



instytut lotnictwa
warszawa, rok założenia 1926

minib 23

marketing instytucji
naukowych i badawczych

nr 1(23)/2017



Research
for future

eISSN 2353-8414
pISSN 2353-8503
marzec 2017



**ZEWNĘTRZNY WIZERUNEK UCZELNI
W ROLI PRACODAWCY JAKO PODSTAWA
SEGMENTACJI MŁODYCH
POTENCJALNYCH PRACOWNIKÓW**

ZEWNĘTRZNY WIZERUNEK UCZELNI W ROLI PRACODAWCY JAKO PODSTAWA SEGMENTACJI MŁODYCH POTENCJALNYCH PRACOWNIKÓW

OUTER IMAGE OF UNIVERSITY IN THE ROLE OF EMPLOYER AS THE BASE
OF SEGMENTATION OF YOUNG POTENTIAL EMPLOYEES

dr hab., prof. nadzw. Agnieszka Izabela Baruk

Politechnika Łódzka, Polska

Wydział Organizacji i Zarządzania,

Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji, Zakład Innowacji i Marketingu

agnieszka.baruk@poczta.onet.pl

dr Anna Goliszek

Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Polska

Katedra Zarządzania i Marketingu

anna.goliszek@up.lublin.pl

DOI: 10.14611/minib.23.03.2017.05



Streszczenie

W artykule przedstawiona została problematyka zewnętrznego wizerunku uczelni jako pracodawcy. W części teoretycznej zwrócono uwagę na fakt występowania luki wiedzy w tym zakresie. Wizerunek pracodawcy analizowany jest relatywnie rzadziej niż wizerunek produktu, czy oferenta. Ponadto, pisze się o nim raczej w odniesieniu do przedsiębiorstw, a nie w odniesieniu do uczelni. Szczególnie jest to widoczne w przypadku jej postrzegania w roli pracodawcy przez uczestników zewnętrznego rynku pracy. Dlatego w empirycznej części artykułu przygotowanej w oparciu o wyniki pierwotnych badań ankietowych przeprowadzonych wśród młodych potencjalnych pracowników określono skojarzenia z uczelniami jako pracodawcą. Zastosowana metoda analizy czynnikowej pozwoliła na ich pogrupowanie, a w konsekwencji na dokonanie segmentacji respondentów. Uzyskane wyniki pozwalają na stwierdzenie, że skojarzenia z uczelniami w roli pracodawcy wyraźnie różniły sześć wyodrębnionych segmentów. Jednak tylko przedstawiciele dwóch z nich mieli skojarzenia o jednoznacznie pozytywnym wydźwięku, natomiast pozostałe segmenty obejmowały osoby mające gorsze zdanie na temat uczelni jako pracodawcy. Było to widoczne zwłaszcza w przypadku pierwszego z nich. Na tej podstawie można odrzucić hipotezę H1, nie należy jednak odrzucać hipotezy H2 mówiącej, że respondenci postrzegali uczelnię jako pracodawcę głównie w negatywnym świetle. Jest to istotną wskazówką dla uczelni, gdyż jej negatywny subwizerunek jako pracodawcy ujemnie wpływa na jej ogólny obraz.

Słowa kluczowe: wizerunek, pracodawca, pracownik, uczelnia, segmentacja



Summary

In the article problems of outer image of university as employer are presented. In the theoretical part the gap of knowledge in this scope is identified. It must be underlined that employer image is analysed relatively more seldom than product image or offeror image. It is presented rather in the case of enterprises not in the case of universities. The lack of publications and researches is especially visible in the relation to the perceiving of university in the role of employer by participants of outer labour market. That's why in the empirical part of this article prepared on the base of the results of field questionnaire research conducted among young potential employees the connotations with university as employer are identified. Applying the method of factor analysis allows to group these connotations. These groups may be treated as the segments of respondents. There are 6 such segments which are very different. Only 2 of them involve respondents declaring positive opinions about universities in the role of employer. The participants of the others segments have rather or completely bad opinions in this matter. It is especially visible in the case of the first segment. On this base the hypothesis H1 can be rejected but H2 shouldn't be rejected. Respondents perceive university rather in the negative light. It is very important advice for each university because its negative image in the role of employer influences on its general image.

Keywords: image, employer, employee, university, segmentation

Wprowadzenie teoretyczne

Każdy uczestnik współczesnego rynku funkcjonuje w określonym układzie relacji, które w mniej lub bardziej sformalizowany sposób łączą go z innymi uczestnikami rynku. Specyfika tych relacji wpływa m.in. na opinie na temat danego podmiotu kształtujące się w jego otoczeniu. Są one podstawą określonego sposobu jego postrzegania. Z jednej strony może się on różnić w zależności od roli rynkowej, jaką biorą pod uwagę oceniające go jednostki, z drugiej zaś strony każda z nich może odmiennie go oceniać, gdyż dysponuje innym specyficznym dla siebie potencjałem percepcyjnym, zwłaszcza poziomem wrażliwości na określone bodźce. Wypadkową tych mikrowizerunków jest uśredniony, czyli rynkowy wizerunek danego podmiotu, przy czym można tutaj mówić zarówno o jego wizerunku w odniesieniu do poszczególnych ról, jakie spełnia, jak i o ogólnym wizerunku ukształtowanym na ich podstawie.

Jedną z ról, które są spełniane przez każdego współczesnego oferenta, w tym przez uczelnie, jest rola pracodawcy. W odróżnieniu od pozostałych ról rynkowych w przypadku roli pracodawcy praktycznie równorzędne znaczenie ma wizerunek wewnętrzny i zewnętrzny. Każdy oferent jako pracodawca jest bowiem postrzegany w określony sposób zarówno przez aktualnie zatrudnionych u niego pracowników, jak i przez uczestników zewnętrznego rynku pracy, czyli przez potencjalnych pracowników. W przypadku innych ról rynkowych, np. roli dostawcy określonych wartości, relatywnie znacznie ważniejszy jest jego zewnętrzny image, gdyż odbiorcy są uczestnikami otoczenia marketingowego oferenta. Przemyślane działania zmierzające do budowania zewnętrznego i wewnętrznego wizerunku atrakcyjnego pracodawcy poparte autentyczną dbałością o pracowników sprzyjają kształtowaniu między nimi i pracodawcą silnych relacji emocjonalnych prowadząc do stworzenia niepowtarzalnego układu relacyjnego¹ stanowiącego kluczowy wyróżnik danego podmiotu.

Mimo tych jednoznacznie pozytywnych efektów, warto zwrócić uwagę, że uczelnie nie przywiązują zbyt dużej uwagi do kwestii wizerunkowych, co zdecydowanie odróżnia je od takich oferentów, jak przedsiębiorstwa produkcyjne i handlowe². Jeśli nawet podejmowane są przez nie jakieś działania o charakterze wizerunkowym, mają one na celu oddziały-

wanie na odbiorców oferty edukacyjnej. Praktycznie nie podejmuje się jednak żadnych działań zmierzających do kształtowania wizerunku uczelni w roli pracodawcy, niezależnie, czy chodzi o wewnętrzny, czy o zewnętrzny rynek pracy. Uczelnie nie wykazują także aktywności związanej z identyfikowaniem sposobu ich postrzegania przez uczestników obu wymienionych rynków, co wskazuje na brak marketingowego podejścia w stosunku do pracowników³. Należy podkreślić, że dokonanie diagnozy stanu obecnego w tym zakresie jest warunkiem koniecznym podjęcia właściwych działań wizerunkowych w ramach kompleksowego procesu zarządzania wizerunkiem. Jej wyniki pozwalają bowiem na zaplanowanie takich form aktywności, których zastosowanie umożliwi skuteczne budowanie i utrwalanie pozytywnego wizerunku uczelni w roli pracodawcy. Oczywiście, działania z zakresu diagnozy powinny być realizowane równoległe w odniesieniu do samej uczelni, jak i jej otoczenia.

Warto zwrócić uwagę, że niedoborowi praktycznych działań wizerunkowych w przypadku uczelni towarzyszy niedobór opracowań naukowych poświęconych tej problematyce, przy czym chodzi zarówno o opracowania polskich, jak i zagranicznych autorów. Co prawda, można wskazać pojedyncze publikacje, w których jest mowa o wizerunku uczelni jako pracodawcy, ale analiza ich treści wskazuje, że chodzi w nich raczej o kształtowanie marki, a nie wizerunku⁴. Efektem tego niedoboru jest wyraźnie widoczna luka wiedzy oraz luka badawcza⁵, których wypełnienie wydaje się konieczne, zwłaszcza w sytuacji rosnących trudności rynkowych polskich uczelni nie tylko w zakresie konkurencji o kandydatów na studentów, ale również w zakresie konkurencji o najlepszych pracowników.

Dlatego w niniejszym artykule podjęto próbę zidentyfikowania skojarzeń, jakie mają z uczelnią jako pracodawcą reprezentanci młodych potencjalnych pracowników, którzy dopiero mają uaktywnić się na rynku pracy. Uwzględniając wspomniany wcześniej fakt występowania niejednokrotnie znacznego zróżnicowania sposobów postrzegania tego samego podmiotu, co wynika m.in. ze zindywidualizowanego sposobu interpretowania tych samych aspektów spełniania danej roli, podjęto także próbę dokonania segmentacji respondentów opartej na kryterium psychograficznym⁶. Tym samym w niniejszym artykule zmierzano do osiągnięcia następujących celów badawczych:

- 1) określenia skojarzeń respondentów z uczelnią jako pracodawcą,
- 2) dokonania segmentacji respondentów ze względu na skojarzenia, jakie mieli z uczelnią jako pracodawcą,
- 3) wskazania kierunków działań wizerunkowych, jakie powinny być podejmowane przez uczelnię zależnie od specyfiki konkretnego segmentu.

W procesie realizacji wymienionych dążeń weryfikacji empirycznej poddano dwie następujące hipotezy badawcze:

H1 — respondenci postrzegają uczelnię jako pracodawcę głównie w pozytywnym świetle,

H2 — respondenci postrzegają uczelnię jako pracodawcę głównie w negatywnym świetle.

Ogólna charakterystyka badań empirycznych

Dążąc do osiągnięcia celów badawczych i zweryfikowania sformułowanych hipotez badawczych przeprowadzono badania ankietowe⁷ wśród 150 studentów kończących naukę na I lub na II stopniu studiów dziennych jako potencjalnych pracowników⁸. Miały one charakter bezpośredni, wymagający osobistego kontaktu badacza z badanymi podmiotami. Zostały zrealizowane w I półroczu 2016 roku. Do analizy statystycznej zakwalifikowano wszystkie kwestionariusze ankiety. W ramach wspomnianej analizy wykorzystano metodę analizy czynnikowej.

Analizę czynnikową zastosowano w celu redukcji liczby zmiennych wpływających na badaną kategorię (czyli skojarzenia respondentów z uczelnią jako pracodawcą) oraz w celu wykrycia wewnętrznych ukrytych współzależności w związkach pomiędzy tymi zmiennymi. Do wyodrębnienia czynników zastosowano metodę głównych składowych. Określenia liczby czynników wspólnych dokonano za pomocą techniki kryterium Kaisera. Natomiast rotację czynników wykonano metodą znormalizowanej varimax. W ramach czynników wyodrębniono zmienne o najwyższych ładunkach czynnikowych względem danych czynników ($> 0,6$)⁹.

Respondentom przedstawiono 18 stwierdzeń odzwierciedlających skojarzenia z uczelnią jako miejscem pracy.¹⁰ z nich miało wydźwięk pozytywny, pozostałe zaś negatywny. Zostały one wyodrębnione na podstawie wyników analizy poznawczo-krytycznej literatury przedmiotu oraz na podstawie wyników wywiadów nieustrukturyzowanych. Każde z tych stwierdzeń miało zostać ocenione przez ankietowanych w pięciostopniowej skali Likerta, w której ocena 5 oznaczała zdecydowanie tak, 4 — raczej tak, 3 — ani tak, ani nie, 2 — raczej nie, natomiast 1 — zdecydowanie nie. Zastosowanie tej skali jest warunkiem koniecznym, aby możliwe było wykorzystanie metody analizy czynnikowej.

Segmentacja respondentów na podstawie postrzegania uczelni jako potencjalnego pracodawcy

Zastosowanie metody analizy czynnikowej pozwoliło na wyodrębnienie czynników odzwierciedlających skojarzenia z uczelnią jako miejscem pracy, a tym samym sposób jej postrzegania jako potencjalnego pracodawcę. Na podstawie kryterium Kaisera dla ogółu badanych wyodrębniono sześć czynników (składowych głównych), które mają wartości własne większe niż 1. W sumie wyjaśniają one prawie 65% całkowitej zmienności badanego zjawiska (tabela 1). Pierwszy z nich o największej wartości własnej wynoszącej 3,548 wyjaśnia prawie 20% całkowitej zmienności układu. Obejmuje on 4 skojarzenia o negatywnym wydźwięku wskazujące na zdecydowanie ujemne postrzeżenie przez reprezentantów młodych potencjalnych pracowników uczelni jako miejsca pracy (tabela 2). Ponadto, w ramach tego czynnika zmienna odnosząca się do skojarzenia z możliwością zrobienia kariery zawodowej ma ładunek czynnikowy o dużej wartości ujemnej. Oznacza to, że osoby, które kojarzyły uczelnię przede wszystkim z brakiem perspektyw rozwoju zawodowego, niskimi płacami, niepewnością i brakiem stabilizacji oraz z niskim prestiżem społecznym nie miały jednocześnie skojarzeń z uczelnią jako miejscem, gdzie możliwe jest zrobienie kariery zawodowej. Potwierdza więc fakt, że pierwszy wyodrębniony czynnik ma jednoznacznie negatywny wydźwięk. Można zatem stwierdzić, że należy odrzucić hipotezę badawczą H1, nie należy natomiast odrzucać hipotezy badawczej H2.

Tabela 1. Hierarchia czynników ze względu na ich wartości własne
ustalone na bazie kryterium Kaisera

Składowe główne (czynniki)	Wartość własna składowej głównej	% ogółu wartości własnych (wariancja)	Skumulowana wartość własna	Skumulowany % wartości własnych
Czynnik 1	3,548	19,710	3,548	19,710
Czynnik 2	2,073	11,517	5,621	31,226
Czynnik 3	1,659	9,216	7,280	40,442
Czynnik 4	1,637	9,094	8,917	49,536
Czynnik 5	1,426	7,923	10,343	57,459
Czynnik 6	1,346	7,479	11,689	64,938

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Druga z wyodrębnionych składowych głównych o wartości własnej 2,073 wyjaśnia już znacznie mniejszą część badanego zjawiska. Tworzy ją 1 zmienna związana z kojarzeniem uczelni jako miejsca pracy, w którym pracownicy mają relatywnie mniej wolnego czasu niż u innych pracodawców. Warto także zwrócić uwagę, że w ramach tej składowej zmiennej odzwierciedlająca przeciwstawne skojarzenie, czyli z miejscem, gdzie pracownicy mają stosunkowo więcej czasu wolnego, ma ładunek czynnikowy o bardzo dużej wartości ujemnej. Wynika z tego, że badane osoby postrzegające uczelnię jako miejsce pracy, w którym pracownicy dysponują mniejszymi zasobami czasu wolnego nie miały z nią przeciwstawnych skojarzeń. Można zatem stwierdzić, że uczelnia jako pracodawca postrzegana jest w ramach tego czynnika relatywnie gorzej niż inni pracodawcy, chociaż zmienna tworząca drugi czynnik nie ma aż tak silnie negatywnego charakteru jak zmienne tworzące pierwszą składową główną.

Cztery kolejne czynniki mają wartości własne poniżej 2,00 i wyjaśniają mniej niż 10% całkowitej zmienności układu (tabela 1). Ich znaczenie w wyjaśnieniu badanego zjawiska jest zatem stosunkowo mniejsze. Nie oznacza to jednak, że można je pominąć w analizie. Mają bowiem wartości własne przekraczające 1. Trzeci czynnik obejmuje 2 zmienne, których specyfika sprawia, że nie ma on jednoznacznego wy-

dźwięku (tabela 2). Jedna z tych zmiennych odzwierciedla bowiem skojarzenie z pewnością zatrudnienia i stabilizacją zawodową, druga jednak wskazuje na kojarzenie uczelni jako miejsca pracy wywołującego u pracownika poczucie wstydu. Brak jednoznaczności interpretacyjnej odróżnia tą składową główną od drugiego, a tym bardziej od pierwszego czynnika. Należy jednak podkreślić, że zawiera ona w sobie element negatywny. Nie można tym samym określić jej mianem czynnika o wydźwięku pozytywnym.

Czwarty czynnik cechuje się natomiast jednoznacznie pozytywnym wydźwiękiem. Tworzy go bowiem zmienna odzwierciedlająca skojarzenie z uczelnią jako miejscem pracy o wysokim prestiżu społecznym. Ponadto, osoby postrzegające uczelnię w ten sposób nie dostrzegały w niej pracodawcy, u którego praca jest jedynie łatwa i przyjemna. Zmienna związana z tym skojarzeniem w ramach analizowanego czynnika ma bowiem ładunek czynnikowy o dużej wartości ujemnej.

Piąty czynnik również ma wydźwięk pozytywny, co upodabnia go do czwartej składowej głównej. Obejmuje 2 zmienne, z których zmienna o wyższym ładunku czynnikowym odzwierciedla kojarzenie uczelni z możliwością imponowania innym ludziom, zaś zmienna o relatywnie znacznie niższym ładunku czynnikowym wskazuje na kojarzenie uczelni z miejscem pracy, gdzie można dzielić się swoją wiedzą z innymi osobami. Imponowanie innym jest przeciwieństwem ujemnych emocji, jakie powstają wraz z odczuwaniem wstydu, które występowało w ramach trzeciego czynnika. Możliwość dzielenia się wiedzą także odnosi się do dodatnich emocji, jakie z kolei niesie ze sobą wzbogacanie potencjału innych osób poprzez przekazywanie im zasobów własnego potencjału intelektualnego.

Ostatni z wyodrębnionych czynników, podobnie jak pierwsza składowa główna, ma jednoznacznie negatywny wydźwięk. Tworzy go bowiem 1 zmienna odzwierciedlająca dostrzeganie w uczelni przede wszystkim miejsca, w którym pracownik naukowy jest zmuszony dzielić się swoją wiedzą. Określenie konieczność, w odróżnieniu od określenia możliwość, wskazuje bowiem na odczuwanie przymusu do czegoś, czego pracownik chciałby uniknąć, zachowując posiadaną wiedzę dla siebie.

Tabela 2. Wyniki analizy czynnikowej skojarzeń z uczelnią jako miejscem pracy

Zmienne	Czynniki					
	1	2	3	4	5	6
Brak perspektyw rozwoju zawodowego	0,876	-0,052	0,141	0,023	0,023	-0,055
Niskie płace	0,789	0,115	0,095	-0,170	-0,055	0,290
Niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej	0,766	0,134	0,190	0,221	0,081	0,118
Niski prestiż społeczny	0,704	-0,029	0,240	-0,368	-0,125	-0,210
Możliwość zrobienia kariery zawodowej	-0,696	0,198	0,224	0,143	-0,171	0,101
Mniejsza niż w innym miejscach ilość wolnego czasu	-0,006	0,873	-0,020	0,122	-0,075	0,072
Większa niż w innych miejscach ilość wolnego czasu	0,113	-0,850	0,017	0,045	0,039	-0,138
Szybkie wypalenie energii zawodowej i życiowej	0,389	0,514	0,076	-0,326	-0,069	-0,202
Pewność zatrudnienia i stabilizacji zawodowej	0,003	-0,073	0,853	-0,032	0,065	-0,021
Wstyd z powodu miejsca pracy	0,329	0,069	0,844	-0,084	-0,055	-0,059
Bardzo łatwa i przyjemna praca	-0,073	0,051	0,077	-0,706	-0,005	0,053
Wysoki prestiż społeczny	-0,458	0,084	-0,034	0,645	0,138	0,056
Możliwość imponowania innym	-0,116	-0,294	0,077	0,035	0,776	0,058
Możliwość dzielenia się swoją wiedzą z innymi	-0,021	0,307	-0,104	0,209	0,651	-0,037
Możliwość „bycia wiecznie młodym” dzięki ciągłym kontaktom z młodzieżą	-0,257	0,143	-0,049	0,209	-0,499	-0,086
Konieczność dzielenia się swoją cenną wiedzą z innymi	0,050	-0,043	-0,025	-0,216	0,016	0,788
Wysokie płace	0,039	0,164	-0,078	0,178	0,141	0,518
Bardzo odpowiedzialna i trudna, ale przynosząca satysfakcję praca	-0,135	0,034	0,079	0,436	-0,194	0,462

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Dokonując porównania wyników analizy czynnikowej z analizą średnich ocen, jakie uzyskano dla każdego z 18 skojarzeń, można wyraźnie zauważyć, że do grup skojarzeń oznaczonych w tabeli 3 jako „A”, „B” i „C” należały praktycznie tylko skojarzenia o wydźwięku pozytywnym, z wyjątkiem skojarzenia, jakim była konieczność dzielenia się swoją cenną wiedzą. Na tej podstawie można byłoby wyciągnąć wniosek o relatywnie dobrym zewnętrznym image'u uczelni jako pracodawcy¹⁰.

Należy jednak pamiętać, że metoda analizy średnich ocen nie pozwala na badanie ukrytych zależności między kategoriami, co jest możliwe dopiero dzięki zastosowaniu metody analizy czynnikowej. Jej z kolei rezultaty, jak wynika z dotychczasowych rozważań, nie mają tak optymi-

stycznego wydzwiku. Wręcz przeciwnie, chociażby pierwsza składowa główna wyjaśniająca zdecydowanie największą część zmienności badanego zjawiska obejmowała zmienne obrazujące jednoznacznie negatywne skojarzenia z uczelnią jako miejscem pracy. Z drugiej strony, zmienna odzwierciedlająca skojarzenie z możliwością dzielenia się wiedzą z innymi osobami, która uzyskała najwyższą ocenę średnią znalazła się dopiero w piątym czynnika. Natomiast zmienna obrazująca skojarzenie z możliwością zrobienia kariery zawodowej, która zajęła drugie miejsce w hierarchii ustalonej na podstawie wartości średnich ocen, nie weszła do żadnej z sześciu składowych głównych wyodrębnionych podczas analizy czynnikowej, co więcej w ramach pierwszego czynnika jej ładunek czynnikowy miał dużą wartość ujemną.

Tabela 3. Klasyfikacja skojarzeń z uczelnią jako miejscem pracy

Oceniane skojarzenia	Ocena średnia	Pozycja wśród ogółu skojarzeń	Grupa skojarzeń
Możliwość dzielenia się swoją wiedzą z innymi	4,60	1	A (kluczowe)
Możliwość zrobienia kariery zawodowej	4,06	2	
Konieczność dzielenia się swoją cenną wiedzą z innymi	3,87	3	B (bardzo ważne)
Wysoki prestiż społeczny	3,85	4	
Pewność zatrudnienia i stabilizacji zawodowej	3,64	5	
Bardzo odpowiedzialna i trudna, ale przynosząca satysfakcję praca	3,64	5	
Możliwość imponowania innym	3,53	7	
Wysokie płace	3,36	8	C (ważne)
Możliwość „bycia wiecznie młodym” dzięki ciągłym kontaktom z młodzieżą	3,26	9	
Większa niż w innych miejscach ilość wolnego czasu	3,15	10	
Bardzo łatwa i przyjemna praca	2,96	11	D (średnio ważne)
Mniejsza niż w innych miejscach ilość wolnego czasu	2,57	12	
Niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej	2,38	13	
Niskie płace	2,36	14	
Szybkie wypalenie energii zawodowej i życiowej	2,30	15	
Niski prestiż społeczny	1,98	16	E (mało ważne)
Brak perspektyw rozwoju zawodowego	1,74	17	
Wstyd z powodu miejsca pracy	1,39	18	

Źródło: opracowanie własne na podstawie Baruk, A. (2016). Postrzeganie uczelni jako pracodawcy przez młodych potencjalnych pracowników. *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*, nr 3.

Potwierdza to konieczność stosowania oprócz klasycznych metod analizy także bardziej zaawansowanych metod analizy statystycznej. Ich wyniki umożliwiają poddanie weryfikacji wniosków wyciągniętych na podstawie zastosowania klasycznych metod. Odzwierciedlają bowiem zjawiska i ukryte zależności, których nie można zbadać za pomocą wspomnianych metod klasycznych.

Należy podkreślić, że składowe główne wyodrębnione podczas analizy czynnikowej takich kategorii, jakimi są skojarzenia respondentów, można interpretować jako segmenty badanych osób wyłonione ze względu na kryterium psychograficzne (tabela 4). Skojarzenia, wskazując na określony sposób postrzegania przedmiotu lub podmiotu, którego dotyczą, odzwierciedlają bowiem jednocześnie określone postawy ankietowanych w stosunku do niego. Biorąc pod uwagę specyfikę zmiennych tworzących poszczególne czynniki, a tym samym stanowiących podstawę do dokonania charakterystyki poszczególnych segmentów, można stwierdzić, że wśród sześciu z nich jedynie dwa mają jednoznacznie pozytywny charakter. Jest to segment czwarty i piąty. W przypadku pierwszego z nich na plan pierwszy wysuwa się dostrzeżenie w uczelni pracodawcy, u którego praca jest równoznaczna z wysokim prestiżem społecznym, a więc kojarzenie jej przede wszystkim z możliwością zaspokajania potrzeb uznania (czyli potrzeb psychicznych). Z kolei w przypadku drugiego z nich dostrzegana jest możliwość spełniania potrzeb społecznych (dzielenie się wiedzą z innymi pozwala na budowanie i zacieśnianie wzajemnych relacji interpersonalnych), potrzeb uznania (bycie docenianym przez innych, którym się imponuje) oraz potrzeb samorealizacji (dzielenie się wiedzą pozwala na spełnianie się poprzez przekazywanie innym osobom tego, czym się dysponuje). Oba te segmenty skupiają zatem osoby, które relatywnie łatwiej byłoby uczelni pozyskać jako pracowników. Jej wizerunek ukształtowany w ich świadomości jest bowiem jednoznacznie pozytywny.

Z pewnością zdecydowanie inaczej jest w przypadku pozostałych czterech segmentów, zwłaszcza jednak w przypadku pierwszego z nich. Należą bowiem do niego osoby mające z uczelnią tylko negatywne skojarzenia odzwierciedlające jej jednoznacznie zły wizerunek jako pracodawcy. Co więcej, dostrzegają one w uczelni pracodawcę, który nie jest w stanie zapewnić możliwości spełnienia praktycznie żadnej grupy potrzeb, począwszy od potrzeb bezpieczeństwa materialnego, kończąc na potrzebach sa-

morealizacji. Można tym samym stwierdzić, że przekształcenie reprezentantów tego segmentu z potencjalnych w rzeczywistych pracowników wydaje się prawie niemożliwe. Wymagałoby bowiem całkowitego odbudowania sposobu postrzegania przez nich uczelni. Nie można jednak uznać, że do tego typu grup potencjalnych pracowników nie trzeba kierować działań marketingowych. Wręcz przeciwnie, w stosunku do nich tym bardziej należy podjąć kompleksowe działania mające na celu wyeliminowanie negatywnego wizerunku i zbudowanie pozytywnego sposobu postrzegania uczelni jako pracodawcy. Być może bowiem przedstawiciele takiego segmentu nigdy nie podejmą pracy na uczelni, jednak nie wolno zapominać, że mimo to, spełniają rolę nadawców przesłania wizerunkowego mogąc przekazywać innym osobom swoje negatywne opinie. Mogą zatem przyczyniać się do kreowania złego wizerunku uczelni zarówno w roli pracodawcy, jak i w pozostałych rolach rynkowych, co powinno być wystarczającym powodem, aby skutecznie przeciwdziałać wizerunkowemu efektowi domina.

Tabela 4. Segmenty respondentów wyodrębnione na podstawie ich skojarzeń z uczelniami jako pracodawcą

Segmenty respondentów	Charakterystyka wyodrębnionych segmentów
1 Potencjalnie nieusatsfakcjonowani	<ul style="list-style-type: none"> • Brak perspektyw rozwoju zawodowego • Niskie płace • Niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej • Niski prestiż społeczny
2 Potencjalnie przepracowani	<ul style="list-style-type: none"> • Mniejsza niż w innym miejscach ilość wolnego czasu
3 Potencjalnie mający poczucie niższości	<ul style="list-style-type: none"> • Pewność zatrudnienia i stabilizacji zawodowej • Wstyd z powodu miejsca pracy
4 Potencjalnie mający poczucie doceniania zewnętrznego	<ul style="list-style-type: none"> • Wysoki prestiż społeczny
5 Potencjalnie spełniający się zawodowo i społecznie	<ul style="list-style-type: none"> • Możliwość imponowania innym • Możliwość dzielenia się swoją wiedzą z innymi
6 Potencjalnie mający poczucie bycia przymuszonymi	<ul style="list-style-type: none"> • Konieczność dzielenia się swoją cenną wiedzą z innymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Można zatem stwierdzić, że w odniesieniu do reprezentantów segmentów skupiających osoby pozytywnie postrzegające uczelnię w roli pracodawcy należy podejmować działania marketingowe zmierzające do utrwalenia takiego image'u, natomiast wobec przedstawicieli segmentów obejmujących osoby negatywnie lub wręcz skrajnie negatywnie postrzegające uczelnię jako miejsce pracy należy stosować bodźce marketingowe służące mniej lub bardziej radykalnej zmianie dotychczasowego wizerunku.

Warto ponadto dodać, że drugi z wyodrębnionych segmentów w porównaniu z pozostałymi segmentami ma charakter obojętny. Nie należą do niego bowiem ani osoby mające zdecydowanie pozytywne skojarzenia z uczelnią, ani osoby kojarzące ją jako pracodawcę w zdecydowanie negatywny sposób. Skojarzenia, jakie stanowią cechę łączącą przedstawicieli tej grupy, dotyczą stosunkowo mniej istotnego aspektu pracy, czyli ilości wolnego czasu. Oczywiście, także w odniesieniu do nich uczelnia powinna podejmować odpowiednie działania marketingowe pozwalające na budowanie spójnego i silnego wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy. Jak każdy inny subwizerunek wpływa on bowiem na ogólny image uczelni.

Podsumowanie

Podsumowując przedstawione rozważania, można stwierdzić, że skojarzenia z uczelnią jako pracodawcą w przypadku badanych reprezentantów młodych potencjalnych pracowników były bardzo zróżnicowane. Różnice te pozwoliły na dokonanie segmentacji ankietowanych na sześć segmentów zewnętrznego rynku pracy. Część z nich charakteryzowała się postrzeganiem uczelni w zdecydowanie pozytywny sposób, inne skupiały osoby dostrzegające w uczelni jako pracodawcy przede wszystkim mankamenty, pozostałe zaś segmenty obejmowały respondentów, których cechą wspólną były mniej radykalne opinie na temat uczelni. Należy jednak podkreślić, że pierwszy z wyłonionych segmentów odpowiadający pierwszej z wyodrębnionych podczas analizy czynnikowej składowych głównych obejmował osoby mające zdecydowanie negatywne skojarzenia z uczelnią jako pracodawcą. Pozwala to na stwierdzenie, że nie można odrzucić hipotezy badawczej H2, podczas gdy należy odrzucić hipotezę badawczą H1.

Niezależnie jednak od specyfiki skojarzeń z uczelnią w roli pracodawcy, a tym samym bez względu na sposób jej postrzegania powinna ona podejmować kompleksowe działania marketingowe zmierzające do kształtowania pozytywnego wizerunku poprzez utrwalanie dotychczasowego image'u (o ile w przypadku danego segmentu był on pozytywny) lub poprzez jego modyfikowanie lub całkowite zmienianie (o ile w przypadku danego segmentu był on częściowo lub całkowicie negatywny). Działania te powinny wpisywać się w długofalową politykę wizerunkową, gdyż ogólny wizerunek uczelni, podobnie jak każdego innego podmiotu rynkowego, zależy od tego, w jaki sposób jest ona postrzegana w każdej z ról rynkowych, w jakich występuje.

O konieczności przyjęcia takiego podejścia przesądza fakt, że w przypadku uczelni obszar kształtowania wizerunku pracodawcy ciągle pozostaje niedoceniany. Dotyczy to zarówno działań podejmowanych na wewnętrznym rynku pracy, jak i działań adresowanych do uczestników zewnętrznego rynku pracy, zwłaszcza zaś do reprezentantów młodych potencjalnych pracowników. Brak dostrzeżenia tej konieczności w dużym stopniu zmniejsza siłę rynkową uczelni, co jest istotne szczególnie obecnie w dobie dynamicznie nasilającej się konkurencji zarówno w sferze kształcenia na poziomie wyższym, jak i w sferze naukowo-badawczej, czyli w dwóch kluczowych obszarach aktywności rynkowej współczesnych szkół wyższych.

Przypisy

¹ Można wówczas mówić o skuteczniejszym spełnianiu kontraktu psychologicznego (por. M.N. Akhtar, L. Long (2015). Organizational change determinants and employees behavior: a psychological contract perspective. *European Scientific Journal*, vol. 11, no. 1, pp. 189–199) zawartego między nimi, którego naruszenie jest znacznie trudniejsze, gdyż wkomponowane są w niego faktyczne oczekiwania obu stron. Można go wówczas określić mianem zrównoważonego (por. A. Rogozińska-Pawelczyk (2011). Od relacyjnego do transakcyjnego kontraktu psychologicznego — zmieniający się paradygmat. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4, s. 61–75), w których obie strony są równorzędnymi partnerami.

² One jednak także skupiają się przede wszystkim na działaniach zmierzających do kształtowania swojego wizerunku jako oferenta, a nie jako pracodawcy. Być może jest to jedną z przyczyn spadku wartości wskaźnika zaangażowania pracowników, jaki widoczny jest w Europie Wschodniej (por. *Trends in Global Employee Engagement — 2016*, Report by Aon Hewitt, <http://www.modernsurvey.com/wp-content/uploads/2016/05/2016-Trends-in-Global-Employee-Engagement.pdf> (27.06.2016)). Od 2014 roku spadł on o 3% wynosząc obecnie 62%, przy czym spadek zidentyfikowano w 13 na 15 analizowanych wymiarów będących podstawą obliczenia tego wskaźnika. Co ważne z punktu widzenia tematyki niniejszego artykułu, do 13 „spadkowych” wymiarów należał wymiar związany z reputacją przedsiębiorstwa. Jest ona bowiem ściśle związana z wizerunkiem.

³ Następstwem braku takiego podejścia mogą być dysfunkcje w zakresie relacji z aktualnymi pracownikami prowadzące m.in. do tzw. presenteeismu, polegającego na fizycznej obecności pracownika, której towarzyszy jego mentalna absencja (por. B. Gilbreath, L. Karimi (2012). Supervisor behavior and employee presenteeism. *International Journal of Leadership Studies*, vol. 7, iss. 1, pp. 114–131). Oczywiście, nie pozwala to na jego angażowanie się w działania sprzyjające własnemu rozwojowi i rozwojowi uczelni, a tym samym obniża jej atrakcyjność jako pracodawcy. Ich z kolei skutkiem może być kreowanie przez aktualnych pracowników niekorzystnych komunikatów wizerunkowych, mimo, że w literaturze przedmiotu podkreśla się, iż potencjalni pracownicy szukają m.in. u nich informacji na temat pracodawców (por. R. Wilden, S. Gudergan (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, vol. 26, no. 1–2, pp. 56–73), nie poprzestając jedynie na formalnych komunikatach wizerunkowych kreowanych przez nich. Sytuacja taka jest tym bardziej niekorzystna dla uczelni jako pracodawcy, gdyż jak już wspomniano, nadal nie podejmują one raczej takich działań.

⁴ Jedną z nielicznych publikacji polskich autorów jest praca K. Wojtaszczyk (2008). Employer branding po polsku na przykładzie uczelni wyższych. *E-mentor*, nr 3 (25), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/25/id/547> (dostęp: 12.12.2016). Jak widać, już sam jej tytuł wskazuje, że autorka zajmuje się raczej marką, a nie wizerunkiem, ponadto w tekście jest mowa o pracownikach zatrudnionych na uczelni jako adresatach działań wizerunkowych (odwołania do marketingu wewnętrznego), a nie o potencjalnych pracownikach reprezentujących zewnętrzny rynek pracy.

⁵ Oprócz badań prowadzonych przez A. Baruk, jedną z pojedynczych prób podejmowania badań empirycznych przez polskich badaczy w zakresie wizerunku uczelni jako pracodawcy jest badanie realizowane w 2016 roku pod hasłem „Badanie wizerunku uczelni wyższych jako dobrego pracodawcy”. Było ono jednak przeprowadzone tylko wśród pracowników uczelni technicznych (<https://www.pw.edu.pl/content/download/25310/147135/file/BADANIE%20WIZERUNKU%20UCZELNI%20WY%20C5%BBSZYCH%20pracownicy.docx>). Dotyczyło zatem wyłącznie wewnętrznego wizerunku konkretnej grupy uczelni, nie obejmowało zaś zewnętrznego rynku pracy.

⁶ Kryterium psychograficzne pozwala na dokonanie podziału odbiorców, w tym przypadku potencjalnych pracowników, na segmenty lepiej odzwierciedlające ich zróżnicowanie, gdyż uwzględni ich postawy itp., co nie jest możliwe dzięki wykorzystywaniu m.in. powszechnie stosowanego kryterium demograficznego (por. Chin-Feng Lin (2002). Segmenting customer brand preference: demographic or psychographic. *Journal of Product & Brand Management*, vol. 11, iss. 4, pp. 249–268; J.P. Ciribeli, S. Miquelito (2015). Market segmentation by psychographic criteria: an essay on the main psychographic theoretical approaches and its relationship with performance criteria. *Visión de Futuro*, vol. 19, no. 1, pp. 51–64, <http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v19n1/Market%20segmentation%20by%20psychographic%20criteria%20an%20essay%20on%20the%20main%20psychographic%20theoretical%20approaches%20and%20it.pdf> (dostęp: 12.12.2016)).

⁷ Poprzedzono je wywiadami nieustrukturalizowanymi przeprowadzonymi wśród 50 osób.

⁸ Zastosowano nielosowy dobór próby.

⁹ Por. H. Abdi, L.J. Williams (2010). Principal component analysis. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics*, vol. 2, iss. 4, pp. 433–459.

¹⁰ Analiza średnich ocen została szczegółowo przedstawiona w publikacji A. Baruk. (2016) Postrzeganie uczelni jako pracodawcy przez młodych potencjalnych pracowników. *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*, nr 3.

Bibliografia

1. Abdi, H., Williams, L.J. (2010). Principal component analysis. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics*, vol. 2, iss. 4, pp. 433–459.
2. Akhtar, M.N., Long, L. (2015). Organizational change determinants and employees behavior: a psychological contract perspective. *European Scientific Journal*, vol. 11, no. 1, pp. 189–199.
3. Baruk, A. (2016). Postrzeganie uczelni jako pracodawcy przez młodych potencjalnych pracowników. *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*, nr 3.

4. Chin-Feng, L. (2002). Segmenting customer brand preference: demographic or psychographic. *Journal of Product & Brand Management*, vol. 11, iss. 4, pp. 249–268.
5. Ciribeli, J.P., Miquelito, S. (2015). Market segmentation by psychographic criteria: an essay on the main psychographic theoretical approaches and its relationship with performance criteria. *Visión de Futuro*, vol. 19, no. 1, pp. 51–64, <http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v19n1/Market%20segmentation%20by%20psychographic%20criteria%20an%20essay%20on%20the%20main%20psychographic%20theoretical%20approaches%20and%20it.pdf> (dostęp: 12.12.2016).
6. Gilbreath, B., Karimi, L. (2012). Supervisor behavior and employee presenteeism. *International Journal of Leadership Studies*, vol. 7, iss. 1, pp. 114–131.
7. <https://www.pw.edu.pl/content/download/25310/147135/file/BADANIE%20WIZERUNKU%20UCZELNI%20WY%25%20BBSZYCH%20pracownicy.docx>. (dostęp: 12.12. 2016).
8. Rogozińska-Pawełczyk, A. (2011). Od relacyjnego do transakcyjnego kontraktu psychologicznego — zmieniający się paradygmat. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4, s. 61–75.
9. *Trends in Global Employee Engagement — 2016*. Report by Aon Hewitt, <http://www.modernsurvey.com/wp-content/uploads/2016/05/2016-Trends-in-Global-Employee-Engagement.pdf> (27.06.2016).
10. Wilden, R., Gudergan, S. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, vol. 26, no. 1–2, pp. 56–73.
11. Wojtaszczyk, K. (2008). Employer branding po polsku na przykładzie uczelni wyższych. *E-mentor*, nr 3 (25), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/25/id/547> (dostęp: 12.12.2016).

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 marketingowego, marketingu personalnego przedsiębiorstw i organizacji naukowych.

dr Anna Goliszek, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Polska — socjolog, wykładowca Katedry Zarządzania Uniwersytetu Przyrodniczego w Lublinie. Absolwent Wydziału Nauk Społecznych Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego. Stopień doktora uzyskany na Wydziale Socjologii i Filozofii Uniwersytetu Marii-Curie Skłodowskiej w Lublinie. Zainteresowania naukowe: socjologia organizacji i zarządzania, a szczególnie problematyka kultury organizacyjnej, komunikacja w biznesie, inwentyka, psychologia społeczna.



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