



instytut lotnictwa
warszawa, rok założenia 1926

minib 17

marketing instytucji
naukowych i badawczych
nr 3(17)/2015



research
for future



eISSN 2353-8414

pISSN 2353-8503

wrzesień 2015



**REKOMENDOWANIE ORGANIZACJI NAUKOWEJ
PRZEZ PRACOWNIKÓW JAKO PRZYKŁAD
ICH AKTYWNOŚCI PROSUMPcyjNEJ**



Open Access

REKOMENDOWANIE ORGANIZACJI NAUKOWEJ PRZEZ PRACOWNIKÓW JAKO PRZYKŁAD ICH AKTYWNOŚCI PROSUMPcyjNEJ

RECOMMENDING SCIENTIFIC ORGANIZATION BY EMPLOYEES AS THE EXAMPLE OF THEIR PROSUMPtion ACTIVITY

dr hab., prof. nadzw. Agnieszka Izabela Baruk

Politechnika Łódzka, Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji
Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Katedra Zarządzania i Marketingu
e-mail: agnieszka.baruk@poczta.onet.pl

DOI: 10.14611/minib.17.03.2015.01



Streszczenie

W artykule przedstawiono zagadnienia związane z rekomendowaniem pracodawcy przez pracowników, zwracając uwagę, że jest to przykład ich aktywności prosumpcyjnej. Poprzez przekazywanie opinii na temat organizacji w roli pracodawcy stają się oni bowiem współtwórcami jej wizerunku, czyli jednej z kluczowych niematerialnych wartości marketingowych. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. W części teoretycznej zwrócono uwagę na specyfikę prosumpcji i fakt, że nadal w literaturze przedmiotu odnosi się ją głównie do produktów konsumpcyjnych, pomijając fakt, iż zjawisko to dotyczy również działań personalnych. W części praktycznej przedstawiono wyniki badań pierwotnych dotyczących rekomendowania organizacji jako pracodawcy i jego relacyjnych determinant. Zostały one poddane analizie statystycznej przy wykorzystaniu metody analizy korespondencji. Dzięki jej zastosowaniu możliwe było określenie występowania zależności między wybranymi zmiennymi relacyjnymi i gotowością do rekomendowania pracodawcy, jak również wskazanie siły zidentyfikowanych zależności i ich specyfiki. Pozwoliło to na ich hierarchiczne uporządkowanie. Okazało się, że wszystkie analizowane zależności były statystycznie istotne. Relatywnie silniejsza zależność występuje jednak w przypadku zmiennej związanej z relacjami wertykalnymi w porównaniu ze zmienną odzwierciedlającą relacje horyzontalne. Oczywiście, pracodawcy powinni troszczyć się o kształtowanie obu typów relacji, gdyż stosunkowo najsilniejsza zależność występuje między rekomendowaniem pracodawcy, a utożsamianiem się z celami organizacji, które jest konsekwencją specyfiki całego układu relacji interpersonalnych w organizacji.

Słowa kluczowe: rekomendowanie, pracodawca, pracownik, organizacja naukowa, relacje wertykalne, relacje horyzontalne



Summary

In the article the problems related to recommending the employer by employees are presented. It is described as the example of employees' presumption activity. Transmitting their opinions about the organization as the employer they become the co-creators its image which is one of the key non-material marketing values. The article has theoretical-empirical character. In the theoretical part the essence of presumption is presented. The special attention is paid to fact that in the literature this appearance is linked with consumption products not with personnel activity. In the empirical part the results of the field researches on recommending employer and its relation determinants are presented. The statistical analysis in the form of correspondence analysis method has been used to these results. It allows to estimate the dependences between analysed variables, to define the power of identified dependences, to show their character, to sort the relation determinants of recommending in the hierarchical system etc. All of the analysed dependences are significant in the statistically meaning. The stronger dependence exists in the case of vertical relation variable in the comparison to the dependence between recommending employer and horizontal relation variable. Of course each of type of organizational relations should be supported by employer because it influences on employees' identifying with the organization which is the key determinant of the column variable.

Keywords: recommending, employer, employee, scientific organization, vertical relations, horizontal relations

Wprowadzenie

W nowoczesnych koncepcjach marketingowych podkreśla się konieczność zwiększenia zakresu aktywności rynkowej nabywców. Jednym ze sposobów osiągnięcia tego celu jest włączanie odbiorców w proces przygotowywania oferty marketingowej¹ poprzez inspirowanie ich aktywności lub/i wykorzystywanie spontanicznej gotowości nabywców do współtworzenia tej oferty. Niezależnie, czy współkreowanie jej cech ma charakter inspirowany, czy też spontaniczny, stanowi przejaw prosumpcyjnej działalności nabywców, którzy w praktyce przestają być jedynie odbiorcami oferty marketingowej, ale stają się jako prosumenci jej współtwórcami². Zakres przedmiotowy takiej współpracy z oferentami może być zróżnicowany, od współtworzenia materialnych elementów oferty, w tym produktów³, do współkreowania jej niematerialnych komponentów, do jakich należy wizerunek samej oferty, jak i danego oferenta.

Warto podkreślić, że jednym z podstawowych efektów prosumpcyjnej aktywności nabywców jest relatywnie lepsze spełnianie ich oczekiwań związanych z cechami oferty dzięki ich przygotowywaniu wspólnie z oferentem. Nie mniej istotne jest w tym procesie spełnianie potrzeby bycia zauważonym⁴, przydatnym i docenionym itp. Niejednokrotnie już sama świadomość, że pomysły danej osoby są wykorzystywane przez oferenta przyczynia się do jej dowartościowania, stając się o ile nie najważniejszą, to przynajmniej jedną z głównych przyczyn dzielenia się swoimi opiniami i przemyśleniami⁵, dodatkowo dopingując ją do dalszej aktywnej współpracy marketingowej z innymi uczestnikami rynku. Współpraca prosumpcyjna może się bowiem odbywać nie tylko pomiędzy nabywcami i oferentami, ale także pomiędzy samymi nabywcami. Co prawda, w tym drugim przypadku bezpośrednio nie uczestniczą w niej oferenci, ale jej skutki są dla nich także wyraźnie odczuwalne.

Dobrym przykładem takiej sytuacji jest przekazywanie przez nabywców innym osobom swoich opinii na temat konkretnego oferenta i/lub jego oferty marketingowej, czego efektem jest określony wizerunek danego podmiotu i kreowanych przez niego wartości. Co więcej, wizerunek budowany przez nabywców na podstawie ich opinii charakteryzuje się znacznie większą wiarygodnością niż wizerunek budowany przez oferenta. Dlatego, każdy oferent powinien konsekwentnie dążyć do tego, aby nabywcy spontanicz-

nie przekazywali innym odbiorcom pozytywne opinie na jego temat. Przekształcenie nabywcy w prosumenta⁶ jest zdecydowanie bardziej prawdopodobne, jeśli będzie onco najmniej zadowolony z cech kierowanej do niego oferty i sposobu jej udostępniania. Relatywnie wyższy stopień zgodności cech oferty z oczekiwaniami nabywców można uzyskać, jeśli będą oni współtworzyć je z dostawcą, co stanowi dodatkowy argument przemawiający za koniecznością aktywizowania nabywców przez oferentów.

Warto podkreślić, że w literaturze przedmiotu zagadnienia prosumpcji są rozpatrywane przede wszystkim w odniesieniu do obszaru oferowania dóbr⁷ i usług⁸ konsumpcyjnych, natomiast nie odnosi się ich raczej do sfery aktywności personalnej. Oczywiście, podeście prosumpcyjne można i należy stosować również w ramach działań personalnych. Pracodawcy nie tylko powinni dążyć do możliwie jak najlepszego zaspokajania oczekiwań pracowników poprzez kreowanie produktów personalnych spełniających te oczekiwania, ale powinni włączać ich w proces przygotowywania wspomnianych produktów. Dzięki temu będą się one charakteryzować większą zgodnością z oczekiwaniami pracowników, którzy chętniej będą rekomendować daną organizację jako atrakcyjnego pracodawcę.

Produkty personalne stanowią bardzo zróżnicowaną kategorię, obejmując produkty materialne, jak i niematerialne. Wśród produktów o charakterze niematerialnym można wymienić m.in. atmosferę pracy wynikającą ze specyfiki wewnętrznych⁹ (wertykalnych i horyzontalnych) oraz zewnętrznych relacji interpersonalnych. Szczególnie duże znaczenie ma ich indywidualny odbiór przez poszczególnych pracowników, którzy oceniając je poprzez pryzmat własnych oczekiwań postrzegają je w pozytywnym lub negatywnym świetle. Ocena relacji z przełożonymi i ze współpracownikami, jak również ocena możliwości pogodzenia życia zawodowego i prywatnego wpływa na kompleksową ocenę danego pracodawcy¹⁰, którą pracownik może dzielić się z innymi osobami. Jeżeli swoje opinie przekazuje innym, przyczynia się do budowania określonego wizerunku danej organizacji jako pracodawcy, co jest dla niej korzystne wyłącznie w przypadku, kiedy są one pozytywne. Warto zatem poszukać odpowiedzi na pytanie, jaki wpływ na rekomendowanie pracodawcy mają czynniki relacyjne?

W niniejszym artykule podjęto więc próbę osiągnięcia następujących celów badawczych:

- 1) przedstawienia specyfiki prosumpcyjnej aktywności pracowników,
- 2) zidentyfikowania i poddania analizie siły i charakteru zależności między gotowością pracowników do rekomendowania pracodawcy, a wybranymi zmiennymi relacyjnymi,
- 3) określenia hierarchii relacyjnych determinant gotowości pracowników do rekomendowania pracodawcy.

Dążąc do zrealizowania wymienionych celów, weryfikacji poddano następujące hipotezy badawcze:

- H1 — wewnętrzne relacje horyzontalne są kluczowymi determinantami gotowości do rekomendowania pracodawcy przez pracowników,
- H2 — wewnętrzne relacje wertykalne są kluczowymi determinantami gotowości do rekomendowania pracodawcy przez pracowników.

Ogólna charakterystyka badań empirycznych

Dążąc do osiągnięcia wymienionych celów, a tym samym do zweryfikowania hipotez badawczych, w 2014 roku przeprowadzono badania empiryczne. Do zebrania danych pierwotnych wykorzystano metodę badania ankietowego¹¹. Objęto nim 500 osób¹² reprezentujących aktualnych pracowników organizacji naukowych (głównie uczelni publicznych) zlokalizowanych w Polsce. Następnie dane pierwotne poddano analizie statystycznej, podczas której zastosowano metodę analizy korespondencji¹³. Jej celem jest określenie bliższych relacji pomiędzy co najmniej dwiema kategoriami zmiennych, reprezentowanymi przez pytania zadane respondentom. Kluczowym elementem analizy korespondencji jest stworzenie wielowymiarowej mapy danych wyjściowych (tzw. tabeli kontyngencji), które odzwierciedlają częstość wystąpienia odpowiedzi respondentów w odniesieniu do analizowanych kategorii. Tabele kontyngencji są następnie analizowane za pomocą testu niezależności chi-kwadrat¹⁴, gdzie wyznaczone zostają statystyki mówiące o sile związku między zmiennymi jakościowymi.

Zastosowanie metody analizy korespondencji pozwala również wizualizować przestrzennie na osiach jedno i wielowymiarowych relacje między kategoriami. Taka wizualizacja umożliwia zbudowanie modelu na podstawie wzajemnego ułożenia sąsiadujących ze sobą punktów, które reprezentują

analizowane kategorie. Analiza statystyk i wykresów otrzymanych tą metodą pozwala na wnioskowanie o powiązaniach zachodzących pomiędzy kategoriami dwóch zmiennych. W analizie tej przyjmuje się, że zmienna (w niniejszym artykule rekomendowanie organizacji naukowej jako pracodawcy), w odniesieniu do której bada się zależności z innymi cechami zawsze stanowi zmienną kolumnową. Analizy statystycznej danych pierwotnych metodą analizy korespondencji dokonano przy użyciu pakietu Statistica 8.0.

Rekomendowanie organizacji naukowej jako pracodawcy, a wybrane zmienne relacyjne

Jedną z form prosumpcyjnej aktywności pracowników jest wyrażanie swoich opinii na temat zatrudniającego ich pracodawcy. Przekazując je innym osobom, w tym potencjalnym pracownikom, stają się bowiem współkreatorami wizerunku organizacji występującej w roli pracodawcy. Jak wynika z przeprowadzonych badań (tabela 1), co prawda większość respondentów mniej lub bardziej zdecydowanie polecała podjęcie pracy w zatrudniającej ich organizacji (73,79%), w tym co piąty badany bardzo rekomendował swojego pracodawcę, ale jednak ponad 1/4 osób odradzała rozpoczęcie u niego pracy. Co prawda, relatywnie najmniejszy odsetek ankietowanych kategoricznie negatywnie wyrażał się o swoim pracodawcy (6,8%), jednak z punktu widzenia kreowania wizerunku udział ten był z pewnością niepokojąco duży. Osoby tworzące tę grupę wraz z osobami mniej zdecydowanie odradzającymi podjęcie pracy w danej organizacji tworząc jej ujemny wizerunek zewnętrzny utrudniają bowiem lub nawet uniemożliwiają osiągnięcie przez nią długookresowych dążeń marketingowych.

Każdy pracodawca powinien starać się podjąć oczekiwane przez pracowników działania, które pozwoliłyby na jego pozytywne ocenianie. Jednym z podstawowych działań tego typu związanym z kształtowaniem relacji wertykalnych jest podmiotowe traktowanie podwładnych przez przełożonych. Okazuje się, że większość badanych zawsze lub w większości sytuacji była traktowana w ten sposób przez przełożonych (70,88%). Pozostałe osoby deklarowały, że przełożeni okazywali im szacunek tylko czasami lub rzadko, przy czym relatywnie najmniejszy odsetek respondentów odczuwał podmiotowe podejście ze strony przełożonych z najmniejszą częstotliwością. Nikt nie uważał, że przełożeni nigdy nie okazywali mu szacunku (dlatego wariant ten nie jest uwzględniony w tabeli 1).

Tabela 1. Rekomendowanie swojego pracodawcy przez respondentów, a sposób traktowania ich przez przełożonych

Zmienna wierszowa: pyt. 2 (4); Zmienna kolumnowa: pyt. 19 (4)					
Odpowiedzi	b	d	a	c	Łącznie
c	10,68	3,88	0,97	8,74	24,27
b	28,16	0,97	5,83	6,80	41,75
a	13,59	0,00	14,56	0,97	29,13
d	0,00	1,94	0,00	2,91	4,85
Łącznie	52,43	6,80	21,36	19,42	100,00

gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej chęci rekomendowania pracodawcy — a) bardzo polecam, b) raczej polecam, c) raczej odradzam, d) bardzo odradzam;
dla zmiennej wierszowej dotyczącej traktowania z szacunkiem i w podmiotowy sposób przez przełożonych — a) tak, zawsze, b) tak, w większości sytuacji, c) tak, ale tylko czasami, d) nie, rzadko, e) nie, nigdy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Okazywanie szacunku drugiej osobie w każdej sytuacji, niezależnie, czy spełnia w organizacji rolę podwładnego, czy przełożonego, powinno być czymś naturalnym, a jak wynika z badań, tylko 29,13% osób zawsze miało poczucie podmiotowego traktowania. Można zatem stwierdzić, że większość odpowiedzi wskazuje na występowanie dysfunkcji w podejściu przełożonych do podwładnych, czego skutkiem może być przekazywanie ujemnych opinii na temat danej organizacji. Łączny udział osób polecających swojego pracodawcę był bardzo zbliżony do łącznego odsetka badanych odczuwających, że co najmniej w większości sytuacji przełożeni traktowali ich podmiotowo. Zbliżony był także udział ankietowanych zdecydowanie odradzających podjęcie pracy w danej organizacji do udziału osób wskazujących, że przełożeni rzadko okazywali im szacunek. Wskazywałoby to na występowanie zależności między rekomendowaniem pracodawcy, a odczuciami odzwierciedlającymi relacje werterykalne w organizacji.

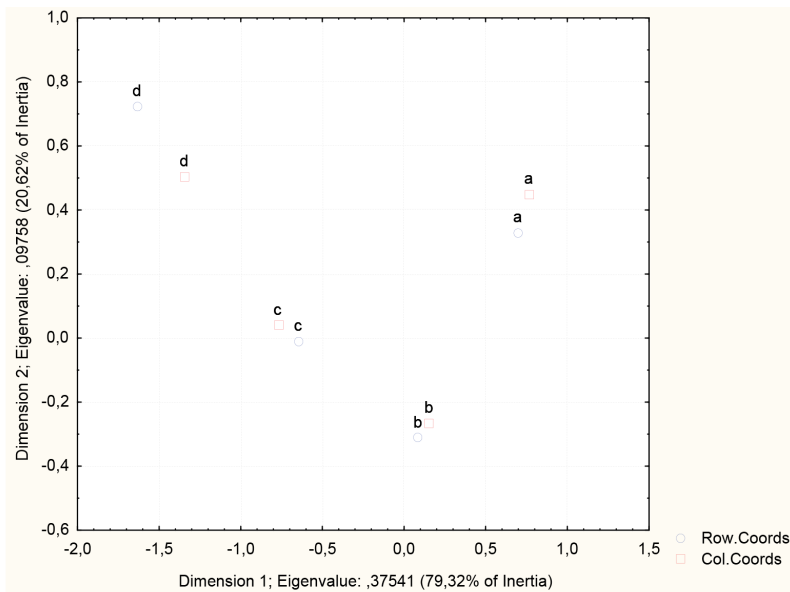
Okazuje się, że rzeczywiście między tymi zmiennymi występuje zależność statystycznie istotna ($p = 0,000$). Jest ona silna, o czym świadczy duża łączna wartość chi-kwadrat wynosząca 48,7465. Hipoteza H2 jest więc prawdziwa.

W przypadku modelu otrzymanego na podstawie wyników analizy korelacji przeprowadzonej dla tej zależności widać silną prawidłowość pomiędzy obszarem leżącym na lewo i na prawo od osi rzędnych, która stanowi 79,32% inercji (czyli zmienności) całego układu (rysunek 1). Polaryzuje

się on na segment osób rekomendujących swojego pracodawcę oraz na segment osób antyrekomendujących daną organizację w tej roli.

Na prawo zlokalizowane są punkty odzwierciedlające ankietowanych, którzy mniej lub bardziej zdecydowanie polecali daną organizację jako pracodawcę („a” i „b” z pyt. 19) oraz odczuwających okazywanie im szacunku przez przełożonych zawsze lub w większości sytuacji („a” i „b” z pyt. 2). Tworzą one 2 jednorodne grupy respondentów, przy czym relatywnie silniejsza zależność występuje w przypadku grupy obejmującej ankietowanych raczej polecających swojego pracodawcę („b” z pyt. 19) i traktowanych podmiotowo przez przełożonych w większości sytuacji („b” z pyt. 2). Wskazuje na to znacznie mniejsza odległość między punktami należącymi do tej grupy. Ponadto, jest to najmniejsza odległość między punktami ze wszystkich grup wyodrębnionych na modelu przedstawionym na rysunku 1, co świadczy o stosunkowo najsilniejszej zależności w jej przypadku.

Rysunek 1. Model „rekomendowanie pracodawcy — sposób traktowania podwładnych przez przełożonych”



Zmienne i liczba kategorii:

Zmienna wierszowa: pyt. 2 (4)

Zmienna kolumnowa: pyt. 19 (4)

Wartości własne: 0,3754; 0,0976; 0,0003

Łącznie chi-kwadrat = 48,7465; df = 9; p = 0,000

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

W lewej części analizowanego układu rozmieszczone są z kolei punkty odzwierciedlające ankietowanych z mniejszą lub większą stanowczością odradzających rozpoczęcie pracy w zatrudniającej ich organizacji („c” i „d” z pyt. 19) oraz najwyżej rzadko traktowanych z szacunkiem przez przełożonych („c” i „d” z pyt. 2). Obie grupy należące do lewej części układu również mają jednorodny charakter, chociaż relatywnie silniejsze zależności występują w przypadku grupy obejmującej osoby wykazujące mniej skrajne emocje. Natomiast słabsze zależności występują w przypadku grupy wykazującej krańcowo ujemne emocje, przy czym największa odległość między tworzącymi ją punktami świadczy o stosunkowo najsłabszych zależnościach w przypadku tej grupy w porównaniu ze wszystkimi pozostałymi grupami. Można zatem stwierdzić, że relatywnie łatwiej jest wzbudzić wśród pracowników chęć rekomendowania pracodawcy poprzez stosowanie wobec nich podmiotowego podejścia niż sprowokować ich do przekazywania negatywnych opinii poprzez okazywanie im braku szacunku. Oczywiście, nie można tego wniosku interpretować jako przyzwolenia na przedmiotowe traktowanie podwładnych, ale przede wszystkim jako ważną wskazówkę potwierdzającą konieczność kształtowania relacji wertykalnych w oczekiwany przez pracowników sposób.

Pracownicy konkretnej organizacji są uczestnikami nie tylko relacji wertykalnych, ale również relacji horyzontalnych. Ich odzwierciedleniem jest m.in. ocena więzi łączących respondentów ze współpracownikami. Jak wynika z tabeli 2, co prawda ponad połowa osób jako cechę tych więzi ekspoznowała życzliwość, ale prawie co trzeci respondent podkreślał obojętność, a prawie 1/5 badanych wręcz wzajemną rywalizację. Znacznie większa część ankietowanych polecała swojego pracodawcę w porównaniu z udziałem osób oceniających klimat organizacyjny jako klimat cechujący się życzliwością. Można zatem przypuszczać, że było to spowodowane dużą złożonością analizowanych zależności.

Okazuje się, że co prawda między gotowością do rekomendowania pracodawcy, a klimatem organizacyjnym występuje zależność statystycznie istotna ($p = 0,0051$), ale jest ona znacznie słabsza od zależności między rekomendowaniem pracodawcy, a sposobem traktowania podwładnych przez przełożonych. Łączna wartość chi-kwadrat wynosi bowiem w tym przypadku tylko 18,5225, czyli jest prawie trzykrotnie mniejsza od analogicznej wartości dla poprzedniej zależności. Hipoteza H1 nie jest zatem prawdziwa.

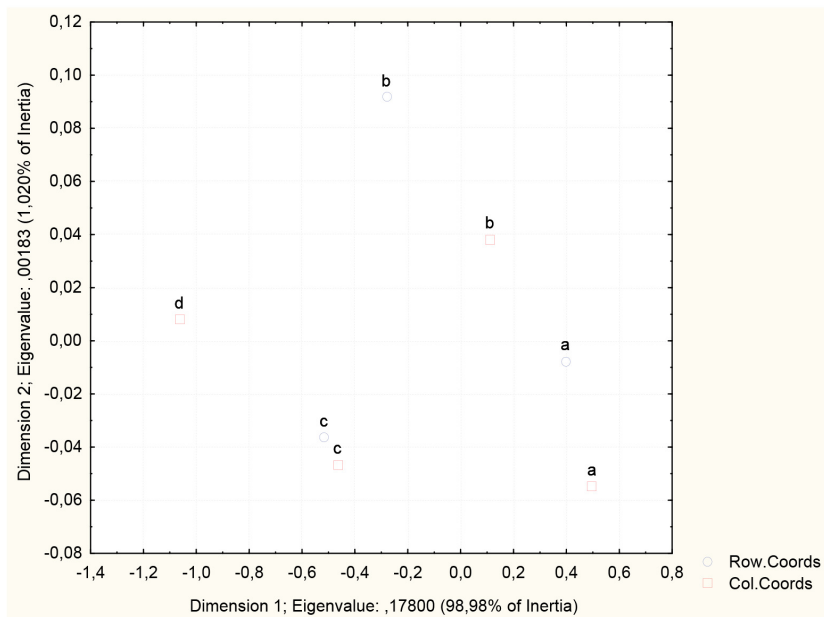
Tabela 2. Rekomendowanie swojego pracodawcy przez respondentów, a klimat organizacyjny

Zmienna wierszowa: pyt. 3 (3); Zmienna kolumnowa: pyt. 19 (4)					
Odpowiedzi	b	d	a	c	Łącznie
b	8,74	1,94	1,94	3,88	16,50
a	30,10	0,00	16,50	5,83	52,43
c	13,59	4,85	2,91	9,71	31,07
Łącznie	52,43	6,80	21,36	19,42	100,00

gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej chęci rekomendowania pracodawcy — a) bardzo polecam, b) raczej polecam, c) raczej odradzam, d) bardzo odradzam;
dla zmiennej wierszowej dotyczącej klimatu organizacyjnego — a) życzliwości, b) wzajemnej rywalizacji, c) obojętności

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Rysunek 2. Model „rekomendowanie pracodawcy — ocena klimatu organizacyjnego”



Zmienne i liczba kategorii:
Zmienna wierszowa: pyt. 3 (3)
Zmienna kolumnowa: pyt. 19 (4)
Wartości własne: 0,1780; 0,0018
Łącznie chi-kwadrat=18,5225; df=6; p= 0,0051

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Na modelu stworzonym na podstawie wyników analizy korespondencji widać widoczną polaryzację układu na 2 części ze względu na rekomendowanie pracodawcy lub zniechęcanie do niego (rysunek 2). Na prawo od osi rzędnych zlokalizowane są punkty odzwierciedlające osoby silniej lub słabiej polecające swojego pracodawcę innym („a” i „b” z pyt. 19) oraz oceniające klimat organizacyjny jako nacechowany życzliwością („a” z pyt. 3). Tworzą one jedną grupę. Natomiast do lewej części układu należą 2 grupy respondentów, w przypadku których grupa obejmująca osoby raczej odradzające podjęcie pracy u swojego pracodawcy („c” z pyt. 19) i oceniające klimat organizacyjny jako klimat obojętności („c” z pyt. 3) charakteryzuje się relatywnie znacznie większą siłą zależności niż druga grupa obejmująca osoby zdecydowanie antyrekomendujące swojego pracodawcę („d” z pyt. 19) i eksponujące wzajemną rywalizację jako dominującą cechę klimatu organizacyjnego („b” z pyt. 3). W przypadku tej ostatniej grupy odległość między tworzącymi ją punktami jest bowiem zdecydowanie większa.

Można zatem stwierdzić, że łatwiej jest wzbudzić gotowość do rekomendowania pracodawcy poprzez kształtowanie klimatu życzliwości niż sprowokować pracowników do przekazywania zdecydowanie negatywnych opinii na temat pracodawcy poprzez generowanie atmosfery wzajemnej rywalizacji. Oczywiście, nie oznacza to, że pracodawca może pozwolić sobie na tworzenie klimatu opartego na wzajemnych antagonizmach, gdyż zależność między rekomendowaniem go, a ocenianiem klimatu organizacyjnego była jednak istotna statystycznie.

Każdy pracownik jest również uczestnikiem określonych relacji o charakterze zewnętrznym. Można zatem założyć, że cenną wartością powinna być dla niego możliwość pogodzenia obowiązków zawodowych z życiem osobistym. Prawie 2/3 badanych częściej lub rzadziej miało problemy z pogodzeniem obu sfer życia, przy czym w przypadku co czwartej osoby takie sytuacje zdarzały się co najmniej często (tabela 3). Co prawda, nikt nie stwierdził, że jest to dla niego codziennym problemem, ale nie zmienia to faktu, iż tylko 36,89% respondentów potrafiło bez problemu pogodzić życie zawodowe ze sprawami prywatnymi. Warto zauważyć, że łączny odsetek badanych, dla których co najmniej często stanowiło to problem był zbliżony do łącznego odsetka osób mniej lub bardziej zdecydowanie odradzających podjęcie pracy w danej organizacji, co może wskazywać na występowanie zależności między tymi zmiennymi.

Tabela 3. Rekomendowanie swojego pracodawcy przez respondentów,
a możliwość pogodzenia życia zawodowego i osobistego

Zmienna wierszowa: pyt. 10 (4); Zmienna kolumnowa: pyt. 19 (4)					
Odpowiedzi	b	d	a	c	Łącznie
a	18,45	0,97	12,62	4,85	36,89
c	12,62	0,00	1,94	4,85	19,42
b	20,39	2,91	6,80	8,74	38,83
d	0,97	2,91	0,00	0,97	4,85
Łącznie	52,43	6,80	21,36	19,42	100,00

gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej chęci rekomendowania pracodawcy — a) bardzo polecam, b) raczej polecam, c) raczej odradzam, d) bardzo odradzam;
dla zmiennej wierszowej dotyczącej możliwości pogodzenia życia zawodowego i osobistego — a) nie mam z tym nigdy problemów, b) czasami jest to trudne, ale takie sytuacje zdarzają się rzadko, c) jest to trudne i takie sytuacje zdarzają się często, d) jest to bardzo trudne i takie sytuacje zdarzają się bardzo często, e) praktycznie jest to moim codziennym problemem

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

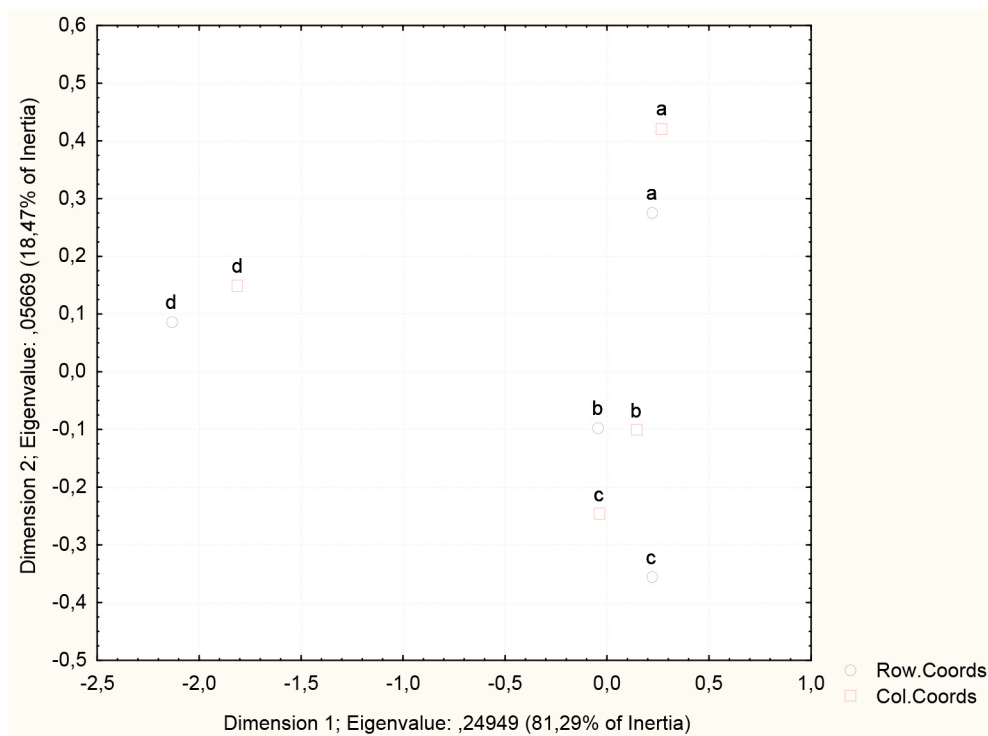
Wyniki analizy statystycznej wskazują, że faktycznie istnieje statystycznie istotna zależność ($p = 0,0002$) między rekomendowaniem pracodawcy, a możliwością pogodzenia życia zawodowego i prywatnego. Jest ona dosyć silna, o czym świadczy stosunkowa duża łączna wartość chi-kwadrat wynosząca 31,6100, przy czym zależność ta jest znacznie silniejsza niż w przypadku poprzedniej analizowanej zależności między rekomendowaniem pracodawcy, a oceną klimatu organizacyjnego odzwierciedlającą specyfikę relacji horyzontalnych, dla której łączna wartość chi-kwadrat była prawie dwukrotnie mniejsza.

Na modelu stworzonym na podstawie wyników analizy korespondencji można wyodrębnić 4 grupy respondentów (rysunek 3):

- 1) grupę osób bardzo polecających swojego pracodawcę („a” z pyt. 19) oraz nie mających nigdy problemu z pogodzeniem życia zawodowego i osobistego („a” z pyt. 10);
- 2) grupę osób mniej zdecydowanie polecających swojego pracodawcę („b” z pyt. 19) oraz rzadko mających problem z pogodzeniem życia zawodowego i osobistego („b” z pyt. 10);

- 3) grupę osób raczej odradzających podjęcie pracy u swojego pracodawcy („c” z pyt. 19) oraz często mających problem z pogodzeniem życia zawodowego i osobistego („c” z pyt. 10);
 grupę osób bardzo odradzających podjęcie pracy u swojego pracodawcy („d” z pyt. 19) oraz bardzo często mających problem z pogodzeniem życia zawodowego i osobistego („d” z pyt. 10).

Rysunek 3. Model „rekomendowanie pracodawcy — możliwość pogodzenia życia zawodowego i osobistego”



Zmienne i liczba kategorii:
 Zmienna wierszowa: pyt. 10 (4)
 Zmienna kolumnowa: pyt. 19 (4)
 Wartości własne: 0,2495; 0,0567; 0,0007
 Łącznie chi-kwadrat=31,6100; df=9; p= 0,0002

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Wszystkie wyodrębnione grupy charakteryzują się jednorodnością, chociaż zależności w ich obrębie mają różną siłę, o czym świadczą różne odległości między tworzącymi je punktami. Stosunkowo najsilniejsza zależność

występuje w przypadku grupy drugiej obejmującej osoby wykazujące stonowane pozytywne emocje, natomiast w przypadku 3 pozostałych grup siła zależności jest porównywalna, czego odzwierciedleniem są zbliżone odległości między tworzącymi je punktami.

Specyfika interpersonalnych relacji wewnętrznych i zewnętrznych znajduje odbicie w stopniu utożsamiania się z organizacją, w której zatrudniona jest dana osoba oraz z jej celami. Relatywnie najmniejsza część badanych całkowicie identyfikowała się z zatrudniającą ich organizacją (tabela 4). Był to zbliżony odsetek do udziału osób zdecydowanie rekomendujących swojego pracodawcę. Zbliżony był także udział respondentów wcale nie utożsamiających się z daną organizacją do łącznego udziału osób odradzających ją jako pracodawcę. Można zadać pytanie, czy był to jedynie przypadek, czy też między tymi zmiennymi występowała jakaś zależność?

Tabela 4. Rekomendowanie swojego pracodawcy przez respondentów, a utożsamianie się z organizacją i jej celami

Zmienna wierszowa: pyt. 27 (3); Zmienna kolumnowa: pyt. 19 (4)					
Odpowiedzi	b	d	a	c	Łącznie
b	34,95	0,00	8,74	6,80	50,49
a	11,65	0,00	11,65	0,00	23,30
c	5,83	6,80	0,97	12,62	26,21
Łącznie	52,43	6,80	21,36	19,42	100,00

gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej chęci rekomendowania pracodawcy — a) bardzo polecam,

b) raczej polecam, c) raczej odradzam, d) bardzo odradzam;

dla zmiennej wierszowej dotyczącej utożsamiania się z organizacją — a) w pełni się utożsamiam,

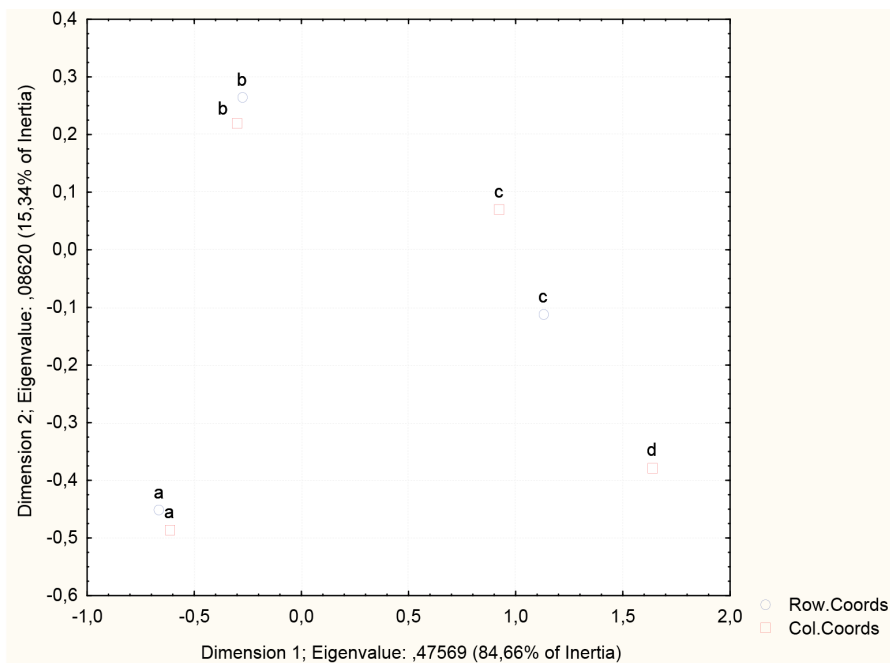
b) częściowo się utożsamiam, c) wcale się nie utożsamiam

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Wyniki analizy potwierdzają występowanie statystycznie istotnej zależności między nimi ($p = 0,000$). Jest ona relatywnie najsilniejsza ze wszystkich do tej pory analizowanych zależności, czego potwierdzeniem jest największa łączna wartość chi-kwadrat (57,8750).

Na modelu stworzonym na podstawie analizy korespondencji (rysunek 4) widoczna jest wyraźna polaryzacja układu względem osi rzędnych. Po lewej stronie od niej leżą punkty reprezentujące segment respondentów mniej lub bardziej zdecydowanie rekomendujących zatrudniającą ich orga-

Rysunek 4. Model „rekomendowanie pracodawcy — utożsamianie się z organizacją i jej celami”



Zmienne i liczba kategorii:
 Zmienna wierszowa: pyt. 27 (3)
 Zmienna kolumnowa: pyt. 19 (4)
 Wartości własne: 0,4757; 0,0862
 Łącznie chi-kwadrat=57,8750; df=6; p=0,000

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

nizację jako pracodawcę („a” i „b” z pyt. 19) oraz całkowicie lub częściowo się z nią utożsamiających („a” i „b” z pyt. 27). Natomiast po prawej stronie znajdują się punkty obrazujące ankietowanych mniej lub bardziej kategorycznie odradzających podjęcie pracy w danej organizacji („c” i „d” z pyt. 19) oraz wcale się z nią nie utożsamiających („c” z pyt. 27).

W obrębie lewej strony spolaryzowanego układu uwzględniając stopień nasilenia pozytywnych emocji można wyodrębnić 2 jednorodne grupy osób, wśród których grupa wykazująca skrajnie dodatnie emocje („a” z pyt. 19 i „a” z pyt. 27) charakteryzuje się relatywnie większą siłą wewnętrznych zależności. Jest to jednocześnie grupa, w której przypadku siła zależności jest największa ze wszystkich 3 grup widocznych na modelu. Trzecią grupę two-

rzą bowiem punkty znajdujące się po prawej stronie układu, przy czym cechuje ją stosunkowo najmniejsza siła wewnętrznych zależności, na co wskazują zdecydowanie największe odległości między tworzącymi ją punktami. Jest to jednocześnie grupa charakteryzująca się najmniejszą jednorodnością.

Podobnie, jak w przypadku wszystkich dotychczas analizowanych zależności można zatem stwierdzić, że łatwiej jest wzbudzić chęć rekomendowania pracodawcy u osób odczuwających pozytywne emocje (w tym przypadku utożsamiających się z organizacją) niż sprowokować do przekazywania negatywnych opinii osoby wykazujące emocje negatywne (w tym przypadku nie utożsamiające się z organizacją). W porównaniu z wcześniej analizowanymi zależnościami można jedynie zauważyć, że w przypadku zależności między rekomendowaniem pracodawcy i utożsamianiem się z organizacją relatywnie jest ona najsilniejsza dla osób przejawiających skrajnie pozytywne emocje. Odróżnia ją to od poprzednio analizowanych zależności, dla których na plan pierwszy wysuwały się pod tym względem segmenty respondentów wykazujących pozytywne, ale stonowane postawy.

Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonej analizy pozwalają na dokonanie hierarchicznego uporządkowania badanych zmiennych ze względu na siłę ich wpływu na gotowość do rekomendowania organizacji jako pracodawcy przez zatrudnionych w niej pracowników. Wśród analizowanych relacyjnych determinant współkreowania wizerunku pracodawcy najmniejsze znaczenie miała zmienna odzwierciedlająca relacje horyzontalne, jaką był klimat organizacyjny (tabela 5). Łączna wartość chi-kwadrat w jej przypadku była bowiem najmniejsza. Hipoteza H1 nie jest więc prawdziwa. Wartość chi-kwadrat w przypadku zależności między rekomendowaniem pracodawcy, a oceną klimatu organizacyjnego była prawie trzykrotnie mniejsza od wartości tego parametru odnoszącej się do zajmującej drugie miejsce zmiennej związanej z relacjami wertykalnymi, jaką był sposób traktowania podwładnych przez przełożonych. Hipoteza H2 jest zatem prawdziwa. Relatywnie największe znaczenie miało natomiast utożsamianie się respondentów z organizacją, przy czym jedynie w przypadku zależności między tą zmienną, a rekomendowaniem pracodawcy łączna wartość chi-kwadrat przekroczyła 50.

Tabela 5. Układ hierarchiczny analizowanych determinant rekomendowania organizacji występującej w roli pracodawcy

Analizowana zmienna wierszowa	chi-kwadrat	df	p	miejsce
Traktowanie respondentów przez przełożonych	48,7465	9	0,0000*	2
Klimat organizacyjny	18,5225	6	0,0051*	4
Możliwość pogodzenia życia zawodowego i osobistego	31,6100	9	0,0002*	3
Utożsamianie się z organizacją i jej celami	57,8750	6	0,0000*	1

*p < 0,05

Źródło: opracowanie własne.

Nie należy jednak zapominać, że wszystkie analizowane zależności okazały się statystycznie istotne. Dlatego, każda organizacja chcąc budować swój pozytywny wizerunek jako pracodawcy dzięki korzystaniu z prosumpcyjnej aktywności pracowników powinna w przemyślany, konsekwentny i kompleksowy sposób kształtować zarówno relacje wertykalne, jak i horyzontalne, nie zapominając również o konieczności zapewnienia pracownikom możliwości łatwego pogodzenia sfery życia zawodowego i prywatnego. Okazała się ona bowiem istotną determinantą rekomendowania pracodawcy, relatywnie ważniejszą niż relacje poziome. Konieczność stosowania zintegrowanego podejścia do budowania relacji organizacyjnych wynika także z faktu, że ich wypadkową jest poziom utożsamiania się z organizacją, który okazał się najważniejszą determinantą przekazywania przez respondentów opinii na temat pracodawcy.

Przypisy

¹ Integrowanie zaangażowania oferenta z zaangażowaniem nabywcy w przygotowanie oferty jest w literaturze przedmiotu określane jako powszechnie akceptowalne zjawisko, chociaż nadal niejednokrotnie odnosi się tą współpracę do procesu rozwoju nowego produktu (R.A. Price, C. Wrigley, K. Straker, Not just what they want, but why they want it: Traditional market research to deep customer insights, *Qualitative Market Research: An International Journal* 2015, vol. 18, no. 2, pp. 230–248; K. Goffin, C. Varnes, C. Van der Hoven, U. Koners, Beyond the voice of the consumer: ethnographic market research, *Research — Technology Management* 2012, vol. 55, no. 4, pp. 45–54), co wskazuje na niepotrzebne zawężanie zarówno jej zakresu przedmiotowego do cech produktu, jak również zakresu czasowego do etapu kreowania nowego produktu.

² W literaturze przedmiotu mówi się o przemianie z „kupujących nabywców” na „pracujących nabywców” (por. m.in. B. Blättel-Mink, R. Menez, D. Dalichau, D. Kahnert, Prosuming, or when customers turn collaborators: coordination and motivation of customer contribution, pp. 153–176, <http://publikationen.uni-frankfurt.de/files/...>

/prosuming, dostęp: 11.07.2015 r.), co w opisowy sposób oddaje zdecydowany wzrost aktywności odbiorców, przy czym oczywiście „pracujący” oznacza w tym kontekście zaangażowany wraz z producentem w przygotowanie oferty, a nie pracujący w sensie mający zatrudnienie.

³ Produktowanie przez nabywców wyrobów na własne potrzeby stanowi klasyczne podejście do prosumpcji (pisze o tym m.in. także Ch. Xie, Trying to prosume: toward a theory of consumers as co-creators of value, *Journal of the Academy of Marketing Science* 2008, vol. 36, no. 1, pp. 109–122). Niezbędne jest jednak zdecydowanie bardziej pogłębione analizowanie występowania przez nabywców w roli współtwórców wartości, gdyż kierujące nimi motywy są znacznie bardziej zróżnicowane i złożone niż chęć samozaopatrzenia się.

⁴ Efekt bycia zauważonym przez innych, graniczący z ekshibicjonizmem, stanowi przesłankę do podejmowania aktywności prosumpcyjnej zwłaszcza w świecie wirtualnym (por. M. Mäntymäki, N. Islam, *Voyeurism and exhibitionism as gratifications from prosuming facebook*, Twenty Second European Conference on Information Systems, Tel Aviv 2014, <http://www.researchgate.net/publication/264352412>, dostęp: 11.07.2015 r.), m.in. dzięki jego relatywnie późniejszej większej anonimowości.

⁵ Por. P. Yannopoulos, S. Auh, B. Menguc, Achieving Fit Between Learning and Market Orientation: Implications for Firm Performance, *Journal of Product Innovation Management* 2012, vol. 29, no. 4, pp. 531–545.

⁶ W literaturze przedmiotu podkreśla się, że powinno być to jedno z podstawowych dążeń współczesnych oferentów (por. M. Izvercian, S.A. Aeeran, C.-F. Buciuman, Transforming Usual Consumers into Prosumers with the Help of Intellectual Capital Collaboration for Innovation, *International Journal of Information and Education Technology* 2013, vol. 3, no. 3, pp. 388–392), chociaż można również zauważyć opinie krytyczne wobec prosumpcji (por. m.in. A. Humphreys, K. Grayson, The Intersecting Roles of Consumer and Producer: A Critical Perspective on Co-production, Co-creation and Prosumption, *Sociology Compass* 2008, no. 2, pp. 1–18).

⁷ W takim kontekście o prosumpcji piszą m.in. C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, The future of competition: Co-creating unique value with customers, Harvard Business School Press, Cambridge, MA 2004; K. Rieder, G. Gunter Voss, The working customer: an emerging new type of consumer, *Psychology of Everyday Activity* 2010, vol. 3, no. 2, pp. 2–10; G. Ritzer, Prosumption: evolution, revolution or eternal return of the same?, *Journal of Consumer Culture* 2014, pp. 3–24; G. Ritzer, P. Dean, N. Jurgenson, The coming age of the prosumer, *American Behavioral Scientist* 2012, no. 56, pp. 379–398.

⁸ Z kolei w odniesieniu do usług o prosumpcji piszą m.in. O. Merlo, A.B. Eisingerich, S. Auh, Acta Non Verba? The Role of Customer Participation and Word of Mouth in the Relationship Between Service Firms' Customer Satisfaction and Sales Performance, *Journal of Service Research* 2014, vol. 2, no. 40, pp. 21–43.

⁹ O kluczowym znaczeniu relacji interpersonalnych w organizacji pisze m.in. R. Huggins, Forms of network resource: knowledge access and the role of inter-firm networks, *International Journal of Management Reviews* 2010, vol. 12, no. 3, pp. 335–352.

¹⁰ Negatywna ocena dokonana przez pracownika może stać się powodem opuszczenia organizacji (por. M. Judeh, Emotional Intelligence and Retention: The Moderating Role of Job Involvement, *International Scholarly and Scientific Research & Innovation* 2013, vol. 7, no. 3, pp. 255–260) lub przynajmniej relatywnie mniejszego zaangażowania się w realizowanie jej celów. Zrozumienie przez przełożonych kluczowego znaczenia potencjału tkwiącego w pracownikach wskazuje na ich wysoką inteligencję emocjonalną, o której piszą m.in. P.J. Jordan, A. Troth, Emotional intelligence and leader member exchange: The relationship with employee turnover intentions and job satisfaction, *Leadership and Organization Development Journal* 2011, vol. 32, no. 3, pp. 260–280.

¹¹ Niniejszy artykuł jest oparty na fragmencie znacznie bardziej rozbudowanych badań empirycznych przeprowadzonych za pomocą kwestionariusza ankiety obejmującego kilkadziesiąt pytań skierowanych do pracowników jako adresatów marketingowej oferty personalnej. Dlatego poddano w nim analizie tylko dane pierwotne uzyskane dzięki zadaniu ankietowanym wybranych pytań (oznaczonych odpowiednio numerami: 19, 2, 3, 10 i 27) związanych z rekomendowaniem pracodawcy przez pracowników i jego determinantami, zwłaszcza o charakterze relacyjnym. Skale odpowiedzi na te pytania zostały podane w opisie poszczególnych tabel.

¹² Zastosowano dobór celowo-kwotowy.

¹³ <http://forrest.psych.unc.edu/research/vista-frames/pdf/chap11.pdf>, (dostęp: 11.07.2015 r.); L. Li, Z. Feng, X. Gao, Correspondence Analysis in International Sci-Tech Cooperation Patterns and University Resources, *Journal of Service Science and Management* 2011, vol. 4, pp. 215–221.

¹⁴ Dokonano również oceny wiarygodności zidentyfikowanych modeli poprzez określenie granicznego prawdopodobieństwa krytycznego „p” w teście chi-kwadrat. Jeśli jest ono wyższe od wartości 0,05, określone zróżnicowanie inercji względem zera, które posłużyło do budowy modeli nie ma statystycznej istotności. Termin bezwładność (inercja) jest używany w analizie korespondencji analogicznie do występującego w statystyce pojęcia wariancji.

Bibliografia

1. Blättel-Mink, B., Menez, R., Dalichau, D. i Kahnert, D. *Prosuming, or when customers turn collaborators: coordination and motivation of customer contribution*, <http://publikationen.uni-frankfurt.de/files/.../prosuming>, (dostęp: 11.07.2015 r.).
2. Goffin, K., Varnes, C., Van der Hoven, C. i Koners, U. (2012). Beyond the voice of the consumer: ethnographic market research, *Research — Technology Management*, vol. 55, no. 4.
3. <http://forrest.psych.unc.edu/research/vista-frames/pdf/chap11.pdf>, (dostęp: 11.07.2015 r.).
4. Huggins, R. (2010). Forms of network resource: knowledge access and the role of inter-firm networks, *International Journal of Management Reviews*, vol. 12, no. 3.
5. Humphreys, A. i Grayson, K. (2008). The Intersecting Roles of Consumer and Producer: A Critical Perspective on Co-production, Co-creation and Prosumption, *Sociology Compass*, no. 2.
6. Izvercian, M., Aieran, S.A. i Buciuman, C.-F. (2013). Transforming Usual Consumers into Prosumers with the Help of Intellectual Capital Collaboration for Innovation, *International Journal of Information and Education Technology*, vol. 3, no. 3.
7. Jordan, P.J. i Troth, A. (2011). Emotional intelligence and leader member exchange: The relationship with employee turnover intentions and job satisfaction, *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 32, no. 3.
8. Judeh, M. (2013). Emotional Intelligence and Retention: The Moderating Role of Job Involvement, *International Scholarly and Scientific Research & Innovation*, vol. 7, no. 3.
9. Li, L., Feng, Z. i Gao, X. (2011). Correspondence Analysis in International Sci-Tech Cooperation Patterns and University Resources, *Journal of Service Science and Management*, vol. 4.
10. Mäntymäki, M. i Islam, N. (2014). *Voyeurism and exhibitionism as gratifications from prosuming facebook*. Twenty Second European Conference on Information Systems. Tel Aviv: <http://www.researchgate.net/publication/264352412>, (dostęp: 11.07.2015 r.).
11. Merlo, O., Eisingerich, A.B. i Auh, S. (2014). Acta Non Verba? The Role of Customer Participation and Word of Mouth in the Relationship Between Service Firms' Customer Satisfaction and Sales Performance, *Journal of Service Research*, vol. 2, no. 40.
12. Prahalad, C.K. i Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
13. Price, R.A., Wrigley, C. i Straker, K. (2015). Not just what they want, but why they want it: Traditional market research to deep customer insights, *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 18, no. 2.
14. Rieder, K., Gunter i Voss G. (2010). The working customer: an emerging new type of consumer, *Psychology of Everyday Activity*, vol. 3, no. 2.
15. Ritzer, G., Dean, P. i Jurgenson, N., (2012). The coming age of the prosumer, *American Behavioral Scientist*, no. 56.
16. Ritzer, G. (2014). Prosumption: evolution, revolution or eternal return of the same?, *Journal of Consumer Culture*.
17. Xie, Ch. (2008). Trying to prosume: toward a theory of consumers as co-creators of value, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, no. 1.
18. Yannopoulos, P., Auh, S. i Menguc, B. (2012). Achieving Fit Between Learning and Market Orientation: Implications for Firm Performance, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 29, no. 4.

dr hab. prof. nadzw. Agnieszka Izabela Baruk, Politechnika Łódzka, Polska — pracownik Politechniki Łódzkiej Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji) oraz Uniwersytetu Przyrodniczego w Lublinie (Katedra Zarządzania i Marketingu). Autorka w sumie 434 publikacji naukowych, w tym 14 książek, z zakresu marketingu, zarządzania marketingowe, marketingu personalnego przedsiębiorstw i organizacji naukowych.



Instytut Lotnictwa
Wydawnictwa Naukowe
al. Krakowska 110/114
02-256 Warszawa
tel.: 22 846 00 11 wew. 551
e-mail: minib@ilot.edu.pl

www.minib.pl

www.twitter.com/EuropeanMINIB

www.facebook.com/EuropeanJournalMINIB