

Magdalena Rzemieniak

Modele zarządzania tożsamością organizacyjną

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 34, 307-317

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MAGDALENA RZEMIENIAK¹

Politechnika Lubelska

MODELE ZARZĄDZANIA TOŻSAMOŚCIĄ ORGANIZACYJNĄ

Streszczenie

Początkowo tożsamość organizacyjna była postrzegana wtórnie do procesu budowania wizerunku. Następnie analizowano ją pod kątem konkurencyjności organizacji. W konsekwencji powstały modele zarządzania tożsamością, wizerunkiem i reputacją organizacji. W ostatnich latach perspektywa tożsamości nabrała charakteru interdyscyplinarnego i w związku z tym jest punktem wyjścia dla wielu koncepcji z zakresu zarządzania i marketingu, a w szczególności komunikacji, zachowania organizacyjnego, zarządzania marką oraz wizerunku marki. Głównym celem artykułu jest zatem zaprezentowanie modelowego podejścia do problematyki zarządzania tożsamością.

Słowa kluczowe: tożsamość, wizerunek, modele tożsamości

Wprowadzenie

Celem artykułu jest zaprezentowanie modelowego podejścia do problematyki zarządzania tożsamością. W procesie przygotowywania artykułu zastosowano studia literaturowe oraz badania metodą desk research na źródłach wtórnych. Wykorzystano także opracowania własne poczynione na potrzeby publikacji „Zarządzanie niematerialnymi wartościami przedsiębiorstw”². W niniejszym artykule omówiono modelowe podejścia do zarządzania tożsamością oraz narzędzia zarządzania wizerunkiem i reputacją przedsiębiorstw. Wyniki badań jednoznacznie wskazują, że istnieje wiele czynników kształtujących tożsamość

¹ m.rzemieniak@pollub.pl.

² M. Rzemieniak, *Zarządzanie niematerialnymi wartościami przedsiębiorstw*, Wyd. Dom Organizatora, TNOiK, Toruń 2013.

organizacyjną. Kluczowe są: symbolika, komunikacja, strategia i zachowania organizacyjne. Świadome zarządzanie tymi obszarami pozwala na świadome budowanie tożsamości organizacyjnej.

Tożsamość organizacyjna – podejścia badawcze

Koncepcja tożsamości organizacyjnej zrodziła się w latach 20. XX wieku. Dopiero jednak w latach 80. zaczęła cieszyć się szerszym zainteresowaniem. Jej pierwsze definicje oparte były na identyfikacji wizualnej organizacji. W tym wąskim ujęciu tożsamość organizacyjna to zestaw symboli używanych przez organizację do identyfikowania siebie wobec ludzi. Nieco poszerzając tę definicję, można stwierdzić, że jest to ogół wszelkich sposobów, które organizacja wybrała w celu identyfikacji siebie względem wszystkich grup swojej publiczności, a zatem społeczności, klientów, pracowników, obecnych i potencjalnych akcjonariuszy, analityków giełdowych, bankierów inwestycyjnych czy prasy. W tym ujęciu podstawowym narzędziem kreowania tożsamości jest *visual identity mix*, na który składają się nazwa firmy, symbol lub logo, kolorystyka, krój czcionki, a także druki firmowe, stemple, identyfikatory pracowników, materiały reklamowe i drukowane do celów PR, ubiór pracowników, wystrój punktów sprzedaży i budynków firmowych, środki transportu, tablice informacyjne i szyldy, transparenty firmowe, opakowania, wystrój stoisk targowych, gadzety promocyjne³.

Współcześnie dominuje pogląd, że tożsamość organizacyjna to więcej niż tworzenie systemów identyfikacji wizualnej. Mimo to jeszcze na przełomie XX i XXI wieku powstawały definicje traktujące ją w ten prosty sposób. W 1999 roku Gregory oraz Wiechmann określili tożsamość organizacyjną jako „zaplanowane elementy wizualne wyróżniające daną firmę od pozostałych”⁴. D.A. Gioia w 2000 roku zdefiniował ją jako „zgodną i spójną reprezentację przedsiębiorstwa ze szczególnym naciskiem na logo i symbole organizacyjne”⁵. Polskim zwolennikiem podobnego podejścia jest W. Budzyński. Według niego „tożsamość organizacyjna jest sumą elementów identyfikujących organizację, wyróżniających ją spośród innych i wyrażających się w jej specyficznym cha-

³ T.J. Dąbrowski, *Tożsamość przedsiębiorstwa jako czynnik kształtujący jego reputację*, „Przeгляд Organizacji” 2010, nr 1, s. 15.

⁴ J.R. Gregory, J.G. Wiechman, *Marketing corporate image: the company as your number one product*, NTC Business Books, Chicago 1999.

⁵ A. Zarębska, *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Di-fin, Warszawa 2009, s. 22.

rakterze, w formie wizualnej”⁶. Z kolei w 1984 roku A. Topalian nazywa tożsamością organizacyjną „manifestowanie, czym jest organizacja, w jakim celu istnieje oraz jakie działania wykonuje”. Następnie J.M.T. Balmer w 1993 roku określił ją jako „połączenie strategii, zachowania i komunikacji, powstające w wyniku spójnej filozofii organizacji”⁷. W 1999 roku razem z G.B. Soenen dodał, że tożsamość obejmuje trzy wymiary: „umysł”, „duszę” oraz „głos” organizacji⁸. Pierwszy z nich to produkt świadomych decyzji. Odnosi się do decyzyjnego obszaru organizacji i obejmuje misję, wizję, strategię przedsiębiorstwa oraz strategię produktową. Drugi wynika z subiektywnych wartości, jak np. wyraźne wartości organizacji czy subkultury istniejące w organizacji. Trzeci wymiar dotyczy wszelkich sposobów wewnętrznej i zewnętrznej komunikacji organizacji, nakierowanej na wszystkich interesariuszy. W tym samym roku J.M.T. Balmer i C.B.M. van Riel wskazali, że „tożsamość organizacyjna określa sposób, w jaki firma prezentuje się wewnętrznym i zewnętrznym odbiorcom. Jest to wyrażenie trwałych, wyróżniających, głównych cech organizacji”⁹.

Jedną ze współczesnych definicji sformułowała w 1997 roku grupa naukowców publikująca pod wspólnym pseudonimem Strategor. Według nich tożsamość to „pewna logika cechująca kolektywne działanie w danym przedsiębiorstwie odróżniająca je od działania innych organizacji. Powstaje i ujawnia się ona z czasem. Nadaje przedsiębiorstwu ciągłość, pozwala każdemu na jego identyfikację oraz niekiedy identyfikowanie się z nim”¹⁰. Już na podstawie tych kilku przykładów można stwierdzić, że pierwotne ujęcie tożsamości organizacyjnej przestało wystarczać, a poszukiwania pełniejszego wyjaśnienia tego terminu zmierzały w podobnym kierunku – szukania źródeł tożsamości wewnątrz organizacji.

Mimo braku zgodności odnośnie do jednoznacznej definicji tożsamości organizacyjnej większość autorów podkreśla istotne znaczenie kilku obszarów ważnych przy jej tworzeniu i funkcjonowaniu. Wśród nich wyróżniają kulturę organizacyjną, strategię, strukturę, historię, prowadzoną działalność i obszar rynku, na którym działa organizacja.

⁶ *Ibidem*, s. 18.

⁷ J.M.T. Balmer, *Corporate identity: the power and the paradox*, „Design Management Journal” 1995, Vol. 6, s. 39-44.

⁸ J.M.T. Balmer, G.B. Soenen, *The acid test of corporate identity management*, „Journal of Marketing Management” 1999, Vol. 15, No. 1-3.

⁹ *Ibidem*, s. 21-22.

¹⁰ Strategor, *Zarządzanie firmą: strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001, s. 501.

Istota wizerunku organizacji

Pojęcia wizerunku (ang. *image*) zaczęto używać w połowie lat 50. XX wieku, zastępując nim określenie pozytywnego *goodwill*. Przez lata powstało wiele definicji wizerunku, mniej lub bardziej zgodnych ze współczesnym podejściem. W miarę jak rozwijał się ów obszar zainteresowania badaczy, wielu z nich korygowało swoje wcześniejsze objaśnienia terminu, dodając kolejne elementy do pokazanej już charakterystyki pojęcia wizerunek. W 1979 roku Marston¹¹ określił wizerunek jako obraz organizacji i korporacji istniejący w umysłach ludzi. Odróżnia on tutaj wizerunek od wiedzy. Z tym podejściem zgadza się Boulding¹². Dla niego również wizerunek stanowi „to, w co się wierzy, że jest”. Jest to zgodne z poglądem wyrażonym w 1961 roku przez Spiegła. Według niego jednostki opierają swoje decyzje nie na tym, jaki jest w rzeczywistości podmiot, ale na tym, jaki wydaje im się być. Tworząc wizerunek, uwzględniają jego cechy, lecz nie oceniają ich obiektywnie. Wizerunek jest bowiem subiektywny. Avenarius uważa, że interesariusze otrzymując od organizacji bodźce, nie tylko je przepracowują, ale też wyrabiają sobie własny obraz, czerpiąc przy tym ze swoich wrażeń i oczekiwań¹³. Trommsdorff definiuje wizerunek jako wieloskładnikową strukturę, powstającą z wartościujących, subiektywnych ocen i wrażeń, połączonych w ogólny obraz zakodowany werbalnie, obrazowo, epizodycznie i metaforycznie¹⁴. Podobnie jak u Spiegła i Avenariusza pojawia się tu element subiektywnej oceny¹⁵.

Na wizerunek organizacji wpływa wiele czynników, zarówno takich, na które ma ona wpływ, jak i od niej niezależnych. Wojcik wymienia dwie grupy zmiennych zaliczane do pierwszej z tych kategorii, mianowicie stan organizacji oraz intensywność i jakość komunikowania¹⁶. Jako stan organizacji określa ona deklarowane wartości oraz umiejętności organizacji (w tym misję, deklarowane normy postępowania, tożsamość i koncepcje działania), stopień ich urzeczy-

¹¹ J.E. Marston, *Modern public relations*, McGraw-Hill, New York 1979.

¹² K.E. Boulding, *Mending the world: quaker insights on the social order*, Pendle Hill Publications, 1986.

¹³ H. Avenarius, H. Heckel, *Schulrechtskunde. Ein Handbuch für Praxis, Recht – sprechung und Wissenschaft*, neubearb. Aufl. 7, 2010, Krefeld, Neuwied, s. 288.

¹⁴ V. Trommsdorff, *An eco-cultural and interpersonal relations approach to development of the lifespan*, w: *Online Readings in Psychology and Culture*, red. W.I. Lonner, D.L. Dinnel, S.A. Hayes, D.N. Sattle, Unit 12, Chapter 1, Center for Cross-Cultural Research, Western Washington University, Bellingham, Washington USA, 2002, <http://www.wvu.edu/culture/Trommsdorff.htm>.

¹⁵ K. Wojcik, *Public relations: wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013, s. 37–39.

¹⁶ *Ibidem*.

wistnienia w działalności, ich trwałość, a także ofertę produktową, marki produktów, realizowane programy, zasoby materialne, finansowe, niematerialne wykorzystywane przez organizację. Ten stan organizacji jest przedmiotem komunikowania interesariuszom. Intensywność i jakość komunikowania jest mierzona m.in. kompetencjami nadawcy w dziedzinie efektywnego upowszechniania informacji, jego wiarygodnością i zaufaniem odbiorców. Na wizerunek organizacji można wpływać przez komunikowanie o jej stanie, który jest zależny w dużej mierze od zarządu, jej kierownictwa i innych funkcjonalnych działów w strukturze organizacyjnej.

Należy tutaj pamiętać, że zgodnie z przedstawionymi definicjami wizerunku duży wpływ na niego mają wrażenia, przekonania oraz odczucia ludzi. Jak twierdzi P.S. Green, wizerunek w mniejszym stopniu zależy od tego, jak organizacja działa, lecz raczej od tego, jak jest pojmowana. Dlatego też Wojcik do dwóch wymienionych czynników wpływu na wizerunek dodaje trzecią kategorię – odbiór i rezonans społeczny odnoszący się zarówno do stanu organizacji, jak również komunikowania o nim. Zależy on od wiedzy odbiorców o organizacji, doświadczeń z nią związanych, wszelkich odczuć jej dotyczących oraz norm społecznych czy grupowych. Można zatem wskazać sferę rozumu oraz sferę uczuciową¹⁷. Zróżnicowany odbiór organizacji i jej komunikatów powoduje, że w świadomości różnych osób wizerunek nigdy nie jest analogiczny. Obserwujących ją interesariuszy motywują rozmaite rzeczy, kierują się oni różnymi wartościami, dlatego w świadomości poszczególnych jednostek mogą tworzyć się zupełnie odmienne wizerunki tej samej organizacji¹⁸. Ponadto wszelkie zmiany w sytuacji obserwatora, jego stanu uczuciowego czy kontekstu społecznego, a także każdy kolejny kontakt z organizacją i doświadczenia z nią związane mogą powodować zmiany w postrzeganiu organizacji przez daną jednostkę.

Jak już wspomniano, wizerunek nie jest odzwierciedleniem obiektywnych informacji o organizacji. Poza wpływającymi na niego czynnikami na obraz organizacji rodzący się w świadomości jej interesariuszy oddziałują pewne zjawiska psychologiczne. Pierwszym z nich jest zjawisko kontrastowania, polegające na generalizowaniu wizerunku na podstawie pojedynczych zdarzeń, faktów, doświadczeń. Ludzie kształtują swoją opinię o danym obiekcie, opierając ją na cechach, faktach, zdarzeniach łatwo dostępnych, spektakularnych, dramatycznych. Dodając do tego skłonność do generalizacji, może okazać się, że wi-

¹⁷ *Ibidem*, s. 41–43.

¹⁸ J. Altkorn, *Wizerunek firmy*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2004, s. 14.

zerunek organizacji oparty zostaje na drugorzędnych i niesprawdzonych faktach, domniemanych cechach¹⁹.

Kolejnym wartym wspomnienia jest zjawisko stabilizacji wizerunku. Polega ono na utrzymaniu powstałego wcześniej wizerunku mimo zmiany czynników, które go ukształtowały. Ludzie nie lubią godzić się z informacjami burzącymi ich dotychczasowe oceny, opinie oraz sposoby postrzegania. Zmiana wizerunku wymaga bowiem dłuższego okresu lub też niezwykle silnych bodźców będących radykalnym zaprzeczeniem dotychczasowych doświadczeń. Ta skłonność ludzi do utrzymywania raz obranego stanowiska może działać zarówno na korzyść organizacji, jak i być dla niej kłopotliwa. Z jednej strony powoduje ona, że trudno pozbyć się ukształtowanego negatywnego wizerunku. Z kolei dla organizacji o dobrej opinii, mającej przejściowe kłopoty, zjawisko stabilizacji wizerunku oznacza, że jedno potknięcie nie musi przekreślać budowanego przez lata pozytywnego obrazu. Uwzględniając jednak działanie zjawiska kontrastowania, rozumowanie to nie wydaje się być w pełni wiarygodne. Ponadto utrzymujący się w czyjejs świadomości ogólny obraz organizacji może zostać przeniesiony na różne jej elementy, np. na produkty, promocję, zarząd, politykę ekologiczną itd. Może to mieć miejsce zarówno w przypadku wizerunku pozytywnego, jak i negatywnego. Jest to zjawisko aureoli lub transferu wizerunku, czyli przeniesienie wrażenia dotyczącego obiektu na poszczególne jego części²⁰.

Modele zarządzania tożsamością organizacyjną

Zarządzanie tożsamością organizacyjną uznaje się za istotny czynnik w budowaniu relacji z interesariuszami. Konstruowane przez badaczy modele zarządzania tożsamością i wizerunkiem pokazują, w jaki sposób określić odpowiednią tożsamość organizacyjną oraz jak ją efektywnie komunikować. Pierwszy taki model został opracowany w 1997 roku przez S.H. Kennedy. Od tamtego czasu powstało ich wiele. Poniżej zostały zaprezentowane te, które w największym stopniu wpłynęły na rozwój teorii zarządzania tożsamością organizacyjną, mianowicie model R. Abratta, H. Stuart, a także J.M.T. Balmera i E.R. Graya.

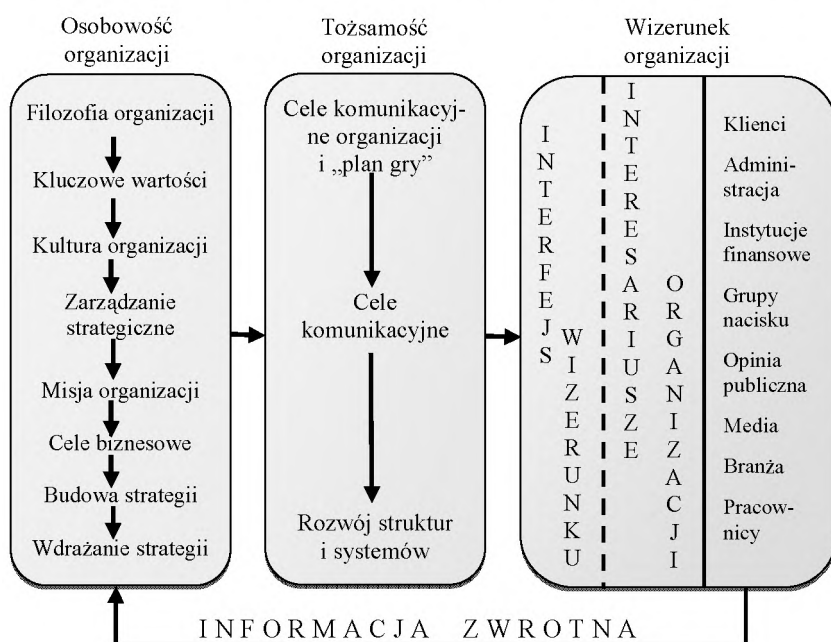
W modelu R. Abratta (rys. 1) zostały pokazane wzajemne relacje między osobowością organizacyjną, tożsamością organizacyjną i wizerunkiem organizacyjnym. Zrozumienie ich wzajemnego oddziaływania na siebie pozwala świadomie i efektywnie zarządzać procesami ich tworzenia. Trzeba pamiętać,

¹⁹ K. Wojcik, *Public relations...*, s. 44.

²⁰ *Ibidem*, s. 46–47.

że autor modelu interpretował tożsamość organizacyjną inaczej niż współcześnie. Definiował ją jako zbiór znaków szczególnych pozwalających rozpoznać organizację oraz wyróżnić ją spośród innych. Mimo to omawiany model zasługuje na uwagę. R. Abratt wprowadził w nim pojęcie osobowości organizacyjnej, czyli połączenia filozofii, misji, kluczowych wartości i celów. Obecnie elementy te zawierają się w wielu koncepcjach tożsamości organizacyjnej. Pierwszy też wprowadził interfejs koncepcji tożsamości i wizerunku. Słabością modelu jest brak odniesień do otoczenia organizacji.

Proces zarządzania wizerunkiem organizacyjnym

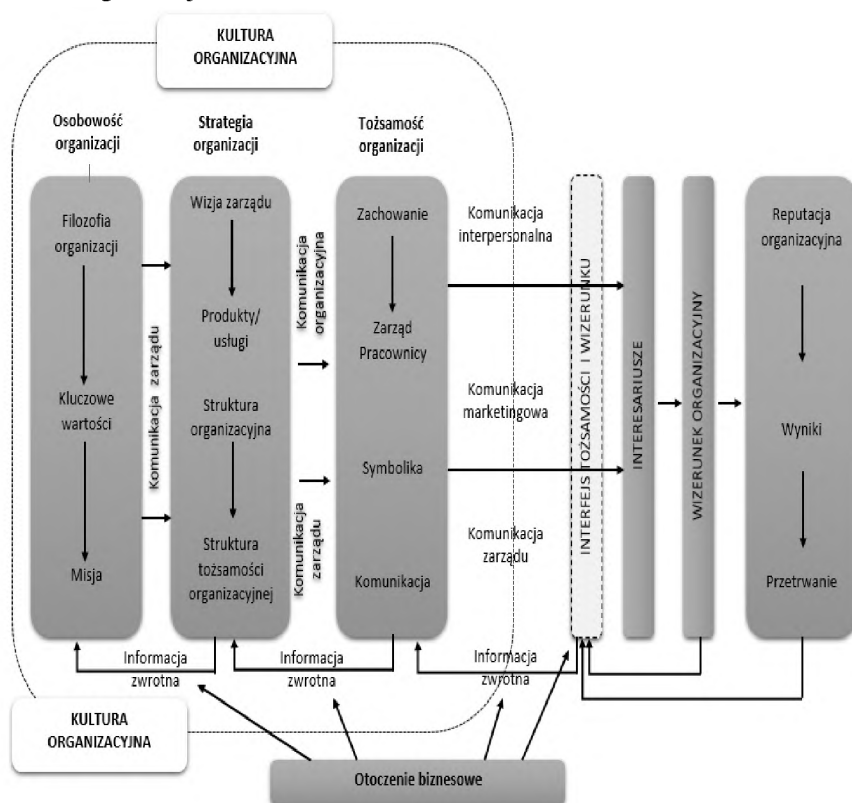


Rys. 1. Model Abratta

Źródło: R. Abratt, *A new approach to the corporate image management*, „Journal of Marketing Management”, Vol. 5, Nr 1/1989, s. 63–76.

Model H. Stuart stanowi rozwinięcie modelu stworzonego przez R. Abratta i jest jednym z najbardziej kompleksowych modeli dotyczących zarządzania tożsamością organizacyjną (rys. 2). H. Stuart uwzględniła kulturę organizacyjną jako kontekst dla całego procesu oraz dodała kolejny etap zarządzania tożsamością organizacyjną – reputację organizacji. Główną zaletę jej modelu stanowi zebranie różnych koncepcji wcześniej wprowadzonych przez innych autorów. Jego wadą jest podejście do wizerunku oraz reputacji jak do głównego celu

zamiast środka kształtowania oczekiwanego zachowania interesariuszy w stosunku do organizacji.

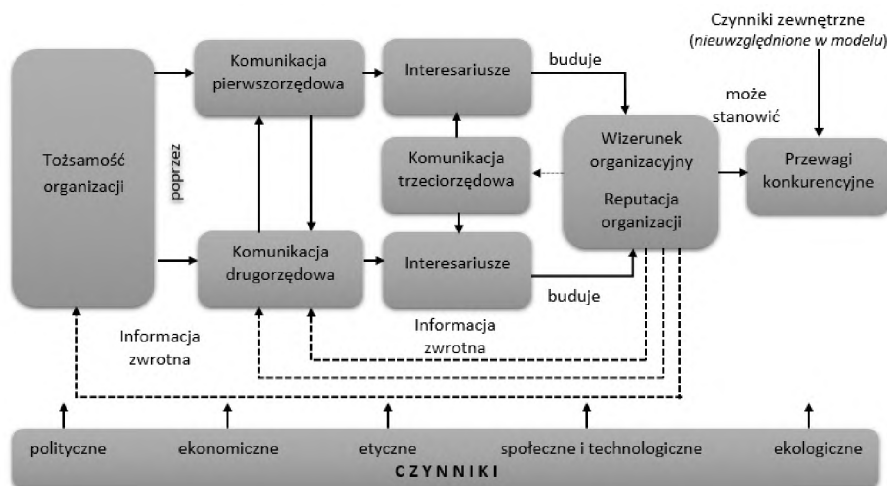


Rys. 2. Model H. Stuart

Źródło: H. Stuart, *Towards a definitive model of the corporate identity management process*, *Corporate Communications*, „An International Journal” 1999, No 4(4), s. 200–207; H. Stuart, *Exploring corporate identity/corporate image interface an empirical study of accounting firms*, „Journal of Communication Management” 1998, Vol. 2, No. 4, s. 357–371.

Model J.M.T. Balmera i E.R. Graya wskazuje cel, którym jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej (rys. 3). Nie kończy się na reputacji, jak przykładowo model H. Stuart. Główną zaletę tego modelu stanowi wskazanie czynników otoczenia biznesowego wpływającego na proces zarządzania tożsamością organizacji. Należą do nich: skrócenie cyklu życia produktu, programy prywatyzacyjne, deregulacje, zwiększona konkurencja między organizacjami państwowymi oraz non profit, globalizacja i tworzenie stref wolnego handlu, zwiększająca się konkurencja w sektorze usług, fuzje i przejęcia, oczekiwania społeczne dotyczące odpowiedzialności społecznej biznesu, niedobór wysoko wykwalifikowanego personelu, przełamanie granic między zewnętrznymi i wewnętrznymi-

mi perspektywami organizacji. Na każdą organizację wpływa przynajmniej jeden z tych czynników. Stanowią one siłę napędową procesu zarządzania tożsamością organizacyjną.



Rys. 3. Model Balmera i Graya

Źródło: J.M.T. Balmer, E.R. Gray, *Corporate identity and corporate communications: creating a strategic advantage*, „Corporate Communications: an International Journal” 1999, Vol. 4, Nr 4, s. 171–176.

Do zasług J.M.T. Balmera i E.R. Graya należy dopisać również podział komunikacji na pierwszorzędową, drugorzędową i trzeciorzędową. Pierwszorzędowa obejmuje dobra i usługi, zachowanie w stosunku do pracowników oraz pracowników względem pozostałych interesariuszy, zachowania rynkowe i pozarynkowe. Komunikacja drugorzędowa dotyczy komunikacji formalnej (promocja sprzedaży, reklama, PR itp.) i systemu identyfikacji wizualnej. Trzeciorzędowa dotyczy z kolei komunikacji nieformalnej, czyli np. wizerunku w mediach, komunikacji organizacyjnej konkurencji, Word of Mouth²¹.

Przedstawione modele są tylko fragmentem dorobku badaczy zarządzania tożsamością organizacyjną. Już na ich podstawie można zaobserwować, jakie są różnice w podejściach na przestrzeni lat oraz jak stopniowo poszerzał się horyzont badań.

Podsumowanie

Z przeprowadzonych badań jednoznacznie wynika, że istnieje wiele czynników kształtujących tożsamość organizacyjną. Jako najważniejsze wymieniane

²¹ J. Berniak-Woźny, *Tożsamość organizacji i modele zarządzania tożsamością organizacyjną*, „Zarządzanie Zmianami” 2011, nr 2, s. 6–11.

są symbolika, komunikacja, strategia i zachowania. Zarządzanie tymi obszarami pozwala kontrolować tożsamość firmy, wynikającą z osobowości organizacji (cechy uczestników organizacji i samej organizacji) i wpływającą na jej wizerunek. W ciągu ostatnich lat zagadnienie tożsamości organizacji spotkało się z zainteresowaniem zarówno teoretyków, jak i praktyków, co jest przyczyną mnogości prób definiowania pojęcia tożsamości i pojęć pokrewnych. Jednak koncepcje zarządzania tożsamością organizacji integrujące i porządkujące zagadnienia związane z marketingiem, zachowaniami organizacyjnymi, wizerunkiem, reputacją, marką itp., są instrumentarium, które umożliwia zarządzającym podjęcie się trudnej sztuki budowania jednego z najwartościowszych aktywów.

Bibliografia

- Abratt R., *A new approach to the corporate image management*, „Journal of Marketing Management” 1989, Vol. 5, No. 1.
- Altkorn J., *Wizerunek firmy*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2004.
- Avenarius H., Heckel H., *Schulrechtskunde. Ein Handbuch für Praxis, Rechtsprechung und Wissenschaft. neubearb.* Aufl. 7, 2010, Krefeld, Neuwied.
- Balmer J.M.T., Gray E.R., *Corporate identity and corporate communications: creating a strategic advantage*, „Corporate Communications: an International Journal” 1999, Vol. 4, No. 4.
- Balmer J.M.T., *Corporate identity: the power and the paradox*, „Design Management Journal” 1995, Vol. 6.
- Balmer J.M.T., Soenen G.B., *The acid test of corporate identity management*, „Journal of Marketing Management” 1999, Vol. 15, No. 1–3.
- Berniak-Woźny J., *Tożsamość organizacji i modele zarządzania tożsamością organizacji*, „Zarządzanie Zmianami” 2011, nr 2.
- Boulding K.E., *Mending the world: quaker insights on the social order*, Pendle Hill Publications, 1986.
- Dąbrowski T.J., *Tożsamość przedsiębiorstwa jako czynnik kształtujący jego reputację*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 1.
- Gregory J.R., Wiechman J.G., *Marketing corporate image: the company as your number one product*, NTC Business Books, Chicago 1999.
- Marston J.E., *Modern public relations*, McGraw-Hill, New York 1979.
- Rzemieniak M., *Zarządzanie niematerialnymi wartościami przedsiębiorstw*, Wyd. Dom Organizatora, TNOiK, Toruń 2013.
- Strategor, *Zarządzanie firmą: strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001.
- Stuart H., *Towards a definitive model of the corporate identity management process, corporate communications*, „An International Journal” 1999, No. 4(4).
- Stuart H., *Exploring corporate identity/corporate image interface an empirical study of accounting firms*, „Journal of Communication Management” 1998, Vol. 2., No. 4.
- Trommsdorff V., *An eco-cultural and interpersonal relations approach to development of the lifespan*, w: *Online readings in psychology and culture*, red. W.I. Lonner, D.L. Dinnel, S.A. Hayes, D.N. Sattle, Unit 12, Chapter 1, Center for Cross-Cultural

Research, Western Washington University, Bellingham, Washington USA, 2002, <http://www.wvu.edu/culture/Trommsdorff.htm>.

Wojcik K., *Public relations: wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.

Zarębska A., *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009.

MODELS OF MANAGEMENT OF THE ORGANIZATIONAL IDENTITY

Summary

At first organizational identity was perceived somewhat secondary to the process of building the image. Then it was analyzed in terms of the competitiveness of organizations. Consequently, there emerged models of identity, image and reputation of the organization management. In recent years, the prospect of identity has become an interdisciplinary nature and, therefore, it is the starting point for many concepts in management and marketing, in particular, communication, organizational behavior, brand management and brand image. The main objective of the paper is presenting model approach for the issues of identity management.

Keywords: identity, image, identity models

Translated by Magdalena Rzemieniak