://www.reputationinstitute.com/global-retrak-100> (dostęp: 15.08.2018).

66 *Premium Brand*, <http://www.premiumbrand.com.pl/> (dostęp: 15.08.2018).

67 Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Encyklopedia CSR*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-csr/> (dostęp: 15.08.2018).

68 M. Daszkiewicz, S. Wrona, *Kreowanie marki...*, s. 223–224.

konkurencyjności, podnoszenie poziomu kultury organizacyjnej firmy, kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników, pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników⁶⁹. Warto zauważyć, iż dwie ostatnie korzyści dotyczą wprost obszaru employer branding, co może świadczyć o silnym wzajemnym wpływie tych dwóch koncepcji. Nie dziwi zatem, iż coraz więcej organizacji wdraża koncepcję CSR i uważa ją za ważny element współczesnego przedsiębiorstwa⁷⁰. Dowodem na zwiększenie zainteresowania koncepcją CSR jest również projekt Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie – Respect Index. Przedsięwzięcie to ma na celu wyłonienie odpowiedzialnych i zrównoważonych spółek, które cechuje ponadto jakość raportowania, poziom relacji inwestorskich i ład informacyjny. Wyłonione w projekcie spółki mogą stać się tym samym bardziej atrakcyjne dla potencjalnych inwestorów⁷¹. W 2016 r. GPW wskazała 25 spółek odpowiedzialnych społecznie, co stanowiło wzrost o 50% w porównaniu z pierwszą publikacją Respect Index w 2009 r.⁷² W 2017 r. w skład indeksu weszło już 28 spółek⁷³. Dane te mogą świadczyć o rosnącym wciąż zainteresowaniu wdrażaniem koncepcji CSR w przedsiębiorstwach.

Opisane powyżej czynniki wpłynęły na rozwój koncepcji marki pracodawcy w ostatnich latach, jednak jej początki sięgają przeszło 20 lat wstecz. Po raz pierwszy termin employer brand został użyty w 1996 r. przez Simona Barrowa i Tima Amblera w artykule *The employer brand*⁷⁴. W kolejnych latach tematem marki pracodawcy zainteresowała się firma doradcza McKinsey, wydając w swoich kwartalnikach dwa artykuły dotyczące „wojny o talenty”, odpowiednio w 1998 r.⁷⁵ i w 2001 r.⁷⁶ Jedną z kluczowych pozycji na temat marki pracodawcy stanowi książka *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*⁷⁷, a jej współautor Simon Barrow jest uważany za prekursora tej koncepcji⁷⁸.

69 Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Encyklopedia CSR*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-csr/> (dostęp: 15.08.2018).

70 J. Stiglitz, *Wizja sprawiedliwej globalizacji. Propozycje usprawnień*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 213.

71 *Respect Index*, http://respectindex.pl/opis_projektu (dostęp: 15.08.2018).

72 J. Socha, *Nowe oblicze CSR w Polsce*, <https://www.hbrp.pl/b/nowe-oblicze-csr-w-polsce/PeHTFr4HZ> (dostęp: 06.07.2018).

73 *Respect Index*, http://respectindex.pl/spolki?ph_main_content_start=show&ph_main_content_arti_id=1105 (dostęp: 15.08.2018).

74 T. Ambler, S. Barrow, *The Employer Brand*, „The Journal of Brand Management” 1996, vol. 4, no. 3, s. 185–206.

75 E. Chambers, M. Foulon, H. Handfield-Jones, S. Hankin, E. Micheals, III, *The War for Talent*, „The McKinsey Quarterly” 1998, no. 3, s. 44–57.

76 E. Axelrod, H. Handfield-Jones, T. Welsh, *War for Talent* (part 2), „The McKinsey Quarterly” 2001, no. 2, s. 9–11.

77 S. Barrow, R. Mosley, *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley, Chichester 2005.

78 M. Kozłowski, *Employer branding...*, s. 13.

O rosnącej roli marki pracodawcy w kolejnych latach może świadczyć tworzenie kolejnych modeli zarządzania employer brandingiem, które zostaną szczegółowo omówione w podrozdziale 1.6. Modele te umiejscawiają markę pracodawcy w strukturze całej organizacji. Równocześnie firmy doradcze coraz bardziej wyrażały zainteresowanie tematem, tworząc własne propozycje etapów procesu budowania marki pracodawcy. Wojtaszczyk porównuje trzy z nich⁷⁹: autorstwa Berthona, Ewinga i Haha⁸⁰, Graeme'a⁸¹ oraz Barchana i innych⁸².

W Polsce istotny wkład w rozwój obszaru marki pracodawcy wnieśli: Katarzyna Wojtaszczyk, Julita Dąbrowska, Monika Kantowicz-Gdańska, Marek Kozłowski. W tym miejscu warto wspomnieć o badaniach Wojtaszczyk realizowanych na tym samym terenie co niniejsze, w ramach których autorka poddała analizie siłę marki pracodawców z terenu województwa łódzkiego⁸³.

Opisane powyżej czynniki o charakterze społecznym, ekonomicznym i marketingowym przyczyniły się do wzrostu zainteresowania obszarem budowania marki pracodawcy. Warto zauważyć, iż niektóre z nich, np. koncepcja CSR, przenikają się z obszarem employer branding, wzajemnie na siebie wpływając. Mimo rosnącej wagi marki pracodawcy koncepcja ta nie doczekała się jednoznacznej definicji, co zostanie omówione w kolejnym podrozdziale.

1.5. Istota i proces employer branding – analiza wielowymiarowa

Rosnące zainteresowanie tematyką marki pracodawcy, opisane w poprzednim podrozdziale, zaowocowało bogatym wachlarzem definicji i analiz interesujących nas tematyki. Pierwszą z nich, autorstwa Amblera i Barrowa, datuje się na 1996 r., najnowsze powstały w ostatnich latach. Na przestrzeni ponad 20 lat pojęcie employer branding doczekało się kilkudziesięciu definicji, najważniejsze z nich zostały ujęte w tabeli 1.

79 K. Wojtaszczyk, *Employer branding...*, s. 88.

80 P. Berthon, M. Ewing, L.L. Hah, *Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding*, „International Journal of Advertising” 2005, vol. 24, no. 2, s. 154.

81 M. Graeme, *Managing People in Organisations in Changing Contexts*, Butterworth-Heinemann, Oxford-Burlington 2006, s. 238.

82 N. Barchan, D. Jones, J. Wiggins, S. Taylor, K. Fitzgerald, T. Pethick, T. Timberlake, M. Penny, A. Henry, *Employer Branding, Attracting Employees and Retaining Staff*, <https://www.femail.com.au/employer-branding-staff.htm> (dostęp: 30.07.2018).

83 K. Wojtaszczyk, *Siła marki pracodawców województwa łódzkiego*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego” 2011, nr 6, s. 175–188.

Tabela 1. Definicje employer brandingu

Autor/Autorzy	Rok	Definicja
I grupa definicji		
J. Sullivan	2004	Employment branding – „celowa, długofalowa strategia służąca zarządzaniu świadomością i percepcją obecnych i potencjalnych pracowników oraz innych interesariuszy w odniesieniu do danej organizacji” ^{a)} .
K.B. Backhaus, S. Tikoo	2004	Employer branding – „obejmuje wewnętrzną i zewnętrzną promocję jasnego przekazu tego, co czyni firmę inną i atrakcyjną jako pracodawcę” ^{b)} . „Proces budowania możliwej do zidentyfikowania i unikalnej tożsamości pracodawcy. Employer brand – koncepcja firmy odróżniająca ją od konkurencji” ^{c)} .
G. Martin	2008	„Istotą employer brandingu jest przyciąganie utalentowanych osób do organizacji oraz zapewnianie, że zarówno obecni, jak i potencjalni pracownicy będą identyfikować się z firmą (jej marką, misją) i dostarczać pożądanых przez firmę wyników” ^{d)} . Employer brand – „ogólne uznanie wśród głównych interesariuszy wysokiej jakości doświadczenia zatrudnienia i wyróżniającej się organizacyjnej tożsamości, którą pracownicy cenią, są w nią zaangażowani i pewnie promują wśród innych” ^{e)} .
M.M. Sutherland i in.	2002	„Employer branding odnosi się do procedury rozpoznawania i tworzenia przestania marki przez wdrażanie tradycyjnych reguł marketingu, aby osiągnąć status pracodawcy z wyboru” ^{f)} .
S.J. Jenner, S. Taylor	2008	Employer branding – „wysiłki organizacji w komunikowaniu wewnętrznym i zewnętrznym interesariuszom tego, co czyni firmę zarówno pożądanym, jak i wyróżniającym się pracodawcą” ^{g)} .
S. Lloyd	2002	Employer branding – „suma wysiłków firmy, aby zakomunikować obecnym i potencjalnym pracownikom to, co czyni ją pożądanym miejscem pracy” ^{h)} .
K. Wojtaszczyk	2012	Employer branding – „proces kreowania wartości dla interesariuszy, które powstają na skutek legitymowania się przez organizację silną marką pracodawcy” ⁱ⁾ .
M. Kozłowski	2012	Employer branding – „wszystkie działania, jakie podejmuje organizacja, skierowane do obecnych oraz potencjalnych pracowników, mające na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, a także wspierające jej strategiczne cele biznesowe” ^{j)} .
II grupa definicji		
T. Ambler, S. Barrow	1996	Employer brand – „zestaw funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści wynikających z zatrudnienia i utożsamianych z pracodawcą” ^{k)} .

Autor/Autorzy	Rok	Definicja
R. Mosley	2009	Employer brand – „suma kluczowych właściwości, którą obecni i potencjalni pracownicy identyfikują z organizacją jako pracodawcą, takimi jak: ekonomiczne (wynagrodzenie i benefity), funkcjonalne (np. uczenie się nowych umiejętności), psychologiczne (np. poczucie tożsamości, status)” ^{l)} .
A. Mayo	2001	Employer branding – „wszystko to, co jest komunikowane (świadomie lub nie) każdemu obecnemu lub przyszłemu pracownikowi” ^{l)} .
III grupa definicji		
B. Minchington	2010	Employer branding – „wizerunek organizacji jako świetnego miejsca do pracy w umysłach obecnych pracowników i głównych interesariuszy na zewnętrznym rynku (kandydaci do pracy, klienci, konsumenci i inni interesariusze)” ^{m)} .
G. Martin, P. Beaumont	2003	Employment branding – „wizerunek firmy widziany oczami współpracowników i potencjalnych zatrudnionych” ⁿ⁾ .

- a) J. Sullivan, *Eight Elements of a Successful Employment Brand*, ER Daily 2004, [za:] K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing and Researching Employer Branding*, „Career Development International” 2004, vol. 9, no. 4/5, s. 501–517, <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/> (dostęp: 03.09.2020).
- b) K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing...*, s. 502; P. Priyadarshi, *Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment & Turnover*, „Indian Journal of Industrial Relations” 2011, vol. 46, no. 3, s. 511.
- c) K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing...*, s. 502.
- d) G. Martin, *Employer Branding – Time for Some Long and ‘Hard’ Reflections?*, *Employer Branding. The Latest Fad or the Future of HR? Research Insight*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2008, s. 19.
- e) G. Martin, P.&J. Gollan, K. Grigg, *Is there a Bigger and Better Future for Employer Branding? Facing up to Innovation, Corporate Reputations and Wicked Problems in SHRM*, „The International Journal of Human Resource Management” 2011, vol. 22, no. 17, s. 3618–3619.
- f) M.M. Sutherland, D.G. Torricelli, R.F. Karg, *Employer-of-choice Branding for Knowledge Workers*, „South African Journal of Business Management” 2002, vol. 33, no. 4, s. 13–20.
- g) S.J. Jenner, S. Taylor, *Employer Branding – Fad or the Future of HR? Employer Branding, The Latest Fad or the Future of HR? Research Insight*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2008, s. 7.
- h) S. Lloyd, *Branding From the Inside Out*, „Business Review Weekly” 2002, vol. 24 (10), s. 64–66; L. Moroko, M.D. Uncles, *Characteristics of Successful Employer Brands*, „Journal of Brand Management” 2008, vol. 16, no. 3, s. 161.
- i) K. Wojtaszczyk, *Employer Branding...*, s. 86.
- j) M. Kozłowski, *Employer Branding...*, s. 14.
- k) T. Ambler, S. Barrow, *The Employer Brand...*, s. 187.
- l) R. Mosley, *Employer Brand. The Performance Driver No Business Can Ignore*, A Shoulders of Giants Publication 2009, s. 4.
- l) A. Mayo, *The Human Value of the Enterprise*, Nicholas Brealey Publishing, London–Boston 2001, s. 123, [za:] K. Szczepański, *Kształtowanie wizerunku (employer branding) jako sposób zwiększenia atrakcyjności pracodawcy w warunkach polskich*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 61, s. 164.
- m) B. Minchington, *Employer Brand Leadership – A Global Perspective*, Collective Learning, Australia 2010, s. 37.
- n) G. Martin, P. Beaumont, *Branding and People Management, CIPD Research Report*, CIPD, London 2003, s. 15.

Źródło: opracowanie własne.

Analizując powyższe definicje uwagę przykuwa kilka aspektów. Po pierwsze, należy zauważyć, iż część z autorów definiuje pojęcie employer branding, a część employer brandu, niektórzy stosują również termin employment branding. Powyższe definicje nie zawsze jednak wskazują jednoznacznie na różnice pomiędzy tymi trzema pojęciami, traktując je niejako w sposób tożsamy. Wśród wymienionych autorów jedynie Backhaus i Tikoo oraz Martin podają osobne definicje dla employer branding i employer brandu.

Po drugie, punktem wspólnym większości z przytoczonych definicji jest określenie adresatów employer branding jako obecnych oraz potencjalnych pracowników. Koresponduje to z podziałem na wewnętrzny i zewnętrzny employer branding⁸⁴. Niektórzy autorzy (Sullivan, Martin, Wojtaszczyk, Minchington) nieco szerzej traktują odbiorców działań employer branding, określając ich mianem interesariuszy. Termin ten stosowany jest nierzadko w odniesieniu do obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu, co świadczy o wzajemnych powiązaniach tych dwóch koncepcji.

Po trzecie, należy także zwrócić uwagę na różnorodność i szeroki wachlarz rozumienia pojęcia employer branding (względnie employer brandu). W celu ich uporządkowania analizowane definicje podzielono na trzy grupy – zaprezentowane w tabeli 1.

Pierwsza grupa definicji traktuje employer branding jako proces. Jak wynika z tabeli jest to najliczniejsza grupa definicji. Rozumieją one employer branding jako podejmowane przez organizację działania, wysiłki bądź przyjętą strategię działania. Akcentowane są tu aktywności, jakie firma podejmuje na rzecz budowania wizerunku pracodawcy (J. Sullivan, K.B. Backhaus, S. Tikoo, G. Martin, M.M. Sutherland i in., S.J. Jenner, S. Taylor, S. Lloyd, K. Wojtaszczyk, M. Kozłowski).

Druga grupa definicji rozumie employer branding jako zestaw korzyści, właściwości czy cech charakteryzujących danego pracodawcę (T. Ambler, S. Barrow, R. Mosley, A. Mayo). Dodatkowo Ambler i Barrow oraz Mosley dokonują podziału tych korzyści na ekonomiczne, funkcjonalne i psychologiczne. Warto zauważyć, iż do tej grupy zakwalifikowano definicję Amblera i Barrowa z 1996 r., która przez część badaczy uznawana jest za pierwsze wyjaśnienie pojęcia employer branding.

Trzecia grupa definicji postrzega employer branding jako wizerunek organizacji w oczach potencjalnych i obecnych pracowników (B. Minchington, G. Martin i P. Beaumont). Należy tu zauważyć pewną sprzeczność w rozumieniu pojęcia marki pracodawcy oraz wizerunku. Jak wykażę w rozdziale drugim, wizerunek rozumiany jest jako obraz marki (np. marki pracodawcy) w umysłach odbiorców. Wydaje się zatem być bardziej efektem działań budowania marki pracodawcy niż samym employer brandingiem. Na odmienny charakter obu

84 M. Kozłowski, *Employer Branding...*, s. 13.

pojęć uwagę zwraca również Dąbrowska, podkreślając różnice pomiędzy wizerunkiem marki a samą marką pracodawcy⁸⁵.

Jak wynika z dotychczasowej analizy, employer branding jest pojęciem szerokim i wieloznacznym, a jego definicje akcentują aspekty procesowe, wizerunkowe oraz fakt występowania konkretnych korzyści będących rezultatem zatrudniania w danej organizacji. Dla potrzeb niniejszej pracy employer branding traktuje się jako proces budowania marki pracodawcy, a employer brand jako markę pracodawcy – niejako produkt tegoż procesu. Taki sposób rozumowania koresponduje z pierwszą grupą przytoczonych definicji, zwłaszcza z definicjami Backhaus i Tikoo oraz Martina. Z punktu widzenia tematyki pracy warto ponadto zwrócić uwagę na definicję Sutherlanda i innych, którzy traktują employer branding jako proces budowania marki za pomocą tradycyjnego marketingu, co akcentuje związek employer branding z klasycznym marketingiem, gdzie reguły i narzędzia marketingowe wykorzystywane są na polu marki pracodawcy. Powiązania pomiędzy klasycznym marketingiem produktowym a employer brandingiem można poza tym dostrzec w koncepcji propozycji wartości dla pracowników (ang. EVP – employee value proposition), która zostanie omówiona w dalszej części niniejszego podrozdziału.

EVP definiowana jest jako „zestaw propozycji oferowanych przez firmę w zamian za umiejętności, zdolności i doświadczenie, które pracownik wnosi do organizacji. Unikalne, ważne, przekonujące i właściwie zakomunikowane EVP może być powodem, dla którego utalentowani pracownicy wybierają daną firmę”⁸⁶. Barrow i Mosley nazywają EVP „pakietami korzyści (nie tylko finansowych) dopasowanymi do różnych grup odbiorców”⁸⁷. Z kolei Hill i Tande definiują EVP jako „powód, dla którego całokształt doświadczenia w pracy w danej organizacji ma być lepszy niż w innej”⁸⁸. Autorzy dodają, iż EVP przedstawia unikalne polityki, procesy i programy, które obrazują zaangażowanie firmy w rozwój i docenianie pracowników.

Analizując powyższe definicje EVP przedstawiające je jako zbiór korzyści dla pracownika, można zauważyć podobieństwo do drugiej grupy definicji employer branding (względnie employer brandu) opisanej powyżej w niniejszym podrozdziale. Grupa ta opierała się na rozumowaniu marki pracodawcy również jako zbioru korzyści dla pracownika. Podobieństwa między rozumieniem EVP

85 E. Dąbrowska, *Employer branding to nie budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy*, 2014, <https://blog.goldenline.pl/2014/01/08/employer-branding-to-nie-budowanie-pozytywnego-wizerunku-pracodawcy/> (dostęp: 05.04.2018).

86 B. Minchington, *Secrets to a Great Employee Value Proposition*, „Human Resources” 2011, vol. 07/08, s. 34.

87 S. Barrow, R. Moseley, *The Employer Brand...*, s. 125.

88 B. Hill, C. Tande, *Total Rewards. The Employment Value Proposition*, „Workspan” 2006, vol. 10, s. 20.

a niektórymi definicjami employer branding u pozwalają wysnuć wniosek o nie-spójności terminologicznej w omawianym obszarze.

Warto zwrócić uwagę na podobieństwo koncepcji EVP do VP (ang. value proposition) stosowanej w marketingu produktowym⁸⁹. Zbieżność ta jest zaakcentowana zarówno w podobieństwie nazw obu koncepcji, jak i ich rozumieniu i wykorzystywaniu. Value proposition jest bowiem propozycją wartości dla klienta związaną z nabyciem danego produktu czy usługi. Wykorzystanie koncepcji value proposition na gruncie employer branding u może świadczyć o wywodzeniu się obszaru marki pracodawcy z klasycznego marketingu produktowego, a także o tym, iż employer branding jest koncepcją interdyscyplinarną, łączącą obszary marketingu i zarządzania zasobami ludzkimi.

Poznanie koncepcji marki pracodawcy i EVP związane jest również z badaniem czynników, które mogą wpływać na wybór danego miejsca zatrudnienia. Lubecka wymienia szereg elementów mogących obejmować EVP i wpływających na decyzję o związaniu kariery zawodowej z daną firmą. Oprócz czynników finansowych, takich jak wynagrodzenie i dodatki, wymienia dodatki relokacyjne, dodatkowe świadczenia, ścieżkę rozwoju kariery, lokalizację, godziny pracy, współpracowników, niezależność, podobny system wartości, rozwój osobisty, rozwój zarządzania, uznanie pracownika, pracę na rzecz społeczności lokalnej. Autorka podkreśla, iż atrakcyjna oferta pracy stanowi balans pomiędzy wynagrodzeniem i benefitami a pracą na rzecz pracodawcy, umiejętnościami, zdolnościami, innowacyjnością, zaangażowaniem i doświadczeniem pracownika⁹⁰. Podobnie jak Barrow i Mosley, również Hill i Tande akcentują pozafinansowe benefity, powołując się na badania Robert Half International Survey z 2004 roku, z których wynika, iż 88% badanych pracowników opuszcza firmy z powodów innych niż finansowe⁹¹. Stąd Hill i Tande proponują rozpoczynanie tworzenia EVP od odpowiedzi na pytanie: co byście powiedzieli lub zrobili, aby przyciągnąć lub zatrzymać pracowników, jeśli musielibyście płacić 20% poniżej rynkowego wynagrodzenia?⁹²

Czynniki mogące mieć wpływ na wybór pracodawcy wymienia też Minchington, powołując się na badania Employer Brand International (EBI, 2010). Są to między innymi: reputacja organizacji, przywództwo, zarządzanie wydajnością, wewnętrzne procesy biznesowe, innowacje, cele strategiczne, społeczna odpowiedzialność biznesu, komunikacja, relacje z klientami, rozwój pracowników, ewaluacja, elastyczność, przyjazne miejsce pracy. Autor radzi, aby tworząc propozycję wartości dla pracownika zdefiniować główne motywatory wpływające

89 A. Payne, P. Frow, A. Eggert, *The Customer Value Proposition: Evolution, Development, and Application in Marketing*, „Academy of Marketing Science” 2017, vol. 4, s. 467–489.

90 A. Lubecka, *Employer Branding – A Diagnostic Communication Tool of a Competitive Employer*, „Journal of Intercultural Management” 2013, vol. 5, no. 2, s. 9.

91 B. Hill, C. Tande, *Total Rewards...*, s. 19–20.

92 *Ibidem*, s. 20–21.

na atrakcyjność, zaangażowanie i utrzymywanie obecnych pracowników oraz ustalić luki pomiędzy aspiracjami i oczekiwaniami pracowników a ich doświadczeniem w pracy. Należy ponadto zbadać wyobrażenia osób spoza firmy na temat organizacji jako „świetnego miejsca do pracy”⁹³.

Przytoczone badania jednoznacznie wskazują na różnorodność czynników wpływających na wybór danego miejsca pracy, akcentując tym samym wagę elementów pozafinansowych, co może powodować trudności w procesie budowania marki pracodawcy w organizacjach.

Zdaniem Backhaus i Tikoo budowanie marki pracodawcy jest procesem trzy-stopniowym. Pierwszym etapem jest określenie EVP, która jest urzeczywistniana w marce. Propozycja wartości dla pracowników wynika z kultury organizacyjnej, stylu zarządzania, cech obecnych pracowników, wizerunku zatrudniania. Kolejnym etapem employer brandingu jest promowanie propozycji wartości wśród grup docelowych – potencjalnych pracowników, agencji doradztwa personalnego, doradców zawodowych. Ten zewnętrzny marketing marki pracodawcy ukierunkowany jest przede wszystkim na wybrane grupy docelowe, ale jego celem jest również wspieranie marki produktu i marki korporacyjnej. Ostatnim etapem jest wewnętrzny marketing marki pracodawcy. Autorzy podkreślają jego wagę z uwagi na spełnianie obietnicy marki wobec zatrudnionych. Celem tego etapu jest rozwój potencjału ludzkiego realizującego zestaw wartości i cele obrane przez firmę⁹⁴.

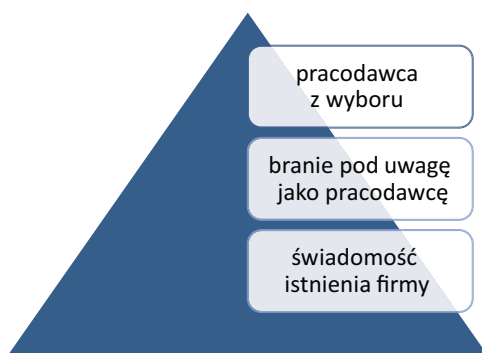
Pierwsze dwa etapy opisanego przez autorów procesu budowania marki pracodawcy mogą zostać porównane do budowania marki produktu, w którym to procesie także możemy wyróżnić element tworzenia propozycji dla klientów oraz komunikowanie jej wśród wybranych grup docelowych. Różnicę natomiast możemy zauważyć na trzecim etapie, dotyczącym komunikowania marki pracodawcy wewnątrz organizacji. Promowanie propozycji wartości wewnątrz i na zewnątrz firmy, czyli adresowanie komunikatów do obecnych i potencjalnych pracowników, odpowiada podziałowi na wewnętrzny i zewnętrzny employer branding. Tym samym wymienione podobieństwa i różnice w procesach budowania marki produktu i marki pracodawcy mogą świadczyć o czerpaniu z metod marketingu produktowego i adaptowaniu ich do potrzeb marki pracodawcy.

Analizując pojęcie i proces budowania marki pracodawcy, warto rozważyć sposoby pomiaru siły tejże marki. W 2012 r. Pahor i Franca zaproponowali nowy model pomiaru siły marki pracodawcy, ujęty w postaci trzyczęściowej piramidy. U podstaw piramidy leży świadomość istnienia firmy jako potencjalnego pracodawcy oraz rozpoznawanie danej organizacji jako miejsca pracy. Drugi poziom dotyczy brania danej firmy pod uwagę jako pracodawcy. Autorzy opisują pomiar na tym poziomie poprzez twierdzącą odpowiedź na pytanie, czy kandydat

93 B. Minchington, *Secrets...*, s. 35.

94 K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing...*, s. 502–503.

rozważałby pracę w danej organizacji. Na szczycie piramidy znajduje się postrzeganie firmy jako pracodawcy z wyboru. Oznacza to, iż wybrana firma jest dla danego kandydata pierwszym bądź jedynym wyborem pracodawcy⁹⁵. Autorzy przyznają, iż w swojej koncepcji piramidy marki pracodawcy inspirowali się klasycznym modelem Lavidge i Steinera, opisującym zachowanie konsumenta. Wedle tego modelu etapy relacji pomiędzy klientem a marką rozpoczynają się od świadomości marki, kolejne etapy to jej znajomość, darzenie jej sympatią, aż po preferowanie marki, przekonanie do niej i ostatecznie zakup produktu⁹⁶. Tym samym opieranie koncepcji piramidy employer brandingu na klasycznym modelu marketingowym świadczy o korzystaniu z narzędzi marketingu produktowego na gruncie marki pracodawcy, jak w wyżej opisanym przypadku koncepcji EVP.



Rysunek 1. Piramida employer brandingu

Źródło: *The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting*, „Journal of Marketing and Management” 2012, vol. 3, no. 1, s. 94, [za:] M. Wallace, I. Lings, R. Cameron, N. Sheldon, *Attracting and Retaining Staff: The Role of Branding and Industry Image*, [w:] R. Harris, T. Short (eds.), *Workforce Development*, Springer, Singapore 2014, s. 28–29.

Podsumowując, można stwierdzić, że employer branding jest pojęciem o szerokim znaczeniu. Autorzy w swoich definicjach rozumieją employer branding jako proces, wizerunek lub też podkreślają korzyści z nim związane. Budowanie marki pracodawcy czerpie poza tym z narzędzi i pojęć marketingu produktowego. Kolejny podrozdział rozszerza tę kwestię, opisując poszczególne modele employer branding, które decydują o miejscu marki pracodawcy w strukturze całej organizacji.

⁹⁵ M. Pahor, V. Franca, *The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting*, „Journal of Marketing and Management” 2012, vol. 3, no. 1, s. 94, [za:] M. Wallace, I. Lings, R. Cameron, N. Sheldon, *Attracting and Retaining Staff: The Role of Branding and Industry Image*, [w:] R. Harris, T. Short (eds.), *Workforce Development*, Springer, Singapore 2014, s. 28–29.

⁹⁶ R.J. Lavidge, G.A.A. Steiner, *Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness*, „Journal of Marketing” 1961, vol. 25, no. 6, s. 59–63.

1.6. Marka pracodawcy z perspektywy organizacji – modele zarządzania employer brandingu

Poprzedni podrozdział stanowił wprowadzenie do tematyki employer brandingu, wskazując na różnorodność definicji oraz proces budowania marki pracodawcy. Pełniejsze poznanie tej koncepcji wymaga zapoznania się z modelami zarządzania employer brandingu, które osadzają markę pracodawcy w szerszym kontekście organizacyjnym. Poniżej opisane zostaną cztery najpopularniejsze w literaturze przedmiotu modele, z wyszczególnieniem podobieństw i różnic pomiędzy nimi.

Zaprezentowane poniżej modele mieszczą się w tzw. podejściu „outside-in”, które akcentuje rolę czynników zewnętrznych w budowaniu marki pracodawcy. Czynniki te związane są z coraz większą wagą przykładaną przez klientów nie tylko do jakości produktu, lecz także do jakości obsługi, za którą odpowiadają przede wszystkim pracownicy firmy. Opinia klientów na temat obsługi znajduje swoje przełożenie w opinii na temat całej firmy, dlatego organizacjom zależy na pozyskaniu i zatrzymaniu najlepszych pracowników, oferujących jak najwyższą jakość obsługi klientów. Zjawisko to związane jest poza tym z tzw. walką o talenty⁹⁷.

Pierwszym z prezentowanych modeli jest model Graeme’a Martina z 2007 r.⁹⁸ Autor sedno employer brandingu dostrzega w przyciągnięciu utalentowanych jednostek do firmy oraz sprawieniu, że osoby te, oraz obecni pracownicy, identyfikują się z organizacją, jej marką i misją – aby osiągać dla firmy pożądane rezultaty. Jak zauważa Dąbrowska, model Martina został stworzony na konferencji Chartered Institute of Personal Development w 2007 r., kiedy branża Human Resources skoncentrowana była na „walce o talenty”⁹⁹. Zjawisko to zostało po raz pierwszy opisane w 1998 r. przez konsultantów McKinsleya¹⁰⁰.

Model Martina w punkcie wyjścia stawia wizerunek marki pracodawcy, komunikowany jako zestaw funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych benefitów, zgodnie z definicją marki pracodawcy Amblera i Barrowa¹⁰¹. W tym miejscu warto zauważyć, iż Martin posługuje się pojęciem wizerunku, czyli obrazu marki pracodawcy w oczach odbiorców; nie zaś samym pojęciem marki pracodawcy. Czynnikiem oddziałującymi na niego są tożsamość organizacyjna i korporacyjna oraz kultura organizacyjna. Tożsamość organizacyjna rozumiana jest przez Martina jako zbiorowa odpowiedź na pytanie „kim jesteśmy?”

97 J. Dąbrowska, *Przegląd wybranych koncepcji employer brandingowych*, [w:] K. Kubiak (red.), *Employer Branding w teorii i praktyce*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014, s. 18.

98 G. Martin, *Employer Branding – Time...*, s. 18–23.

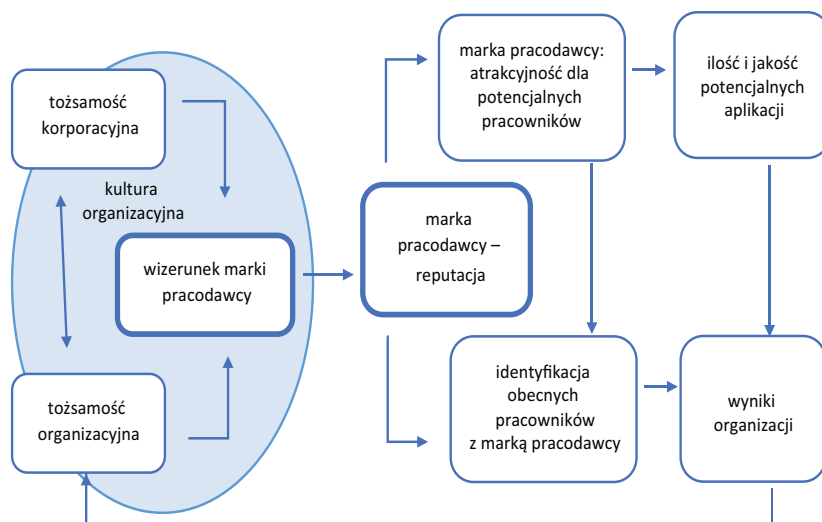
99 J. Dąbrowska, *Employer branding...*, s. 112.

100 E. Chambers i in., III, *The War...*, s. 44–57.

101 T. Ambler, S. Barrow, *The Employer Brand...*, s. 187.

ujawniająca się we wspólnej wiedzy, przekonaniach, języku i zachowaniach. Tożsamość korporacyjna z kolei ujawnia się nie tylko w postaci logo, struktury i publicznych oświadczeń, ale i w misji, strategii i kulturze. Oba te elementy – tożsamość organizacyjna i korporacyjna – osadzone są w głębszym pojęciu kultury organizacyjnej, reprezentowanej przez wartości, założenia i przekonania. Opis kultury organizacyjnej Martina warto w tym miejscu porównać do modelu kultury organizacyjnej Edgara Scheina. Zdaniem autora kultura organizacyjna złożona jest z trzech poziomów: niewidocznych i nieświadomych założeń, częściowo widocznych wartości oraz widocznych artefaktów i zachowań¹⁰².

Wracając do modelu Martina. Wizerunek marki pracodawcy buduje jego markę rozumianą jako jej reputację – tworzoną przez obecnych i potencjalnych pracowników. Działa ona na dwóch poziomach: zaspokaja instrumentalne potrzeby pracowników dotyczące fizycznych, rzeczywistych korzyści oraz potrzeby symboliczne związane z percepcją i emocjami dotyczącymi abstrakcyjnego i nienamacalnego wizerunku organizacji. Marka pracodawcy wpływa na postrzeganie atrakcyjności firmy przez potencjalnych pracowników, co powoduje większą ilość i lepszą jakość aplikacji kandydatów do pracy. Ma ona poza tym wpływ na rezultaty poszczególnych organizacji w zależności od stopnia identyfikowania się z nią obecnych pracowników. Wyniki te wpływają zaś na tożsamość organizacyjną. Zależności te zaprezentowane zostały na rysunku 2.



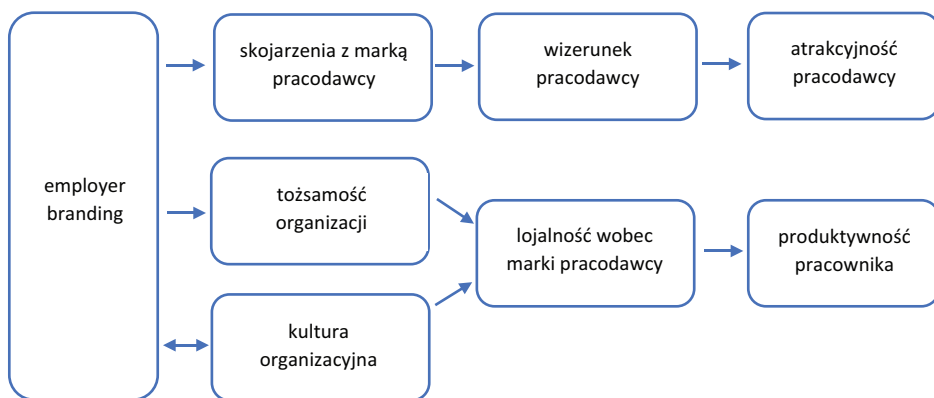
Rysunek 2. Model employer branding

Źródło: G. Martin, *Employer Branding – Time for Some Long and ‘Hard’ Reflections?*, *Employer Branding. The Latest Fad or the Future of HR? Research Insight*, Chartered Institute of Personnel and Development, London, s. 18.

¹⁰² E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2004, s. 25–37.

W zaprezentowanym modelu warto zwrócić uwagę, iż autor posługuje się pojęciami wizerunku, tożsamości i reputacji w nieco innym znaczeniu niż zostały przyjęte w niniejszej pracy. Jak zostanie zaprezentowane w rozdziale drugim, tożsamość kształtowana jest przede wszystkim wewnątrz organizacji, wizerunek zaś, w zależności od ujęcia, może istnieć wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa¹⁰³. Reputacja natomiast będzie rozumiana przez pryzmat zbiorowego wizerunku firmy. W modelu Martina uwagę zwraca również rozróżnienie konsekwencji reputacji marki pracodawcy na potencjalnych i obecnych pracowników, co odpowiada zewnętrznemu i wewnętrznemu employer brandingowi. Co ciekawe, autor w swoim modelu sygnalizuje występowanie sprzężenia zwrotnego, wedle którego wyniki organizacji (determinowane między innymi przez reputację marki pracodawcy) mają wpływ na tożsamość organizacyjną.

Drugi z prezentowanych modeli jest autorstwa Backhaus i Tikoo. Zakłada on, iż employer branding wpływa na skojarzenia z marką firmy jako pracodawcy oraz na lojalność wobec marki pracodawcy. Skojarzenia te budują wizerunek pracodawcy, a w konsekwencji mają wpływ na atrakcyjność firmy w tym zakresie. Lojalność zaś wpływa na produktywność pracownika. Wynika ona z tożsamości organizacji oraz z kultury organizacyjnej, które budowane są między innymi przez działania employer branding. Co więcej, pomiędzy działaniami employer branding a kulturą organizacyjną zachodzi sprzężenie zwrotne – oba elementy wzajemnie na siebie wpływają¹⁰⁴.



Rysunek 3. Struktura employer branding

Źródło: K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing and Researching Employer Branding*, „Career Development International” 2004, vol. 9, no. 4/5, s. 505.

103 T. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2010, s. 38.

104 K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing...*, s. 505–507.

Skojarzenia z marką definiowane są jako myśli i pomysły, które w umysłach konsumentów budzi nazwa marki¹⁰⁵. Mogą być one zwerbalizowane, konsumentci jednak mogą jedynie mieć odczucie, emocję lub wspomnienie związane z marką¹⁰⁶. Natomiast wizerunek marki definiowany jest jako połączenie spostrzeżeń i cech związanych i niezwiązanych z produktem oraz funkcjonalnych i symbolicznych korzyści, które wiążą się z marką i istnieją w świadomości konsumenta¹⁰⁷. Wizerunek marki pracodawcy postrzegany jest analogicznie do wizerunku marki. Funkcjonalne korzyści dotyczą tutaj konkretnych aspektów zatrudnienia takich jak wynagrodzenie, benefity pracownicze, urlopy – a symboliczne korzyści związane są z postrzeganiem prestiżu firmy czy uznaniem społecznym, na jakie może liczyć pracownik w danej firmie¹⁰⁸.

Autorzy modelu twierdzą, że potencjalni pracownicy tworzą wizerunek pracodawcy na podstawie skojarzeń z marką, która jest rezultatem działań employer branding. Gdy potencjalni pracownicy budują skojarzenia na temat firmy również na podstawie zewnętrznych źródeł informacji niekontrolowanych przez firmę, efektywne działania employer branding służą identyfikacji i rozwijaniu pożądanego skojarzeń¹⁰⁹.

Związek pomiędzy wizerunkiem pracodawcy a jego atrakcyjnością wyjaśnia między innymi teoria dopasowania osoby do organizacji. Badania w tym obszarze wskazują, że potencjalni kandydaci porównują wizerunek pracodawcy z własnymi potrzebami, osobowością i wartościami. Podobieństwa w tych obszarach skutkują większą atrakcyjnością firmy wobec kandydata¹¹⁰.

Inne wyjaśnienie związku pomiędzy wizerunkiem pracodawcy a jego atrakcyjnością dostarcza teoria tożsamości społecznej, zgodnie z którą reputacja grupy, z którą dana osoba się identyfikuje, wpływa na poczucie jej własnej tożsamości¹¹¹. Teoria ta znajduje ponadto swoje odbicie w obszarze marketingu, gdzie wartość marki produktu jest mocniejsza, jeśli wizerunek

105 D.A. Aaker, *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York 1991, [za:] K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing...*, s. 505.

106 M. Supphellen, *Understanding Core Brand Equity: Guidelines for In-Depth Elicitation of Brand Associations*, „International Journal of Market Research” 2000, vol. 42, s. 319–338.

107 K.L. Keller, *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*, „Journal of Marketing” 1993, vol. 57, s. 1–22.

108 K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing...*, s. 505.

109 *Ibidem*, s. 505–506.

110 B. Schneider, *The People Make the Place*, „Personnel Psychology” 1987, vol. 40, s. 437–453; D.M. Cable, T.A. Judge, *Person-Organization Fit, Job Choice Decisions and Organizational Entry*, „Organizational Behaviour and Human Decision Processes” 1996, vol. 67, s. 294–311; T.A. Judge, D.M. Cable, *Applicant Personality, Organizational Culture, and Organization Attraction*, „Personnel Psychology” 1997, vol. 50, s. 359–394, [za:] K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing...*, s. 506.

111 R. Underwood, E. Bond, R. Baer, *Building Service Brands via Social Identity: Lessons from the Sports Marketplace*, „Journal of Marketing Theory and Practice” 2001, vol. 9, s. 1–13.

marki jest spójny z konsumentem¹¹². Zatem konsument nabywa produkt ze względu na pozytywne poczucie własnej tożsamości, które wynika z poczucia przynależności do marki. Analogicznie, gdy potencjalny pracownik odkrywa pozytywne aspekty wizerunku pracodawcy, jest bardziej skłonny do identyfikowania się z marką firmy i poszukiwania możliwości przynależności do niej¹¹³.

Model Backhaus i Tikoo zawiera również element odnoszący się do lojalności wobec marki pracodawcy. Autorzy określają go jako przywiązanie pracownika do pracodawcy, które wyraża się w zachowaniu związanym z kulturą organizacyjną oraz w nastawieniu do tożsamości organizacji. Zgodnie z modelem lojalność wobec marki pracodawcy jest analogiczna do przywiązania do organizacji. Oznacza ono, iż pracownik czuje się przywiązany do organizacji jako marki pracodawcy i jest skłonny do pozostania w firmie, nawet jeśli okoliczności sprzyjają rozważeniu innych firm jako pracodawców¹¹⁴.

W przeciwieństwie do modelu Martina, model Backhaus i Tikoo stawia na pozycji wyjściowej employer branding, który zapoczątkowuje dalszy proces. Pojawia się tu pojęcie lojalności wobec pracodawcy i produktywności pracownika, co nie występowało w poprzednim modelu. Co więcej, Backhaus i Tikoo postrzegają budowanie wizerunku pracodawcy przez pryzmat skojarzeń z marką pracodawcy. Wśród podobieństw pomiędzy tymi dwoma modelami można zauważyć występowanie pojęć wizerunku, tożsamości i kultury organizacyjnej. Ponadto oba modele dostrzegają skutki employer brandingu zarówno w gronie potencjalnych, jak i obecnych pracowników.

Omówione powyżej modele Martina oraz Backhaus i Tikoo zawierały wiele elementów wspólnych. Zupełnie innym modelem employer brandingu jest model autorstwa Mosleya z 2007 r. Powstał on na bazie wcześniejszej koncepcji opublikowanej w 2005 r. w książce *The Employer Brand – Bringing the Best of Brand Management to People at Work* autorstwa Mosleya i Barrowa¹¹⁵. Autor ściśle wiąże rolę marki pracodawcy z marką korporacyjną. Jego zdaniem marka pracodawcy powinna wspierać i być odpowiednikiem marki produktu, a główną rolę winna odgrywać marka korporacyjna, która integruje i przewodzi pozostałym markom¹¹⁶. Relacje te służą zarówno celom marketingowym, jak i HR-owym. W obszarze marki pracodawcy wspiera pozyskiwanie i utrzymywanie utalentowanych pracowników oraz pomaga utrzymywać pozytywne skojarzenia z marką wśród obecnych i potencjalnych pracowników. W obszarze marketingowym

112 K.L. Keller, *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New York 1998, [za:] K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing...*, s. 506.

113 K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing...*, s. 506.

114 *Ibidem*, s. 508–509.

115 S. Barrow, R. Mosley, *The Employer...*, s. 109–127.

116 R. Mosley, *Customer Experience, Organisational Culture and the Employer Brand*, „Brand Management” 2007, vol. 15, no. 2, s. 130.

współpraca ta wspiera dostarczanie klientom satysfakcji i pomaga im w pełnieniu roli rzecznika danej marki. Zależności te pokazuje rysunek 4.



Rysunek 4. Model employer branding Mosleya

Źródło: R. Mosley, *Customer Experience, Organisational Culture and the Employer Brand*, „Brand Management” 2007, vol. 15, no. 2, s. 130.

Zdaniem autora marka pracodawcy realizuje dwa cele. Po pierwsze określa racjonalne i emocjonalne korzyści, na jakie mogą liczyć potencjalni i obecni pracownicy ze strony pracodawcy. Z drugiej strony, wyjaśnia, czego organizacja oczekuje od pracowników. Połączenie i określenie zarówno korzyści, jak i oczekiwań ze strony organizacji łączy markę pracodawcy z marką produktu oraz marką korporacyjną¹¹⁷.

Jak wykazała powyższa prezentacja, model Mosleya znacząco różni się od dwóch poprzednich. Modele Martina oraz Backhaus i Tikoo akcentowały konsekwencje employer branding wewnątrz i na zewnątrz firmy, podkreślając przy tym rolę wizerunku, tożsamości czy kultury organizacyjnej. W odróżnieniu od nich Mosley koncentruje się na relacjach pomiędzy marką korporacyjną, marką produktu a marką pracodawcy, wskazując na nadrzędność tej pierwszej i wzajemne współdziałanie poszczególnych elementów. Pozwala to na wysunięcie wniosku, iż trzeci model postrzega organizację w sposób bardziej holistyczny niż dwa pierwsze oraz akcentuje rolę employer brandu w strukturze firmy jako całości.

Biorąc pod uwagę zakres badań niniejszej pracy za zasadne uznaje się oparcie ich na modelu Mosleya. Argumentem przemawiającym za takim wyborem jest połączenie – zarówno w badaniach, jak i we wspomnianym modelu – elementów marki pracodawcy z marką produktu i marką korporacyjną. Ponadto zakres badania obejmuje relację pomiędzy wymienionymi rodzajami marek, co również leży w obszarze zainteresowań modelu Mosleya.

¹¹⁷ *Ibidem*, s. 130–131.

Przeprowadzona analiza modeli zarządzania employer brandingiem jednoznacznie wskazuje na silne powiązania procesów budowania marki pracodawcy i marki produktu, wyrażone na poziomie stosowanych narzędzi i metod. Tym samym można wysnuć wniosek, iż employer branding czerpie z rozwiązań klasycznego marketingu przekładając je na obszar marki pracodawcy. Z uwagi na te powiązania kolejny rozdział prezentuje definicje i analizy marki w ogólnym rozumieniu, co tym samym będzie odnosiło się także do marki pracodawcy.

Rozdział 2

Marka produktu i marka korporacyjna – analiza współzależności

2.1. Różnorodność pojęcia oraz charakterystyka marki

Koncepcja employer branding, której istotę i modele opisano w poprzednim rozdziale, bazuje na pojęciu marki i procesie jej budowania przez organizację. W przypadku employer branding podmiotem jest oczywiście firma jako pracodawca, jednak koncepcja ta opiera się na produktowym rozumieniu marki. Za zasadną uznano zatem szczegółową analizę definicji, funkcji i elementów marki, poczynione w niniejszym rozdziale. Pojęcie marki jest szeroko i różnorodnie definiowane w literaturze marketingowej, dlatego niniejszy podrozdział stanowi próbę uporządkowania analiz tego powszechnego i jednego z najpopularniejszych w obszarze marketingu pojęcia.

Trudności i różnorodność w definiowaniu marki zdają się wynikać z postrzegania jej zarówno w kategoriach symbolicznych i niematerialnych, jak i dosłownych i konkretnych. Tym samym analiza definicji różnych autorów skłania do refleksji, iż marka jawi się jako określenie niezwykle szerokie i wieloznaczne. Z jednej strony opisywana jest przez pryzmat konkretnych elementów ją współtworzących, z drugiej postrzegana jest w charakterze dość subiektywnych i enigmatycznych wartości. Inne definicje nie wymieniają elementów marki, a koncentrują się na jej funkcjach. W końcu jeszcze inna grupa definicji stanowi próbę połączenia różnych znaczeń marki.

W celu dbałości o przejrzystość analizy definicje marki zostały podzielone na cztery grupy:

- grupa pierwsza – definicje „konkretne”, opisujące określone elementy i zadania marki;
- grupa druga – definicje „symboliczne”, opisujące niematerialne aspekty marki;
- grupa trzecia – definicje „funkcjonalne”, opisujące funkcje pełnione przez markę;
- grupa czwarta – definicje kompleksowe, stanowiące kompilację trzech powyższych grup definicji.

W dalszej części niniejszego rozdziału zostały zaprezentowane przykładowe definicje wpisujące się w powyższe grupy oraz krótka charakterystyka każdej z nich. Analizę definicji marki warto rozpocząć od tej zaproponowanej w 1960 r. przez American Marketing Association. Mówi ona, iż marka to „nazwa, znak, symbol, wzór lub kombinacja tych elementów, nadawana przez sprzedawcę lub grupę sprzedawców w celu identyfikacji dobra lub usługi oraz ich wyróżniania na tle produktów konkurencyjnych”¹. Definicja ta wskazuje na elementy marki, a także określa jej główne cele. Należy zatem do grona „definicji konkretnych”, które postrzegają markę przez pryzmat jasno określonych zadań i komponentów. Definicje te pomijają niematerialny i symboliczny wymiar marki. Podobne podejście jak AMA prezentuje Aaker, pisząc, iż marka to „rozpoznawalna nazwa i/lub symbol (logo, znak towarowy, charakterystyczne opakowanie) świadomie zaplanowane w celu identyfikacji konkurujących dóbr i usług i rozróżnienia ich dostawców”². To również definicja stanowiąca przykład wskazania konkretnych elementów marki. Zarówno definicja AMA, jak i Aakera podkreślają funkcję identyfikującą marki. Rolę tę akcentują też L. de Chernatony i M. McDonald, zaznaczając, iż marka to „możliwy do zidentyfikowania produkt, usługa, osoba lub miejsce, której cechy wyolbrzymione są w taki sposób, że kupujący lub użytkownik postrzega względną lub unikalną wartość dodaną, która w sposób najpełniejszy zaspokaja jego potrzeby”³. Mruk i Rutkowski także określają markę jako „nazwę, pojęcie lub kombinację tych elementów stworzoną w celu oznaczenia produktu danego producenta i odróżnienia go od oferty konkurentów”⁴. Kolejną definicję „konkretną”, akcentującą poszczególne elementy marki, zaproponowali Urbanek i Kosińska, zdaniem których marka to „zbiór elementów rozpoznawczych, tzw. identyfikatorów, na który składają się nazwa, logo, slogan, dżingle, opakowanie i postać. Elementy marki współtworzą lub wzmacniają źródła siły marki i składają się na jej tożsamość”⁵. Również według definicji Baruk marka produktu to „nazwa, termin, znak, symbol, rysunek lub inne cechy wyróżniające danej firmy na rynku”⁶.

Powyżej przedstawione definicje marki zakwalifikowano do pierwszej grupy „definicji konkretnych”. W opozycji do nich stoją „definicje symboliczne”, skupiające się na niematerialnych aspektach marki. Garbarski, Rutkowski

1 American Marketing Association, <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B> (dostęp: 02.03.2018).

2 D.A. Aaker, *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York 1991, s. 7.

3 L. de Chernatony, M.H.B. McDonald, *Creating Power Brands*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1992, s. XVII.

4 H. Mruk, I. Rutkowski, *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 1995, s. 55–56.

5 G. Urbanek, E. Kosińska (red.), *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa 2002, s. 135.

6 A.I. Baruk, *Jak skutecznie oddziaływać na odbiorców? Wybrane formy sprzedaży i wywierania wpływu na nabywców*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2006, s. 66.

i Wrzosek piszą, iż „marka jest symbolicznym, nie rzeczywistym, odzwierciedleniem właściwości produktu, a także korzyści oferowanych nabywcom”⁷. Koźmiński i Jemielniak zauważają ponadto, iż „marka obejmuje pewne przesłanie, które się z tą nazwą kojarzy”⁸. Olins z kolei przekonuje, iż marka to „organizacja, produkt lub usługa z osobowością”⁹. Natomiast według Randalla, aby mieć do czynienia z marką, „konsument powinien dostrzegać w produkcie indywidualną tożsamość, która odróżnia go od innych oraz powinien potrafić określić unikalne korzyści, które dany produkt oferuje”¹⁰. Pringle i Gordon uważają, że marka „symbolizuje obietnicę, mówi, czego można się spodziewać po danym produkcie, usłudze czy przedsiębiorstwie, zapowiada czego oczekiwać od osób zaangażowanych w dostarczanie nabywcom danego produktu”¹¹. Kall z kolei rozumie markę jako „kombinację fizycznego produktu, nazwy marki, opakowania, reklamy oraz towarzyszących im działań z zakresu dystrybucji i ceny, która odróżniając ofertę danego marketera od ofert konkurencyjnych, dostarcza konsumentowi wyróżniających korzyści funkcjonalnych i (lub) symbolicznych, dzięki czemu tworzy lojalne grono nabywców i umożliwia tym samym osiągnięcie wiodącej pozycji na rynku”¹². A. Ries i L. Ries sądzą, że marka to „słowo, nazwa własna, funkcjonujące w umyśle człowieka”¹³. Podobnie markę rozumie Szczepański, określając ją jako „zestaw stałych skojarzeń, które powstają w ludzkim umyśle wokół produktu. [...] Jest skrótem myślowym. Nazwa marki uruchamia szereg istotnych skojarzeń, które pomagają nam dokonywać trafnych wyborów na rynku”¹⁴. Inni autorzy podkreślają, iż markę można uznać za „sumę wrażeń, jakie odnoszą konsumenci w wyniku jej użytkowania”¹⁵. Przedstawione definicje reprezentują symboliczne postrzeganie marki, koncentrujące się na jej niematerialnych aspektach, akcentujące skojarzenia, symbole i wrażenia.

Obok postrzegania marki przez pryzmat zbioru różnorodnych elementów, Kotler określa ją jako złożony symbol o sześciu poziomach znaczeniowych:

-
- 7 L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek (red.), *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2001, s. 337.
 - 8 A. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademicki i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 316.
 - 9 W. Olins, *Podręcznik brandingu*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2009, s. 8.
 - 10 G. Randall, *Branding 2nd edition*, Kogan Page, London 2000, s. 6.
 - 11 H. Pringle, W. Gordon, *Zarządzanie marką. Jak wypromować rozpoznawalną markę*, Rebis, Poznań 2006, s. 23, [za:] M.K. Witek-Hajduk (red.), *Zarządzanie silną marką*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 29.
 - 12 J. Kall, *Silna marka. Istotna i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 11.
 - 13 A. Ries, L. Ries, *22 niezmiennie prawa zarządzania marką*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1998, s. 12–13.
 - 14 J. Szczepański, *Strategiczny brand marketing*, One Press, Gliwice 2015, s. 9.
 - 15 G. Urbanek, E. Kosińska (red.), *Zarządzanie...*, s. 14.

- cechy – marka kojarzy się z określonymi cechami organizacji, która tę markę nadaje lub z innymi produktami oznakowanymi taką marką;
- korzyści – cechy marki powinny się odzwierciedlać w korzyściach użytkowych i emocjonalnych;
- wartość – marka mówi o wartościach organizatora turnieju i stanowi o jego prestiżu;
- kultura – marka jest odzwierciedleniem pewnej kultury;
- osobowość – marka kojarzy się z osobowością;
- użytkownik – marka kojarzy się z określonym typem klienta, użytkownika¹⁶.

W powyższej definicji nacisk położony jest na niematerialne aspekty znaczenia marki, w odróżnieniu od powyższych, wskazujących głównie na jej wizualne elementy. Ponadto warto zauważyć, iż autor oprócz elementów opisujących markę (takich jak cechy, wartość czy osobowość) postrzega ją przez pryzmat jej użytkownika. W definicjach innych autorów nie pojawia się wprost takie podejście lecz odwołanie do budowania wizerunku „w oczach klientów”.

Do trzeciej grupy definicji marki można zaliczyć te, które koncentrują się na jej funkcjach. Co prawda „definicje konkretne” z pierwszej grupy również w większości wskazywały na rolę marki, jednak głównie wymieniały jej elementy. Zatem do definicji koncentrujących się na funkcji marki można zaliczyć pogląd Michalskiego, według którego marka określana jest jako ta, która „identyfikuje produkt danej firmy, odróżnia go od konkurentów, a także buduje wizerunek produktu w oczach klientów”¹⁷. Podobny pogląd podziela Pogorzelski, widząc w marce „podstawowe narzędzie kształtowania wielowymiarowości produktu, oznaczającego atrakcyjność produktu w oczach klienta pod względem wielu różnorodnych kryteriów”¹⁸. Marka „odpowiada także za psychologiczne zróżnicowanie produktu oraz indywidualizuje go”¹⁹. Olins uważa, że „marki umożliwiają nam samookreślenie, są rodzajem skrótu skojarzeniowo-informacyjnego, który jest natychmiast zrozumiały dla świata zewnętrznego. [...] Można je mieszać i łączyć w celu zmiany, podkreślenia czy poprawienia sposobu postrzegania samego siebie”²⁰. Powyższe definicje skupiają się zatem na zadaniach, jakie są realizowane przez marki.

Czwartą grupę definicji marki stanowią próby połączenia różnych interpretacji tego pojęcia. Złożoną definicję marki prezentuje Wojciechowski, wymieniając trzy podstawowe znaczenia określenia marki. Pierwsze z nich stanowi synonim danego produktu. Drugie obejmuje wszystkie produkty oferowane na rynku przez określoną firmę. Trzecie z kolei tożsame jest z pojęciem znaku

16 Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 410–411.

17 E. Michalski, *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 180.

18 J. Pogorzelski, *Pozycjonowanie produktu*, PWE, Warszawa 2008, s. 139.

19 T. Kramer, *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa 2004, s. 99.

20 W. Olins, *Wally Olins o marce*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2004, s. 13.

towarowego. Autor wspomina, iż najczęściej marka rozumiana jest jako połączenie drugiego i trzeciego znaczenia, aby w ten sposób „sugerować wartość produktu w hierarchii wartości podobnych produktów na rynku i pozycję firmy produkującej”²¹. Wojciechowski określa markę jako symbol identyfikacji, który ułatwia wyróżnianie indywidualnego produktu, linii produktów (ang. *line brands*), rodziny produktów (*umbrella brands*), szerszego ich asortymentu (*range brands*), a w konsekwencji wszystkich produktów danej firmy i samej firmy²². Autor zatem, w przeciwieństwie do innych wspomnianych badaczy tematu, koncentruje się bardziej na dosłownym rozumieniu marki i podkreśla jej funkcję identyfikującą.

Podobnej próby klasyfikacji definicji pojęcia marki dokonuje Altkorn, wskazując na jej trzy znaczenia. Pierwsze to poszczególna pozycja asortymentowa (produkt), linia produktu, rodzina produktu lub cały asortyment oferowany przez firmę. Drugie to rozumienie marki jako znaku towarowego. Trzecie znaczenie oznacza natomiast rynkowy wizerunek produktu, zestawu produktów i/ lub organizacji, która je oferuje²³. Monika Skorek, dokonując uporządkowania różnorodnych definicji marki, dzieli je na trzy grupy: definicje utożsamiające markę ze znakiem towarowym, traktujące markę na równi z produktem oraz prezentujące markę jako prestiż, uznanie, sławę²⁴.

Dokonując analizy powyższych definicji, można podzielić je na cztery grupy. W pierwszej z nich znajdują się definicje akcentujące identyfikującą funkcję marki (Aaker, Charnatony i McDonald, Mruk i Rutkowski, Wojciechowski) lub jej konkretne elementy (Kotler, Urbanek i Kosińska, Kramer, Baruk). Druga grupa definicji podkreśla natomiast niematerialny, symboliczny i psychologiczny wymiar marki (Garbarski, Rutkowski i Wrzosek, Koźmiński i Jemielniak, Randall, Olins, Pringle i Gordon, A. Ries i L. Ries, Szczepański). Trzecia grupa skupia definicje akcentujące rolę marki (Michalski, Pogorzelski, Kramer), a czwarta grupa jest zbiorem definicji akcentujących różne jej znaczenia (Wojciechowski, Altkorn, Skorek). Warto zauważyć, iż niektóre z wymienionych powyżej definicji wpasowują się w więcej niż jedną z grup.

W niniejszej pracy za podstawę rozważań przyjęto ujęcie Kotlera, które autorka uważa za najpełniejsze. Ujęcie owo opiera się na sześciu poziomach znaczeniowych marki. Koncentruje się ono zarówno na elementach opisowych, jak i niematerialnych. Ponadto bierze pod uwagę korzyści związane z daną marką oraz osobę użytkownika, co ma istotne znaczenie w kontekście dalszych rozważań dotyczących marki firmy jako pracodawcy.

21 T. Wojciechowski, *Marketing na rynku środków produkcji*, PWE, Warszawa 2003, s. 108.

22 T. Wojciechowski, *Marketingowo-logistyczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2011, s. 47.

23 J. Altkorn, *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999, s. 11.

24 M. Skorek, *Marka ze współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013, s. 20–21.

Zaprezentowane definicje marki stanowią podstawę do określenia pełnionych przez nią funkcji. Jak wskazano powyżej, część definicji odwołuje się do roli marki, najczęściej identyfikacyjnej. W dalszej części niniejszego rozdziału dokonano przeglądu funkcji marki, na podstawie którego wyłoniono trzy grupy funkcji:

- funkcje „pragmatyczne” – konkretne zadania informacyjne i identyfikacyjne, które marka pełni względem produktu/usługi;
- funkcje marketingowe – dotyczące promowania produktu/usługi w wybranej grupie docelowej;
- funkcje symboliczne – akcentujące niematerialne zadania marki.

Do powyższych trzech grup funkcji marki można zakwalifikować funkcje wyróżnione przez Andruszkiewicza:

- funkcja różnicująca – marka pozwala odróżnić produkty danego przedsiębiorstwa od produktów konkurencji; funkcję tę można zaliczyć do grupy funkcji pragmatycznych;
- funkcja gwarancyjna – posiadanie wypracowanej marki nakazuje producentowi dbałość o wysoką jakość wszystkich produktów; funkcję tę można zaliczyć do grupy funkcji pragmatycznych;
- funkcja promocyjna – oznakowanie produktu marką pozwala klientom na identyfikację produktu, przyciąga ich uwagę i zachęca do ponownego zakupu; funkcję tę można zaliczyć do grupy funkcji marketingowych²⁵.

Daszkiewicz i Wrona, na podstawie analizy literatury, dodają do klasyfikacji Andruszkiewicza funkcję symboliczną i tworzenia wartości. Funkcja symboliczna związana jest z faktem, iż marka stanowi swoisty symbol wartości oferowanych produktów. Funkcja tworzenia wartości wiąże się natomiast z wartościami związanymi z marką oferowanymi nie tylko nabywcy, ale i właścicielowi marki²⁶. Te dodane przez autorki funkcje wpisują się zatem w trzecią grupę – funkcji symbolicznych.

Podobny zestaw funkcji marki wymieniają Garbarski, Rutkowski i Wrzosek, wskazując na ich podział na funkcje marki wobec nabywców oraz jako instrument działania przedsiębiorstwa. Wśród funkcji marki wobec nabywców, oprócz elementów wymienionych przez Andruszkiewicza, autorzy wymieniają minimalizowanie procesu poszukiwania informacji i ryzyka w procesie zakupu, umożliwienie nabywcy prezentowania nowoczesnej postawy, a także podwyższanie prestiżu nabywcy w otoczeniu. Funkcje marki jako instrumentu działania przedsiębiorstwa dotyczą też ochrony przed konkurencją, ułatwiania wprowadzania nowych produktów na rynek oraz segmentacji rynku. Marka wspomaga

25 K. Andruszkiewicz (red.), *Marketing. Podręcznik akademicki*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2011, s. 240.

26 M. Daszkiewicz, S. Wrona, *Kreowanie marki korporacyjnej*, Difin, Warszawa 2014, s. 14, na podst. R. Skubisz, *Prawo do rejestracji znaku towarowego i jego ochrona*, Lubin 1988, s. 19–23; M.K. Witek-Hajduk (red.), *Zarządzanie silną marką*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 33–38.

ponadto kreowanie stałej grupy klientów, ułatwia reklamę produktu i zwiększa zakres swobody w operowaniu ceną produktu. Autorzy podkreślają, iż z marketingowego punktu widzenia kluczowe są funkcje marki wobec nabywców, których spełnianie wypełnia oczekiwania przedsiębiorstw²⁷. Wymienione przez autorów funkcje wpisują się zatem do grup funkcji „pragmatycznych” (zwłaszcza funkcje wobec nabywców) i marketingowych (zwłaszcza funkcje marki jako instrumentu działania przedsiębiorstwa).

Opierając się na klasyfikacji Andruszkiewicza, Kay rozszerza funkcję wyróżniającą (różnicującą) marki na funkcję sygnalizacyjną (przekazywanie innym informacji o użytkowniku danej marki), funkcję sygnalizowania przewagi innowacyjnej oraz funkcję sygnalizowania ustalonej pozycji na rynku. Ponadto autor w ramach funkcji gwarancyjnej rozróżnia funkcję certyfikacji jakości i funkcję ciągłości²⁸. Takie rozumienie może zatem zostać zakwalifikowane zarówno do grupy funkcji „pragmatycznych”, jak i marketingowych.

Witek-Hajduk jako istotę promocyjnej funkcji marki rozumie jej stałe stosowanie w procesie komunikowania się z rynkiem, np. poprzez umieszczanie na produktach lub opakowaniach, oraz pełnienie funkcji nośnika treści promocyjnych²⁹. Autorka odwołuje się zatem do drugiej grupy funkcji marki – funkcji marketingowych.

Altkorn do funkcji wymienianych przez Andruszkiewicza dodaje też funkcję informacyjną o charakterze bezpośrednim lub pośrednim. Informacja bezpośrednia wprost mówi o produkcie, jego zastosowaniu i właściwościach. Informacja pośrednia przywołuje skojarzenia związane z marką dotyczące jej atrybutów³⁰. Obie uwagi wpisują się w grupę funkcji „pragmatycznych”.

Inni autorzy wymieniają również bardziej pragmatyczne dla przedsiębiorstw i klientów funkcje marki. Posiadanie marki może ułatwić składanie zamówień, realizację wysyłki czy wniesienie skargi. Ponadto może ona symbolizować status nabywcy czy pozwalać na samookreślenie się produktu³¹.

Podsumowując, autorzy koncentrują się na trzech rolach marki. Pierwsza z nich – „pragmatyczna” – dotyczy informowania nabywców o danej marce i odróżniania jej od innych. Druga – marketingowa – wspomaga działania promocyjne i budowanie lojalności klientów wobec danego produktu. Ostatnia z funkcji – symboliczna – związana jest z tworzeniem wartości przez markę. W niniejszej pracy dla dalszych rozważań przyjmuje się podział na funkcje marki pełnione wobec nabywców i wobec przedsiębiorstwa. W odniesieniu do tematyki niniejszej pracy funkcje te będą dotyczyły potencjalnych pracowników firmy (nabywców) oraz firmy jako pracodawcy.

27 L. Garbarski i in. (red.), *Marketing. Punkt...*, s. 343–344.

28 J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 353–360, [za:] M.K. Witek-Hajduk (red.), *Zarządzanie silną marką...*, s. 34.

29 M.K. Witek-Hajduk (red.), *Zarządzanie silną...*, s. 35–36.

30 J. Altcorn, *Strategia marki...*, s. 14.

31 E. Michalski, *Marketing. Podręcznik...*, s. 182.

Definicje marki oraz opis pełnionych przez nią funkcji warto uzupełnić o wymieniane przez autorów elementy marki. Część wskazanych w niniejszym rozdziale definicji marki akcentowało przede wszystkim jej wizualne elementy. Baruk grupuje wymienione elementy w czterech zbiorach:

- znaki językowe (wyrazy, wyrażenia);
- znaki demograficzne (cyfry, liczby, litery);
- znaki ikoniczne (symbole graficzne, rysunki, fotografie);
- znaki foniczne (melodia)³².

Pazio wymienia trzy elementy marki: nazwę firmy, znak graficzny oraz slogan³³. Natomiast Garbarski, Rutkowski i Wrzosek akcentują podział elementów marki na werbalne (nazwy, imiona własne, grupy wyrazów, liczby, litery) oraz niewerbalne (symbole, znaki graficzne, figury geometryczne)³⁴. Altkorn dokonuje podziału elementów marki na funkcjonalne i wirtualne. Elementy funkcjonalne marki, nazywane są też materialnymi, realnymi, rzeczywistymi (*tangible factors*). Należą do nich przykładowo: wymiary, ciężar, odporność na zużycie, zdolność do wykonywania określonych operacji, wydajność, niezawodność itp. Elementy wirtualne marki są niematerialne, niemożliwe do dotknięcia (*nontangible factors*), generowane w umysłach jednostek. Można zaliczyć do nich między innymi różnego rodzaju emocje, fascynacje i poglądy na atrybuty marki³⁵. Ph. Kotler i M. Kotler wymieniają jako elementy marki nazwę, logo i slogan, ale też np. kolor, dźwięk, muzykę i dżingiel³⁶.

W kontekście tematyki niniejszej pracy największą rolę odgrywają wirtualne elementy marki według podziału Altkorna. W przypadku marki pracodawcy można je określić jako emocje i skojarzenia z tym typem marki. Elementy funkcjonalne mogą zaś w tym przypadku dotyczyć obszaru benefitów kojarzonych z daną marką pracodawcy.

Powyżej opisane definicje, funkcje i elementy związane z pojęciem marki dotyczą ogólnego spojrzenia na to zagadnienie, koncentrując się jednak najbardziej na marce produktów. Jednak obok marek handlowych (*trade marks*) identyfikujących konkretne produkty, wyróżniamy również marki firmowe (*trade names*) – związane z danym przedsiębiorstwem³⁷. Garbarski, Rutkowski i Wrzosek dokonują dodatkowo podziału, z punktu widzenia właściciela marki, na marki przedsiębiorstwa wytwórczego oraz przedsiębiorstwa handlowego, jak również klasyfikacji z uwagi na powiązania marki z produktami i ich odmianami, na marki indywidualne, zbiorowe oraz kombinowane³⁸.

32 A.I. Baruk, *Jak skutecznie...*, s. 66.

33 N.M. Pazio, *Marketing. Teoria pragmatyczna. Podręcznik akademicki*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2013, s. 206.

34 L. Garbarski i in. (red.), *Marketing. Punkt...*, s. 337.

35 J. Altkorn, *Strategia marki...*, s. 15.

36 Ph. Kotler, M. Kotler, *Przez marketing do wzrostu. 8 zwycięskich strategii*, Rebis, Poznań 2013, s. 77–82.

37 N.M. Pazio, *Marketing. Teoria...*, s. 207–208.

38 L. Garbarski i in. (red.), *Marketing. Punkt...*, s. 340–343.

Ph. Kotler i M. Kotler twierdzą nawet, że każda firma jest marką, także wtedy, gdy nie buduje celowo świadomości marki³⁹. Zdaniem autorów markę mogą posiadać: towary konsumpcyjne, towary przemysłowe, usługi, sieci handlu detalicznego, korporacje, ludzie, miejsca, towary⁴⁰.

Zgodnie z teorią tożsamości marki autorstwa Aakera⁴¹ marka może być postrzegana jako produkt, organizacja, osoba lub symbol. Z perspektywy marki jako organizacji brane są pod uwagę jej atrybuty tworzone przez pracowników, kulturę organizacyjną, wartości firmy, między innymi innowacje czy nastawienie na jakość produktu. Atrybuty organizacji są trwalsze niż atrybuty produktu i bardziej odporne na konkurencję. Ponadto mogą stanowić dodatkowy element propozycji wartości dla klienta⁴².

Z punktu widzenia niniejszej pracy najbardziej istotny wydaje się podział na markę korporacyjną i markę produktu – co będzie stanowiło przedmiot rozważań kolejnego podrozdziału.

Zaprezentowane definicje, funkcje, rodzaje i elementy marki wspierają ją w budowaniu jej siły oddziaływania i efektywności. Warto zatem podkreślić, czym charakteryzuje się silna marka rozumiana jako jeden z aktywów firmy przynoszący wymierną wartość finansową, co jest obecnie coraz bardziej istotne dla przedsiębiorców i inwestorów⁴³. Cechami charakteryzującymi silną markę są „dążność do zaspokojenia czyichś potrzeb, jakość marki, pozycja rynkowego lidera, strategie kreowania silnej marki, komunikacja z odbiorcą oraz rozbudowane i odpowiednio świadczone usługi”⁴⁴. Zdaniem A. Ries i L. Ries siła marki polega na jej zdolności do wpływania na decyzje zakupowe człowieka⁴⁵. Według Morgana silna marka to jedno z najcenniejszych aktywów, jakie firma może wykształcić. Oprócz funkcji wyróżniania firmy spośród konkurencji, pomaga ona interesariuszom nawiązać więź z firmą i jej ofertą produktową, stanowiąc swoiste medium budujące lojalność i przyczyniające się do trwałości każdej organizacji⁴⁶. Również Ph. Kotler przekonywał o emocjonalnych, nie tylko racjonalnych korzyściach wynikających z posiadania silnej marki. Według niego jest to jedyny sposób na osiągnięcie trwałej, ponadprzeciętnej rentowności przedsiębiorstwa⁴⁷. Zdaniem Olinsa siła marki bierze się z interesującego połączenia niezawodności i wartości, które reprezentuje. Gdy to połączenie jest właściwe,

39 Ph. Kotler, M. Kotler, *Przez marketing...*, s. 71.

40 *Ibidem*, s. 76–77.

41 D.A. Aaker, *Building Strong Brands*, The Bath Press, Bath 1988, s. 68.

42 L. Garbarski (red.), *Marketing. Kluczowe pojęcia i praktyczne zastosowania*, PWE, Warszawa 2011, s. 166.

43 G. Urbanek, E. Kosińska (red.), *Zarządzanie...*, s. 147.

44 J. Altkorn, *Strategia marki...*, s. 183.

45 A. Ries, L. Ries, *22 niezmiennie...*, s. 13.

46 M. Morgan, *Skuteczne wdrażanie strategii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 56.

47 Ph. Kotler, *Marketing od A do Z*, PWE, Warszawa 2004, s. 81.

wówczas konsumenci odnoszą wrażenie, że marka wzbogaciła w jakimś sensie nasze wyobrażenie samych siebie⁴⁸. Jak wynika z przytoczonych analiz badaczy tematu, silna marka określana jest zarówno przez pryzmat wymiernych korzyści, jakie może przynosić organizacji, jak i wartości emocjonalnych i jakościowych wobec klientów. Zasadne zatem wydaje się przyjrzenie się szerszym korzyściom, jakie niesie ze sobą posiadanie przez organizację silnej marki.

Wśród korzyści związanych z posiadaniem przez przedsiębiorstwo silnej marki najczęściej wymieniana jest jej rola identyfikacyjna. Urbanek i Kosińska wskazują dodatkowo na łatwiejszy dostęp do kanałów dystrybucji przez markowe produkty oraz zwiększenie siły przetargowej producenta w stosunku do dystrybutora⁴⁹. Ponadto silna marka poprawia wizerunek przedsiębiorstwa, przyspieszając tym samym akceptację przez klientów nowych produktów danego producenta, co może obniżyć koszty promocji⁵⁰. Pozwala też na kontrolę określonego rynku, na przykład obniżenie elastyczności cenowej produktów o silnej marce, oraz na osiąganie wyższych cen i poprawę zyskowności sprzedaży. Gwarantuje też dłuższy cykl życia produktom. Silna marka niesie też ze sobą korzyści wizerunkowe dla przedsiębiorstwa, gdyż klienci mogą być bardziej tolerancyjni dla ewentualnych niedoskonałości produktu⁵¹. Ph. Kotler i M. Kotler wskazują na trzy korzyści posiadania silnej marki: możliwość ustanawiania wyższych cen, łatwość dotarcia do kanałów dystrybucyjnych, możliwość wprowadzania na rynek innych produktów pod tą samą marką⁵².

Posiadanie przez przedsiębiorstwo silnej marki wiąże się z wymiernymi korzyściami dla klientów w postaci szybszego procesu zakupowego dzięki łatwej identyfikacji pożądaných produktów. Ponadto klient zyskuje pewność stałej jakości wybranych produktów. Dzięki niektórym markom może także podkreślać swoją pozycję społeczną i odnosić psychologiczną satysfakcję wywołaną zakupem produktu określonej marki⁵³.

Jak wynika z wyżej przytoczonych opinii, posiadanie przez przedsiębiorstwo silnej marki wiąże się z licznymi korzyściami zarówno dla firmy, jak i jej klientów. W warunkach intensywnej konkurencji silna marka może zatem stanowić źródło przewagi konkurencyjnej, gwarantować redukcję ryzyka firmy i być jednym z ważniejszych aktywów przedsiębiorstwa⁵⁴.

Proces budowania silnej marki jest tematem rozważań Pogorzelskiego, który proponuje rozpatrywanie marki na czterech poziomach: percepcyjnym, emocjonalnym, społecznym i kulturowym. Według autora poziomy te odpowiadają

48 W. Olins, *Wally Olins...*, s. 15.

49 G. Urbanek, E. Kosińska (red.), *Zarządzanie...*, s. 24.

50 D. Castenow, *Marketing w praktyce*, PWE, Warszawa 1996, s. 133.

51 K. Andruszkiewicz (red.), *Marketing...*, s. 240–241.

52 Ph. Kotler, M. Kotler, *Przez marketing...*, s. 74–75.

53 K. Andruszkiewicz (red.), *Marketing...*, s. 240.

54 M. Daszkiewicz, S. Wrona, *Kreowanie marki...*, s. 11.

czterem rodzajom brandingu i dotyczą czynników wpływających na zachowania nabywców⁵⁵. Na poziomie brandingu percepcyjnego Pogorzelski rozumie markę jako zbiór skojarzeń, których celem jest stworzenie „złotego standardu” w danej kategorii. Tak rozumiany branding polega na percepcyjnym dopasowaniu do odbiorcy i składaniu obietnic przewyższających obietnice firm konkurencyjnych. Według autora jest on najczęściej stosowany przez organizacje i związany z pozycjonowaniem, budowaniem wizerunku i korzyściami dla nabywcy⁵⁶. Autor odwołuje się tutaj do poglądów Reeda i innych, według którego właściwe zarządzanie marką tworzy z niej symbol określonych skojarzeń, dopasowanych do wybranego segmentu rynku⁵⁷. W obszarze brandingu emocjonalnego marka rozumiana jest jako relacja emocjonalna, której celem jest wywołanie bezwarunkowej lojalności. Marka obiecuje wtedy emocjonalne spełnienie, bazując na nieświadomej ocenie wartości na podstawie odczuć. Pogorzelski wskazuje na szereg przewag brandingu emocjonalnego nad percepcyjnym, argumentując, iż emocje są przetwarzane intensywniej niż argumenty racjonalne i dominują w procesie podejmowania decyzji. Ponadto działają szybciej niż reakcje świadome⁵⁸. Pogorzelski nawiązuje do słów Gobe, zdaniem którego branding emocjonalny pozwala emocjonalnie łączyć produkty i konsumentów na poziomie doświadczania emocjonalnego spełnienia⁵⁹. Do wagi relacji emocjonalnych marek z klientami nawiązuje również Grębosz w kontekście pozycjonowania innowacyjnych marek⁶⁰. Budowanie więzi z klientami jest ponadto istotne w obszarze zwiększania lojalności już pozyskanych klientów⁶¹. Trzeci poziom, branding społeczny, traktuje markę jako wartość łączącą ludzi, jako „spoiwo społeczne wspomagające tworzenie autentycznych wspólnot konsumentów”⁶². Może ona wówczas stanowić warty poświęcenia cel i oferować głębszą przynależność. Według Pogorzelskiego ten poziom brandingu opiera się na proponowaniu przez markę na tyle cennych wartości, aby były one warte wspólnego zaangażowania⁶³. Autor wspomina ponadto o typologii wspólnot konsumpcyjnych Canniforda, który dzieli

55 J. Pogorzelski, *Marka na cztery sposoby*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 13.

56 *Ibidem*, s. 21.

57 A. Reed, J.B. Cohen, L.E. Bolton, A. Bhattacharjee, *When Brands Are Built from Within: A Social Identity Pathway to Liking and Evaluation*, [w:] J.R. Priester, D.J. MacInnis, C. Whan Park (red.), *Handbook of Brand Relationship*, Society for Consumer Psychology, ME Sharpe, New York 2009, s. 124–150.

58 J. Pogorzelski, *Marka...*, s. 72–76.

59 M. Gobe, *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People*, Allworth Press, New York 2001, s. XIV.

60 M. Grębosz, *The Character of Brands Positioning Messages of Selected Innovative Companies*, „Handel Wewnętrzny” 2017, nr 5, s. 180–189.

61 M. Trojanowski, *W kierunku budowania więzi z klientami – nowe wyzwanie dla marketingu*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2000, t. 2, nr 852, s. 31–41.

62 J. Pogorzelski, *Marka...*, s. 17.

63 *Ibidem*, s. 126–130.

zbiorowości na trzy rodzaje grup: subkultury konsumpcyjne, plemiona konsumentów i społeczności marki⁶⁴. Ostatni poziom, branding kulturowy, rozumie markę jako ideę i ikonę kulturową, poprzez którą konsumenci manifestują swoją tożsamość, stanowiącą sens ich życia. Tak rozumiana marka proponuje konsumentowi konkretną narrację na temat jego tożsamości. Autor podkreśla w tym miejscu wagę spójności pomiędzy kulturą marki a kulturą wewnątrz organizacji, która tę markę tworzy⁶⁵. Pogorzelski odwołuje się tutaj do modelu McCrackena dotyczącego przepływu znaczenia kulturowego do nabywcy za pośrednictwem komercyjnych produktów⁶⁶, a także do teorii kultury konsumpcyjnej Arnoulda i Thompson⁶⁷.

Pogorzelski uporządkował typologię rodzajów brandingu i sposobów rozumienia marki, akcentując różne jej wymiary. Warto podkreślić, iż autor nie deprecjonuje budowania marki w oparciu o pierwszy poziom (podejście percepcyjne), a jedynie wskazuje, że humanizacja marki rozpoczyna się od poziomu emocjonalnego⁶⁸. Akcentuje również podejście oparte na integracji wszystkich poziomów brandingu w procesie budowania silnej marki. W odniesieniu do niniejszej pracy zasadne wydaje się przyjęcie podejścia opartego na wszystkich wymienionych poziomach marki. Szczególnej uwagi wymaga wymiar kulturowy, gdzie akcentowana jest kultura wewnątrz organizacji, mająca znaczenie dla budowania marki pracodawcy.

Jednym z poziomów brandingu opisywanych przez Pogorzelskiego jest podejście emocjonalne, akcentowane również przez Kossona. Zbudowanie silnej marki według autora może opierać się na przeniesieniu jej z poziomu funkcjonalnych korzyści na poziom emocjonalnych wartości. Zdaniem Kossona firmy nie powinny traktować swoich marek jedynie przez pryzmat oferowanych produktów, ale też przez wartości, jakie mogą one wnieść w życie konsumentów dążących do spełnienia potrzeby samorealizacji. Marka oparta na wartościach to więcej niż realizowanie potrzeb klientów. Poprzez wartości autor rozumie „niematerialne pojęcia, które odzwierciedlają najważniejsze sprawy w życiu człowieka”⁶⁹. Proces budowania marki opartej na tak rozumianych wartościach Kosson proponuje rozpocząć od stworzenia wizji przyszłości i omówienia miejsca, jakie zajmie w niej marka. Autor przypomina, że marka powinna zachować

64 R. Canniford, *How to Manage Consumer Tribes*, „Journal of Strategic Marketing” 2011, no. 19, s. 591–606.

65 J. Pogorzelski, *Marka...*, s. 184–195.

66 G. McCracken, *Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods*, „Journal of Consumer Research” 1986, no. 13, s. 71–84.

67 E.J. Arnould, C.J. Thompson, *Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research*, „Journal of Consumer Research” 2005, no. 31, s. 868–882.

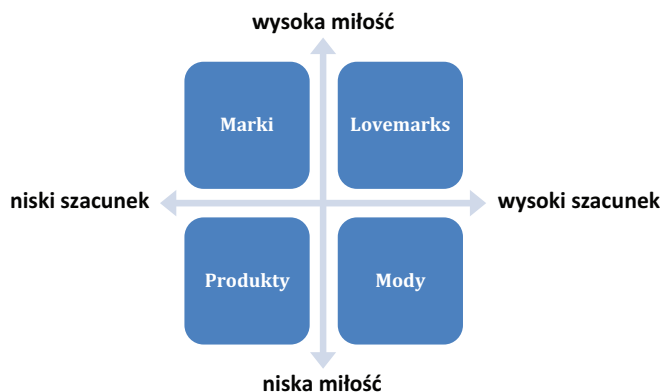
68 J. Pogorzelski, *Marka...*, s. 231.

69 G. Kosson, *Złam konwencję, czyli jak stworzyć wielką markę*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin 2013, s. 29.

wewnętrzzną spójność. Wśród narzędzi budowania tak pojętej marki wymienia między innymi opowieść marki (*brand story*), która wizualizuje jej tożsamość i wprowadza w jej świat. Tu również podkreśla istotną rolę przekazu emocjonalnego. Innym narzędziem budowania silnej marki omawianym przez Kossona jest marketing doświadczeń. Autor zaleca oddziaływanie na możliwie wszystkie zmysły konsumenta, jak i odwoływanie się do jego emocji, myśli oraz działań⁷⁰.

Podejście Kossona wpisuje się w emocjonalny poziom marki opisywany przez Pogorzelskiego. Autor podkreśla wagę emocji i wartości w tworzeniu silnej marki.

Z emocjonalnym podejściem do marki Kossona i holistycznym Pogorzelskiego koresponduje idea *lovemarks*. Została ona opisana przez Roberta, prezesa globalnej agencji Saatchi & Saatchi⁷¹. Jego zdaniem marki mogą być określane przy pomocy dwóch wymiarów: miłości i szacunku klientów wobec marek. Wysokie i niskie poziomy tych wymiarów prowadzą do wyróżnienia czterech typów marek, opisanych na schemacie (rys. 5).



Rysunek 5. Koncepcja *lovemarks* Kevina Roberta

Źródło: P. Tkaczyk, *Lovemarks – jak zbudować markę, którą pokochają klienci?*, 25.08.2016, <https://sprawnymarketing.pl/lovemarks/> (dostęp: 03.05.2018).

Tkaczyk, odwołując się do koncepcji *lovemarks*, pisze, iż marki darzone niskim poziomem szacunku i miłości nazywane są zwyczajnie „produktami”. Klienci bez problemu wymieniają je na inne, kierując się ceną, terminem dostawy, dostępnością czy wygodą. Produkty wzbudzające szacunek, jednak nie obdarzane przez klientów miłością nazywane są przez Roberta „markami”. O ich wyborze decyduje zdroworozsądkowe podejście klienta. Do tej grupy Tkaczyk zalicza np. markę Toyota w kategorii samochodów. Produkty obdarzane przez klientów jedynie miłością, nie szacunkiem, to mody, które zazwyczaj szybko przemijają.

⁷⁰ *Ibidem*, s. 12–99.

⁷¹ K. Roberts, *Lovemarks: The Future Beyond Brands*, powerHouse Books, New York 2004.

Typem, do którego marki winny dążyć, są *lovemarks*, charakteryzujące się wysokim poziomem miłości i szacunku ze strony klientów. Cieszą się one gronem nie tylko lojalnych klientów, lecz wręcz fanów, którzy emocjonalnie i pozytywnie wypowiadają się na ich temat. Wśród nich Tkaczyk wymienia Teslę i Apple⁷².

Z opisanych koncepcji Pogorzelskiego, Kossona i Robertsa dotyczących budowania silnych marek wynika jednoznacznie, iż współcześnie branding daleki jest od bazowania jedynie na percepcyjnym i funkcjonalnym charakterze. Niezbędne okazuje się oferowanie konsumentom wartości wyższego rzędu, silne zaangażowanie emocjonalne, próba towarzyszenia w ich życiu czy budowania tożsamości opartej na użytkowaniu danej marki. Idea zawarta w opisanych koncepcjach będzie stanowiła podstawę dalszych rozważań na temat marki.

W niniejszym podrozdziale dokonano analizy różnorodnych definicji, funkcji i elementów marki. Dla potrzeb pracy przyjęto rozumienie marki autorstwa Kotlera, oparte na sześciu poziomach znaczeniowych. W kwestii funkcji marki za kluczowy uznano podział na funkcje, jakie pełni ona wobec nabywców i przedsiębiorstwa. W ramach niniejszej pracy funkcje te będą dotyczyły potencjalnych pracowników firmy (nabywców) oraz firmy jako pracodawcy. Z kolei za najważniejsze elementy marki uznano wirtualne elementy według podziału Altkorna. W ramach marki pracodawcy będą to związane z nią emocje i skojarzenia. Elementy funkcjonalne mogą dotyczyć obszaru benefitów kojarzonych z daną marką pracodawcy.

Obecny podrozdział pozwolił na przegląd analiz i sposobów rozumienia pojęcia marki jako wyjściowego z punktu widzenia tematyki pracy. Zrealizowane badania nie koncentrowały się jednak na markach ogółem, lecz na potencjalnych relacjach pomiędzy dwoma specyficznymi rodzajami marek w ramach danej organizacji: marki produktu oraz marki korporacyjnej w rozumieniu marki pracodawcy. Kolejny podrozdział dotyczyć zatem będzie rozróżnienia i funkcji pełnionych przez markę produktu i markę korporacyjną.

2.2. Rozróżnienie i relacje pomiędzy marką produktu a marką korporacyjną

Jak wynika z definicji marki zawartych w poprzednim podrozdziale, może ona odnosić się nie tylko do produktów czy usług, lecz również osób, miejsc, organizacji czy przedsięwzięć. Jednym z podmiotów marki może być konkretna firma lub korporacja, tworząc wówczas markę korporacyjną. Kluczowe dla

72 P. Tkaczyk, *Lovemarks – jak zbudować markę, którą pokochają klienci?*, 25.08.2016, <https://sprawnymarketing.pl/lovemarks/> (dostęp: 03.05.2018).

niniejszej pracy jest rozróżnienie i postawienie granicy pomiędzy marką produktu a marką korporacyjną. Podrozdział ten koncentruje się między innymi na wskazaniu zakresów znaczeniowych tych dwóch pojęć oraz ich wzajemnym nakładaniu się.

Kluczową z punktu widzenia niniejszej pracy jest marka jako organizacja, zwana w dalszej części marką korporacyjną. Garbarski pisze, iż ta perspektywa postrzegania marki odnosi się do takich elementów jak: kultura organizacyjna, wartości firmy, innowacje, troska o środowisko naturalne. Elementy te mogą stanowić dodatkowe propozycje wartości dla klienta, wzmacniając atrybuty oferowanych przez firmę produktów. Co więcej, autor zauważa, że wymienione atrybuty marki jako organizacji mogą być trwalsze niż marki produktu, gdyż są trudniejsze do skopiowania przez konkurencyjne podmioty⁷³.

W literaturze przedmiotu pojawia się również wyróżnienie określenia „marka firmowa”, dla zaakcentowania, że odnosi się ona do jednego podmiotu gospodarczego, a nie do wielu jak w przypadku marki korporacyjnej. Za Daszkiewicz i Wroną marka korporacyjna będzie w dalszej części pracy traktowana jako tożsama z marką firmową, niezależnie od ilości podmiotów gospodarczych, które obejmuje⁷⁴.

Aaker wiąże markę korporacyjną przede wszystkim ze skojarzeniami z organizacją⁷⁵. Keller i Richey zauważają, iż marka korporacyjna jest „postrzegana w takim samym stopniu poprzez to kim jest i jakie działania podejmuje”⁷⁶. Natomiast Knox i Bickerton traktują ją jako „wizualny, werbalny i behawioralny wyraz unikalnego modelu biznesowego danej organizacji”⁷⁷. Odwołując się do przytoczonych powyżej opinii można zatem wysunąć tezę, iż marka korporacyjna traktowana jest szerzej i bardziej dogłębnie niż marka produktu. Szczegółowe porównanie marki produktu i marki korporacyjnej prezentuje tabela 2. Marka produktu koncentruje się na produkcie lub grupie produktów, za których rozwój odpowiada dział marketingu. Wykreowane przez niego wartości marki produktu komunikowane są klientom i potencjalnym klientom za pomocą narzędzi komunikacji marketingowej. Marka produktu posiada bardziej funkcjonalny, krótkofalowy charakter związany z cyklem życia danego produktu. W przeciwieństwie do niej marka korporacyjna opiera się na cyklu życia całej organizacji; jej horyzont czasowy jest zatem znacznie dłuższy. Wyznawane przez nią wartości dotyczą całej organizacji i komunikowane są nie tylko klientom, lecz

73 L. Garbarski (red.), *Marketing. Kluczowe...*, s. 166.

74 M. Daszkiewicz, S. Wrona, *Kreowanie marki...*, s. 26–27.

75 D. Aaker, *Leveraging the Corporate Brand*, „California Management Review” 2004, vol. 46, no. 3, s. 7.

76 K.L. Keller, K. Richey, *The Importance of Corporate Brand Personality Traits to a Successful 21st Century Business*, „Journal of Brand Management” 2006, vol. 14, s. 75.

77 S. Knox, D. Bickerton, *The Six Conventions of Corporate Branding*, „European Journal of Marketing” 2003, vol. 37, no. 7/8, s. 998–1116.

także innymi grupom interesariuszy (pracownikom, konkurencji, społeczności lokalnej). W związku z tym podmiotem zarządzającym marką korporacyjną jest dyrekcja firmy, a jej charakter jest strategiczny i długofalowy.

Tabela 2. Marka korporacyjna a marka produktu – zestawienie

Wymiar	Marka produktu	Marka korporacyjna
Przedmiot, zakres i skala	pojedynczy produkt lub grupa powiązanych produktów	cała organizacja (obejmuje „korporację” i jej ofertę)
Zarządzanie	menedżer marki	dyrektor zarządzający
Odpowiedzialność	dział marketingu	cała organizacja
Wartości (tożsamość marki)	wykreowane przez dział marketingu i agencje reklamowe (wyobrażenia wsparta badaniami rynku)	autentyczne, zakorzenione w wartościach założyciela organizacji (wartości i przekonania wspólne dla członków organizacji, jej dziedzictwo)
Grupy odbiorców	zewnętrzni klienci	wiele grup wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy
Komunikacja (środki)	komunikacja marketingowa (reklama, PR, sprzedaż osobista, promocja sprzedaży)	całościowa wewnętrzna i zewnętrzna komunikacja korporacji, różne kanały i środki (oferta, kultura, zachowanie zarządu, pracowników, komunikacja nieformalna, nowe media)
Horyzont czasowy	krótki cykl życia produktu	długi cykl życia organizacji
Znaczenie (poziom)	funkcjonalny	strategiczny

Źródło: M. Daszkiewicz, S. Wrona, *Kreowanie marki korporacyjnej*, Difin, Warszawa 2014, na podst. M.J. Hatch, M. Schultz, *Bringing the Corporation into Corporate Branding*, „European Journal of Marketing” 2003, vol. 37, no. 7/8, s. 1044; J.M.T. Balmer, *Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing*, „European Journal of Marketing” 2001, vol. 35, no. 3/4, s. 281.

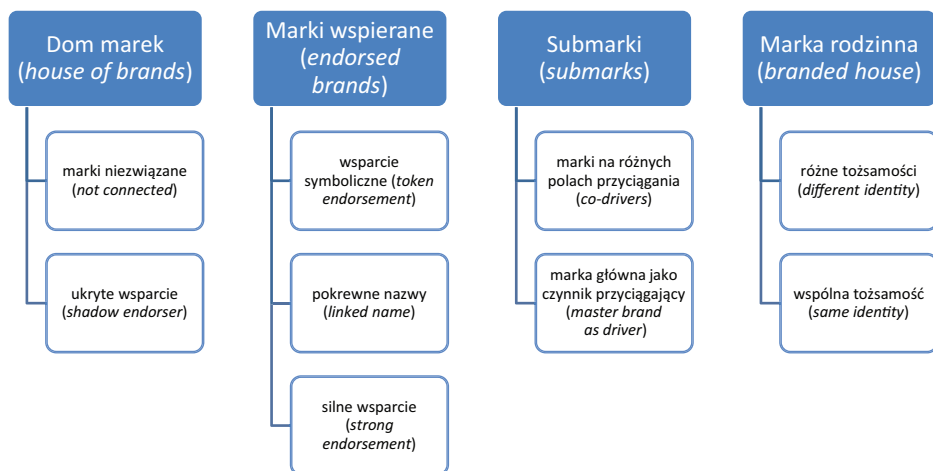
W niniejszym podrozdziale opisane zostały dotychczas różnice pomiędzy marką korporacyjną a marką produktu. Zasadna wydaje się również analiza relacji, które mogą występować pomiędzy markami wewnątrz danej organizacji, w tym wzajemne zależności pomiędzy marką korporacyjną a marką produktu. Aaker i Joachimsthaler opisują spektrum relacji między takimi markami, dzieląc je na cztery strategie. Zależności te prezentuje rysunek 6.

Analizując powyższe zależności, marka korporacyjna może zatem pełnić różne role w stosunku do marki produktu⁷⁸:

- marka korporacyjna jako marka nadrzędna – marki produktów budowane są na bazie marki korporacyjnej i uzupełniane o elementy identyfikujące konkretny produkt;

⁷⁸ D. Aaker, *Brand Portfolio Strategy*, Free Press, New York 2004, s. 263, [za:] K.J. Chmielewski, *Rola marki korporacyjnej w portfelu marek*, <http://www.czasopismologistyka.pl/artykuly-naukowe/send/329-artykuly-na-plycie-cd-2/7399-artykul> (dostęp: 30.12.2015).

- marka korporacyjna jako marka wspierająca – marka korporacyjna stoi za poszczególnymi produktami na poziomie emocjonalnym i funkcjonalnym;
- marka korporacyjna jako ukryte wsparcie – marka korporacyjna zwykle reprezentuje firmę holdingową wobec uczestników rynków finansowych.



Rysunek 6. Spektrum relacji między markami

Źródło: D. Aaker, E. Joachimsthaler, *The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge*, „California Management Review” 2000, vol. 42, no. 4, s. 9.

Kryterium podziału wzajemnych zależności między markami jest zatem widoczność marki korporacyjnej i jej wpływ na markę produktu. O rosnącej sile tego wpływu może świadczyć współcześnie obserwowany wzrost zainteresowania marką korporacyjną. Według Daszkiewicz i Wrony przyczyny tego zjawiska to⁷⁹:

- przyspieszenie i skrócenie cyklu życia wielu kategorii produktów – współcześnie zwłaszcza produkty zaawansowane technologicznie relatywnie szybko są zastępowane nowymi, z uwagi na postęp technologiczny i wprowadzane innowacje. Wobec tego faktu, zdaniem autorek, firmy preferują inwestycje w silne marki korporacyjne zamiast marki produktów, gdyż mogą one przynieść bardziej długofalowe korzyści;
- rosnące koszty kreowania i utrzymywania marek produktów – koncentracja na promowaniu jednej marki korporacyjnej pozwala na oszczędność środków w porównaniu do inwestowania w kampanie marketingowe wielu marek produktów danej firmy;
- postępująca standaryzacja wielu produktów – postęp technologiczny przyczynia się również do coraz większej standaryzacji i upodabniania się do siebie produktów. Stąd silna marka korporacyjna tym bardziej staje się źródłem przewagi konkurencyjnej i wyróżnikiem wśród innych producentów;

79 Na podst.: M. Daszkiewicz, S. Wrona, *Kreowanie marki...*, s. 30–32.

- dominacja usług i wzrost znaczenia personelu – to najważniejsza, z punktu widzenia tematyki niniejszej pracy, przyczyna wzrostu zainteresowania marką korporacyjną. Z uwagi na rosnącą pozycję rynku usług, nawet w przypadku sprzedaży dóbr materialnych, coraz większe znaczenie ma personel świadczący te usługi. Firmy konkurują zatem nie tylko o klientów, ale i najlepszych pracowników. Zbudowanie i zarządzanie wizerunkiem atrakcyjnego pracodawcy, co realizowane jest poprzez działania zewnętrznego i wewnętrznego employer branding, wymaga też dbałości o silną markę korporacyjną, która pozwoli pozyskać i utrzymać najlepszych pracowników;
- rozwój koncepcji CSR (społeczna odpowiedzialność biznesu) – według definicji Komisji Europejskiej CSR to koncepcja, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochrony środowiska w swoich strategiach działań na rynku, a także w stosunkach z różnymi grupami interesariuszy⁸⁰. Koncepcja ta w centrum zainteresowania stawia organizację (czyli markę korporacyjną) i grupy jej interesariuszy, nie zaś poszczególne produkty i ich marki. Co więcej, klienci coraz częściej w swoich decyzjach zakupowych kierują się kryterium społecznej odpowiedzialności firmy, sposobu traktowania przez nią pracowników, działań na rzecz ochrony środowiska czy relacji ze społecznością lokalną;
- rozwój technologii cyfrowej i szeroki dostęp do informacji – współcześnie klienci za sprawą internetu i nowoczesnych technologii posiadają szerszy niż kiedykolwiek dostęp do informacji o producencie i organizacji. Autorki wspominają też o apelach Komisji Europejskiej, która wskazuje na potrzebę rosnącej transparentności działań organizacji, między innymi poprzez udostępnianie interesariuszom większej ilości danych. Wobec tych tendencji, zasadna wydaje się dbałość o budowanie silnej marki korporacyjnej;
- wzrost znaczenia zasobów niematerialnych w budowaniu przewagi konkurencyjnej – obecnie przedsiębiorstwa coraz większą uwagę przywiązują do kapitału intelektualnego, czyli między innymi wiedzy, kultury organizacyjnej, reputacji firmy czy właśnie marki. Zdaniem autorek marka korporacyjna to wartość stanowiąca jeden z najskuteczniejszych sposobów zdobywania i utrwalania przewagi konkurencyjnej, przekładająca się na terazniejszą i przyszłą kondycję organizacji.

Powyższe przyczyny wzrostu zainteresowania marką korporacyjną dotyczą zarówno przesłanek finansowych związanych z inwestycją w jedną markę korporacyjną (zamiast w pojedyncze marki produktów), jak i przesłanek niematerialnych dotyczących globalnych kierunków rozwoju marek. Występowanie i pogłębianie się powyższych trendów i zjawisk może zaowocować jeszcze

80 Green Paper „Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility”, COM(2001)366 Final, Commission of the European Communities, 18.07.2001.

większym zainteresowaniem marką korporacyjną. Można przypuszczać, iż wraz z nią organizacje będą przywiązywały coraz większą wagę do budowania i zarządzania marką firmy jako pracodawcy. Dla potrzeb pracy w dalszych rozważaniach marka korporacyjna będzie rozumiana przez pryzmat marki adresowanej do klientów organizacji. Celowo w pracy nie używa się terminu marki produktu, gdyż przeprowadzone badania nie dotyczyły konkretnych produktów (marek produktów) badanych organizacji, lecz bardziej ogólnych wartości komunikowanych klientom. Warto tym samym podkreślić, iż marka korporacyjna nie jest jednak w pracy utożsamiana z marką produktu; stoi ona w pozycji nadrzędnej zarówno w stosunku do marki pracodawcy, jak i produktu. Powyższe rozróżnienie na markę korporacyjną i markę pracodawcy stanowi podstawę opisanych w niniejszej pracy badań. Ich celem jest bowiem między innymi poszukiwanie zależności pomiędzy tymi dwoma rodzajami marek w obrębie danej organizacji. Badaniu poddano wizerunki wybranych marek, dlatego kolejny podrozdział koncentruje się na wyjaśnieniu pojęcia wizerunku marki i zestawieniu go z terminami tożsamości, reputacji oraz osobowości marki.

2.3. Wizerunek, tożsamość, reputacja a osobowość marki jako elementy ją definiujące

Wcześniejsze podrozdziały koncentrowały się na różnorodności definicji i podstawowych aspektach dotyczących budowania silnej marki. Podniesiono również tematykę różnic i wzajemnych zależności pomiędzy marką korporacyjną a marką produktu. Znaczące wydaje się rozszerzenie opisu marki o dalsze elementy budujące jej obraz w oczach klientów i innych grup interesariuszy. Istotnymi elementami dla każdej marki – zarówno produktu, jak i korporacyjnej – jest sposób jej postrzegania przez otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne. Z postrzeganiem tym związane są pojęcia wizerunku, tożsamości i reputacji marki. W poprzednim podrozdziale dokonano przeglądu definicji i sposobów rozumowania marki. Niektórzy z autorów podkreślali związek marki z wizerunkiem, lub wręcz utożsamiali oba pojęcia. Inni łączyli pojęcie marki z tożsamością. Z uwagi na złożoność przedstawionych ujęć, obecny podrozdział poświęcony jest przeglądowi definicji i wzajemnych relacji pomiędzy wizerunkiem, tożsamością, reputacją a osobowością marki.

Jednym z najbardziej rozpowszechnionych terminów związanych z postrzeganiem marki jest jej wizerunek. W tej części podrozdziału omówione zostanie pojęcie wizerunku, a także wizerunku firmy oraz wizerunku marki. Koncepcja

wizerunku pojawiła się w latach 50. XX w., a za jednego z jej pierwszych badaczy uważa się Martineau⁸¹. Na przestrzeni kolejnych dziesięcioleci tworzone różnorodne definicje wizerunku. Winick podkreśla, iż jest on „wynikiem doświadczeń, wspomnień i wrażeń jakiejś osoby, związanych z jakimś przedsiębiorstwem”⁸². Abratt określa wizerunek jako „całościowe wrażenie powstające w umysłach ludzi, które jest odbiciem tożsamości przedsiębiorstwa”⁸³. Podobna definicja wizerunku autorstwa Gray i Smeltzer również odnosi się do całości przedsiębiorstwa⁸⁴. Nieco szersze spojrzenie na wizerunek prezentuje z kolei późniejsza definicja Kotlera i Baricha, dla których jest to „suma przekonań postaw i wrażeń, jakie osoba lub grupa ma w stosunku do jakiegoś obiektu”⁸⁵.

Współczesne definicje wskazują na podobne elementy budujące wizerunek. Mruk pisze o nim jako o „syntezie wyobrażeń, odczuć, oczekiwań, które powstają w efekcie odbieranych bodźców”⁸⁶. Nieco bardziej ogólna definicja wizerunku należy do Davisa, dla którego to „złożona intelektualna lub zmysłowa interpretacja, sposób postrzegania kogoś lub czegoś; wytwór umysłu wynikający z dedukcji opartej na dostępnych przesłankach, zarówno realnych, jak i wyobrażonych, uwarunkowany wrażeniami, przekonaniami, ideami i emocjami”⁸⁷.

Zaprezentowane powyżej analizy wizerunku obfitują w niekonkretne, symboliczne i „miękkie” sformułowania, co pozwala przypuszczać, że podobnie jak definicja marki, wizerunek postrzegany jest jako pojęcie niejednoznaczne, a tym samym o szerokim znaczeniu. Przenosząc te ogólne definicje na grunt marketingu wizerunek może być ujmowany jako obraz organizacji funkcjonującej na rynku⁸⁸. Budzyński pisze, iż wizerunek powstaje „w wyniku komunikowania się przedsiębiorstwa z podmiotami jego otoczenia i pod wpływem informacji o przedsiębiorstwie z innych źródeł”⁸⁹. Jest zatem „tym, co ludzie myślą o przedsiębiorstwie”⁹⁰.

81 T. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2010, s. 65.

82 C. Winick, *How to Find Out What Kind of Image You Have*, [w:] L.H. Bristol Jr. (ed.), *Developing the Corporate Image*, Charles Scribner's Sons, New York 1960, s. 23–37.

83 R. Abratt, *A New Approach to the Corporate Image Management Process*, „Journal of Marketing Management” 1989, vol. 5, no. 1, s. 63–76.

84 E.R. Grey, L.R. Smeltzer, *SMR Forum: Corporate Image – an Integral Part of Strategy*, „Sloan Management Review” 1985, vol. 26, no. 4, s. 73–78.

85 Ph. Kotler, H. Barich, *A Framework for Marketing Image Management*, „Sloan Management Review” 1991, vol. 32, no. 2, s. 94–104.

86 H. Mruk, *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 154.

87 A. Davis, *Public Relations*, PWE, Warszawa 2007, s. 47.

88 M. Fleischer, *Corporate Identity, Public Relations*, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji TWP we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 108–109.

89 W. Budzyński, *Public relations. Strategia i nowe techniki kreowania wizerunku*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2008, s. 27.

90 W. Budzyński, *Public relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2004, s. 73.

Nie jest to jednak „wierne odzwierciedlenie rzeczywistości, lecz jest tworzony w subiektywnym i aktywnym procesie postrzegania”⁹¹.

Literatura przedmiotu wskazuje także na liczne rodzaje, podziały i sposoby postrzegania wizerunku. Budzyński zakłada, iż wizerunek może istnieć zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Wizerunek wewnętrzny tworzony jest w umysłach pracowników jako obraz przedsiębiorstwa; zewnętrzny powstaje natomiast u poszczególnych grup istniejących w otoczeniu organizacji jako jej całościowe wyobrażenie⁹². Autor wskazuje na podział wizerunku według kategorii podmiotu, którego on dotyczy. Wyróżnił zatem wizerunek branży, firmy i marki, przy czym wizerunek branży posiada najszerszy zakres znaczeniowy i „oznacza łączny obraz firm, organizacji i instytucji działających w danej branży”⁹³.

W ramach bardziej szczegółowego podziału wizerunku podano jego następujące rodzaje:

- wizerunek rzeczywisty (lub obcy) to rzeczywisty obraz firmy wśród stykających się z nią osób;
- wizerunek lustrzany (lub własny) to obraz danej firmy w oczach jej pracowników;
- wizerunek pożądaný to wizerunek docelowy, informujący o tym, jak dana firma chciałaby być postrzegana przez otoczenie;
- wizerunek optymalny stanowi kompromis pomiędzy wcześniejszymi trzema rodzajami wizerunku, możliwy do osiągnięcia w danych warunkach⁹⁴.

Podobne rodzaje wizerunku rozróżnia Rytteł:

- wizerunek pożądaný – to wizerunek zamierzony stanowiący wynik planowania strategicznego firmy;
- wizerunek rozproszony – wizerunek wynikający z wprowadzenia w życie planu strategicznego; zazwyczaj różni się od pożądanego;
- wizerunek zarejestrowany – wizerunek wynikający ze sposobu postrzegania firmy przez konsumentów i osoby niezainteresowane⁹⁵.

Z punktu widzenia otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego firmy Budzyński dokonuje podziału na:

- „wizerunek własny – wśród pracowników firmy;
- wizerunek obcy – uśredniony wizerunek w pozostałych grupach otoczenia”⁹⁶.

91 W. Budzyński, *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2002, s. 11.

92 T. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa...*, s. 67.

93 W. Budzyński, *Wizerunek równoległy. Nowa szansa promocji firmy i marki*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2008, s. 16.

94 W. Budzyński, *Wizerunek firmy...*, s. 16–17.

95 A. Rytteł, *Efekt kraju pochodzenia produktu*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 6, s. 8.

96 W. Budzyński, *Public relations. Strategia...*, s. 36.

Inna typologia wizerunków, autorstwa Cenker, zaprezentowana została w tabeli 3.

Tabela 3. Rodzaje wizerunków

Wizerunek organizacji			
■ Silny (przedsiębiorstwo ma wyraźnie określone miejsce w świadomości otoczenia, obraz jest spójny i wyrazisty)	■ Pozytywny ■ Negatywny ■ Obojętny (nijaki)	■ Własny (sposób postrzegania firmy przez samą siebie) ■ Obcy (wyobrażenie otoczenia o firmie)	■ Aktualny (widziany w chwili obecnej) ■ Planowany (wizerunek docelowy)

Źródło: E.M. Cenker, *Public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000, s. 46, [za:] A. Kwiecień, *Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010, s. 21.

Warto zauważyć, iż przedstawiona w tabeli 3 klasyfikacja rodzajów wizerunków stoi w sprzeczności do niektórych jego definicji. Jeśli bowiem, parafrazując przytoczone wyżej definicje, określimy wizerunek jako pewien obraz podmiotu w umysłach odbiorców, wówczas trudno mówić o wizerunku pożądanym. Stanowi on bowiem obraz idealny, nie rzeczywisty, „w umysłach odbiorców”. Z punktu widzenia tematyki niniejszej pracy istotny zdaje się podział na wizerunek własny i obcy. W odniesieniu do obszaru wizerunku marki jako pracodawcy, będzie on dotyczył obrazu firmy w oczach pracowników i otoczenia zewnętrznego, czyli na przykład potencjalnych pracowników – adresatów działań employer brandingowych firmy. Podział ten koresponduje zatem z klasyfikacją na wewnętrzną i zewnętrzną employer branding, opisaną w poprzednim rozdziale.

Jak wspomniano, wizerunek w kontekście marketingowym może dotyczyć branży, firmy lub marki. Powyżej zaprezentowano analizy dotyczące wizerunku ogólnie. Należy jednak odróżnić definicję wizerunku od wizerunku marki i wizerunku firmy. W dalszej części niniejszego podrozdziału przedstawiono definicje wizerunku marki oraz wizerunku firmy.

Altkorn definiuje wizerunek marki jako „następstwo i skutek odbioru, obraz tożsamości w świadomości konsumenta”⁹⁷. Ta definicja wizerunku marki zostanie przyjęta w pracy na potrzeby dalszych rozważań. Inni autorzy również nazywają wizerunek marki „obrazem tożsamości marki w świadomości konsumenta, zbiorem przekonań o jej atrybutach i skojarzeniach, a także sposobem, w jaki dana marka jest postrzegana przez jej rzeczywistych i potencjalnych nabywców”⁹⁸. Figiel z kolei pisze, iż wizerunek marki można zidentyfikować jako „zestaw wyobrażeń, które są reakcją konsumentów na markę”⁹⁹. Kłeczek, Kall

⁹⁷ J. Altkorn, *Strategia marki...*, s. 39.

⁹⁸ A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J.W. Wiktor, *Marketing usług*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 99.

⁹⁹ A. Figiel, *Etnocentryzm konsumentki. Produkty krajowe czy zagraniczne*, PWE, Warszawa 2004, s. 77.

i Sagan rozumieją wizerunek marki jako jej „znaczenie dla nabywców” i wymieniają szereg skojarzeń tworzących jej wizerunek:

- sytuacji zakupu lub użycia;
- typu użytkownika;
- cech produktu;
- korzyści funkcjonalnych;
- korzyści związanych z doświadczeniami towarzyszącymi używaniu marki;
- korzyści symbolicznych;
- osobowości marki¹⁰⁰.

Obok wizerunku marki literatura przedmiotu podaje też szereg definicji wizerunku firmy, organizacji czy przedsiębiorstwa. Definicje te można podzielić na trzy grupy odnoszące się do:

- osobowości;
- obrazu firmy;
- funkcji wizerunku.

Pierwsza grupa definicji nawiązuje do pojęcia osobowości, które szerzej omówione zostanie w dalszej części niniejszego podrozdziału. Do tej grupy należy definicja wizerunku firmy autorstwa Penca, który nazywa wizerunek przedsiębiorstwa

kompozycją jego osobowości, która powstaje z jego filozofii, strategii, stylu kierowania, reputacji oraz zachowania się pracowników i innych przedstawicieli firmy. [...] stanowi on projekcję osobowości firmy, którą ludzie postrzegają, z którą się identyfikują i wobec której wyrażają własne opinie i odczucia¹⁰¹.

Druga grupa definicji traktuje wizerunek firmy jako obraz lub odbicie w świadomości odbiorców, co wprost koresponduje z definicjami wizerunku ogólnie. Frąckiewicz mówi na przykład o wizerunku jako o obrazie firmy w świadomości stykających się z nią osób. Obraz ten jest wyrazem „subiektywnego postrzegania i indywidualnej oceny firmy” oraz prywatną opinią każdego klienta na jej temat¹⁰². Wizerunek przedsiębiorstwa nazywany jest ponadto „zbiorem przekonań i myśli o nim, o jego marce lub produktach”¹⁰³ czy „odbiciem w świadomości przedstawicieli grup społecznych, wchodzących w skład otoczenia firmy”¹⁰⁴. Begg dodaje, że wizerunek firmy „powstaje na podstawie czynników natury rozumowej, emocjonalnej i społecznej”¹⁰⁵.

100 R. Kłeczek, J. Kall, A. Sagan, *Zarządzanie marką*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 15.

101 J. Penc, *Menedżer w działaniu. Sekrety prowadzenia biznesu. Tom I*, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 191.

102 E. Frąckiewicz, *Zarządzanie marketingowe*, PWE, Warszawa 2004, s. 208–209.

103 L. Żabiński (red.), *Marketing: koncepcje, badania, zarządzanie*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego, Katowice 2002, s. 461.

104 W. Budzyński, *Public relations. Strategia...*, s. 36.

105 D. Begg, *Makroekonomia*, PWE, Warszawa 1992, s. 46.

W trzeciej grupie definicji autorzy akcentują funkcję, jaką wizerunek pełni dla danej firmy. Podkreślając rolę wizerunku firmy Ławicki pisze, iż stanowi on „istotny czynnik wpływający na decyzje wyboru marki przez konsumentów”¹⁰⁶. Żabiński dodaje, że „pozytywny wizerunek firmy pozwala uzyskać większą lojalność nabywców wobec firmy i jej produktów, a także może się przyczynić do zdobycia przewagi konkurencyjnej”¹⁰⁷.

Najszerszą definicję wizerunku firmy podaje Budzyński, przechodząc od ujęcia psychologicznego do teorii zarządzania. Autor traktuje firmę jako nadawcę informacji, otoczenie jako odbiorcę, a za cel przyjmuje stworzenie w tym otoczeniu pozytywnego obrazu nadawcy. Przy takim założeniu działania zmierzające do tego celu nazywa tworzeniem wizerunku firmy, a stan wytworzony w wyniku tego oddziaływania – jej wizerunkiem¹⁰⁸.

Jak wskazują powyższe definicje, rozróżnienie wizerunku marki i wizerunku firmy zależne jest od tego, czego dotyczy dana marka – korporacji czy produktu. Dla potrzeb niniejszej pracy wizerunek marki firmy dotyczyć będzie jej rozumienia w znaczeniu pracodawcy, w odróżnieniu od marki produktu. Podział ten wymaga zaznaczenia różnic pomiędzy marką produktu a marką korporacyjną w kwestii wizerunku. Budzyński wyróżnia dwa rodzaje wizerunków obejmujących relacje pomiędzy wizerunkiem firmy a marki produktu: wizerunek zintegrowany i wizerunek izolowany. Wizerunek zintegrowany dotyczy sytuacji, gdy organizacja świadomie integruje wizerunek firmy i marki. Wówczas sprzedaż produktów i usług odbywa się pod nazwą firmy, bez tworzenia osobnej marki produktu. Wizerunek izolowany występuje zaś wówczas, gdy firma tworzy odrębne marki produktu dla swoich produktów i usług, inne niż marka firmy. Niejednokrotnie organizacji nie zależy wtedy na tym, by klient utożsamiał określone produkty z marką konkretnej firmy¹⁰⁹.

O wizerunku korporacyjnym pisze również Keller, który utożsamia go ze skojarzeniem konsumenta z firmą lub korporacją wytwarzającą dany produkt bądź dostarczającą daną usługę. Zdaniem autora wizerunek korporacyjny jest szczególnie ważny, gdy marka korporacyjna odgrywa znaczącą rolę w strategii budowania świadomości marki¹¹⁰.

Terminem o pokrewnym znaczeniu jak pojęcie „wizerunku” firmy jest jej „tożsamość”. Ten termin również doczekał się wielu różnorodnych definicji. Na podstawie ich analizy można wyróżnić trzy grupy definicji tożsamości:

- definicje traktujące tożsamość jako zbiór elementów wizualnych, związanych z identyfikacją wizualną;

106 J.S. Ławicki, *Marketing sukcesu – partnering*, Difin, Warszawa 2005, s. 53.

107 L. Żabiński (red.), *Marketing...*, s. 461.

108 W. Budzyński, *Wizerunek równoległy...*, s. 11–12.

109 *Ibidem*, s. 16–17.

110 K.L. Keller, *Strategiczne zarządzanie marką. Kapitał marki – budowanie, mierzenie i zarządzanie*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015, s. 463.

- definicje tożsamości akcentujące relacje pomiędzy firmą a jej otoczeniem zewnętrznym;
- definicje wyróżniające poszczególne elementy tożsamości.

Do pierwszej z wymienionych grup zaliczyć można definicję Pogorzelskiego, który utożsamia tożsamość organizacji z pojęciem *corporate identity* i traktuje ją jako „podstawę osobowościową opisaną w formie wizualnych znaków oraz zasad postępowania i komunikacji z otoczeniem”¹¹¹. Blythe również uważa, iż „wyrazem tożsamości firmy są jej cechy postrzegane przez otoczenie, ułatwiające identyfikację, między innymi logo, barwy firmowe, nagłówki na firmowej papierii i wewnętrznych biuletynach, architektura budynków i wnętrz, uniformy, oznakowanie pojazdów, opakowania i produkty”¹¹². O koncepcji tożsamości jako systemu identyfikacji wizualnej przedsiębiorstwa pisze też Dąbrowski, przytaczając jej definicję jako „symbole, jakich organizacja używa, aby identyfikować siebie wobec ludzi”. Autor przywołuje ponadto szerszą definicję tożsamości przedsiębiorstwa autorstwa E. Selame i J. Selame, według której jest ona „wizualnym sposobem przekazania otoczeniu, kim i czym firma jest (jak postrzega sama siebie) i dlatego tożsamość ma silny związek z tym, jak otoczenie postrzega firmę”¹¹³. Mruk definiuje ją jako „ogół elementów (cech, korzyści, właściwości), świadomie budowanych przez przedsiębiorstwo w celu jego wyraźnego wyróżnienia wśród podmiotów konkurencyjnych”. Według autora „tożsamość jest zbiorem różnych działań przedsiębiorstwa, które mają na celu zbudowanie jego pożądanego obrazu w otoczeniu”¹¹⁴. Również Altkorn podkreśla rolę tożsamości jaką jest „wyróżnianie organizacji od innych rynkowych graczy, a zwłaszcza bliskich konkurentów”; samą tożsamość nazywa natomiast „zestawem podstawowych atrybutów firmy”¹¹⁵. Podobnie tożsamość traktuje Frąckiewicz, nazywając ją „sumą elementów, które pozwalają zidentyfikować przedsiębiorstwo, wyróżnić go spośród innych firm konkurencyjnych”¹¹⁶. Budzyński definiuje tożsamość przedsiębiorstwa jako „sumę elementów, które identyfikują je, wyróżniając spośród innych przedsiębiorstw”¹¹⁷. Przytoczone definicje koncentrują się zatem głównie na identyfikacyjnej roli tożsamości firmy, nawiązując tym samym do jednej z funkcji marki, która również dotyczyła rozpoznawania organizacji wśród innych.

Druga grupa definicji tożsamości akcentuje relacje pomiędzy firmą a jej otoczeniem zewnętrznym. Według Mruka „przedsiębiorstwo buduje tożsamość

111 J. Pogorzelski, *Pozycjonowanie...*, s. 55.

112 J. Blythe, *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa 2002, s. 156.

113 T. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa...*, s. 40–41.

114 H. Mruk, *Marketing. Satysfakcja...*, s. 153.

115 J. Altkorn, *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 7.

116 E. Frąckiewicz, *Zarządzanie marketingowe...*, s. 208–209.

117 W. Budzyński, *Public relations. Zarządzanie...*, s. 73.

w sposób zamierzony, celowy, lecz jej interpretacja ma charakter autonomiczny i zależy od indywidualnych predyspozycji odbiorcy¹¹⁸. Dąbrowski zaznacza, że „tożsamość kształtowana jest wewnątrz przedsiębiorstwa i odzwierciedla jego rzeczywistą osobowość, wartości, strategię¹¹⁹. Altkorn dodaje ponadto, że jest to „proces postępujący wewnątrz organizacji, który nie musi być inspirowany przez bodźce generowane przez rynek” i polega na nawarstwianiu się samowiedzy o firmie¹²⁰. Zemler traktuje tożsamość jako „wszystko to, za pomocą czego ludzie identyfikują firmę¹²¹. Zarębska określa ją jako „system wyobrażeń, pewien produkt przedsiębiorstwa, a zarazem duch organizacji. [...] Tożsamość dotyczy świadomości pracowników i ich świadomego stosunku do rzeczywistości organizacyjnej¹²². Z kolei Aaker określa ją jako „zestaw unikatowych skojarzeń związanych z marką, które zgodnie z zamierzeniami przedsiębiorstwa nadającego markę produktowi, mają być wykreowane lub/i podtrzymywane w świadomości nabywców¹²³. Do skojarzeń nawiązuje też Szczepański, pisząc, iż tożsamość marki to „symboliczna mieszanka kilku gotowych skojarzeń, z których powstaje nowe charakteryzujące markę znaczenie, wpływające na oczekiwania i zachowania konsumentów¹²⁴. Ta grupa definicji tożsamości wydaje się zatem najbardziej szeroka i wieloznaczna. Autorzy opierają swoje analizy na relacjach pomiędzy wnętrzem firmy a jej otoczeniem zewnętrznym, a także na wywoływanych przez firmę skojarzeniach.

Inni autorzy wspominają ponadto o tożsamości jako o „świadomości wspólnoty wyznawanych i realizowanych wartości, celów, interesów, postaw, sposobów działania i zachowania osób tworzących jego rdzeń¹²⁵ oraz „sposobie, w jaki organizacja przedstawia samą siebie innym¹²⁶. W innej publikacji Altkorn skupia się na tożsamości marki, traktując ją jako „wizję potencjalnego odbioru marki przez konsumenta albo pożądaný sposób jej postrzegania, kreowany przez sponsora marki”. Według autora jest to „kompleksowy komunikat o marce, wysłany przez sprzedawcę do potencjalnych odbiorców za pośrednictwem wszystkich marketingowych narzędzi¹²⁷.

118 H. Mruk (red.), *Komunikowanie się w marketingu*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 108.

119 T. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa...*, s. 67.

120 J. Altkorn, *Kształtowanie rynkowego...*, s. 8.

121 Z. Zemler, *Public relations. Kreowanie reputacji firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1992, s. 31.

122 A. Zarębska, *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 19.

123 D.A. Aaker, *Building Strong*, s. 68, [za:] L. Garbarski (red.), *Marketing. Kluczowe*, s. 165.

124 J. Szczepański, *Strategiczny*, s. 28.

125 M. Sławińska (red.), *Handel we współczesnej gospodarce*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2006, s. 174.

126 A. Davis, *Public Relations...*, s. 50.

127 J. Altkorn, *Strategia marki...*, s. 39.

Trzecia grupa definicji tożsamości wyróżnia poszczególne jej elementy. Do tej grupy można zaliczyć definicje Aakera, Alberta i Whettena oraz Strużyckiego. Zdaniem Aakera na tożsamość marki składają się cztery elementy:

- marka jako produkt;
- marka jako organizacja;
- marka jako osoba;
- marka jako symbol¹²⁸.

Zdaniem Garbarskiego, opisującego koncepcję Aakera, produkt jest kluczowym elementem tożsamości marki, gdyż wywołuje w odbiorcach określone skojarzenia, związane z kategorią produktu. Celem tego elementu tożsamości jest bycie w oczach klienta marką pierwszego wyboru w przypadku potrzeby zakupu produktu z danej kategorii. Marka może być przy tym personifikowana – gdy klienci przypisują jej cechy ludzkie, odnoszące się do jej osobowości. Ta perspektywa pomaga klientom w wyrażaniu siebie, gdy identyfikują się z cechami marki, a także pomaga pogłębiać relacje między marką a klientem. Tożsamość marki może też być postrzegana przez pryzmat symbolu w postaci obrazu wzrokowego (np. logo firmy lub produktu), metafory czy dziedzictwa marki¹²⁹.

Albert i Whetten wskazali trzy składowe tożsamości organizacji:

- to, co jest uznawane przez członków organizacji za najważniejsze (*central*);
- to, co czyni organizację w oczach jej członków odmienną od innych organizacji (*distinctive*);
- to, co jest postrzegane przez członków organizacji jako stałe, niezmiennie (*enduring*) lub łączące teraźniejszość z przeszłością i przypuszczalnie z przyszłością¹³⁰.

Również Strużycki wskazuje na trzy elementy tożsamości korporacyjnej:

- tożsamość wizualna (*corporate design*),
- tożsamość informacyjna (*corporate communication*),
- tożsamość postaw i zachowań (*corporate attitude/behaviour*), określana jako kultura przedsiębiorstwa¹³¹.

Bardziej kulturowe podejście zawarte jest w definicji Strużyckiego, według którego „tożsamość stanowi głębokie znamię kultury, a jej sedno tkwi w świadomych i podświadomych wyobrażeniach, jakie mają uczestnicy przedsiębiorstwa o nim samym i jego życiu organizacyjnym. Tożsamość jest więc substratem zjawisk kulturowych, uwzględniającym ideologiczny i psychologiczny wymiar przedsiębiorstwa”¹³².

128 D.A. Aaker, *Building Strong*, s. 79, [za:] L. Garbarski (red.), *Marketing. Kluczowe...*, s. 165.

129 L. Garbarski (red.), *Marketing. Kluczowe...*, s. 165–167.

130 S. Albert, D.A. Whetten, *Organizational Identity*, [w:] L.L. Cummings, B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behaviour*, JAJ Press, Greenwich 1985, s. 263–295, [za:] T. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa...*, s. 60.

131 M. Strużycki (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2004, s. 166.

132 *Ibidem*, s. 165–166.

Dąbrowski zauważa, że definicje tożsamości akcentują różne jej aspekty; podkreśla on wielowymiarowy, multidyscyplinarny charakter tego pojęcia, oraz że badacze tematu wskazują na różnorodne elementy tożsamości, tworząc modele „tożsamości mix”. Najczęściej w jej skład wchodzi komunikacja, kultura organizacji, zachowania organizacji i jej członków, strategia przedsiębiorstwa¹³³.

Jak wynika z dotychczasowych analiz, istnieją widoczne różnice pomiędzy wizerunkiem a tożsamością. Według Dąbrowskiego tożsamość kształtowana jest przede wszystkim wewnątrz organizacji, wizerunek natomiast, w zależności od ujęcia, może istnieć wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa¹³⁴. Pogląd Dąbrowskiego zostanie przyjęty do dalszych rozważań. Mruk nazywa różnicę między tożsamością a wizerunkiem luką wizerunkową¹³⁵. Davis ściśle wiąże ze sobą pojęcia wizerunku, tożsamości i reputacji. Jego zdaniem tożsamość jest elementem wizerunku, natomiast tożsamość i wizerunek warunkują reputację¹³⁶. Dla Strużyckiego z kolei tożsamość to zbiór cech przedsiębiorstwa, nadających mu specyficzny, stabilny i spójny wizerunek¹³⁷.

W kontekście tematyki niniejszej pracy przyjęto pogląd Dąbrowskiego, według którego tożsamość kształtowana jest głównie wewnątrz organizacji, wizerunek zaś, w zależności od ujęcia, może istnieć wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa¹³⁸. Tożsamość zatem będzie dotyczyła obrazu marki produktu i marki korporacyjnej budowanej wewnątrz firmy przez jej pracowników. Wizerunek natomiast będzie odpowiadał wyobrażeniu odbiorców zewnętrznych na temat wskazanych marek.

Pojęciem dopełniającym terminy wizerunku i tożsamości jest reputacja firmy. Definicje reputacji firmy można podzielić na trzy grupy:

- definicje traktujące reputację jako efekt wysiłków firmy i odzwierciedlenie jej działań;
- definicje odnoszące się do doświadczeń klientów;
- definicje wielowymiarowe, akcentujące różne poziomy reputacji.

Do autorów pierwszej grupy definicji reputacji można zaliczyć Fombruna i Rindovą, którzy widzą w niej „zbiorowy wyraz przeszłych działań i osiągnięć firmy, który opisuje jej zdolności do dostarczania wartościowych wyników wielu interesariuszom. Reputacja mierzy względną pozycję firmy zarówno wewnątrz, w ocenie pracowników, jak i na zewnątrz, w ocenie inwestorów, w obydwu jej środowiskach – konkurencyjnym i instytucjonalnym”¹³⁹. Również Dąbrowski opisuje reputację jako ocenę, definiując ją jako „opierającą się na dotychczasowych,

133 T. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa...*, s. 55–56.

134 *Ibidem*, s. 38.

135 H. Mruk, *Marketing. Satysfakcja...*, s. 154.

136 A. Davis, *Public relations...*, s. 53.

137 M. Strużycki (red.), *Zarządzanie...*, s. 165–166.

138 T. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa...*, s. 38.

139 C.J. Fombrun, V. Rindova, *Who's Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputation*, New York University, Stern School of Business, Working Paper 1996, [za:] T. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa...*, s. 75.

spójnych działaniach firmy, podzielaną przez różne grupy interesariuszy, stabilną ocenę dotyczącą jej zdolności i gotowości do sprostania ich oczekiwaniom oraz dostarczenia im określonej wartości”¹⁴⁰. Wspomniana ocena, zdaniem Gotsi i Wilson, opiera się na „bezpośrednim doświadczeniu interesariuszy, jest rezultatem innych form komunikacji i symboliki, zapewniających informacje na temat działań firmy i (lub) ich porównania z działaniami głównych rywali”¹⁴¹. Aaker, z marketingowego punktu widzenia, określa reputację jako „efekt wysiłków skierowanych na kreowanie siły nabywczej klientów i budowanie ich lojalności”¹⁴². Inni autorzy twierdzą z kolei, iż cechy reputacji wyłaniają się z firmy i mają źródło w rozumieniu pracowników, w kulturze i tożsamości firmy¹⁴³. Maison uważa, że reputacja firmy to „najgłębszy, dwubiegunowy (pozytywny bądź negatywny) rdzeń skojarzeń z marką (przede wszystkim emocjonalnych), budowany za pomocą każdego elementu działalności firmy. Reputację marki mogą tworzyć zarówno zamierzone i celowe działania firmy, jak też może być ona konsekwencją wielu niezamierzonych oddziaływań zarówno samej firmy, jak i jej otoczenia”¹⁴⁴. Bardziej ogólną marketingowo definicję reputacji stworzyli Weiss, Anderson i MacInnis pisząc, iż jest to „ogólne postrzeganie stopnia, w jakim organizacja cieszy się dużym szacunkiem i poważaniem”¹⁴⁵.

Drugą grupę definicji reputacji reprezentuje podejście Davisa, który zakłada, iż reputacja organizacji „budowana jest poprzez zdobyte w kontaktach z nią doświadczenia. Doświadczenia mogą być bezpośrednie, klient dokonuje zakupu danego produktu czy usługi, lub pośrednie, gdy inni opowiadają o swoich bezpośrednich doświadczeniach”¹⁴⁶. Dąbrowski ponadto dodaje, że „zarządzanie reputacją to przede wszystkim zarządzanie tożsamością przedsiębiorstwa, kształtowanie nie obrazu firmy, ale jej rzeczywistych cech”¹⁴⁷. Autor dodaje jednak, że w porównaniu do wizerunku i tożsamości, reputacja powstaje na zewnątrz firmy¹⁴⁸.

Trzecia grupa definicji reputacji – definicje wielowymiarowe – zawiera pogląd Kwietnia, który rozpatruje reputację w węższym i szerszym znaczeniu. Węższe ujęcie reputacji utożsamia on z wartością *goodwill*, czyli z „bieżącą

140 T. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa...*, s. 75.

141 M. Gotsi, A.M. Wilson, *Corporate Reputation: Seeking a Definition*, „Corporate Communications” 2001, vol. 6, no. 1, s. 24–30, [za:] T. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa...*, s. 73.

142 D. Aaker, *Strong Brands*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York 1998, s. 231.

143 M. Schultz, M. Hatch, M. Larsen, *The Expressive Organisation*, Oxford University Press, London 2000.

144 D. Maison, *Dobra reputacja gwarancją sukcesu marki*, <http://paweltkaczyk.com/pl/dominika-maison-reputacja-marki> (dostęp: 30.12.2015).

145 A.M. Weiss, E. Anderson, D.J. MacInnis, *Reputation Management as a Motivation for Sales Stricture Decisions*, „Journal of Marketing” 1999, vol. 63, no. 4, s. 74–89, [za:] T. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa...*, s. 75.

146 A. Davis, *Public Relations...*, s. 52.

147 T. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa...*, s. 10.

148 *Ibidem*, s. 38.

wartością tych ekonomicznych korzyści, jakie osiągnie przedsiębiorstwo, których nie można przypisać innym identyfikowalnym aktywom”¹⁴⁹. Szersze ujęcie mówi o tzw. kapitale reputacji, a mianowicie o „kapitale stanowiącym różnicę pomiędzy wartością księgową przedsiębiorstwa a jego wartością rynkową”¹⁵⁰. Paliwoda-Matiolańska dodaje dwa wymiary reputacji przedsiębiorstwa: rozpoznawalność, czyli stopień identyfikacji aktywności przedsiębiorstwa z nim samym, oraz wiarygodność, czyli jakość opinii o firmie wśród tych, którzy ją znają¹⁵¹.

Powyższe analizy terminu reputacji świadczą o tym, iż jest on pojęciem trudniejszym do sprecyzowania niż wizerunek i tożsamość, i posiada większą ilość znaczeń. Autorzy wskazują na różne grupy interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych tworzących zbiorowy obraz na temat firmy, co uniemożliwia jednoznaczne wskazanie, czy reputacja powstaje wewnątrz czy na zewnątrz przedsiębiorstwa. Dla potrzeb niniejszej pracy reputacja będzie rozumiana przez pryzmat zbiorowego wizerunku firmy. Należy jednak podkreślić, iż opisywane badania dotyczą jedynie wizerunku marki produktu i marki korporacyjnej w oczach zewnętrznych odbiorców, nie zaś interesariuszy wewnętrznych.

W dotychczasowej części niniejszego podrozdziału poddano analizie różne spojrzenia na pojęcia wizerunku, tożsamości i reputacji. Zasadny wydaje się również przegląd stanowisk autorów dotyczący wzajemnych relacji pomiędzy tymi terminami. Postawy względem tych relacji można podzielić na trzy grupy:

- brak wyraźnego rozróżnienia pojęć;
- traktowanie reputacji jako elementu wizerunku;
- traktowanie rozdzielnie pojęć wizerunku, tożsamości i reputacji.

Zestawiając ze sobą pojęcia wizerunku, tożsamości i reputacji, Dąbrowski wskazuje, że niektórzy autorzy nie wprowadzają znaczącego rozróżnienia pomiędzy tymi pojęciami. Pierwsza z wymienionych postaw reprezentowana jest przez Dowlinga, który nazywa wyobrażenie dotyczące reputacji firmy wizerunkiem lub tożsamością, opisując je jako reputację, jaką osoba przypisuje organizacji, złożoną ze zbioru przekonań na jej temat¹⁵².

Dąbrowski jednak wyraża pogląd, iż obecnie pojęcia te przez większość autorów nie są traktowane jako tożsame¹⁵³. Do drugiej grupy postaw można na przykład zaliczyć podejście Kotlera i Baricha, którzy traktują reputację jako

149 G. Urbanek, *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008, s. 74, [za:] A. Kwiecień, *Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010, s. 13.

150 A. Kwiecień, *Zarządzanie reputacją...*, s. 14.

151 A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 179.

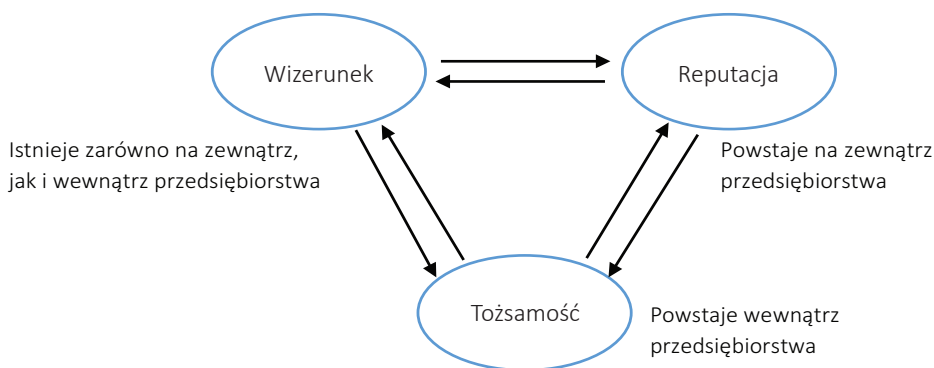
152 G.R. Dowling, *Corporate Reputations: Should You Compete on Yours?*, „California Management Review” 2004, vol. 46, no. 3, s. 19–36, [za:] T. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa...*, s. 72.

153 T. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa...*, s. 72.

element wizerunku, tj. reputacja jest według nich jedną z cech sposobu prowadzenia biznesu, a sposób ten jest elementem wizerunku przedsiębiorstwa¹⁵⁴.

Najlichnieszą grupę stanowi grupa trzecia, w której autorzy wyraźnie różnicują pojęcia wizerunku, tożsamości i reputacji. Górazda pisze, iż „wizerunek to obraz marki tworzony w głowach odbiorców, tożsamość to obraz tworzony przez samą markę i przekazywany odbiorcom w punktach styku, a reputacja to ogólny obraz marki w społeczeństwie, bazujący na jej dotychczasowych działaniach”¹⁵⁵. Altkorn z kolei uważa, że „reputacja to pozytywny wizerunek firmy w świadomości uczestników rynku”¹⁵⁶. Podobnie zależność pomiędzy tymi dwoma pojęciami traktuje Nikodemska-Wołowik, wyjaśniając, iż „reputacja to długofalowo utrzymujący się wizerunek, odbierany jednolicie przez różne grupy interesu”¹⁵⁷. Bromley, porównując tożsamość i reputację, uznaje, że „tożsamość to zbiór atrybutów, które odróżniają organizację od innej, natomiast reputacja to rozpowszechniona opinia o organizacji wśród jej grup interesów”¹⁵⁸.

Rysunek 7 prezentuje relacje pomiędzy pojęciami wizerunku, reputacji i tożsamości autorstwa Dąbrowskiego.



Rysunek 7. Relacje łączące reputację z wizerunkiem i tożsamością

Źródło: T. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2010, s. 38.

154 Ph. Kotler, H. Barich, *A Framework for Marketing Image Management*, [za:] T. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa...*, s. 73.

155 M. Górazda, *Jaka jest różnica między wizerunkiem, tożsamością a reputacją?*, <http://martagorazda.pl/jaka-jest-roznica-miedzy-wizerunkiem-tozsamoscia-a-reputacja/> (dostęp: 30.12.2015).

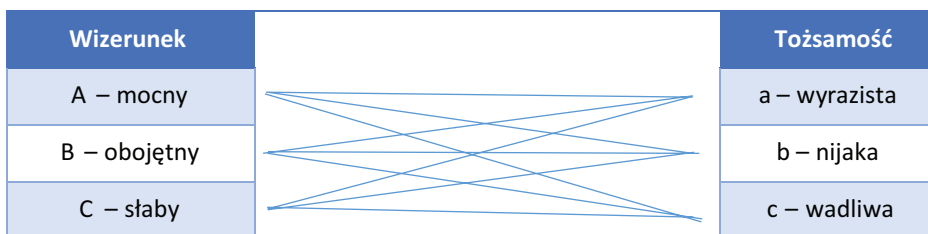
156 J. Altkorn, *Wizualizacja firmy*, Instytut Marketingu, Kraków 2000, s. 7.

157 A.M. Nikodemska-Wołowik, *Komunikowanie tożsamości rynkowej w otoczeniu międzynarodowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008, s. 68–69.

158 D.B. Bromley, *Relationship Between Personal and Corporate Reputation*, „European Journal of Marketing” 2001, vol. 35, no. 3–4, s. 316–317, [za:] A.I. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006, s. 33.

Porównując pojęcia wizerunku i tożsamości, Kwiecień zauważa, że wizerunek jest „czymś zewnętrznym w stosunku do firmy, na co firma może jedynie starać się wpłynąć według swoich potrzeb. Tożsamość natomiast stanowi wewnętrzny element organizacji, który może ona w pełni kształtować”¹⁵⁹.

Zemler z kolei opisuje współzależności między wizerunkiem a tożsamością, zaprezentowane na rysunku 8.



Rysunek 8. Współzależność między wizerunkiem a tożsamością

Skutki różnych układów współzależności:

- Aa – firma dobrze prosperuje i łatwo wchodzi na rynki;
- Ab – firma prosperuje, ale ma kłopoty z konkurencją;
- Ac – układ praktycznie niemożliwy, wadliwa tożsamość raczej wyklucza posiadanie mocnego wizerunku;
- Ba – firma egzystuje, ale ma trudności rozwojowe;
- Bb – firma nie liczy się na rynku i ciągle jest zagrożona bankructwem;
- Bc – firma traci rynek zbytu i bankrutuje;
- Ca – możliwe tylko krótkotrwale i przypadkowe efekty rynkowe;
- Cb i Cc – firma nie może egzystować.

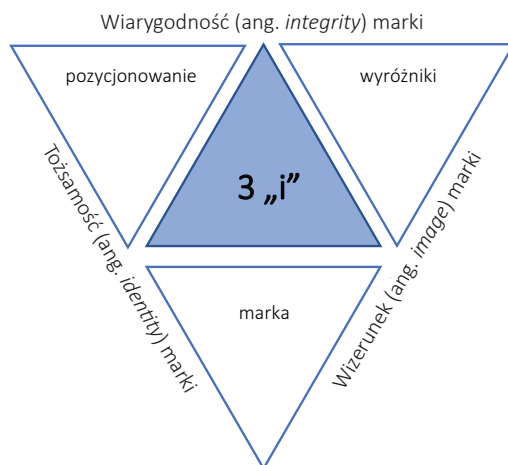
Źródło: Z. Zemler, *Public relations. Kreowanie reputacji firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1992, s. 37, [za:] A. Kwiecień, *Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010, s. 22.

W odniesieniu do relacji pomiędzy pojęciami wizerunku, tożsamości i reputacji, dla potrzeb niniejszej pracy przyjęto pogląd Dąbrowskiego zobrazowany na rysunku 7. Zdaniem autora te trzy obszary wzajemnie na siebie wpływają zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.

Obok zaprezentowanych powyżej poglądów na relacje pomiędzy wizerunkiem, tożsamością a reputacją, interesujące wydaje się być podejście Ph. Kotler i M. Kotler, którzy wprowadzają do procesu budowania świadomości marki pojęcie wiarygodności (*integrity*), obok wizerunku (*image*) i tożsamości (*identity*), nazywając go modelem 3 „i”. Zdaniem autorów wiarygodność marki jest firmową obietnicą wartości, kluczową do budowania zaufania klienta. Tożsamość to z kolei sposób, w jaki firma jest postrzegana i wiąże się z pozycjonowaniem firmy. Według autorów ostatnim etapem budowania świadomości

159 A. Kwiecień, *Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa...*, s. 22.

marki jest określenie wizerunku marki firmy, czyli sposobu, w jaki będzie się odróżniała od konkurentów w oczach klientów¹⁶⁰. Schemat modelu 3 „i” prezentuje rysunek 9.



Rysunek 9. Model 3 „i”

Źródło: Ph. Kotler, M. Kotler, *Przez marketing do wzrostu. 8 zwycięskich strategii*, Rebis, Poznań 2013, s. 73.

Zakres pojęciowy terminów wizerunek, tożsamość i reputacja warto rozszerzyć o definicję pojęcia osobowość marki. Według Baruk „odzwierciedla ono to, czym jednostka jest w rzeczywistości”¹⁶¹. Zdaniem Kapferera osobowość marki to „odpowiedź na pytanie, kim byłaby dana marka, gdyby była człowiekiem”¹⁶². Z kolei według koncepcji tożsamości marki Burnetta „osobowość odzwierciedla nastawienie nabywcy do marki, wskazuje, jakie emocje budzi marka i jak jest postrzegana. Osobowość ponadto pokazuje wyobrażenie konsumenta o marce, a nie jej stan faktyczny”¹⁶³.

Zarębska zauważa, iż osobowość organizacyjna jest wynikiem współistnienia w przedsiębiorstwie kultury i subkultur organizacyjnych, kultury regionalnej i narodowej¹⁶⁴. Autorka, podsumowując inne definicje osobowości, zaznacza ponadto, iż jest to kluczowy element, dzięki któremu tożsamość przedsiębiorstwa jest wyrazista i odnosi się do wyobrażeń oraz wierzeń wszystkich członków danej organizacji¹⁶⁵.

160 Ph. Kotler, M. Kotler, *Przez marketing...*, s. 72–73.

161 A.I. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006, s. 33.

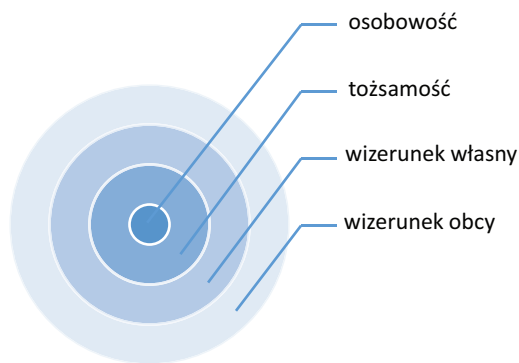
162 L. Garbarski (red.), *Marketing. Kluczowe...*, s. 169.

163 *Ibidem*, s. 168.

164 A. Zarębska, *Identyfikacja...*, s. 29.

165 *Ibidem*, s. 28.

Rysunek 10 prezentuje relacje pomiędzy osobowością, tożsamością a wizerunkiem.



Rysunek 10. Relacje między osobowością, tożsamością i wizerunkiem

Źródło: J. Tkaczyk, J. Rachwańska, *Wszystko jest obrazem... Kształtowanie wizerunku firmy*, „Marketing i Rynek” 1997, nr 5, s. 5–10.

Jak wynika z opisanych powyżej analiz dotyczących kwestii osobowości marki, jest to pojęcie najmniej dyskusyjne, a wspomniani wyżej autorzy są z reguły zgodni co do jego sedna. Jest to też termin dotyczący stricte samej marki, najbardziej wewnętrzny, nie odnoszący się do otoczenia zewnętrznego. Warto zauważyć, iż samo pojęcie osobowości zostało zaczerpnięte z obszaru psychologii i przeniesione na grunt marketingu. Powodów takiego zabiegu można poszukiwać w chęci personifikacji marek, ich zhumanizowania i przeniesienia ludzkich cech na produkt czy organizację. Postawa ta może ułatwić odbiorcom zrozumienie i utożsamianie się z wybraną marką.

Zaprezentowana analiza pozwala stwierdzić istnienie ważnych różnic znaczeniowych pomiędzy pojęciami wizerunku, tożsamości, reputacji i osobowości firmy. Różnice te dotyczą między innymi kwestii usytuowania tych elementów wewnątrz bądź na zewnątrz organizacji. Z uwagi na tematykę i zakres niniejszej publikacji dalsza część pracy koncentruje się głównie na wizerunku marek, a także na elementach rozumianych jako ich tożsamość. Wizerunek marek dotyczy ich obrazu w umysłach odbiorców zewnętrznych; tożsamość natomiast będzie badana wśród pracowników firmy wewnątrz organizacji.

W niniejszym rozdziale dokonano przeglądu definicji pojęcia marki, jej głównych elementów oraz czynników sprzyjających budowaniu silnej marki, oraz rozróżnienia marki produktu i marki korporacyjnej. W rozdziale porównano zakresy znaczeniowe pojęć wizerunku, tożsamości i reputacji marki. Analiza wskazanych obszarów służy ukazaniu marki jako szerokiego i wielowymiarowego pojęcia, którego podmiotem może być zarówno produkt, jak i organizacja. Marka może być opisywana zarówno z perspektywy

wnętrza organizacji, tworząc jej tożsamość czy osobowość, jak i z punktu widzenia otoczenia zewnętrznego, budując jej wizerunek. Rozróżnienie rodzajów marek koresponduje z podmiotem badań, gdzie wybrane marki rozumiane są jako marka korporacyjna oraz marka pracodawcy. Sednem i celem niniejszej publikacji jest zbadanie relacji pomiędzy marką korporacyjną a marką pracodawcy. Szczegółowy opis przebiegu badań prezentuje następny rozdział monografii.

Rozdział 3

Relacje pomiędzy marką korporacyjną a marką pracodawcy na podstawie badań własnych

3.1. Konstrukty intelektualny i metodyka badania

Obszar badawczy pracy koncentruje się na kwestii zarządzania portfelem marek z uwzględnieniem marek nadrzędnej (korporacyjnej) i podrzędnych, w tym marki pracodawcy. Główny problem badawczy dotyczy relacji pomiędzy markami korporacyjną a pracodawcy w wybranych organizacjach. Przeprowadzone badania służą porównaniu i zbadaniu siły zależności pomiędzy komunikowanymi przez firmę i percypowanymi przez odbiorców wartościami dotyczącymi marki korporacyjnej i marki pracodawcy.

Cele pracy podzielono na cel główny, cele szczegółowe oraz cel aplikacyjny. Głównym celem pracy jest odpowiedź na pytanie, czy – i w jakim stopniu – istnieje współzależność pomiędzy marką korporacyjną a marką pracodawcy, czemu służyć miało porównanie komunikowanych i percypowanych wartości obu marek. Współzależność ta rozumiana jest jako potencjalna spójność (zgodność)¹ w komunikowaniu i percypowaniu wspólnych wartości dla obu marek wewnątrz jednej organizacji. Cele szczegółowe dotyczą porównania komunikowanych przez firmy i percypowanych przez odbiorców wartości marki korporacyjnej i marki pracodawcy, w podziale na grupy respondentów będących i niebędących klientami danej firmy. Celem aplikacyjnym pracy jest stworzenie modelu spójności marki korporacyjnej i marki pracodawcy oraz wskazanie rekomendacji dla organizacji dotyczących budowania marki korporacyjnej i marki pracodawcy. Oprócz celu głównego wyróżniono również następujące cele szczegółowe:

1. Spójność pomiędzy komunikowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji:
 - Jakie wartości marki korporacyjnej są komunikowane odbiorcom przez organizację?

1 W pracy sformułowania „spójność” i „zgodność” w kontekście marki korporacyjnej i marki pracodawcy są stosowane zamiennie.

- Jakie wartości marki pracodawcy są komunikowane odbiorcom przez organizację?
 - Jaki jest stopień spójności pomiędzy wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy komunikowanymi przez firmę?
2. Spójność pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji:
- Czy istnieje spójność pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy?
 - Czy istnieją istotne statystycznie różnice w grupach respondentów będących i niebędących klientami danej firmy, dotyczące spójności w postrzeganiu wartości marki korporacyjnej i pracodawcy?
 - Czy istnieją istotne statystycznie różnice w zależności od wersji kwestionariusza, dotyczące spójności w postrzeganiu wartości marki korporacyjnej i pracodawcy?
3. Spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej badanych organizacji:
- Które z kluczowych wartości marki korporacyjnej są percypowane przez odbiorców?
 - Czy istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi a percypowanymi wartościami marki korporacyjnej? Jeśli tak, jak silna jest ta zależność?
 - Czy istnieją istotne statystycznie różnice w wartościach marki korporacyjnej percypowanych przez grupy respondentów będących i niebędących klientami danej firmy?
 - Czy istnieją istotne statystycznie różnice w percypowanych wartościach marki korporacyjnej w zależności od wersji kwestionariusza?
4. Spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy badanych organizacji:
- Które z kluczowych wartości marki pracodawcy są percypowane przez odbiorców?
 - Czy istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi a percypowanymi wartościami marki pracodawcy? Jeśli tak, jak silna jest ta zależność?
 - Czy istnieją istotne statystycznie różnice w percypowanych wartościach marki pracodawcy przez grupy respondentów będących i niebędących klientami danej firmy?
 - Czy istnieją istotne statystycznie różnice w percypowanych wartościach marki pracodawcy w zależności od wersji kwestionariusza?

Na podstawie powyższych problemów i celów badawczych w pracy przyjęto następującą hipotezę główną:

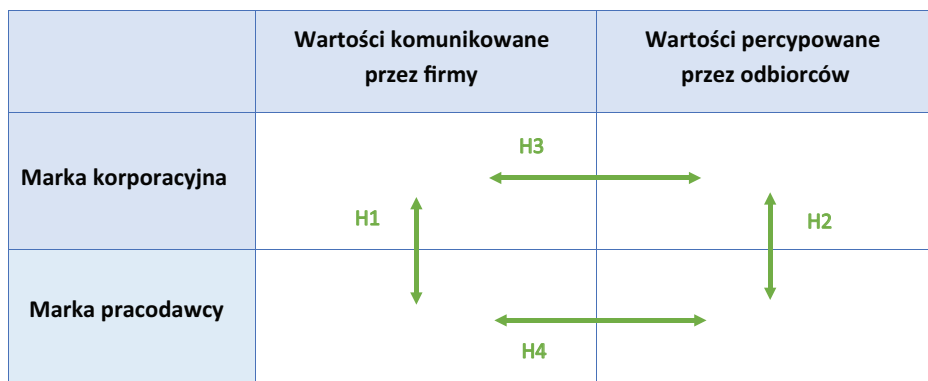
H0: Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji.

Dla tak sformułowanej hipotezy głównej sformułowano hipotezy badawcze (H1, H2, H3, H4) oraz pomocnicze (oznaczone kolejno: a, b, c itd.):

- H1: Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji.
 - H1a: Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji mierzonymi za pomocą spontanicznych wskazań wartości.
 - H1b: Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji mierzonymi za pomocą wspomaganych wskazań wartości.
- H2: Istnieje spójność pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji.
 - H2a: Istnieje spójność pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji, mierzonymi za pomocą spontanicznych skojarzeń z markami.
 - H2b: Istnieje spójność pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji, mierzonymi za pomocą wspomaganych skojarzeń z markami.
 - H2c: Istnieje spójność pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji w grupie respondentów będących klientami danej organizacji.
 - H2d: Istnieje spójność pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji w grupie respondentów niebędących klientami danej organizacji.
 - H2e: Nie istnieją istotnie statystyczne różnice w spójności pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy w grupach respondentów będących i niebędących klientami danej organizacji.
 - H2f: Nie istnieją istotnie statystyczne różnice w spójności pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy w zależności od kolejności odpowiedzi na pytania w kwestionariuszu ankiety.
- H3: Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej badanych organizacji.
 - H3a: Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej badanych organizacji mierzonymi za pomocą spontanicznych skojarzeń z markami.
 - H3b: Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej badanych organizacji mierzonymi za pomocą wspomaganych skojarzeń z markami.
 - H3c: Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej badanych organizacji w grupie respondentów będących klientami danej organizacji.

- H3d: Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej badanych organizacji w grupie respondentów niebędących klientami danej organizacji.
- H3e: Nie istnieją istotne statystycznie różnice w spójności pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej badanych organizacji w grupach respondentów będących i niebędących klientami danej organizacji.
- H3f: Nie istnieją istotne statystyczne różnice w spójności pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej badanych organizacji w zależności od kolejności odpowiedzi na pytania w kwestionariuszu ankiety (w zależności od wersji kwestionariusza ankiety).
- H4: Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy badanych organizacji.
 - H4a: Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy badanych organizacji mierzonymi za pomocą spontanicznych skojarzeń z markami.
 - H4b: Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy badanych organizacji mierzonymi za pomocą wspomaganych skojarzeń z markami.
 - H4c: Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy badanych organizacji w grupie respondentów będących klientami danej organizacji.
 - H4d: Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy badanych organizacji w grupie respondentów niebędących klientami danej organizacji.
 - H4e: Nie istnieją istotne statystycznie różnice w spójności pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy badanych organizacji w grupach respondentów będących i niebędących klientami danej organizacji.
 - H4f: Nie istnieją istotne statystyczne różnice w spójności pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy badanych organizacji w zależności od kolejności odpowiedzi na pytania w kwestionariuszu ankiety (w zależności od wersji kwestionariusza ankiety).

Zależności pomiędzy poszczególnymi hipotezami badawczymi pokazuje rysunek 11.



Rysunek 11. Zależności pomiędzy postawionymi hipotezami badawczymi

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe hipotezy poddano weryfikacji za pomocą badania złożonego z dwóch części. Metody badawcze oraz adresatów każdej z części badania prezentuje tabela 4.

Tabela 4. Etapy badań

	Metody badawcze i sposób pozyskiwania danych	Adresaci badań
Pierwszy etap badań	metoda indywidualnych przypadków (wywiad standaryzowany)	przedstawiciele 4 firm zajmujący się obszarami marketingu i employer branding
Drugi etap badań	badania ilościowe (ankieta audytoryjna)	respondenci w podziale na 2 grupy: klientów i nieklientów danej firmy

Źródło: opracowanie własne.

W pierwszym etapie badań zastosowana została metoda indywidualnych przypadków. W tej części badania dane zostały zebrane za pomocą wywiadu standaryzowanego z przedstawicielami czterech firm zajmujących się obszarami marketingu i employer branding w swoich organizacjach (w sumie osiem wywiadów). Przeprowadzone wywiady służyły przede wszystkim poznaniu komunikowanych wartości marki korporacyjnej oraz marki pracodawcy. Odpowiedzi udzielane przez pracowników firm na temat komunikowanych wartości zostały zastosowane w kwestionariuszu ankiety (przy pytaniach zamkniętych) skierowanym do respondentów.

W drugim etapie badań zastosowana została metoda ilościowa. Przeprowadzono ankietę audytoryjną na próbie respondentów będących, i niebędących klientami badanych firm. Ta część badania dotyczyła skojarzeń, opinii i percypowanych przez respondentów wartości marki korporacyjnej oraz marki pracodawcy.

W badaniu ankietowym zastosowano dwie wersje kwestionariuszy – A i B – różniących się kolejnością zadawanych pytań. Wersja A w pierwszej części zawierała pytania dotyczące marki korporacyjnej, a w drugiej marki pracodawcy. Z kolei wersja B odwrotnie – w pierwszej części zawierała pytania dotyczące marki pracodawcy, a w drugiej marki korporacyjnej. Respondenci otrzymywali wybraną wersję w sposób losowy. Celem wykorzystania w badaniu dwóch wersji kwestionariuszy była kontrola nad potencjalnym wpływem kolejności pytań na odpowiedzi respondentów. Arkusze kwestionariuszy ankiet zostały załączone na końcu niniejszej pracy.

Teren prowadzonych badań obejmuje województwo łódzkie. Badania zostały przeprowadzone w okresie od marca 2017 r. do marca 2018 r. W przypadku pierwszego etapu badań (wywiad standaryzowany z przedstawicielami firm) próba została wybrana w sposób celowy. W próbie tej elementy są dobierane celowo, gdyż oczekuje się, że będą one służyć celowi badania². Wybór ten został dokonany ze względu na istotne dla badania cechy. Badanie objęło cztery duże przedsiębiorstwa (Organizacja 1, Organizacja 2, Organizacja 3, Organizacja 4) zatrudniające powyżej 250 pracowników, działające w sektorze business-to-customer, które mają swoją siedzibę w Łodzi. W każdym z wybranych przedsiębiorstw został przeprowadzony wywiad standaryzowany z pracownikami zajmującymi się obszarami marketingu i employer branding.

Drugi etap badań również opierał się na doborze celowym. Kryteria doboru dotyczyły statutu studenta studiów stacjonarnych lub niestacjonarnych kierunków biznesowych łódzkich uczelni. Wybór tej grupy respondentów uzasadnia się faktem, iż stanowi ona grupę odbiorców marki korporacyjnej i marki pracodawców badanych organizacji. Łódzcy studenci stanowią grupę docelową dla działań z zakresu employer branding realizowanych przez badane firmy. Stanowią ponadto grupę potencjalnych klientów organizacji. W tym przypadku badaniem została objęta grupa 2236 respondentów (dla Organizacji 1 – 629 respondentów, dla Organizacji 2 – 599 respondentów, dla Organizacji 3 – 500 respondentów, dla Organizacji 4 – 508 respondentów). Strukturę próby prezentuje tabela 5.

Tabela 5. Struktura badanej próby

Organizacja	Liczba respondentów	Klienci firmy		Wersja kwestionariusza	
		Tak	Nie	Wersja A	Wersja B
Organizacja 1	629	267	359	307	322
Organizacja 2	599	317	279	306	293
Organizacja 3	500	160	326	269	231
Organizacja 4	508	487	4	266	242
RAZEM	2236	1231	968	1148	1088

Źródło: opracowanie własne.

2 G.A. Churchill, *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 500.

Jak wskazuje powyższa tabela, liczba respondentów różniła się w zależności od badanej organizacji – od 500 w przypadku Organizacji 3 do 629 w przypadku Organizacji 1. W kwestii podziału na respondentów będących i niebędących klientami firmy, w przypadku Organizacji 1, 2 i 3 wszystkie grupy były na tyle liczne, aby możliwe było wykonanie obliczeń statystycznych. W przypadku Organizacji 4 grupa respondentów niebędących klientami firmy była zbyt mała. W kwestii rozróżnienia na dwie wersje kwestionariusza (A lub B) grupy we wszystkich przypadkach były na tyle liczne, aby możliwe było wykonanie obliczeń statystycznych. Liczby oznaczające respondentów będących i niebędących klientami danej firmy nie sumują się do ogólnej liczby respondentów z uwagi na brak danych.

3.2. Spójność pomiędzy komunikowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji

Problem spójności pomiędzy komunikowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy opiera się na kwestii wzajemnych relacji pomiędzy markami w ramach jednej organizacji, poruszanej w podrozdziale 2.2 niniejszej pracy. Problem ten stanowi próbę odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu marka pracodawcy, podrzędna w stosunku do marki korporacyjnej, opiera się w przypadku badanych firm na takich samych kluczowych wartościach. Warto przy tym zwrócić uwagę, że marka korporacyjna oraz marka pracodawcy komunikują swoje wartości różnym grupom odbiorców.

Pierwszy cel badawczy dotyczy porównania komunikowanych przez organizacje wartości dotyczących marek korporacyjnych i marek pracodawców. Wartości te były mierzone za pomocą spontanicznych i wspomaganych wskazań, udzielanych przez pracowników firm zajmujących się obszarami marketingu (dla marki korporacyjnej) oraz zasobów ludzkich lub employer brandingu (dla marki pracodawcy). W niniejszym podrozdziale znajduje się omówienie rezultatów badania osobno dla wskazań spontanicznych i wspomaganych.

Wartości wskazywane spontanicznie stanowiły odpowiedzi na pytania dotyczące kluczowych wartości komunikowanych klientom (dla marki korporacyjnej) i potencjalnym pracownikom (dla marki pracodawcy). Tabela 6 prezentuje wskazywane przez organizacje wartości, a także ocenę spójności, która wskazuje ile wartości (na ile wymienionych) okazało się wspólnych dla marki korporacyjnej i pracodawcy. Im wyższy był wskaźnik oceny spójności, tym wartości marki korporacyjnej i pracodawcy były bardziej spójne.

Tabela 6. Spójność wartości marki korporacyjnej i marki pracodawcy komunikowanych przez firmę (wskazania spontaniczne)

Organizacja	Wartości marki korporacyjnej	Wartości marki pracodawcy	Ocena spójności
Organizacja 1	▪ rozwój osobisty ▪ innowacyjność/mobilność ▪ profesjonalizm ▪ wsparcie w rozwoju ▪ wzrost	▪ myślenie klientem ▪ patrzenie w przyszłość ▪ upraszczanie ▪ zaangażowanie ▪ profesjonalizm	1/5
Organizacja 2	▪ moda dla Ciebie – możliwość podkreślenia swojej osobowości ▪ szeroka oferta; dla każdego; na każdą okazję ▪ oferta dostosowana do potrzeb klienta według kalendarza potrzeb ▪ doradztwo marki – podpowiedź stylizacyjna ▪ cena adekwatna do jakości	▪ samodzielność, odpowiedzialność ▪ harmonia, współdzielenie w zespole ▪ aktywność, orientacja na rozwój ▪ przedsiębiorczość, inicjatywa ▪ efektywność, skuteczność	0/5
Organizacja 3	▪ zaufanie ▪ polskość ▪ pewność ▪ wiarygodność ▪ partnerstwo ▪ innowacyjność	▪ odpowiedzialność społeczna ▪ pewność ▪ rozwój osobisty ▪ szacunek ▪ sukces	1/5
Organizacja 4	▪ jakość ▪ szacunek ▪ uczciwość ▪ obsługa ▪ odpowiedzialność społeczna	▪ poczucie bezpieczeństwa ▪ rozwój osobisty ▪ uczciwość, przejrzystość ▪ dobra atmosfera ▪ klient	1/5

Źródło: badania własne 2018, N (Organizacja 1) = 629, N (Organizacja 2) = 599, N (Organizacja 3) = 500, N (Organizacja 4) = 508.

Jak pokazuje tabela 6 dotycząca wskazań spontanicznych, w przypadku wszystkich badanych firm maksymalnie jedna z pięciu wartości była spójna dla marki korporacyjnej i pracodawcy. Warto zauważyć, iż każda z organizacji wymieniła inne spójne wartości.

Z kolei określenie wartości wspomaganych bazowało na wyborze maksymalnie 5 spośród 28 wartości, tych samych dla marki korporacyjnej oraz marki pracodawcy. Wskazywane przez organizacje wartości prezentuje tabela 7.

W przypadku wskazań wspomaganych wyniki pokazują, iż maksymalnie dwie z pięciu wartości były spójne dla marki korporacyjnej i pracodawcy. Na podstawie uzyskanych rezultatów można wysnuć wniosek, iż inne wartości kluczowe przyświecają markom korporacyjnym, inne markom pracodawcy. Tym samym badane organizacje różnicują komunikowane wartości w zależności od grupy odbiorców – klientów bądź potencjalnych pracowników. Jednakże w większości przypadków istnieją jedna bądź dwie wartości kluczowe spójne

dla marki korporacyjnej i pracodawcy. Może to świadczyć o istnieniu pewnego niewielkiego obszaru spójności – wartości bazowych istniejących niezależnie od charakteru marki. Zależności te pokazuje rysunek 12.

Tabela 7. Spójność wartości marki korporacyjnej i marki pracodawcy komunikowanych przez firmę (wskazania wspomagane)

Organizacja	Wartości marki korporacyjnej	Wartości marki pracodawcy	Ocena spójności
Organizacja 1	▪ ambicja ▪ innowacyjność ▪ pasja ▪ rozwój osobisty ▪ wzrost	▪ innowacyjność ▪ know-how ▪ pasja ▪ profesjonalizm ▪ zaangażowanie pracowników	1/5
Organizacja 2	▪ jakość ▪ konkurencyjność ▪ profesjonalizm ▪ zadowolenie klienta	▪ duch zespołowy ▪ efektywność ▪ konkurencyjność ▪ odpowiedzialność ▪ pasja ▪ profesjonalizm	2/5
Organizacja 3	▪ ambicja ▪ know-how ▪ odpowiedzialność ▪ pasja ▪ profesjonalizm	▪ odpowiedzialność społeczna ▪ pewność ▪ rozwój osobisty ▪ sukces ▪ szacunek	0/5
Organizacja 4	▪ jakość ▪ szacunek ▪ uczciwość ▪ obsługa ▪ odpowiedzialność społeczna	▪ duch zespołowy ▪ rozwój osobisty ▪ uczciwość	1/5

Źródło: badania własne 2018, N (Organizacja 1) = 629, N (Organizacja 2) = 599, N (Organizacja 3) = 500, N (Organizacja 4) = 508.



Rysunek 12. Zależności pomiędzy marką korporacyjną a marką pracodawcy
Źródło: opracowanie własne.

Warto ponadto zaznaczyć, iż błędnym może okazać się założenie, iż organizacja winna dążyć do uzyskania jak najwyższej oceny spójności. Jak ukazano w rozdziale 2.2, porównującym markę korporacyjną z marką produktu, poszczególne rodzaje marek w obrębie danej organizacji pełnią różne role i adresowane są do innego grona odbiorców, z którymi komunikują się za pomocą innych środków. Również w przypadku porównania marki korporacyjnej i marki pracodawcy należy wskazać na inne grupy docelowe, inną specyfikę, a tym samym inne komunikowane wartości.

Nadmiernie wysoka ocena spójności mogłaby w tym wypadku świadczyć o braku rozróżnienia komunikowanych wartości względem klientów i potencjalnych pracowników. Konsekwencją takiej strategii mogłoby okazać się dla organizacji niedopasowanie propozycji wartości do klientów lub/i do pracowników i nieodpowiedzenie na różnorodne potrzeby tych dwóch grup docelowych. Z drugiej strony, ocena spójności na poziomie 0, oznaczająca brak jakichkolwiek spójnych wartości dla marki korporacyjnej i marki pracodawcy, też może okazać się niekorzystna dla organizacji. Mogłaby bowiem oznaczać całkowitą rozdzielność komunikatów w stosunku do klientów i pracowników, przez co można by postrzegać ją jako niespójną wewnątrznie i mniej wiarygodną. W tym miejscu warto podkreślić, jak opisano w rozdziale 2.2, iż marka korporacyjna pełni funkcję nadrzędną wobec pozostałych marek w portfolio danej organizacji, co niejako wymusza pewne elementy wspólne.

Jako konsekwencja tego stwierdzenia pojawia się pytanie o optymalną ocenę spójności, tj. które i ile wartości organizacje winny komunikować zarówno klientom, jak i pracownikom. Wnioski płynące z badania przeprowadzonego w ramach tego celu badawczego stanowiły inspirację do stworzenia modelu spójności marki korporacyjnej i marki pracodawcy, opisanego w rozdziale 3.7.

3.3. Spójność pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji

Drugi cel badawczy dotyczy porównania percypowanych przez respondentów wartości dotyczących marek korporacyjnych i marek pracodawców. Cel ten, podobnie jak poprzedni, opiera się na teorii relacji pomiędzy markami w ramach jednej organizacji, analizowanej w podrozdziale 2.2 niniejszej pracy. Ten cel badawczy dotyczy sprawdzenia, na ile w odbiorze respondentów wartości marek korporacyjnych i marek pracodawcy są ze sobą spójne, a w jakim stopniu się od

siebie różnią. Ponadto zbadano, czy wyniki różnią się w grupach osób będących i niebędących klientami danej organizacji oraz czy wykazują różnice w zależności od kolejności pytań zawartych w kwestionariuszu ankiety.

Wartości marek korporacyjnych i marek pracodawcy percypowane przez respondentów mierzone były za pomocą wskazań spontanicznych i wspomaganych. Wartości wskazywane spontanicznie przez respondentów dotyczyły skojarzeń z daną marką (dla marki korporacyjnej) oraz marką jako miejsca pracy (dla marki pracodawcy). Wartości wskazywane przez respondentów jako wspomagane skojarzenia uzyskiwane były poprzez zaznaczenie w tabeli maksymalnie 5 spośród 28 wartości. Tabela zawiera te same wartości dla marki korporacyjnej i marki pracodawcy. Poniżej znajduje się omówienie wyników badania, osobno dla wskazań spontanicznych i wspomaganych oraz dla każdej z badanych grup.

W celu wyjaśnienia kwestii zgodności pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji mierzonymi za pomocą spontanicznych skojarzeń z markami wykonano testy t-Studenta dla jednej próby, obliczając dla każdej firmy osobno średnią wartość spójności wraz z 95% przedziałem ufności dla średniej. Wartość spójności dla każdej osoby badanej obliczono porównując zaznaczone w kwestionariuszu odpowiedzi dla marki korporacyjnej i marki pracodawcy, podając jako wynik procentowy odsetek identycznie zaznaczonych odpowiedzi w obu częściach kwestionariusza. Uzyskane wartości porównano z arbitralnie ustalonym poziomem 50%. Wyniki testów dla badanych organizacji zaprezentowano w tabeli 8.

Tabela 8. Spójność percypowanych wartości marki korporacyjnej i marki pracodawcy (wskazania spontaniczne)

Organizacja	Istotność statystyczna*	Średni wynik spójności spontanicznej
Organizacja 1	$p < 0,05$	31,07%
Organizacja 2	$p < 0,05$	33,32%
Organizacja 3	Spójność spontaniczna dla marki Organizacja 3 nie została uwzględniona w statystykach, ponieważ niemal wszyscy badani uzyskali wynik 0%, za wyjątkiem trzech respondentów, którzy uzyskali wynik 20%	
Organizacja 4	$p < 0,05$	19,33%

* Za poziom istotności uznano $\alpha = 0,05$

Źródło: badania własne 2018, N (Organizacja 1) = 629, N (Organizacja 2) = 599, N (Organizacja 3) = 500, N (Organizacja 4) = 508.

Jak wynika z tabeli, w przypadku trzech z czterech firm uzyskano rezultaty istotne statystycznie. Jedna ze zmiennych, spójność spontaniczna dla marki Organizacji 3, nie została uwzględniona w statystykach, ponieważ – jak zaznaczono w tabeli – niemal wszyscy badani uzyskali wynik 0%, za wyjątkiem trzech respondentów, którzy uzyskali wynik 20%. Żadna z tych trzech organizacji nie przekroczyła ustalonego poziomu 50% spójności spontanicznej. W związku z powyższym należy przyjąć, iż nie istnieje spójność pomiędzy percypowanymi

wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji, mierzonymi za pomocą spontanicznych skojarzeń z markami.

W celu wyjaśnienia kwestii spójności pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji mierzonymi za pomocą wspomaganych skojarzeń z markami wykonano dwustronne testy t-Studenta dla jednej próby, obliczając dla każdej firmy osobno średni wskaźnik spójności wraz z 95% przedziałem ufności dla średniej. Wartość wskaźnika spójności wspomaganej dla każdej osoby badanej obliczono, porównując zaznaczone w kwestionariuszu odpowiedzi dla marki korporacyjnej i marki pracodawcy (wybór 5 z listy 28 wartości, tych samych dla marki korporacyjnej i marki pracodawcy), podając jako wynik procentowy odsetek identycznie zaznaczonych odpowiedzi w obu częściach kwestionariusza. Następnie wynik ten przeskaloowano liniowo na przedział 0%–100%. Test t-Studenta został przeprowadzony w oparciu o hipotezę zerową, według której wartość wskaźnika spójności wynosi 32%. Jest to wartość wskaźnika, która byłaby średnio uzyskiwana w przypadku losowych odpowiedzi w kwestionariuszu. Odrzucenie tej hipotezy świadczy zatem o istotnym wpływie badanej marki na poziom spójności. W przypadku, gdy średni wynik spójności jest istotnie większy od poziomu 32% przyjmujemy prawdziwość hipotezy H2b. Analogicznie w przypadku niższej średniej przyjmujemy niespójność dla danej marki. Wyniki testów dla badanych organizacji zaprezentowano w tabeli 9.

Tabela 9. Spójność percypowanych wartości marki korporacyjnej i marki pracodawcy (wskazania wspomagane)

Organizacja	Istotność statystyczna*	Średni wynik spójności wspomaganej
Organizacja 1	$p < 0,05$	19,25%
Organizacja 2	$p < 0,05$	53,63%
Organizacja 3	$p < 0,05$	55,56%
Organizacja 4	$p < 0,05$	20,45%

* Za poziom istotności uznano $\alpha = 0,05$

Źródło: badania własne 2018, N (Organizacja 1) = 629, N (Organizacja 2) = 599, N (Organizacja 3) = 500, N (Organizacja 4) = 508.

Analizując wyniki w tabeli, można zauważyć, iż w przypadku wszystkich badanych firm uzyskano wyniki istotne statystycznie. Średnia spójność wspomagana w przypadku Organizacji 2 i Organizacji 3 osiągnęła wyższą wartość niż założony arbitralnie próg 32%, co można interpretować jako występowanie spójności mierzonej w sposób wspomagany pomiędzy wartościami marki korporacyjnej a marki pracodawcy tych dwóch organizacji. W przypadku pozostałych dwóch firm (Organizacja 1 i Organizacja 4) średnia spójność wspomagana nie przekroczyła wskazanego progu, co nie pozwala na stwierdzenie występowania spójności marek korporacyjnej i pracodawcy. Tym samym należy przyjąć, iż

w przypadku dwóch z czterech marek nie istnieje spójność pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji, mierzonymi za pomocą wspomaganych skojarzeń z markami.

Podsumowując powyższe wyniki – zarówno te odnoszące się do wskazań spontanicznych, jak i wspomaganych – można zauważyć różnice pomiędzy badanymi organizacjami. Wysokie wyniki zgodności mogłyby oznaczać, iż respondenci mają podobne skojarzenia z marką korporacyjną i marką pracodawcy, lub też organizacja nie jest im na tyle znana, aby różnicować wartości kojarzone z jej markami. Jednak w przypadku wskazań wspomaganych średnie wyniki spójności nie przekraczały 56%, co można interpretować jako niskie i średnie wskaźniki spójności. Może to oznaczać, iż respondenci jedynie w niewielkim stopniu uwspólniają wartości dla marek korporacyjnych i pracodawcy; innymi słowy, iż dostrzegają inne wartości dla tych dwóch marek. Wnioski te korespondują z rezultatami omówionymi przy pierwszym celu badawczym (dotyczącym zgodności pomiędzy komunikowanymi wartościami marek korporacyjnych i pracodawcy), gdzie również w niewielkim stopniu istniały wartości wspólne dla obu marek.

Uzyskane wyniki można też odnieść do podstawy teoretycznej, na którą powoływano się w poprzednim podrozdziale, tj. do charakterystyki marki korporacyjnej opisanej w rozdziale 2.2. W tym przypadku mowa oczywiście o wartościach percypowanych przez klientów, co należy odnieść do kwestii wizerunku marki, opisanego w podrozdziale 2.3. Przyjęto tam definicję wizerunku firmy autorstwa Altkorna, według którego jest to obraz tożsamości w świadomości konsumenta³. W przeprowadzonym badaniu wizerunek analizowany był poprzez wartości kojarzone z daną marką. Uzyskane wyniki, wykazujące niewielką spójność pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i pracodawcy, mogą świadczyć o rozróżnianiu przez respondentów tych dwóch wizerunków.

Kolejna część podrozdziału dotyczy sprawdzenia, czy wyniki te są różne w grupach respondentów będących, i niebędących klientami danej marki. Niniejszy cel badawczy dotyczy poza tym zgodności pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji, jednak w podziale na respondentów będących i niebędących klientami danej organizacji. Zamierzeniem tego celu badawczego było sprawdzenie, czy odpowiedzi respondentów będą w sposób istotny statystycznie różnić się od siebie w zależności od statusu bycia klientem danej firmy. Jak opisano w poprzednich podrozdziałach, wartości marki korporacyjnej i marki pracodawcy mierzono w sposób spontaniczny i wspomagany.

Także w przypadku klientów firm – w kwestii pomiaru spontanicznego, podobnie jak w poprzednim przypadku – wykonano testy t-Studenta dla jednej próby, obliczając dla każdej firmy średnią wartość spójności wraz z 95%

3 J. Altkorn, *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999, s. 39.

przedziałem ufności dla średniej. Wartość spójności spontanicznej dla każdej badanej osoby obliczono porównując zaznaczone w kwestionariuszu odpowiedzi dla marki korporacyjnej i marki pracodawcy oraz podając jako wynik procentowy odsetek identycznie zaznaczonych odpowiedzi w obu częściach kwestionariusza. Uzyskane wartości porównano z arbitralnie ustalonym poziomem 50%. Wyniki testów dla badanych organizacji zaprezentowano w tabeli 10:

Tabela 10. Spójność percypowanych wartości marki korporacyjnej i marki pracodawcy (wskazania spontaniczne, grupa klientów firmy)

Organizacja	Istotność statystyczna*	Średni wynik spójności spontanicznej
Organizacja 1	$p < 0,05$	31,01%
Organizacja 2	$p < 0,05$	32,11%
Organizacja 3	Spójność spontaniczna dla marki Organizacja 3 nie została uwzględniona w statystykach, ponieważ niemal wszyscy badani uzyskali wynik 0%, za wyjątkiem trzech respondentów, którzy uzyskali wynik 20%	
Organizacja 4	$p < 0,05$	19,22%

* Za poziom istotności uznano $\alpha = 0,05$

Źródło: badania własne 2018, N (Organizacja 1) = 629, N (Organizacja 2) = 599, N (Organizacja 3) = 500, N (Organizacja 4) = 508.

Jak wynika z tabeli, w przypadku trzech firm uzyskano wyniki istotne statystycznie. Jedna ze zmiennych, spójność spontaniczna dla marki Organizacji 3 – jak zaznaczono w tabeli – nie została uwzględniona w statystykach, ponieważ niemal wszyscy badani uzyskali wynik 0%, za wyjątkiem trzech respondentów, którzy osiągnęli wynik 20%. Żadna z tych trzech organizacji (Organizacja 1, Organizacja 2 i Organizacja 4) nie przekroczyła ustalonego poziomu 50% spójności spontanicznej, co nie pozwala na stwierdzenie występowania spójności marek korporacyjnej i pracodawcy w grupie respondentów będących klientami danej organizacji.

Również w kwestii pomiaru wspomaganego, podobnie jak w omówionym powyżej przypadku, wykonano dwustronne testy t-Studenta dla jednej próby, obliczając dla każdej firmy osobno średni wskaźnik spójności wraz z 95% przedziałem ufności dla średniej. Wartość wskaźnika spójności wspomaganego dla każdej osoby badanej obliczono porównując zaznaczone w kwestionariuszu odpowiedzi dla marki korporacyjnej i marki pracodawcy (wybór 5 z listy 28 wartości, tych samych dla marki korporacyjnej i pracodawcy) oraz podając jako wynik procentowy odsetek identycznie zaznaczonych odpowiedzi w obu częściach kwestionariusza. Następnie wynik ten przeskalowano liniowo na przedział 0%–100%. Test t-Studenta został przeprowadzony w oparciu o hipotezę zerową, według której wartość wskaźnika spójności wynosi 32%. Jest to wartość wskaźnika, która byłaby średnio uzyskiwana w przypadku losowych odpowiedzi. Odrzucenie tej hipotezy świadczy zatem o istotnym wpływie badanej marki na poziom spójności. W przypadku, gdy średni wynik spójności jest istotnie

większy od poziomu 32% przyjmujemy prawdziwość hipotezy H2b. Analogicznie w przypadku niższej średniej przyjęto niespójność dla danej marki. Wyniki testów dla badanych organizacji zaprezentowano w tabeli 11:

Tabela 11. Spójność percypowanych wartości marki korporacyjnej i marki pracodawcy (wskazania wspomagane, grupa klientów firmy)

Organizacja	Istotność statystyczna*	Średni wynik spójności wspomaganej
Organizacja 1	$p < 0,05$	19,89%
Organizacja 2	$p < 0,05$	53,72%
Organizacja 3	$p < 0,05$	58,36%
Organizacja 4	$p < 0,05$	20,42%

* Za poziom istotności uznano $\alpha = 0,05$

Źródło: badania własne 2018, N (Organizacja 1) = 629, N (Organizacja 2) = 599, N (Organizacja 3) = 500, N (Organizacja 4) = 508.

Analizując wyniki w tabeli, można zauważyć, iż w przypadku wszystkich czterech badanych uzyskano wyniki istotne statystycznie. Średnia spójność wspomagana w przypadku Organizacji 2 i Organizacji 3 osiągnęła wyższą wartość niż założony arbitralnie próg 32%, co można interpretować jako występowanie zgodności mierzonej w sposób wspomagany pomiędzy wartościami marki korporacyjnej a marki pracodawcy wśród klientów firm. W pozostałych dwóch firmach również uzyskano wyniki istotne statystycznie, jednak wskaźnik spójności wyniósł mniej niż założony próg spójności 32%.

Podsumowując wyniki badań wartości uzyskanych w sposób wspomagany wśród klientów firm, można stwierdzić, że w większości przypadków nie istnieje spójność pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji w grupie respondentów będących klientami danej organizacji.

Badaniu poddano ponadto zgodność pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji z ograniczeniem do respondentów niebędących klientami danej organizacji. Jak opisano w poprzednich podrozdziałach, wartości marki korporacyjnej i pracodawcy mierzono w sposób spontaniczny i wspomagany.

W kwestii pomiaru spontanicznego, podobnie jak powyżej, wykonano testy t-Studenta dla jednej próby, obliczając dla każdej firmy osobno średnią wartość spójności wraz z 95% przedziałem ufności dla średniej. Wartość spójności spontanicznej dla każdej osoby badanej obliczono porównując zaznaczone w kwestionariuszu odpowiedzi dla marki korporacyjnej i marki pracodawcy i podając jako wynik procentowy odsetek identycznie zaznaczonych odpowiedzi w obu częściach kwestionariusza. Uzyskane wartości porównano z arbitralnie ustalonym poziomem 50%. Wyniki testów dla badanych organizacji zaprezentowano w tabeli 12:

Tabela 12. Spójność percypowanych wartości marki korporacyjnej i marki pracodawcy (wskazania spontaniczne, grupa nieklientów firmy)

Organizacja	Istotność statystyczna*	Średni wynik spójności spontanicznej
Organizacja 1	$p < 0,05$	31,23%
Organizacja 2	$p < 0,05$	34,91%
Organizacja 3	Spójność spontaniczna dla marki Organizacji 3 nie została uwzględniona w statystykach, ponieważ niemal wszyscy badani uzyskali wynik 0%, za wyjątkiem trzech respondentów, którzy uzyskali wynik 20%.	
Organizacja 4	za małą liczebność grupy	

* Za poziom istotności uznano $\alpha = 0,05$

Źródło: badania własne 2018, N (Organizacja 1) = 629, N (Organizacja 2) = 599, N (Organizacja 3) = 500, N (Organizacja 4) = 508.

Jak wynika z tabeli, w przypadku dwóch z czterech firm (Organizacja 1 i Organizacja 2) uzyskano wyniki istotne statystycznie. W przypadku Organizacji 4 wyniki okazały się nieistotne statystycznie z uwagą na zbyt małą liczebność próbek. Jedna ze zmiennych, spójność spontaniczna dla marki Organizacji 3, nie została uwzględniona w statystykach, ponieważ – jak zaznaczono w tabeli – niemal wszyscy badani uzyskali wynik 0%, za wyjątkiem trzech respondentów, którzy uzyskali wynik 20%. Również żadna z tych dwóch organizacji (Organizacja 1 i Organizacja 2) nie przekroczyła ustalonego poziomu 50% spójności spontanicznej, co nie pozwala na stwierdzenie występowania spójności marek korporacyjnej i pracodawcy w grupie respondentów będących klientami danej organizacji.

W kwestii pomiaru wspomagane, podobnie jak w poprzednim przypadku, wykonano dwustronne testy t-Studenta dla jednej próby, obliczając dla każdej firmy średni wskaźnik spójności wraz z 95% przedziałem ufności dla średniej. Wartość wskaźnika spójności wspomaganej dla każdej osoby badanej obliczono porównując zaznaczone w kwestionariuszu odpowiedzi dla marki korporacyjnej i marki pracodawcy (wybór 5 z listy 28 wartości, tych samych dla marki korporacyjnej i marki pracodawcy) i podając jako wynik procentowy odsetek identycznie zaznaczonych odpowiedzi w obu częściach kwestionariusza. Następnie wynik ten przeskalowano liniowo na przedział 0%–100%. Test t-Studenta został przeprowadzony w oparciu o hipotezę zerową, według której wartość wskaźnika spójności wynosi 32%. Jest to wartość wskaźnika, która byłaby średnio uzyskiwana w przypadku losowych odpowiedzi w kwestionariuszu. Odrzucenie tej hipotezy świadczy zatem o istotnym wpływie badanej marki na poziom spójności. W przypadku, gdy średni wynik spójności jest istotnie większy od poziomu 32%, przyjmujemy prawdziwość hipotezy H2b. Analogicznie w przypadku niższej średniej przyjęto niespójność dla danej marki. Wyniki testów dla badanych organizacji zaprezentowano w tabeli 13.

Analizując wyniki w tabeli, można zauważyć, iż w trzech badanych firmach uzyskano wyniki istotne statystycznie. W przypadku Organizacji 4 wyniki okazały się nieistotne statystycznie z uwagą na zbyt małą liczebność próbek. Średnia

spójność wspomagana w przypadku Organizacji 2 i 3 osiągnęła wyższą wartość niż założony arbitralnie próg 32%, co można interpretować jako występowanie spójności mierzonej w sposób wspomagany pomiędzy wartościami marki korporacyjnej a marki pracodawcy tych dwóch organizacji wśród respondentów niebędących klientami firmy. W przypadku Organizacji 1 średnia spójność jest istotnie mniejsza niż założony próg 32%, co pozwala na stwierdzenie występowania niespójności marek korporacyjnej i pracodawcy.

Tabela 13. Spójność percypowanych wartości marki korporacyjnej i marki pracodawcy (wskazania wspomagane, grupa nieklientów firmy)

Organizacja	Istotność statystyczna*	Średni wynik spójności wspomaganej
Organizacja 1	$p < 0,05$	18,63%
Organizacja 2	$p < 0,05$	52,51%
Organizacja 3	$p < 0,05$	54,28%
Organizacja 4	za małą liczebność grupy	

* Za poziom istotności uznano $\alpha = 0,05$

Źródło: badania własne 2018, N (Organizacja 1) = 629, N (Organizacja 2) = 599, N (Organizacja 3) = 500, N (Organizacja 4) = 508.

Podsumowując powyższe wyniki, badanie wartości w sposób spontaniczny i wspomagany z podziałem na klientów i nieklientów firm wykazało, iż w większości przypadków wyniki są zbliżone do całej próby. Potwierdzenie tego wniosku może stanowić sprawdzenie istotności statystycznej pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy w grupach respondentów będących i niebędących klientami danej organizacji. W tym celu wykonano szereg analiz z wykorzystaniem testu t-Studenta dla grup niezależnych, obliczając dla każdej firmy osobno spójność spontaniczną i wspomaganą pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy w podziale ze względu na status bycia klientem (tak/nie). Wyniki przedstawiono w tabeli 14.

Tabela 14. Spójność percypowanych wartości marki korporacyjnej i marki pracodawcy (istotność statystyczna różnic pomiędzy grupami klientów i nieklientów)

Organizacja	Spójność spontaniczna – istotność statystyczna*	Spójność wspomagana – istotność statystyczna*
Organizacja 1	$p > 0,05$	$p > 0,05$
Organizacja 2	$p > 0,05$	$p > 0,05$
Organizacja 3	Spójność spontaniczna dla marki Organizacja 3 nie została uwzględniona w statystykach, ponieważ niemal wszyscy badani uzyskali wynik 0%, za wyjątkiem trzech respondentów, którzy uzyskali wynik 20%	$p > 0,05$
Organizacja 4	$p > 0,05$	$p > 0,05$

* Za poziom istotności uznano $\alpha = 0,05$

Źródło: badania własne 2018, N (Organizacja 1) = 629, N (Organizacja 2) = 599, N (Organizacja 3) = 500, N (Organizacja 4) = 508.

Zarówno w przypadku spójności spontanicznej, jak i wspomaganej nie uzyskano istotnych statystycznie wyników w przypadku żadnej z marek, co oznacza, że nie ma istotnych statystycznie różnic w spójności pomiędzy klientami tych firm i osobami niebędącymi ich klientami. Tym samym status bycia klientem danej firmy nie różnicuje stopnia spójności w postrzeganiu marki korporacyjnej i marki pracodawcy. Może to świadczyć o podobnej efektywności organizacji w docieraniu z komunikatami marketingowymi zarówno do obecnych, jak i do potencjalnych klientów.

Powyższe wyniki mogą być związane ze sposobem komunikacji marketingowej realizowanej przez badane firmy. Z uwagi na brak istotnych statystycznie różnic pomiędzy wynikami klientów i osób niebędących klientami badanych firm można przypuszczać, iż obie grupy w podobnym stopniu należą do grup docelowych badanych organizacji, do których kierowana jest ich komunikacja marketingowa. Tym samym klient danej firmy posiada podobne wyobrażenia o marce co osoba niebędąca jej klientem, gdyż oboje należą do tej samej grupy docelowej. Warto zauważyć, iż respondenci stanowili względnie homogeniczną grupę studentów studiów biznesowych łódzkich uczelni, dlatego kryterium korzystania z produktów danej firmy nie różnicowało wyników badania.

Ostatnia kwestia w niniejszym celu badawczym dotyczy zgodności pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy w zależności od kolejności odpowiedzi na pytania w kwestionariuszu ankiety. Kontrolowanie zmiennej dotyczącej kolejności pytań wynika z przyjętego założenia, iż odpowiedzi respondentów mogą różnić się w zależności od tego, czy najpierw są pytani o markę korporacyjną, a następnie o markę pracodawcy, czy odwrotnie. Jak opisano w poprzednich podrozdziałach, wartości marki korporacyjnej i marki pracodawcy mierzono w sposób spontaniczny i wspomagany.

W celu sprawdzenia tej kwestii wykonano szereg analiz z wykorzystaniem testu t-Studenta dla grup niezależnych, obliczając dla każdej firmy spójność spontaniczną i wspomaganą pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy ze względu na kolejność pytań (na wersję A i B). Wyniki przedstawiono w tabeli 15.

W przypadku spójności spontanicznej uzyskano istotny statystycznie wynik testu dla trzech badanych firm: Organizacja 1, Organizacja 2 i Organizacja 4. Siła zależności, o której stanowi wartość współczynnika d Cohena była duża w przypadku Organizacji 1, średnia w przypadku Organizacji 2 i mała dla Organizacji 4. Wynik analizy należy rozumieć w ten sposób, że wartości średniej spójności spontanicznej dla Organizacji 1 i 2 były istotnie statystycznie większe w przypadku wersji A, a w przypadku Organizacji 4 – w przypadku wersji B.

W przypadku spójności wspomaganej uzyskano istotny statystycznie wynik testu dla trzech firm: Organizacja 2, Organizacja 3 i Organizacja 4. W przypadku

Organizacji 1 wynik analizy okazał się nieistotny statystycznie, co oznacza, że wartości spójności wspomaganej nie różniły się pomiędzy wersją A i B. Siła zależności, o której stanowi wartość współczynnika d Cohena była średnia w przypadku analizy dla Organizacji 2 i mała dla Organizacji 3 oraz 4. Wynik analizy należy rozumieć w ten sposób, że wartości średniej spójności wspomaganej dla Organizacji 2, 3 i 4 były istotnie statystycznie większe w przypadku wersji B.

Tabela 15. Spójność percypowanych wartości marki korporacyjnej i marki pracodawcy (istotność statystyczna różnic dotyczących wersji kwestionariusza ankiety)

Organizacja	Spójność spontaniczna		Spójność wspomagana	
	Istotność statystyczna*	d Cohena	Istotność statystyczna*	d Cohena
Organizacja 1	$p < 0,05$	1,30	$p > 0,05$	0,10
Organizacja 2	$p < 0,05$	0,49	$p < 0,05$	0,63
Organizacja 3	Spójność spontaniczna dla marki Organizacji 3 nie została uwzględniona w statystykach, ponieważ niemal wszyscy badani uzyskali wynik 0%, za wyjątkiem trzech respondentów, którzy uzyskali wynik 20%		$p < 0,05$	0,37
Organizacja 4	$p < 0,05$	0,18	$p < 0,05$	0,26

* Za poziom istotności uznano $\alpha = 0,05$

Źródło: badania własne 2018, N (Organizacja 1) = 629, N (Organizacja 2) = 599, N (Organizacja 3) = 500, N (Organizacja 4) = 508.

Tak w przypadku spójności spontanicznej, jak i wspomaganej uzyskano istotne statystycznie wyniki w przypadku trzech z czterech marek, co oznacza, że istnieją istotne statystycznie różnice w spójności w zależności od kolejności odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety. Tym samym w przypadku większości badanych marek istnieją istotne statystycznie różnice w spójności pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy w zależności od wersji kwestionariusza ankiety. Co ciekawe, wartości średniej spójności, w zależności od sposobu badania, były raz większe w przypadku kwestionariusza A, raz w przypadku kwestionariusza B. Tak zróżnicowane wyniki rodzą trudności w interpretacji i zidentyfikowaniu czynników, które na nie wpłynęły. Kwestia ta mogłaby stać się zatem interesującym tematem pogłębionych badań.

3.4. Spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej badanych organizacji

Kolejny cel badawczy dotyczy porównania komunikowanych przez organizacje i percypowanych przez respondentów wartości dotyczących marek korporacyjnych. Podjęcie niniejszego celu wynika z chęci sprawdzenia skuteczności organizacji w komunikowaniu swoich kluczowych wartości, a tym samym porównania tożsamości marki (budowanej wewnątrz organizacji) do jej wizerunku (odbicia obrazu marki w oczach odbiorców) – o czym szerzej napisano w podrozdziale 2.3. niniejszej pracy.

Jak opisano przy okazji analizy poprzednich celów badawczych, wartości marki korporacyjnej komunikowane przez organizacje były określane za pomocą spontanicznych i wspomaganych wskazań, udzielanych przez pracowników firm zajmujących się obszarem marketingu. Wartości wskazywane spontanicznie stanowiły odpowiedzi na pytanie o wartości istotne dla firmy, które są komunikowane klientom. Określenie wartości wspomaganych bazowało na wyborze maksymalnie 5 spośród 28 wartości, tych samych dla marki korporacyjnej oraz marki pracodawcy. Wymienione przez organizacje wartości zostały umieszczone w poniższych tabelach w kolumnie „Wartości marki korporacyjnej”. W przypadku gdy wartość wymieniona spontanicznie była tożsama z wartością wybieraną z tabeli wartości, nie dublowano odpowiedzi.

Wartości marki korporacyjnej percypowane przez respondentów też mierzone były za pomocą wskazań spontanicznych i wspomaganych. Co więcej, zbadano ponadto, czy wyniki różnią się w grupach osób będących i niebędących klientami danej organizacji oraz czy różnią się w zależności od kolejności pytań zawartych w kwestionariuszu ankiety.

Wartości wskazywane spontanicznie przez respondentów stanowiły odpowiedzi na pytanie o skojarzenia związane z daną firmą. Przedstawione w kolumnie trzeciej tabeli 16 dane wskazują procent respondentów, którzy spontanicznie wymienili daną wartość wskazanej organizacji. Wytyuszczoną czcionką podkreślono wartości najczęściej wybierane przez respondentów w odniesieniu do każdej z organizacji.

Jak pokazują wyniki Organizacji 1 zaprezentowane w tabeli 16, niemal połowa badanych spontanicznie wskazała innowacyjność/mobilność – jedną z kluczowych wartości firmy – jako cechę kojarzoną z organizacją. Mniej więcej co dziesiąty badany zaznaczył rozwój osobisty i profesjonalizm. Pozostałe wartości wskazane przez firmę (wsparcie w rozwoju, wzrost, ambicja, pasja) nie znalazły odzwierciedlenia w skojarzeniach respondentów.

Tabela 16. Spójność pomiędzy komunikowanymi a percypowanymi wartościami marki korporacyjnej (skojarzenia spontaniczne)

Organizacja	Wartości marki korporacyjnej	% badanych wskazujących daną wartość marki korporacyjnej – skojarzenia spontaniczne
Organizacja 1	▪ rozwój osobisty	10,17
	▪ innowacyjność/mobilność	49,60
	▪ profesjonalizm	10,49
	▪ wsparcie w rozwoju	0,64
	▪ wzrost	0,64
	▪ ambicja	0
	▪ pasja	0
Organizacja 2	▪ moda dla Ciebie – możliwość podkreślania swojej osobowości	14,02
	▪ szeroka oferta; dla każdego; na każdą okazję	5,34
	▪ oferta dostosowana do potrzeb klienta według kalendarza potrzeb	1,00
	▪ doradztwo marki – odpowiedź stylizacyjna	4,17
	▪ cena adekwatna do jakości	4,51
	▪ <i>jakość (wg tabeli wartości)</i>	14,52
	▪ <i>konkurencyjność (wg tabeli wartości)</i>	0
	▪ <i>profesjonalizm (wg tabeli wartości)</i>	0
Organizacja 3	▪ <i>zadowolenie klienta (wg tabeli wartości)</i>	0
	▪ zaufanie	0,60
	▪ polskość	6,80
	▪ pewność	1,60
	▪ wiarygodność	0,80
	▪ partnerstwo	0,00
	▪ innowacyjność	1,60
	▪ ambicja	0
	▪ know-how	0
	▪ odpowiedzialność	0
	▪ pasja	0
	▪ profesjonalizm	0
Organizacja 4	▪ jakość	10,04
	▪ szacunek	8,07
	▪ uczciwość	1,38
	▪ obsługa	16,34
	▪ odpowiedzialność społeczna	1,38

Źródło: badania własne 2018, N (Organizacja 1) = 629, N (Organizacja 2) = 599, N (Organizacja 3) = 500, N (Organizacja 4) = 508.

W odniesieniu do Organizacji 2 jedynie około 14% respondentów wskazało dwie z kluczowych dla organizacji wartości – jakość oraz moda dla Ciebie i możliwość podkreślania swojej osobowości. Pozostałe wartości wybrane zostały jedynie przez kilka procent respondentów, lub w ogóle nie zostały wymienione.

Wśród kluczowych wartości Organizacji 3 niemal 7% badanych wymieniło polskość jako skojarzenie z marką. Pozostałe wartości wymieniane były sporadycznie bądź w ogóle. Warto zauważyć, iż na tle innych firm jest to najniższy wynik, porównując jedynie najpopularniejsze odpowiedzi.

Najczęstszymi skojarzeniami respondentów z Organizacją 4 były obsługa (ponad 16% badanych), jakość (ok. 10%) oraz szacunek (ok. 8%). Pozostałe kluczowe dla firmy wartości były wymieniane sporadycznie.

Analizując powyższe wyniki, należy podkreślić, że jedynie wartość „innowacyjność/mobilność” Organizacji 1 była znacząco często spontanicznie wymieniana przez respondentów. W przypadku pozostałych organizacji maksymalnie kilkanaście procent respondentów zaznaczało kluczowe dla organizacji wartości. Na podstawie odpowiedzi respondentów można poza tym zauważyć, iż w każdej z badanych organizacji na pierwszy plan zostały wysunięte jedna bądź dwie najczęściej wymieniane wartości; pozostałe były wymieniane przez badanych zdecydowanie rzadziej. Może to świadczyć o tym, iż respondenci postrzegają daną organizację przez pryzmat jednej lub dwóch najważniejszych, najbardziej charakterystycznych cech, a pozostałe wartości komunikowane przez organizacje są przez badanych zauważane zdecydowanie rzadziej.

Podsumowując powyższe wyniki można wysnuć wniosek, iż jedynie w przypadku Organizacji 1 istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej mierzonymi za pomocą spontanicznych skojarzeń. W przypadku pozostałych trzech organizacji zgodność taka występuje w znacznie mniejszym stopniu. Tym samym należy przyjąć, iż nie istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej trzech z czterech badanych organizacji, mierzonymi za pomocą spontanicznych skojarzeń z markami.

Wartości wskazywane przez respondentów jako wspomagane skojarzenia uzyskiwane były na dwa sposoby. Po pierwsze stanowiły wskazanie tych wartości (z kilku podanych przez firmę), które w przekonaniu respondentów firma komunikuje swoim klientom. Pod tą instrukcją w kwestionariuszu ankiety wymienione zostały wszystkie wartości wymienione spontanicznie przez firmę. Przedstawione (antykwą) w kolumnie trzeciej poniższej tabeli dane wskazują procent respondentów, którzy wybrali daną wartość konkretnej organizacji.

Drugi sposób uzyskiwania od respondentów skojarzeń wspomaganych polegał na zaznaczeniu w tabeli wartości maksymalnie 5 spośród 28 wartości. Przedstawione kursywą w kolumnie trzeciej poniższej tabeli dane podają procent respondentów, którzy wybrali daną wartość wskazanej organizacji. Wyłuszczonej czcionką podkreślono wartości najczęściej wybierane przez respondentów w odniesieniu do każdej z organizacji.

Tabela 17. Spójność pomiędzy komunikowanymi a percypowanymi wartościami marki korporacyjnej (skojarzenia wspomagane)

Organizacja	Wartości marki korporacyjnej	% badanych wskazujących daną wartość marki korporacyjnej – skojarzenia wspomagane
Organizacja 1	▪ rozwój osobisty	19,55
	▪ innowacyjność/mobilność	81,56
	▪ profesjonalizm	48,65
	▪ wsparcie w rozwoju	27,19
	▪ wzrost	23,37
	▪ <i>ambicja (wg tabeli wartości)</i>	14,94
	▪ <i>pasja (wg tabeli wartości)</i>	7,79
Organizacja 2	▪ moda dla Ciebie – możliwość podkreślania swojej osobowości	23,71
	▪ szeroka oferta; dla każdego; na każdą okazję	30,38
	▪ oferta dostosowana do potrzeb klienta według kalendarza potrzeb	18,03
	▪ doradztwo marki – odpowiedź stylizacyjna	10,18
	▪ cena adekwatna do jakości	23,21
	▪ <i>jakość (wg tabeli wartości)</i>	20,70
	▪ <i>konkurencyjność (wg tabeli wartości)</i>	22,54
	▪ <i>profesjonalizm (wg tabeli wartości)</i>	11,85
Organizacja 3	▪ <i>zadowolenie klienta (wg tabeli wartości)</i>	21,70
	▪ zaufanie	40,20
	▪ polskość	60,40
	▪ pewność	32,60
	▪ wiarygodność	46,20
	▪ partnerstwo	18,20
	▪ innowacyjność	18,00
	▪ <i>ambicja (wg tabeli wartości)</i>	7,00
	▪ <i>know-how (wg tabeli wartości)</i>	8,20
	▪ <i>odpowiedzialność (wg tabeli wartości)</i>	7,60
	▪ <i>pasja (wg tabeli wartości)</i>	4,60
	▪ <i>profesjonalizm (wg tabeli wartości)</i>	40,00
Organizacja 4	▪ jakość	68,70
	▪ szacunek	24,02
	▪ uczciwość	34,25
	▪ obsługa	78,94
	▪ odpowiedzialność społeczna	22,05

Źródło: badania własne 2018, N (Organizacja 1) = 629, N (Organizacja 2) = 599, N (Organizacja 3) = 500, N (Organizacja 4) = 508.

Jak pokazują powyższe wyniki Organizacji 1 wśród wskazań wspomaganych najwyższe wyniki uzyskały odpowiedzi innowacyjność/mobilność oraz profesjonalizm. Podobnie jak w przypadku skojarzeń spontanicznych, tu również najczęściej wskazywaną wartością była innowacyjność/mobilność. Należy zwrócić uwagę na dużą rozpiętość wyników procentowych w odniesieniu do poszczególnych wartości (od ok. 8% do ok. 82%), co można interpretować jako skuteczne komunikowanie wybranych (nie wszystkich) wartości marki korporacyjnej Organizacji 1.

Inaczej prezentują się wyniki Organizacji 2, gdzie inna wartość przeważała w skojarzeniach spontanicznych (jakość), a inna we wspomaganych (szeroka oferta dla każdego, na każdą okazję). Ponadto warto zauważyć, iż wszystkie wymienione przez firmę wartości odnotowały podobny procent wskazań wspomaganych (od kilkunastu do dwudziestu kilku procent). Może to świadczyć o tym, iż w oczach respondentów marka korporacyjna Organizacji 2 nie wyróżnia się jedną szczególną cechą, a skojarzenia na jej temat są rozmyte i ogólne.

W przypadku Organizacji 3 należy zwrócić uwagę na zdecydowanie większy procent wskazań wspomaganych niż spontanicznych. Najpopularniejszą wartością, podobnie jak w przypadku wskazań spontanicznych, jest polskość. Wysoki procent wskazań uzyskały poza tym odpowiedzi: wiarygodność, zaufanie, profesjonalizm i pewność. Bliskość znaczeniowa tych wartości pozwala wysnuć wniosek o spójnym obrazie, jaki marka korporacyjna Organizacja 3 buduje w oczach respondentów.

Analizując wyniki Organizacji 4 należy zaznaczyć, że podobnie jak w przypadku wskazań spontanicznych, tu również największy procent wskazań uzyskały wartości obsługa i jakość. Pozostałe wartości cechuje znacząco niższy procent wskazań, co (podobnie jak w przypadku Organizacji 1) może świadczyć o większej skuteczności w komunikowaniu wybranych wartości marki korporacyjnej Organizacji 4.

Podsumowując uzyskane w tej części wyniki należy zauważyć, iż, co oczywiste ze względu na charakter badania, procent wskazań wspomaganych był wyższy niż spontanicznych. Ponadto rozkład wskazań w obrębie poszczególnych organizacji był różny, co może świadczyć o tym, iż jest on zależny od różnorodności działań w obrębie komunikacji marketingowej każdej z organizacji.

Analizując powyższe wyniki można wysnuć wniosek, iż jedynie w przypadku Organizacji 1, 3 i 4 istnieje wyraźna spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej mierzonymi za pomocą wspomaganych skojarzeń. Spójność przyjęto w przypadku marek, w odniesieniu do których najczęściej wybierane skojarzenie wspomagane zostało zaznaczone przez ponad 50% respondentów. W przypadku Organizacji 2 spójność taka występuje w znacznie mniejszym stopniu (ponad 30%). Tym samym można stwierdzić, iż istnieje wyraźna spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej trzech z czterech badanych organizacji mierzonymi za pomocą wspomaganych skojarzeń z markami. Pozwala to na wysunięcie wniosku, iż w tych trzech przypadkach występuje zbieżność pomiędzy tworzoną tożsamością firmy a jej zewnętrznym wizerunkiem. Należy także zwrócić uwagę na fakt, iż zbieżność ta

w większości przypadków nie jest pełna. Odbiorcy najczęściej percypują jedną bądź dwie kluczowe dla firmy wartości, a w mniejszym stopniu zauważają pozostałe.

Powyższe wyniki warto odnieść do podstaw teoretycznych opisanych w podrozdziale 2.3., gdzie zaprezentowano między innymi zagadnienia tożsamości i wizerunku marki. Przyjęto, iż tożsamość kształtowana jest wewnątrz przedsiębiorstwa i odzwierciedla jego rzeczywistą osobowość, wartości, strategię⁴. Założono też, również za Dąbrowskim, iż tożsamość kształtowana jest przede wszystkim wewnątrz organizacji, wizerunek zaś, w zależności od ujęcia, może występować wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa⁵. Przekładając to na zrealizowane badania: tożsamość stanowią komunikowane przez firmę wartości marki korporacyjnej, z kolei wizerunkowi odpowiadają percypowane przez respondentów wartości marki korporacyjnej. W przypadku tych organizacji, w odniesieniu do których nie wykazano (bądź wykazano zaledwie w niewielkim stopniu) zgodności pomiędzy komunikowanymi a percypowanymi wartościami marki korporacyjnej (czyli pomiędzy elementami tożsamości i wizerunku), możemy za Mrukiem mówić o luce wizerunkowej⁶. Występowanie tej luki może świadczyć o braku efektywności działań z zakresu komunikacji marketingowej danej firmy, bądź o tym, że respondenci pozyskują informacje o firmie i budują jej wizerunek w oparciu o inne źródła informacji – bardziej w ich przekonaniu wiarygodne niż sama firma. Występowanie luki wizerunkowej, czyli różnic między tożsamością a wizerunkiem marki, może spowodować negatywne konsekwencje dla organizacji, gdyż wówczas firma wywołuje inne skojarzenia od zamierzonych, co może osłabiać jej przewagę konkurencyjną.

Niewielka luka wizerunkowa, bądź jej brak, w przypadku marek Organizacji 1 (skojarzenia spontaniczne i wspomagane), Organizacji 3 (jedynie skojarzenia wspomagane) i Organizacji 4 (jedynie skojarzenia wspomagane) może świadczyć o efektywnej komunikacji marketingowej i spójności pomiędzy elementami tożsamości i wizerunku. Dzięki temu firma jest postrzegana tak, jak chciałaby być postrzegana, co może stanowić bazę do dalszej komunikacji marketingowej.

Kolejna część podrozdziału dotyczy sprawdzenia, czy powyższe wyniki różnią się w grupach klientów i nieklientów. Także i ten cel badawczy, podobnie jak omówiony powyżej, dotyczy spójności pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej; odnosi się jednak do podziału na grupy klientów i nieklientów danej organizacji. Skojarzenia spontaniczne i wspomagane uzyskiwane były w sposób opisany w poprzednich podrozdziałach. W tabeli 18 zaprezentowano procent respondentów będących klientami danej firmy, którzy w sposób spontaniczny i wspomagany wskazali daną wartość konkretnej marki korporacyjnej. Wytłuszczoną czcionką podkreślono wartości najczęściej wybierane przez respondentów w odniesieniu do każdej z organizacji.

4 T. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2010, s. 67.

5 *Ibidem*, s. 38.

6 H. Mruk, *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 154.

Tabela 18. Spójność pomiędzy komunikowanymi a percypowanymi wartościami marki korporacyjnej (grupa klientów firmy)

Organizacja	Wartości marki korporacyjnej	% badanych wskazujących daną wartość marki korporacyjnej – skojarzenia spontaniczne	% badanych wskazujących daną wartość marki korporacyjnej – skojarzenia wspomagane
Organizacja 1	▪ rozwój osobisty	8,24	19,85
	▪ innowacyjność/mobilność	54,68	86,89
	▪ profesjonalizm	11,61	52,06
	▪ wsparcie w rozwoju	0,75	28,09
	▪ wzrost	0,75	24,34
	▪ <i>ambicja (wg tabeli wartości)</i>	0	16,48
	▪ <i>pasja (wg tabeli wartości)</i>	0	8,61
Organizacja 2	▪ moda dla Ciebie – możliwość podkreślenia swojej osobowości	18,61	32,18
	▪ szeroka oferta; dla każdego; na każdą okazję	8,20	45,11
	▪ oferta dostosowana do potrzeb klienta wg kalendarza potrzeb	1,58	25,55
	▪ doradztwo marki – odpowiedź stylizacyjna	7,57	12,30
	▪ cena adekwatna do jakości	6,94	33,44
	▪ <i>jakość (wg tabeli wartości)</i>	21,45	28,39
	▪ <i>konkurencyjność (wg tabeli wartości)</i>	0	30,91
	▪ <i>profesjonalizm (wg tabeli wartości)</i>	0	15,14
	▪ <i>zadowolenie klienta (wg tabeli wartości)</i>	0	32,49
Organizacja 3	▪ zaufanie	1,25	49,38
	▪ polskość	9,38	73,75
	▪ pewność	1,88	36,25
	▪ wiarygodność	0,63	55,00
	▪ partnerstwo	0,00	22,50
	▪ innowacyjność	1,88	21,25
	▪ <i>ambicja (wg tabeli wartości)</i>	0	8,13
	▪ <i>know-how (wg tabeli wartości)</i>	0	8,75
	▪ <i>odpowiedzialność (wg tabeli wartości)</i>	0	6,25
	▪ <i>pasja (wg tabeli wartości)</i>	0	5,63
	▪ <i>profesjonalizm (wg tabeli wartości)</i>	0	47,50
Organizacja 4	▪ <i>jakość</i>	9,86	68,79
	▪ szacunek	8,21	24,64
	▪ uczciwość	1,23	34,29
	▪ obsługa	16,43	79,06
	▪ odpowiedzialność społeczna	1,23	21,97

Źródło: badania własne 2018, N (Organizacja 1) = 629, N (Organizacja 2) = 599, N (Organizacja 3) = 500, N (Organizacja 4) = 508.

Jak pokazują zaprezentowane powyższej wyniki, w przypadku Organizacji 1 ponad połowa badanych klientów firmy wskazała spontanicznie innowacyjność/mobilność jako kluczową wartość. Inne skojarzenia spontaniczne uzyskały znacznie mniejszy procent wskazań. Wartość innowacyjność/mobilność była również najczęściej zaznaczana jako skojarzenie wspomagane (niemal 87%). Drugi w kolejności wynik uzyskał profesjonalizm (ponad połowa respondentów).

Analizując skojarzenia spontaniczne związane z marką Organizacji 2, klienci najczęściej wskazywali „jakość” i „moda dla Ciebie – możliwość podkreślania swojej osobowości” (odpowiednio ponad 21% i niemal 19%). Warto zauważyć, iż wśród skojarzeń wspomaganych klienci najczęściej wybierali inne wartości: „szeroka oferta; dla każdego; na każdą okazję” (ponad 45%) oraz „cena adekwatna do jakości” (ponad 33%). Zauważona rozbieżność wśród wskazań spontanicznych i wspomaganych może świadczyć o rozproszeniu i niespójności marki Organizacji 2 w oczach jej klientów. Rozbieżność ta występuje jedynie w przypadku tej marki. W przypadku pozostałych badanych marek istnieje spójność w najczęściej wskazywanych skojarzeniach spontanicznych i wspomaganych.

Wśród skojarzeń spontanicznych z marką Organizacji 3 na pierwsze miejsce wysuwa się „polskość” (ponad 9%). Inne skojarzenia spontaniczne uzyskały znacznie mniejszy procent wskazań. Wartość „polskość” jest też liderem wśród skojarzeń wspomaganych (niemal 74%). Wysokie wyniki uzyskały ponadto wspomagane skojarzenia dotyczące wiarygodności (55%) i zaufania (ponad 49%). W przypadku Organizacji 3 należy zwrócić uwagę na dużą rozpiętość procentową pomiędzy wynikami wskazań spontanicznych i wspomaganych.

Klienci Organizacji 4 najczęściej zaznaczali wartość „obsługa” jako spontaniczne skojarzenie z marką (ponad 16%). Ta sama wartość jest ponadto liderem wśród wskazań wspomaganych (ponad 79%). Na drugim miejscu znalazła się wartość „jakość” (niemal 69%).

Jak wynika z tabeli 18, dla marek Organizacji 1, 3 oraz 4 zauważono spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej badanych organizacji wśród klientów danej firmy. Spójność przyjęto w przypadku marek, gdzie najczęściej wybierane skojarzenie wspomagane zostało wybrane przez ponad 50% respondentów. W przypadku marki Organizacji 2 spójność ta występuje na mniejszym poziomie (ponad 45%). Należy zauważyć, iż wskazania procentowe są zdecydowanie wyższe dla wskazań wspomaganych niż spontanicznych, co wynika ze specyfiki zadawanych respondentom pytań. Dlatego w celu weryfikacji postawionej hipotezy skoncentrowano się głównie na wskazaniach wspomaganych. Tym samym można stwierdzić, iż istnieje wyraźna spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej trzech z czterech badanych organizacji w grupie respondentów będących klientami danej organizacji.

Analogicznie postępowano w przypadku badania respondentów niebędących klientami firmy. W tabeli 19 zaprezentowano procent respondentów niebędących klientami danej firmy, którzy w sposób spontaniczny i wspomagany

wskazali daną wartość konkretnej marki korporacyjnej. Wytłuszczoną czcionką podkreślono wartości najczęściej wybierane przez respondentów w odniesieniu do poszczególnych organizacji.

Tabela 19. Spójność pomiędzy komunikowanymi a percypowanymi wartościami marki korporacyjnej (grupa osób niebędących klientami firmy)

Organizacja	Wartości marki korporacyjnej	% badanych wskazujących daną wartość marki korporacyjnej – skojarzenia spontaniczne	% badanych wskazujących daną wartość marki korporacyjnej – skojarzenia wspomagane
Organizacja 1	▪ rozwój osobisty	11,17	19,55
	▪ innowacyjność/mobilność	45,81	77,37
	▪ profesjonalizm	9,78	45,81
	▪ wsparcie w rozwoju	0,56	26,82
	▪ wzrost	0,56	22,63
	▪ <i>ambicja (wg tabeli wartości)</i>	0	13,69
	▪ <i>pasja (wg tabeli wartości)</i>	0	7,26
Organizacja 2	▪ moda dla Ciebie – możliwość podkreślania swojej osobowości	8,60	13,98
	▪ szeroka oferta; dla każdego; na każdą okazję	2,15	13,98
	▪ oferta dostosowana do potrzeb klienta według kalendarza potrzeb	0,00	9,68
	▪ doradztwo marki – podpowiedź stylizacyjna	0,36	7,53
	▪ cena adekwatna do jakości	1,79	11,11
	▪ <i>jakość (wg tabeli wartości)</i>	6,81	11,83
	▪ <i>konkurencyjność (wg tabeli wartości)</i>	0	12,90
	▪ <i>profesjonalizm (wg tabeli wartości)</i>	0	8,24
	▪ <i>zadowolenie klienta (wg tabeli wartości)</i>	0	9,32
Organizacja 3	▪ zaufanie	0,31	36,50
	▪ polskość	5,83	54,60
	▪ pewność	1,53	31,60
	▪ wiarygodność	0,92	42,64
	▪ partnerstwo	0,00	15,64
	▪ innowacyjność	1,53	16,87
	▪ <i>ambicja (wg tabeli wartości)</i>	0	5,83
	▪ <i>know-how (wg tabeli wartości)</i>	0	7,98
	▪ <i>odpowiedzialność (wg tabeli wartości)</i>	0	8,59
	▪ <i>pasja (wg tabeli wartości)</i>	0	4,29
	▪ <i>profesjonalizm (wg tabeli wartości)</i>	0	37,12
Organizacja 4	▪ jakość	za małą liczebność grupy	za małą liczebność grupy
	▪ szacunek		
	▪ uczciwość		
	▪ obsługa		
	▪ odpowiedzialność społeczna		

Źródło: badania własne 2018, N (Organizacja 1) = 629, N (Organizacja 2) = 599, N (Organizacja 3) = 500, N (Organizacja 4) = 508.

W odniesieniu do marki Organizacji 1 respondenci niebędący klientami firmy najczęściej spontanicznie wskazywali wartość „innovacyjność/mobilność” (niemal 46%), co stanowi podobny wynik (niemal 55%) dla tej samej wartości w grupie klientów Organizacji 1. Także wśród wskazań wspomaganych wartości najczęściej wskazywane przez osoby niebędące klientami Organizacji 1 są zbieżne z grupą klientów – a mianowicie „innovacyjność/mobilność” i „profesjonalizm” (odpowiednio ponad 77% i niemal 46%). Należy zauważyć zatem, że najczęściej wymieniane wartości (spontaniczne i wspomagane) są takie same w grupach klientów i nieklientów; jednak w grupie klientów Organizacji 1 wyniki procentowe są nieznacznie wyższe. Fakt ten może wynikać z efektywnej komunikacji kluczowych wartości firmy zarówno obecnym, jak i potencjalnym klientom.

W przypadku marki Organizacji 2 respondenci niebędący klientami firmy najczęściej spontanicznie zaznaczali wartości „moda dla Ciebie – możliwość podkreślenia swojej osobowości” (ponad 8%) i „jakość” (niemal 7%), podobnie jak w grupie klientów Organizacji 2. Klienci marki również spontanicznie wskazywali najczęściej na te dwie wartości, przy czym wartość „jakość” uzyskała nieco wyższy wynik niż wartość „moda dla Ciebie – możliwość podkreślenia swojej osobowości”. W przypadku wskazań wspomaganych pierwsze miejsce zajęły *ex aequo* dwie wartości: „moda dla Ciebie – możliwość podkreślenia swojej osobowości” oraz „szeroka oferta; dla każdego; na każdą okazję” (po niemal 14%). Dla porównania klienci Organizacji 2 także w sposób wspomagany na pierwszym miejscu umieszczali wartość „szeroka oferta; dla każdego; na każdą okazję” (ponad 45%). Należy tutaj zwrócić uwagę na znacząco niższe wyniki procentowe osób niebędących klientami firmy w porównaniu do jej klientów. Może to świadczyć o niskim poziomie znajomości marki Organizacji 2 wśród respondentów, którzy nie są klientami marki.

Respondenci niebędący klientami Organizacji 3 najczęściej wskazywali wartość „polskość” (niecałe 6%) jako spontaniczne skojarzenie z marką. Również w przypadku wskazań wspomaganych przeważała ta wartość (niecałe 55%). Na drugim miejscu uplasowała się wartość „wiarygodność” (ponad 42%), na trzecim „zaufanie” (36,5%). Kolejność wskazań spontanicznych i wspomaganych jest taka sama jak w przypadku klientów Organizacji 3, jednak wyniki procentowe są nieco niższe w przypadku nieklientów. Rezultat ten może świadczyć o spójności wizerunku marki zarówno wśród jej obecnych oraz potencjalnych klientów. Stanowisko respondentów niebędących klientami Organizacji 4 nie mogło zostać poddane analizie z uwagi na zbyt małą liczebność tej grupy.

Jak wskazują powyższe wyniki, dla marek Organizacji 1 oraz Organizacji 3 zauważono spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej badanych organizacji wśród respondentów niebędących klientami danej firmy. Spójność przyjęto w przypadku marek, w odniesieniu do których najczęściej wybierane skojarzenie wspomagane zostało wybrane przez ponad 50% respondentów. W przypadku marki Organizacji 2 spójność

ta występuje na mniejszym poziomie (niecałe 14%). Należy zauważyć, iż podobnie jak w grupie klientów wskazania procentowe są zdecydowanie wyższe dla wskazań wspomaganych niż spontanicznych, co wynika ze specyfiki zadawanych respondentom pytań. Dlatego w celu odpowiedzi na ten cel badawczy skoncentrowano się głównie na wskazaniach wspomaganych. Tym samym należy stwierdzić, że istnieje wyraźna spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej dwóch z czterech badanych organizacji w grupie respondentów niebędących klientami danej organizacji.

Kolejna kwestia dotycząca podziału na grupy klientów i nieklientów dotyczy sprawdzenia występowania istotnych statystycznie różnic pomiędzy grupami w obszarze spójności pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej. Jak opisano powyżej, wartości marki korporacyjnej percypowane przez respondentów mierzone były za pomocą wskazań spontanicznych i wspomaganych, stąd sprawdzenie występowania istotnych statystycznie różnic tutaj też odbywa się w podziale na wskazania spontaniczne i wspomagane.

Dla wskazań spontanicznych dotyczących wartości marek korporacyjnych wykonano szereg testów χ^2 osobno dla każdego z pięciu wskazań spontanicznych. Tabele poniżej prezentują istotności, liczbę stopni swobody oraz wartość współczynnika V Kramera, który określa poziom zależności pomiędzy badanymi zmiennymi (wskazana spontanicznie wartość marki korporacyjnej oraz status bycia klientem danej firmy).

Tabela 20. Wyniki testów χ^2 dla badanych firm (wartości marki korporacyjnej wskazywane spontanicznie w zależności od statusu bycia klientem firmy)

Firma	Odpowiedź	Istotność	df	V Kramera
Organizacja 1	Wskazanie spontaniczne nr 1	0,950; $p > 0,05$	13	0,103
	Wskazanie spontaniczne nr 2	0,657; $p > 0,05$	18	0,167
	Wskazanie spontaniczne nr 3	0,342; $p > 0,05$	19	0,208
	Wskazanie spontaniczne nr 4	0,459; $p > 0,05$	17	0,210
	Wskazanie spontaniczne nr 5	0,048; $p < 0,05$	17	0,303
Organizacja 2	Wskazanie spontaniczne nr 1	0,957; $p > 0,05$	17	0,160
	Wskazanie spontaniczne nr 2	0,128; $p > 0,05$	16	0,280
	Wskazanie spontaniczne nr 3	0,790; $p > 0,05$	16	0,227
	Wskazanie spontaniczne nr 4	0,673; $p > 0,05$	12	0,244
	Wskazanie spontaniczne nr 5	0,788; $p > 0,05$	14	0,287
Organizacja 3	Wskazanie spontaniczne nr 1	0,038; $p < 0,05$	18	0,284
	Wskazanie spontaniczne nr 2	0,092; $p > 0,05$	18	0,283
	Wskazanie spontaniczne nr 3	0,091; $p > 0,05$	17	0,315
	Wskazanie spontaniczne nr 4	0,046; $p < 0,05$	15	0,378
	Wskazanie spontaniczne nr 5	0,357; $p > 0,05$	20	0,405

Źródło: badania własne 2018, N (Organizacja 1) = 629, N (Organizacja 2) = 599, N (Organizacja 3) = 500, N (Organizacja 4) = 508.

W przypadku Organizacji 4 test nie mógł zostać wykonany z uwagi na zbyt małą liczebność grupy respondentów niebędących klientami firmy. Jak wynika z powyższych tabel, jedynie w przypadku jednego wskazania dla Organizacji 1 oraz dwóch wskazań dla Organizacji 3 ($p < 0,05$) istnieją istotne statystycznie różnice pomiędzy klientami a nieklientami danej firmy we wskazaniach spontanicznych dotyczących marki korporacyjnej. W pozostałych przypadkach różnice te okazały się nieistotne statystycznie.

Dla wskazań wspomaganych dotyczących wartości marek korporacyjnych również wykonano szereg testów χ^2 osobno dla każdej z kluczowych wartości wymienianych przez organizacje. Tabele poniżej prezentują istotności, liczbę stopni swobody oraz wartość współczynnika V Kramera, który określa poziom zależności pomiędzy badanymi zmiennymi (wskazana w sposób wspomagany wartość marki korporacyjnej oraz status bycia klientem danej firmy).

Tabela 21. Wyniki testów χ^2 dla firmy Organizacja 1 (wartości marki korporacyjnej wskazywane w sposób wspomagany w zależności od statusu bycia klientem firmy)

Lp.	Wartość	Istotność	df	V Kramera
1	rozwój osobisty	1,000; $p > 0,05$	1	0,002
2	innowacyjność/mobilność	0,005; $p < 0,05$	1	0,116
3	profesjonalizm	0,162; $p > 0,05$	1	0,059
4	wsparcie w rozwoju	0,746; $p > 0,05$	1	0,017
5	wzrost	0,712; $p > 0,05$	1	0,019
6	<i>ambicja (wg tabeli wartości)</i>	0,397; $p > 0,05$	1	0,039
7	<i>pasja (wg tabeli wartości)</i>	0,652; $p > 0,05$	1	0,024

Źródło: badania własne 2018, N (Organizacja 1) = 629, N (Organizacja 2) = 599, N (Organizacja 3) = 500, N (Organizacja 4) = 508.

Tabela 22. Wyniki testów χ^2 dla firmy Organizacja 2 (wartości marki korporacyjnej wskazywane w sposób wspomagany w zależności od statusu bycia klientem firmy)

Lp.	Wartość	Istotność	df	V Kramera
1	moda dla Ciebie – możliwość podkreślania swojej osobowości	0,000; $p < 0,05$	1	0,217
2	szeroka oferta; dla każdego; na każdą okazję	0,000; $p < 0,05$	1	0,340
3	oferta dostosowana do potrzeb klienta według kalendarza potrzeb	0,000; $p < 0,05$	1	0,208
4	doradztwo marki – odpowiedź stylizacyjna	0,066; $p > 0,05$	1	0,081
5	cena adekwatna do jakości	0,000; $p < 0,05$	1	0,268
6	<i>jakość (wg tabeli wartości)</i>	0,000; $p < 0,05$	1	0,204
7	<i>konkurencyjność (wg tabeli wartości)</i>	0,000; $p < 0,05$	1	0,215
8	<i>profesjonalizm (wg tabeli wartości)</i>	0,014; $p < 0,05$	1	0,106
9	<i>zadowolenie klienta (wg tabeli wartości)</i>	0,000; $p < 0,05$	1	0,281

Źródło: badania własne 2018, N (Organizacja 1) = 629, N (Organizacja 2) = 599, N (Organizacja 3) = 500, N (Organizacja 4) = 508.

Tabela 23. Wyniki testów χ^2 dla firmy Organizacja 3 (wartości marki korporacyjnej wskazywane w sposób wspomagany w zależności od statusu bycia klientem firmy)

Lp.	Wartość	Istotność	df	V Kramera
1	zaufanie	0,009; $p < 0,05$	1	0,123
2	polskość	0,000; $p < 0,05$	1	0,184
3	pewność	0,357; $p > 0,05$	1	0,046
4	wiarygodność	0,014; $p < 0,05$	1	0,010
5	partnerstwo	0,084; $p > 0,05$	1	0,084
6	innowacyjność	0,295; $p > 0,05$	1	0,053
7	<i>ambicja (wg tabeli wartości)</i>	0,444; $p > 0,05$	1	0,044
8	<i>know-how (wg tabeli wartości)</i>	0,907; $p > 0,05$	1	0,013
9	<i>odpowiedzialność (wg tabeli wartości)</i>	0,470; $p > 0,05$	1	0,041
10	<i>pasja (wg tabeli wartości)</i>	0,673; $p > 0,05$	1	0,029
11	<i>profesjonalizm (wg tabeli wartości)</i>	0,036; $p < 0,05$	1	0,099

Źródło: badania własne 2018, N (Organizacja 1) = 629, N (Organizacja 2) = 599, N (Organizacja 3) = 500, N (Organizacja 4) = 508.

W przypadku Organizacji 4 test nie mógł zostać wykonany z uwagi na zbyt małą liczebność grupy respondentów niebędących klientami firmy. Jak wynika z powyższych tabel, w przypadku większości wartości Organizacji 2 istnieją istotne statystycznie różnice pomiędzy klientami a nieklientami danej firmy we wskazaniach wspomaganych dotyczących marki korporacyjnej. W przypadku pozostałych organizacji większość wartości wykazało różnice nieistotne statystycznie. Należy też zwrócić uwagę, iż w przypadku występowania istotności statystycznej różnic współczynniki V Kramera nie przekraczają wartości 0,340, co może świadczyć o słabym związku między statusem bycia klientem firmy a wskazywanymi wspomaganiem wartościami dotyczącymi marki korporacyjnej.

Tym samym dla marek Organizacji 1 oraz 3 nie wykazano istotnych statystycznie różnic pomiędzy grupą klientów i nieklientów we wskazaniach spon-tanicznych i wspomaganych dotyczących marki korporacyjnej. W przypadku marki Organizacji 2 w części wartości da się zauważyć istotne statystycznie róż-nice. Tym samym przyjmuje się, iż w większości przypadków nie istnieją istotne statystycznie różnice w spójności pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej badanych organizacji w grupach respon-dentów będących i niebędących klientami danej organizacji.

Podobnie jak w poprzednim podrozdziale, gdzie analizowano spójność po-między percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy, tu również zauważono, iż w większości przypadków nie istnieją istotne statystycznie różnice w wynikach w zależności od statusu klienta danej firmy. Warto jednak odnotować, iż procentowe wskazania większości wartości były jednak wyższe w przypadku grup klientów, zarówno w przypadku wskazań

spontanicznych, jak i wspomaganych. Może to świadczyć o nieznacznie lepszej spójności pomiędzy komunikowanymi a percypowanymi (czyli pomiędzy elementami tożsamości a wizerunku marki) wśród klientów organizacji. Fakt ten może wynikać z częstszego kontaktu klienta niż nieklienta z daną organizacją, w związku z korzystaniem z danego produktu lub usługi. Organizacje tym samym posiadają więcej kanałów komunikacji z klientami niż nieklientami. Wyniki jednak pokazują, iż różnice te w większości przypadków nie są istotne statystycznie, co może świadczyć o podobnej efektywności firm w komunikowaniu się z klientami i nieklientami. Prawdopodobne jest ponadto, iż respondenci w większości kreują swój wizerunek danej firmy na podstawie komunikacji masowej, skierowanej zarówno do klientów, jak i osób niebędących klientami firmy. Podobnie jak w poprzednim celu badawczym warto podkreślić, iż respondenci stanowili względnie homogeniczną grupę studentów studiów biznesowych łódzkich uczelni, dlatego kryterium korzystania z produktów danej firmy nie różnicowało wyników badania.

Ostatnia kwestia dotyczy występowania istotnych statystycznie różnic w zależności od kolejności odpowiedzi na pytania postawione w kwestionariuszu ankiety w obszarze spójności pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej. Jak opisano powyżej, wartości marki korporacyjnej percypowane przez respondentów mierzone były za pomocą wskazań spontanicznych i wspomaganych, stąd w obecnym celu badawczym sprawdzenie występowania istotnych statystycznie różnic też odbywa się w podziale na wskazania spontaniczne i wspomagane. Różna kolejność pytań w kwestionariuszu ankiety dotyczyła wypełniania przez respondentów wersji kwestionariusza A lub B. Wersja A w pierwszej części zawierała pytania dotyczące marki korporacyjnej, a w drugiej marki pracodawcy. Z kolei wersja B odwrotnie – w pierwszej części zawierała pytania dotyczące marki pracodawcy, a w kolejnej marki korporacyjnej. Respondenci otrzymywali wybraną wersję w sposób losowy. Celem wykorzystania w badaniu dwóch wersji kwestionariuszy była kontrola nad potencjalnym wpływem kolejności pytań na odpowiedzi respondentów.

Dla wskazań spontanicznych dotyczących wartości marek korporacyjnych wykonano szereg testów χ^2 osobno dla każdego z pięciu wskazań spontanicznych. Tabele poniżej prezentują istotności, liczbę stopni swobody oraz wartość współczynnika V Kramera, który określa poziom zależności pomiędzy badanymi zmiennymi (wskazana spontanicznie wartość marki korporacyjnej oraz wersja kwestionariusza).

Jak wynika z powyższej tabeli, jedynie w przypadku Organizacji 4 istnieją istotne statystycznie różnice ($p < 0,05$), w zależności od wersji kwestionariusza, we wskazaniach spontanicznych dotyczących marki korporacyjnej. W pozostałych przypadkach różnice te okazały się w większości nieistotne statystycznie.

Tabela 24. Wyniki testów χ^2 dla badanych firm (wartości marki korporacyjnej wskazywane spontanicznie w zależności od wersji kwestionariusza)

Firma	Odpowiedź	Istotność	df	V Kramera
Organizacja 1	Wskazanie spontaniczne nr 1	0,212; $p > 0,05$	13	0,172
	Wskazanie spontaniczne nr 2	0,460; $p > 0,05$	18	0,182
	Wskazanie spontaniczne nr 3	0,146; $p > 0,05$	19	0,228
	Wskazanie spontaniczne nr 4	0,022; $p < 0,05$	17	0,282
	Wskazanie spontaniczne nr 5	0,105; $p > 0,05$	17	0,285
Organizacja 2	Wskazanie spontaniczne nr 1	0,047; $p < 0,05$	17	0,289
	Wskazanie spontaniczne nr 2	0,140; $p > 0,05$	16	0,276
	Wskazanie spontaniczne nr 3	0,035; $p < 0,05$	16	0,353
	Wskazanie spontaniczne nr 4	0,929; $p > 0,05$	12	0,190
	Wskazanie spontaniczne nr 5	0,893; $p > 0,05$	15	0,270
Organizacja 3	Wskazanie spontaniczne nr 1	0,021; $p < 0,05$	18	0,291
	Wskazanie spontaniczne nr 2	0,159; $p > 0,05$	18	0,266
	Wskazanie spontaniczne nr 3	0,361; $p > 0,05$	17	0,266
	Wskazanie spontaniczne nr 4	0,075; $p > 0,05$	15	0,358
	Wskazanie spontaniczne nr 5	0,596; $p > 0,05$	20	0,363
Organizacja 4	Wskazanie spontaniczne nr 1	0,018; $p < 0,05$	23	0,291
	Wskazanie spontaniczne nr 2	0,000; $p < 0,05$	22	0,347
	Wskazanie spontaniczne nr 3	0,002; $p < 0,05$	22	0,351
	Wskazanie spontaniczne nr 4	0,000; $p < 0,05$	21	0,418
	Wskazanie spontaniczne nr 5	0,011; $p < 0,05$	17	0,367

Źródło: badania własne 2018, N (Organizacja 1) = 629, N (Organizacja 2) = 599, N (Organizacja 3) = 500, N (Organizacja 4) = 508.

Dla wskazań wspomaganych dotyczących wartości marek korporacyjnych również wykonano szereg testów χ^2 osobno dla każdej z kluczowych wartości wymienianych przez organizacje. Tabele 25, 26, 27 i 28 prezentują istotności, liczbę stopni swobody oraz wartość współczynnika V Kramera, który określa poziom zależności pomiędzy badanymi zmiennymi (wskazana w sposób wspomagany wartość marki korporacyjnej oraz wersja kwestionariusza).

Tabela 25. Wyniki testów χ^2 dla firmy Organizacja 1 (wartości marki korporacyjnej wskazywane w sposób wspomagany w zależności od wersji kwestionariusza)

Lp.	Wartość	Istotność	df	V Kramera
1	rozwój osobisty	0,893; $p > 0,05$	1	0,009
2	innowacyjność/mobilność	0,000; $p < 0,05$	1	0,186
3	profesjonalizm	0,288; $p > 0,05$	1	0,046
4	wsparcie w rozwoju	0,834; $p > 0,05$	1	0,012
5	wzrost	0,849; $p > 0,05$	1	0,011
6	<i>ambicja (wg tabeli wartości)</i>	1,000; $p > 0,05$	1	0,003
7	<i>pasja (wg tabeli wartości)</i>	0,843; $p > 0,05$	1	0,014

Źródło: badania własne 2018, N (Organizacja 1) = 629, N (Organizacja 2) = 599, N (Organizacja 3) = 500, N (Organizacja 4) = 508.

Tabela 26. Wyniki testów χ^2 dla firmy Organizacja 2 (wartości marki korporacyjnej wskazywane w sposób wspomagany w zależności od wersji kwestionariusza)

Lp.	Wartość	Istotność	df	V Kramera
1	moda dla Ciebie – możliwość podkreślania swojej osobowości	0,000; $p < 0,05$	1	0,157
2	szeroka oferta; dla każdego; na każdą okazję	0,000; $p < 0,05$	1	0,286
3	oferta dostosowana do potrzeb klienta wg kalendarza potrzeb	0,000; $p < 0,05$	1	0,193
4	doradztwo marki – odpowiedź stylizacyjna	0,005; $p < 0,05$	1	0,122
5	cena adekwatna do jakości	0,000; $p < 0,05$	1	0,249
6	<i>jakość (wg tabeli wartości)</i>	0,000; $p < 0,05$	1	0,203
7	<i>konkurencyjność (wg tabeli wartości)</i>	0,000; $p < 0,05$	1	0,192
8	<i>profesjonalizm (wg tabeli wartości)</i>	0,414; $p > 0,05$	1	0,039
9	<i>zadowolenie klienta (wg tabeli wartości)</i>	0,000; $p < 0,05$	1	0,191

Źródło: badania własne 2018, N (Organizacja 1) = 629, N (Organizacja 2) = 599, N (Organizacja 3) = 500, N (Organizacja 4) = 508.

Tabela 27. Wyniki testów χ^2 dla firmy Organizacja 3 (wartości marki korporacyjnej wskazywane w sposób wspomagany w zależności od wersji kwestionariusza)

Lp.	Wartość	Istotność	df	V Kramera
1	zaufanie	0,178; $p > 0,05$	1	0,064
2	polskość	0,000; $p < 0,05$	1	0,283
3	pewność	0,005; $p < 0,05$	1	0,131
4	wiarygodność	0,028; $p < 0,05$	1	0,102
5	partnerstwo	0,720; $p > 0,05$	1	0,021
6	innowacyjność	1,000; $p > 0,05$	1	0,004
7	<i>ambicja (wg tabeli wartości)</i>	0,101; $p > 0,05$	1	0,081
8	<i>know-how (wg tabeli wartości)</i>	0,015; $p < 0,05$	1	0,116
9	<i>odpowiedzialność (wg tabeli wartości)</i>	1,000; $p > 0,05$	1	0,007
10	<i>pasja (wg tabeli wartości)</i>	0,077; $p > 0,05$	1	0,089
11	<i>profesjonalizm (wg tabeli wartości)</i>	0,004; $p < 0,05$	1	0,134

Źródło: badania własne 2018, N (Organizacja 1) = 629, N (Organizacja 2) = 599, N (Organizacja 3) = 500, N (Organizacja 4) = 508.

Tabela 28. Wyniki testów χ^2 dla firmy Organizacja 4 (wartości marki korporacyjnej wskazywane w sposób wspomagany w zależności od wersji kwestionariusza)

Lp.	Wartość	Istotność	df	V Kramera
1	jakość	0,024; $p < 0,05$	1	0,104
2	szacunek	0,243; $p > 0,05$	1	0,056
3	uczciwość	0,795; $p > 0,05$	1	0,016
4	obsługa	0,908; $p > 0,05$	1	0,010
5	odpowiedzialność społeczna	0,855; $p > 0,05$	1	0,013

Źródło: badania własne 2018, N (Organizacja 1) = 629, N (Organizacja 2) = 599, N (Organizacja 3) = 500, N (Organizacja 4) = 508.

Jak wynika z powyższych tabel, w przypadku niemal wszystkich wartości Organizacji 2 istnieją istotne statystycznie różnice pomiędzy wersjami kwestionariusza we wskazaniach wspomaganych dotyczących marki korporacyjnej. W przypadku pozostałych organizacji większość wartości wykazało różnice nieistotne statystycznie. Należy też zwrócić uwagę, iż w przypadku występowania istotności statystycznej różnic współczynniki V Kramera nie przekraczają wartości 0,286, co może świadczyć o słabym związku między wersją kwestionariusza a wskazywanymi wspomaganie wartościami dotyczącymi marki korporacyjnej.

Jak pokazują powyższe wyniki, dla marek Organizacji 1 oraz 3 nie wykazano istotnych statystycznie różnic w zależności od wersji kwestionariusza we wskazaniach spontanicznych i wspomaganych dotyczących marki korporacyjnej. W odniesieniu do marki Organizacji 2 i 4 w przypadku części wartości istnieją istotne statystycznie różnice. Tym samym przyjmuje się, iż w większości przypadków nie istnieją istotne statystycznie różnice w spójności pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej badanych organizacji w zależności od wersji kwestionariusza. Oznacza to, iż niezależnie od kolejności pytań dotyczących marki korporacyjnej i marki pracodawcy, wyniki były podobne. Może to świadczyć o wyraźnym rozróżnieniu przez respondentów tych dwóch rodzajów marek i braku sugerowania się poprzednimi odpowiedziami.

3.5. Spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy badanych organizacji

Ostatni cel badawczy dotyczy porównania komunikowanych przez organizację i percypowanych przez respondentów wartości dotyczących marek pracodawców. Podobnie jak w przypadku marki korporacyjnej podjęcie niniejszego celu wynika z chęci sprawdzenia skuteczności organizacji w komunikowaniu swoich kluczowych wartości, a tym samym porównania tożsamości marki pracodawcy (budowanej wewnątrz organizacji) do jej wizerunku (odbicia obrazu marki w oczach odbiorców) – o czym szerzej napisano w podrozdziałach 2.2. oraz 2.3. niniejszej pracy. Przy czym należy pamiętać, iż badania dotyczą jedynie respondentów niebędących pracownikami danej organizacji. Praca koncentruje się bowiem na wizerunku marki pracodawcy w oczach potencjalnych pracowników (zewnętrzny employer brand), nie zaś obecnych pracowników (wewnętrzny employer brand).

Jak zauważono w zaprezentowanych dotychczas analizach, wartości komunikowane przez organizację były mierzone za pomocą spontanicznych i wspomaganych wskazań, udzielanych przez pracowników firm zajmujących się obszarem zasobów ludzkich lub employer branding. Wartości wskazywane spontanicznie

stanowiły odpowiedzi na pytanie o wartości komunikowane potencjalnym pracownikom. Określenie wartości wspomaganych bazowało na wyborze maksymalnie 5 spośród 28 wartości, tych samych dla marki korporacyjnej oraz marki pracodawcy. Wskazane przez organizacje wartości zostały umieszczone w kolumnie „Wartości marki pracodawcy” w poniższych tabelach. W przypadku gdy wartość wymieniona spontanicznie była tożsama z wartością wybieraną z tabeli wartości, nie dublowano odpowiedzi.

Wartości marki pracodawcy percypowane przez respondentów również mierzone były za pomocą wskazań spontanicznych i wspomaganych. Co więcej, zbadano ponadto, czy wyniki różnią się w grupach osób będących i niebędących klientami danej organizacji oraz czy różnią się w zależności od kolejności pytań zawartych w kwestionariuszu ankiety.

Wartości wskazywane spontanicznie przez respondentów stanowiły odpowiedzi na pytanie o skojarzenia z daną marką jako miejscem pracy. Przedstawione w kolumnie trzeciej tabeli 29 dane prezentują procent respondentów, którzy spontanicznie wymienili daną wartość w odniesieniu do konkretnej organizacji. Wyłuszczoną czcionką podkreślono wartości najczęściej wybierane przez respondentów, opisujące każdą z organizacji.

Jak wynika z danych zaprezentowanych w tabeli 29, w przypadku marki pracodawcy Organizacji 1, respondenci najczęściej spontanicznie zaznaczali „innowacyjność” (ponad 16,5%). Na drugim miejscu uplasował się „profesjonalizm” (ponad 10%). Pozostałe wartości marki pracodawcy Organizacji 1 wskazywane były przez respondentów znacznie rzadziej. Warto zauważyć, iż w porównaniu z marką korporacyjną, marka pracodawcy odnotowała znacznie niższe wyniki procentowe spontanicznie wskazywanych skojarzeń. Może to świadczyć o znacznie efektywniejszym komunikowaniu przez organizację wartości marki korporacyjnej niż marki pracodawcy.

W przypadku marki pracodawcy Organizacji 2 niecałe 5% respondentów wybrało wartość „aktywność, orientacja na rozwój”. Pozostałe wartości marki pracodawcy wymienione przez firmę praktycznie nie znalazły odzwierciedlenia w skojarzeniach respondentów.

Analizując wyniki marki pracodawcy Organizacji 3 można zauważyć, iż respondenci najczęściej spontanicznie wskazywali wartość „rozwój osobisty” (8%). Pozostałe wartości marki pracodawcy komunikowane przez organizację znalazły znacznie mniejsze odzwierciedlenie w spontanicznych wskazaniach respondentów.

Z kolei w przypadku Organizacji 4 respondenci najczęściej spontanicznie wskazywali wartości „rozwój osobisty” i „dobra atmosfera” (odpowiednio niecałe 13% i ponad 11%). Na trzecim miejscu uplasowała się wartość „Klient” (6,5%). Podobnie jak w przypadku dwóch poprzednich organizacji w przypadku marki pracodawcy Organizacji 4 pozostałe wartości marki praktycznie nie były spontanicznie wskazywane przez respondentów.

Tabela 29. Spójność pomiędzy komunikowanymi a percypowanymi wartościami marki pracodawcy (skojarzenia spontaniczne)

Organizacja	Wartości marki pracodawcy	% badanych wskazujących daną wartość marki pracodawcy – skojarzenia spontaniczne
Organizacja 1	▪ myślenie klientem	2,86
	▪ patrzenie w przyszłość	0,95
	▪ upraszczanie	0,32
	▪ zaangażowanie	3,50
	▪ profesjonalizm	10,02
	▪ innowacyjność	16,53
	▪ know-how	0
	▪ pasja	0
Organizacja 2	▪ samodzielność, odpowiedzialność	1,17
	▪ harmonia, współdziałanie w zespole	0,83
	▪ aktywność, orientacja na rozwój	4,84
	▪ przedsiębiorczość, inicjatywa	1,50
	▪ efektywność, skuteczność	1,17
	▪ <i>duch zespołowy (wg tabeli wartości)</i>	0
	▪ <i>efektywność (wg tabeli wartości)</i>	0
	▪ <i>konkurencyjność (wg tabeli wartości)</i>	0
	▪ <i>pasja (wg tabeli wartości)</i>	0
	▪ <i>profesjonalizm (wg tabeli wartości)</i>	0
Organizacja 3	▪ <i>odpowiedzialność społeczna (wg tabeli wartości)</i>	2,00
	▪ <i>pewność (wg tabeli wartości)</i>	2,00
	▪ <i>rozwój osobisty (wg tabeli wartości)</i>	8,00
	▪ <i>szacunek (wg tabeli wartości)</i>	1,40
	▪ <i>sukces (wg tabeli wartości)</i>	0,40
Organizacja 4	▪ poczucie bezpieczeństwa	1,38
	▪ rozwój osobisty	12,80
	▪ uczciwość, przejrzystość	1,38
	▪ dobra atmosfera	11,02
	▪ Klient	6,50
	▪ <i>duch zespołowy (wg tabeli wartości)</i>	0

Źródło: badania własne 2018, N (Organizacja 1) = 629, N (Organizacja 2) = 599, N (Organizacja 3) = 500, N (Organizacja 4) = 508.

Analizując powyższe wyniki, warto zauważyć, iż w przypadku wszystkich badanych organizacji jedynie maksymalnie kilkanaście procent respondentów wskazywało na kluczowe wartości marki pracodawcy. Na podstawie odpowiedzi respondentów można też zauważyć, iż w każdej organizacji na pierwszy plan

zostały wysunięte jedna bądź dwie najczęściej wymieniane wartości; pozostałe były zdecydowanie rzadziej wymieniane przez badanych. Może to świadczyć o tym, iż respondenci postrzegają markę pracodawcy przez pryzmat jednej lub dwóch najważniejszych cech, a pozostałe wartości komunikowane przez organizację są przez badanych zauważane zdecydowanie rzadziej. Wniosek ten jest tożsamy z wynikami badania marki korporacyjnej, opisanymi w poprzednim podrozdziale, gdzie również na pierwszy plan wysuwały się jedna bądź dwie kluczowe wartości marki korporacyjnej.

Podsumowując powyższe wyniki można wysnuć wniosek, iż w żadnej z badanych organizacji nie istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy mierzonymi za pomocą spontanicznych skojarzeń. Tym samym należy przyjąć, iż nie istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy badanych organizacji mierzonymi za pomocą spontanicznych skojarzeń z markami.

Wartości wybierane przez respondentów jako wspomagane skojarzenia uzyskiwane były na dwa sposoby. Po pierwsze, stanowiły wskazanie tych wartości (z kilku podanych przez firmę), które w przekonaniu respondentów firma komunikuje swoim potencjalnym pracownikom. Pod tą instrukcją w kwestionariuszu ankiety wymienione zostały wszystkie wartości wskazane spontanicznie przez firmę. Przedstawione (nie kursywą) w kolumnie trzeciej tabeli 30 dane wskazują procent respondentów, którzy zaznaczyli daną wartość wskazanej organizacji.

Drugi sposób uzyskiwania od respondentów skojarzeń wspomaganych polegał na zaznaczeniu w tabeli wartości maksymalnie 5 spośród 28 wartości. Przedstawione kursywą w kolumnie trzeciej poniższej tabeli dane wskazują procent respondentów, którzy wybrali daną wartość wybranej organizacji. Wyłuszczoną czcionką podkreślono wartości najczęściej zaznaczane przez respondentów w odniesieniu do każdej z organizacji.

Analizując wyniki badania Organizacji 1, można zauważyć, iż wartości marki pracodawcy najczęściej wybierane przez respondentów to: „patrzenie w przyszłość” (ponad 58%), „zaangażowanie” (niemal 52%) i „profesjonalizm” (ponad 46%). Co ciekawe, wartości najczęściej wskazywane przez respondentów w sposób wspomagany różnią się od tych wskazywanych najczęściej w sposób spontaniczny.

Wyniki badania Organizacji 2 pokazują, iż respondenci najczęściej wskazywali następujące wartości marki pracodawcy: „harmonia, współdziałanie w zespole” (niemal 23%) oraz „efektywność, skuteczność” (ponad 22%). Co ciekawe, inne kluczowe dla marki pracodawcy Organizacji 2 wartości również były stosunkowo często wybierane przez respondentów.

W przypadku marki pracodawcy Organizacji 3 najczęstszą wartością zaznaczaną przez respondentów była „pewność” (41%). Co ciekawe, pozostałe wartości marki pracodawcy wymieniane przez firmę też były stosunkowo często zaznaczane przez respondentów (powyżej 20% badanych).

Tabela 30. Spójność pomiędzy komunikowanymi a percypowanymi wartościami marki pracodawcy (skojarzenia wspomagane)

Organizacja	Wartości marki pracodawcy	% badanych wskazujących daną wartość marki pracodawcy – skojarzenia wspomagane
Organizacja 1	▪ myślenie klientem	43,72
	▪ patrzenie w przyszłość	58,19
	▪ upraszczanie	22,42
	▪ zaangażowanie	51,83
	▪ profesjonalizm	46,10
	▪ <i>innowacyjność (wg tabeli wartości)</i>	37,68
	▪ <i>know-how (wg tabeli wartości)</i>	7,95
	▪ <i>pasja (wg tabeli wartości)</i>	9,22
Organizacja 2	▪ samodzielność, odpowiedzialność	20,70
	▪ harmonia, współdziałanie w zespole	22,70
	▪ aktywność, orientacja na rozwój	13,02
	▪ przedsiębiorczość, inicjatywa	11,85
	▪ efektywność, skuteczność	22,20
	▪ <i>duch zespołowy (wg tabeli wartości)</i>	10,68
	▪ <i>efektywność (wg tabeli wartości)</i>	8,35
	▪ <i>konkurencyjność (wg tabeli wartości)</i>	14,19
	▪ <i>pasja (wg tabeli wartości)</i>	6,01
	▪ <i>profesjonalizm (wg tabeli wartości)</i>	12,19
Organizacja 3	▪ <i>odpowiedzialność społeczna (wg tabeli wartości)</i>	21,20
	▪ <i>pewność (wg tabeli wartości)</i>	41,00
	▪ <i>rozwój osobisty (wg tabeli wartości)</i>	22,80
	▪ <i>szacunek (wg tabeli wartości)</i>	24,00
	▪ <i>sukces (wg tabeli wartości)</i>	21,80
Organizacja 4	▪ poczucie bezpieczeństwa	27,56
	▪ rozwój osobisty	26,77
	▪ uczciwość, przejrzystość	32,09
	▪ dobra atmosfera	53,74
	▪ Klient	57,48
	▪ <i>duch zespołowy (wg tabeli wartości)</i>	18,31

Źródło: badania własne 2018, N (Organizacja 1) = 629, N (Organizacja 2) = 599, N (Organizacja 3) = 500, N (Organizacja 4) = 508.

Z kolei wyniki badania Organizacji 4 pokazują, iż najczęściej wskazywanymi przez respondentów wartościami marki pracodawcy są „Klient” (ponad 57%) i „dobra atmosfera” (niemal 54%). Podobnie jak w przypadku Organizacji 3 również tutaj pozostałe kluczowe dla marki pracodawcy Organizacji 4 wartości były stosunkowo często wybierane przez respondentów (co najmniej 18% badanych).

Analizując powyższe wyniki, należy zauważyć, iż, co oczywiste ze względu na charakter badania, procent wskazań wspomaganych był wyższy niż spontanicznych. Ponadto w każdej z badanych organizacji zdecydowana większość kluczowych dla marki pracodawcy wartości była zaznaczana przez co najmniej 20% respondentów. Podobna właściwość cechowała wyniki badań dotyczących marki korporacyjnej, gdzie również w obrębie wskazań spontanicznych dominowały dla każdej z organizacji jedna bądź dwie wartości, natomiast w obrębie wskazań wspomaganych rozkład okazywał się zdecydowanie bardziej rozproszony i większa ilość wartości była częściej zaznaczana przez respondentów.

Podsumowując powyższe wyniki można wysnuć wniosek, iż jedynie w przypadku Organizacji 1 i 4 istnieje wyraźna spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy mierzonymi za pomocą wspomaganych skojarzeń. Spójność przyjęto w przypadku marek, gdzie najczęściej wybierane skojarzenie wspomagane zostało wybrane przez ponad 50% respondentów. W przypadku Organizacji 3 i 2 zgodność taka występuje w znacząco mniejszym stopniu (odpowiednio 41% i niecałe 23%). Tym samym należy przyjąć, że nie istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy większości badanych organizacji mierzonymi za pomocą wspomaganych skojarzeń z markami.

W odniesieniu do organizacji, w stosunku do których przyjęto spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy (Organizacja 1 i Organizacja 4, w przypadku skojarzeń wspomaganych), można wysnuć wniosek o zbieżności pomiędzy tożsamością marki pracodawcy a jej wizerunkiem w oczach potencjalnych pracowników. Jednak w przeciwieństwie do marki korporacyjnej respondenci najczęściej wskazywali większą liczbę różnych wartości marki pracodawcy. Może to świadczyć o szerszym i bardziej rozproszonym wizerunku marki pracodawcy.

Wyniki te warto odnieść do podstawy teoretycznej. W kwestiach dotyczących wizerunku i tożsamości postawa ta będzie podobna do tej opisanej w poprzednim rozdziale. Tam, jak i w obecnym podrozdziale, przyjęto za Dąbrowskim, iż tożsamość kształtowana jest przede wszystkim wewnątrz organizacji, wizerunek zaś, w zależności od ujęcia, może istnieć wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa⁷. W odniesieniu do zrealizowanych badań tożsamość stanowią komunikowane przez firmę wartości marki pracodawcy; wizerunkowi odpowiadają natomiast percypowane przez respondentów wartości marki pracodawcy. W przypadku tych dwóch organizacji, gdzie nie wykazano (bądź wykazano niewielką) spójności pomiędzy komunikowanymi a percypowanymi wartościami marki pracodawcy (czyli pomiędzy elementami tożsamości i wizerunku), możemy mówić o luce wizerunkowej⁸. Tym razem będzie ona dotyczyła różnicy

7 T. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa...*, s. 38.

8 H. Mruk, *Marketing. Satysfakcja...*, s. 154.

w wartościach dotyczących firmy jako pracodawcy. Analogicznie, występowanie w tym przypadku luki wizerunkowej może świadczyć o ograniczonej efektywności komunikacji employer brandingowej wobec potencjalnych pracowników. Sytuacja, gdy potencjalny kandydat posiada o pracodawcy inne wyobrażenie, niż chciałby je wywoływać sam pracodawca, może świadczyć o innych źródłach pozyskiwania informacji o firmie. Źródłami takimi mogą być obecni lub byli współpracownicy, którzy nie podzielają opinii o wyznawaniu przez pracodawcę deklarowanych przez niego wartości. Osoby takie mogą być dla respondentów bardziej wiarygodniejszym źródłem informacji niż sama firma. Tutaj dochodzimy do zagadnienia spójności pomiędzy wewnętrznym a zewnętrznym employer brandem i jego roli w budowaniu wiarygodności pracodawcy.

Kolejna część podrozdziału dotyczy sprawdzenia, czy powyższe wyniki są różne w grupach respondentów będących i niebędących klientami danej firmy. Niniejszy cel badawczy, podobnie jak omówiony powyżej, również dotyczy spójności pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy; odnosi się jednak do podziału na grupy klientów i nieklientów danej organizacji. Skojarzenia spontaniczne i wspomagane uzyskiwane były w sposób opisany w powyższych podrozdziałach. W tabeli 31 zaprezentowano procent respondentów będących klientami danej firmy, którzy w sposób spontaniczny i wspomagany wskazali daną wartość konkretnej marki pracodawcy. Wytluszczoną czcionką zaznaczono wartości najczęściej wybierane przez respondentów w odniesieniu do każdej z organizacji.

Analizując wyniki Organizacji 1, można zauważyć, iż respondenci będący jej klientami najczęściej spośród kluczowych wartości spontanicznie wskazywali „innowacyjność” (ponad 16%), natomiast w sposób wspomagany – „patrzenie w przyszłość” (niecałe 62%). Wskazania te są bardzo zbliżone do wskazań ogółu respondentów na temat wartości marki pracodawcy Organizacji 1.

Podobnie w przypadku marki Organizacji 2 najczęstsze skojarzenia klientów firmy są zbieżne ze wskazaniami ogółu respondentów. Najczęstszym skojarzeniem spontanicznym wśród wartości marki pracodawcy była „aktywność, orientacja na rozwój” (ponad 6%), natomiast w przypadku skojarzeń wspomaganych – „harmonia, współdziałanie w zespole” (niemal 33%).

Taką samą zależność zauważono w przypadku marki Organizacji 3. Tu również wybierane szczególnie często przez klientów wartości marki pracodawcy pokrywają się z występującymi najczęściej wskazaniami ogółu badanych. Na pierwszym miejscu wśród skojarzeń spontanicznych uplasowała się wartość „rozwój osobisty” (niemal 12%), a wśród wskazań wspomaganych – „pewność” (ponad 44%).

Taże w przypadku marki Organizacji 4 najczęstsze skojarzenia klientów firmy są zbieżne ze wskazaniami ogółu respondentów. Respondenci będący klientami firmy najczęściej spośród kluczowych wartości spontanicznie wskazywali „rozwój osobisty” (niemal 13%), natomiast w sposób wspomagany – „Klient” (ponad 57%).

Tabela 31. Spójność pomiędzy komunikowanymi a percypowanymi wartościami marki pracodawcy (grupa klientów firmy)

Organizacja	Wartości marki pracodawcy	% badanych wskazujących daną wartość marki pracodawcy – skojarzenia spontaniczne	% badanych wskazujących daną wartość marki pracodawcy – skojarzenia wspomagane
Organizacja 1	▪ myślenie klientem	1,87	44,94
	▪ patrzeć w przyszłość	0,37	61,80
	▪ upraszczanie	0,75	24,72
	▪ zaangażowanie	2,62	55,81
	▪ profesjonalizm	10,11	49,81
	▪ <i>innowacyjność (wg tabeli wartości)</i>	16,48	40,82
	▪ <i>know-how (wg tabeli wartości)</i>	0	8,99
	▪ <i>pasja (wg tabeli wartości)</i>	0	8,61
Organizacja 2	▪ samodzielność, odpowiedzialność	1,58	29,65
	▪ harmonia, współdziałanie w zespole	1,26	32,81
	▪ aktywność, orientacja na rozwój	6,31	17,35
	▪ przedsiębiorczość, inicjatywa	2,21	16,09
	▪ efektywność, skuteczność	1,26	31,86
	▪ <i>duch zespołowy (wg tabeli wartości)</i>	0	15,77
	▪ <i>efektywność (wg tabeli wartości)</i>	0	12,30
	▪ <i>konkurencyjność (wg tabeli wartości)</i>	0	20,82
	▪ <i>pasja (wg tabeli wartości)</i>	0	7,26
	▪ <i>profesjonalizm (wg tabeli wartości)</i>	0	15,14
Organizacja 3	▪ <i>odpowiedzialność społeczna (wg tabeli wartości)</i>	1,88	22,50
	▪ <i>pewność (wg tabeli wartości)</i>	1,88	44,38
	▪ <i>rozwój osobisty (wg tabeli wartości)</i>	11,88	28,13
	▪ <i>szacunek (wg tabeli wartości)</i>	2,50	32,50
	▪ <i>sukces (wg tabeli wartości)</i>	0,63	25,63
Organizacja 4	▪ poczucie bezpieczeństwa	1,44	27,72
	▪ rozwój osobisty	12,73	26,28
	▪ uczciwość, przejrzystość	1,44	32,24
	▪ dobra atmosfera	11,29	54,21
	▪ Klient	6,78	57,29
	▪ <i>duch zespołowy (wg tabeli wartości)</i>	0	18,28

Źródło: badania własne 2018, N (Organizacja 1) = 629, N (Organizacja 2) = 599, N (Organizacja 3) = 500, N (Organizacja 4) = 508.

Jak wskazują powyższe wyniki, dla marek Organizacji 1 oraz 4 zauważono spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy badanych organizacji wśród klientów danej firmy. Spójność przyjęto w przypadku

marek, w odniesieniu do których najczęściej wybierane skojarzenie wspomagane zostało wybrane przez ponad 50% respondentów. W przypadku marek Organizacji 2 oraz 3 spójność ta występuje w mniejszym zakresie (odpowiednio 33% i 44%). Należy zauważyć, iż wskazania procentowe są zdecydowanie wyższe dla wskazań wspomaganych niż spontanicznych, co wynika ze specyfiki zadawanych respondentom pytań. Dlatego skoncentrowano się głównie na wskazaniach wspomaganych. Tym samym należy przyjąć, że nie istnieje wyraźna spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy dwóch z czterech badanych organizacji w grupie respondentów będących klientami danej organizacji.

Analogicznie postępowano w przypadku badania respondentów niebędących klientami firmy. W tabeli 32 zaprezentowano procent respondentów niebędących klientami danej firmy, którzy w sposób spontaniczny i wspomagany wskazali daną wartość konkretnej marki pracodawcy. Wyłuszczone czcionką zaznaczono wartości najczęściej wybierane przez respondentów w odniesieniu do każdej z organizacji.

W przypadku Organizacji 1 respondenci niebędący klientami firmy najczęściej spośród kluczowych wartości spontanicznie wskazywali „innowacyjność” (ponad 16%), natomiast w sposób wspomagany – „patrzenie w przyszłość” (niecałe 56%). Warto zauważyć, iż najczęściej wymieniane wartości były zbieżne z grupą klientów firmy, natomiast większa grupa klientów niż nieklientów wskazała na wartość „patrzenie w przyszłość”.

Podobną zależność zauważono w przypadku marki Organizacji 2, w odniesieniu do której również najczęściej wybierane przez nieklientów wartości zbieżne były z tymi wskazywanymi przez klientów firmy (wśród skojarzeń spontanicznych – „aktywność, orientacja na rozwój” [niemal 3%], wśród skojarzeń wspomaganych – „harmonia, współdziałanie w zespole” [ponad 11%]). W przypadku klientów Organizacji 2 znacznie większy procent respondentów wskazał na wartość „harmonia, współdziałanie w zespole”.

Podobnie w przypadku Organizacji 3 najczęstsze skojarzenia osób niebędących klientami firmy są zbieżne ze wskazaniami klientów. Respondenci niebędący klientami firmy najczęściej spośród kluczowych wartości spontanicznie wskazywali „rozwój osobisty” (ponad 6%), natomiast w sposób wspomagany – „pewność” (ponad 40%). Stanowisko respondentów niebędących klientami Organizacji 4 nie mogło zostać poddane analizie z uwagi na zbyt małą liczebność tej grupy.

Dla marki Organizacji 1 zauważono spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy badanych organizacji wśród respondentów niebędących klientami danej firmy. Spójność przyjęto w przypadku marek, gdzie najczęściej wybierane skojarzenie wspomagane zostało wybrane przez ponad 50% respondentów. W przypadku marek Organizacji 2 i Organizacji 3 spójność ta występuje na mniejszym poziomie (odpowiednio 11% i 40%). Należy zauważyć, iż podobnie jak w grupie klientów wskazania procentowe są zdecydowanie wyższe dla wskazań wspomaganych niż spontanicznych, co wynika ze specyfiki zadawanych respondentom pytań. Dlatego skoncentrowano

się głównie na wskazaniach wspomaganych. Tym samym należy przyjąć, iż nie istnieje wyraźna spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy dwóch z czterech badanych organizacji w grupie respondentów niebędących klientami danej organizacji.

Tabela 32. Spójność pomiędzy komunikowanymi a percypowanymi wartościami marki pracodawcy (grupa osób niebędących klientami firmy)

Organizacja	Wartości marki pracodawcy	% badanych wskazujących daną wartość marki pracodawcy – skojarzenia spontaniczne	% badanych wskazujących daną wartość marki pracodawcy – skojarzenia wspomagane
Organizacja 1	▪ myślenie klientem	3,63	43,02
	▪ patrzeć w przyszłość	1,40	55,59
	▪ upraszczanie	0,00	20,39
	▪ zaangażowanie	4,19	49,44
	▪ profesjonalizm	10,06	43,85
	▪ <i>innowacyjność (wg tabeli wartości)</i>	16,48	35,75
	▪ <i>know-how (wg tabeli wartości)</i>	0	6,98
	▪ <i>pasja (wg tabeli wartości)</i>	0	9,50
Organizacja 2	▪ samodzielność, odpowiedzialność	0,72	10,75
	▪ harmonia, współdziałanie w zespole	0,36	11,47
	▪ aktywność, orientacja na rozwój	2,87	8,24
	▪ przedsiębiorczość, inicjatywa	0,72	6,45
	▪ efektywność, skuteczność	0,72	10,75
	▪ <i>duch zespołowy (wg tabeli wartości)</i>	0	5,02
	▪ <i>efektywność (wg tabeli wartości)</i>	0	3,58
	▪ <i>konkurencyjność (wg tabeli wartości)</i>	0	6,81
	▪ <i>pasja (wg tabeli wartości)</i>	0	4,66
	▪ <i>profesjonalizm (wg tabeli wartości)</i>	0	8,96
Organizacja 3	▪ <i>odpowiedzialność społeczna (wg tabeli wartości)</i>	2,15	21,17
	▪ <i>pewność (wg tabeli wartości)</i>	2,15	40,18
	▪ <i>rozwój osobisty (wg tabeli wartości)</i>	6,44	21,17
	▪ <i>szacunek (wg tabeli wartości)</i>	0,92	20,25
	▪ <i>sukces (wg tabeli wartości)</i>	0,31	19,94
Organizacja 4	▪ poczucie bezpieczeństwa	za małą liczebność grupy	za małą liczebność grupy
	▪ rozwój osobisty		
	▪ uczciwość, przejrzystość		
	▪ dobra atmosfera		
	▪ Klient		
	▪ <i>duch zespołowy (wg tabeli wartości)</i>		

Źródło: badania własne 2018, N (Organizacja 1) = 629, N (Organizacja 2) = 599, N (Organizacja 3) = 500, N (Organizacja 4) = 508.

Kolejna kwestia dotycząca podziału na grupy klientów i nieklientów dotyczy sprawdzenia występowania istotnych statystycznie różnic pomiędzy grupami w obszarze spójności pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy. Jak opisano powyżej, wartości marki pracodawcy percypowane przez respondentów mierzone były za pomocą wskazań spontanicznych i wspomaganych, stąd sprawdzenie występowania istotnych statystycznie różnic również w tym przypadku odbywa się na zasadzie podziału na wskazania spontaniczne i wspomagane.

Dla wskazań spontanicznych dotyczących wartości marek pracodawcy wykonano szereg testów χ^2 , osobno dla każdego z pięciu wskazań spontanicznych. Tabele poniżej prezentują istotności, liczbę stopni swobody oraz wartość współczynnika V Kramera, który określa poziom zależności pomiędzy badanymi zmiennymi (wskazana spontanicznie wartość marki pracodawcy oraz status bycia klientem danej firmy).

Tabela 33. Wyniki testów χ^2 dla badanych firm (wartości marki pracodawcy wskazywane spontanicznie w zależności od statusu bycia klientem firmy)

Firma	Odpowiedź	Istotność	df	V Kramera
Organizacja 1	Wskazanie spontaniczne nr 1	0,322; $p > 0,05$	15	0,177
	Wskazanie spontaniczne nr 2	0,698; $p > 0,05$	15	0,153
	Wskazanie spontaniczne nr 3	0,430; $p > 0,05$	17	0,213
	Wskazanie spontaniczne nr 4	0,174; $p > 0,05$	14	0,275
	Wskazanie spontaniczne nr 5	0,695; $p > 0,05$	18	0,283
Organizacja 2	Wskazanie spontaniczne nr 1	0,026; $p < 0,05$	14	0,318
	Wskazanie spontaniczne nr 2	0,775; $p > 0,05$	17	0,237
	Wskazanie spontaniczne nr 3	0,144; $p > 0,05$	11	0,322
	Wskazanie spontaniczne nr 4	0,273; $p > 0,05$	12	0,399
	Wskazanie spontaniczne nr 5	0,964; $p > 0,05$	10	0,226
Organizacja 3	Wskazanie spontaniczne nr 1	0,168; $p > 0,05$	14	0,273
	Wskazanie spontaniczne nr 2	0,748; $p > 0,05$	17	0,251
	Wskazanie spontaniczne nr 3	0,627; $p > 0,05$	11	0,265
	Wskazanie spontaniczne nr 4	0,745; $p > 0,05$	9	0,287
	Wskazanie spontaniczne nr 5	0,343; $p > 0,05$	7	0,405

Źródło: badania własne 2018, N (Organizacja 1) = 629, N (Organizacja 2) = 599, N (Organizacja 3) = 500, N (Organizacja 4) = 508.

W przypadku Organizacji 4 test nie mógł zostać wykonany z uwagi na zbyt małą liczebność grupy respondentów niebędących klientami firmy. Jak wynika z tabeli 33, zaledwie w przypadku jednego wskazania dla Organizacji 2 ($p < 0,05$) mamy do czynienia z istotnymi statystycznie różnicami pomiędzy klientami a nieklientami danej firmy we wskazaniach spontanicznych dotyczących marki pracodawcy. W pozostałych przypadkach różnice te okazały się nieistotne statystycznie.

Dla wskazań wspomaganych dotyczących wartości marek pracodawcy również wykonano szereg testów χ^2 , osobno dla każdej z kluczowych wartości wskazywanych przez organizacje. Tabele 34, 35 i 36 prezentują istotności, liczbę stopni swobody oraz wartość współczynnika V Kramera, który określa poziom zależności pomiędzy badanymi zmiennymi (wskazana w sposób wspomagany wartość marki pracodawcy oraz status bycia klientem danej firmy).

Tabela 34. Wyniki testów χ^2 dla firmy Organizacja 1 (wartości marki pracodawcy wskazywane w sposób wspomagany w zależności od statusu bycia klientem firmy)

Lp.	Wartość	Istotność	df	V Kramera
1	myślenie klientem	0,735; $p > 0,05$	1	0,017
2	patrzenie w przyszłość	0,163; $p > 0,05$	1	0,059
3	upraszczanie	0,211; $p > 0,05$	1	0,050
4	zaangażowanie	0,154; $p > 0,05$	1	0,060
5	profesjonalizm	0,182; $p > 0,05$	1	0,057
6	<i>innowacyjność (wg tabeli wartości)</i>	0,248; $p > 0,05$	1	0,050
7	<i>know-how (wg tabeli wartości)</i>	0,452; $p > 0,05$	1	0,036
8	<i>pasja (wg tabeli wartości)</i>	0,794; $p > 0,05$	1	0,016

Źródło: badania własne 2018, N (Organizacja 1) = 629, N (Organizacja 2) = 599, N (Organizacja 3) = 500, N (Organizacja 4) = 508.

Tabela 35. Wyniki testów χ^2 dla firmy Organizacja 2 (wartości marki pracodawcy wskazywane w sposób wspomagany w zależności od statusu bycia klientem firmy)

Lp.	Wartość	Istotność	df	V Kramera
1	samodzielność, odpowiedzialność	0,000; $p < 0,05$	1	0,233
2	harmonia, współdziałanie w zespole	0,000; $p < 0,05$	1	0,253
3	aktywność, orientacja na rozwój	0,001; $p < 0,05$	1	0,134
4	przedsiębiorczość, inicjatywa	0,000; $p < 0,05$	1	0,150
5	efektywność, skuteczność	0,000; $p < 0,05$	1	0,254
6	<i>duch zespołowy (wg tabeli wartości)</i>	0,000; $p < 0,05$	1	0,173
7	<i>efektywność (wg tabeli wartości)</i>	0,000; $p < 0,05$	1	0,158
8	<i>konkurencyjność (wg tabeli wartości)</i>	0,000; $p < 0,05$	1	0,200
9	<i>pasja (wg tabeli wartości)</i>	0,248; $p > 0,05$	1	0,054
10	<i>profesjonalizm (wg tabeli wartości)</i>	0,030; $p < 0,05$	1	0,094

Źródło: badania własne 2018, N (Organizacja 1) = 629, N (Organizacja 2) = 599, N (Organizacja 3) = 500, N (Organizacja 4) = 508.

Tabela 36. Wyniki testów χ^2 dla firmy Organizacja 3 (wartości marki pracodawcy wskazywane w sposób wspomagany w zależności od statusu bycia klientem firmy)

Lp.	Wartość	Istotność	df	V Kramera
1	odpowiedzialność społeczna	0,839; $p > 0,05$	1	0,015
2	pewność	0,448; $p > 0,05$	1	0,039
3	rozwój osobisty	0,116; $p > 0,05$	1	0,077
4	szacunek	0,005; $p < 0,05$	1	0,134
5	sukces	0,196; $p > 0,05$	1	0,064

Źródło: badania własne 2018, N (Organizacja 1) = 629, N (Organizacja 2) = 599, N (Organizacja 3) = 500, N (Organizacja 4) = 508.

W przypadku Organizacji 4 test nie mógł zostać wykonany z uwagi na zbyt małą liczebność grupy respondentów niebędących klientami firmy. Jak wynika z przedstawionych w tabelach 34, 35 i 36 danych, w przypadku niemal wszystkich wartości firmy Organizacja 2 istnieją istotne statystycznie różnice pomiędzy klientami a nieklientami we wskazaniach wspomaganych dotyczących marki pracodawcy. W przypadku pozostałych organizacji większość wartości wykazało różnice nieistotne statystycznie. Należy też zwrócić uwagę, iż w przypadku występowania istotności statystycznej różnic współczynniki V Kramera nie przekraczają wartości 0,254, co może świadczyć o słabym związku między statusem bycia klientem firmy a wskazywanymi wspomagane wartościami dotyczącymi marki pracodawcy.

Jak wskazują powyższe wyniki, dla marek Organizacji 1 oraz 3 nie wykazano istotnych statystycznie różnic pomiędzy grupą klientów i nieklientów we wskazaniach spontanicznych i wspomaganych dotyczących marki pracodawcy. W odniesieniu do marki Organizacji 2 w przypadku części wartości istnieją istotne statystycznie różnice. Tym samym przyjmuje się, że w większości przypadków nie istnieją istotne statystycznie różnice w spójności pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy badanych organizacji w grupach respondentów będących i niebędących klientami danej organizacji.

Wyniki te korespondują z wynikami dotyczącymi marki korporacyjnej, gdzie również wykazano, iż w większości przypadków nie występują różnice w wynikach w zależności od statusu klienta danej firmy. Może to świadczyć o rozróżnianiu przez respondentów rozumienia firmy jako dostawcy produktów czy usług od firmy jako pracodawcy. Ponadto budowanie wizerunku pracodawcy w oczach respondentów prawdopodobnie w większości przypadków powstaje niezależnie od faktu bycia klientem firmy, gdyż opinia na temat danego pracodawcy tworzona jest na podstawie innych źródeł informacji. Nasuwającym się tutaj ciekawym obszarem badawczym byłoby sprawdzenie zróżnicowania opinii respondentów o danym pracodawcy z uwzględnieniem statusu bycia lub nie pracownikiem danej organizacji. Obszar ten koresponduje z tematyką spójności wewnętrznego i zewnętrznego employer brandu, o którym wspomniano w niniejszym rozdziale.

Ostatnia kwestia w niniejszym celu badawczym dotyczy występowania istotnych statystycznie różnic w zależności od kolejności odpowiedzi na pytania w kwestionariuszu ankiety w obszarze spójności pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy. Jak opisano powyżej, wartości marki pracodawcy percypowane przez respondentów mierzone były za pomocą wskazań spontanicznych i wspomaganych, stąd w obecnym celu badawczym sprawdzenie występowania istotnych statystycznie różnic też odbywa się z uwzględnieniem podziału na wskazania spontaniczne i wspomagane. Różna kolejność pytań w kwestionariuszu ankiety dotyczyła wypełniania przez

respondentów wersji kwestionariusza A lub B. Wersja A w pierwszej części zawierała pytania dotyczące marki korporacyjnej, a w drugiej marki pracodawcy, w wersji B pytania uporządkowane zostały w odwrotnej kolejności. Respondenci otrzymywali wybraną wersję w sposób losowy. Celem wykorzystania w badaniu dwóch wersji kwestionariuszy była kontrola nad potencjalnym wpływem kolejności pytań na odpowiedzi respondentów.

Dla wskazań spontanicznych dotyczących wartości marek pracodawcy wykonano szereg testów χ^2 osobno dla każdego z pięciu wskazań spontanicznych. Tabele 35–39 prezentują istotności, liczbę stopni swobody oraz wartość współczynnika V Kramera, który określa poziom zależności pomiędzy badanymi zmiennymi (wskazana spontanicznie wartość marki pracodawcy oraz wersja kwestionariusza).

Tabela 37. Wyniki testów χ^2 dla badanych firm (wartości marki pracodawcy wskazywane spontanicznie w zależności od wersji kwestionariusza)

Firma	Odpowiedź	Istotność	df	V Kramera
Organizacja 1	Wskazanie spontaniczne nr 1	0,000; $p < 0,05$	16	0,278
	Wskazanie spontaniczne nr 2	0,040; $p < 0,05$	15	0,227
	Wskazanie spontaniczne nr 3	0,016; $p < 0,05$	17	0,287
	Wskazanie spontaniczne nr 4	0,389; $p > 0,05$	14	0,244
	Wskazanie spontaniczne nr 5	0,756; $p > 0,05$	18	0,273
Organizacja 2	Wskazanie spontaniczne nr 1	0,031; $p < 0,05$	14	0,312
	Wskazanie spontaniczne nr 2	0,504; $p > 0,05$	17	0,270
	Wskazanie spontaniczne nr 3	0,011; $p < 0,05$	11	0,397
	Wskazanie spontaniczne nr 4	0,137; $p > 0,05$	12	0,432
	Wskazanie spontaniczne nr 5	0,321; $p > 0,05$	10	0,399
Organizacja 3	Wskazanie spontaniczne nr 1	0,024; $p < 0,05$	15	0,328
	Wskazanie spontaniczne nr 2	0,077; $p > 0,05$	18	0,363
	Wskazanie spontaniczne nr 3	0,706; $p > 0,05$	12	0,264
	Wskazanie spontaniczne nr 4	0,034; $p < 0,05$	9	0,501
	Wskazanie spontaniczne nr 5	0,874; $p > 0,05$	7	0,255
Organizacja 4	Wskazanie spontaniczne nr 1	0,000; $p < 0,05$	15	0,343
	Wskazanie spontaniczne nr 2	0,303; $p > 0,05$	15	0,232
	Wskazanie spontaniczne nr 3	0,213; $p > 0,05$	13	0,267
	Wskazanie spontaniczne nr 4	0,085; $p > 0,05$	14	0,398
	Wskazanie spontaniczne nr 5	0,677; $p > 0,05$	11	0,299

Źródło: badania własne 2018, N (Organizacja 1) = 629, N (Organizacja 2) = 599, N (Organizacja 3) = 500, N (Organizacja 4) = 508.

Jak wynika z uzyskanych danych, jedynie w odniesieniu do Organizacji 1 przeważają wartości, w przypadku których zaobserwowano istotne statystycznie różnice ($p < 0,05$) w zależności od wersji kwestionariusza we wskazaniach

spontanicznych dotyczących marki pracodawcy. W przypadku pozostałych firm przeważają dane, gdzie różnice te okazały się nieistotne statystycznie.

Dla wskazań wspomaganych dotyczących wartości marek pracodawcy również wykonano szereg testów χ^2 osobno dla każdej z kluczowych wartości wskazywanych przez organizacje. Tabele 38–41 prezentują istotności, liczbę stopni swobody oraz wartość współczynnika V Kramera, który określa poziom zależności pomiędzy badanymi zmiennymi (wskazana w sposób wspomagany wartość marki pracodawcy oraz wersja kwestionariusza).

Tabela 38. Wyniki testów χ^2 dla firmy Organizacja 1 (wartości marki pracodawcy wskazywane w sposób wspomagany w zależności od wersji kwestionariusza)

Lp.	Wartość	Istotność	df	V Kramera
1	myślenie klientem	0,109; $p > 0,05$	1	0,067
2	patrzenie w przyszłość	0,350; $p > 0,05$	1	0,041
3	upraszczanie	0,562; $p > 0,05$	1	0,027
4	zaangażowanie	0,772; $p > 0,05$	1	0,015
5	profesjonalizm	1,000; $p > 0,05$	1	0,001
6	<i>innowacyjność (wg tabeli wartości)</i>	0,006; $p < 0,05$	1	0,113
7	<i>know-how (wg tabeli wartości)</i>	0,007; $p < 0,05$	1	0,115
8	<i>pasja (wg tabeli wartości)</i>	0,010; $p < 0,05$	1	0,108

Źródło: badania własne 2018, N (Organizacja 1) = 629, N (Organizacja 2) = 599, N (Organizacja 3) = 500, N (Organizacja 4) = 508.

Tabela 39. Wyniki testów χ^2 dla firmy Organizacja 2 (wartości marki pracodawcy wskazywane w sposób wspomagany w zależności od wersji kwestionariusza)

Lp.	Wartość	Istotność	df	V Kramera
1	samodzielność, odpowiedzialność	0,000; $p < 0,05$	1	0,182
2	harmonia, współdziałanie w zespole	0,002; $p < 0,05$	1	0,133
3	aktywność, orientacja na rozwój	0,004; $p < 0,05$	1	0,121
4	przedsiębiorczość, inicjatywa	0,000; $p < 0,05$	1	0,205
5	efektywność, skuteczność	0,000; $p < 0,05$	1	0,202
6	<i>duch zespołowy (wg tabeli wartości)</i>	0,009; $p < 0,05$	1	0,111
7	<i>efektywność (wg tabeli wartości)</i>	0,019; $p < 0,05$	1	0,102
8	<i>konkurencyjność (wg tabeli wartości)</i>	0,653; $p > 0,05$	1	0,023
9	<i>pasja (wg tabeli wartości)</i>	0,970; $p > 0,05$	1	0,009
10	<i>profesjonalizm (wg tabeli wartości)</i>	0,072; $p > 0,05$	1	0,079

Źródło: badania własne 2018, N (Organizacja 1) = 629, N (Organizacja 2) = 599, N (Organizacja 3) = 500, N (Organizacja 4) = 508.

Tabela 40. Wyniki testów χ^2 dla firmy Organizacja 3 (wartości marki pracodawcy wskazywane w sposób wspomagany w zależności od wersji kwestionariusza)

Lp.	Wartość	Istotność	df	V Kramera
1	odpowiedzialność społeczna	0,804; $p > 0,05$	1	0,016
2	pewność	0,000; $p < 0,05$	1	0,168
3	rozwój osobisty	0,346; $p > 0,05$	1	0,047
4	szacunek	0,002; $p < 0,05$	1	0,141
5	sukces	0,783; $p > 0,05$	1	0,017

Źródło: badania własne 2018, N (Organizacja 1) = 629, N (Organizacja 2) = 599, N (Organizacja 3) = 500, N (Organizacja 4) = 508.

Tabela 41. Wyniki testów χ^2 dla firmy Organizacja 4 (wartości marki pracodawcy wskazywane w sposób wspomagany w zależności od wersji kwestionariusza)

Lp.	Wartość	Istotność	df	V Kramera
1	poczucie bezpieczeństwa	0,000; $p < 0,05$	1	0,203
2	rozwój osobisty	0,000; $p < 0,05$	1	0,177
3	uczciwość, przejrzystość	0,537; $p > 0,05$	1	0,032
4	dobra atmosfera	0,433; $p > 0,05$	1	0,039
5	klient	0,125; $p > 0,05$	1	0,073
6	<i>duch zespołowy (wg tabeli wartości)</i>	0,114; $p > 0,05$	1	0,076

Źródło: badania własne 2018, N (Organizacja 1) = 629, N (Organizacja 2) = 599, N (Organizacja 3) = 500, N (Organizacja 4) = 508.

Jak wynika z zaprezentowanych w tabelach 38–41 danych, jedynie w przypadku Organizacji 2 przeważają wartości, w przypadku których zaobserwowano istotne statystycznie różnice ($p < 0,05$) w zależności od wersji kwestionariusza we wskazaniach wspomaganych dotyczących marki pracodawcy. W przypadku pozostałych firm przeważają wartości, w przypadku których różnice te okazały się nieistotne statystycznie. Należy też zwrócić uwagę, iż w przypadku występowania istotności statystycznej różnic współczynniki V Kramera nie przekraczają wartości 0,501, co może świadczyć o co najwyżej średnim związku między wersją kwestionariusza a wskazywanymi wspomaganiem wartościami dotyczącymi marki pracodawcy.

Na podstawie danych zaprezentowanych w tabelach 38–41 dla marek Organizacji 3 oraz 4 nie wykazano istotnych statystycznie różnic pomiędzy wersjami kwestionariusza we wskazaniach spontanicznych i wspomaganych dotyczących marki pracodawcy. W odniesieniu do marek Organizacji 1 i 2 w przypadku części wartości istnieją istotne statystycznie różnice. Tym samym przyjmuje się, że w większości przypadków nie istnieją istotne statystycznie różnice w spójności pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy badanych organizacji w zależności od wersji kwestionariusza. Oznacza to, iż

niezależnie od kolejności pytań dotyczących marki korporacyjnej i marki pracodawcy wyniki były podobne. Może to świadczyć o wyraźnym rozróżnieniu przez respondentów tych dwóch rodzajów marek i braku sugerowania się poprzednimi odpowiedziami.

3.6. Weryfikacja hipotez badawczych

Głównym celem niniejszej pracy jest odpowiedź na pytanie, czy – i w jakim stopniu – istnieje spójność pomiędzy marką korporacyjną a marką pracodawcy poprzez porównanie komunikowanych i percypowanych wartości obu marek. Zagadnienie to mieści się w obszarze zarządzania portfelem marek z uwzględnieniem marek nadrzędnej (korporacyjnej) i podrzędnych. Główny problem badawczy dotyczy więc relacji pomiędzy markami korporacyjną a pracodawcy w wybranych organizacjach.

Poprzednie podrozdziały w sposób szczegółowy prezentowały wyniki przeprowadzonych badań w podziale na postawione w niniejszej pracy cele badawcze. W tabeli 42 przedstawiono weryfikację postawionych hipotez, włącznie z hipotezą zerową, na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 42. Weryfikacja hipotez

Hipoteza	Weryfikacja	Komentarz
H1: Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji.	–	Należy odrzucić hipotezę H1, gdyż nie istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji.
H1a: Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji mierzonymi za pomocą spontanicznych wskazań wartości.	–	Hipoteza H1a winna zostać odrzucona, gdyż w obszarze badanych organizacji nie istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy mierzonymi za pomocą spontanicznych wskazań wartości.
H1b: Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji mierzonymi za pomocą wspomaganych wskazań wartości.	–	Hipoteza H1b winna zostać odrzucona, gdyż w obszarze badanych organizacji nie istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy mierzonymi za pomocą wspomaganych wskazań wartości.

Hipoteza	Weryfikacja	Komentarz
H2: Istnieje spójność pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji.	–	Należy odrzucić hipotezę H2, gdyż nie istnieje spójność pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji.
H2a: Istnieje spójność pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji, mierzonymi za pomocą spontanicznych skojarzeń z markami.	–	Należy odrzucić hipotezę pomocniczą H2a, gdyż nie istnieje spójność pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji, mierzonymi za pomocą spontanicznych skojarzeń z markami.
H2b: Istnieje spójność pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji, mierzonymi za pomocą wspomaganych skojarzeń z markami.	–	Należy odrzucić hipotezę pomocniczą H2b, gdyż w przypadku dwóch z czterech marek nie istnieje spójność pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji, mierzonymi za pomocą wspomaganych skojarzeń z markami.
H2c: Istnieje spójność pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji w grupie respondentów będących klientami danej organizacji.	–	Należy odrzucić hipotezę pomocniczą H2c, gdyż w większości przypadków nie istnieje spójność pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji, w grupie respondentów będących klientami danej organizacji.
H2d: Istnieje spójność pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji w grupie respondentów niebędących klientami danej organizacji.	–	Należy odrzucić hipotezę pomocniczą H2d, gdyż w większości przypadków nie istnieje spójność pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji, w grupie respondentów niebędących klientami danej organizacji.
H2e: Nie istnieją istotnie statystyczne różnice w spójności pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy w grupach respondentów będących i niebędących klientami danej organizacji.	+	Nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy pomocniczej H2e, gdyż w przypadku wszystkich badanych marek nie istnieją istotnie statystyczne różnice w spójności pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy w grupach respondentów będących i niebędących klientami danej organizacji.

Tabela 42 (cd.)

Hipoteza	Weryfikacja	Komentarz
H2f: Nie istnieją istotne statystyczne różnice w spójności pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy w zależności od kolejności odpowiedzi na pytania w kwestionariuszu ankiety.	–	Należy odrzucić hipotezę pomocniczą H3f, gdyż w przypadku większości badanych marek istnieją istotnie statystyczne różnice w spójności pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy w zależności do wersji kwestionariusza ankiety.
H3: Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej badanych organizacji.	–	Należy odrzucić hipotezę H3, gdyż nie istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej.
H3a: Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej badanych organizacji mierzonymi za pomocą spontanicznych skojarzeń z markami.	–	Należy odrzucić hipotezę pomocniczą H3a, gdyż nie istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej w trzech z czterech badanych organizacji mierzonymi za pomocą spontanicznych skojarzeń z markami.
H3b: Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej badanych organizacji mierzonymi za pomocą wspomaganych skojarzeń z markami.	+	Nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy pomocniczej H3b, gdyż istnieje wyraźna spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej w trzech z czterech badanych organizacji mierzonymi za pomocą wspomaganych skojarzeń z markami.
H3c: Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej badanych organizacji w grupie respondentów będących klientami danej organizacji.	+	Nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy pomocniczej H3c, gdyż istnieje wyraźna spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej w trzech z czterech badanych organizacji w grupie respondentów będących klientami danej organizacji.
H3d: Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej badanych organizacji w grupie respondentów niebędących klientami danej organizacji.	+	Nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy pomocniczej H3d, gdyż istnieje wyraźna spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej w dwóch z czterech badanych organizacji w grupie respondentów niebędących klientami danej organizacji.

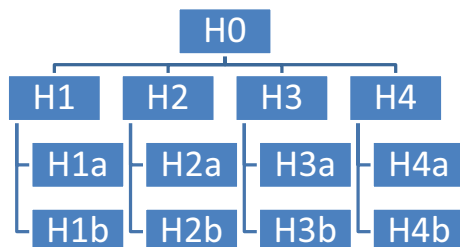
Hipoteza	Weryfikacja	Komentarz
H3e: Nie istnieją istotne statystycznie różnice w spójności pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej badanych organizacji w grupach respondentów będących i niebędących klientami danej organizacji.	+	Nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy pomocniczej H3e, gdyż w większości przypadków nie istnieją istotne statystycznie różnice w spójności pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej badanych organizacji w grupach respondentów będących i niebędących klientami danej organizacji.
H3f: Nie istnieją istotne statystyczne różnice w spójności pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej badanych organizacji w zależności od kolejności odpowiedzi na pytania w kwestionariuszu ankiety (w zależności od wersji kwestionariusza ankiety).	+	Nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy pomocniczej H3f, gdyż w większości przypadków nie istnieją istotne statystycznie różnice w spójności pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej badanych organizacji w zależności od wersji kwestionariusza.
H4: Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy badanych organizacji.	–	Należy odrzucić hipotezę H4, gdyż nie istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy badanych organizacji.
H4a: Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy badanych organizacji mierzonymi za pomocą spontanicznych skojarzeń z markami.	–	Należy odrzucić hipotezę pomocniczą H4a, gdyż nie istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy badanych organizacji mierzonymi za pomocą spontanicznych skojarzeń z markami.
H4b: Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy badanych organizacji mierzonymi za pomocą wspomaganych skojarzeń z markami.	–	Należy odrzucić hipotezę pomocniczą H4b, gdyż nie istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy większości badanych organizacji mierzonymi za pomocą wspomaganych skojarzeń z markami.
H4c: Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy badanych organizacji w grupie respondentów będących klientami danej organizacji.	–	Należy odrzucić hipotezę pomocniczą H4c, gdyż nie istnieje wyraźna spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy w dwóch z czterech badanych organizacji w grupie respondentów będących klientami danej organizacji.

Tabela 42 (cd.)

Hipoteza	Weryfikacja	Komentarz
H4d: Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy badanych organizacji w grupie respondentów niebędących klientami danej organizacji.	–	Należy odrzucić hipotezę pomocniczą H4d, gdyż nie istnieje wyraźna spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy w dwóch z czterech badanych organizacji w grupie respondentów niebędących klientami danej organizacji.
H4e: Nie istnieją istotne statystycznie różnice w spójności pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy badanych organizacji w grupach respondentów będących i niebędących klientami danej organizacji.	+	Nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy pomocniczej H4e, gdyż w większości przypadków nie istnieją istotne statystycznie różnice w spójności pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy badanych organizacji w grupach respondentów będących i niebędących klientami danej organizacji.
H4f: Nie istnieją istotne statystycznie różnice w spójności pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy badanych organizacji w zależności od kolejności odpowiedzi na pytania w kwestionariuszu ankiety (w zależności od wersji kwestionariusza ankiety).	+	Nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy pomocniczej H4f, gdyż w większości przypadków nie istnieją istotne statystycznie różnice w spójności pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki pracodawcy badanych organizacji w zależności od wersji kwestionariusza.

Źródło: badania własne 2018, N (Organizacja 1) = 629, N (Organizacja 2) = 599, N (Organizacja 3) = 500, N (Organizacja 4) = 508.

Oprócz powyższych hipotez i hipotez pomocniczych, w pracy postawiono hipotezę zerową, która brzmi: Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji. Jej sprawdzenie zostanie oparte o wyniki uzyskane w hipotezach pomocniczych, co prezentuje rysunek 13.



Rysunek 13. Schemat hipotez pomocniczych służących weryfikacji hipotezy zerowej

Źródło: opracowanie własne.

Weryfikacja hipotezy zerowej celowo nie obejmuje hipotez pomocnych oznaczonych literami c, d i e, gdyż odnoszą się one do podziału na grupy oraz wykazania istotnych statystycznie różnic pomiędzy badanymi grupami. Z kolei hipotezy pomocnicze oznaczone literami a i b dotyczą sposobu badania wartości marki (sposób spontaniczny i wspomagany). Weryfikację poszczególnych hipotez dla każdej z badanych organizacji prezentuje tabela 43.

Tabela 43. Weryfikacja hipotez – podsumowanie

Organizacja	H1a	H1b	H2a	H2b	H3a	H3b	H4a	H4b
Organizacja 1	–	–	–	–	+	+	–	+
Organizacja 2	–	–	–	+	–	+/-	–	–
Organizacja 3	–	–	bd.	+	–	+	–	–
Organizacja 4	–	–	–	–	–	+	–	+

Źródło: badania własne 2018, N (Organizacja 1) = 629, N (Organizacja 2) = 599, N (Organizacja 3) = 500, N (Organizacja 4) = 508.

W tabeli plusem oznaczono brak podstaw do odrzucenia hipotezy, a minusem odrzucenie hipotezy. Jak wskazują zaprezentowane wyniki, nie zaobserwowano jednoznacznie spójności w przypadku komunikowanych przez firmy wartości marki korporacyjnej i marki pracodawcy (H1a i H1b) zarówno w przypadku odpowiedzi spontanicznych, jak i wspomaganych. W kwestii spójności pomiędzy komunikowanymi a percypowanymi wartościami marki korporacyjnej (H3a i H3b) oraz marki pracodawcy (H4a i H4b), a także w kwestii spójności pomiędzy percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy (H2a i H2b) można zauważyć wyraźne różnice dotyczące sposobu pozyskiwania danych. Mianowicie większą spójność zauważono w przypadku skojarzeń wspomaganych niż spontanicznych. Nie mniej jednak w większości przypadków nie wykazano zaistnienia spójności. Tym samym należy odrzucić hipotezę zerową, gdyż w większości przypadków nie istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji.

Wyników badania poświadczających brak spójności pomiędzy markami korporacyjną i pracodawcy nie należy traktować jako jednoznacznie negatywnych dla badanych organizacji. Jak opisano w rozdziałach teoretycznych i do czego odwoływano się między innymi w podrozdziale 2.2, marka korporacyjna i marka pracodawcy mają odrębne role i zadania, adresowane są do innych grup odbiorców i tym samym mogą komunikować odmienne wartości. Zatem brak pełnej spójności może świadczyć o tym, iż organizacje (a także ich klienci i potencjalni klienci) dostrzegają różnice między markami na poziomie wartości i różnicują sposób komunikacji oraz postrzegania obu z nich.

Omówiona powyżej hipoteza zerowa traktuje rozstrzygnięcie kwestii spójności marek zero-jedynkowo, co spowodowało jej odrzucenie. Analizując jednak

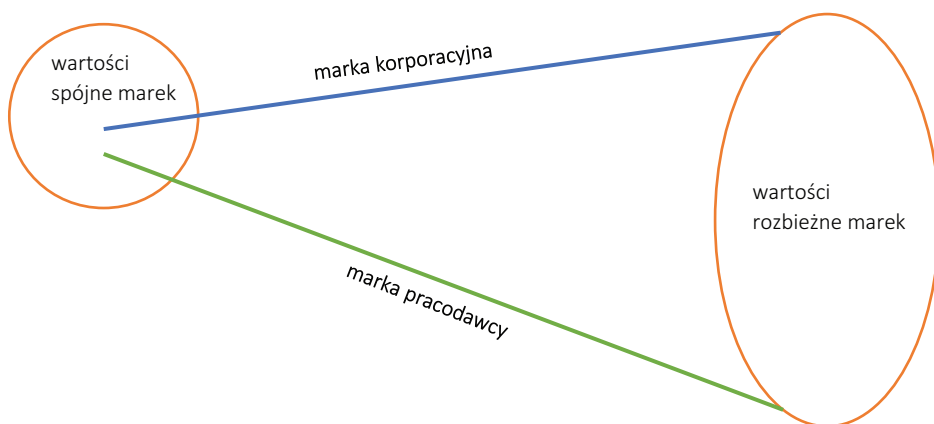
hipotezy szczegółowe i wyniki poszczególnych elementów badania, można dostrzec, iż w zależności od rodzaju przeprowadzonego badania i danej organizacji w pewnym stopniu występuje spójność marki korporacyjnej i marki pracodawcy w obrębie ich wartości. W tym miejscu nasuwa się pytanie o optymalny stopień spójności komunikowanych i percypowanych wartości. Próbę odpowiedzi na to pytanie stanowi model spójności zaproponowany i opisany w kolejnym podrozdziale.

3.7. Model spójności marki korporacyjnej i marki pracodawcy

Przedstawione w poprzednim podrozdziale wyniki przeprowadzonych badań stanowiły inspirację do stworzenia modelu spójności marki korporacyjnej i marki pracodawcy. Model ten stanowi propozycję odpowiedzi na pytanie o pożądany stopień zgodności komunikowanych przez organizację wartości marki korporacyjnej i marki pracodawcy. Propozycja modelu wynika bezpośrednio z głównego problemu badawczego, który dotyczy relacji pomiędzy markami korporacyjną a pracodawcy. Odpowiada również na cel aplikacyjny pracy, którym jest stworzenie modelu spójności marki korporacyjnej i marki pracodawcy oraz wskazanie rekomendacji dla organizacji dotyczących budowania marki korporacyjnej i marki pracodawcy.

Jak opisano w podrozdziale dotyczącym pierwszego celu badawczego (komunikowane wartości marki korporacyjnej i marki pracodawcy), uzyskane wyniki mogą świadczyć o różnicowaniu komunikowanych wartości marki korporacyjnej i marki pracodawcy odpowiednio do potencjalnych klientów i potencjalnych pracowników firmy. Należy zauważyć, iż w przypadku Organizacji 1, 2 i 4 spójne okazały się jedna lub dwie wartości, co może świadczyć o chęci podkreślenia przez firmę wartości „bazowych” i zróżnicowania pozostałych.

Na podstawie przeprowadzonych badań skonstruowano model spójności marki korporacyjnej i marki pracodawcy. Model zakłada, iż kluczowe dla firmy wartości stanowiące podstawę jej funkcjonowania, winny być spójne zarówno dla marki korporacyjnej, jak i marki pracodawcy. Innymi słowy powinny one stanowić podstawę jej funkcjonowania niezależnie od grupy interesariuszy i odbiorców wartości marki. Z kolei na poziomie operacyjnym podejmowanych działań organizacja winna rozróżniać komunikowane wartości w zależności od grup odbiorców: klientów czy potencjalnych pracowników. Graficzna prezentacja modelu znajduje się na rysunku 14.



Rysunek 14. Model spójności marki korporacyjnej i marki pracodawcy
Źródło: opracowanie własne.

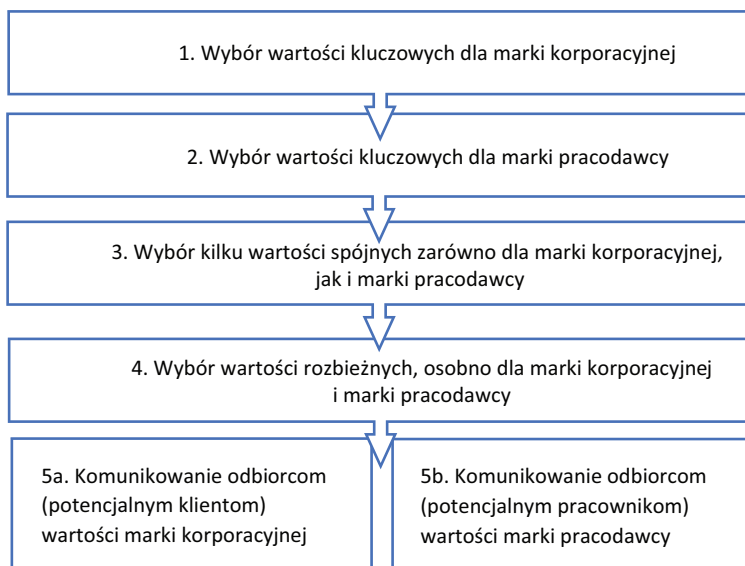
Model spójności pomiędzy marką korporacyjną a marką pracodawcy wpisuje się także w szersze rozważania na temat pożądaných relacji pomiędzy submarkami w portfolio marek organizacji oraz funkcji, jakie winny one wobec siebie odgrywać, co zostało szerzej omówione w podrozdziale 2.2. niniejszej pracy. Przy budowie modelu założono, iż występowanie wartości spójnych pomiędzy marką korporacyjną a marką pracodawcy może wywołać efekt synergii pomiędzy markami, a tym samym wspomagać cele strategiczne całej organizacji. Tym samym stworzony model koresponduje z modelem employer branding autorstwa Mosleya⁹, który opisany został w podrozdziale 1.6., i na którym oparto przeprowadzone badania. Model Mosleya wyjaśnia wzajemne zależności pomiędzy marką korporacyjną, marką produktu a marką pracodawcy, stawiając w centrum markę korporacyjną, której celem jest integrowanie i przewodzenie pozostałym markom. Zdaniem autora tak skonstruowane wzajemne powiązania między markami służą celom całej organizacji.

Budowanie wartości marek korporacyjnej i pracodawcy oparte na zaproponowanym modelu spójności może opierać się na kilku etapach, zaprezentowanych na rysunku 15.

Jak wynika z zaprezentowanego poniżej schematu (rys. 15), realizację modelu spójności proponuje się rozpocząć od stworzenia list wartości osobno dla marki korporacyjnej i marki pracodawcy, a następnie wyboru kilku wartości spójnych dla obu marek. Na podstawie wskazań organizacji w przeprowadzonych badaniach jako przykłady takich wartości spójnych można uznać: profesjonalizm, pewność, uczciwość, pasję, konkurencyjność. Z kolei wartości rozbieżne będą charakterystyczne dla obydwu marek i skierowane osobno do potencjalnych pracowników i innych interesariuszy organizacji (np. potencjalnych klientów).

9 R. Mosley, *Customer Experience, Organisational Culture and the Employer Brand*, „Brand Management” 2007, vol. 15, no. 2, s. 130.

Mimo rozdzielenia komunikacji do poszczególnych grup odbiorców (etap 5a i 5b) rekomenduje się stałą współpracę działów w strukturze firmy odpowiedzialnych za komunikację z klientami i potencjalnymi pracownikami w celu monitorowania spójności komunikowanych wartości.



Rysunek 15. Etapy realizacji modelu spójności marki korporacyjnej i marki pracodawcy

Źródło: opracowanie własne.

Zaproponowany model wyklucza zatem, iż organizacje powinny dążyć do osiągnięcia jak największego stopnia zgodności pomiędzy marką korporacyjną a marką pracodawcy. Wyklucza jednak też całkowite oddzielenie od siebie tych wartości. Komunikowanie tych samych wartości różnym grupom interesariuszy pozwala na zachowanie spójnego „trzonu”, klarownej podstawy scalającej całość organizacji, nawiązującej do misji i wizji firmy. Te uniwersalne wartości mogą wyznaczać kierunek podejmowanych działań dla całej organizacji.

Jednak zachowanie pełnej zgodności wartości mogłoby spowodować brak odpowiedzenia na potrzeby różnych grup, na przykład potencjalnych klientów i pracowników. Dlatego na poziomie interesariuszy rekomendowane jest komunikowanie zróżnicowanych wartości, które w sposób bardziej zindywidualizowany odpowiadałyby na potrzeby różnych grup. W dobie rynku pracy pracownika, gdzie organizacje stoją przed wyzwaniem pozyskiwania kadr, istotne może okazać się podkreślanie kluczowych wartości proponowanych przez organizację potencjalnym pracownikom.

Oprócz powyższych rekomendacji dla organizacji, wynikających z zaproponowanego modelu, sugeruje się też przeprowadzenie badań dotyczących obecnego wizerunku marki korporacyjnej i marki pracodawcy. Jak słusznie zauważa Wojtaszczyk, każda organizacja zatrudniająca pracowników posiada pewną

markę pracodawcy¹⁰. Stąd warte uwagi byłoby początkowe zbadanie jej wizerunku wśród wybranej grupy odbiorców. Warto również rozważyć kwestię zgodności pomiędzy tożsamością organizacji, a jej wizerunkiem zewnętrznym. Może to pozwolić na identyfikację ewentualnej luki wizerunkowej i podjęcie przez organizację działań zmierzających do jej zapewnienia. Rekomenduje się ponadto porównanie wizerunków własnego i obcego, oraz obecnego i planowanego, opisanych w podrozdziale 2.3.¹¹

Powyższe rekomendacje mogą przyczynić się do bardziej świadomego budowania własnej marki korporacyjnej i marki pracodawcy przez organizację. Sugerowane działania mogą tym samym wspomóc firmy w realizacji założonych celów strategicznych.

3.8. Wnioski końcowe i kierunki przyszłych badań

Obszarem zrealizowanych badań było zagadnienie zarządzania portfelem marek z uwzględnieniem marek nadrzędnej (korporacyjnej) i podrzędnych. Główny problem badawczy dotyczył relacji pomiędzy markami korporacyjną a pracodawcy w wybranych organizacjach. Przeprowadzone badania służyły porównaniu i zbadaniu siły zależności pomiędzy komunikowanymi przez firmę i percypowanymi przez odbiorców wartościami dotyczącymi marki korporacyjnej i marki pracodawcy. Za główny cel pracy obrano odpowiedź na pytanie, czy – i w jakim stopniu – istnieje spójność pomiędzy marką korporacyjną a marką pracodawcy, czemu służyć miało porównanie komunikowanych i percypowanych wartości obu marek.

Na podstawie powyższych rozważań oraz wyników badania wysnuto następujące wnioski:

- większość uzyskanych wyników nie potwierdza występowania pełnej spójności pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji;
- mimo stwierdzenia braku spójności pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji, warto wgłębić się w szczegółowe wyniki badania, gdzie można dostrzec obszary spójności marek w zależności od sposobu przeprowadzenia badania i konkretnej firmy;

10 K. Wojtaszczyk, *Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 6.

11 E.M. Cenker, *Public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000, s. 46, [za:] A. Kwiecień, *Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010, s. 21.

- w kwestii komunikowanych wartości firmy deklarowały jedynie jedną bądź dwie wartości spójne dla marki korporacyjnej i marki pracodawcy, co może świadczyć o rozróżnieniu roli i funkcji obu tych rodzajów marek;
- w kwestii percypowanych wartości w większości przypadków nie wykazano spójności pomiędzy wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy, a tym samym respondenci wskazywali przeważnie na inne wartości obu marek, co może świadczyć o różnicach w postrzeganiu marki korporacyjnej i marki pracodawcy;
- w kwestii marki korporacyjnej (przy wskazaniach wspomaganych) w obszarze percypowanych wartości zazwyczaj wyróżnione zostały jedna bądź dwie kluczowe wartości, co może świadczyć o wyrazistym wizerunku marki korporacyjnej;
- w kwestii marki pracodawcy (przy wskazaniach wspomaganych) w obszarze percypowanych wartości, zazwyczaj wyróżnionych zostało więcej niż dwie kluczowe wartości, co może świadczyć o większym rozproszeniu wizerunku marki pracodawcy;
- na podstawie wyników przeprowadzonych badań rekomenduje się organizacjom budowanie marek korporacyjnej i pracodawcy w oparciu o model spójności zaprezentowany w poprzednim podrozdziale. Proponuje on oparcie obu marek na kilku wybranych wspólnych wartościach oraz zróżnicowanie innych wartości, charakterystycznych dla marki pracodawcy i marki korporacyjnej;
- rekomendacje dla firm dotyczą także zróżnicowania komunikatów wybranych wartości, adresowanych do różnych grup odbiorców, tak aby bardziej odpowiadały one ich indywidualnym potrzebom;
- organizacjom rekomenduje się również analizę obecnego wizerunku marki korporacyjnej i marki pracodawcy w celu identyfikacji ewentualnej luki wizerunkowej.

Powyższe wnioski otwierają drogę do kontynuowania i podejmowania nowych badań w obszarze roli marki korporacyjnej i marki pracodawcy. Wśród istotnych kwestii wartych dodatkowej analizy znajduje się zagadnienie spójności w postrzeganiu marki pracodawcy przez potencjalnych i obecnych pracowników – co nawiązuje do porównania działań wewnętrznego i zewnętrznego employer branding. Ponadto interesujące byłoby przeprowadzenie analogicznych badań na innej grupie docelowej respondentów bądź firm. Wachlarz możliwości badawczych oraz aktualność poruszonej tematyki zachęca do pogłębionych studiów w obszarze marki korporacyjnej i marki pracodawcy.

Zakończenie

Obszar badawczy pracy dotyczył kwestii zarządzania portfelem marek z uwzględnieniem marek nadrzędnej (korporacyjnej) i podrzędnych, w tym marki pracodawcy. Przedmiotem badań były marki korporacyjna i marka pracodawcy, a główny problem badawczy dotyczył relacji pomiędzy tymi markami w wybranych organizacjach. Przeprowadzone badania służyły porównaniu i zbadaniu siły zależności pomiędzy komunikowanymi przez firmę i percypowanymi przez odbiorców wartościami dotyczącymi marki korporacyjnej i marki pracodawcy. Głównym celem pracy była odpowiedź na pytanie, czy – i w jakim stopniu – istnieje współzależność pomiędzy marką korporacyjną a marką pracodawcy poprzez porównanie komunikowanych i percypowanych wartości obu marek. Współzależność ta rozumiana była jako potencjalna spójność w komunikowaniu i percypowaniu wspólnych wartości dla obu marek wewnątrz jednej organizacji. Cele szczegółowe dotyczyły porównania komunikowanych przez firmy i percypowanych przez odbiorców wartości marki korporacyjnej i marki pracodawcy, w podziale na grupy respondentów będących i niebędących klientami danej firmy. Celem aplikacyjnym pracy było stworzenie modelu spójności marki korporacyjnej i marki pracodawcy oraz wskazanie rekomendacji dla organizacji dotyczących budowania marki korporacyjnej i pracodawcy.

Metodyka oraz wyniki badania poprzedzone zostały dwoma rozdziałami teoretycznymi, stanowiącymi bazę dla zrealizowanych badań. Podstawa teoretyczna zawarta w pierwszym rozdziale pozwoliła na stwierdzenie, iż geneza employer brandingu leży zarówno w zmianach na rynku pracy, jak i w obszarze marketingu¹. Zanalizowano także czynniki o charakterze społeczno-demograficznym i organizacyjno-technologicznym wpływające na zmiany na obecnym rynku pracy oraz najczęstsze przyczyny wzrostu zainteresowania obszarem employer branding, wśród których wymieniane są: zmiany społeczno-demograficzne na rynku pracy, wzrost siły marki organizacji oraz zainteresowania

1 Por. J. Dąbrowska, *Employer branding. Marka pracodawcy w praktyce*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin 2014, s. 25–33, 52–69.

tematem społecznej odpowiedzialności biznesu². Analiza literatury na temat marki pracodawcy ukazała szeroki wachlarz definicji employer branding, które podzielono na trzy grupy: 1) definicje traktujące employer branding jako proces, 2) jako zestaw korzyści, właściwości czy cech charakteryzujących danego pracodawcę oraz 3) jako wizerunek organizacji w odbiorze potencjalnych i obecnych pracowników. Dla potrzeb niniejszej pracy employer branding traktowano jako proces budowania marki pracodawcy, a employer brand jako markę pracodawcy – niejako produkt tegoż procesu. Analiza literatury pozwoliła również wysnuć wniosek dotyczący powiązań pomiędzy klasycznym marketingiem produktowym a employer brandingiem w postaci koncepcji propozycji wartości dla pracowników (ang. EVP – *employee value proposition*).

Obok przeglądu definicji i sposobów rozpatrywania tematyki marki pracodawcy analizie poddano też modele zarządzania employer branding, które umiejscawiają markę pracodawcy w strukturze organizacji. W literaturze przedmiotu przeważają trzy modele zarządzania employer branding autorstwa Martina, Backhaus i Tikoo, oraz Mosleya. Pierwsze dwa modele zawierają wiele elementów wspólnych dotyczących między innymi wizerunku czy tożsamości. Z kolei model Mosleya koncentruje się na relacjach pomiędzy markami: korporacyjną, produktu i pracodawcy, wskazując na nadrzędność marki korporacyjnej we wzajemnym współdziałaniu poszczególnych elementów. Z uwagi na podkreślenie tych relacji model Mosleya stanowił istotną teoretyczną podstawę dla zrealizowanych badań.

Drugi rozdział teoretyczny dotyczył porównania marki produktu i marki korporacyjnej. Analizę literaturową rozpoczęto od przeglądu definicji marki, co pozwoliło na wysnucie wniosku dotyczącego złożoności postrzegania tego pojęcia. W celu uporządkowania licznych definicji podzielono je na cztery grupy: 1) definicje „konkretne”, opisujące określone elementy i zadania marki, 2) definicje „symboliczne”, opisujące niematerialne aspekty marki, 3) definicje „funkcjonalne”, opisujące funkcje pełnione przez markę oraz 4) definicje kompleksowe, stanowiące kompilację trzech powyższych grup definicji. Dla potrzeb pracy przyjęto definicję marki autorstwa Kotlera, opartą na sześciu poziomach znaczeniowych marki (cechy, korzyści, wartość, kultura, osobowość, użytkownik). Przegląd literatury przedmiotu wskazał ponadto na różnorodne funkcje pełnione przez markę, podzielone na funkcje pragmatyczne, marketingowe i symboliczne. Analiza współczesnych koncepcji dotyczących marki pozwoliła na wysnucie wniosku, iż współcześnie branding daleki jest od bazowania jedynie na percepcyjnym i funkcjonalnym charakterze. Niezbędne

2 Por. K. Wojtaszczyk, *Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 13–33, 73–74; por. J. Dąbrowska, *Employer branding...*, s. 18–47; por. M. Kozłowski, *Employer branding – budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 21–29, 31–32.

okazuje się oferowanie konsumentom wartości wyższego rzędu, silne zaangażowanie emocjonalne, próba towarzyszenia w ich życiu, czy budowania tożsamości opartej na użytkowaniu danej marki.

Po dokonaniu charakterystyki pojęcia marki, korzystając z literatury przedmiotu, stwierdzono liczne podobieństwa i różnice pomiędzy marką korporacyjną a marką produktu. Dowiedziono także, iż marka korporacyjna może pełnić różnorodne role wobec innych marek w portfolio oraz że istnieje szereg przyczyn przemawiających za wzrostem zainteresowania marką korporacyjną. Dla oddania pełnej charakterystyki pojęcia marki analizie literaturowej poddano ponadto pojęcia wizerunku, tożsamości i reputacji marki. Tu również wykazano złożoność definicji i analiz omawianych pojęć oraz kwestii relacji między nimi. Dla potrzeb pracy przyjęto, iż tożsamość kształtowana jest przede wszystkim wewnątrz organizacji, wizerunek zaś, w zależności od ujęcia, może istnieć wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Reputacja z kolei była rozumiana przez pryzmat zbiorowego wizerunku firmy. Przyjęto także, że wizerunek marki dotyczy jej obrazu w umysłach odbiorców zewnętrznych; tożsamość z kolei była badana wśród pracowników firmy wewnątrz organizacji.

Bazując na analizie literatury dokonanej w dwóch pierwszych rozdziałach, wykazano, iż zarówno marka korporacyjna, jak i marka pracodawcy opierają się na tych samych założeniach co ogólne pojęcie marki – niezależnie od jej przedmiotu. Jednak o specyfice marki korporacyjnej i marki pracodawcy stanowi ich szczególne umiejscowienie w strukturze organizacji i portfolio marek, a także wzajemne relacje i role, jakie pełnią wobec siebie oraz wobec marek produktów. Zależności te przyjęto na podstawie omówionego modelu zarządzania marką pracodawcy Mosleya³, który zakłada nadrzędną i wspierającą rolę marki korporacyjnej w stosunku do marki pracodawcy.

Przedstawione podłoże teoretyczne stanowiło podstawę do prezentacji metodyki i wyników przeprowadzonych badań. Ich celem była odpowiedź na pytanie, czy – i w jakim stopniu – istnieje spójność pomiędzy marką korporacyjną a marką pracodawcy, czemu służyć miało porównanie komunikowanych i percypowanych wartości obu marek. Wyniki badań wskazują, iż odpowiedź na to pytanie nie jest jednoznaczna i zależy między innymi od badanej firmy oraz sposobu badania. Wypracowane wnioski pozwoliły na stwierdzenie braku spójności pomiędzy komunikowanymi i percypowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji. W kwestii komunikowanych wartości firmy deklarowały jedynie jedną bądź dwie wartości spójne dla marki korporacyjnej i marki pracodawcy. Z kolei w kwestii wartości percypowanych przez respondentów w większości przypadków nie wykazano spójności pomiędzy wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy, a tym samym respondenci wskazywali przeważnie na inne wartości obu marek. W przypadku marki

3 R. Mosley, *Customer Experience, Organisational Culture and the Employer Brand*, „Brand Management” 2007, vol. 15, no. 2, s. 130.

korporacyjnej (przy wskazaniach wspomaganych) w obszarze percypowanych wartości zazwyczaj wyróżnionych zostało jedna bądź dwie kluczowe wartości, co może świadczyć o wyrazistym wizerunku marki korporacyjnej. Z kolei w przypadku marki pracodawcy (przy wskazaniach wspomaganych), w obszarze percypowanych wartości, zazwyczaj wyróżnionych zostało więcej niż dwie kluczowe wartości.

Na podstawie przeprowadzonych badań skonstruowano model spójności marki korporacyjnej i marki pracodawcy. Model ten zakłada, iż kluczowe dla firmy wartości, stanowiące podstawę jej funkcjonowania, winny być spójne zarówno dla marki korporacyjnej, jak i marki pracodawcy. Innymi słowy powinny stanowić podstawę jej funkcjonowania niezależnie od grupy interesariuszy i odbiorców wartości marki. Z kolei na poziomie operacyjnym podejmowanych działań organizacja winna rozróżniać komunikowane wartości w zależności od grup odbiorców: klientów czy potencjalnych pracowników. Na podstawie wyników badań i zaproponowanego modelu spójności, wskazano także szereg rekomendacji dotyczących wdrażania modelu w organizacjach.

Zaprezentowane wyniki badań należy jednak traktować z ostrożnością – z uwagi na kilka elementów dyskusyjnych. Po pierwsze, trzeba zwrócić uwagę na sposób pozyskiwania danych. Jak szczegółowo opisano w poprzednich podrozdziałach dotyczących poszczególnych hipotez, odpowiedzi dotyczące wartości marek pozyskiwano w sposób spontaniczny i wspomagany. Przy czym odpowiedzi wspomagane okazały się wykazywać większy stopień spójności niż spontaniczne. Różnica ta może wynikać ze sposobu odpowiadania na pytania – odpowiedź spontaniczna wymaga od respondenta nieco większego wysiłku i zaangażowania niż wspomagana. Kwestią dyskusyjną pozostaje, który sposób pozyskiwania danych uznawany jest za bardziej rzetelny, a który może stanowić podstawę do decyzji o odrzuceniu danej hipotezy.

Należy zwrócić uwagę na różnice w wynikach poszczególnych organizacji, które winny być rozpatrywane jako osobne przypadki. Ponadto należy podkreślić przyjęte dla potrzeb badania rozróżnienie na markę korporacyjną i markę pracodawcy. Warto wspomnieć, iż celowo nie stosowano pojęcia marki produktu, choć w przypadku Organizacji 2 bardziej rozpoznawalne mogły okazać się poszczególne marki produktów niż marka korporacyjna. Markę korporacyjną i markę pracodawcy potraktowano jako osobne obszary, choć jak opisywano w części teoretycznej, marka pracodawcy może stanowić element nadrzędnej, holistycznej marki korporacyjnej. Rozwiązanie takie zastosowano w celu jasnego rozróżnienia wartości komunikowanych i percypowanych przez (potencjalnych) klientów i pracowników. Kwestia ta koresponduje z podziałem Budzyńskiego na wizerunek zintegrowany i izolowany, opisane w rozdziale 2.3. Zdaniem autora wizerunek zintegrowany dotyczy sytuacji, gdy organizacja świadomie integruje wizerunek firmy i marki. Wówczas sprzedaż produktów i usług odbywa się pod nazwą firmy, bez tworzenia osobnej marki

produktu. W przypadku zrealizowanych badań dotyczy to marek Organizacji 1, 3 i 4. Wizerunek izolowany występuje z kolei wówczas, gdy firma tworzy odrębne marki produktów dla swoich produktów i usług, inne niż marka firmy. Niejednokrotnie organizacji nie zależy wtedy na tym, by klient utożsamiał określone produkty z marką konkretnej firmy⁴. W przypadku przeprowadzonych badań, wizerunek izolowany dotyczy marki Organizacji 2.

Należy pamiętać, że stosując pojęcie marki pracodawcy uwzględniono jedynie obszar zewnętrznego employer branding, gdyż badania nie zostały przeprowadzone na reprezentatywnej próbie obecnych pracowników firm. Tym samym badanie wartości marki pracodawcy percypowanych przez obecnych pracowników stanowi ciekawą rekomendację dla dalszych badań.

Inna kwestia metodologiczna dotyczy ustalonego odgórnie dla potrzeb badania progu spójności stosowanego w hipotezach H2, H3 i H4 (50% dla wskazań spontanicznych i 32% dla wskazań wspomaganych). Próg ten został ujednolicony dla potrzeb badania, a jego przekroczenie lub nie decydowało o przyjęciu spójności lub jej braku. Tak arbitralne podejście może jednak stanowić element dyskusyjny. Głosem w tej dyskusji może być zaproponowany model spójności marki korporacyjnej i marki pracodawcy.

Na podstawie przeprowadzonych badań zaproponowany został też model spójności marki korporacyjnej oraz omówiono rekomendacje dotyczące wdrażania modelu w organizacjach. Odnosząc wyniki badań do zaprezentowanej podstawy teoretycznej, można przyjąć w pewnym stopniu wpisywanie się zaproponowanego modelu spójności w model zarządzania marką pracodawcy Mosleya⁵. Oba modele bowiem nie zakładają pełnej spójności, ani też całkowitej rozdzielności marki korporacyjnej i marki pracodawcy, a ich wzajemne współgranie w portfolio marek. Wnioski te stwarzają pole do kontynuacji lub realizacji podobnych badań z obszaru roli marki korporacyjnej, wzajemnych powiązań marek w portfolio oraz funkcji marki pracodawcy we współczesnych organizacjach.

4 W. Budzyński, *Wizerunek równoległy. Nowa szansa promocji firmy i marki*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2008, s. 16–117.

5 R. Mosley, *Customer Experience, Organisational Culture and the Employer Brand*, „Brand Management” 2007, vol. 15, no. 2, s. 130.

Bibliografia

- Aaker D., *Building Strong Brands*, The Bath Press, Bath 1988.
- Aaker D., *Leveraging the Corporate Brand*, „California Management Review” 2004, vol. 46, no. 3, s. 6–18.
- Aaker D., *Managing Brand Equity. Capitalizing of the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York 2000.
- Aaker D., *Strong Brands*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York 1998.
- Aaker D., Joachimsthaler E., *The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge*, „California Management Review” 2000, vol. 42, no. 4, s. 8–23.
- Abratt R., *A New Approach to the Corporate Image Management Process*, „Journal of Marketing Management” 1989, vol. 5, no. 1, s. 63–76.
- Albert S., Whetten D.A., *Organizational Identity*, [w:] L.L. Cummings, B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behaviour*, JAI Press, Greenwich 1985.
- Altkorn J., *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
- Altkorn J., *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999.
- Altkorn J., *Wizualizacja firmy*, Instytut Marketingu, Kraków 2000.
- Ambler T., Barrow S., *The Employer Brand*, „The Journal of Brand Management” 1996, vol. 4, no. 3, s. 185–206.
- American Marketing Association, <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B> (dostęp: 02.03.2018).
- Andruszkiewicz K. (red.), *Marketing. Podręcznik akademicki*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2011.
- Arnould E.J., Thompson C.J., *Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research*, „Journal of Consumer Research” 2005, vol. 31, no. 4, s. 868–882.
- Axelrod E., Handfield-Jones H., Welsh T., *War for Talent* (part 2), „The McKinsey Quarterly” 2001, no. 2, s. 9–11.
- Backhaus K., Tikoo S., *Conceptualizing and Researching Employer Branding*, „Career Development International” 2004, vol. 9, no. 4/5, s. 501–517.
- Balmer J.M.T., *Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing*, „European Journal of Marketing” 2001, vol. 35, no. 3/4.

- Barchan N., Jones D., Wiggins J., Taylor S., Fitzgerald K., Pethick T., Timberlake T., Penny M., Henry A., *Employer Branding, Attracting Employees and Retaining Staff*, <https://www.femail.com.au/employer-branding-staff.htm> (dostęp: 30.07.2018).
- Barometr Zawodów 2019. Raport podsumowujący badanie w Polsce*, Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, Kraków 2018.
- Barrow S., Mosley R., *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley, Chichester 2005.
- Baruk A.I., *Jak skutecznie oddziaływać na odbiorców? Wybrane formy sprzedaży i wywierania wpływu na nabywców*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2006.
- Baruk A.I., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
- Begg D., *Makroekonomia*, PWE, Warszawa 1992.
- Berthon P., Ewing M., Hah L.L., *Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding*, „International Journal of Advertising” 2005, vol. 24, no. 2, s. 151–172.
- Bezrobocie w październiku najniższe od 30 lat*, serwis Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, 07.11.2019, <https://www.gov.pl/web/rodzina/bezrobocie-w-pazdzierniku-najnizsze-od-30-lat> (dostęp: 15.12.2019).
- Bezrobotni zarejestrowani i stopa bezrobocia. Stan w końcu listopada 2019 r.*, Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/bezrobotni-zarejestrowani-i-stop-a-bezrobocia-stand-w-koncu-listopada-2019-r-2,88.html> (dostęp: 11.01.2020).
- Bezrobotni zarejestrowani i stopa bezrobocia. Stan w końcu października 2019 r.*, Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/podstawowe-dane/> (dostęp: 15.12.2019).
- Blythe J., *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa 2002.
- Boston Consulting Group. The Robotics Revolution: The Next Great Leap in Manufacturing*, <http://www.millwardbrown.com/brandz/rankings-and-reports/top-global-brands/2017> (dostęp: 29.02.2020).
- Brand Finance Global 500*, <http://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/brand-finance-global-500-2018/> (dostęp: 15.08.2018).
- BrandZ Top 100 Global Brands*, <http://www.millwardbrown.com/brandz/top-global-brands/2017> (dostęp: 15.08.2018).
- Bromley D.B., *Relationship Between Personal and Corporate Reputation*, „European Journal of Marketing” 2001, vol. 35, no. 3–4, s. 316–317.
- Budzyński W., *Public relations. Strategia i nowe techniki kreowania wizerunku*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2008.
- Budzyński W., *Public relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2004.
- Budzyński W., *Wizerunek firmy, kreowanie, zarządzanie, efekty*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2002.
- Budzyński W., *Wizerunek równoległy. Nowa szansa promocji firmy i marki*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2008.

- Cable D.M., Judge T.A., *Person-Organization Fit, Job Choice Decisions and Organizational Entry*, „Organizational Behaviour and Human Decision Processes” 1996, vol. 67, s. 294–311.
- Canniford R., *How to Manage Consumer Tribe*, „Journal of Strategic Marketing” 2011, no. 19, s. 591–606.
- Castenow D., *Marketing w praktyce*, PWE, Warszawa 1996.
- Cenker E.M., *Public Relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000.
- Chambers E., Foulon M., Handfield-Jones H., Hankin S., Micheals E., III, *The War for Talent*, „The McKinsey Quarterly” 1998, no. 3, s. 44–57.
- Chernatony L. de, McDonald M.H.B., *Creating Power Brands*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1992.
- Chmielewski K.J., *Rola marki korporacyjnej w portfelu marek*, <http://www.czasopismologistyka.pl/artykuly-naukowe/send/329-artykuly-na-plycie-cd-2/7399-artykul> (dostęp: 30.12.2015).
- Churchill G.A., *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J.W., *Marketing usług*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Daszkiewicz M., Wrona S., *Kreowanie marki korporacyjnej*, Difin, Warszawa 2014.
- Davis A., *Public Relations*, PWE, Warszawa 2007.
- Dąbrowska E., *Employer branding to nie budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy*, 2014, <https://blog.goldenline.pl/2014/01/08/employer-branding-to-nie-budowanie-pozytywnego-wizerunku-pracodawcy/> (dostęp: 05.04.2018).
- Dąbrowska J., *Employer branding. Marka pracodawcy w praktyce*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin 2014.
- Dąbrowska J., *Przegląd wybranych koncepcji employer brandingowych*, [w:] K. Kubiak (red.), *Employer Branding w teorii i praktyce*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014.
- Dąbrowski T., *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2010.
- Dobrosielska S., *Automatyzacja i robotyzacja pracy impulsem do autonomii przedsiębiorstwa*, „Rynek – Społeczeństwo – Kultura” 2019, nr 2 (33), s. 6–9, <https://kwartalnikrsk.pl/Artykuly/RSK-2-2019/RSK-2-2019-Dobrosielska-Automatyzacja-i-robotyzacja-pracy-autonomia-przedsiębiorstwa.pdf> (dostęp: 29.02.2020).
- Dowling G.R., *Corporate Reputations: Should You Compete on Yours?*, „California Management Review” 2004, vol. 46, no. 3, s. 19–36.
- Figiel A., *Etnocentryzm konsumencki. Produkty krajowe czy zagraniczne*, PWE, Warszawa 2004.
- Fleischer M., *Corporate Identity, Public Relations*, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji TWP we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Fombrun C.J., Rindova V., *Who's Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputation*, New York University, Stern School of Business, Working Paper 1996.

- Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Encyklopedia CSR, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-csr/> (dostęp: 15.08.2018).
- Frąckiewicz E., *Zarządzanie marketingowe*, PWE, Warszawa 2004.
- Garbarski L. (red.), *Marketing. Kluczowe pojęcia i praktyczne zastosowania*, PWE, Warszawa 2011.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W. (red.), *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2001.
- Global RepTrak, <https://www.reputationinstitute.com/global-reprtrak-100> (dostęp: 15.08.2018).
- Gobe M., *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People*, Allworth Press, New York 2001.
- Gotsi M., Wilson A.M., *Corporate Reputation: Seeking a Definition*, „Corporate Communications” 2001, vol. 6, no. 1, s. 24–30.
- Górzda M., *Jaka jest różnica między wizerunkiem, tożsamością a reputacją?*, <http://martagorzda.pl/jaka-jest-roznica-miedzy-wizerunkiem-tozsamoscia-a-reputacja/> (dostęp: 30.12.2015).
- Graeme M., *Managing People in Organisations in Changing Contexts*, Butterworth-Heinemann, Oxford-Burlington 2006.
- Green Paper „Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility”, COM(2001)366 Final, Commission of the European Communities, 18.07.2001.
- Grey E.R., Smeltzer L.R., *SMR Forum: Corporate Image – an Integral Part of Strategy*, „Sloan Management Review” 1985, vol. 26, no. 4, s. 73–78.
- Grębosz M., *The Character of Brands Positioning Messages of Selected Innovative Companies*, „Handel Wewnętrzny” 2017, nr 5, s. 180–189.
- Hatch M.J., Schultz M., *Bringing the Corporation into Corporate Branding*, „European Journal of Marketing” 2003, vol. 37, no. 7/8, s. 1041–1064.
- Hill B., Tande C., *Total Rewards. The Employment Value Proposition*, „Workspan” 2006, vol. 10, s. 19–22.
- Jak promować pracodawcę? Przyszłość employer brandingu w Polsce na osiem głosów*, <https://www.pulshr.pl/employer-branding/jak-promowac-pracodawce-przyszlosc-employer-brandingu-w-polsce-na-osiem-glosow,40358.html> (dostęp: 05.08.2018).
- Jenner S.J., Taylor S., *Employer Branding – Fad or the Future of HR? Employer Branding, The Latest Fad or the Future of HR? Research Insight*, „Chartered Institute of Personnel and Development”, London 2008.
- Judge T.A., Cable D.M., *Applicant Personality, Organizational Culture, and Organization Attraction*, „Personnel Psychology” 1997, vol. 50, s. 359–394.
- Kall J., *Silna marka. Istotna i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- Kapferer J., *The New Strategic Brand Management*, wyd. 5, Kogan Page, London 2013.
- Kapitał ludzki w Polsce w latach 2014–2018*, Urząd Statystyczny w Gdańsku, Ośrodek Statystyki Edukacji i Kapitału Ludzkiego, Warszawa–Gdańsk 2019.
- Karasiewicz G., *Zmiana roli marketingu w polskich przedsiębiorstwach*, „Logistyka” 2015, nr 2, CD 2.

- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Keller K.L., *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*, „Journal of Marketing” 1993, vol. 57, s. 1–22.
- Keller K.L., Richey K., *The Importance of Corporate Brand Personality Traits to a Successful 21st Century Business*, „Journal of Brand Management” 2006, vol. 14, s. 74–81.
- Kłeczek R., Kall J., Sagan A., *Zarządzanie marką*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Knox S., Bickerton D., *The Six Conventions of Corporate Branding*, „European Journal of Marketing” 2003, vol. 37, no. 7/8, s. 998–1116.
- Kosson G., *Złam konwencję, czyli jak stworzyć wielką markę*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin 2013.
- Kotler Ph., *Marketing od A do Z*, PWE, Warszawa 2004.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
- Kotler Ph., Barich H., *A Framework for Marketing Image Management*, „Sloan Management Review” 1991, vol. 32, no. 2, s. 94–104.
- Kotler Ph., Kotler M., *Przez marketing do wzrostu. 8 zwycięskich strategii*, Rebis, Poznań 2013.
- Kozielski R., *Czterolistna koniczyna. Biznes nowych możliwości*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Kozłowski M., *Employer branding – budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Koźmiński A., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademicki i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Kramer T., *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa 2004.
- Kwiecień A., *Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010.
- Lavidge R.J., Steiner G.A., *Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness*, „Journal of Marketing” 1961, vol. 25, no. 6, s. 59–63.
- Leary-Joyce J., *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.
- Liczba bezrobotnych w Polsce najniższa od 28 lat*, <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/praca/bezrobocie-w-polsce-dane-za-czerwiec-2018-roku/ne585ce> (dostęp: 27.07.2018).
- Liwiński J., Sztanderska U., *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010.
- Lloyd S., *Branding From the Inside Out*, „Business Review Weekly” 2002, vol. 24, no. 10, s. 64–66.
- Lubecka A., *Employer Branding – A Diagnostic Communication Tool of a Competitive Employer*, „Journal of Intercultural Management” 2013, vol. 5, no. 2, s. 5–16.
- Ławicki J.S., *Marketing sukcesu – partnering*, Difin, Warszawa 2005.
- Maison D., *Dobra reputacja gwarancją sukcesu marki*, <http://paweltkaczyk.com/pl/dominika-maison-reputacja-marki> (dostęp: 30.12.2015).

- Martin G., *Employer Branding – Time for Some Long and ‘Hard’ Reflections?*, *Employer Branding. The Latest Fad or the Future of HR? Research Insight*, „Chartered Institute of Personnel and Development”, London 2008.
- Martin G., Beaumont P., *Branding and People Management*, CIPD Research Report, CIPD, London 2003.
- Martin G., Gollan P. & J., Grigg K., *Is there a Bigger and Better Future for Employer Branding? Facing up to Innovation, Corporate Reputations and Wicked Problems in SHRM*, „The International Journal of Human Resource Management” 2011, vol. 22, no. 17, s. 3618–3637.
- Mayo A., *The Human Value of the Enterprise*, Nicholas Brealey Publishing, London–Boston 2001.
- McCracken G., *Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods*, „Journal of Consumer Research” 1986, no. 13, s. 71–84.
- Michalski E., *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Minchington B., *Employer Brand Leadership – A Global Perspective*, Collective Learning Australia 2010.
- Minchington B., *Secrets to a Great Employee Value Proposition*, „Human Resources” 2011, 07/08, s. 34–35.
- Morgan M., *Skuteczne wdrażanie strategii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Moroko L., Uncles M.D., *Characteristics of Successful Employer Brands*, „Journal of Brand Management” 2008, vol. 16, no. 3, s. 160–175.
- Mosley R., *Customer Experience, Organisational Culture and the Employer Brand*, „Brand Management” 2007, vol. 15, no. 2, s. 123–134.
- Mosley R., *Employer Brand. The Performance Driver No Business Can Ignore*, A Shoulders of Giants Publication 2009.
- Mruk H., *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Mruk H. (red.), *Komunikowanie się w marketingu*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Mruk H., Rutkowski I., *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 1995.
- Nikodemka-Wołowik A.M., *Komunikowanie tożsamości rynkowej w otoczeniu międzynarodowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008.
- Olins W., *Podręcznik brandingu*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2009.
- Olins W., *Wally Olins o marce*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2004.
- Pahor M., Franca V., *The Strength of the Employer brand: Influences and Implications for Recruiting*, „Journal of Marketing and Management” 2012, vol. 3, no. 1, s. 78–122.
- Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.

- Pawlak J., *Zarządzanie wiekiem jako sposób przeciwdziałania nierównościom społeczno-ekonomicznym oraz konfliktom międzypokoleniowym w przedsiębiorstwie*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2016, nr 2 (46), s. 408–418.
- Payne A., Frow P., Eggert A., *The Customer Value Proposition: Evolution, Development, and Application in Marketing*, „Academy of Marketing Science” 2017, no. 4, s. 467–489.
- Pazio N.M., *Marketing. Teoria pragmatyczna. Podręcznik akademicki*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2013.
- Penc J., *Menedżer w działaniu. Sekrety prowadzenia biznesu. Tom I*, C.H. Beck, Warszawa 2003.
- Pogorzelski J., *Marka na cztery sposoby*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
- Pogorzelski J., *Pozycjonowanie produktu*, PWE, Warszawa 2008.
- Polacy coraz mniej pracują. Wciąż jednak jesteśmy w czołówce rankingu OECD*, 2018, <https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/polacy-coraz-mniej-pracuja-wciaz-jednak-jestesmy-w-czolowce-rankingu-oecd,59758.html> (dostęp: 28.02.2020).
- Pracujący i wynagrodzenia w gospodarce narodowej w 2018 roku – dane ostateczne*, Główny Urząd Statystyczny, 29.11.2019, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/pracujacy-i-wynagrodzenia-w-gospodarce-narodowej-w-2018-roku-dane-ostateczne,17,3.html> (dostęp: 28.01.2020).
- Pracujący w gospodarce narodowej w 2018 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2019, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/pracujacy-w-gospodarce-narodowej-w-2018-roku,7,16.html> (dostęp: 28.01.2020).
- Premium Brand*, <http://www.premiumbrand.com.pl/> (dostęp: 15.08.2018).
- Pringle H., Gordon W., *Zarządzanie marką. Jak wypromować rozpoznawalną markę*, Rebis, Poznań 2006.
- Priyadarshi P., *Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment & Turnover*, „Indian Journal of Industrial Relations” 2011, vol. 46, no. 3, s. 510–522.
- Prognoza ludności na lata 2014–2050*, Główny Urząd Statystyczny, 1.10.2014, s. 109, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2014-2050-opracowana-2014-r-,1,5.html> (dostęp: 20.01.2020).
- Prognozy na rynku pracy w 2018 r.*, <https://kadry.infor.pl/wiadomosci/760447,Prognozy-na-rynku-pracy-w-2018-r.html> (dostęp: 10.08.2018).
- Przeciętne zatrudnienie i wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw w grudniu 2019 r.*, Główny Urząd Statystyczny, 21.01.2020, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/przecietne-zatrudnienie-i-wynagrodzenie-w-sektorze-przedsiębiorstw-w-grudniu-2019-roku,3,97.html> (dostęp: 28.01.2020).
- Randall G., *Branding 2nd edition*, Kogan Page, London 2000.
- Raport *Czy zabraknie nam liderów? Młodzi eksperci wchodzą na rynek pracy. Polska edycja raportu „Pierwsze kroki na rynku pracy”*, Deloitte 2018.

- Raport *Efektywny pracodawca. Największe wyzwania stojące przed działami HR*, EY, marzec 2019.
- Raport *Firmom coraz mocniej brakuje rąk do pracy*, Grand Thornton 2017.
- Raport *Nowa era motywacji*, Hays Poland i Mind & Soul Business 2019, http://fnope.org.pl/dokumenty/2019/04/NOWA_ERA_MOTYWACJI_.pdf (dostęp: 28.02.2020).
- Raport *płacowy 2018. Trendy na rynku pracy*, Hays 2018.
- Raport *Przyszłość pracy między „uberyzacją” a automatyzacją*, DeLab, Uniwersytet Warszawski, https://www.delab.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2016/09/Orange_przyszlosc_2.pdf (dostęp: 29.02.2020).
- Raport *Ramię w ramię z robotem. Jak wykorzystać potencjał automatyzacji w Polsce*, McKinsey&Company, 2018.
- Raport *The Company Behind The Brand: In Reputation We Trust*, Weber Shandwick, 2012.
- Ratajczak J., *Zarządzanie międzypokoleniowe w wielkopolskich organizacjach*, [w:] B. Borsiak (red.), *Gospodarka. Technologia. Społeczeństwo*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2018, s. 317–329.
- Reed A., Cohen J.B., Bolton L.E., Bhattacharjee A., *When Brands Are Built from Within: A Social Identity Pathway to Liking and Evaluation*, [w:] J.R. Priester, D.J. MacInnis, C. Whan Park (red.), *Handbook of Brand Relationship*, Society for Consumer Psychology, ME Sharpe, New York 2009, s. 124–150.
- Respect Index*, http://respectindex.pl/opis_projektu (dostęp: 15.08.2018).
- Respect Index*, http://respectindex.pl/spolki?ph_main_content_start=show&ph_main_content_arti_id=1105 (dostęp: 15.08.2018).
- Ries A., Ries L., *22 niezmiennie prawa zarządzania marką*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1998.
- Roberts K., *Lovemarks: The Future Beyond Brands*, powerHouse Books, New York 2004.
- Ryttel A., *Efekt kraju pochodzenia produktu*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 6, s. 8–13.
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2004.
- Schneider B., *The People Make the Place*, „Personnel Psychology” 1987, vol. 40, s. 437–453.
- Schultz M., Hatch M., Larsen M., *The Expressive Organisation*, Oxford University Press, London 2000.
- Skorek M., *Marka we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013.
- Skubisz R., *Prawo do rejestracji znaku towarowego i jego ochrona*, Lublin 1988.
- Sławińska M. (red.), *Handel we współczesnej gospodarce*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2006.
- Smolbik-Jęczmień A., *Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, „Nauki o Zarządzaniu” 2013, nr 1 (14), s. 89–97.
- Socha J., *Nowe oblicze CSR w Polsce*, <https://www.hbrp.pl/b/nowe-oblicze-csr-w-polsce/PeHTFr4HZ> (dostęp: 06.07.2018).

- Stiglitz J., *Wizja sprawiedliwej globalizacji. Propozycje usprawnień*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Strużycki M. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2004.
- Sullivan J., *Eight Elements of a Successful Employment Brand*, ER Daily 2004, <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/> (dostęp: 03.09.2020).
- Supphellen M., *Understanding Core Brand Equity: Guidelines for In-depth Elicitation of Brand Associations*, „International Journal of Market Research” 2000, vol. 42, s. 319–338.
- Sutherland M.M., Torricelli D.G., Karg R.F., *Employer-of-choice Branding for Knowledge Workers*, „South African Journal of Business Management” 2002, vol. 33, no. 4, s. 13–20.
- Sytuacja demograficzna Polski. Raport 2017–2018*, Rządowa Rada Ludnościowa, Warszawa 2018.
- Szafranec K., *Raport Młodzi 2011*, KPRM, Warszawa 2011.
- Szczepański J., *Strategiczny brand marketing*, One Press, Gliwice 2015.
- Szczepański K., *Kształtowanie wizerunku (employer branding) jako sposób zwiększenia atrakcyjności pracodawcy w warunkach polskich*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 61, s. 163–172.
- Tkaczyk J., Rachwańska J., *Wszystko jest obrazem... kształtowanie wizerunku firmy*, „Marketing i Rynek” 1997, nr 5, s. 5–10.
- Tkaczyk P., *Lovemarks – jak zbudować markę, którą pokochają klienci?*, 25.08.2016, <https://sprawnymarketing.pl/lovemarks/> (dostęp: 03.05.2018).
- Trojanowski M., *W kierunku budowania więzi z klientami – nowe wyzwanie dla marketingu*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2000, t. 2, nr 852, s. 31–41.
- Underwood R., Bond E., Baer R., *Building Service Brands via Social Identity: Lessons from the Sports Marketplace*, „Journal of Marketing Theory and Practice” 2001, vol. 9, s. 1–13.
- Urbanek G., *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008.
- Urbanek G., Kosińska E. (red.), *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa 2002.
- Wallace M., Lings I., Cameron R., Sheldon N., *Attracting and Retaining Staff: The Role of Branding and Industry Image*, [w:] R. Harris, T. Short (eds.), *Workforce Development*, Springer, Singapore 2014, s. 19–36.
- Weiss A.M., Anderson E., MacInnis D.J., *Reputation Management as a Motivation for Sales Stricture Decisions*, „Journal of Marketing” 1999, vol. 63, no. 4, s. 74–89.
- Wiktorowicz J., Warwas I., Kuba M., Staszewska E., Woszczyk P., Stankiewicz A., Kliombka-Jarzyna J., *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
- Winick C., *How to Find Out What Kind of Image You Have*, [w:] L.H. Bristol Jr. (ed.), *Developing the Corporate Image*, Charles Scribner's Sons, New York 1960, s. 23–37.
- Witek-Hajduk M.K. (red.), *Zarządzanie silną marką*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- Wojciechowski T., *Marketing na rynku środków produkcji*, PWE, Warszawa 2003.

- Wojciechowski T., *Marketingowo-logistyczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2011.
- Wojtaszczyk K., *Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- Wojtaszczyk K., *Przynależność generacyjna jako determinanta postaw wobec pracy. Stereotypy a rzeczywistość*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty” 2016, nr 1 (39), s. 29–40.
- Wojtaszczyk K., *Siła marki pracodawców województwa łódzkiego*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne – Oddział w Łodzi, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego” 2011, nr 6, s. 175–188.
- Zarębska A., *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009.
- Zawody przyszłości: potrzebnych umiejętności nie nauczysz się na studiach, <https://praca.money.pl/wiadomosci/artukul/zawody-przyszlosci,216,0,2379992.html> (dostęp: 05.08.2018).
- Zemler Z., *Public relations. Kreowanie reputacji firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1992.
- Zych B., *Czy pokolenie Z zmieni nasz sposób pracy?*, <https://hrstandard.pl/2018/01/25/czy-pokolenie-z-zmieni-nasz-sposob-pracy/> (dostęp: 02.08.2018).
- Żabiński L. (red.), *Marketing: koncepcje, badania, zarządzanie*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego, Katowice 2002.
- Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B., *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2014, nr 350, s. 405–415.

Załączniki

Załącznik 1. Kwestionariusz wywiadu dla firm – marka korporacyjna

1. Wartości komunikowane klientom:

a. Proszę wymienić 5 wartości istotnych dla firmy, które komunikujecie Państwo swoim klientom.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

b. Proszę z wybranej listy wskazać od 3 do 5 wartości istotnych dla firmy, które komunikujecie Państwo swoim klientom.

1. ambicja	15. pasja	
2. duch zespołowy	16. pewność	
3. efektywność	17. profesjonalizm	
4. etyka	18. przystosowanie	
5. humanizm	19. rozwój osobisty	
6. innowacyjność	20. sukces	
7. jakość	21. szacunek	
8. know-how	22. tradycja	
9. konkurencyjność	23. uczciwość	
10. międzynarodowość	24. wzrost	
11. obsługa	25. zaangażowanie pracowników	
12. ochrona środowiska	26. zadowolenie klienta	
13. odpowiedzialność	27. zdrowie	
14. odpowiedzialność społeczna	28. zrównoważony rozwój	

Źródło: Corporate Values Index 2013, wiodące wartości (http://www.onboard.pl/pl/badania___eksperci/corporate_values/32,corporate_values_index_2013.html)

- c. Proszę opisać Państwa firmę według następujących par określeń, stawiając krzyżyk w wybranym miejscu każdego wiersza, bliżej określania zgodnego z Pani/Pana opinią:

Przykład: Jeśli uważa Pan/Pani firmę za raczej dla każdego klienta:

dla każdego klienta		x						ekskluzywna, dla wybranych klientów
---------------------	--	---	--	--	--	--	--	-------------------------------------

Przykład: Jeśli uważa Pan/Pani firmę za zdecydowanie ekskluzywną, dla wybranych klientów:

dla każdego klienta							x	ekskluzywna, dla wybranych klientów
---------------------	--	--	--	--	--	--	---	-------------------------------------

atrakcyjna								nieatrakcyjna
niesympatyczna								sympatyczna
godna zaufania								niegodna zaufania
wiarygodna								niewiarygodna
niedbająca o klientów								dbająca o klientów
dla każdego klienta								ekskluzywna, dla wybranych klientów
statyczna								dynamiczna, energiczna
niestabilna								stabilna
dla młodych klientów								dla starszych klientów
z przyszłością								bez przyszłości
nudna								interesująca

2. Wartości wspólne komunikowane zarówno swoim klientom, jak i adresatom działań employer branding:

- a. Proszę wymienić 5 wartości istotnych dla firmy, które komunikujecie Państwo zarówno własnym klientom, jak i adresatom swoich działań employer branding (swoim potencjalnym pracownikom).

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

- b. Proszę z wybranej listy wskazać od 3 do 5 wartości istotnych dla firmy, które komunikujecie Państwo zarówno swoim klientom, jak i adresatom swoich działań employer branding (swoim potencjalnym pracownikom).

1. ambicja	15. pasja	
2. duch zespołowy	16. pewność	
3. efektywność	17. profesjonalizm	
4. etyka	18. przystosowanie	
5. humanizm	19. rozwój osobisty	
6. innowacyjność	20. sukces	
7. jakość	21. szacunek	
8. know-how	22. tradycja	
9. konkurencyjność	23. uczciwość	
10. międzynarodowość	24. wzrost	
11. obsługa	25. zaangażowanie pracowników	
12. ochrona środowiska	26. zadowolenie klienta	
13. odpowiedzialność	27. zdrowie	
14. odpowiedzialność społeczna	28. zrównoważony rozwój	

Źródło: Corporate Values Index 2013, wiodące wartości (http://www.onboard.pl/pl/badania___ekspersi/corporate_values/32,corporate_values_index_2013.html)

Załącznik 2. Kwestionariusz wywiadu dla firm – marka pracodawcy

1. Wartości komunikowane adresatom działań employer branding:

- a. Gdy poszukujecie Państwo pracowników, to jakie wartości komunikujecie Państwo swoim potencjalnym pracownikom? Proszę wymienić 5 wartości.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

- b. Gdy poszukujecie Państwo pracowników, to jakie wartości komunikujecie Państwo swoim potencjalnym pracownikom? Proszę z wybranej listy wskazać od 3 do 5.

1. ambicja	15. pasja	
2. duch zespołowy	16. pewność	
3. efektywność	17. profesjonalizm	
4. etyka	18. przystosowanie	
5. humanizm	19. rozwój osobisty	
6. innowacyjność	20. sukces	
7. jakość	21. szacunek	
8. know-how	22. tradycja	
9. konkurencyjność	23. uczciwość	
10. międzynarodowość	24. wzrost	
11. obsługa	25. zaangażowanie pracowników	
12. ochrona środowiska	26. zadowolenie klienta	
13. odpowiedzialność	27. zdrowie	
14. odpowiedzialność społeczna	28. zrównoważony rozwój	

Źródło: Corporate Values Index 2013, wiodące wartości (http://www.onboard.pl/pl/badania_eksperci/corporate_values/32,corporate_values_index_2013.html)

- c. Gdy myśli Pan/Pani o Państwa firmie jako o miejscu pracy, jak by ją Pan/Pani opisał/-a? Proszę postawić krzyżyk w wybranym miejscu każdego wiersza, bliżej określania zgodnego z Pani/Pana opinią:

*Przykład: Jeśli uważa Pan/Pani firmę za **raczej dla młodych pracowników**:*

dla młodych pracowników		x						dla starszych pracowników
-------------------------	--	---	--	--	--	--	--	---------------------------

*Przykład: Jeśli uważa Pan/Pani firmę za **zdecydowanie dla starszych pracowników**:*

dla młodych pracowników							x	dla starszych pracowników
-------------------------	--	--	--	--	--	--	---	---------------------------

atrakcyjna								nieatrakcyjna
niesympatyczna								sympatyczna
godna zaufania								niegodna zaufania
wiarygodna								niewiarygodna
niedbająca o pracowników								dbająca o pracowników
dla każdego								ekskluzywna, dla wybranych
statyczna								dynamiczna, energiczna
niestabilna								stabilna
dla młodych pracowników								dla starszych pracowników
z przyszłością								bez przyszłości
nudna								interesująca

2. Wartości wspólne komunikowane zarówno swoim klientom, jak i adresatom działań employer branding:

a. Proszę wymienić 5 wartości istotnych dla firmy, które komunikujecie Państwo zarówno swoim klientom, jak i adresatom swoich działań employer branding (swoim potencjalnym pracownikom).

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

b. Proszę z wybranej listy wskazać od 3 do 5 wartości istotnych dla firmy, które komunikujecie Państwo zarówno swoim klientom, jak i adresatom swoich działań employer branding (swoim potencjalnym pracownikom).

1. ambicja	15. pasja	
2. duch zespołowy	16. pewność	
3. efektywność	17. profesjonalizm	
4. etyka	18. przystosowanie	
5. humanizm	19. rozwój osobisty	
6. innowacyjność	20. sukces	
7. jakość	21. szacunek	
8. know-how	22. tradycja	
9. konkurencyjność	23. uczciwość	
10. międzynarodowość	24. wzrost	
11. obsługa	25. zaangażowanie pracowników	
12. ochrona środowiska	26. zadowolenie klienta	
13. odpowiedzialność	27. zdrowie	
14. odpowiedzialność społeczna	28. zrównoważony rozwój	

Źródło: Corporate Values Index 2013, wiodące wartości (http://www.onboard.pl/pl/badania___ekspersi/corporate_values/32,corporate_values_index_2013.html)

Załącznik 3. Kwestionariusz ankiety dla respondentów – Organizacja 1, wersja A

1. Organizacja 1:

- a. Proszę wymienić 5 skojarzeń związanych z Organizacją 1.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

- b. Proszę z wybranej listy wskazać max. 5 skojarzeń związanych z Organizacją 1 i zaznaczyć krzyżykiem w kratce obok.

1. ambicja	15. pasja	
2. duch zespołowy	16. pewność	
3. efektywność	17. profesjonalizm	
4. etyka	18. przystosowanie	
5. humanizm	19. rozwój osobisty	
6. innowacyjność	20. sukces	
7. jakość	21. szacunek	
8. know-how	22. tradycja	
9. konkurencyjność	23. uczciwość	
10. międzynarodowość	24. wzrost	
11. obsługa	25. zaangażowanie pracowników	
12. ochrona środowiska	26. zadowolenie klienta	
13. odpowiedzialność	27. zdrowie	
14. odpowiedzialność społeczna	28. zrównoważony rozwój	

Źródło: Corporate Values Index 2013, wiodące wartości (http://www.onboard.pl/pl/badania_eksperci/corporate_values/32,corporate_values_index_2013.html)

- c. Proszę opisać firmę Organizacja 1 według następujących par określeń, stawiając krzyżyk w wybranym miejscu każdego wiersza, bliżej określania zgodnego z Pani/Pana opinią:

Przykład: Jeśli uważa Pan/Pani firmę za raczej dla każdego klienta:

dla każdego klienta		x					ekskluzywna, dla wybranych klientów
---------------------	--	---	--	--	--	--	-------------------------------------

Przykład: Jeśli uważa Pan/Pani firmę za zdecydowanie ekskluzywną, dla wybranych klientów:

dla każdego klienta						x	ekskluzywna, dla wybranych klientów
---------------------	--	--	--	--	--	---	-------------------------------------

atrakcyjna							nieatrakcyjna
niesympatyczna							sympatyczna
godna zaufania							niegodna zaufania
wiarygodna							niewiarygodna
niedbająca o klientów							dbająca o klientów
dla każdego klienta							ekskluzywna, dla wybranych klientów
statyczna							dynamiczna, energiczna
niestabilna							stabilna
dla młodych klientów							dla starszych klientów
z przyszłością							bez przyszłości
nudna							interesująca

- d. Proszę o postawienie krzyżyka przy tych wartościach, jakie Pani/Pana zdaniem Organizacja 1 komunikuje swoim klientom.

1	rozwój osobisty	
2	innowacyjność/mobilność	
3	profesjonalizm	
4	wsparcie w rozwoju	
5	wzrost	

2. Organizacja 1 jako pracodawca:

- a. Gdy myśli Pan/Pani o firmie Organizacja 1 jako o miejscu pracy, to jakie nasuwają się Panu/Pani skojarzenia?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

- b. Gdy myśli Pan/Pani o firmie Organizacja 1 jako o miejscu pracy, to jakie nasuwają się Panu/Pani skojarzenia? Proszę z wybranej listy wskazać max. 5 cech i zaznaczyć je krzyżykiem w kratce obok.

1. ambicja	15. pasja	
2. duch zespołowy	16. pewność	
3. efektywność	17. profesjonalizm	
4. etyka	18. przystosowanie	
5. humanizm	19. rozwój osobisty	
6. innowacyjność	20. sukces	
7. jakość	21. szacunek	
8. know-how	22. tradycja	
9. konkurencyjność	23. uczciwość	
10. międzynarodowość	24. wzrost	
11. obsługa	25. zaangażowanie pracowników	
12. ochrona środowiska	26. zadowolenie klienta	
13. odpowiedzialność	27. zdrowie	
14. odpowiedzialność społeczna	28. zrównoważony rozwój	

Źródło: Corporate Values Index 2013, wiodące wartości (http://www.onboard.pl/pl/badania___eksperci/corporate_values/32,corporate_values_index_2013.html)

- c. Gdy myśli Pan/Pani o firmie Organizacja 1 jako o miejscu pracy, jak by ją Pan/Pani opisał/-a? Proszę postawić krzyżyk w wybranym miejscu każdego wiersza, bliżej określania zgodnego z Pani/Pana opinią:

Przykład: Jeśli uważa Pan/Pani firmę za raczej dla młodych pracowników:

dla młodych pracowników		x						dla starszych pracowników
-------------------------	--	---	--	--	--	--	--	---------------------------

Przykład: Jeśli uważa Pan/Pani firmę za zdecydowanie dla starszych pracowników:

dla młodych pracowników							x	dla starszych pracowników
-------------------------	--	--	--	--	--	--	---	---------------------------

atrakcyjna								nieatrakcyjna
niesympatyczna								sympatyczna
godna zaufania								niegodna zaufania
wiarygodna								niewiarygodna
niedbająca o pracowników								dbająca o pracowników
dla każdego								ekskluzywna, dla wybranych
statyczna								dynamiczna, energiczna
niestabilna								stabilna
dla młodych pracowników								dla starszych pracowników
z przyszłością								bez przyszłości
nudna								interesująca

- d. Proszę o postawienie krzyżyka przy tych wartościach, jakie Pani/Pana zdaniem Organizacja 1 komunikuje swoim potencjalnym pracownikom.

1	myślenie klientem	
2	patrzenie w przyszłość	
3	upraszczanie	
4	zaangażowanie	
5	profesjonalizm	

- e. Czy jeśli dostałby/-łaby Pan/Pani propozycję pracy w Organizacji 1, czy rozważałby/-łaby Pan/Pani ją?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

zdecydowanie nie

zdecydowanie tak

Proszę o uzasadnienie odpowiedzi:

.....

.....

.....

Metryczka:

1. Wiek:
 - ☐ 18–25 lat
 - ☐ 26–30 lat
 - ☐ 31–40 lat
 - ☐ 41–50 lat
 - ☐ powyżej 51 lat
2. Płeć:
 - ☐ kobieta
 - ☐ mężczyzna
3. Poziom studiów:
 - ☐ licencjackie
 - ☐ magisterskie
4. Rok studiów:
 - ☐ pierwszy
 - ☐ drugi
 - ☐ trzeci
5. Czy jest Pan/Pani, lub kiedykolwiek był/-a, klentem Organizacji 1?
 - ☐ Tak
 - ☐ Nie
6. Czy jest Pan/Pani, lub kiedykolwiek był/-a, pracownikiem Organizacji 1?
 - ☐ Tak
 - ☐ Nie
7. Czy zna Pan/Pani osobiście osobę, która jest lub kiedykolwiek była pracownikiem Organizacji 1?
 - ☐ Tak
 - ☐ Nie
8. Na podstawie jakich źródeł informacji buduje Pan/Pani swoją opinię na temat Organizacji 1 jako pracodawcy? Proszę zaznaczyć dowolną ilość źródeł.
 - ☐ sam/-a jestem pracownikiem tej firmy
 - ☐ na podstawie opinii znajomych, którzy pracują lub pracowali w tej firmie
 - ☐ na podstawie opinii znajomych niepracujących nigdy w tej firmie
 - ☐ na podstawie informacji przekazywanych przez samą firmę
 - ☐ na podstawie źródeł prasowych
 - ☐ nie posiadam opinii na temat Organizacji 1 jako pracodawcy
 - ☐ z innych źródeł, jakich?

Załącznik 4. Kwestionariusz ankiety dla respondentów – Organizacja 1, wersja B

1. Organizacja 1 jako pracodawca:

- a. Gdy myśli Pan/Pani o firmie Organizacja 1 jako o miejscu pracy, to jakie nasuwają się Panu/Pani skojarzenia?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

- b. Gdy myśli Pan/Pani o firmie Organizacja 1 jako o miejscu pracy, to jakie nasuwają się Panu/Pani skojarzenia? Proszę z wybranej listy wskazać max. 5 cech i zaznaczyć je krzyżykiem w kratce obok.

1. ambicja	15. pasja	
2. duch zespołowy	16. pewność	
3. efektywność	17. profesjonalizm	
4. etyka	18. przystosowanie	
5. humanizm	19. rozwój osobisty	
6. innowacyjność	20. sukces	
7. jakość	21. szacunek	
8. know-how	22. tradycja	
9. konkurencyjność	23. uczciwość	
10. międzynarodowość	24. wzrost	
11. obsługa	25. zaangażowanie pracowników	
12. ochrona środowiska	26. zadowolenie klienta	
13. odpowiedzialność	27. zdrowie	
14. odpowiedzialność społeczna	28. zrównoważony rozwój	

Źródło: Corporate Values Index 2013, wiodące wartości (http://www.onboard.pl/pl/badania_eksperci/corporate_values/32,corporate_values_index_2013.html)

- c. Gdy myśli Pan/Pani o firmie Organizacja 1 jako o miejscu pracy, jak by ją Pan/Pani opisał/-a? Proszę postawić krzyżyk w wybranym miejscu każdego wiersza, bliżej określania zgodnego z Pani/Pana opinią:

Przykład: Jeśli uważa Pan/Pani firmę za raczej dla młodych pracowników:

dla młodych pracowników		x					dla starszych pracowników
-------------------------	--	---	--	--	--	--	---------------------------

Przykład: Jeśli uważa Pan/Pani firmę za zdecydowanie dla starszych pracowników:

dla młodych pracowników								x	dla starszych pracowników
-------------------------	--	--	--	--	--	--	--	---	---------------------------

atrakcyjna									nieatrakcyjna
niesympatyczna									sympatyczna
godna zaufania									niegodna zaufania
wiarygodna									niewiarygodna
niedbająca o pracowników									dbająca o pracowników
dla każdego									ekskluzywna, dla wybranych
statyczna									dynamiczna, energiczna
niestabilna									stabilna
dla młodych pracowników									dla starszych pracowników
z przyszłością									bez przyszłości
nudna									interesująca

- d. Proszę o postawienie krzyżyka przy tych wartościach, jakie Pani/Pana zdaniem Organizacja 1 komunikuje swoim potencjalnym pracownikom.

1	myślenie klientem	
2	patrzenie w przyszłość	
3	upraszczanie	
4	zaangażowanie	
5	profesjonalizm	

- e. Czy jeśli dostałby/-łaby Pan/Pani propozycję pracy w Organizacja 1, czy rozważałby/-łaby Pan/Pani ją?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

zdecydowanie nie

zdecydowanie tak

Proszę o uzasadnienie odpowiedzi:

.....

2. Organizacja 1:

- a. Proszę wymienić 5 skojarzeń związanych z Organizacją 1.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

- b. Proszę z wybranej listy wskazać max. 5 skojarzeń związanych z Organizacją 1 i zaznaczyć krzyżykiem w kratce obok.

1. ambicja	15. pasja
2. duch zespołowy	16. pewność
3. efektywność	17. profesjonalizm
4. etyka	18. przystosowanie
5. humanizm	19. rozwój osobisty
6. innowacyjność	20. sukces
7. jakość	21. szacunek
8. know-how	22. tradycja
9. konkurencyjność	23. uczciwość
10. międzynarodowość	24. wzrost
11. obsługa	25. zaangażowanie pracowników
12. ochrona środowiska	26. zadowolenie klienta
13. odpowiedzialność	27. zdrowie
14. odpowiedzialność społeczna	28. zrównoważony rozwój

Źródło: Corporate Values Index 2013, wiodące wartości (http://www.onboard.pl/pl/badania_eksperci/corporate_values/32,corporate_values_index_2013.html)

- c. Proszę opisać firmę Organizacja 1 według następujących par określeń, stawiając krzyżyk w wybranym miejscu każdego wiersza, bliżej określania zgodnego z Pani/Pana opinią:

Przykład: Jeśli uważa Pan/Pani firmę za **raczej dla każdego klienta**:

dla każdego klienta		x					ekskluzywna, dla wybranych klientów
---------------------	--	---	--	--	--	--	-------------------------------------

**Przykład: Jeśli uważa Pan/Pani firmę za zdecydowanie ekskluzywną, dla
wybranych klientów:**

dla każdego klienta						x	ekskluzywna, dla wybranych klientów
---------------------	--	--	--	--	--	---	-------------------------------------

atrakcyjna							nieatrakcyjna
niesympatyczna							sympatyczna
godna zaufania							niegodna zaufania
wiarygodna							niewiarygodna
niedbająca o klientów							dbająca o klientów
dla każdego klienta							ekskluzywna, dla wybranych klientów
statyczna							dynamiczna, energiczna
niestabilna							stabilna
dla młodych klientów							dla starszych klientów
z przyszłością							bez przyszłości
nudna							interesująca

- d. Proszę o postawienie krzyżyka przy tych wartościach, jakie Pani/Pana zdaniem Organizacja 1 komunikuje swoim klientom.

1	rozwój osobisty	
2	innowacyjność/mobilność	
3	profesjonalizm	
4	wsparcie w rozwoju	
5	wzrost	

Metryczka:

1. Wiek:
 - ☐ 18–25 lat
 - ☐ 26–30 lat
 - ☐ 31–40 lat
 - ☐ 41–50 lat
 - ☐ powyżej 51 lat
2. Płeć:
 - ☐ kobieta
 - ☐ mężczyzna
3. Poziom studiów:
 - ☐ licencjackie
 - ☐ magisterskie
4. Rok studiów:
 - ☐ pierwszy
 - ☐ drugi
 - ☐ trzeci
5. Czy jest Pan/Pani, lub kiedykolwiek był/-a, klientem Organizacji 1?
 - ☐ Tak
 - ☐ Nie
6. Czy jest Pan/Pani, lub kiedykolwiek był/-a, pracownikiem Organizacji 1?
 - ☐ Tak
 - ☐ Nie
7. Czy zna Pan/Pani osobiście osobę, która jest lub kiedykolwiek była pracownikiem Organizacji 1?
 - ☐ Tak
 - ☐ Nie
8. Na podstawie jakich źródeł informacji buduje Pani/Pan swoją opinię na temat Organizacji 1 jako pracodawcy? Proszę zaznaczyć dowolną ilość źródeł.
 - ☐ sam/-a jestem pracownikiem tej firmy
 - ☐ na podstawie opinii znajomych, którzy pracują lub pracowali w tej firmie
 - ☐ na podstawie opinii znajomych niepracujących nigdy w tej firmie
 - ☐ na podstawie informacji przekazywanych przez samą firmę
 - ☐ na podstawie źródeł prasowych
 - ☐ nie posiadam opinii na temat Organizacji 1 jako pracodawcy
 - ☐ z innych źródeł, jakich?

Załącznik 5. Kwestionariusz ankiety dla respondentów – Organizacja 2, wersja A

1. Organizacja 2:

- a. Proszę wymienić 5 skojarzeń związanych z Organizacją 2.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

- b. Proszę z wybranej listy wskazać max. 5 skojarzeń związanych z Organizacją 2 i zaznaczyć krzyżykiem w kratce obok.

1. ambicja	15. pasja	
2. duch zespołowy	16. pewność	
3. efektywność	17. profesjonalizm	
4. etyka	18. przystosowanie	
5. humanizm	19. rozwój osobisty	
6. innowacyjność	20. sukces	
7. jakość	21. szacunek	
8. know-how	22. tradycja	
9. konkurencyjność	23. uczciwość	
10. międzynarodowość	24. wzrost	
11. obsługa	25. zaangażowanie pracowników	
12. ochrona środowiska	26. zadowolenie klienta	
13. odpowiedzialność	27. zdrowie	
14. odpowiedzialność społeczna	28. zrównoważony rozwój	

Źródło: Corporate Values Index 2013, wiodące wartości (http://www.onboard.pl/pl/badania___ekspersi/corporate_values/32,corporate_values_index_2013.html)

- c. Proszę opisać firmę Organizacja 2 według następujących par określeń, stawiając krzyżyk w wybranym miejscu każdego wiersza, bliżej określania zgodnego z Pani/Pana opinią:

Przykład: Jeśli uważa Pan/Pani firmę za raczej dla każdego klienta:

dla każdego klienta		x					ekskluzywna, dla wybranych klientów
---------------------	--	---	--	--	--	--	-------------------------------------

Przykład: Jeśli uważa Pan/Pani firmę za zdecydowanie ekskluzywną, dla wybranych klientów:

dla każdego klienta						x	ekskluzywna, dla wybranych klientów
---------------------	--	--	--	--	--	---	-------------------------------------

atrakcyjna							nieatrakcyjna
niesympatyczna							sympatyczna
godna zaufania							niegodna zaufania
wiarygodna							niewiarygodna
niedbająca o klientów							dbająca o klientów
dla każdego klienta							ekskluzywna, dla wybranych klientów
statyczna							dynamiczna, energiczna
niestabilna							stabilna
dla młodych klientów							dla starszych klientów
z przyszłością							bez przyszłości
nudna							interesująca

- d. Proszę o postawienie krzyżyka przy tych wartościach, jakie Pani/Pana zdaniem Organizacja 2 komunikuje swoim klientom.

1	moda dla Ciebie – możliwość podkreślania swojej osobowości	
2	szeroka oferta; dla każdego; na każdą okazję	
3	oferta dostosowana do potrzeb klienta wg kalendarza potrzeb	
4	doradztwo marki – odpowiedź stylizacyjna	
5	cena adekwatna do jakości	

2. Organizacja 2 jako pracodawca:

- a. Gdy myśli Pan/Pani o firmie Organizacja 2 jako o miejscu pracy, to jakie nasuwają się Panu/Pani skojarzenia?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

- b. Gdy myśli Pan/Pani o firmie Organizacja 2 jako o miejscu pracy, to jakie nasuwają się Panu/Pani skojarzenia? Proszę z wybranej listy wskazać max. 5 i zaznaczyć krzyżykiem w kratce obok.

1. ambicja	15. pasja	
2. duch zespołowy	16. pewność	
3. efektywność	17. profesjonalizm	
4. etyka	18. przystosowanie	
5. humanizm	19. rozwój osobisty	
6. innowacyjność	20. sukces	
7. jakość	21. szacunek	
8. know-how	22. tradycja	
9. konkurencyjność	23. uczciwość	
10. międzynarodowość	24. wzrost	
11. obsługa	25. zaangażowanie pracowników	
12. ochrona środowiska	26. zadowolenie klienta	
13. odpowiedzialność	27. zdrowie	
14. odpowiedzialność społeczna	28. zrównoważony rozwój	

Źródło: Corporate Values Index 2013, wiodące wartości (http://www.onboard.pl/pl/badania___ekspersi/corporate_values/32,corporate_values_index_2013.html)

- c. Gdy myśli Pan/Pani o firmie Organizacja 2 jako o miejscu pracy, jak by ją Pan/Pani opisał/-a? Proszę postawić krzyżyk w wybranym miejscu każdego wiersza, bliżej określania zgodnego z Pani/Pana opinią:

*Przykład: Jeśli uważa Pan/Pani firmę za **raczej dla młodych pracowników**:*

dla młodych pracowników		x						dla starszych pracowników
-------------------------	--	----------	--	--	--	--	--	---------------------------

*Przykład: Jeśli uważa Pan/Pani firmę za **zdecydowanie dla starszych pracowników**:*

dla młodych pracowników							x	dla starszych pracowników
-------------------------	--	--	--	--	--	--	----------	---------------------------

atrakcyjna								nieatrakcyjna
niesympatyczna								sympatyczna
godna zaufania								niegodna zaufania
wiarygodna								niewiarygodna
niedbająca o pracowników								dbająca o pracowników
dla każdego								ekskluzywna, dla wybranych
statyczna								dynamiczna, energiczna
niestabilna								stabilna
dla młodych pracowników								dla starszych pracowników
z przyszłością								bez przyszłości
nudna								interesująca

- d. Proszę o postawienie krzyżyka przy tych wartościach, jakie Pani/Pana zdaniem Organizacja 2 komunikuje swoim potencjalnym pracownikom.

1	samodzielność, odpowiedzialność	
2	harmonia, współdziałanie w zespole	
3	aktywność, orientacja na rozwój	
4	przedsiębiorczość, inicjatywa	
5	efektywność, skuteczność	

- e. Czy jeśli dostałby/-łaby Pan/Pani propozycję pracy w Organizacja 2, czy rozważałby/-łaby Pan/Pani ją?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

zdecydowanie nie

zdecydowanie tak

Proszę o uzasadnienie odpowiedzi:

.....

.....

.....

Metryczka:

1. Wiek:
 - ☐ 18–25 lat
 - ☐ 26–30 lat
 - ☐ 31–40 lat
 - ☐ 41–50 lat
 - ☐ powyżej 51 lat
2. Płeć:
 - ☐ kobieta
 - ☐ mężczyzna
3. Poziom studiów:
 - ☐ licencjackie
 - ☐ magisterskie
4. Rok studiów:
 - ☐ pierwszy
 - ☐ drugi
 - ☐ trzeci
5. Czy jest Pan/Pani, lub kiedykolwiek był/-a, klentem Organizacji 2?
 - ☐ Tak
 - ☐ Nie
6. Czy jest Pan/Pani, lub kiedykolwiek był/-a, pracownikiem Organizacji 2?
 - ☐ Tak
 - ☐ Nie
7. Czy zna Pan/Pani osobiście osobę, która jest lub kiedykolwiek była pracownikiem Organizacji 2?
 - ☐ Tak
 - ☐ Nie
8. Na podstawie jakich źródeł informacji buduje Pan/Pani swoją opinię na temat Organizacji 2 jako pracodawcy? Proszę zaznaczyć dowolną ilość źródeł.
 - ☐ sam/-a jestem pracownikiem tej firmy
 - ☐ na podstawie opinii znajomych, którzy pracują lub pracowali w tej firmie
 - ☐ na podstawie opinii znajomych niepracujących nigdy w tej firmie
 - ☐ na podstawie informacji przekazywanych przez samą firmę
 - ☐ na podstawie źródeł prasowych
 - ☐ nie posiadam opinii na temat Organizacji 2 jako pracodawcy
 - ☐ z innych źródeł, jakich?

Załącznik 6. Kwestionariusz ankiety dla respondentów – Organizacja 2, wersja B

1. Organizacja 2 jako pracodawca:

- a. Gdy myśli Pan/Pani o firmie Organizacja 2 jako o miejscu pracy, to jakie nasuwają się Panu/Pani skojarzenia?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

- b. Gdy myśli Pan/Pani o firmie Organizacja 2 jako o miejscu pracy, to jakie nasuwają się Panu/Pani skojarzenia? Proszę z wybranej listy wskazać max. 5 i zaznaczyć krzyżykiem w kratce obok.

1. ambicja	15. pasja	
2. duch zespołowy	16. pewność	
3. efektywność	17. profesjonalizm	
4. etyka	18. przystosowanie	
5. humanizm	19. rozwój osobisty	
6. innowacyjność	20. sukces	
7. jakość	21. szacunek	
8. know-how	22. tradycja	
9. konkurencyjność	23. uczciwość	
10. międzynarodowość	24. wzrost	
11. obsługa	25. zaangażowanie pracowników	
12. ochrona środowiska	26. zadowolenie klienta	
13. odpowiedzialność	27. zdrowie	
14. odpowiedzialność społeczna	28. zrównoważony rozwój	

Źródło: Corporate Values Index 2013, wiodące wartości (http://www.onboard.pl/pl/badania_eksperci/corporate_values/32,corporate_values_index_2013.html)

- c. Gdy myśli Pan/Pani o firmie Organizacja 2 jako o miejscu pracy, jak by ją Pan/Pani opisał/-a? Proszę postawić krzyżyk w wybranym miejscu każdego wiersza, bliżej określania zgodnego z Pani/Pana opinią:

*Przykład: Jeśli uważa Pan/Pani firmę za **raczej dla młodych pracowników**:*

dla młodych pracowników		x					dla starszych pracowników
-------------------------	--	---	--	--	--	--	---------------------------

Przykład: Jeśli uważa Pan/Pani firmę za zdecydowanie dla starszych pracowników:

dla młodych pracowników								x	dla starszych pracowników
-------------------------	--	--	--	--	--	--	--	---	---------------------------

atrakcyjna									nieatrakcyjna
niesympatyczna									sympatyczna
godna zaufania									niegodna zaufania
wiarygodna									niewiarygodna
niedbająca o pracowników									dbająca o pracowników
dla każdego									ekskluzywna, dla wybranych
statyczna									dynamiczna, energiczna
niestabilna									stabilna
dla młodych pracowników									dla starszych pracowników
z przyszłością									bez przyszłości
nudna									interesująca

- d. Proszę o postawienie krzyżyka przy tych wartościach, jakie Pani/Pana zdaniem Organizacja 2 komunikuje swoim potencjalnym pracownikom.

1	samodzielność, odpowiedzialność	
2	harmonia, współdziałania w zespole	
3	aktywność, orientacja na rozwój	
4	przedsiębiorczość, inicjatywa	
5	efektywność, skuteczność	

- e. Czy jeśli dostałby/-łaby Pan/Pani propozycję pracy w Organizacja 2, czy rozważałby/-łaby Pan/Pani ją?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

zdecydowanie nie

zdecydowanie tak

Proszę o uzasadnienie odpowiedzi:

.....

.....

.....

2. Organizacja 2:

- a. Proszę wymienić 5 skojarzeń związanych z Organizacją 2.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

- b. Proszę z wybranej listy wskazać max. 5 skojarzeń związanych z Organizacją 2 i zaznaczyć krzyżykiem w kratce obok.

1. ambicja	15. pasja	
2. duch zespołowy	16. pewność	
3. efektywność	17. profesjonalizm	
4. etyka	18. przystosowanie	
5. humanizm	19. rozwój osobisty	
6. innowacyjność	20. sukces	
7. jakość	21. szacunek	
8. know-how	22. tradycja	
9. konkurencyjność	23. uczciwość	
10. międzynarodowość	24. wzrost	
11. obsługa	25. zaangażowanie pracowników	
12. ochrona środowiska	26. zadowolenie klienta	
13. odpowiedzialność	27. zdrowie	
14. odpowiedzialność społeczna	28. zrównoważony rozwój	

Źródło: Corporate Values Index 2013, wiodące wartości (http://www.onboard.pl/pl/badania_eksperci/corporate_values/32,corporate_values_index_2013.html)

- c. Proszę opisać firmę Organizacja 2 według następujących par określeń, stawiając krzyżyk w wybranym miejscu każdego wiersza, bliżej określania zgodnego z Pani/Pana opinią:

*Przykład: Jeśli uważa Pan/Pani firmę za **raczej dla każdego klienta**:*

dla każdego klienta	x						ekskluzywna, dla wybranych klientów
---------------------	---	--	--	--	--	--	-------------------------------------

Przykład: Jeśli uważa Pan/Pani firmę za zdecydowanie ekskluzywną, dla wybranych klientów:

dla każdego klienta						x	ekskluzywna, dla wybranych klientów
---------------------	--	--	--	--	--	---	-------------------------------------

atrakcyjna							nieatrakcyjna
niesympatyczna							sympatyczna
godna zaufania							niegodna zaufania
wiarygodna							niewiarygodna
niedbająca o klientów							dbająca o klientów
dla każdego klienta							ekskluzywna, dla wybranych klientów
statyczna							dynamiczna, energiczna
niestabilna							stabilna
dla młodych klientów							dla starszych klientów
z przyszłością							bez przyszłości
nudna							interesująca

- d. Proszę o postawienie krzyżyka przy tych wartościach, jakie Pani/Pana zdaniem Organizacja 2 komunikuje swoim klientom.

1	moda dla Ciebie - możliwość podkreślania swojej osobowości	
2	szeroka oferta; dla każdego; na każdą okazję	
3	oferta dostosowana do potrzeb klienta wg kalendarza potrzeb	
4	doradztwo marki – odpowiedź stylizacyjna	
5	cena adekwatna do jakości	

Metryczka:

1. Wiek:
 - ☐ 18–25 lat
 - ☐ 26–30 lat
 - ☐ 31–40 lat
 - ☐ 41–50 lat
 - ☐ powyżej 51 lat
2. Płeć:
 - ☐ kobieta
 - ☐ mężczyzna
3. Poziom studiów:
 - ☐ licencjackie
 - ☐ magisterskie
4. Rok studiów:
 - ☐ pierwszy
 - ☐ drugi
 - ☐ trzeci
5. Czy jest Pan/Pani, lub kiedykolwiek był/-a, klientem Organizacji 2?
 - ☐ Tak
 - ☐ Nie
6. Czy jest Pan/Pani, lub kiedykolwiek był/-a, pracownikiem Organizacji 2?
 - ☐ Tak
 - ☐ Nie
7. Czy zna Pan/Pani osobiście osobę, która jest lub kiedykolwiek była pracownikiem Organizacji 2?
 - ☐ Tak
 - ☐ Nie
8. Na podstawie jakich źródeł informacji buduje Pani/Pan swoją opinię na temat Organizacji 2 jako pracodawcy? Proszę zaznaczyć dowolną ilość źródeł.
 - ☐ sam/-a jestem pracownikiem tej firmy
 - ☐ na podstawie opinii znajomych, którzy pracują lub pracowali w tej firmie
 - ☐ na podstawie opinii znajomych niepracujących nigdy w tej firmie
 - ☐ na podstawie informacji przekazywanych przez samą firmę
 - ☐ na podstawie źródeł prasowych
 - ☐ nie posiadam opinii na temat Organizacji 2 jako pracodawcy
 - ☐ z innych źródeł, jakich?

Załącznik 7. Kwestionariusz ankiety dla respondentów – Organizacja 3, wersja A

1. Organizacja 3:

- a. Proszę wymienić 5 skojarzeń związanych z Organizacją 3.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

- b. Proszę z wybranej listy wskazać max. 5 skojarzeń związanych z Organizacją 3 i zaznaczyć krzyżykiem w kratce obok.

1. ambicja	15. pasja	
2. duch zespołowy	16. pewność	
3. efektywność	17. profesjonalizm	
4. etyka	18. przystosowanie	
5. humanizm	19. rozwój osobisty	
6. innowacyjność	20. sukces	
7. jakość	21. szacunek	
8. know-how	22. tradycja	
9. konkurencyjność	23. uczciwość	
10. międzynarodowość	24. wzrost	
11. obsługa	25. zaangażowanie pracowników	
12. ochrona środowiska	26. zadowolenie klienta	
13. odpowiedzialność	27. zdrowie	
14. odpowiedzialność społeczna	28. zrównoważony rozwój	

Źródło: Corporate Values Index Organizacja 3 2013, wiodące wartości (http://www.onboard.pl/pl/badania___eksperti/corporate_values/32,corporate_values_index_2013.html)

- c. Proszę opisać firmę Organizacja 3 według następujących par określeń, stawiając krzyżyk w wybranym miejscu każdego wiersza, bliżej określania zgodnego z Pani/Pana opinią:

Przykład: Jeśli uważa Pan/Pani firmę za raczej dla każdego klienta:

dla każdego klienta		x					ekskluzywna, dla wybranych klientów
---------------------	--	---	--	--	--	--	-------------------------------------

Przykład: Jeśli uważa Pan/Pani firmę za zdecydowanie ekskluzywną, dla wybranych klientów:

dla każdego klienta						x	ekskluzywna, dla wybranych klientów
---------------------	--	--	--	--	--	---	-------------------------------------

atrakcyjna							nieatrakcyjna
niesympatyczna							sympatyczna
godna zaufania							niegodna zaufania
wiarygodna							niewiarygodna
niedbająca o klientów							dbająca o klientów
dla każdego klienta							ekskluzywna, dla wybranych klientów
statyczna							dynamiczna, energiczna
niestabilna							stabilna
dla młodych klientów							dla starszych klientów
z przyszłością							bez przyszłości
nudna							interesująca

- d. Proszę o postawienie krzyżyka przy tych wartościach, jakie Pani/Pana zdaniem Organizacja 3 komunikuje swoim klientom.

1	zaufanie	
2	polskość	
3	pewność	
4	wiarygodność	
5	partnerstwo	
6	innowacyjność	

2. Organizacja 3 jako pracodawca:

- a. Gdy myśli Pan/Pani o firmie Organizacja 3 jako o miejscu pracy, to jakie nasuwają się Panu/Pani skojarzenia?

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

- b. Gdy myśli Pan/Pani o firmie Organizacja 3 jako o miejscu pracy, to jakie nasuwają się Panu/Pani skojarzenia? Proszę z wybranej listy wskazać max. 5 i zaznaczyć krzyżykiem w kratce obok.

1. ambicja	15. pasja	
2. duch zespołowy	16. pewność	
3. efektywność	17. profesjonalizm	
4. etyka	18. przystosowanie	
5. humanizm	19. rozwój osobisty	
6. innowacyjność	20. sukces	
7. jakość	21. szacunek	
8. know-how	22. tradycja	
9. konkurencyjność	23. uczciwość	
10. międzynarodowość	24. wzrost	
11. obsługa	25. zaangażowanie pracowników	
12. ochrona środowiska	26. zadowolenie klienta	
13. odpowiedzialność	27. zdrowie	
14. odpowiedzialność społeczna	28. zrównoważony rozwój	

Źródło: Corporate Values Index Organizacja 3 2013, wiodące wartości (http://www.onboard.pl/badania_eksperci/corporate_values/32,corporate_values_index_2013.html)

- c. Gdy myśli Pan/Pani o firmie Organizacja 3 jako o miejscu pracy, jak by ją Pan/Pani opisał/-a? Proszę postawić krzyżyk w wybranym miejscu każdego wiersza, bliżej określania zgodnego z Pani/Pana opinią:

*Przykład: Jeśli uważa Pan/Pani firmę za **raczej dla młodych pracowników**:*

dla młodych pracowników		x						dla starszych pracowników
-------------------------	--	----------	--	--	--	--	--	---------------------------

*Przykład: Jeśli uważa Pan/Pani firmę za **zdecydowanie dla starszych pracowników**:*

dla młodych pracowników						x	dla starszych pracowników
-------------------------	--	--	--	--	--	----------	---------------------------

atrakcyjna							nieatrakcyjna
niesympatyczna							sympatyczna
godna zaufania							niegodna zaufania
wiarygodna							niewiarygodna
niedbająca o pracowników							dbająca o pracowników
dla każdego							ekskluzywna, dla wybranych
statyczna							dynamiczna, energiczna
niestabilna							stabilna
dla młodych pracowników							dla starszych pracowników
z przyszłością							bez przyszłości
nudna							interesująca

- d. Proszę o postawienie krzyżyka przy tych wartościach, jakie Pani/Pana zdaniem Organizacja 3 komunikuje swoim potencjalnym pracownikom.

1	odpowiedzialność społeczna	
2	pewność	
3	rozwój osobisty	
4	szacunek	
5	sukces	

- e. Czy jeśli dostałby/-łaby Pan/Pani propozycję pracy w Organizacja 3, czy rozważałby/-łaby Pan/Pani ją?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

zdecydowanie nie

zdecydowanie tak

Proszę o uzasadnienie odpowiedzi:

.....

.....

.....

Metryczka:

1. Wiek:
 - ☐ 18–25 lat
 - ☐ 26–30 lat
 - ☐ 31–40 lat
 - ☐ 41–50 lat
 - ☐ powyżej 51 lat
2. Płeć:
 - ☐ kobieta
 - ☐ mężczyzna
3. Poziom studiów:
 - ☐ licencjackie
 - ☐ magisterskie
4. Rok studiów:
 - ☐ pierwszy
 - ☐ drugi
 - ☐ trzeci
5. Czy jest Pan/Pani, lub kiedykolwiek był/-a, klentem Organizacji 3?
 - ☐ Tak
 - ☐ Nie
6. Czy jest Pan/Pani, lub kiedykolwiek był/-a, pracownikiem Organizacji 3?
 - ☐ Tak
 - ☐ Nie
7. Czy zna Pan/Pani osobiście osobę, która jest lub kiedykolwiek była pracownikiem Organizacji 3?
 - ☐ Tak
 - ☐ Nie
8. Na podstawie jakich źródeł informacji buduje Pani/Pan swoją opinię na temat Organizacji 3 jako pracodawcy? Proszę zaznaczyć dowolną ilość źródeł.
 - ☐ sam/-a jestem pracownikiem tej firmy
 - ☐ na podstawie opinii znajomych, którzy pracują lub pracowali w tej firmie
 - ☐ na podstawie opinii znajomych niepracujących nigdy w tej firmie
 - ☐ na podstawie informacji przekazywanych przez samą firmę
 - ☐ na podstawie źródeł prasowych
 - ☐ nie posiadam opinii na temat Organizacji 3 jako pracodawcy
 - ☐ z innych źródeł, jakich?

Załącznik 8. Kwestionariusz ankiety dla respondentów – Organizacja 3, wersja B

1. Organizacja 3 jako pracodawca:

- a. Gdy myśli Pan/Pani o firmie Organizacja 3 jako o miejscu pracy, to jakie nasuwają się Panu/Pani skojarzenia?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

- b. Gdy myśli Pan/Pani o firmie Organizacja 3 jako o miejscu pracy, to jakie nasuwają się Panu/Pani skojarzenia? Proszę z wybranej listy wskazać max. 5 i zaznaczyć krzyżykiem w kratce obok.

1. ambicja	15. pasja	
2. duch zespołowy	16. pewność	
3. efektywność	17. profesjonalizm	
4. etyka	18. przystosowanie	
5. humanizm	19. rozwój osobisty	
6. innowacyjność	20. sukces	
7. jakość	21. szacunek	
8. know-how	22. tradycja	
9. konkurencyjność	23. uczciwość	
10. międzynarodowość	24. wzrost	
11. obsługa	25. zaangażowanie pracowników	
12. ochrona środowiska	26. zadowolenie klienta	
13. odpowiedzialność	27. zdrowie	
14. odpowiedzialność społeczna	28. zrównoważony rozwój	

Źródło: Corporate Values Index Organizacja 3 2013, wiodące wartości (http://www.onboard.pl/badania___ekspert/corporate_values/32,corporate_values_index_2013.html)

- c. Gdy myśli Pan/Pani o firmie Organizacja 3 jako o miejscu pracy, jak by ją Pan/Pani opisał/-a? Proszę postawić krzyżyk w wybranym miejscu każdego wiersza, bliżej określania zgodnego z Pani/Pana opinią:

*Przykład: Jeśli uważa Pan/Pani firmę za **raczej dla młodych pracowników**:*

dla młodych pracowników		x					dla starszych pracowników
-------------------------	--	---	--	--	--	--	---------------------------

Przykład: Jeśli uważa Pan/Pani firmę za **zdecydowanie dla starszych pracowników**:

dla młodych pracowników								x	dla starszych pracowników
-------------------------	--	--	--	--	--	--	--	---	---------------------------

atrakcyjna									nieatrakcyjna
niesympatyczna									sympatyczna
godna zaufania									niegodna zaufania
wiarygodna									niewiarygodna
niedbająca o pracowników									dbająca o pracowników
dla każdego									ekskluzywna, dla wybranych
statyczna									dynamiczna, energiczna
niestabilna									stabilna
dla młodych pracowników									dla starszych pracowników
z przyszłością									bez przyszłości
nudna									interesująca

- d. Proszę o postawienie krzyżyka przy tych wartościach, jakie Pani/Pana zdaniem Organizacja 3 komunikuje swoim potencjalnym pracownikom.

1	odpowiedzialność społeczna	
2	pewność	
3	rozwój osobisty	
4	szacunek	
5	sukces	

- e. Czy jeśli dostałby/-łaby Pan/Pani propozycję pracy w Organizacja 3, czy rozważałby/-łaby Pan/Pani ją?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

zdecydowanie nie

zdecydowanie tak

Proszę o uzasadnienie odpowiedzi:

.....

2. Organizacja 3:

- a. Proszę wymienić 5 skojarzeń związanych z Organizacją 3.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

- b. Proszę z wybranej listy wskazać max. 5 skojarzeń związanych z Organizacją 3 i zaznaczyć krzyżykiem w kratce obok.

1. ambicja	15. pasja	
2. duch zespołowy	16. pewność	
3. efektywność	17. profesjonalizm	
4. etyka	18. przystosowanie	
5. humanizm	19. rozwój osobisty	
6. innowacyjność	20. sukces	
7. jakość	21. szacunek	
8. know-how	22. tradycja	
9. konkurencyjność	23. uczciwość	
10. międzynarodowość	24. wzrost	
11. obsługa	25. zaangażowanie pracowników	
12. ochrona środowiska	26. zadowolenie klienta	
13. odpowiedzialność	27. zdrowie	
14. odpowiedzialność społeczna	28. zrównoważony rozwój	

Źródło: Corporate Values Index Organizacja 32013, wiodące wartości (http://www.onboard.pl/pl/badania_eksperci/corporate_values/32.corporate_values_index_2013.html)

- c. Proszę opisać firmę Organizacja 3 według następujących par określeń, stawiając krzyżyk w wybranym miejscu każdego wiersza, bliżej określania zgodnego z Pani/Pana opinią:

*Przykład: Jeśli uważa Pan/Pani firmę za **raczej dla każdego klienta**:*

dla każdego klienta		x						ekskluzywna, dla wybranych klientów
---------------------	--	---	--	--	--	--	--	-------------------------------------

Przykład: Jeśli uważa Pan/Pani firmę za zdecydowanie ekskluzywną, dla wybranych klientów:

dla każdego klienta						x	ekskluzywna, dla wybranych klientów
---------------------	--	--	--	--	--	---	-------------------------------------

atrakcyjna							nieatrakcyjna
niesympatyczna							sympatyczna
godna zaufania							niegodna zaufania
wiarygodna							niewiarygodna
niedbająca o klientów							dbająca o klientów
dla każdego klienta							ekskluzywna, dla wybranych klientów
statyczna							dynamiczna, energiczna
niestabilna							stabilna
dla młodych klientów							dla starszych klientów
z przyszłością							bez przyszłości
nudna							interesująca

- d. Proszę o postawienie krzyżyka przy tych wartościach, jakie Pani/Pana zdaniem Organizacja 3 komunikuje swoim klientom.

1	zaufanie	
2	polskość	
3	pewność	
4	wiarygodność	
5	partnerstwo	
6	innowacyjność	

Metryczka:

1. Wiek:
 - ☐ 18–25 lat
 - ☐ 26–30 lat
 - ☐ 31–40 lat
 - ☐ 41–50 lat
 - ☐ powyżej 51 lat
2. Płeć:
 - ☐ kobieta
 - ☐ mężczyzna
3. Poziom studiów:
 - ☐ licencjackie
 - ☐ magisterskie
4. Rok studiów:
 - ☐ pierwszy
 - ☐ drugi
 - ☐ trzeci
5. Czy jest Pan/Pani, lub kiedykolwiek był/-a, klientem Organizacji 3?
 - ☐ Tak
 - ☐ Nie
6. Czy jest Pan/Pani, lub kiedykolwiek był/-a, pracownikiem Organizacji 3?
 - ☐ Tak
 - ☐ Nie
7. Czy zna Pan/Pani osobiście osobę, która jest lub kiedykolwiek była pracownikiem Organizacji 3?
 - ☐ Tak
 - ☐ Nie
8. Na podstawie jakich źródeł informacji buduje Pani/Pan swoją opinię na temat Organizacji 3 jako pracodawcy? Proszę zaznaczyć dowolną ilość źródeł.
 - ☐ sam/-a jestem pracownikiem tej firmy
 - ☐ na podstawie opinii znajomych, którzy pracują lub pracowali w tej firmie
 - ☐ na podstawie opinii znajomych niepracujących nigdy w tej firmie
 - ☐ na podstawie informacji przekazywanych przez samą firmę
 - ☐ na podstawie źródeł prasowych
 - ☐ nie posiadam opinii na temat Organizacji 3 jako pracodawcy
 - ☐ z innych źródeł, jakich?

Załącznik 9. Kwestionariusz ankiety dla respondentów – Organizacja 4, wersja A

1. Organizacja 4:

- a. Proszę wymienić 5 skojarzeń związanych z Organizacją 4.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

- b. Proszę z wybranej listy wskazać max. 5 skojarzeń związanych z Organizacją 4 i zaznaczyć krzyżykiem w kratce obok.

1. ambicja	15. pasja	
2. duch zespołowy	16. pewność	
3. efektywność	17. profesjonalizm	
4. etyka	18. przystosowanie	
5. humanizm	19. rozwój osobisty	
6. innowacyjność	20. sukces	
7. jakość	21. szacunek	
8. know-how	22. tradycja	
9. konkurencyjność	23. uczciwość	
10. międzynarodowość	24. wzrost	
11. obsługa	25. zaangażowanie pracowników	
12. ochrona środowiska	26. zadowolenie klienta	
13. odpowiedzialność	27. zdrowie	
14. odpowiedzialność społeczna	28. zrównoważony rozwój	

Źródło: Corporate Values Index 2013, wiodące wartości (http://www.onboard.pl/pl/badania_eksperci/corporate_values/32,corporate_values_index_2013.html)

- c. Proszę opisać firmę Organizacja 4 według następujących par określeń, stawiając krzyżyk w wybranym miejscu każdego wiersza, bliżej określania zgodnego z Pani/Pana opinią:

Przykład: Jeśli uważa Pan/Pani firmę za raczej dla każdego klienta:

dla każdego klienta		x					ekskluzywna, dla wybranych klientów
---------------------	--	---	--	--	--	--	-------------------------------------

Przykład: Jeśli uważa Pan/Pani firmę za zdecydowanie ekskluzywną, dla wybranych klientów:

dla każdego klienta						x	ekskluzywna, dla wybranych klientów
---------------------	--	--	--	--	--	---	-------------------------------------

atrakcyjna							nieatrakcyjna
niesympatyczna							sympatyczna
godna zaufania							niegodna zaufania
wiarygodna							niewiarygodna
niedbająca o klientów							dbająca o klientów
dla każdego klienta							ekskluzywna, dla wybranych klientów
statyczna							dynamiczna, energiczna
niestabilna							stabilna
dla młodych klientów							dla starszych klientów
z przyszłością							bez przyszłości
nudna							interesująca

- d. Proszę o postawienie krzyżyka przy tych wartościach, jakie Pani/Pana zdaniem Organizacja 4 komunikuje swoim klientom.

1	jakość	
2	szacunek	
3	uczciwość	
4	obsługa	
5	odpowiedzialność społeczna	

2. Organizacja 4 jako pracodawca:

- a. Gdy myśli Pan/Pani o firmie Organizacja 4 jako o miejscu pracy, to jakie nasuwają się Panu/Pani skojarzenia?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

- b. Gdy myśli Pan/Pani o firmie Organizacja 4 jako o miejscu pracy, to jakie nasuwają się Panu/Pani skojarzenia? Proszę z wybranej listy wskazać max. 5 i zaznaczyć krzyżykiem w kratce obok.

1. ambicja	15. pasja	
2. duch zespołowy	16. pewność	
3. efektywność	17. profesjonalizm	
4. etyka	18. przystosowanie	
5. humanizm	19. rozwój osobisty	
6. innowacyjność	20. sukces	
7. jakość	21. szacunek	
8. know-how	22. tradycja	
9. konkurencyjność	23. uczciwość	
10. międzynarodowość	24. wzrost	
11. obsługa	25. zaangażowanie pracowników	
12. ochrona środowiska	26. zadowolenie klienta	
13. odpowiedzialność	27. zdrowie	
14. odpowiedzialność społeczna	28. zrównoważony rozwój	

Źródło: Corporate Values Index 2013, wiodące wartości (http://www.onboard.pl/pl/badania___eksperci/corporate_values/32,corporate_values_index_2013.html)

- c. Gdy myśli Pan/Pani o firmie Organizacja 4 jako o miejscu pracy, jak by ją Pan/Pani opisał/-a? Proszę postawić krzyżyk w wybranym miejscu każdego wiersza, bliżej określania zgodnego z Pani/Pana opinią:

*Przykład: Jeśli uważa Pan/Pani firmę za **raczej dla młodych pracowników**:*

dla młodych pracowników		x						dla starszych pracowników
-------------------------	--	---	--	--	--	--	--	---------------------------

*Przykład: Jeśli uważa Pan/Pani firmę za **zdecydowanie dla starszych pracowników**:*

dla młodych pracowników							x	dla starszych pracowników
-------------------------	--	--	--	--	--	--	---	---------------------------

atrakcyjna								nieatrakcyjna
niesympatyczna								sympatyczna
godna zaufania								niegodna zaufania
wiarygodna								niewiarygodna
niedbająca o pracowników								dbająca o pracowników
dla każdego								ekskluzywna, dla wybranych
statyczna								dynamiczna, energiczna
niestabilna								stabilna
dla młodych pracowników								dla starszych pracowników
z przyszłością								bez przyszłości
nudna								interesująca

- d. Proszę o postawienie krzyżyka przy tych wartościach, jakie Pani/Pana zdaniem Organizacja 4 komunikuje swoim potencjalnym pracownikom.

1	poczucie bezpieczeństwa	
2	rozwój osobisty	
3	uczciwość, przejrzystość	
4	dobra atmosfera	
5	Klient	

- e. Czy jeśli dostałby/-łaby Pan/Pani propozycję pracy w Organizacja 4, czy rozważałby/-łaby Pan/Pani ją?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

zdecydowanie nie

zdecydowanie tak

Proszę o uzasadnienie odpowiedzi:

.....

.....

.....

Metryczka:

1. Wiek:
 - ☐ 18–25 lat
 - ☐ 26–30 lat
 - ☐ 31–40 lat
 - ☐ 41–50 lat
 - ☐ powyżej 51 lat
2. Płeć:
 - ☐ kobieta
 - ☐ mężczyzna
3. Poziom studiów:
 - ☐ licencjackie
 - ☐ magisterskie
4. Rok studiów:
 - ☐ pierwszy
 - ☐ drugi
 - ☐ trzeci
5. Czy jest Pan/Pani, lub kiedykolwiek był/-a, klientem Organizacji 4?
 - ☐ Tak
 - ☐ Nie
6. Czy jest Pan/Pani, lub kiedykolwiek był/-a, pracownikiem Organizacji 4?
 - ☐ Tak
 - ☐ Nie
7. Czy zna Pan/Pani osobiście osobę, która jest lub kiedykolwiek była pracownikiem Organizacji 4?
 - ☐ Tak
 - ☐ Nie
8. Na podstawie jakich źródeł informacji buduje Pani/Pan swoją opinię na temat Organizacji 4 jako pracodawcy? Proszę zaznaczyć dowolną ilość źródeł.
 - ☐ sam/-a jestem pracownikiem tej firmy
 - ☐ na podstawie opinii znajomych, którzy pracują lub pracowali w tej firmie
 - ☐ na podstawie opinii znajomych niepracujących nigdy w tej firmie
 - ☐ na podstawie informacji przekazywanych przez samą firmę
 - ☐ na podstawie źródeł prasowych
 - ☐ nie posiadam opinii na temat Organizacji 4 jako pracodawcy
 - ☐ z innych źródeł, jakich?

Załącznik 10. Kwestionariusz ankiety dla respondentów – Organizacja 4, wersja B

1. Organizacja 4 jako pracodawca:

- a. Gdy myśli Pan/Pani o firmie Organizacja 4 jako o miejscu pracy, to jakie nasuwają się Panu/Pani skojarzenia?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

- b. Gdy myśli Pan/Pani o firmie Organizacja 4 jako o miejscu pracy, to jakie nasuwają się Panu/Pani skojarzenia? Proszę z wybranej listy wskazać max. 5 i zaznaczyć krzyżykiem w kratce obok.

1. ambicja	15. pasja	
2. duch zespołowy	16. pewność	
3. efektywność	17. profesjonalizm	
4. etyka	18. przystosowanie	
5. humanizm	19. rozwój osobisty	
6. innowacyjność	20. sukces	
7. jakość	21. szacunek	
8. know-how	22. tradycja	
9. konkurencyjność	23. uczciwość	
10. międzynarodowość	24. wzrost	
11. obsługa	25. zaangażowanie pracowników	
12. ochrona środowiska	26. zadowolenie klienta	
13. odpowiedzialność	27. zdrowie	
14. odpowiedzialność społeczna	28. zrównoważony rozwój	

Źródło: Corporate Values Index 2013, wiodące wartości (http://www.onboard.pl/pl/badania_eksperci/corporate_values/32,corporate_values_index_2013.html)

- c. Gdy myśli Pan/Pani o firmie Organizacja 4 jako o miejscu pracy, jak by ją Pan/Pani opisał/-a? Proszę postawić krzyżyk w wybranym miejscu każdego wiersza, bliżej określania zgodnego z Pani/Pana opinią:

*Przykład: Jeśli uważa Pan/Pani firmę za **raczej dla młodych pracowników**:*

dla młodych pracowników		x					dla starszych pracowników
-------------------------	--	---	--	--	--	--	---------------------------

Przykład: Jeśli uważa Pan/Pani firmę za **zdecydowanie dla starszych pracowników**:

dla młodych pracowników								x	dla starszych pracowników
-------------------------	--	--	--	--	--	--	--	---	---------------------------

atrakcyjna									nieatrakcyjna
niesympatyczna									sympatyczna
godna zaufania									niegodna zaufania
wiarygodna									niewiarygodna
niedbająca o pracowników									dbająca o pracowników
dla każdego									ekskluzywna, dla wybranych
statyczna									dynamiczna, energiczna
niestabilna									stabilna
dla młodych pracowników									dla starszych pracowników
z przyszłością									bez przyszłości
nudna									interesująca

- d. Proszę o postawienie krzyżyka przy tych wartościach, jakie Pani/Pana zdaniem Organizacja 4 komunikuje swoim potencjalnym pracownikom.

1	poczucie bezpieczeństwa	
2	rozwój osobisty	
3	uczciwość, przejrzystość	
4	dobra atmosfera	
5	Klient	

- e. Czy jeśli dostałby/-łaby Pan/Pani propozycję pracy w Organizacja 4, czy rozważałby/-łaby Pan/Pani ją?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

zdecydowanie nie

zdecydowanie tak

Proszę o uzasadnienie odpowiedzi:

.....

.....

.....

2. Organizacja 4:

- a. Proszę wymienić 5 skojarzeń związanych z Organizacją 4.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

- b. Proszę z wybranej listy wskazać max. 5 skojarzeń związanych z Organizacją 4 i zaznaczyć krzyżykiem w kratce obok.

1. ambicja	15. pasja
2. duch zespołowy	16. pewność
3. efektywność	17. profesjonalizm
4. etyka	18. przystosowanie
5. humanizm	19. rozwój osobisty
6. innowacyjność	20. sukces
7. jakość	21. szacunek
8. know-how	22. tradycja
9. konkurencyjność	23. uczciwość
10. międzynarodowość	24. wzrost
11. obsługa	25. zaangażowanie pracowników
12. ochrona środowiska	26. zadowolenie klienta
13. odpowiedzialność	27. zdrowie
14. odpowiedzialność społeczna	28. zrównoważony rozwój

Źródło: Corporate Values Index 2013, wiodące wartości (http://www.onboard.pl/pl/badania_eksperci/corporate_values/32,corporate_values_index_2013.html)

- c. Proszę opisać firmę Organizacja 4 według następujących par określeń, stawiając krzyżyk w wybranym miejscu każdego wiersza, bliżej określania zgodnego z Pani/Pana opinią:

*Przykład: Jeśli uważa Pan/Pani firmę za **raczej dla każdego klienta**:*

dla każdego klienta		x						ekskluzywna, dla wybranych klientów
---------------------	--	---	--	--	--	--	--	-------------------------------------

Przykład: Jeśli uważa Pan/Pani firmę za zdecydowanie ekskluzywną, dla wybranych klientów:

dla każdego klienta							x	ekskluzywna, dla wybranych klientów
---------------------	--	--	--	--	--	--	---	-------------------------------------

atrakcyjna							nieatrakcyjna
niesympatyczna							sympatyczna
godna zaufania							niegodna zaufania
wiarygodna							niewiarygodna
niedbająca o klientów							dbająca o klientów
dla każdego klienta							ekskluzywna, dla wybranych klientów
statyczna							dynamiczna, energiczna
niestabilna							stabilna
dla młodych klientów							dla starszych klientów
z przyszłością							bez przyszłości
nudna							interesująca

- d. Proszę o postawienie krzyżyka przy tych wartościach, jakie Pani/Pana zdaniem Organizacja 4 komunikuje swoim klientom.

1	jakość	
2	szacunek	
3	uczciwość	
4	obsługa	
5	odpowiedzialność społeczna	

Metryczka:

1. Wiek:

- ☐ 18–25 lat
☐ 26–30 lat
☐ 31–40 lat
☐ 41–50 lat
☐ powyżej 51 lat

2. Płeć:

- ☐ kobieta
☐ mężczyzna

3. Poziom studiów:

- ☐ licencjackie
☐ magisterskie

4. Rok studiów:

- ☐ pierwszy
☐ drugi
☐ trzeci

5. Czy jest Pan/Pani, lub kiedykolwiek był/-a, klientem Organizacji 4?

- ☐ Tak
☐ Nie

6. Czy jest Pan/Pani, lub kiedykolwiek był/-a, pracownikiem Organizacji 4?

- ☐ Tak
☐ Nie

7. Czy zna Pan/Pani osobiście osobę, która jest lub kiedykolwiek była pracownikiem Organizacji 4?

- ☐ Tak
☐ Nie

8. Na podstawie jakich źródeł informacji buduje Pani/Pan swoją opinię na temat Organizacji 4 jako pracodawcy? Proszę zaznaczyć dowolną ilość źródeł.

- ☐ sam/-a jestem pracownikiem tej firmy
☐ na podstawie opinii znajomych, którzy pracują lub pracowali w tej firmie
☐ na podstawie opinii znajomych niepracujących nigdy w tej firmie
☐ na podstawie informacji przekazywanych przez samą firmę
☐ na podstawie źródeł prasowych
☐ nie posiadam opinii na temat Organizacji 4 jako pracodawcy
☐ z innych źródeł, jakich?

Spis tabel

Tabela 1.	Definicje employer branding	26
Tabela 2.	Marka korporacyjna a marka produktu – zestawienie	56
Tabela 3.	Rodzaje wizerunków	62
Tabela 4.	Etapy badań	81
Tabela 5.	Struktura badanej próby	82
Tabela 6.	Spójność wartości marki korporacyjnej i marki pracodawcy komunikowanych przez firmę (wskazania spontaniczne)	84
Tabela 7.	Spójność wartości marki korporacyjnej i marki pracodawcy komunikowanych przez firmę (wskazania wspomagane)	85
Tabela 8.	Spójność percypowanych wartości marki korporacyjnej i marki pracodawcy (wskazania spontaniczne)	87
Tabela 9.	Spójność percypowanych wartości marki korporacyjnej i marki pracodawcy (wskazania wspomagane)	88
Tabela 10.	Spójność percypowanych wartości marki korporacyjnej i marki pracodawcy (wskazania spontaniczne, grupa klientów firmy)	90
Tabela 11.	Spójność percypowanych wartości marki korporacyjnej i marki pracodawcy (wskazania wspomagane, grupa klientów firmy)	91
Tabela 12.	Spójność percypowanych wartości marki korporacyjnej i marki pracodawcy (wskazania spontaniczne, grupa nieklientów firmy)	92
Tabela 13.	Spójność percypowanych wartości marki korporacyjnej i marki pracodawcy (wskazania wspomagane, grupa nieklientów firmy)	93
Tabela 14.	Spójność percypowanych wartości marki korporacyjnej i marki pracodawcy (istotność statystyczna różnic pomiędzy grupami klientów i nieklientów)	93
Tabela 15.	Spójność percypowanych wartości marki korporacyjnej i marki pracodawcy (istotność statystyczna różnic dotyczących wersji kwestionariusza ankiety)	95
Tabela 16.	Spójność pomiędzy komunikowanymi a percypowanymi wartościami marki korporacyjnej (skojarzenia spontaniczne)	97
Tabela 17.	Spójność pomiędzy komunikowanymi a percypowanymi wartościami marki korporacyjnej (skojarzenia wspomagane)	99

Tabela 18. Spójność pomiędzy komunikowanymi a percypowanymi wartościami marki korporacyjnej (grupa klientów firmy)	102
Tabela 19. Spójność pomiędzy komunikowanymi a percypowanymi wartościami marki korporacyjnej (grupa osób niebędących klientami firmy)	104
Tabela 20. Wyniki testów χ^2 dla badanych firm (wartości marki korporacyjnej wskazywane spontanicznie w zależności od statusu bycia klientem firmy)	106
Tabela 21. Wyniki testów χ^2 dla firmy Organizacja 1 (wartości marki korporacyjnej wskazywane w sposób wspomagany w zależności od statusu bycia klientem firmy)	107
Tabela 22. Wyniki testów χ^2 dla firmy Organizacja 2 (wartości marki korporacyjnej wskazywane w sposób wspomagany w zależności od statusu bycia klientem firmy)	107
Tabela 23. Wyniki testów χ^2 dla firmy Organizacja 3 (wartości marki korporacyjnej wskazywane w sposób wspomagany w zależności od statusu bycia klientem firmy)	108
Tabela 24. Wyniki testów χ^2 dla badanych firm (wartości marki korporacyjnej wskazywane spontanicznie w zależności od wersji kwestionariusza)	110
Tabela 25. Wyniki testów χ^2 dla firmy Organizacja 1 (wartości marki korporacyjnej wskazywane w sposób wspomagany w zależności od wersji kwestionariusza)	110
Tabela 26. Wyniki testów χ^2 dla firmy Organizacja 2 (wartości marki korporacyjnej wskazywane w sposób wspomagany w zależności od wersji kwestionariusza)	111
Tabela 27. Wyniki testów χ^2 dla firmy Organizacja 3 (wartości marki korporacyjnej wskazywane w sposób wspomagany w zależności od wersji kwestionariusza)	111
Tabela 28. Wyniki testów χ^2 dla firmy Organizacja 4 (wartości marki korporacyjnej wskazywane w sposób wspomagany w zależności od wersji kwestionariusza)	111
Tabela 29. Spójność pomiędzy komunikowanymi a percypowanymi wartościami marki pracodawcy (skojarzenia spontaniczne)	114
Tabela 30. Spójność pomiędzy komunikowanymi a percypowanymi wartościami marki pracodawcy (skojarzenia wspomagane)	116
Tabela 31. Spójność pomiędzy komunikowanymi a percypowanymi wartościami marki pracodawcy (grupa klientów firmy)	119
Tabela 32. Spójność pomiędzy komunikowanymi a percypowanymi wartościami marki pracodawcy (grupa osób niebędących klientami firmy)	121
Tabela 33. Wyniki testów χ^2 dla badanych firm (wartości marki pracodawcy wskazywane spontanicznie w zależności od statusu bycia klientem firmy)	122
Tabela 34. Wyniki testów χ^2 dla firmy Organizacja 1 (wartości marki pracodawcy wskazywane w sposób wspomagany w zależności od statusu bycia klientem firmy)	123
Tabela 35. Wyniki testów χ^2 dla firmy Organizacja 2 (wartości marki pracodawcy wskazywane w sposób wspomagany w zależności od statusu bycia klientem firmy)	123
Tabela 36. Wyniki testów χ^2 dla firmy Organizacja 3 (wartości marki pracodawcy wskazywane w sposób wspomagany w zależności od statusu bycia klientem firmy)	123

Tabela 37. Wyniki testów χ^2 dla badanych firm (wartości marki pracodawcy wskazywane spontanicznie w zależności od wersji kwestionariusza)	125
Tabela 38. Wyniki testów χ^2 dla firmy Organizacja 1 (wartości marki pracodawcy wskazywane w sposób wspomagany w zależności od wersji kwestionariusza)	126
Tabela 39. Wyniki testów χ^2 dla firmy Organizacja 2 (wartości marki pracodawcy wskazywane w sposób wspomagany w zależności od wersji kwestionariusza)	126
Tabela 40. Wyniki testów χ^2 dla firmy Organizacja 3 (wartości marki pracodawcy wskazywane w sposób wspomagany w zależności od wersji kwestionariusza)	127
Tabela 41. Wyniki testów χ^2 dla firmy Organizacja 4 (wartości marki pracodawcy wskazywane w sposób wspomagany w zależności od wersji kwestionariusza)	127
Tabela 42. Weryfikacja hipotez	128
Tabela 43. Weryfikacja hipotez – podsumowanie	133

Spis rysunków

Rysunek 1.	Piramida employer branding	32
Rysunek 2.	Model employer branding	34
Rysunek 3.	Struktura employer branding	35
Rysunek 4.	Model employer branding Mosleya	38
Rysunek 5.	Koncepcja lovemarks Kevina Robertsa	53
Rysunek 6.	Spektrum relacji między markami	57
Rysunek 7.	Relacje łączące reputację z wizerunkiem i tożsamością	71
Rysunek 8.	Współzależność między wizerunkiem a tożsamością	72
Rysunek 9.	Model 3 „i”	73
Rysunek 10.	Relacje między osobowością, tożsamością i wizerunkiem	74
Rysunek 11.	Zależności pomiędzy postawionymi hipotezami badawczymi	81
Rysunek 12.	Zależności pomiędzy marką korporacyjną a marką pracodawcy	85
Rysunek 13.	Schemat hipotez pomocniczych służących weryfikacji hipotezy zerowej	132
Rysunek 14.	Model spójności marki korporacyjnej i marki pracodawcy	135
Rysunek 15.	Etapy realizacji modelu spójności marki korporacyjnej i marki pracodawcy	136