



instytut lotnictwa
warszawa, rok założenia 1926

minib

marketing instytucji
naukowych i badawczych
nr 3(21)/2016

21

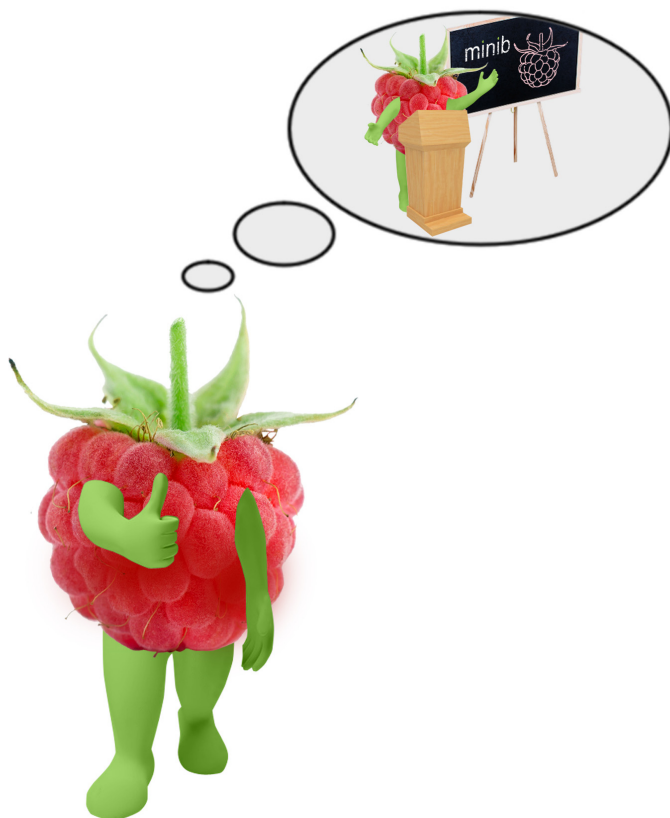


research
for future

eISSN 2353-8414

pISSN 2353-8503

wrzesień 2016



**POSTRZEGANIE UCZELNI
JAKO PRACODAWCY PRZEZ MŁODYCH
POTENCJALNYCH PRACOWNIKÓW**

POSTRZEGANIE UCZELNI JAKO PRACODAWCY PRZEZ MŁODYCH POTENCJALNYCH PRACOWNIKÓW

PERCEIVING OF UNIVERSITY AS AN EMPLOYER BY 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

10.14611/minib.21.09.2016.01



Streszczenie

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. Przedstawiono w nim zagadnienia związane z zewnętrznym wizerunkiem uczelni jako pracodawcy. W części teoretycznej analizie poddano poglądy różnych badaczy prezentowane w literaturze przedmiotu m.in. na temat wizerunku pracodawcy i jego determinant. Podkreślono, że dotychczas nie były raczej analizowane aspekty wizerunkowe (w tym związane z wizerunkiem zewnętrznym) w przypadku uczelni jako jednego z kluczowych usługodawców spełniających ważną rolę w społeczeństwie. W części empirycznej artykułu opartej na wynikach badań pierwotnych zidentyfikowano i poddano analizie sposób postrzegania uczelni jako pracodawcy przez jeden z segmentów potencjalnych pracowników, jaki stanowią młode osoby, które dopiero wchodzi na rynek pracy. Weryfikacji empirycznej poddano 4 hipotezy badawcze, które sformułowano w odniesieniu do skojarzeń respondentów z uczelnią jako pracodawcą. Okazało się, że jest ona kojarzona przede wszystkim z pracodawcą zapewniającym możliwość rozwoju i samorealizacji. Natomiast skojarzenia z pracodawcą zapewniającym wysokie wynagrodzenia, poczucie stabilizacji, czy wysoki prestiż społeczny są relatywnie mniej istotne. Tym samym 3 hipotezy badawcze nie zostały potwierdzone, natomiast jedną z nich można potwierdzić. Stanowi to ważną wskazówkę dla uczelni jako pracodawców, ułatwiającą im podejmowanie spójnych i kompleksowych działań wizerunkowych.

Słowa kluczowe: wizerunek, potencjalny pracownik, pracodawca, uczelnia



Summary

The article is theoretical-empirical in its character. The problems of external image of university as an employer were presented. In the theoretical part the different approaches to image and its determinants were analysed. There is the lack of researches related to image aspects of university activities, including aspects connected with its external image. The empirical part of this article is based on the results of the field researches. The way of perceiving of university as an employer by segment of young potential employees was identified and analysed. 4 research hypotheses were verified. They were formulated in the relation to connotations with university as the place of work. It was mainly consociated with possibilities of development and self-realization. Connotations with high salary, feelings of stabilization and high social prestige were weaker. In this way only one hypothesis (H4) was confirmed. It is very important prompt for universities to improve their image activities.

Keywords: image, potential employee, employer, university

Wprowadzenie teoretyczne

Każdy podmiot funkcjonuje w konkretnym otoczeniu. Jego uczestnicy obserwując działania danego podmiotu oceniają je w określony sposób, czego następstwem są ich opinie na temat tej jednostki. Wyniki obserwacji nie są jedyną podstawą opinii związanych z określonym podmiotem. Opierają się one także na innych mniej lub bardziej subiektywnych przesłankach, do których należą utrwalone stereotypy, opinie innych jednostek, uwarunkowania kulturowe itd. Obraz danego podmiotu ukształtowany na podstawie opinii na jego temat stanowi jego wizerunek odzwierciedlający sposób jego postrzegania przez inne podmioty. Jest to jeden z dwóch podstawowych subwizerunków ogólnego wizerunku danej jednostki, czyli jej wizerunek zewnętrzny.

Jest on szczególnie istotny w przypadku oferentów jako uczestników współczesnego rynku, gdyż w istotnym stopniu wpływa na proces podejmowania decyzji rynkowych przez nabywców oraz ich skutki w postaci skorzystania z oferty bądź jej zignorowania. Można przyjąć, że relatywnie większe znaczenie wizerunek zewnętrzny jako czynnik decyzyjny ma w przypadku oferentów usług¹ niż w przypadku oferentów innych grup produktów. Wynika to z niematerialnego charakteru usług. Nie mając fizycznej postaci, muszą one wyróżniać się za pomocą innych atrybutów, wśród których dużą rolę odgrywiają wartości niematerialne, w tym obraz usługodawcy i jego oferty.

Wizerunek zewnętrzny może różnić się w zależności od tego, w odniesieniu do jakiej roli rynkowej danego podmiotu jest on rozpatrywany oraz jaką rolę spełniają podmioty z otoczenia. Każda organizacja odgrywa równolegle wiele ról rynkowych, podobnie jak uczestnicy jej otoczenia wcielają się w różne role. Do stosunkowo najważniejszych ról odgrywanych praktycznie przez każdą organizację należy rola oferenta oraz rola pracodawcy, natomiast uczestnicy jej otoczenia występują w roli odbiorców oraz potencjalnych pracowników. Wizerunki cząstkowe, czyli zewnętrzny wizerunek oferenta i zewnętrzny wizerunek pracodawcy², wzajemnie się warunkują, wpływając na ogólny wizerunek danego podmiotu³.

Z pewnością specyficzną grupą usługodawców są uczelnie. Ich rola społeczna i gospodarcza rośnie wraz z rozwojem cywilizacyjnym społeczeństwa. Jako oferenci usług edukacyjnych i badawczo-naukowych przyczyniają się

do generowania intelektualnego, w tym innowacyjnego, potencjału danego państwa, decydując o kierunkach i tempie jego rozwoju praktycznie w każdej sferze życia, począwszy od sfery kulturowej i sfery wiedzy, kończąc na sferze politycznej. Kształcąc młodych ludzi i kształtując ich postawy życiowe, przygotowuje kolejne pokolenia specjalistów i decydentów praktycznie we wszystkich dziedzinach życia, chociaż w warunkach polskich można dyskutować nad efektami spełniania tej roli przez uczelnie, ale nie jest to tematem niniejszego artykułu.

Uczelnie odgrywają równoległe rolę pracodawców, która jest nie mniej ważna⁴. Zdolność i umiejętność pozyskiwania kandydatów mających największe predyspozycje⁵ do bycia edukatorami, inspiratorami, badaczami i naukowcami oraz utrzymania pozyskanych pracowników przesądza bowiem o potencjale uczelni, a tym samym o skuteczności spełniania przez nią roli oferenta ponadprzeciętnych usług intelektualnych. Specyfika uczelni wynikająca, m.in. ze sposobu jej finansowania (zwłaszcza w przypadku uczelni państwowych), czy charakteru oferowanych usług, powoduje, że sprostanie rosnącym wymaganiom rynku pracy jest trudniejsze niż w innych obszarach życia społecznego i gospodarczego. Mimo tych trudności, uczelnie powinny z rynku pracy pozyskiwać osoby o wyjątkowych kompetencjach, w tym wrodzonych zdolnościach i postawach, których nie da się wyuczyć lub nabyć w inny sposób. Sprostanie tym wyzwaniom bez wątpienia jest niezwykle trudne. Wymaga poszukiwania takich bodźców, które przynajmniej częściowo zastąpią bodźce materialne, stereotypowo uważane na polskim rynku pracy za kluczowe⁶.

Jedną z form oddziaływania na uczestników zewnętrznego rynku pracy, zwłaszcza na młode osoby, może być kształtowanie jak najlepszego wizerunku uczelni jako atrakcyjnego pracodawcy kierującego się wartościami podzielanymi przez potencjalnych pracowników⁷. Należy podkreślić, że do niedawna działania wizerunkowe podejmowane były raczej przez oferentów z innych branż, którzy ponadto skupiali się przede wszystkim na kształtowaniu swojego wizerunku jako producenta lub sprzedawcy⁸, nie przywiązując większej uwagi do budowania swojego obrazu w roli pracodawcy. Co prawda, od jakiegoś czasu zaczęto dostrzegać także jego rolę w działaniach rynkowych, jednak uczelnie nadal stosunkowo mniejsze znaczenie przywiązują do polityki wizerunkowej, praktycznie całkowicie pomijając w niej aspekty związane z budowaniem i utrwalaniem swojego wize-

runku jako pracodawcy⁹. Z pewnością nie jest to właściwe postępowanie i jednym z kluczowych wyzwań stojących przed tymi podmiotami będzie zmiana podejścia w kierunku prowadzenia kompleksowych działań wizerunkowych. Zresztą nie mniejsze zaniechania niż w odniesieniu do zewnętrznego wizerunku widoczne są także w przypadku kształtowania wewnętrznego wizerunku¹⁰, czego konsekwencją mogą być niepochlebne opinie przekazywane przez aktualnych pracowników uczestnikom zewnętrznego rynku pracy¹¹, przyczyniając się do budowania niekorzystnego obrazu uczelni w jej otoczeniu¹².

Wizerunek zewnętrzny wynika m.in. ze skojarzeń, jakie z danym podmiotem mają inni. Uczelnie powinny więc starać się podjąć aktywne działania zmierzające do wywołania i utrwalenia jak najlepszych skojarzeń z sobą jako pracodawcą. Rozpoznanie dotychczasowych skojarzeń stanowi pierwszy niezbędny krok, który powinien poprzedzać działania polegające na zmianie wcześniejszych skojarzeń, o ile były one negatywne, lub ich utrwalaniu, jeśli były pozytywne. Na tej podstawie można oprzeć budowanie spójnego wizerunku uczelni jako pracodawcy atrakcyjnego dla młodego segmentu potencjalnych pracowników.

Biorąc pod uwagę dotychczasowe rozważania, w niniejszym artykule dążono do osiągnięcia następujących celów badawczych:

- 1) zidentyfikowania skojarzeń, jakie mają respondenci z uczelnią w roli pracodawcy,
- 2) dokonania hierarchicznego uporządkowania zidentyfikowanych skojarzeń,
- 3) wskazania propozycji działań, jakie powinny podjąć uczelnie dążąc do zainicjowania i prowadzenia spójnych i kompleksowych działań wizerunkowych.

W procesie realizacji wymienionych celów weryfikacji poddano cztery hipotezy badawcze:

- H1 — respondenci kojarzą uczelnię przede wszystkim z pracodawcą zapewniającym wysokie wynagrodzenia,
- H2 — respondenci kojarzą uczelnię przede wszystkim z pracodawcą zapewniającym poczucie stabilizacji,

- H3 — respondenci kojarzą uczelnię przede wszystkim z pracodawcą zapewniającym prestiż społeczny,
 H4 — respondenci kojarzą uczelnię przede wszystkim z pracodawcą zapewniającym możliwości rozwoju i samorealizacji.

Skojarzenia respondentów reprezentujących młodych potencjalnych pracowników z pracą na uczelni — wyniki badań

Dążąc do osiągnięcia celów badawczych i zweryfikowania sformułowanych hipotez, przeprowadzono badania pierwotne, które zrealizowano w I półroczu 2016 roku przy użyciu metody badania ankietowego. Dobór próby miał charakter celowy. Badaniami objęto 150 studentów kończących naukę na I lub na II stopniu studiów dziennych.

Sposób postrzegania danego podmiotu lub obiektu, w tym uczelni jako pracodawcy, znajduje odzwierciedlenie w skojarzeniach, jakie mają z nią interesariusze. Uwzględniając tematykę niniejszego artykułu, dążono do zidentyfikowania skojarzeń z pracą na uczelni, które mają respondenci reprezentujący uczestników zewnętrznego rynku pracy należący do segmentu młodych potencjalnych pracowników. Na podstawie wyników analizy poznawczo-krytycznej literatury przedmiotu oraz na podstawie wyników wywiadów nieustrukturyzowanych opracowano zbiór 18 skojarzeń, wśród których 10 miało wydźwięk pozytywny, pozostałe zaś negatywny. Każde z nich 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.

Jak wynika z tabeli 1, jedynym skojarzeniem, z którym zdecydowanie zgadzała się (ocena 5) ponad połowa badanych (77,4%) było skojarzenie z możliwością dzielenia się swoją wiedzą z innymi osobami. W przypadku 2 innych skojarzeń jednoznacznie wskazywało na ich występowanie ponad 30% osób, przy czym jedno z nich miało wydźwięk pozytywny (możliwość zrobienia kariery zawodowej), natomiast drugie cechowało się wydźwiękiem negatywnym (konieczność dzielenia się swoją cenną wiedzą z innymi osobami). W sumie tylko z 4 skojarzeniami zdecydowanie zgadzał się przy-

najmniej co czwarty respondent (czwartym z nich było skojarzenie z wysokim prestiżem społecznym). Pozostałych 14 skojarzeń, w tym 7 pozytywnych i 7 negatywnych, uzyskało po nie więcej niż 14% zdecydowanie potwierdzających wskazań, przy czym z czterema z nich jednoznacznie zgadzał się odsetek osób mniejszy niż 10%, a w przypadku pięciu innych nikt nie podał takiej odpowiedzi.

Tabela 1. Skojarzenia respondentów z uczelnia jako miejscem pracy (w %)

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

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Relatywnie większy odsetek badanych w mniej zdecydowany sposób potwierdzał występowanie poszczególnych skojarzeń (ocena 4). Aż 9 z nich uzyskało co najmniej 30%, w tym 7 ponad 40% takich ocen. Warto dodać, że prawie wszystkie z nich miały wydźwięk pozytywny. Tylko 1 skojarzenie należało do grupy skojarzeń negatywnych, przy czym było nim to samo skojarzenie, jakie znalazło się wśród najczęściej podawanych skojarzeń, z którymi ankietowani zdecydowanie się zgadzali. Należy również zwrócić uwagę, że w przypadku żadnego z analizowanych skojarzeń nie uzyskano zerowego odsetka wskazań związanych z mniej jednoznaczną potwierdzającą opinią.

Uwzględniając łączny odsetek wskazań potwierdzających występowanie danego skojarzenia, można zauważyć, że jedynie dla 5 skojarzeń był on niższy od 10%, w tym dla 2 niższy niż 5%. Warto zauważyć, że każde z nich miało wydźwięk negatywny. Natomiast aż dla 8 skojarzeń przekroczył on 50%, w tym dla 4 był wyższy od 70%. Jedno z nich miało wydźwięk negatywny. Chodzi o konieczność dzielenia się swoją cenną wiedzą z innymi osobami. Widać więc, że respondenci uczelnię jako miejsce pracy kojarzyli przede wszystkim z dzieleniem się wiedzą, widząc w nim zarówno zalety, jak i wady. Z jednej bowiem strony, największa część badanych dostrzegała w pracy na uczelni możliwość dzielenia się wiedzą, z drugiej jednak strony więcej niż 3/4 ankietowanych utożsamiało ją z koniecznością dzielenia się swoją wiedzą, traktując to jako narzucony obowiązek.

Relatywnie łącznie najmniejszy odsetek respondentów kojarzył uczelnię jako miejsce pracy z niskim prestiżem społecznym i ze wstydem z powodu takiego pracodawcy. Biorąc jednocześnie pod uwagę, że oba te skojarzenia uzyskały wysoki odsetek wskazań zdecydowanie negujących ich występowanie, można wyciągnąć wniosek, że w świadomości społecznej postrzeganie uczelni jako pracodawcy jest co najmniej dobre, a może nawet lepsze niż wynikałoby z codziennych doświadczeń praktycznych samych pracowników tych organizacji. Z kolei skojarzenie z wysokim prestiżem społecznym łącznie wskazywało aż 73,6% osób, czyli aż o 69,8% mniej niż skojarzenie z niskim prestiżem. Warto dodać, że w sumie ponad połowa ankietowanych utożsamiała pracę na uczelni z możliwością imponowania innym osobom, co także wskazuje na dostrzeganie w pracy na uczelni atrakcyjnych wartości, pozwalających na dodatnie wyróżnienie się wśród reprezentantów innych zawodów.

Należy podkreślić, że wśród 8 analizowanych skojarzeń negatywnych, jedynie w przypadku jednego łączny odsetek wskazań przeczących był niższy niż 20%, natomiast wszystkie pozostałe w sumie uzyskały ponad połowę wskazań, przy czym 3 z nich łącznie zdobyły więcej niż po 70% odpowiedzi. Innymi słowy respondenci uważali, że praca na uczelni nie wywołuje skojarzeń ze wstydem z powodu miejsca pracy, z brakiem perspektyw rozwoju zawodowego oraz z niskim prestiżem społecznym.

Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że zewnętrzny wizerunek uczelni w roli pracodawcy jest zatem lepszy niż jej wizerunek wewnętrzny. Występuje zatem brak spójności wizerunkowej, co pociąga za sobą zarówno konsekwencje negatywne, jak i pozytywne. Bezwzględny wizerunek uczelni jako pracodawcy jak się okazuje jest raczej dobry, jednak jej względny image jest znacznie gorszy. Potwierdzeniem tego wniosku jest chociażby fakt, że większość ankietowanych (86,8%) nie brała pod uwagę podjęcia pracy na uczelni. Ponadto, nikt nie wymienił jej jako najbardziej preferowanego miejsca pracy po zakończeniu studiów.

Analiza średnich ocen wskazuje, że najważniejszymi skojarzeniami z uczelnią jako miejscem pracy było jej utożsamianie z możliwością dzielenia się wiedzą z innymi osobami oraz z możliwością zrobienia kariery zawodowej, czyli skojarzenia o wydźwięku pozytywnym. Jedynie w ich przypadku średnie oceny przekroczyły 4,00, przy czym dla pierwszego z tych skojarzeń średnia ocena wynosiła aż 4,60 (tabela 2). Z kolei dla 3 skojarzeń średnie oceny były niższe niż 2,00, przy czym w przypadku jednego z nich średnia ocena nie przekroczyła nawet wartości 1,50. Skojarzeniem tym był wstyd z powodu miejsca pracy. Każde ze skojarzeń o najniższych wartościach średnich ocen miało wydźwięk negatywny.

Warto zauważyć, że wśród 10 skojarzeń pozytywnych dwie ostatnie pozycje zajęło utożsamianie pracy na uczelni z większą niż w innych miejscach ilością wolnego czasu oraz z bardzo łatwą i przyjemną pracą. Ostatnie z wymienionych skojarzeń było jedynym skojarzeniem o pozytywnym wydźwięku, dla którego wartość oceny średniej wynosiła mniej niż 3,00. Z kolei wśród skojarzeń negatywnych pierwszą pozycję zajęło utożsamianie pracy na uczelni z koniecznością dzielenia się swoją cenną wiedzą, będąc jedynym skojarzeniem o takim wydźwięku, którego wartość oceny średniej przekroczyła 3,00. Natomiast skojarzeniami negatywnymi o relatywnie najniższych wartościach ocen średnich było utożsamianie pracy na uczelni z brakiem perspektyw zawodowych oraz ze wstydem z powodu miejsca pracy.

Tabela 2. Hierarchia skojarzeń z uczelnią jako miejscem pracy

Wydzźwięk skojarzeń	Oceniane skojarzenia	Symbol	Ocena średnia	Pozycja wśród ogółu skojarzeń	Pozycja w ramach skojarzeń pozytywnych lub negatywnych
Pozytywny	Bardzo łatwa i przyjemna praca	a	2,96	11	10
	Wysoki prestiż społeczny	b	3,85	4	3
	Wysokie płace	c	3,36	8	7
	Możliwość zrobienia kariery zawodowej	d	4,06	2	2
	Pewność zatrudnienia i stabilizacji zawodowej	e	3,64	5	4
	Możliwość dzielenia się swoją wiedzą z innymi	f	4,60	1	1
	Możliwość imponowania innym	g	3,53	7	6
	Możliwość „bycia wiecznie młodym” dzięki ciągłym kontaktom z młodzieżą	h	3,26	9	8
	Większa niż w innych miejscach ilość wolnego czasu	i	3,15	10	9
Negatywny	Bardzo odpowiedzialna i trudna, ale przynosząca satysfakcję praca	j	3,64	5	4
	Niski prestiż społeczny	k	1,98	16	6
	Niskie płace	l	2,36	14	4
	Brak perspektyw rozwoju zawodowego	ł	1,74	17	7
	Niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej	m	2,38	13	3
	Konieczność dzielenia się swoją cenną wiedzą z innymi	n	3,87	3	1
	Wstyd z powodu miejsca pracy	o	1,39	18	8
	Szybkie wypalenie energii zawodowej i życiowej	p	2,30	15	5
	Mniejsza niż w innych miejscach ilość wolnego czasu	r	2,57	12	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Ogół analizowanych skojarzeń z uczelnią jako pracodawcą można pogrupować na podstawie wartości ocen średnich. Przyjmując umownie następujące przedziały wartości tych ocen, można wyodrębnić 5 grup skojarzeń (tabela 3):

- 1) wartości 4,00 i powyżej — grupa „A” — skojarzenia kluczowe (2 skojarzenia);
- 2) wartości od 3,50 do 3,99 — grupa „B” — skojarzenia bardzo ważne (5 skojarzeń);

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

Tabela 3. Klasyfikacja skojarzeń z uczelnia jako miejscem pracy

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

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Rozpatrując łącznie grupę „A”, „B” i „C”, dla których wartości średnich ocen wynosiły co najmniej 3,00, warto zauważyć, że znalazły się w nich głównie skojarzenia o pozytywnym wydźwięku. Jedynym wyjątkiem było

utożsamianie pracy na uczelni z koniecznością dzielenia się swoją cenną wiedzą. Natomiast w obrębie obu pozostałych grup znalazły się przede wszystkim skojarzenia mające negatywny wydźwięk, z wyjątkiem utożsamiania pracy na uczelni z bardzo łatwą i przyjemną pracą, przy czym wartość jego oceny średniej była tylko nieznacznie niższa niż przyjęta graniczna wartość 3,00.

Można przyjąć, że skojarzenia respondentów z uczelnią w roli pracodawcy wskazują na potrzeby, jakie ich zdaniem mogą być zaspokojone dzięki pracy w tego typu organizacji. Należy zwrócić uwagę, że grupę „A” i „B” tworzą skojarzenia raczej związane ze spełnianiem potrzeb należących do wyższych pięter w piramidzie Masłowa, a więc potrzeb bezpieczeństwa, społecznych, psychicznych i samorealizacji. Jednak porównując kolejność analizowanych skojarzeń z hierarchią potrzeb opracowaną przez A. Masłowa, można zauważyć, że skojarzenia będące odzwierciedleniem potrzeb psychologicznych zajęły relatywnie dalszą pozycję niż skojarzenia związane z realizowaniem potrzeb społecznych i potrzeb bezpieczeństwa. Uwzględniając specyfikę poszczególnych skojarzeń i ich pozycję w ustalonej hierarchii można stwierdzić, że na obecnym etapie badań hipotezy H1, H2 i H3 nie zostały potwierdzone, natomiast hipotezę H4 udało się potwierdzić.

Podsumowanie

Uzyskane wyniki potwierdzają wysunięty wcześniej wniosek na temat raczej pozytywnego zewnętrznego wizerunku uczelni jako pracodawcy. Należy jednak pamiętać, że skojarzenia odzwierciedlają subiektywny sposób postrzegania danego podmiotu i nie zawsze są zgodne ze stanem faktycznym. Biorąc pod uwagę fakt, że respondenci reprezentowali młodych potencjalnych pracowników, swoich opinii nie mogli opierać na własnych doświadczeniach zawodowych. W zdecydowanej większości nie mogli również korzystać z doświadczeń innych osób. Jak wynika z przeprowadzonych badań, wśród znajomych i członków rodziny ankietowanych nie było pracowników uczelni. Być może zatem obraz uczelni jako pracodawcy nie byłby tak dobry, gdyby badaniami objęci zostali reprezentanci aktualnych pracowników. Z jednej strony z pewnością optymizm budzi fakt utożsamiania uczel-

ni jako pracodawcy z pozytywnymi aspektami o charakterze nie tylko niewymiernym, ale także wymiernym (np. wysokie płace — znalazły się one na czele skojarzeń tworzących grupę „C”), z drugiej jednak strony ewentualne zderzenie tych skojarzeń ze stanem faktycznym może mieć daleko idące niekorzystne następstwa. Dlatego należy dążyć do uzyskania spójności wizerunkowej poprzez zmniejszanie ewentualnej luki między sposobem postrzegania uczelni w roli pracodawcy przez potencjalnych i przez aktualnych pracowników.

Przeprowadzone badania mają oczywiście określone ograniczenia, związane m.in. z faktem objęcia badaniami tylko młodych potencjalnych pracowników reprezentujących polski rynek pracy. Ograniczenia te wyznaczają jednocześnie kierunki przyszłych badań, którymi objęci będą reprezentanci innych grup wiekowych spośród potencjalnych pracowników, aktualni pracownicy oraz przedstawiciele obu wspomnianych segmentów rynku pracy w innych krajach. Pozwoli to na dokonanie analizy porównawczej między nimi, jak również uwzględnienie aspektów kulturowych w sposobie postrzegania uczelni jako pracodawcy.

Przypisy

¹ O szczególnie dużych wyzwaniach stojących przed usługodawcami w zakresie kreowania takich wartości, jak marka pracodawcy, czy jego reputacja pisali m.in. w przypadku usług lotniczych S.J. Miles i W.G. Mangold (*Positioning southwest airlines through employee branding*, „Business Horizons” 2005, vol. 48, pp. 535–545), a w odniesieniu do usług gastronomicznych A.M. Gould (*Working at McDonalds: Some redeeming features of McJobs*, „Work, Employment and Society” 2010, vol. 24, no. 4, pp. 780–802). Nie analizowano jednak roli wizerunku pracodawcy w działalności usługodawców, nie badając jej tym bardziej w przypadku uczelni, będącej bardzo specyficznym pracodawcą z racji jej misji społeczno-kulturowo-edukacyjnej.

² W literaturze przedmiotu pisze się raczej o „employer brand”, czyli o marce pracodawcy, podkreślając jej rosnące znaczenie rynkowe. Można odnieść wrażenie, że jest ona niesłusznie traktowana jako zamiennik wizerunku (a nawet reputacji, czy tożsamości — por. F. Lievens, J.E. Slaughter, *Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know*, „Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior” 2016, vol. 3, iss. 1, pp. 407–440). Trzeba jednak pamiętać o tym, że marka i wizerunek nie są synonimami, a wizerunek stanowi wypadkową różnych czynników, do których należy m.in. marka. Przykładowo, P. Berthon, M. Ewing i inni zwracają uwagę, że pracodawca, którego marka ma dużą wartość przez potencjalnych pracowników jest postrzegany jako atrakcyjniejszy niż pracodawca mający markę o mniejszej wartości (por. P. Berthon, M. Ewing, et al., *Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding*, „International Journal of Advertising” 2005, vol. 24, no. 2, pp. 151–172; V. Franca, M. Pahor, *The strength of the employer brand: Influences and implications for recruiting*, „Journal of Marketing & Management” 2012, vol. 3, no. 1, pp. 78–122). Oczywiście, skoro marka wpływa na wizerunek, podobna zależność występuje w przypadku wizerunku i jej wartości.

³ O wzajemnych zależnościach między marką pracodawcy a innymi niematerialnymi atrybutami piszą m.in. K. Backhaus i S. Tikoo (*Conceptualizing and researching employer branding*, „Career Development International” 2004, vol. 9, no. 5, pp. 501–517) oraz S. Barrow i R. Mosley (*The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*, John Wiley & Sons, Chichester 2006). Oczywiście, zależności takie występują również w przypadku różnych subwizerunków danej organizacji i jej oferty.

⁴ Uczelnie muszą zatem zwracać szczególnie dużą uwagę na konsekwentne przestrzeganie zasad odpowiedzialności społecznej, stosując je wobec wszystkich interesariuszy, w tym potencjalnych i aktualnych pracowników. W literaturze przedmiotu pisze się nawet o koncepcji odpowiedzialnego zarządzania zasobami ludzkimi (sustainable HRM) (por. m.in. S. App, J. Merk, et al., *Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees*, „Management Revue” 2012, vol. 23, no. 3, pp. 62–278). Uwzględniając jednak fakt, że zdecydowanie lepszą alternatywą pozwalającą sprostać współczesnym wyzwaniom rynku jest stosowanie podejścia marketingowego zamiast zasobowego, należałoby raczej mówić o etycznym marketingu personalnym.

⁵ Decyduje on w znacznym stopniu o możliwościach przyciągania i utrzymania najlepszych pracowników, co w coraz większym stopniu wpływa na pozycję konkurencyjną organizacji przesądając o jej potencjale rozwojowym (por. C.J. Collins, J. Han, *Exploring applicant pool and quality: The effects of early recruitment practices, strategies, corporate advertising, and firm reputation*, „Personnel Psychology” 2004, vol. 57, pp. 685–717).

⁶ Na kluczowe znaczenie wynagrodzenia w kontekście odczuć pracowników związanych z pracą wskazują wyniki badań prowadzone wśród polskich pracowników (M. Hajec, *Czy zarobki decydują o zadowoleniu z pracy?*, <http://wynagrodzenia.pl/artukul/czy-zarobki-decyduja-o-zadowoleniu-z-pracy> (22.06.2016)) oraz wśród pracowników w innych krajach, m.in. w USA (por. *Employee Job Satisfaction and Engagement 2015, The Society for Human Resource Management (SHRM)*, <https://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Documents/2015-Job-Satisfaction-and-Engagement-Report.pdf>, (21.06.2016)). Okazuje się, że zgodnie z deklaracjami większości respondentów wynagrodzenie przesądzało o odczuwaniu zadowolenia z pracy. Ponadto, był to czynnik eksponowany niezależnie od wieku, płci, miejsca w hierarchii organizacyjnej (z wyjątkiem naczelnej kadry zarządzającej), czy kultury narodowej reprezentowanej przez badanych. Warto jednak podkreślić, że chociażby w 2012 roku wynagrodzenie znalazło się na trzecim miejscu wśród czynników decydujących o odczuciach pracowników związanych z poziomem ich zadowolenia z pracy, co wskazuje na wyraźne zmiany w hierarchii ich determinant.

⁷ Powinno być ono wpisane w strategię rozwoju danej organizacji, gdyż działania o charakterze wizerunkowym mają charakter długookresowy. Należy w ich ramach stosować wielokanałową komunikację wewnętrzną i zewnętrzną, wykorzystując zróżnicowane formy docierania do uczestników zewnętrznego rynku pracy, w tym media społecznościowe (por. J. Russell, *Web 2.0 technology: How is it impacting your employer brand?*, „Nursing Economics” 2009, vol. 27, no. 5, pp. 335–336; T. Minton-Eversole, *Quality measurement: Key to best-in-class talent acquisition*, „HR Magazine” 2009, no. December, pp. 64–66), których znaczenie dynamicznie rośnie, zwłaszcza w przypadku analizowanego w niniejszym artykule segmentu młodych potencjalnych pracowników.

⁸ 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.

⁹ Wymaga to zmiany podejścia i zredefiniowania dotychczasowego sposobu działania, w czym może pomóc pozytywnie przycylnych postaw aktualnych pracowników. O ich wpływie na przebieg zmian w organizacji pisze m.in. S. van der Smissen, R. Schalk i C. Freese (*Organizational change and the psychological contract: How change influences the perceived fulfillment of obligations*, „Journal of Organizational Change Management” 2013, vol. 26, no. 6, pp. 1071–1090).

¹⁰ Dzieje się tak, mimo, że w literaturze postuluje się konieczność wprowadzania założeń koncepcji organizacji sprzyjającej ludziom, czyli uwzględniającej oczekiwania pracowników, gdyż dzięki temu korzyści osiąga także pracodawca (por. A. Bodak, M. Gableta, *Oczekiwania pracowników związane z bezpiecznym funkcjonowaniem w środowisku pracy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2015, z. 83, s. 45–54). Warto jednak podkreślić, że postulaty te dotyczą przede wszystkim przedsiębiorstw, chociaż oczywiście warto byłoby je wdrażać także w innych organizacjach, w tym w uczelniach. Są one do pewnego stopnia zbliżone z założeniami koncepcji marketingu personalnego (por. A. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006). Jego implementacja prowadzi do stworzenia właśnie takiej organizacji, która jest przyjazna dla pracowników i innych interesariuszy.

¹¹ Konsekwencją dysfunkcji w zakresie relacji z aktualnymi pracownikami może być także m.in. tzw. presenteeism, polegający na fizycznej obecności pracownika, której towarzyszy jego mentalna absencja (por. B. Gilbreath, L. Karami, *Supervisor behavior and employee presenteeism*, „International Journal of Leadership Studies” 2012, 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.

¹² Wskazuje to na niedoceniające aktualnych pracowników jako źródeł 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, *Employer branding: Strategic implications for staff recruitment*, „Journal of Marketing Management” 2010, vol. 26, no. 1–2, pp. 56–73), nie poprzestając jedynie na formalnych komunikatach wizerunkowych kreowanych przez nich.

Bibliografia

1. App, S., Merk, J., et al. (2012). Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management Revue*, 23 (3), pp. 62–278.
2. Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9 (5), pp. 501–517.
3. Barrow, S., Mosley, R. (2006). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. Chichester: John Wiley & Sons.
4. Baruk, A. (2006). *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*. Warszawa: Difin.
5. Berthon, P., Ewing, M., et al. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24 (2), pp. 151–172.
6. Bodak, A., Gableta, M. (2015). Oczekiwania pracowników związane z bezpiecznym funkcjonowaniem w środowisku pracy. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, z. 83, s. 45–54.
7. Collins, C.J., Han, J. (2004). Exploring applicant pool and quality: The effects of early recruitment practices, strategies, corporate advertising, and firm reputation. *Personnel Psychology*, 57, pp. 685–717.
8. *Employee Job Satisfaction and Engagement 2015. The Society for Human Resource Management (SHRM)*, <https://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Documents/2015-Job-Satisfaction-and-Engagement-Report.pdf>, (21.06.2016).
9. Franca, V., Pahor, M. (2012). The strength of the employer brand: Influences and implications for recruiting. *Journal of Marketing & Management*, 3 (1), pp. 78–122.
10. Gilbreath, B., Karimi, L. (2012). Supervisor behavior and employee presenteeism. *International Journal of Leadership Studies*, 7 (1), pp. 114–131.
11. Gould, A.M. (2010). Working at McDonalds: Some redeeming features of McJobs. *Work, Employment and Society*, 24 (4), pp. 780–802.
12. Hajec, M. (2016). Czy zarobki decydują o zadowoleniu z pracy?, <http://wynagrodzenia.pl/artukul/czy-zarobki-decyduja-o-zadowoleniu-z-pracy> (22.06.2016).
13. Lievens, F., Slaughter, J.E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3 (1), pp. 407–440.
14. Miles, S.J., Mangold, W.G. (2005). Positioning southwest airlines through employee branding. *Business Horizons*, 48, pp. 535–545.
15. Minton-Eversole, T. (2009). Quality measurement: Key to best-in-class talent acquisition. *HR Magazine*, December, pp. 64–66.

16. Russell, J. (2009). Web 2.0 technology: How is it impacting your employer brand?. *Nursing Economics*, 27 (5), pp. 335–336.
17. Smissen, S. van der, Schalk, R., Freese, C. (2013). Organizational change and the psychological contract: How change influences the perceived fulfillment of obligations. *Journal of Organizational Change Management*, 26 (6), pp. 1071–1090.
18. *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).
19. Wilden, R., Gudergan, S., et al. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26 (1–2), pp. 56–73.

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



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

www.minib.pl