

**Dr hab. Katarzyna Wojtaszczyk, prof. UŁ**

Uniwersytet Łódzki

ORCID: 0000-0001-5120-735X

e-mail: katarzyna.wojtaszczyk@uni.lodz.pl

**Dr Anita Fajczak-Kowalska**

Politechnika Łódzka

ORCID: 0000-0002-5347-9735

e-mail: anita.fajczak-kowalska@p.lodz.pl

# Osobowość marki pracodawcy. Walidacja konstruktów

## Employer brand personality. Construct validation

**Streszczenie**

Zasadniczym celem artykułu jest zaprezentowanie wyników walidacji teoretycznej konstruktów osobowości marki pracodawcy. Autorki wyjaśniają, w czym wyraża się specyfika marki pracodawcy, skąd wzięło się zainteresowanie osobowością marki, oraz wskazują na powody podejmowania badań w zakresie pomiaru osobowości marki pracodawcy. Mając na uwadze, że każdy projekt badawczy powinien obejmować walidację wykorzystanego (nowo powstałego) narzędzia, autorki dokonują oceny rzetelności i trafności zastosowanej w badaniach własnych skali osobowości marki pracodawcy. Użyta w badaniach skala to zmodyfikowana (dostosowana do specyfiki marki pracodawcy) polskojęzyczna skala osobowości marki produktu. Na podstawie analizy walidacyjnej autorki proponują, aby do badania osobowości marki pracodawcy stosować dwuwymiarową skalę złożoną z czternastu cech niższego rzędu. Tak przedstawiony konstrukt osobowości marki pracodawcy spełnia warunki rzetelności i trafności. Oznacza to, że opracowany konstrukt cechuje się odpowiednimi właściwościami psychometrycznymi i – tym samym – może być wykorzystywany w praktyce (w warunkach polskich). Artykuł ma zatem walory aplikacyjne; niniejsze opracowanie jest ponadto jednym z nielicznych polskojęzycznych tekstów poświęconych osobowości marki pracodawcy.

**Słowa kluczowe**

marka pracodawcy, osobowość marki pracodawcy, pomiar, walidacja konstruktów

**Abstract**

The paper aims at presenting the results of theoretical validation of the employer brand personality construct. The text explains the specificity of the employer brand, presents where the interest in the brand personality came from, and indicates the reasons for undertaking research in the field of measuring the employer brand personality. Bearing in mind that each research project should include the validation of the (new) tool used, the authors assess the reliability and accuracy of the employer brand personality scale used in their own research. The scale used in the research is a modified (adjusted to the specificity of the employer's brand) Polish-language brand personality scale. Based on the results of validation, the authors propose that a two-dimensional scale consisting of fourteen aspects should be used to study the employer brand personality. The two-dimensional employer brand personality construct meets the conditions of reliability and accuracy. This means that the developed scale can be used in practice (under Polish conditions). Therefore, the article has application values; this study is also one of the few Polish-language texts devoted to the personality of the employer brand.

**Słowa kluczowe**

employer brand, employer brand personality, measurement, construct validation

JEL: M12, M31

**Wstęp**

Termin „osobowość”, na skutek antropomorfizacji pojęć czy zjawisk, jest obecny w naukach o zarządzaniu i jakości. Współcześni badacze zarządzania zajmują się zatem nie tylko osobowością człowieka

(występującego w roli pracownika czy klienta), ale analizują także osobowość organizacji czy osobowość marki (*brand personality*). Wąsko rozumiana brand personality wyraża się w zbiorze cech osobowości człowieka (Azoulay & Kapferer, 2003), które – jeśli są dla danej marki istotne – stanowią jedno ze

źródeł jej siły i decydują o wartości i kapitale marki. Pionierska koncepcja osobowości marki autorstwa Aaker (1997) zakłada, że osobowość marki opisać można za pomocą pięciu wymiarów (podskal/cech podstawowych): szczerości, ekscytacji, kompetencji, wyrafinowania, szorstkości. Polska adaptacja skali Aaker (Gorbaniuk i in., 2010) ma cztery cechy podstawowe, którymi są: solidność, siła, przyjazność oraz stylowość. Polskojęzyczna skala powstała na podstawie badań dotyczących rozpoznawanych marek produktowych. Odnosząc się do zidentyfikowanych wymiarów, można powiedzieć, że: solidność charakteryzuje takie marki jak IBM czy Microsoft, siłę przypisuje się marce Harley-Davidson, za markę przyjazną można uznać Ikee lub Coca-Colę, z kolei Chanel to marka stylowa.

Osobowość mają jednak nie tylko marki produktów. Kategorię osobowości można zastosować do każdego innego „rodzaju” marki, także do marki pracodawcy (*employer brand*). Mimo że o marce pracodawcy czy zarządzaniu marką pracodawcy (*employer branding*) mówi się i pisze dużo, to już tematyka osobowości marki pracodawcy (*employer brand personality*) nie jest przez badaczy eksplorowana. Potwierdzeniem mogą być choćby rezultaty wyszukiwania w bazie Scopus (z 12 lutego 2023 r.), w których dla zapytania o frazę „*employer brand personality*” w tytule tekstu otrzymano dwie pozycje<sup>1</sup>.

Niedostatek badań nad osobowością marki pracodawcy stanowił podstawową przesłankę do zainteresowania się tym zagadnieniem. Przyjęto, że *employer brand personality* to zagadnienie wartego eksplorowania. Osobowość marki pracodawcy (tak jak inne źródła jej siły) może bowiem sprzyjać stawianiu się przez organizację pracodawcą z wyboru, czyli zatrudniającym, który przyciąga i zatrzymuje utalentowanych pracowników, odnotowuje wysokie wskaźniki zaangażowania organizacyjnego, jest szanowany przez konkurencję (Barrow & Moseley, 2008; Thorne & Mackey, 2007). Jednak aby analizować osobowość marki pracodawcy, niezbędne jest rzetelne i trafne narzędzie, a badacze zajmujący się *employer branding* postulują, by ostrożnie podchodzić do możliwości wykorzystania skali osobowości marki produktu w pomiarze osobowości marki pracodawcy (Lievens & Slaughter, 2016). Autorki podjęły się zatem sprawdzenia, czy polska wersja skali osobowości marki pracodawcy. Zasadniczym celem analizy była walidacja konstruktów osobowości marki (autorstwa Gorbaniuka) odniesionego do marki pracodawcy.

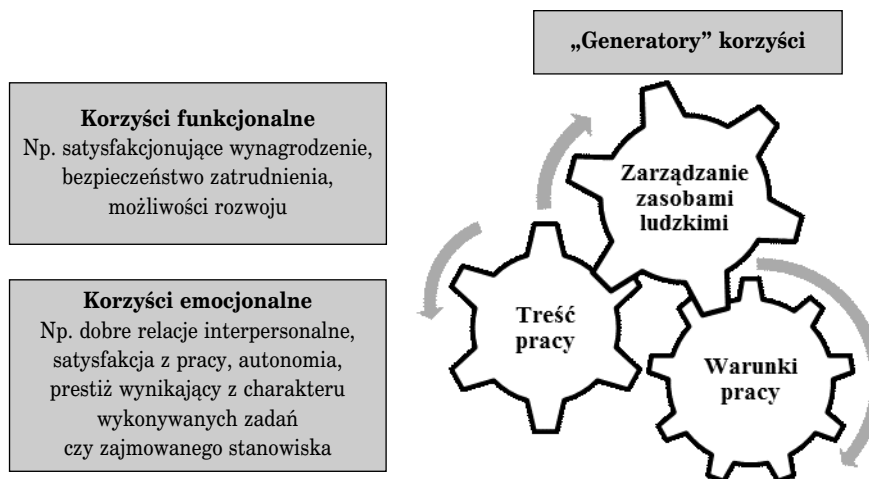
Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. W częściach teoretycznych: zaprezentowano pokrótce istotę marki pracodawcy, pokazano „miejsce” osobowości w konstrukcie *employer brand*, opisano ideę pomiaru osobowości marki pracodawcy. Treści teoretyczne opracowano na podstawie tradycyjnego przeglądu piśmiennictwa, którym objęto polsko-

oraz anglojęzyczne prace poświęcone głównie marce pracodawcy oraz osobowości marki. Empiryczną część opracowania rozpoczyna prezentacja metodyki badań własnych. W badaniach zrealizowanych techniką CAWI (*computer assisted web interview*) wzięło udział 576 osób. W kolejnej sekcji skoncentrowano się na przedstawieniu wyników przeprowadzonej walidacji teoretycznej, która uważana jest za najważniejszą, podstawową i konieczną do weryfikacji rzetelności i trafności konstruktów (skali) (Hornowska, 2009). W procesie walidowania wykorzystano konfirmacyjną analizę czynnikową (*confirmatory factor analysis*, CFA). Na podstawie analizy ustalono, że do badania osobowości marki pracodawcy należy stosować dwuwymiarową skalę (solidność oraz stylowość) złożoną z czternastu cech niższego rzędu. Tak przedstawiony konstrukt osobowości marki pracodawcy spełnia warunki rzetelności i trafności, co oznacza, że cechuje się odpowiednimi właściwościami psychometrycznymi i (w polskich warunkach) może być stosowany w praktyce.

## Istota marki pracodawcy

*Employer branding* można zaliczyć do grupy nowszych metod zarządzania. Przedmiotem zarządzania jest tu marka pracodawcy, przez którą rozumie się sumę postrzeganych przez pracownika<sup>2</sup> funkcjonalnych oraz emocjonalnych korzyści wynikających z zatrudnienia w danej organizacji (Ambler & Barrow, 1997). *Employer brand* jest jednak „szczególnym przypadkiem” marki. Przede wszystkim trzeba zwrócić uwagę na to, że wspomnianych korzyści/wartości może być wiele i są one niezmiernie zróżnicowane (począwszy od godziwego wynagrodzenia zaspokajającego potrzeby fizjologiczne człowieka, do stwarzania pracownikowi możliwości stawiania się sobą, prowadzącego do zaspokajania potrzeby samorealizacji). Korzyści te są konsekwencją sposobu zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), a ta funkcja organizacji obejmuje szereg złożonych subprocesów, których wypełnianie polega na podejmowaniu licznych działań. Jednocześnie sam sposób zarządzania zasobami ludzkimi (np. zgodny z tzw. kulturą *feedbacku*) może skutkować korzyściami dla zatrudnionego. Korzyści dla pracowników wiążą się też z istotą (treścią) oferowanej człowiekowi pracy i warunkami (materialnymi oraz psychospołecznymi), w jakich jest ona wykonywana. Dodatkową komplikację w precyzowaniu korzyści wynikających z zatrudnienia stanowi fakt, że wymienione „generatory”<sup>3</sup> wartości, czyli ZZL, treść oraz warunki pracy, nie są kategoriami rozłącznymi – w ramach działań z obszaru ZZL kształtowane są istota i środowisko pracy, ale – z drugiej strony – treść oraz (często specyficzne) warunki pracy stanowią determinanty praktyk zarządzania ludźmi (rysunek 1).

Rysunek 1. Korzyści z employer brand i źródła ich generowania



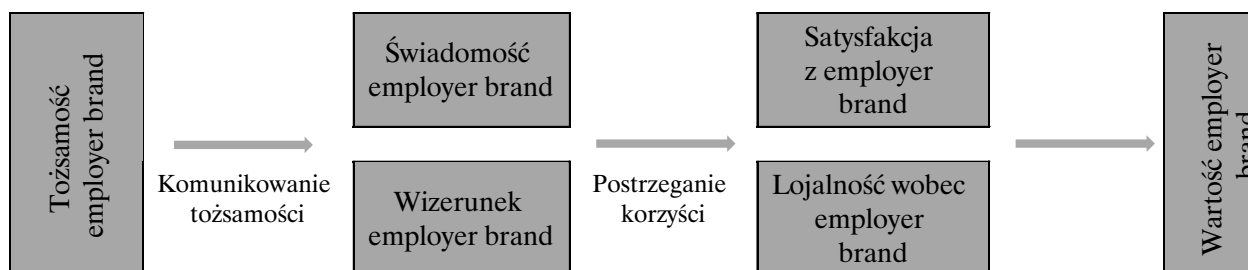
Źródło: opracowanie własne.

Specyfika marki pracodawcy wyraża się także w tym, że nawet jeśli zatrudniony nie jest zadowolony z otrzymywanych korzyści, to nie jest mu łatwo z danej marki zrezygnować. Nawet w sytuacji tzw. rynku pracownika decyzja o zmianie miejsca zatrudnienia jest jedną z trudniejszych w życiu człowieka – wymaga zastanowienia, czy jednostka jest w stanie ponieść koszty zmiany marki pracodawcy (także kosztów utraconych korzyści funkcjonalnych i emocjonalnych) i czy jest gotowa na podjęcie wyzwań związanych z odejściem: poszukiwanie nowej pracy, adaptację do nowej kultury organizacyjnej, zespołu, stanowiska. Odejście z pracy wiąże się zatem ze stresem i może skutkować tzw. przełomem w karierze, który niejednokrotnie oznacza także faktyczną zmianę zawodu (Biegańska, 2016). I choć można przypuszczać, że na skutek zmian na rynku pracy poziom inercji klienta wewnętrznego<sup>4</sup> w odniesieniu do employer brand obniża się, to i tak nadal istnieje wiele barier przejścia, czyli obiektywnych i subiektywnych czynników utrudniających zmianę marki pracodawcy. Jednym z takich subiektywnych czynników zmia-

ny pracy jest zaangażowanie afektywne, które wyraża się w tym, że jednostka chce być członkiem danej organizacji. Zaangażowanie afektywne to pozytywna emocjonalna relacja z organizacją. Kluczowe znaczenie odgrywają tu: subiektywne poczucie przynależności do zespołu/institucji, poczucie sprawstwa, pragnienie dalszego odczuwania stanów przyjemności czy satysfakcji z pracy w danej organizacji (Meyer & Herscovitch, 2001). Ten rodzaj zaangażowania związany jest więc z uczestnictwem moralnym, które mimo że ma coraz mniejsze znaczenie we współczesnych organizacjach (Lewicka, 2006; Januszkiewicz, 2011), nadal stanowi ważny komponent przywiązania organizacyjnego (Meyer & Allen, 1991).

Konstrukty marki pracodawcy (rysunek 2) przedstawia się podobnie do konstruktu każdego innego rodzaju marki, tj. marki produktu, usługi czy organizacji. Punktem wyjścia do budowy employer brand (i – tym samym – oferowanych przez nią korzyści) jest zatem tożsamość marki. Następnie, poprzez szeroko rozumiane komunikowanie tożsamości, kształtowane są świadomość i wizeru-

Rysunek 2. Konstrukty marki pracodawcy



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kall i in., 2006, s. 11.

nek marki pracodawcy. Postrzegane przez klienta wewnętrznego wartości znajdują odzwierciedlenie w poziomie jego satysfakcji oraz w zachowaniach o charakterze lojalnościowym. Im wyższy poziom satysfakcji i lojalności w stosunku do marki, tym (zwykle) większa wartość employer brand.

Organizacja z silną employer brand to tzw. pracodawca z wyboru (*employer of choice*). Osoby zatrudnione w takiej instytucji są wobec niej rzeczywiście lojalne i manifestują to swoimi zachowaniami: rekomendują organizację jako pracodawcę, nie poszukują innego miejsca pracy, są zmotywowane do pracy i zaangażowane organizacyjnie. Lojalnościowe zachowania klientów wewnętrznych są zatem źródłem korzyści dla pracodawcy, co sprawia, że coraz więcej organizacji świadomie zarządza lojalnością pracowników. W zarządzaniu zasobami ludzkimi zarządzanie lojalnością pracowników oznacza „kreowanie określonych typów lojalności, uzyskanie ich określonego poziomu wśród zatrudnionych oraz zapobieganie demotywacji do lojalności” (Lipka i in., 2015). Proponuje się, by w pracowniczych programach lojalnościowych stosować dość oczywiste instrumenty, czyli: motywowanie finansowe, zapewnianie bezpieczeństwa zatrudnienia i przyjaznego środowiska pracy, ocenianie pracowników (Alrawabdeh, 2014).

## Osobowość marki pracodawcy

Przedstawiony w poprzedniej sekcji marketingowy punkt widzenia na istotę marki pracodawcy może być uznany za zbyt ogólnikowy. W zaprezentowanym modelu nie uwzględniono bowiem jednego z ważniejszych współcześnie atrybutów (źródła siły) marki, jakim jest osobowość. Nie uczyniono tego celowo, albowiem o ile istnieje zgodność co do tego, że osobowość marki jest determinantą jej siły, to opinie o „lokalizacji” osobowości w konstrukcie marki są już podzielone. Dla przykładu Upshaw (1995) czy Kapferer (2008) uważają, że

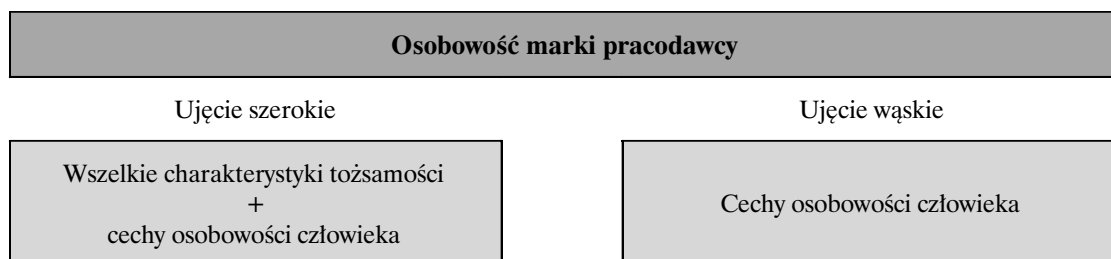
osobowość jest komponentem tożsamości marki, czyli – uogólniając – jej obrazu pożądanego przez nadawcę komunikatów o marce (gestora). Z kolei Kotler (1994) lub Keller (2008) stoją na stanowisku, że osobowość marki to jeden z wymiarów jej wizerunku, tj. obrazu postrzeganego przez adresata (nabywcę).

Zainteresowanie osobowością marki jest konsekwencją jednego z trendów w naukach o zarządzaniu, jakim jest antropomorfizacja (uczłowiczenie) wyrażająca się w na nadawaniu przedmiotom nieożywionym bądź pojęciom abstrakcyjnym cech ludzkich. Szczególną formą antropomorfizacji jest personifikacja, tj. przyrównanie przedmiotu czy zjawiska do konkretnej autentycznej albo fikcyjnej postaci. W efekcie uczłowiczania rzeczom lub zjawiskom przypisuje się podobne atrybuty, jakie są stosowane do opisywania człowieka (Bogdanienko, 2017; Łukaszewicz, 2018). Są to zwykle wszelkie charakterystyki nawiązujące do tożsamości jednostki w jej wymiarze pierwotnym oraz wtórnym (na przykład: wiek metrykalny i/lub biologiczny, płeć biologiczna i/lub społeczno-kulturowa, wykształcenie, pochodzenie etniczne, język ojczysty, status materialny, doświadczenie zawodowe, styl życia) i/lub osobowości człowieka.

Osobowość marki pracodawcy (tak jak osobowość każdego innego „rodzaju” marki) można zdefiniować szeroko bądź wąsko (rysunek 3). W szerokim ujęciu, na podstawie ustaleń Aaker (1997) dotyczących brand personality, osobowość marki pracodawcy to zestaw wszelkich ludzkich cech związanych z marką. W węższym znaczeniu, zgodnie z propozycją, której autorami są Azoulay i Kapferer (2003), osobowość marki pracodawcy oznacza zbiór cech osobowości człowieka, które można do danej marki odnieść, i które są dla niej istotne.

Koncepcja osobowości marki to niewątpliwie jeden modniejszych obszarów badań marketingowych (Gorbaniuk, 2011), co oznacza aktualność metafory marki jako osoby, szczególnie istotnej z punktu widzenia budowania relacji człowieka

Rysunek 3. Szerokie i wąskie rozumienie osobowości employer brand



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Aaker, 1997; Azoulay & Kapferer, 2003.

z marką (Azoulay & Kapferer, 2003). W kontekście umacniania relacji konsument–marka trzeba wspomnieć o jednym z nurtów badawczych dotyczących zgodności (bądź niezgodności) między osobowością nabywcy (*person personality*) a osobowością marki (i konsekwencji tej zgodności/niezgodności w postaci decyzji konsumenckich). Ogólne założenie prowadzenia tego typu analiz jest takie, że im większa zgodność pomiędzy brand personality a person personality, tym większa skłonność klienta do dokonywania zakupów. Jednakże liczne badania nad identyfikacją cech osobowości warunkujących zachowania konsumenckie (podejmowane od lat 50. XX w.) nie doprowadziły do rozpoznania żadnych wartościowych poznawczo prawidłowości. Mimo to analizy tego typu nadal są prowadzone, przy czym aktualnie w badaniach nacisk jest kładziony głównie na rozpoznawanie postrzeganej przez nabywcę osobowości marki (Gorbaniuk i in., 2010).

## Pomiar osobowości marki pracodawcy

Diagnozowanie postrzeganej osobowości marki jest istotne dlatego, iż w świecie marketingu pojawiają się głosy, że im silniejsza i bardziej wyrazista osobowość marki, tym więcej korzyści dla właściciela marki<sup>5</sup> (Paczosa & Nikodemka-Wołowik, 2006). Autorką pionierskiej propozycji pomiaru brand personality jest Aaker (1997). Inspiracją dla Aaker był model Wielkiej Piątki, w którym osobowość człowieka przedstawiana jest jako konstrukt obejmujący neurotyczność, ekstrawersję, otwartość na doświadczenia i ugodowość. Aaker (na podstawie swoich oryginalnych badań empirycznych) stworzyła katalog pięciu<sup>6</sup> podstawowych cech (wymiarów/podskal) osobowości marki, którymi są: (1) szczerłość (*sincerity*), (2) ekscytacja (*excitement*), (3) kompetencja (*competence*), (4) wyrafinowanie (*sophistication*), (5) szorstkość (*ruggedness*). Aaker przyjęła, że osobowość marki może być wyrażona przez jedną cechę podstawową i cechy niższego rzędu (aspekty) pochodzące z innych wymiarów.

Skala Aaker została poddana krytyce. Zarzuca się jej głównie to, że jest narzędziem, w którym osobowość marki jest rozumiana zbyt szeroko, przez co rozpoznanie cech osobowości brand personality w ścisłym tego słowa znaczeniu jest niemożliwe. Skala bazuje bowiem na potocznej definicji osobowości, co sprawia, że wśród czynników niższego rzędu znajdują się też przymiotniki opisujące stany, nastroje oraz cechy rzeczy martwych (Azouley & Kapferer, 2003). Krytyka konceptu Aaker przyczyniła się do rozwoju badań nad osobowością marki. Obecnie, prócz analiz skoncentro-

wanych na pomiarze postrzeganej przez klientów osobowości marki produktu lub usługi, realizuje się też badania wśród innych grup interesariuszy. Przykładowo, co istotne z punktu widzenia kształtowania employer brand, badania nad osobowością marki są prowadzone wśród potencjalnych i aktualnych pracowników, których pyta się o postrzeganą przez nich osobowość organizacji, do której aplikują lub w której są zatrudnieni (Slaughter i in., 2004; Davies i in., 2004). Należy tu podkreślić, że zidentyfikowane w badaniach empirycznych cechy podstawowe oraz cechy niższego poziomu osobowości marki (organizacji) różnią się od tych rozpoznanych przez Aaker (1997). Dodatkowo, na co uwagę zwracają m.in. Kausel oraz Slaughter (2011), pojawiają się opinie, że osobowości organizacji nie należy przyrównywać do osobowości człowieka (i – tym samym – badania osobowości marki w ogóle nie powinno się odnosić do konceptu Wielkiej Piątki). Proponuje się, aby do opisu osobowości organizacji stosować inne cechy podstawowe niż te, których używa się do identyfikowania osobowości człowieka: np. wzbudzanie zaufania (zamiast ugodowości) czy asertywność (w miejsce ekstrawersji). Lievens i Slaughter (2016), odnosząc się do działalności z zakresu zarządzania marką pracodawcy, zalecają zatem prowadzenie dalszych badań nad osobowością employer brand i rzetelne przedstawianie ich wyników.

## Metodyka zrealizowanych badań

Skala osobowości marki autorstwa Aaker doczekała się polskiej adaptacji językowej i czynnikowej. Modyfikację przeprowadził Gorbaniuk (2010) z zespołem. Na podstawie wyników tej analizy (przy zastosowaniu metody varimax) ograniczono liczbę cech podstawowych i cech niższego rzędu. W efekcie polskojęzyczna skala osobowości marki ma cztery wymiary (podskale), na które składa się 36 przymiotników reprezentujących cechy niższego rzędu (tabela 1).

Analizy Gorbaniuka (2010) dotyczyły osobowości dziesięciu powszechnie rozpoznawanych marek produktowych: Colgate, Nivea, Lego, Kodak, McDonalds, Coca-Cola, Sony, Mercedes, Adidas, Marlboro. W kontekście wątpliwości podnoszonych przez innych badaczy, dotyczących ograniczeń stosowania skali osobowości marki produktu do pomiaru osobowości organizacji (czy marki pracodawcy), pojawia się pytanie o zasadność wykorzystania skali Gorbaniuka w analizach związanych z employer brand. Aby znaleźć odpowiedź na to pytanie, podjęto się przeprowadzenia badań empirycznych. Celem badania była walidacja cztero-

**Tabela 1. Cechy podstawowe i cechy niższego rzędu osobowości marki w polskiej adaptacji językowej i czynnikowej**

Cechy podstawowe	Przymiotniki (cechy niższego rzędu)
Solidność	Solidny, fachowy, niezawodny, autentyczny, wytrzymały, lojalny wobec firmy, uczciwy
Sila	Szorstki, twardy, kowbojski, przywódczy, męski, poszukujący przygód, pewny siebie, odważny, przystojny
Przyjazność	Łagodny, uroczy, zaabsorbowany rodziną, sentymentalny, radosny, kobiecy, przyjazny, przyzwoity, natchniony, szczerzy
Stylowość	Modny, nowoczesny, współczesny, oryginalny, ekscytujący, młody, fajny, odnoszący sukcesy, wyjątkowy, olśniewający

Źródło: Gorbaniuk i in., 2010.

wymiarowego konstruktowi osobowości marki (autorstwa Gorbaniuka) odniesionego do marki pracodawcy. W piśmiennictwie podkreśla się, że walidacja powinna obejmować przynajmniej analizę treściową oraz teoretyczną (Czakon, 2019). W badaniach własnych pominięto etap walidacji treściowej, gdyż ta została przeprowadzona przez zespół pod kierownictwem Gorbaniuka. Efektem tej oceny była redukcja problemów semantycznych wynikających głównie z niejasności związanych z tłumaczeniem z języka angielskiego na polski (Hoskisson i in., 1993).

W badaniach własnych dane pozyskano metodą ankiety. Ze względu na trudności związane z prowadzeniem badań techniką ankiety tradycyjnej (za pomocą kwestionariusza papierowego) zdecydowano się na badanie elektroniczne, a dokładnie na technikę CAWI, w której kanałem komunikacji z respondentem jest Internet. Wybrano opcję badania asynchronicznego. Narzędziem był kwestionariusz skonstruowany z wykorzystaniem kreatora Webankieta. Tworząc formularz, nie stosowano opcji wymuszania odpowiedzi.

W części informacyjnej formularza powiadomiono respondentów o: celu prowadzonego badania, konstrukcji kwestionariusza, sposobie udzielania odpowiedzi, czasie niezbędnym do wypełnienia kwestionariusza, dobrowolności uczestnictwa w badaniu, anonimowości badania, sposobie wykorzystania wyników, organizatorach badania (łącznie z adresami e-mail do ewentualnego kontaktu). W merytorycznej części kwestionariusza wykorzystano nieco zmodyfikowaną polską wersję skali osobowości marki Aaker zaproponowaną przez Gorbaniuka. Skalę przystosowano do badania marki pracodawcy poprzez: przeformułowanie instrukcji udzielania odpowiedzi (słowo „marka” zastąpiono kategorią „aktualny pracodawca”, dodano informację o tym, że każdy pracodawca ma swoją emplyer brand); zmianę elementu „lojalny wobec firmy” na „lojalny wobec pracowników”; przekształcenie sformułowania „zaabsorbowany rodzi-

na” w „zaabsorbowany rodzinami zatrudnionych”. Każdy z badanych wypowiedział się na temat swojego aktualnego miejsca zatrudnienia – analiza nie dotyczy zatem konkretnej (nazwanej) marki pracodawcy. Konstruktor przedstawiono w postaci pytania macierzowego zamkniętego jednokrotnego wyboru, w którym odpowiedzi przyjmują formę pięciostopniowej skali Likerta (od „nie zgadzam się” do „zgadzam się”). Dla potrzeb analizy odpowiedziom przypisano wartości liczbowe (od 1 do 5), ale nie umieszczono ich w kwestionariuszu. Dzięki metryczce zgromadzono dane o samych respondentach (płeć, wiek, staż pracy ogółem, staż pracy w aktualnym miejscu zatrudnienia, obecnie zajmowane stanowisko), oraz o zatrudniających ich instytucjach (organizacja prywatna/publiczna, skala działalności organizacji).

Do udziału w badaniu poproszono osoby wykonujące obecnie pracę najemną. Dobór respondentów polegał na rekrutacji ochotników, który prowadzono za pomocą poczty elektronicznej oraz wpisów umieszczonych na profilach autorek w portalu społecznościowym Facebook. W rozsyłanych e-mailach i postach znajdowały się aktywne linki do kwestionariusza ankiety. Część uczestników badania (z własnej woli), zgodnie z ideą kuli śnieżnej, przekazała informację o badaniu pracującym członkom swoich rodzin, przyjaciółom i znajomym. Link do kwestionariusza był aktywny przez miesiąc.

W badaniu wzięło udział 576 osób (z czego 58% to kobiety). Odsetek wypełnionych formularzy (w stosunku do odsłon) wyniósł 44%. Relatywnie największy odsetek respondentów to osoby w wieku od 21 do 25 lat (52%). Młody wiek dużej części respondentów znajduje odzwierciedlenie w stażu pracy – 46% jest aktywnych zawodowo nie krócej niż rok, ale nie dłużej niż 5 lat; podobny odsetek respondentów (45%) wskazuje, iż w obecnym miejscu zatrudnienia pracują od roku do 5 lat. Większość badanych (84%) nie pełni funkcji kierowniczych. Ponad 3/4 (76%) ogółu respondentów jest

pracownikami firm prywatnych. Badani reprezentują organizacje, których zasięg działalności jest zróżnicowany; są to zarówno instytucje działające lokalnie, jak i w skali międzynarodowej. Dokładne informacje o respondentach i miejscach ich pracy zebrano w tabeli 2.

w jakim konstrukt oddaje rzeczywistą wartość badanej cechy, a w jakim jest zakłócony przez różnego rodzaju błędy. Trafność dotyczy poprawności wniosków, które są wyprowadzane na podstawie wyników badania prowadzonego za pomocą danego narzędzia (opracowanego na bazie konstrukt); poka-

**Tabela 2. Charakterystyka respondentów (dane w %)**

Cecha	Wyszczególnienie							
Płeć	Kobieta 58				Mężczyzna 42			
Wiek	Mniej niż 21 lat 6	21–25 lat 52	26–30 lat 10	31–35 lat 10	36–40 lat 8	41–45 lat 6	46–50 lat 5	Powyżej 50 lat 5
Staż pracy ogółem	Krótszy niż 1 rok 11	1–5 lat 46	6–10 lat 14	11–15 lat 11	16–20 lat 6	21–25 lat 7	Dłuższy niż 25 lat 5	
Staż w obecnej firmie	Krótszy niż 1 rok 34	1–5 lat 45	6–10 lat 11	11–15 lat 6	16–20 lat 2	21–25 lat 1	Dłuższy niż 25 lat 2	
Obecnie zajmowane stanowisko	Kierownicze 16				Niekierownicze 84			
Organizacja, w której badany pracuje	Organizacja prywatna 76				Organizacja publiczna 24			
Skala działalności organizacji, w której badany pracuje	Lokalna 23		Krajowa 32			Międzynarodowa 45		

Źródło: opracowanie własne.

Płeć, wiek, staż pracy (ogółem i w obecnym miejscu zatrudnienia) nie różnicują odpowiedzi badanych. Rodzaj zajmowanego stanowiska oraz skala działalności organizacji zatrudniającej respondenta różnicują odpowiedzi jedynie w niewielkim stopniu (i zróżnicowanie to nie dotyczy wszystkich wymiarów badanego konstrukt). W dalszej części tekstu nie odniesiono się zatem do zmiennych z metryki.

## Wyniki walidacji teoretycznej konstrukt

W celu zwalidowania konstrukt zastosowano confirmacyjną analizę czynnikową, która pozwala określić ogólne dopasowanie danych do modelu (Lance & Vandenberg, 2002). Oceniono rzetelność i trafność konstrukt; oszacowano także możliwość wystąpienia błędu wspólnej metody. Rzetelność to miara dokładności, która odzwierciedla stopień,

z którego stopień zgodności, z jaką narzędzie pomiarowe mierzy to, do mierzenia czego zostało skonstruowane (Brzeziński, 2005). Błąd wspólnej metody, będący rezultatem wariacji wyników, to błąd, który nie pochodzi z badanego konstrukt, ale z zastosowanej metody pomiaru (Rosmus & Mielniczuk, 2018).

W pierwszej kolejności przeprowadzono procedurę oceny rzetelności (przy zastosowaniu statystyk pozycji (tabela 3)). Zgodnie z wytycznymi literaturowymi (Fornell & Larcker, 1981) przyjęto następujące wartości graniczne:  $\alpha$  Cronbacha  $> 0,7$ ; korelacja pozycji ogółem  $> 0,4$ . Zdecydowano się na usunięcie z testowanych podskali siedmiu elementów składowych: niezadowolony i wytrzymały (wymiar solidność); szorstki, kowbojski i twardy (wymiar siła); kobiecy (przyjazność); młody (stylowość).

Po wyeliminowaniu wskazanych elementów współczynniki  $\alpha$  Cronbacha dla poszczególnych podskali wynoszą (tablica 3): 0,862 dla podskali solidność (5 elementów); 0,705 dla podskali siła (6 elementów); 0,869 dla przyjazności (9 elementów); 0,871 dla stylowości (9 elementów). Uzyska-

Tabela 3. Rzetelność konstruktów – statystyki pozycji

Wymiar	Cecha niższego rzędu	Średnia skali po usunięciu pozycji	Wariancja skali po usunięciu pozycji	Korelacja pozycji ogółem	Kwadrat korelacji wielokrotnej	$\alpha$ Cronbacha po usunięciu pozycji
Solidność	Solidny	15,02	13,448	0,674	0,504	0,836
	Fachowy	14,90	13,140	0,707	0,542	0,828
	Autentyczny	15,17	13,466	0,654	0,437	0,841
	Lojalny wobec pracowników	15,36	12,389	0,687	0,502	0,834
	Uczciwy	15,00	13,075	0,694	0,497	0,831
Siła	Przywódczy	17,17	13,856	0,465	0,308	0,649
	Męski	17,89	13,580	0,432	0,287	0,694
	Poszukujący przygód	18,08	13,047	0,410	0,205	0,666
	Pewny siebie	16,95	14,526	0,459	0,308	0,656
	Odważny	17,44	12,491	0,598	0,373	0,603
	Przystojny	18,35	13,621	0,400	0,256	0,679
Przyjazność	Łagodny	25,95	43,158	0,581	0,394	0,856
	Uroczy	26,37	43,354	0,551	0,334	0,859
	Zaabsorbowany rodzinami zatrudnionych	26,14	43,393	0,485	0,257	0,866
	Sentymentalny	26,11	42,790	0,528	0,312	0,862
	Radosny	25,43	41,515	0,716	0,540	0,844
	Przyjazny	25,15	41,777	0,736	0,593	0,842
	Przyzwoity	25,12	43,051	0,657	0,550	0,850
	Natchniony	25,91	43,195	0,567	0,349	0,857
	Szczerzy	25,24	42,356	0,640	0,522	0,851
Stylowość	Modny	27,13	44,913	0,591	0,406	0,877
	Nowoczesny	26,76	44,858	0,639	0,598	0,872
	Współczesny	26,68	43,902	0,698	0,636	0,867
	Oryginalny	27,14	44,062	0,659	0,564	0,870
	Ekscytujący	27,61	45,896	0,563	0,336	0,878
	Fajny	26,94	44,664	0,659	0,458	0,870
	Odnoszący sukcesy	26,37	47,501	0,589	0,360	0,877
	Wyjątkowy	27,39	43,936	0,664	0,600	0,870
	Olśniewający	27,77	44,978	0,660	0,457	0,870

Źródło: opracowanie własne.

ne wyniki wskazują więc na rzetelność podskal. W przypadku każdego wymiaru miary rzetelności łącznej są wyższe od minimalnej akceptowanej wartości rzetelności wewnętrznej (*composite reliability*, CR), która wynosi 0,7 (Fornell & Larcker, 1981), co oznacza, iż konstrukt spełnia także wymagania rzetelności wewnętrznej (tabela 4). Trzy wymiary (solidność, przyjazność i stylowość) spełniają także wymogi trafności konwergencyjnej (zbieżnej); dla wymiaru siła AVE (*average variance extracted*) nie osiąga minimalnej wartości 0,5. Pokazuje to brak trafności zbieżnej dla tej podskali, więc jej wykorzystanie budzi wątpliwości (tabela 4).

Analizę uzupełniono o badanie (szczególnie istotnej dla rozpoznawania osobowości) trafności dyskryminacyjnej (róznicowej), która występuje w przypadku niskiej korelacji między wynikami pomiarów uzyskanych za pomocą podskal mierzących odmienne

cechy. Sprawdzono, czy pierwiastek z AVE dla podskali jest wyższy niż korelacje pomiędzy podskalami. Warunek trafności dyskryminacyjnej jest spełniony tylko dla wymiarów: (1) przyjazność i siła, (2) siła i solidność, (3) solidność oraz stylowość. Podobieństwo widoczne jest natomiast w przypadku podskal: (1) przyjazność i solidność, (2) przyjazność i stylowość, (3) siła oraz stylowość, co oznacza, że przekazują one te same informacje, więc nie mogą być stosowane jednocześnie. Biorąc pod uwagę wcześniej zaakcentowane wątpliwości dotyczące wymiaru siła (niska trafność konwergencyjna) oraz ograniczenia co do łączenia wskazanych podskal (wynikające z niskiej trafności dyskryminacyjnej), w dalszych badaniach osobowości marki pracodawcy konstrukt należy ograniczyć do dwóch podskal (solidności i stylowości), które spełniają wszystkie wymagania rzetelności oraz trafności (zbieżnej oraz różnicowej) (tabela 5).



**Tabela 4. Rzetelność wewnętrzna i trafność konwergencyjna konstruktów**

Wymiar	Liczba elementów	$\alpha$ Cronbacha	CR	AVE
Solidność	5	0,862	0,866	0,643
Siła	6	0,705	0,732	0,407
Przyjazność	9	0,869	0,886	0,493
Stylowość	9	0,871	0,875	0,525

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 5. Trafność dyskryminacyjna konstruktów**

Wymiar	Przyjazność	Siła	Solidność	Stylowość
Przyjazność	<b>0,702</b>			
Siła	0,545	<b>0,638</b>		
Solidność	0,795	0,546	<b>0,802</b>	
Stylowość	0,777	0,735	0,709	<b>0,725</b>

Uwaga: Pogrubiono wartości pierwiastków z AVE.

Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na to, że badanie zrealizowano jedną metodą, z wykorzystaniem jednego narzędzia, analizę walidacyjną uzupełniono o rozpoznanie błędów wspólnej metody (Rasmus & Mielniczuk, 2018). W ramach analizy post hoc zastosowano test jednego czynnika Harmana (*Harman's single factor test*). Wykorzystano analizę głównych składowych z rotacją varimax w celu określenia liczby czynników, które są niezbędne do uwzględnienia wariacji zmiennych. Czynnikiowa analiza eksploracyjna przy użyciu analizy głównych składowych z rotacją varimax ujawniła obecność siedmiu odrębnych czynników o wartości własnej większej niż 1,0, a nie pojedynczego czynnika. Te siedem czynników razem stanowiło 63,375% całkowitej wariacji; pierwszy (największy) czynnik nie stanowił większości wariacji (18,45%). Po odrzuceniu nisko korelujących elementów otrzymano cztery czynniki, które razem odpowiadały za 57,56% całkowitej wariacji. Największy pierwszy czynnik stanowił 20,18%<sup>7</sup>. Przeprowadzona weryfikacja statystyczna pozwala tym samym założyć, że wspólna wariacja metody nie wpływa znacząco na relacje pomiędzy zmiennymi.

Ładunki czynnikowe poszczególnych pozycji konstruktów są umiarkowane lub wysokie, i wynoszą od 0,601 do 0,818 (tabela 6). Oznacza to, że każdą podskale można traktować jako odrębne narzędzie do badania osobowości marki pracodawcy. Relatywnie najwyższe ładunki czynnikowe cechują

solidność oraz stylowość, co potwierdza z kolei, że te dwie podskale najlepiej sprawdzają się w pomiarze employer brand personality.

## Wnioski

Chociaż osobowość marki nie należy do tematów cieszących się największym zainteresowaniem w najnowszych badaniach marketingowych, to problematyka brand personality przynajmniej od dwudziestu lat jest systematycznie zgłębianą przez naukowców i praktyków. Rozważania o osobowości marki bywają przenoszone na grunt zarządzania marką pracodawcy, ale jak dotąd tematyce employer brand personality nie poświęcono zbyt wielu opracowań naukowych. Chcąc choć częściowo wypełnić tę lukę badawczą, w niniejszym artykule zaprezentowano istotę osobowości marki pracodawcy, oraz na bazie danych zgromadzonych w badaniach własnych dokonano walidacji teoretycznej (dostosowanego do specyfiki employer brand) polskojęzycznego konstruktów osobowości marki.

Analizy walidacyjne skłoniły do podjęcia decyzji o wykluczeniu z konstruktów siedmiu elementów składowych. Choć rzetelność wewnętrzna uproszczonego konstruktów (złożonego z 29 cech niższego rzędu) jest odpowiednia, to niewystarczający po-

Tablica 6. Ładunki czynnikowe poszczególnych pozycji uproszczonego konstrukt

Cechy niższego rzędu	Wymiary			
	solidność	siła	przyjazność	stylowość
Autentyczny	0,795			
Fachowy	0,804			
Lojalny wobec pracowników	0,817			
Solidny	0,779			
Uczciwy	0,813			
Męski		0,642		
Odważny		0,799		
Pewny siebie		0,655		
Poszukujący przygód		0,621		
Przystojny		0,601		
Przywódca		0,659		
Natchniony			0,670	
Przyjazny			0,818	
Przyzwoity			0,777	
Radosny			0,796	
Sentymentalny			0,694	
Szczery			0,760	
Uroczy			0,642	
Zaabsorbowany rodzinami zatrudnionych			0,657	
Łagodny			0,652	
Ekscytujący				0,656
Fajny				0,761
Modny				0,674
Nowoczesny				0,711
Odnoszący sukcesy				0,694
Olśniewający				0,745
Oryginalny				0,743
Współczesny				0,757
Wyjątkowy				0,752
Wariancja wyjaśniona	49,857%	45,82%	56,87%	63,812%
Wartości własne	4,487	2,292	3,415	5,710

Źródło: opracowanie własne.

ziom trafności konwergencyjnej dla wymiaru siła, oraz niesatysfakcjonujące wyniki analizy trafności dyskryminacyjnej, skłaniają do konstatacji, że do pomiaru employer brand personality najlepiej wykorzystywać tylko dwie podskale: (1) solidność, i (2) stylowość. Potwierdzeniem tego wniosku są wartości ładunków czynnikowych, które w przypadku solidności oraz stylowości są najwyższe. Jeśli przyjąć, że walidacja to swego rodzaju deklaracja ważności metody/techniki/narzędzia (Green, 1996), to na podstawie zrealizowanej analizy można stwierdzić, że zastosowanie w pomiarze osobowości marki pracodawcy (w polskich warunkach) zmodyfikowanego konstrukt (złożonego z wymiaru solidność i stylowość) da badaczowi wiarygodny wynik. Skala osobowości marki pracodawcy zbudowana z podskali solidność (5 elementów) i stylowość (9 elementów) ma tym samym odpowiednie właściwości psychometryczne.

Przeprowadzona analiza nie jest oczywiście wolna od niedociągnięć. W badaniach własnych respondentów nie zostali dobrani losowo. Choć sposób doboru nie wpływa na efekt samej walidacji, to rezultatów badania nie da się uogólnić. Także samo ankietowanie, chociaż ułatwia zbieranie danych i nie jest kosztowne, to ogranicza badany możliwość wypowiedzenia się i wymusza na nich „wpisanie się” w szablony zaproponowanych odpowiedzi do pytań. Jak podkreśla Lutyński (1968, s. 26), towarzysząca badaniu ankietowemu standaryzacja nie pozwala przedstawić złożoności i bogactwa badanych zjawisk, a ogranicza zebrane informacje do niezbędnego minimum. Wiele potencjalnych problemów wiąże się też z prowadzeniem badań przez Internet. Socjologowie wskazują między innymi, że ten sposób komunikacji ogranicza możliwość kontrolowania respondenta; praktycy podnoszą z kolei, że badanie internetowe sprzyja udziałowi

w badaniu tzw. klikaczy czy psotników. Kolejnym problemem jest zastosowanie pięciopunktowej (nieparzystej) skali Likerta, która może skłaniać respondentów do wskazywania odpowiedzi centralnych.

Zrealizowane badanie dowodzi specyfiki marki pracodawcy oraz tego, że skali osobowości marki produktowej (nawet jeśli została wcześniej zaadaptowana kulturowo i zwalidowana) nie można na zasadzie „jeden do jednego” stosować do pomiaru employer brand personality. Ponadto, na co uwagę zwraca się w naukach społecznych, walidacja konstruktu powinna być integralną częścią każdego projektu badawczego. I to nie tylko dlatego, że dzięki walidacji wpisujemy się w dobre praktyki badawcze, ale także (co ważne z pragmatycznego punktu widzenia) zrealizowana wcześniej walidacja „broni” ustaleń powstałych na bazie wyników

uzyskanych poprzez zastosowanie sprawdzonego narzędzia (Van Bavel i in., 2016).

Mimo dostrzeganych ograniczeń przeprowadzonych badań trzeba podkreślić, że wszelkie analizy poświęcone osobowości marki pracodawcy (szczególnie w kontekście niewystarczającej liczby badań z tego zakresu) są istotne dla pogłębiania wiedzy o employer brand personality. Autorki zamierzają więc kontynuować prace nad osobowością marki pracodawcy. W najbliższej przyszłości planują wykorzystać zwalidowane narzędzie w praktyce i dokonać pomiaru employer brand personality. W planach jest także sprawdzenie, które z osobowościowych cech niższego rzędu w największym stopniu charakteryzują pracodawców i czy wyrazistość employer brand personality (lub jej brak) wiąże się z lojalnością wobec marki pracodawcy.

## Przypisy/Notes

<sup>1</sup> Wyszukanymi tekstami były: Kanwal i in., 2022; oraz Carpentier i in., 2019.

<sup>2</sup> Zatrudnieni to tylko jedna z trzech podstawowych grup interesariuszy mogących czerpać korzyści z employer brand. Dwie kolejne grupy to potencjalni pracownicy oraz byli członkowie organizacji. W niniejszym artykule, w celu uproszczenia analiz, rozważania dotyczące „konsumentów” employer brand ograniczono do aktualnych pracowników.

<sup>3</sup> Wymienione generatory korzyści dla pracowników należy zaliczyć do bezpośrednich. Wartości dla zatrudnionych pochodzą także z innych źródeł, którymi mogą być (w zależności od organizacji): strategia ogólna, sytuacja ekonomiczna firmy, profil działalności itd.

<sup>4</sup> „Inercja klienta wewnętrznego” to odpowiednik „inercji konsumenckiej”, terminu, który zwykle stosowany jest w marketingu w celu opisanego postaw i zachowań nabywców w stosunku do produktu czy usługi. Za pojęcia bliskoznaczne, wykorzystywane przez specjalistów ZZL oraz psychologów można uznać zaangażowanie trwania lub przywiązanie trwania (*continuance commitment*), czyli uświadomioną potrzebę kontynuowania pracy dla danej organizacji, wynikającą z dostrzeganych kosztów i strat związanych z odejściem.

<sup>5</sup> Odmiennie stanowisko w kwestii roli osobowości marki w jej sukcesie rynkowym wyraża np. Karpińska-Krakowiak (2018).

<sup>6</sup> Późniejsze badania Aaker dowiodły, że szorstkość jest cechą odmiennie postrzeganą w różnych kulturach, co sprawia, że nie w każdej kulturze ten wymiar osobowości marki powinien być brany pod uwagę (Aaker i in., 2001).

<sup>7</sup> O błędzie wspólnej metody świadczy wynik mówiący, że jeden czynnik wyjaśnia powyżej 50% wariacji wszystkich pozycji testowych (Podsakoff i in., 2003).

## Bibliografia/References

- Aaker, J. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347–356. <https://doi.org/10.2307/3151897>
- Aaker, J. L., Benet-Martinez, V., & Garolera, J. (2001). Consumption symbols as carriers of culture: A study of Japanese and Spanish brand personality constructs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(3), 492–508. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.3.492>
- Alrawabdeh, W. (2014). How employees' loyalty programs impact organizational performance within Jordanian banks? *International Business Research*, 7(9), 119–129. <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n9p119>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Azoulay, A., & Kepferer, J.-N. (2003). Do brand personality scales really measure brand personality? *Journal of Brand Management*, 11(2), 143–155. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540162>
- Barrow, S., & Mosley, R. (2008). *The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. John Wiley & Sons.
- Biegańska, K. (2016). Przełom w karierze zawodowej i jego uwarunkowania. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 40(2), 29–44. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0009.4424>
- Bogdanienko, J. (2017). Personifikacja organizacji. *Problemy Zarządzania*, 2(68), 73–87.
- Brzeziński, J. (2005). *Trafność i rzetelność testów psychologicznych. Wybór tekstów*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Carpentier, M., Van Hove, G., & Weijters B. (2019). Attracting applicants through the organization's social media page: Signaling employer brand personality. *Journal of Vocational Behavior*, 115, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103326>
- Czakon, W. (2019). Walidacja narzędzia pomiarowego w naukach o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, (4), 3–10. <https://doi.org/10.33141/po.2019.04.01>
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R.V., & Roper, S. (2004). A corporate character scale to assess employee and customer views of organisation reputation. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 125–146. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540216>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Orbaniuk, O. (2011). *Personifikacja marki. Perspektywa psychologiczna i marketingowa*. Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego.
- Orbaniuk, O., Wolska, A., Wojsa, A., Wiercioch, M., Samorajczyk, M., Samborska, A., Libor, M., Kryj, T., Kowal, H., Kaniowska, A., Gajor, R., & Długoborska, J. (2010). Psychospołeczne uwarunkowania osobowego wizerunku marki: badania eksploracyjne. *Studia z Psychologii w KUL*, 16, 91–112.

- Green, J. M. (1996). A practical guide to analytical method validation. *Analytical Chemistry*, 68(9), 305A–309A. <https://doi.org/10.1021/ac961912f>
- Hornowska, E. (2009). *Testy psychologiczne: teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Johnson, R. A., & Moesel D. D. (1993). Construct validity of an objective (entropy) categorical measure of diversification strategy. *Strategic Management Journal*, 14(3), 215–235. <https://www.jstor.org/stable/2486923>
- Januszkiewicz, K. (2011). Współczesne perspektywy rozwoju zawodowego w naukach społecznych. *Acta Universitatis Nicolai Copernici*, 402, 169–182. [https://doi.org/10.12775/AUNC\\_ECON.2011.013](https://doi.org/10.12775/AUNC_ECON.2011.013)
- Kall, J., Kłeczek, R., & Sagan, A. (2006). *Zarządzanie marką*. Oficyna Ekonomiczna.
- Kanwal, H., Van Hoye, G., & Schollaert, E. (2022). Response to a crisis and applicant attraction: Signaling employer brand personality and organizational trust through warm and competent COVID-19 responses. *International Journal of Selection and Assessment*, 30(4), 486–502. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12394>
- Kapferer, J.-N. (2008). *The New Strategic Brand Management*. Kogan Page.
- Karpińska-Krakowiak, M. (2018). *Kapitał marki w mediach społecznościowych. Perspektywa konsumenta*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kausel, E. E., & Slaughter, J. E. (2011). Narrow personality traits and organizational attraction: Evidence for the complementary hypothesis. *Organizational Behavior of Human Decision Processes*, 114(1), 3–14. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.08.002>
- Keller, K. L. (2008). *Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Prentice Hall.
- Kotler, Ph. (1994). *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*. Gebethner & S-ka.
- Lance, C. E., & Vandenberg, R. J. (2002). Confirmatory factor analysis. W: F. Drasgow, & N. Schmitt (Red.), *Measuring and Analyzing Behavior in Organizations: Advances in Measurement and Data Analysis* (221–254). Jossey-Bass.
- Lewicka, D. (2006). Motywacyjna siła procedur personalnych. W: L. Zbiegień-Maciąg (Red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem* (151–178). Wolters Kluwer.
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 407–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Lipka, A., Winnicka-Wejs, A., & Acedański, J. (2015). Różnice między – i zapozakoleniowe w lojalności względem organizacji – metody diagnozy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(102), 9–23.
- Łukaszewicz, M. (2018). Tożsamość marki jako odzwierciedlenie tożsamości jej kreatora/dyrektora kreatywnego. *Handel Wewnętrzny*, 3(374), 290–301.
- Lutyński, J. (1968). Ankieta i jej rodzaje na tle podziału technik otrzymywania materiałów. W: Z. Gostkowski, & J. Lutyński (Red.), *Analizy i próby technik badawczych w socjologii* (10–56). Ossolineum.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Paczosa, R., & Nikodemska-Wołowik, A. M. (2006). Symboliczny wymiar relacji konsument – osobowość marki. Ujęcie teoretyczno-aplikacyjne. W: J. Kall, & B. Sojkin (Red.), *Zarządzanie produktem – wyzwania przyszłości* (522–532). Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Rasmus, W., & Mielniczuk, E. (2018). Błąd wspólnej metody w badaniach kwestionariuszowych. *Polskie Forum Psychologiczne*, 23(2), 277–290. <https://doi.org/10.14656/PFP20180204>
- Slaughter, J. E., Zickar, M. J., Highhouse, S., & Mohr, D. C. (2004). Personality trait inferences about organizations: Development of a measure and assessment of construct validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 85–102. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.85>
- Thorne, K., & Mackey, D. (2007). *Everything You Ever Needed to Know about Training: A One-stop Shop for Everyone Interested in Training*. Kogan Page.
- Upshaw, L. B. (1995). *Building Brand Identity: A Strategy for Success in Hostile Marketplace*. John Wiley & Sons.
- Van Bavel, J. J., Mende-Siedlecki, P., Brady, W. J., & Reinero, D. A. (2016). Contextual sensitivity in scientific reproducibility. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 113(23), 6454–6459. <https://doi.org/10.1073/pnas.1521897113>

---

**Dr hab. Katarzyna Wojtaszczyk, prof. UŁ**

Pracownik Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Uniwersytecie Łódzkim, autorka publikacji z zakresu employer branding, rozwoju zasobów ludzkich organizacji i trendów w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

**Dr Anita Fajczak-Kowalska**

Pracownik Instytutu Informatyki w Politechnice Łódzkiej, autorka publikacji z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem i logistyki.

---

**Dr hab. Katarzyna Wojtaszczyk, prof. UŁ**

Professor at the Human Resources Management Department at the University of Lodz, author of text on employer branding, human resource development, and trends in human resource management.

**Dr Anita Fajczak-Kowalska**

Assistant Professor at the Institute of Information Technology at the Technical University of Łódź, author of publications on business management and logistics.