

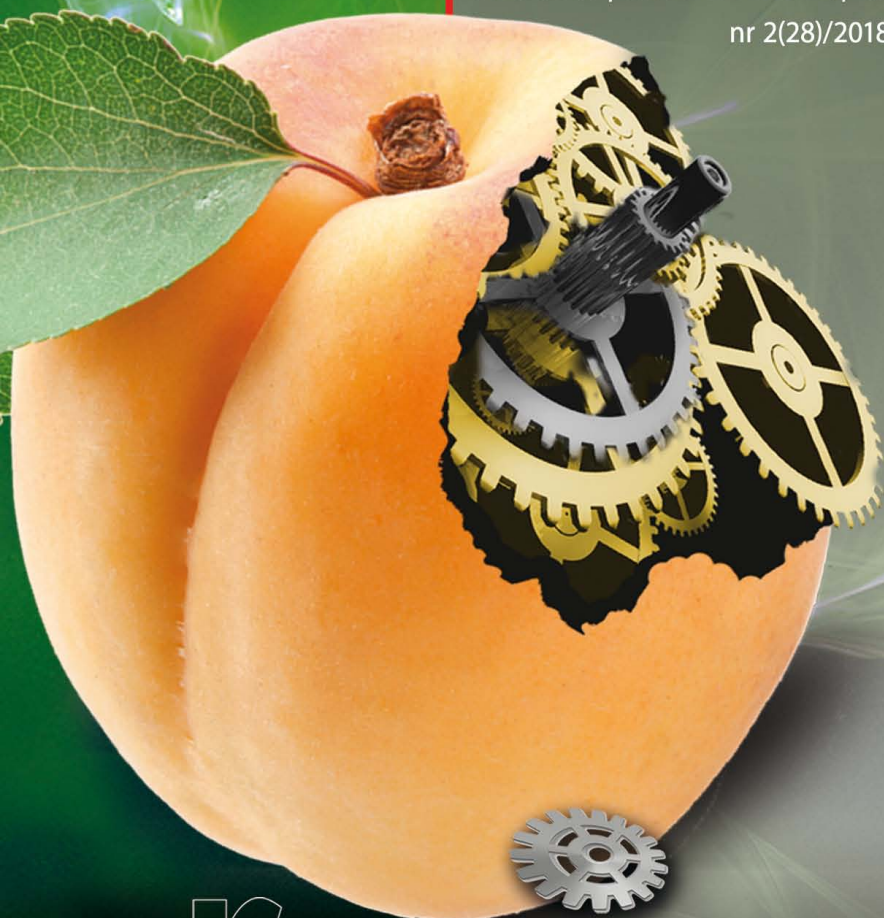


instytut lotnictwa  
warszawa, rok założenia 1926

# minib 28

marketing instytucji  
naukowych i badawczych

nr 2(28)/2018

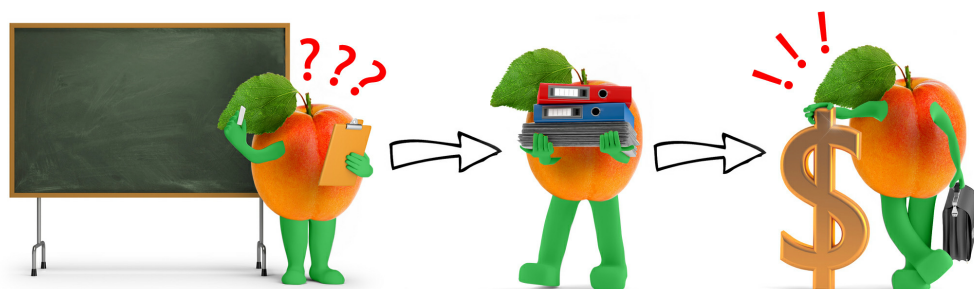


Research  
for future

eISSN 2353-8414

pISSN 2353-8503

czerwiec 2018



**ZMIANY SKOJARZEŃ Z UCZELNIĄ JAKO  
PRACODAWCĄ — OPINIE MŁODYCH POLSKICH  
POTENCJALNYCH PRACOWNIKÓW**

# ZMIANY SKOJARZEŃ Z UCZELNIĄ JAKO PRACODAWCĄ — OPINIE MŁODYCH POLSKICH POTENCJALNYCH PRACOWNIKÓW

CHANGES OF ASSOCIATIONS WITH THE UNIVERSITY AS AN EMPLOYER  
— OPINIONS OF POTENTIAL YOUNG POLISH EMPLOYEES

**Prof. nadzw. dr hab. Agnieszka Izabela Baruk**

Politechnika Łódzka, Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji,  
Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji, Zakład Innowacji i Marketingu  
agnieszka.baruk@poczta.onet.pl

**Dr Anna Goliszek**

Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Katedra Zarządzania i Marketingu  
anna.goliszek@up.lublin.pl  
10.14611/minib.28.06.2018.01



## Streszczenie

Artykuł ma charakter opracowania teoretyczno-empirycznego. Przedstawiono w nim zagadnienia związane ze znaczeniem skojarzeń z uczelnią w roli pracodawcy wśród pracowników reprezentujących zewnętrzny rynek pracy. W części teoretycznej wykorzystano metodę analizy poznawczo-krytycznej światowej literatury przedmiotu z zakresu zarządzania wizerunkiem, marketingu i zarządzania zasobami ludzkimi. W oparciu o wyniki tej analizy wskazano na kluczową rolę skojarzeń z pracodawcą, jakie mają z nim potencjalni pracownicy, w procesie kreowania wizerunku pracodawcy jako wspaniałego miejsca pracy. Podkreślono, że prezentowane w literaturze przedmiotu rozważania z tego zakresu nie odnoszą się do uczelni jako pracodawcy. Można zatem mówić o występowaniu luki poznawczej i luki badawczej w tym zakresie. Dlatego w artykule podjęto próbę osiągnięcia m.in. celów, do jakich należy zidentyfikowanie skojarzeń młodych potencjalnych pracowników z uczelnią jako pracodawcą, określenie zachodzących w nich zmian oraz dokonanie ich pogrupowania. Do przygotowania części empirycznej zastosowano metodę badania ankietowego (zebranie danych pierwotnych) oraz metody analizy ilościowej (w tym analizy ocen średnich i analizy porównawczej). Uzyskane wyniki wskazują na nieznaczne pogorszenie skojarzeń z uczelnią jako pracodawcą w 2018 roku w porównaniu z 2016 rokiem. Świadczy o tym m.in. wzrost wartości ocen średnich w przypadku aż 5 negatywnych skojarzeń, przy jednoczesnym zauważalnym spadku wartości ocen średnich części skojarzeń pozytywnych.

**Słowa kluczowe:** skojarzenia, uczelnia, pracodawca, młody potencjalny pracownik, zewnętrzny wizerunek



## Summary

The article has the theoretical-empirical character. The problems related to the meaning of connotations with an university as an employer among potential employees were presented. In the theoretical part the method of the cognitive-critical analysis of the world literature on image management, marketing and human resources management was applied. On the base of the results of this analysis the key role of the potential employees' connotations with the employer in the process of image creation was underlined. There are not considerations in this scope connected with an university as an employer in the literature. So, one can state that two gaps (cognitive and research) exist. That's why in the article the following aims were to be gained: identifying young potential employees' connotations with an university as an employer, defining the changes of these connotations, grouping identified connotations etc. To prepare the empirical part the method of questionnaire research (to gather primary data) and the methods of quantitative analysis (including average rating analysis and comparative analysis) were applied. The results showed that respondents' connotations with an university as an employer were worst in 2018 in the comparison to 2016 year. It's reflected in the growth of values of five average ratings in the case of negative connotations as well as in the decrease of values of some average ratings in the case of positive ones.

**Keywords:** connotations, university, employer, young potential employee, outer image

## Wprowadzenie teoretyczne

Sposób postrzegania każdego podmiotu funkcjonującego na współczesnym rynku podlega dynamicznym zmianom. Są one konsekwencją zmian zachodzących w jego wewnętrznym środowisku oraz w jego otoczeniu<sup>1</sup>, które z kolei wywołują wśród innych uczestników rynku określone skojarzenia z danym podmiotem. Skojarzenia te także nie mają zatem charakteru statycznego, ale ulegają przeobrażeniom odzwierciedlającym dynamikę, zakres i specyfikę zmian zachodzącym w danym podmiocie i wokół niego<sup>2</sup>. W praktyce każdemu uczestnikowi rynku reprezentującemu oferentów powinno zależeć na tym, aby skojarzenia z nim związane były jak najlepsze<sup>3</sup>. Częściowo ma on na to wpływ poprzez podejmowanie odpowiednich działań, m.in. z zakresu komunikacji marketingowej<sup>4</sup> lub poprzez odpowiedzialne, czyli etyczne i podmiotowe traktowanie aktualnych pracowników<sup>5</sup>, czego efektem jest przekazywanie przez nich pozytywnych opinii na temat pracodawcy innym osobom.

Znaczna jednak część czynników determinujących skojarzenia z danym podmiotem pozostaje poza jego wpływem<sup>6</sup>, a więc ma charakter niesterowalny. Nie jest zatem możliwe całkowicie swobodne kształtowanie tego, co odbiorcy myślą i mówią na jego temat. Oczywiście, nie oznacza to, że kwestie związane z funkcjonowaniem w świadomości i podświadomości odbiorców określonych opinii i stereotypów można pozostawić poza głównym nurtem działań marketingowych. Co więcej, tym bardziej należy poświęcić im dużo uwagi i zaangażowania, aby zwiększyć prawdopodobieństwo tego, iż wraz z upływem czasu poprawie ulegną negatywne skojarzenia, o ile właśnie takie występowały w przeszłości, lub utrwala się pozytywne skojarzenia, jeśli dotychczas były one związane z danym oferentem.

Należy podkreślić, że szczególnie trudne wyzwania w tym zakresie stoją przed grupą oferentów, jaką stanowią uczelnie. Wynika to z ich specyfiki jako organizacji oferujących przede wszystkim wartości niematerialne, spełniających funkcje edukacyjne, wychowawcze, naukowe, badawcze, społeczne, kulturotwórcze itp. Ponadto, z reguły zarówno w rozważaniach teoretycznych, jak i w praktyce rynkowej rozpatruje się kwestie związane z przyciąganiem do uczelni kandydatów na studentów<sup>7</sup>, zapominając o tym, że nie mniejszą uwagę należy przywiązywać do prób przyciągania jak najlepszych kandydatów na pracowników tych organizacji<sup>8</sup>, zwłaszcza pracowników naukowo-dydaktycznych i dydaktycznych. Zakres podmiotowy takich działań

powinien obejmować m.in. młodych uczestników rynku pracy, którzy dopiero mają się na nim uaktywnić. Warto podkreślić, że ich skuteczność w dużym stopniu zależy od właściwego zidentyfikowania wcześniejszych i aktualnych skojarzeń z uczelnią jako miejscem przyszłej pracy oraz poddania analizie zmian, jakie w nich zaszły. Działania mające na celu kształtowanie pozytywnych skojarzeń muszą mieć kompleksowy charakter, opierając się na wynikach takiej analizy, spełniają bowiem strategiczną rolę<sup>9</sup>, prowadząc do wzmocnienia lub osłabienia potencjału danej organizacji.

Wspomniany wcześniej brak pełnej kontroli nad wszystkimi czynnikami determinującymi typ, siłę i trwałość skojarzeń tym bardziej wymaga od uczelni jako pracodawcy doskonałego przygotowania i prowadzenia działań komunikacyjnych w obszarach, które pozostają pod jej wpływem. Należy do nich właśnie identyfikowanie skojarzeń oraz monitorowanie zachodzących w nich zmian. Wystąpienie jakichkolwiek dysfunkcji na tym etapie procesu zarządzania skojarzeniami prowadzi do kumulowania się błędów wizerunkowych, utrudniając lub wręcz uniemożliwiając pozyskanie odpowiednich kandydatów do pracy.

Biorąc zatem pod uwagę kluczowe znaczenie działań związanych z rozpoznawaniem i analizowaniem skojarzeń z uczelnią jako miejscem pracy wśród potencjalnych pracowników, jak również widoczny niedobór badań z tego obszaru, którego skutkiem jest luka poznawcza i luka empiryczna, w artykule dążono do osiągnięcia następujących celów badawczych:

- 1) zidentyfikowania specyfiki skojarzeń młodych potencjalnych pracowników z uczelnią jako pracodawcą,
- 2) określenia zakresu zmian zachodzących w rozpoznanych skojarzeniach,
- 3) hierarchicznego uporządkowania zidentyfikowanych skojarzeń oraz ich pogrupowania,
- 4) dokonania porównania zakresu przedmiotowego poszczególnych grup skojarzeń, uwzględniając czynnik czasu.

W procesie realizacji wymienionych dążeń podjęto próbę znalezienia odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- 1) jakie skojarzenia mieli respondenci z uczelnią jako pracodawcą w 2016 i w 2018 roku?



- 2) jakie zmiany zaszły w skojarzeniach respondentów z uczelnią jako pracodawcą?
- 3) czy skojarzenia respondentów z uczelnią jako pracodawcą uległy poprawie?
- 4) czy skojarzenia respondentów z uczelnią jako pracodawcą uległy pogorszeniu?

## Ogólna charakterystyka badań empirycznych

Dążąc do osiągnięcia wymienionych celów badawczych i znalezienia odpowiedzi na postawione pytania badawcze, przeprowadzono 2 edycje badań ankietowych<sup>10</sup>, obejmując nimi każdorazowo po 150 studentów kończących naukę na I lub na II stopniu studiów stacjonarnych jako potencjalnych pracowników<sup>11</sup>. Uwzględnienie wśród respondentów także studentów z I stopnia studiów wynika ze specyfiki przedmiotu badań. Skojarzenia z określonymi podmiotami mają bowiem niejednokrotnie długofalowe skutki, a ewentualna ewolucja takich skojarzeń w praktyce jest procesem, nie ma zaś charakteru doraźnego. Dlatego też, skojarzenia, jakie z uczelnią mają osoby, które jeszcze nie rozpoczęły II stopnia studiów, mogą w istotny sposób wpływać na ich wybory związane z przyszłym miejscem pracy.

Badania miały charakter bezpośredni, wymagający osobistego kontaktu badacza z badanymi podmiotami. Pierwsza edycja badań została zrealizowana w I półroczu 2016 roku<sup>12</sup>, natomiast druga edycja w I kwartale 2018 roku. Do analizy ilościowej zakwalifikowano wszystkie kwestionariusze ankiety, co było możliwe dzięki zastosowaniu kontaktu z respondentami typu face-to-face. Zebrane dane pierwotne poddano analizie wykorzystując w jej trakcie metodę analizy średnich ocen oraz metodę analizy porównawczej.

Podczas obu edycji badań respondentom przedstawiono zbiór takich samych 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 poprzedzających pierwszą edycję badań. Każde z tych stwierdzeń miało zostać ocenione przez ankietowanych w pięciostop-

niowej 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 takiej skali jest warunkiem koniecznym, aby można było wykorzystać metodę analizy średnich ocen.

### **Skojarzenia respondentów z uczelnią jako pracodawcą — analiza porównawcza**

Jak wynika z tabeli 1, w 2016 roku w przypadku 8 z 18 analizowanych skojarzeń w sumie ponad połowa ankietowanych udzieliła odpowiedzi twierdzących, przy czym w odniesieniu do 3 z nich odpowiedzi takich udzieliło łącznie co najmniej 3/43 badanych. Warto dodać, że 3 wspomniane skojarzenia były jedynymi, z którymi zdecydowanie zgodziło się co najmniej 30% osób, a skojarzenie, które uzyskało największy łączny odsetek pozytywnych wskazań, było jednocześnie jedynym skojarzeniem, jakiemu ponad połowa respondentów przypisała ocenę „5”. Było to skojarzenie z „możliwością dzielenia się swoją wiedzą z innymi”. Należy zauważyć, że wśród 3 głównych skojarzeń znalazło się także jeszcze jedno skojarzenie z dzieleniem się wiedzą, które jednak miało inny wydźwięk. Wiązało się bowiem z „koniecznością dzielenia się wiedzą” jako cennym zasobem, czyli ze swego rodzaju narzuconym obowiązkiem a nie dobrowolnym i spontanicznym przekazywaniem posiadanej wiedzy innym osobom. Można tym samym przyjąć, że podstawowa cecha pracy na uczelni wywoływała wśród ankietowanych dualne odczucia. Obu wspomnianym skojarzeniom towarzyszyło dostrzeżenie w pracy na uczelni „możliwości zrobienia kariery zawodowej”, zajmując drugie miejsce ze średnią oceną o wartości 4,06. Było to jedno z 2 skojarzeń, dla których wartość oceny średniej przekroczyła granicę 4,00. Drugim z nich było wspomniane już skojarzenie z „możliwością dzielenia się swoją wiedzą z innymi”, którego wartość oceny średniej wynosiła aż 4,60.

Z kolei relatywnie najslabiej w 2016 roku uczelnia kojarzyła się z miejscem pracy o niskim prestiżu społecznym, pozbawionym perspektyw rozwoju zawodowego oraz wywołującym uczucie wstydu. Były to jedyne 3 skojarzenia, które uzyskały oceny średnie o wartościach niższych niż 2,00. Warto dodać, że w przypadku każdego z nich nikt z ankietowanych



nie wskazał oceny „5” zdecydowanie się z nim zgadzając, ponadto były to jedyne skojarzenia, dla których łączny odsetek wskazań twierdzących nie przekroczył 6,0%.

Tabela 1. Skojarzenia respondentów z uczelnią jako miejscem pracy w 2016 roku (w %).

Oceniane skojarzenia	Symbol	5	4	Łącznie odpow. twierdzące	3	2	1	Łącznie odpow. przeczące	Ocena średnia
Bardzo łatwa i przyjemna praca	a	3,8	30,2	34,0	28,3	33,9	3,8	37,7	2,96
Wysoki prestiż społeczny	b	26,4	47,2	73,6	17,0	3,8	5,6	9,4	3,85
Wysokie płace	c	7,5	43,4	50,9	30,2	15,1	3,8	18,9	3,36
Możliwość zrobienia kariery zawodowej	d	33,9	45,3	79,2	15,1	3,8	1,9	5,7	4,06
Pewność zatrudnienia i stabilizacji zawodowej	e	13,2	47,2	60,4	32,1	5,6	1,9	7,5	3,64
Możliwość dzielenia się swoją wiedzą z innymi	f	77,4	11,3	88,7	7,5	1,9	1,9	3,8	4,60
Możliwość imponowania innym	g	11,3	41,6	52,9	35,8	11,3	0,0	11,3	3,53
Możliwość „bycia wiecznie młodym” dzięki ciągłym kontaktom z młodzieżą	h	11,3	34,0	45,3	26,4	26,4	1,9	28,3	3,26
Większa niż w innych miejscach ilość wolnego czasu	i	13,2	28,3	41,5	22,6	32,1	38,0	70,1	3,15
Bardzo odpowiedzialna i trudna, ale przynosząca satysfakcję praca	j	13,2	47,2	60,4	30,2	9,4	0,0	9,4	3,64
Niski prestiż społeczny	k	0,0	3,8	3,8	24,5	37,7	34,0	71,7	1,98
Niskie płace	l	0,0	11,3	11,3	26,4	49,1	13,2	62,3	2,36
Brak perspektyw rozwoju zawodowego	ł	0,0	5,6	5,6	11,3	34,0	49,1	83,1	1,74
Niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej	m	3,8	3,8	7,6	30,2	50,9	11,3	62,2	2,38
Konieczność dzielenia się swoją cenną wiedzą z innymi	n	30,2	45,3	75,5	7,5	15,1	1,9	17,0	3,87
Wstyd z powodu miejsca pracy	o	0,0	1,9	1,9	5,7	22,6	69,8	92,4	1,39
Szybkie wypalenie energii zawodowej i życiowej	p	0,0	7,5	7,5	28,3	51,0	13,2	64,2	2,30
Mniejsza niż w innych miejscach ilość wolnego czasu	r	7,5	13,2	20,7	20,8	45,3	13,2	58,5	2,57

gdzie: 5 — zdecydowanie tak; 4 — raczej tak; 3 — ani tak, ani nie; 2 — raczej nie; 1 — zdecydowanie nie  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Analizując dane zawarte w tabeli 2, można z kolei stwierdzić, że w 2018 roku z 8 do 6 zmniejszyła się liczba skojarzeń, w przypadku których łącznie ponad połowa badanych wskazała na ich występowanie. Co prawda, to samo skojarzenie zostało ponownie wskazane przez największą część badanych (ich odsetek przekroczył 90%). Było ono jednak jedynym skojarzeniem, z którym łącznie zgodziło się ponad 3 osób. Warto także zauważyć, że praca na uczelni kojarzyła się z „koniecznością dzielenia się swoją wiedzą” znacznie mniejszej części respondentów niż w 2016 roku. Wówczas, biorąc pod uwagę odsetek wskazań twierdzących, skojarzenie to zajęło trzecią pozycję, zaś w 2018 roku dopiero szóste miejsce. Z kolei w 2018 roku zdecydowanie większa część badanych niż dwa lata wcześniej dostrzegła w pracy na uczelni „pewność zatrudnienia i stabilizacji zawodowej”.

Należy podkreślić, że w 2018 roku tylko jedno skojarzenie uzyskało ocenę średnią o wartości przekraczającej 4,00, natomiast w przypadku 2 skojarzeń wartość tej oceny nie przekroczyła 2,00. Chodzi tutaj o „wstyd z powodu miejsca pracy” (ocena 1,79) oraz „brak perspektyw rozwoju” (ocena 1,99). Były to jedyne skojarzenia, dla których w 2018 roku łączny odsetek wskazań przeczących przekroczył 80%, chociaż dwa lata wcześniej skojarzeniom ze „wstydem z powodu miejsca pracy” w sumie zaprzeczyło prawie 10% osób więcej. Oba wymienione skojarzenia miały także relatywnie najniższe oceny średnie w 2016 roku, chociaż ich wartości były jednak wtedy nieco niższe. Innymi słowy można stwierdzić, że uczelnia jako miejsce pracy wzbudzała stosunkowo gorsze skojarzenia w 2018 roku niż w okresie wcześniejszym. Wskazuje na to również fakt, że w przypadku trzeciego skojarzenia, jakie w 2016 roku uzyskało ocenę średnią poniżej wartości 2,00 („niski prestiż społeczny”), po dwóch latach wartość tej oceny wzrosła do 2,15. Ponadto, w 2016 roku 5 negatywnych skojarzeń nikt nie wskazał jako jednoznacznych odczuć związanych z pracą na uczelni, natomiast w 2018 roku każde skojarzenie negatywne było wymienione przez przynajmniej co setnego respondenta.

Porównując wartości ocen średnich analizowanych skojarzeń z obu lat, można zauważyć, że różnice te nie były zbyt duże (rysunek 1), niezależnie, czy chodziło o wzrost, czy spadek wartości oceny danego skojarzenia (tabela 3). Największa różnica wystąpiła w przypadku skojarzenia z „koniecznością dzielenia się swoją wiedzą” i wynosiła 0,61. Było to jedno z 10 skojarzeń, jakich oceny średnie miały w 2018 roku wartości mniejsze niż dwa la-

Tabela 2. Skójarzenia respondentów z uczelnią jako miejscem pracy w 2018 roku (w %).

Oceniane skójarzenia	1	2	Łącznie odpow. przeczące	3	4	5	Łącznie odpow. twierdzące	Ocena średnia
Bardzo łatwa i przyjemna praca	2,4	21,1	23,5	35,8	35,0	5,7	40,7	3,20
Wysoki prestiż społeczny	1,6	16,4	18,0	18,9	45,1	18,0	63,1	3,61
Wysokie płace	6,6	24,8	31,4	22,3	38,0	8,3	46,3	3,17
Możliwość zrobienia kariery zawodowej	0,0	5,7	5,7	19,5	50,4	24,4	74,8	3,93
Pewność zatrudnienia i stabilizacji zawodowej	0,8	4,1	4,9	22,8	50,4	22,0	72,4	3,89
Możliwość dzielenia się swoją wiedzą z innymi	0,8	0,0	0,8	6,6	32,8	59,8	92,6	4,51
Możliwość imponowania innym	4,1	12,3	16,4	28,7	35,2	19,7	54,9	3,54
Możliwość „bycia wiecznie młodym” dzięki ciągłym kontaktom z młodzieżą	9,8	23,0	32,8	34,4	22,1	10,7	32,8	3,01
Większa niż w innych miejscach ilość wolnego czasu	6,5	27,6	34,1	28,5	31,7	5,7	37,4	3,02
Bardzo odpowiedzialna i trudna, ale przynosząca satysfakcję praca	3,3	15,6	18,9	33,6	42,6	4,9	47,5	3,30
Niski prestiż społeczny	24,4	45,5	69,9	22,0	6,5	1,6	8,1	2,15
Niskie płace	18,7	36,6	55,3	21,1	20,3	3,3	23,6	2,53
Brak perspektyw rozwoju zawodowego	29,3	51,2	80,5	11,4	7,3	0,8	8,1	1,99
Niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej	15,4	51,2	66,6	27,6	4,1	1,6	5,7	2,25
Konieczność dzielenia się swoją ceną wiedzą z innymi	7,4	24,0	31,4	18,2	35,5	14,9	50,4	3,26
Wstyd z powodu miejsca pracy	45,5	37,4	82,9	11,4	4,1	1,6	5,7	1,79
Szybkie wypalenie energii zawodowej i życiowej	11,4	35,0	46,4	34,1	17,1	2,4	19,5	2,64
Mniejsza niż w innych miejscach ilość wolnego czasu	14,6	39,0	53,6	26,8	15,4	4,1	19,5	2,55

gdzie: 5 oznacza zdecydowanie tak; 4 — raczej tak; 3 — ani tak, ani nie; 2 — raczej nie; 1 — zdecydowanie nie  
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

ta wcześniej. Pozostałych 8 analizowanych skójarzeń uzyskało oceny średnie o wartościach większych niż w 2016 roku, przy czym wzrost ten dotyczył aż 5 spośród 8 skójarzeń negatywnych. Skutkiem różnic w wartościach ocen średnich, chociaż były one relatywnie nieduże, były różnice miejsc, jakie zajęły poszczególne skójarzenia. Jedynie pozycja 4 z nich się poprawiła, zaś miejsce aż 8 nie uległo zmianie. W przypadku 6 pozostałych skójarzeń ich miejsca w hierarchii pogorszyły się o 1 lub 2 lokaty.

Tabela 3. Porównanie hierarchii skojarzeń z uczelnia jako miejscem pracy.

Oceniane skojarzenia	Symbol	2016 rok		2018 rok		Różnica	
		Ocena średnia	Miejsce	Ocena średnia	Miejsce	Ocena średnia	Miejsce
Bardzo łatwa i przyjemna praca	a	2,96	11	3,20	8	+0,24	+3
Wysoki prestiż społeczny	b	3,85	4	3,61	4	-0,24	0
Wysokie płace	c	3,36	8	3,17	9	-0,19	-1
Możliwość zrobienia kariery zawodowej	d	4,06	2	3,93	2	-0,13	0
Pewność zatrudnienia i stabilizacji zawodowej	e	3,64	5	3,89	3	+0,25	+2
Możliwość dzielenia się swoją wiedzą z innymi	f	4,60	1	4,51	1	-0,09	0
Możliwość imponowania innym	g	3,53	7	3,54	5	+0,01	+2
Możliwość „bycia wiecznie młodym” dzięki ciągłym kontaktom z młodzieżą	h	3,26	9	3,01	11	-0,25	-2
Większa niż w innych miejscach ilość wolnego czasu	i	3,15	10	3,02	10	-0,13	0
Bardzo odpowiedzialna i trudna, ale przynosząca satysfakcję praca	j	3,64	5	3,30	6	-0,34	-1
Niski prestiż społeczny	k	1,98	16	2,15	16	+0,17	0
Niskie płace	l	2,36	14	2,53	14	+0,17	0
Brak perspektyw rozwoju zawodowego	ł	1,74	17	1,99	17	+0,25	0
Niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej	m	2,38	13	2,25	15	-0,13	-2
Konieczność dzielenia się swoją cenną wiedzą z innymi	n	3,87	3	3,26	7	-0,61	-4
Wstyd z powodu miejsca pracy	o	1,39	18	1,79	18	+0,40	0
Szybkie wypalenie energii zawodowej i życiowej	p	2,30	15	2,64	12	+0,34	+3
Mniejsza niż w innych miejscach ilość wolnego czasu	r	2,57	12	2,55	13	-0,02	-1

gdzie: „+” oznacza wzrost; „-” oznacza spadek

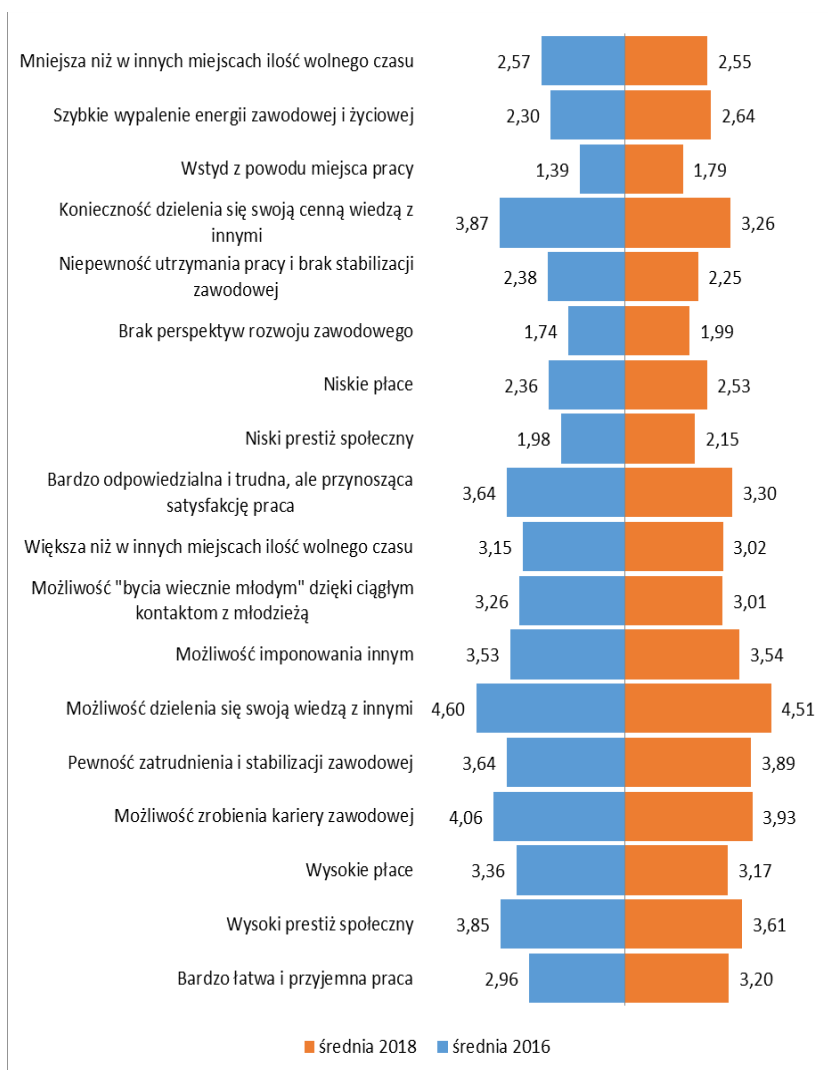
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Biorąc pod uwagę wartości średnich ocen, można umownie dokonać podziału ogółu analizowanych skojarzeń na 5 następujących grup:

- 1) skojarzenia kluczowe — grupa „A” — wartości średnich ocen 4,00 i powyżej;
- 2) skojarzenia bardzo ważne — grupa „B” — wartości średnich ocen od 3,50 do 3,99;

- 3) skojarzenia ważne — grupa „C” — wartości średnich ocen od 3,00 do 3,49;
- 4) skojarzenia średnio ważne — grupa „D” — wartości średnich ocen od 2,00 do 2,99;
- 5) skojarzenia mało ważne — grupa „E” — wartości średnich ocen 1,99 i poniżej.

Rysunek 1. Porównanie wartości ocen średnich skojarzeń z uczelnią jako miejscem pracy w 2016 i 2018 roku.



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

W 2016 roku do pierwszej z wymienionych grup należały 2 skojarzenia, natomiast dwa lata później grupa ta obejmowała tylko jedno skojarzenie, które poprzednio także do niej należało (tabela 4). Grupa skojarzeń bardzo ważnych oznaczona symbolem „B” również zmniejszyła się o jedno skojarzenie, czego konsekwencją był fakt, iż w 2018 roku skojarzeń co najmniej bardzo ważnych zidentyfikowano w sumie 5, podczas gdy wcześniej było ich 7. 2 ze skojarzeń zaliczonych w 2016 roku do grupy „B” znalazło się wśród skojarzeń ważnych, do których w 2018 roku należały ponadto wszystkie skojarzenia, jakie zaliczono do grupy „C” także dwa lata wcześniej oraz 1 skojarzenie z grupy „D” z 2016 roku. Tym samym, grupa skojarzeń ważnych obejmowała wtedy tylko 3 skojarzenia, zaś w 2018 roku należało do niej aż 6 skojarzeń. Z 3 do 2 skojarzeń zmniejszyła się natomiast liczba skojarzeń mało ważnych tworzących ostatnią grupę. Warto dodać, że w 2018 roku obie końcowe grupy, czyli „D” i „E”, tworzyły jedynie skojarzenia negatywne, podczas gdy w 2016 roku znalazło się wśród nich także 1 skojarzenie pozytywne związane z tym, że praca na uczelni jest łatwa i przyjemna.

Należy również zwrócić uwagę, że największa zmiana miejsca (w tym przypadku spadek) dotyczy jednego ze skojarzeń negatywnych, jakim jest „konieczność dzielenia się swoją wiedzą”. W 2016 roku zajmowało ono trzecią pozycję, otwierając skojarzenia bardzo ważne, natomiast dwa lata później znalazło się dopiero na siódmym miejscu, czego konsekwencją było jego zaliczenie do grupy „C”. Można zatem stwierdzić, że mimo niewielkiego wzrostu wartości ocen średnich większości skojarzeń negatywnych, nastąpiło nieznaczące przewartościowanie postrzegania uczelni jako miejsca pracy. Dostrzegano w niej bowiem przede wszystkim nie tylko jak poprzednio „możliwość dzielenia się wiedzą” i „możliwość zrobienia kariery zawodowej”, ale także „pewność zatrudnienia”.

Z drugiej jednak strony warto zauważyć, że w przypadku 2 skojarzeń ich miejsce poprawiło się aż o 3 pozycje. Chodzi tutaj o dostrzeżenie w pracy na uczelni, że jest ona „łatwa i przyjemna” oraz wywołuje „szybkie wypalenie energii”. Podczas, gdy zmianę pozycji pierwszego z nich, której skutkiem była zmiana grupy z „D” na „C”, można utożsamiać z pewną poprawą postrzegania pracy na uczelni, to zmiana związana z drugim z wymienionych skojarzeń wskazuje raczej na pogorszenie wizerunku uczelni jako miejsca pracy. Biorąc jednocześnie pod uwagę fakt, że skojarzenie dotyczące „bycia



Tabela 4. Porównanie klasyfikacji skojarzeń z uczelnią jako miejscem pracy.

Oceniane skojarzenia	Symbol	2016 rok			2018 rok		
		Ocena średnia	Miejsce	Grupa skojarzeń	Miejsce	Ocena średnia	Grupa skojarzeń
Możliwość dzielenia się swoją wiedzą z innymi	f	4,60	1	A (kluczowe)	4,51	1	A
Możliwość zrobienia kariery zawodowej	d	4,06	2		3,93	2	B
Konieczność dzielenia się swoją cenną wiedzą z innymi	n	3,87	3	B (bardzo ważne)	3,26	7	C
Wysoki prestiż społeczny	b	3,85	4		3,61	4	B
Pewność zatrudnienia i stabilizacji zawodowej	e	3,64	5		3,89	3	B
Bardzo odpowiedzialna i trudna, ale przynosząca satysfakcję praca	j	3,64	5		3,30	6	C
Możliwość imponowania innym	g	3,53	7		3,54	5	B
Wysokie płace	c	3,36	8	C (ważne)	3,17	9	C
Możliwość „bycia wiecznie młodym” dzięki ciągłym kontaktom z młodzieżą	h	3,26	9		3,01	11	C
Większa niż w innych miejscach ilość wolnego czasu	i	3,15	10		3,02	10	C
Bardzo łatwa i przyjemna praca	a	2,96	11	D	3,20	8	C
Mniejsza niż w innych miejscach ilość wolnego czasu	r	2,57	12	(średnio ważne)	2,55	13	D
Niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej	m	2,38	13		2,25	15	D
Niskie płace	l	2,36	14		2,53	14	D
Szybkie wypalenie energii zawodowej i życiowej	p	2,30	15		2,64	12	D
Niski prestiż społeczny	k	1,98	16	E	2,15	16	D
Brak perspektyw rozwoju zawodowego	ł	1,74	17	(mało ważne)	1,99	17	E
Wstyd z powodu miejsca pracy	o	1,39	18		1,79	18	E

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

wiecznie młodym dzięki ciągłym kontaktom z młodzieżą” zajęło w 2018 roku pozycję o 2 miejsca gorszą niż wcześniej, zbliżając się do granicy z grupą „D”, można wyciągnąć wniosek o pogorszeniu się postrzegania psychologicznego wymiaru pracy na uczelni.

## Podsumowanie

Jak wynika z przedstawionych rozważań, skojarzenia respondentów reprezentujących młodych potencjalnych pracowników z uczelnią jako miejscem pracy, co prawda nie uległy radykalnym zmianom, ale można dostrzec związane z nimi niekorzystne symptomy. Należy do nich chociażby wzrost wartości ocen średnich w przypadku aż 5 negatywnych skojarzeń, który był relatywnie największy dla dostrzegania w pracy na uczelni „wstydu” (wzrost o 0,4). Jednocześnie zauważalny jest spadek wartości ocen średnich dla części skojarzeń pozytywnych. Wystąpił on m.in. w odniesieniu do skojarzenia z „możliwością zrobienia kariery zawodowej”, z „wysokim prestiżem społecznym”, czy też z „przynoszącą satysfakcję pracą”. Jak już wspomniano, nie są to zmiany bardzo duże, ale sam fakt ich zaistnienia może budzić niepokój, tym bardziej, że nadal w praktyce działania z zakresu kształtowania wizerunku uczelni jako pracodawcy są niedoceniane, a niejednokrotnie w ogóle się ich nie podejmuje. Z pewnością stanowi to barierę utrudniającą pozyskiwanie wartościowych pracowników, którzy dostrzegaliby w uczelni „wspaniałe miejsce pracy” pozwalające na spełnianie swoich aspiracji i marzeń zawodowych.

Oczywiście, przeprowadzone badania mają pewne ograniczenia, do których należy m.in. zrealizowanie dotychczas tylko dwóch edycji badań, czy też objęcie nimi jedynie polskich studentów jako potencjalnych pracowników. Dążąc do wyeliminowania tych ograniczeń w przyszłości będą przeprowadzane regularnie kolejne edycje badań, co pozwoliłoby na zidentyfikowanie ewentualnych tendencji związanych ze skojarzeniami z uczelnią jako pracodawcą. Zostanie także rozszerzony zakres geograficzny badań, dzięki czemu możliwe będzie dokonanie analizy porównawczej między skojarzeniami z uczelnią w roli pracodawcy występującymi wśród polskich oraz wśród zagranicznych studentów.

## Przypisy

<sup>1</sup> Dychotomia ta dotyczy także kategorii, jaką jest atrakcyjność danego podmiotu w roli pracodawcy, którą w literaturze przedmiotu słusznie przedstawia się jako konstrukt dwuwymiarowy oparty na postrzeganiu go przez aktualnych oraz przez potencjalnych pracowników (por. T. Jiang, P. Iles, Employer-brand Equity, Organizational Attractiveness and Talent Management in the Zhejiang Private Sector, China, „Journal of Technology Management in China” 2011, vol. 6, no. 1, pp. 97–110).

<sup>2</sup> Zmiany dokonujące się w otoczeniu danego podmiotu w znacznym stopniu stanowią efekt globalizacji rynku, którego następstwem jest z jednej strony homogenizacja, z drugiej zaś strony heterogenizacja zachowań odbiorców. W odniesieniu do zachowań zakupowych omawia je m.in. A. Goliszek (Homogenizacja i heterogenizacja zachowań konsumenckich w społeczeństwie globalnym, „Handel Wewnętrzny” 2015, nr 1, s. 101–109). Należy podkreślić, że efekty te dotyczą również odbiorców wartości personalnych, w tym potencjalnych pracowników.

<sup>3</sup> Dążenie to sprowadza się do osiągnięcia stanu, kiedy dana organizacja jest uważana za „wspaniałe miejsce pracy” nie tylko przez zatrudnionych w niej pracowników, ale także przez uczestników zewnętrznego rynku pracy (por. I. Bakanauskiene, R. Bendaraviciene, I. Bucinskaite, Employer’s attractiveness: generation Y employment expectations in Lithuania, „Human Resources Management & Ergonomics” 2016, vol. 1, pp. 6–22).

<sup>4</sup> Do działań tych należy oddziaływanie za pomocą określonej symboliki, która stanowi jeden z podstawowych atrybutów danej organizacji (por. The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology, S.G. Rogelberg (ed.), Sage Publications Thousand Oaks 2016).

<sup>5</sup> Relacje między pracownikami i pracodawcą coraz bardziej upodabniają się do relacji między nabywcą i oferentem, gdyż opierają się na oczekiwaniu, iż pracodawca będzie spełniać oczekiwania pracowników (por. A. B. Thompson, The Intangible Things Employees Want from Employers, „Harvard Business Review” 2015, no. December, <https://hbr.org/2015/12/the-intangible-things-employees-want-from-employers> (06.03.2018)).

<sup>6</sup> Postrzeganie danej organizacji a w konsekwencji jej wizerunek są kategoriami wielowymiarowymi, co w odniesieniu do obrazu uczelni podkreśla także N. Azoury, L. Daou i C.E. Koury (University image and its relationship to student satisfaction: case of the Middle Eastern private business schools, „International Strategic Management Review” 2014, vol. 2, no. 1, pp. 1–8), czy G. Berens i C.B.M. Van Riel (Corporate associations in the academic literature: three main streams of thought in the reputation measurement literature, „Corporate Reputation Review” 2004, vol. 7, no. 2, pp. 161–178), przy czym Ci ostatni wśród głównych determinant wizerunku wymienią czynniki związane z samym odbiorcą (w tym jego doświadczenia i indywidualne zdolności percepcyjne), czynniki związane z jego otoczeniem (w tym oddziaływanie innych osób) oraz czynniki związane z postrzeganym podmiotem (w tym podejmowane przez niego działania komunikacyjne).

<sup>7</sup> O konieczności wykorzystywania narzędzi oddziaływania marketingowego w celu przyciągnięcia do uczelni kandydatów na studentów oraz w celu kreowania jej wizerunku wśród tej grupy odbiorców pisze m.in. H.S. Akareem i S.S. Hossain (Determinants of education quality: what makes students’ perception different?, „Open Review of Educational Research” 2016, vol. 3, no. 1, pp. 52–67). Kwestie związane z wykorzystywaniem nowoczesnych technologii informacyjnych w kreowaniu tego wizerunku analizują z kolei F.R da Costa i A.S. Pelissari (Corporate Image: Influencing Factors from the Viewpoint of Students of Distance Learning Courses, „Brazilian Business Review” 2017, vol. 14, no. 1, pp. 108–130). Nie analizują oni jednak zagadnień dotyczących konieczności zarządzania wizerunkiem, w tym skojarzeniami z uczelnią jako pracodawcą.

<sup>8</sup> O zagadnieniach związanych z przyciąganiem pracowników pisze się przede wszystkim w odniesieniu do przedsiębiorstw w roli pracodawców (por. J.M. Moczydłowska, Determinants of organization attractiveness as an employer in the opinion of managers, „Forum Scientiae Oeconomia” 2015, vol. 3, no. 4, pp. 47–56; I. Greer, M. Hauptmeier, Management whipsawing: The staging of labor competition under globalization, „Industrial & Labor Relations Review” 2016, vol. 69, no. 1, pp. 29–52). Co więcej, analizuje się głównie ich działania z tego zakresu skierowane do wnętrza danego podmiotu, pomijając konieczność podejmowania przez pracodawcę równoległe działań skierowanych do jego otoczenia, czyli do uczestników zewnętrznego rynku pracy.

<sup>9</sup> Warto podkreślić, że w literaturze przedmiotu widoczne są wyraźne rozbieżności dotyczące czasowej perspektywy kreowania wizerunku. Przykładowo, S. Polat (The relationship between university student’s academic achievement and perceived organizational image, „Educational Sciences: Theory & Practice” 2011, vol. 1, no. 11, pp. 257–262), czy też R. Abratt i N. Kleyn (Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: reconciliation and integration, „European Journal of Marketing” 2012, vol. 46, no. 7/8, pp. 1048–1063) uważają słusznie, że jest to długookresowy proces. Jednak część autorów wyraża pogląd, iż wizerunek organizacji ma charakter doraźny, nie ma

zaś wymiaru procesowego, stanowiąc jedynie odpowiedź na pytanie „jak jest ona postrzegana w danej chwili” (por. J.M.T. Balmer, S.A. Gayser, Corporate marketing integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation, „European Journal of Marketing” 2006, vol. 40, no. 7/8, pp. 730–741). Trudno się zgodzić z drugim podejściem. Oczywiście, wizerunek ma charakter dynamiczny, zmieniając się wraz z upływem czasu, ale gdyby stanowił kategorię związaną jedynie z danym punktem czasowym, nie miałyby sensu jego kompleksowe kształtowanie, a tym samym pozostawałby poza jakimikolwiek możliwościami oddziaływania ze strony danej organizacji.

<sup>10</sup> Poprzedzono je wywiadami nieustrukturalizowanymi przeprowadzonymi wśród 50 osób.

<sup>11</sup> Zastosowano nielosowy dobór próby.

<sup>12</sup> Wyniki badań zrealizowanych w pierwszej edycji dotyczące skojarzeń z uczelnią jako pracodawcą zostały poddane szczegółowej analizie w artykułach: A. Baruk, Postrzeganie uczelni jako pracodawcy przez młodych potencjalnych pracowników, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych” 2016, vol. 21, iss. 3, pp. 1–18; A. Baruk, A. Goliszek, Zewnętrzny wizerunek uczelni w roli pracodawcy jako podstawa segmentacji młodych potencjalnych pracowników, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych” 2017, vol. 23, iss. 1, s. 79–96.

## Bibliografia

1. Abratt, R., Kley, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: reconciliation and integration. *European Journal of Marketing*, vol. 46, no. 7/8, pp. 1048–1063.
2. Akareem, H.S., Hossain, S.S. (2016). Determinants of education quality: what makes students' perception different? *Open Review of Educational Research*, vol. 3, no. 1, pp. 52–67.
3. Azoury, N., Daou, L., Koury, C.E. (2014). University image and its relationship to student satisfaction: case of the Middle Eastern private business schools. *International Strategic Management Review*, vol. 2, no. 1, pp. 1–8.
4. Bakanauskienė, I., Bendaraviciene R., Bucinskaite I. (2016). Employer's attractiveness: generation Y employment expectations in Lithuania. *Human Resources Management & Ergonomics*, vol. 1, pp. 6–22.
5. Balmer, J.M.T., Gayser, S.A. (2006). Corporate marketing integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, vol. 40, no. 7/8, pp. 730–741.
6. Baruk, A. (2016). Postrzeganie uczelni jako pracodawcy przez młodych potencjalnych pracowników. *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*, vol. 21, iss. 3, pp. 1–18.
7. Baruk, A., Goliszek, A. (2017). Zewnętrzny wizerunek uczelni w roli pracodawcy jako podstawa segmentacji młodych potencjalnych pracowników. *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*, vol. 23, iss. 1, s. 79–96.
8. Berens, G., Van Riel, C.B.M. (2004). Corporate associations in the academic literature: three main streams of thought in the reputation measurement literature. *Corporate Reputation Review*, vol. 7, no. 2, pp. 161–178.
9. da Costa, F.R., Pelissari, A.S. (2017). Corporate Image: Influencing Factors from the Viewpoint of Students of Distance Learning Courses. *Brazilian Business Review*, vol. 14, no. 1, pp. 108–130.
10. Goliszek, A. (2015). Homogenizacja i heterogenizacja zachowań konsumenckich w społeczeństwie globalnym. *Handel Wewnętrzny*, nr 1, s. 101–109.

11. Greer, I., Hauptmeier, M. (2016). Management whipsawing: The staging of labor competition under globalization. *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 69, no. 1, pp. 29–52.
12. Jiang, T., Iles, P. (2011). Employer-brand Equity, Organizational Attractiveness and Talent Management in the Zhejiang Private Sector, China. *Journal of Technology Management in China*, vol. 6, no. 1, pp. 97–110.
13. Moczydłowska, J.M. (2015). Determinants of organization attractiveness as an employer in the opinion of managers, „Forum Scientiae Oeconomia”, vol. 3, no. 4, pp. 47–56.
14. Polat, S. (2011). The relationship between university student's academic achievement and perceived organizational image. *Educational Sciences: Theory & Practice*, vol. 1, no. 11, pp. 257–262.
15. The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology, ed. S.G. Rogelberg, Sage Publications Thousand Oaks 2016.
16. Thompson, A.B. (2015). The Intangible Things Employees Want from Employers. *Harvard Business Review*, no. December, <https://hbr.org/2015/12/the-intangible-things-employees-want-from-employers> (06.03.2018).

**Prof. nadzw. dr hab. Agnieszka Izabela Baruk, Politechnika Łódzka** — pracownik Politechniki Łódzkiej, Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji. 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](http://www.minib.pl)  
[www.twitter.com/EuropeanMINIB](https://www.twitter.com/EuropeanMINIB)  
[www.facebook.com/EuropeanJournalMINIB](https://www.facebook.com/EuropeanJournalMINIB)