



instytut lotnictwa
warszawa, rok założenia 1926

minib 26

marketing instytucji
naukowych i badawczych

nr 4(26)/2017



research
for future

eISSN 2353-8414

pISSN 2353-8503

grudzień 2017



POLSKA UCZELNIA JAKO (NIE)ATRAKCYJNY POTENCJALNY PRACODAWCA

POLSKA UCZELNIA JAKO (NIE)ATRAKCYJNY POTENCJALNY PRACODAWCA

POLISH UNIVERSITY AS THE (UN)ATTRACTIVE POTENTIAL EMPLOYER

dr hab., prof. nadzw. Agnieszka Izabela Baruk

Politechnika Łódzka, Wydział Organizacji i Zarządzania,

Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji,

Zakład Innowacji i Marketingu

agnieszka.baruk@poczta.onet.pl

DOI: 10.14611/minib.26.12.2017.05



Streszczenie

W artykule przedstawiono zagadnienia związane z przyczynami braku zainteresowania młodych potencjalnych pracowników podejmowaniem pracy w polskich uczelniach. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. W części teoretycznej wskazano na znaczenie oceniania danego podmiotu jako atrakcyjnego pracodawcy, co pozwala na przyciąganie najlepszych pracowników. Szczególną uwagę zwrócono na konieczność budowania takiego wizerunku przez uczelnię w roli pracodawcy, co wynika z jej specyfiki. W artykule dążono do osiągnięcia trzech celów badawczych, m.in.: zidentyfikowania przyczyn braku zainteresowania respondentów podjęciem pracy w uczelni oraz ich hierarchicznego uporządkowania. Weryfikacji wstępnej poddano dwie hipotezy badawcze: H1 — główną przyczyną braku chęci podjęcia pracy w uczelni są aspekty finansowe; H2 — główną przyczyną braku chęci podjęcia pracy w uczelni są aspekty prestiżowe. Dane zebrane podczas badań pierwotnych poddano analizie ilościowej wykorzystując metodę analizy wartości ocen średnich i metodę analizy czynnikowej. Ich wyniki wskazują, że respondenci wykazywali brak zainteresowania pracą w uczelni głównie z powodu chęci sprawdzenia zdobytej podczas studiów wiedzy i umiejętności w innych branżach. Natomiast aspekty finansowe i prestiżowe nie miały większego znaczenia. W przypadku ankietowanych obu hipotez badawczych nie można zatem uznać za prawdziwe.

Słowa kluczowe: pracodawca, uczelnia, potencjalny pracownik, atrakcyjny pracodawca, wizerunek



Summary

In the article the problems related to reasons of lack of young potential employees' interest in working in Polish universities were presented. The paper is theoretical-empirical in its nature. In the theoretical part the meaning of estimating the organization as an attractive employer was underlined. It allows to attract the best employees. The special attention was paid to the necessity of building this kind of image by an university in the role of employer. It results from its character. Three research goals were to realize: to identify the reasons of lack of respondents' interest in working in an university, to order identified reasons etc. The following research hypotheses were to verify: H1 — financial aspects are the main reason of lack of interest in working in an university; H2 — prestige aspects are the main reason of lack of interest in working in an university. The data gathered during primary research were analysed using the average value analysis method and factor analysis method. The results showed that the respondents didn't want to work in an university because they preferred applying the knowledge and skills gained during study in the others organizations. The financial and prestige aspects had smaller meaning. In the case of respondents the both research hypotheses weren't confirmed.

Keywords: employer, university, potential employee, attractive employer, image

Wprowadzenie

Atrakcyjność lub jej brak stanowi efekt subiektywnego oceniania określonego podmiotu. Jego cechy uznawane przez jedną osobę za atrakcyjne mogą być całkowicie odmiennie oceniane przez inne osoby. Dlatego też każdy uczestnik rynku powinien podejmować odpowiednie kroki, aby być pozytywnie postrzeganym przez relatywnie jak największą liczbę innych podmiotów. Jest to szczególnie ważne w przypadku nawiązywania, budowania i utrwalania relacji między pracodawcą i pracownikami, przy czym nie chodzi jedynie o pracowników aktualnie zatrudnionych w danej organizacji, ale także o osoby reprezentujące zewnętrzny rynek pracy. Uznanie przez pracowników danej organizacji za atrakcyjnego pracodawcę¹ jest równoznaczne z jej traktowaniem jako wspaniałego miejsca pracy, a przynajmniej z takim jej postrzeganiem. Tym samym, kreując swój wizerunek, musi ona eksponować własną specyfikę, wyjątkowość² i zdolność do spełniania oczekiwań pracowników w sposób lepszy niż inni pracodawcy³.

Należy pamiętać, że potencjalni pracownicy, zwłaszcza dopiero mający wejść na rynek pracy, nie mogą opierać swoich opinii na własnych doświadczeniach zawodowych. Oceniając zatem konkretny podmiot jako atrakcyjnego lub nieatrakcyjnego pracodawcę bazują jedynie na osobowych⁴ i nieosobowych źródłach wtórnych, tworząc w swojej świadomości i podświadomości określone skojarzenia z daną organizacją jako pracodawcą. Skojarzenia te z kolei, tworząc określony wizerunek tej organizacji, mogą zachęcać lub zniechęcać do podjęcia w niej pracy. Są tym samym niezwykle ważnymi przyczynami związania się z danym pracodawcą lub rezygnacji z rozpoczęcia u niego pracy.

Zdaniem autorki ogół przyczyn uwzględnianych przez potencjalnego pracownika podczas podejmowania decyzji o wyborze miejsca pracy można podzielić na trzy następujące grupy:

- 1) przyczyny uniwersalne — występujące praktycznie w przypadku każdego pracodawcy;
- 2) przyczyny branżowe — występujące w przypadku pracodawców reprezentujących określoną branżę;
- 3) przyczyny indywidualne — występujące w przypadku konkretnego pracodawcy.

Ze względu na specyfikę uczelni jako pracodawcy wydaje się, że szczególnie duże znaczenie dla potencjalnych pracowników mają przyczyny o charakterze branżowym i indywidualnym. Atrakcyjność szkoły wyższej oceniana jest bowiem przez pryzmat sposobu postrzegania sfery szkolnictwa wyższego oraz przez pryzmat cech środowiska pracy stworzonych przez konkretną organizację. Biorąc pod uwagę naukowo-badawczo-dydaktyczny charakter pracy na uczelni, stoi przed nią niezwykle duże wyzwanie⁵ w postaci konieczności przekonania do siebie jako do atrakcyjnego pracodawcy osób dysponujących relatywnie największym potencjałem intelektualnym i relacyjnym.

Samo pozycjonowanie się w tej roli oczywiście nie wystarczy, jeśli nie będzie ono zgodne z warunkami pracy faktycznie stworzonymi przez uczelnię. Aby skutecznie pozycjonować się w świadomości potencjalnych pracowników oraz doprowadzić do wspomnianej zgodności, niezbędne jest identyfikowanie i analizowanie przyczyn podejmowania przez kandydatów decyzji o wyborze miejsca pracy lub o braku zainteresowania danym pracodawcą. Działania z tego zakresu powinny stanowić pierwszy etap procesu marketingowego zarządzania relacjami z potencjalnymi pracownikami⁶. Błędy lub zaniechania popełnione na tym etapie przyczyniają się do kumulowania się nieprawidłowości na dalszych etapach, czego skutkiem mogą być trudności z pozyskaniem odpowiednich kandydatów do pracy.

Warto jednak zauważyć, że w literaturze przedmiotu nie poświęca się raczej uwagi kwestiom związanym z marketingiem personalnym na uczelniach, w tym z budowaniem relacji z potencjalnymi pracownikami, czy kształtowaniem wizerunku uczelni jako atrakcyjnego pracodawcy. Można wskazać jedynie pojedyncze publikacje, dotyczące nie tyle wizerunku uczelni jako pracodawcy, ale raczej kształtowania marki pracodawcy⁷. Występuje tym samym wyraźnie widoczna luka wiedzy oraz luka badawcza⁸. Ich 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 naukowo-dydaktycznych oraz naukowych.

Dlatego też, w niniejszym artykule podjęto próbę osiągnięcia następujących celów badawczych:

- 1) zidentyfikowania przyczyn braku zainteresowania respondentów podjęciem pracy w uczelni,
- 2) uporządkowania hierarchicznego zidentyfikowanych przyczyn braku zainteresowania uczelnią jako pracodawcą,
- 3) dokonania analizy porównawczej zidentyfikowanych przyczyn braku zainteresowania respondentów podjęciem pracy w uczelni ze skojarzeniami z tym typem organizacji w roli pracodawcy.

W procesie realizacji wymienionych celów dążono do zweryfikowania następujących hipotez badawczych:

H1 — główną przyczyną braku chęci podjęcia pracy w uczelni są aspekty finansowe;

H2 — główną przyczyną braku chęci podjęcia pracy w uczelni są aspekty prestiżowe.

Ogólna charakterystyka badań empirycznych

Dążąc do osiągnięcia celów badawczych i zweryfikowania sformułowanych hipotez badawczych przeprowadzono badania ankietowe⁹ wśród 150 studentów kończących naukę na I lub na II stopniu studiów dziennych jako potencjalnych pracowników¹⁰. Miały one charakter bezpośredni, wymagający osobistego kontaktu badacza z badanymi podmiotami. Zostały zrealizowane w 2016 roku. Do analizy statystycznej zakwalifikowano wszystkie kwestionariusze ankiety. W ramach wspomnianej analizy wykorzystano metodę analizy wartości ocen średnich oraz 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 ($> 0,6$)¹¹.

Respondentom przedstawiono 12 stwierdzeń odzwierciedlających przyczyny braku chęci podjęcia pracy na uczelni oraz 18 stwierdzeń obrazujących skojarzenia z uczelnią jako potencjalnym pracodawcą. 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 wykorzystania metody analizy ocen średnich oraz metody analizy czynnikowej.

Wyniki badań

Z przeprowadzonych badań wynika, że nikt z respondentów nie wskazał uczelni jako miejsca pracy, w którym najbardziej chciałby pracować po zakończeniu studiów. Natomiast ewentualność podjęcia pracy na uczelni brał pod uwagę zaledwie co dziesiąty ankietowany (13,2%). Można zatem przyjąć, że uczelnia według respondentów nie była atrakcyjnym pracodawcą, z którym chcieliby związać swoje zawodowe losy. Wręcz przeciwnie, atrakcyjniejszymi pracodawcami dla zdecydowanej większości badanych były podmioty reprezentujące inne branże.

Nasuwa się więc pytanie, jakie przyczyny leżały u podstaw niechęci do utożsamiania uczelni z przyszłym pracodawcą. Wśród 12 analizowanych przyczyn w przypadku 3 łączny odsetek odpowiedzi twierdzących był mniejszy niż 10%, przy czym jedna z nich nie uzyskała żadnej odpowiedzi potwierdzającej jej występowanie (tabela 1). Przyczyną tą jest niski prestiż społeczny związany z pracą w uczelni. Można zatem wstępnie stwierdzić, że hipoteza H2 nie jest prawdziwa w przypadku respondentów.

Do 3 przyczyn, z którymi zgodziła się relatywnie najmniejsza część respondentów należy ponadto wstyd z powodu miejsca pracy (w sumie 4,3% wskazań twierdzących) oraz niepewność utrzymania pracy (odpowiednio 8,7%). Wynika z tego, że zdaniem ankietowanych praca na uczelni nie jest równoznaczna z niskim prestiżem społecznym, a tym samym nie jest powo-

dem do odczuwania wstydu. Można zatem stwierdzić, czy przyczyny uwzględniane przy wyborze przyszłego miejsca pracy jednoznacznie odpowiadają skojarzeniom, jakie respondenci mieli z potencjalnym pracodawcą. Obie zmienne należały bowiem do grupy skojarzeń z uczelnią jako miejscem pracy, których znaczenie było relatywnie najmniejsze¹². Potwierdzeniem tego wniosku jest jednocześnie fakt, że przeciwstawne skojarzenia (czyli wysoki prestiż społeczny i możliwość imponowania innym z powodu pracy na uczelni) należały do grupy skojarzeń bardzo ważnych (ich oceny średnie przekraczały wartość 3,50). Co więcej, zmienna związana z odczuwaniem wstydu z powodu pracy w uczelni wśród przyczyn nieuwzględniania jej w planach zawodowych w sumie uzyskała największy odsetek wskazań zaprzeczających kierowaniu się nią przez respondentów, mając jednocześnie najmniejszy odsetek odpowiedzi niezdecydowanych.

Tabela 1. Wskazywane przez respondentów przyczyny braku chęci podjęcia pracy w uczelni (w %)

Wskazywane przyczyny	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
Niski prestiż społeczny	a	0,0	0,0	0,0	26,1	43,5	30,4	73,9
Niskie płace	b	2,2	15,2	17,4	8,7	54,3	19,6	73,9
Brak perspektyw rozwoju zawodowego	c	2,5	14,9	17,4	8,7	45,6	28,3	73,9
Niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej	d	2,2	6,5	8,7	19,6	50,0	21,7	71,7
Konieczność dzielenia się swoją cenną wiedzą z innymi	e	2,1	24,0	26,1	19,6	28,1	26,2	54,3
Wstyd z powodu miejsca pracy	f	0,0	4,3	4,3	6,5	30,4	58,8	89,2
Szybkie wypalenie energii zawodowej i życiowej	g	4,3	19,6	23,9	10,9	50,0	15,2	65,2
Mniejsza niż u innych pracodawców ilość wolnego czasu	h	6,5	15,2	21,7	15,2	43,5	19,6	63,1
Negatywne ogólne wrażenia ze studiów	i	4,3	10,9	15,2	28,3	30,4	26,1	56,5
Negatywne doświadczenia jako studenta związane z kontaktami z wykładowcami	j	4,3	15,4	19,7	25,9	28,1	26,3	54,4
Chęć zerwania jakichkolwiek kontaktów z uczelnią	k	2,5	8,4	10,9	21,7	37,0	30,4	67,4
Chęć wykorzystania zdobytej podczas studiów wiedzy i umiejętności w pracy w innym miejscu niż uczelnia	l	54,1	24,1	78,2	6,5	13,2	2,1	15,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Ciekawe wnioski można wyciągnąć porównując wyniki analizy czynnikowej przeprowadzonej dla skojarzeń z uczelnią jako miejscem pracy ze wskazywanymi przez respondentów przyczynami braku chęci związania się z uczelnią jako pracodawcą. Co prawda, wyniki analizy czynnikowej skojarzeń z uczelnią jako przyszłym pracodawcą pozwoliły na wyodrębnienie 6 czynników, wśród których pierwszy wyjaśniający największą część zmienności układu obejmował zmienną związaną z niskim prestiżem społecznym, ale oznacza to jedynie, iż istnieje segment respondentów mających wyraźnie negatywne skojarzenia z uczelnią jako miejscem pracy (tabela 2). Prawdopodobnie, to właśnie osoby należące do tego segmentu ankietowanych, wykazując brak zainteresowania uczelnią jako pracodawcą, brały głównie pod uwagę wspomniane aspekty prestiżowe.

Jak wynika z tabeli 1, w przypadku 5 analizowanych przyczyn łączny odsetek wskazań twierdzących mieścił się w przedziale 10–20%. Ze względu na ich specyfikę można je zaliczyć do dwóch obszarów: związane z negatywnymi doświadczeniami respondentów jako studentów oraz związane z ujemnym postrzeganiem możliwości spełnienia oczekiwań finansowych¹³ i zawodowych. Zatem pomimo faktu, iż obie zmienne reprezentujące drugi obszar rozpatrywane jako skojarzenia z uczelnią w roli pracodawcy znalazły się w pierwszej składowej głównej (tabela 2), nie zaprzecza to wnioski o kompatybilności skojarzeń z przyczynami braku chęci podjęcia pracy w uczelni. Wskazuje jedynie na istnienie segmentu ankietowanych, którzy kojarzyli uczelnię jako potencjalnego pracodawcę w sposób jednoznacznie negatywny. Warto przypomnieć, że obie zmienne należały do stosunkowo mniej ważnych skojarzeń, jakie mieli respondenci. Biorąc pod uwagę relatywnie mały udział osób eksponujących niskie płace jako przyczynę niechęci wobec pracy w uczelni, w przypadku ankietowanych hipotezy H1 nie można więc uznać za prawdziwą.

Cztery pozostałe przyczyny braku chęci związania swoich losów zawodowych z uczelnią uzyskały łącznie po więcej niż 20% wskazań twierdzących, przy czym z jedną z nich w sumie zgodziła się ponad połowa badanych (aż 78,2% osób). Chodzi tutaj o chęć wykorzystania zdobytej podczas studiów wiedzy i umiejętności w pracy w innym miejscu niż uczelnia. Należy zwrócić uwagę, że aż 54,1% osób kategorycznie wskazało ją jako przyczynę szukania innego pracodawcy niż uczelnia. Była to jedyna przyczyna, dla której wartość oceny średniej przekroczyła granicę 4,00 (tabela 3).

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 oraz A. Baruk, A. Goliszek, (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.

Tabela 3. Oceny średnie przyczyn braku chęci podjęcia pracy w uczelni

Wskazywana przyczyna	Symbol	Ocena średnia	Miejsce
Niski prestiż społeczny	a	1,96	11
Niskie płace	b	2,26	7
Brak perspektyw rozwoju zawodowego	c	2,18	8
Niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej	d	2,17	9
Konieczność dzielenia się swoją cenną wiedzą z innymi	e	2,47	3
Wstyd z powodu miejsca pracy	f	1,56	12
Szybkie wypalenie energii zawodowej i życiowej	g	2,48	2
Mniejsza niż u innych pracodawców ilość wolnego czasu	h	2,46	4
Negatywne ogólne wrażenia ze studiów	i	2,37	6
Negatywne doświadczenia jako studenta związane z kontaktami z wykładowcami	j	2,43	5
Chęć zerwania jakichkolwiek kontaktów z uczelnią	k	2,16	10
Chęć wykorzystania zdobytej podczas studiów wiedzy i umiejętności w pracy w innym miejscu niż uczelnia	l	4,15	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Biorąc pod uwagę wartości ocen średnich, wszystkie analizowane przyczyny nie uwzględniania uczelni jako miejsca pracy można podzielić na 4 grupy. Przyjmując umownie następujące przedziały wartości tych ocen, można wyodrębnić następujące grupy przyczyn (tabela 4):

Tabela 4. Klasyfikacja przyczyn braku chęci podjęcia pracy w uczelni

Wskazywana przyczyna	Ocena średnia	Miejsce	Grupa przyczyn
Chęć wykorzystania zdobytej podczas studiów wiedzy i umiejętności w pracy w innym miejscu niż uczelnia	4,15	1	A (kluczowe)
Szybkie wypalenie energii zawodowej i życiowej	2,48	2	B (ważne)
Konieczność dzielenia się swoją cenną wiedzą z innymi	2,47	3	
Mniejsza niż u innych pracodawców ilość wolnego czasu	2,46	4	
Negatywne doświadczenia jako studenta związane z kontaktami z wykładowcami	2,43	5	
Negatywne ogólne wrażenia ze studiów	2,37	6	
Niskie płace	2,26	7	
Brak perspektyw rozwoju zawodowego	2,18	8	C (średnio ważne)
Niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej	2,17	9	
Chęć zerwania jakichkolwiek kontaktów z uczelnią	2,16	10	
Niski prestiż społeczny	1,96	11	D (mało ważne)
Wstyd z powodu miejsca pracy	1,56	12	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

- 1) grupę „A” — przyczyny kluczowe — wartości ocen średnich równe co najmniej 4,00 (1 przyczyna);
- 2) grupę „B” — przyczyny ważne — wartości ocen średnich wynoszące od 2,20 do 3,99 (6 przyczyn);
- 3) grupę „C” — przyczyny średnio ważne — wartości ocen średnich wynoszące od 2,00 do 2,19 (3 przyczyny);
- 4) grupę „D” — przyczyny mało ważne — wartości ocen średnich poniżej 2,00 (2 przyczyny).

Warto zauważyć, że między grupą „A” i grupą „B” występuje duża różnica wartości. Żadna z analizowanych przyczyn nie uzyskała bowiem oceny średniej mieszczącej się w przedziale od 2,50 do 4,00. Należy ponadto zwrócić uwagę, że są to przyczyny o charakterze indywidualnym i branżo-

wym, co potwierdza zawarte we wprowadzeniu założenie, iż w przypadku uczelni to właśnie one odgrywają relatywnie większą rolę niż przyczyny uniwersalne

Wnioski wyciągnięte na podstawie analizy odpowiedzi respondentów w ujęciu procentowym znajdują potwierdzenie w hierarchii przyczyn opracowanej w oparciu o wartości ocen średnich¹⁴ (tabela 4). Można stwierdzić, że ankietowani szukając przyszłego pracodawcy i nie uwzględniając w tych poszukiwaniach uczelni, kierowali się przede wszystkim dążeniem do sprawdzenia się w innym środowisku. W mniejszym stopniu obawiali się obniżenia swojego potencjału zawodowego z powodu wypalenia, traktując dzielenie się wiedzą z innymi osobami jako zagrożenie swojej pozycji zawodowej. Wymienione przyczyny zajęły 3 czołowe miejsca (tabela 4), chociaż w przypadku pierwszej z nich wartość oceny średniej była zdecydowanie większa niż w przypadku dwóch kolejnych przyczyn.

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych rozważań można powiedzieć, że respondenci deklarując brak zainteresowania podjęciem pracy w uczelni w relatywnie małym stopniu brali pod uwagę aspekty finansowe, czy prestiżowe. Wstępnie można zatem stwierdzić, że obie hipotezy badawcze nie zostały potwierdzone w odniesieniu do respondentów. Należy jednak oczywiście pamiętać, że wymaga to zweryfikowania poprzez zastosowanie metod testowania statystycznego, co wyznacza kierunek dalszych badań.

Podstawową przyczyną poszukiwania przez ankietowanych pracodawcy wśród podmiotów reprezentujących inne branże była chęć sprostania nowym wyzwaniom i sprawdzenia zdobytej podczas studiów wiedzy i umiejętności w innym środowisku.

Nie wolno jednak zapominać, że w przypadku pewnej części badanych przyczyną braku chęci podjęcia pracy na uczelni były negatywne doświadczenia ze studiów. Warto zatem już na etapie budowania przez uczelnię relacji ze studentami dostrzegać w nich potencjalnych pracowników, wyłaniając osoby najbardziej utalentowane i otaczając je szczególną opieką merytoryczną zgodnie z założeniami koncepcji zarządzania talentami. Znajomość przyczyn braku zainteresowania pracą w uczelni wśród młodych potencjal-

nych pracowników jest ważną wskazówką dla tej grupy podmiotów. Uczelnie ze względu na swoją specyfikę powinna pozyskiwać i utrzymywać najbardziej uzdolnione osoby, co jest z pewnością trudne, ale nie niemożliwe. Wymaga jednak stosowania marketingowego podejścia zarówno do potencjalnych, jak i aktualnych pracowników, zwłaszcza dostrzegania w nich współkreatorów sukcesu uczelni jako organizacji, który determinuje indywidualne powodzenie każdego z nich.

Przypisy

¹ O różnych aspektach atrakcyjności pracodawców piszą m.in. A. Sivertzen, E.R. Nilsen, A.H. Olafsen, *Employer Branding: Employer Attractiveness and the Use of Social Media*, „Journal of Product & Brand Management” 2013, vol. 22, no. 7, pp. 473–483; S.S. Pingle, H.K. Sodhi, *What Makes an Attractive Employer: Significant Factors from Employee Perspective?*, „A Journal of IES College and Research Centre” 2011, vol. 4, no. 2, pp. 18–25; I. Bakanauškiene, L. Žalpyte, J. Vaikasiene, *Employer's Attractiveness: Employees' Expectations vs. Reality in Lithuania*, „Human Resources Management and Ergonomics” 2014, vol. 1, no. 8, pp. 6–20. Nie analizują oni jednak kwestii atrakcyjności uczelni jako miejsca pracy.

² Jak wynika z raportów „Hewitt's Global Best Employers Study”, unikatowość kultury organizacyjnej, obok inspirowanego przywództwa, skupianiu uwagi na rozwijaniu talentów oraz doskonaleniu praktyk z zakresu HR, niezmiennie od lat jest cechą najlepszych pracodawców (por. <http://www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/talent/2016-Trends-in-Global-Employee-Engagement.jsp>, (dostęp: 11.07.2017)).

³ Chodzi tutaj m.in. o spełnianie oczekiwań związanych z rozwojem zawodowym pracownika, czego kluczowym elementem jest pomoc w odkrywaniu talentu danej osoby oraz w jego pielęgnowaniu i rozwijaniu. Wymaga to kompleksowego realizowania działań z zakresu zarządzania talentami, o którym piszą m.in. 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.

⁴ Źródła osobowe mają szczególnie duże znaczenie, gdyż należą do nich osoby z bezpośredniego otoczenia potencjalnego pracownika, którym on najbardziej ufa. Przekaz ustny przyjaciela lub członka rodziny jest z pewnością bardziej wiarygodny niż komunikaty docierające do niego z innych źródeł. Przekaz taki może być podstawą pozytywnego obrazu danej organizacji (por. J.F. Uen, S. Peng, S. Chen, S. Chien, *The Impact of Word of Mouth on Organizational Attractiveness*, „Journal of Applied Social Psychology” 2009, vol. 16, no. 3, pp. 239–253) lub jej wizerunków cząstkowych, w tym jej wizerunku w roli pracodawcy.

⁵ Sprostanie temu wyzwaniu wymaga wykazywania wysokiego poziomu innowacyjności, który z założenia powinien cechować właśnie uczelnie. Innowacyjność stanowi warunek konieczny przyciągania i utrzymywania najlepszych pracowników, o czym piszą m.in. J.C. Meister, K. Willyerd, *The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today*, Harper Business, New York 2010.

⁶ Działaniom tym należy nadać zindywidualizowany charakter (por. C. Dahlström, *Matchmaking Employers with Employees: The Era of Personality Targeting*, „Journal of Corporate Recruiting Leadership” 2011, vol. 6, no. 2, pp. 10–12), uwzględniając w nich w miarę możliwości oczekiwania i potrzeby konkretnej osoby, co wpisuje się w nowoczesne podejście do marketingu, eksponujące jego mikrosegmentacyjny i holistyczny wydźwięk.

⁷ Jedną z nielicznych publikacji polskich autorów jest praca K. Wojtaszczyk, *Employer branding po polsku na przykładzie uczelni wyższych*, „E-mentor” 2008, nr 3 (25), <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/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.

⁸ 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%C5%BBSZYCH%20pracownicy.docx>, (dostęp: 12.12.2016)). Dotyczyło zatem wyłącznie wewnętrznego wizerunku konkretnej grupy uczelni, nie obejmowało zaś zewnętrznego rynku pracy.

⁹ Poprzedzono je wywiadami nieustrukturalizowanymi przeprowadzonymi wśród 50 osób.

¹⁰ Zastosowano nielosowy dobór próby.

¹¹ Por. H. Abdi, L.J. Williams, Principal component analysis, „Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics” 2010, vol. 2, iss. 4, pp. 433–459.

¹² Skojarzenia z uczelnią jako przyszłym pracodawcą zostały poddane szczegółowej analizie w artykule A. Baruk, Postrzeganie uczelni jako pracodawcy przez młodych potencjalnych pracowników, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych” 2016, nr 3.

¹³ W 2016 roku mediana w przypadku zarobków w szkolnictwie wyższym wynosiła 3800 zł (<http://wynagrodzenia.pl/artykul/wynagrodzenia-w-nauce-i-szkolnictwie-w-2016-roku>, (11.07.2017)), czyli na tle innych branż była relatywnie niewysoka. Jak wynika z badań, nie była to jednak kluczowa zmienna zniechęcająca do podjęcia pracy w uczelni. Wśród 12 analizowanych przez Sedlak & Sedlak branż w przypadku firm z przewagą kapitału polskiego (do takich należą także polskie uczelnie) w większości z nich wynagrodzenia były wyraźnie wyższe (<http://wynagrodzenia.pl/artykul/wynagrodzenia-w-firmach-polskich-i-zagranicznych-w-2016-roku>, (11.07.2017)).

¹⁴ Warto ponadto zwrócić uwagę, że zidentyfikowana hierarchia przyczyn braku zainteresowania respondentów pracą w uczelni odzwierciedla jednocześnie bodźce, które przyciągnęłyby ich do takiego pracodawcy. Nie są nimi aspekty finansowe. Tym samym wpisuje się to w nurt występujący w innych krajach w przypadku innych branż (por. A.B. Thompson, The Intangible Things Employees Want from Employers, „Harvard Business Review” 2015, 03 December, <https://hbr.org/2015/12/the-intangible-things-employees-want-from-employers>, (dostęp: 11.07.2017)). Jak wynika z prowadzonych tam badań, pracownicy oczekują od pracodawcy podejmowania działań wykraczających poza spełnianie ich indywidualnych potrzeb, chcąc, aby realizował przedsięwzięcia służące całej społeczności, środowisku naturalnemu itp., opierając się w swoich relacjach z pracownikami i innymi podmiotami na zaufaniu, odpowiedzialności oraz empatii, czyli na wartościach niematerialnych.

Bibliografia

1. Abdi, H., Williams, L.J., (2010). Principal component analysis. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics*, vol. 2, iss. 4, pp. 433–459.
2. Bakanauskienė, I., Žalpytė, L., Vaikasiene, J., (2014). Employer's Attractiveness: Employees' Expectations vs. Reality in Lithuania. *Human Resources Management and Ergonomics*, vol. 1, no. 8, pp. 6–20.
3. Baruk, A., (2016). Postrzeganie uczelni jako pracodawcy przez młodych potencjalnych pracowników. *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*, nr 3.
4. 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.
5. Dahlström, C., (2011). Matchmaking Employers with Employees: The Era of Personality Targeting. *Journal of Corporate Recruiting Leadership*, vol. 6, no. 2, pp. 10–12.
6. <http://wynagrodzenia.pl/artykul/wynagrodzenia-w-firmach-polskich-i-zagranicznych-w-2016-roku>, (dostęp: 11.07.2017).
7. <http://wynagrodzenia.pl/artykul/wynagrodzenia-w-nauce-i-szkolnictwie-w-2016-roku>, (dostęp: 11.07.2017).
8. <http://www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/talent/2016-Trends-in-Global-Employee-Engagement.jsp>, (dostęp: 11.07.2017).

9. <https://www.pw.edu.pl/content/download/25310/147135/file/BADANIE%20WIZERUNKU%20UCZELNI%20WY%25%20BBSZYCH%20pracownicy.docx>. (dostęp: 12.12. 2016).
10. 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.
11. Meister, J.C., Willyerd, K., (2010). The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today. *Harper Business*. New York.
12. Pingle, S.S., Sodhi, H.K., (2011). What Makes an Attractive Employer: Significant Factors from Employee Perspective? *A Journal of IES College and Research Centre*, vol. 4, no. 2, pp. 18–25.
13. Sivertzen, A., Nilsen, E.R., (2013). Olafsen, A.H., Employer Branding: Employer Attractiveness and the Use of Social Media. *Journal of Product & Brand Management*, vol. 22, no. 7, pp. 473–483.
14. Thompson, A.B., (2015). The Intangible Things Employees Want from Employers. *Harvard Business Review*, 03 December, <https://hbr.org/2015/12/the-intangible-things-employees-want-from-employers>, (11.07.2017).
15. Uen, J.F., Peng, S., Chen, S., Chien, S., (2009). The Impact of Word of Mouth on Organizational Attractiveness. *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 16, no. 3, pp. 239–253.
16. Wojtaszczyk, K., (2008). Employer branding po polsku na przykładzie uczelni wyższych. *E-mentor*, 3 (25), <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/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.



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