



instytut lotnictwa
warszawa, rok założenia 1926

SIEĆ BADAWCZA
ŁUKASIEWICZ

minib 32

marketing instytucji
naukowych i badawczych

nr 2(32)/2019



eISSN 2353-8414

pISSN 2353-8503

czerwiec 2019



**PRZYCZYNY BRAKU ZAINTERESOWANIA POLSKICH
MŁODYCH POTENCJALNYCH PRACOWNIKÓW
UCZELNIAMI JAKO PRACODAWCAMI
W KONTEKŚCIE POSTRZEGANIA OSÓB
PRACUJĄCYCH W TYCH ORGANIZACJACH**



PRZYCZYNY BRAKU ZAINTERESOWANIA POLSKICH MŁODYCH POTENCJALNYCH PRACOWNIKÓW UCZELNIAMI JAKO PRACODAWCAMI W KONTEKŚCIE POSTRZEGANIA OSÓB PRACUJĄCYCH W TYCH ORGANIZACJACH

THE REASONS OF LACK OF POLISH YOUNG POTENTIAL EMPLOYEES' INTEREST
IN UNIVERSITIES AS EMPLOYERS IN THE CONTEXT OF PERCEPTION OF PEOPLE WORKING
IN THESE ORGANIZATIONS

Prof. 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 • ORCID 0000-0003-2864-509X

dr Anna Goliszek

Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Katedra Zarządzania i Marketingu
anna.goliszek@up.lublin.pl
DOI: 10.2478/minib-2019-0027



Streszczenie

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. Jego głównym celem było określenie wewnętrznej struktury przyczyn braku zainteresowania uczelniami jako miejscami pracy wśród młodych potencjalnych pracowników. Do przygotowania części teoretycznej wykorzystano metodę analizy poznawczo-krytycznej światowej literatury przedmiotu z zakresu marketingu i zarządzania. Wyniki tej analizy wskazują, że dotychczas nie badano aspektów związanych z przyczynami braku zainteresowania młodych potencjalnych pracowników uczelniami jako pracodawcą. Tym bardziej nie uwzględniano w analizie opinii na temat sposobu postrzegania pracowników uczelni w porównaniu z pracownikami innych organizacji. Można zatem mówić o istnieniu luki poznawczej i luki badawczej w tym zakresie. Dążąc do ich zmniejszenia, przeprowadzono badania empiryczne, którymi objęto przedstawicieli polskich młodych potencjalnych pracowników. Zebrane dane pierwotne poddano analizie statystycznej, w ramach której zastosowano metodę analizy czynnikowej i test Kruskala-Wallisa. Wyniki analiz ilościowych wskazują m.in., że opinie na temat relatywnego postrzegania pracowników uczelni decydują o różnicach w strukturze przyczyn braku chęci podjęcia pracy w uczelni. Wspomniane opinie są jednak cechą w sposób statystycznie istotny różnicującą jedynie jedną z analizowanych przyczyn.

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



Summary

The article has the theoretical-empirical character. Identifying the internal structure of reasons of lack of Polish young potential employees' interest in universities as employers was the main goal of this paper. To prepare its theoretical part the method of cognitive-critical analysis of world literature on marketing and management was applied. The results of this analysis show that the aspects connected with mentioned reasons have not been studied yet. The more the opinions about the way of perception of universities' employees in the comparison of others organizations' employees have not been taken into account in the analysis. So one can talk about the existence of cognitive gap and empirical gap in this scope. Striving to reduce these gaps the empirical studies were conducted. The research covered representatives of Polish young potential employees. Gathered primary data were statistically analysed applying the following research methods and tests: exploratory factor analysis and Kruskal-Wallis test. The results of these analyses show that the opinions on relative perception of universities' employees decide about differences in the structure of reasons of lack of interest in universities as employers. But mentioned opinions are the element differentiating in a statistically significant way only one reason.

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

JEL kod: M31; M54

Wprowadzenie

Podstawą każdej z nowoczesnych koncepcji marketingowych jest przypisywanie kluczowej roli rynkowej nabywcy (J. Gamble, A. Gilmore, D. McCartan-Quinn, P. Durkan, 2011), wobec którego, podobnie jak w stosunku do innych podmiotów, należy postępować w etyczny sposób (por. E. Rudawska, 2017). Jako odbiorca wartości kierowanych do niego przez oferenta i jako weryfikator zgodności tych wartości z własnymi oczekiwaniami nabywca jest podmiotem przesądzającym o możliwościach funkcjonowania oferenta, a tym bardziej o szansach na jego rozwój. Żaden oferent nie może funkcjonować bez nabywców, których postawy (przychylne lub nieprzychylne wobec danego oferenta) i zachowania rynkowe (korzystne lub niekorzystne dla danego oferenta) współkreują środowisko marketingowe sprzyjające rozwojowi danej organizacji lub utrudniające, a nawet uniemożliwiające jej rozwój.

Dlatego też, niezwykle istotnym elementem działań marketingowych podejmowanych przez współczesnych oferentów funkcjonujących na rynku konsumpcyjnym jest umiejętne kształtowanie postaw i zachowań nabywców finalnych poprzez budowanie z nimi partnerskich relacji (por. M.C. Ratković, N. D. Krasulja, N. Garaèa, 2013). Punktem wyjścia w tym procesie powinno być przyjęcie założenia o równorzędności nabywcy, czego konsekwencją jest jego traktowanie jak cennego partnera biznesowego. Zgodnie z nowoczesnymi koncepcjami marketingowymi zakres przedmiotowy roli spełnianej przez nabywcę finalnego jest zdecydowanie większy, co wynika m.in. ze zmian w zakresie przedmiotowym samego marketingu (por. M. Ratković, G. Grubić, S. Tasić, 2012). Poza zachowaniami zakupowymi, charakteryzującymi tzw. biernego nabywcę, którego rola rynkowa ogranicza się wyłącznie do roli odbiorcy, współczesny nabywca silniej angażuje się w różne formy aktywności rynkowej (C.M. Sashi, 2012). Przede wszystkim coraz częściej podejmuje różnorodne zachowania pozazakupowe, obejmujące zachowania komunikacyjne i kreatywne. Ich przejawianie sprawia, że praktycznie na każdym etapie procesu marketingowego nabywca jest aktywnym współuczestnikiem działań marketingowych (por. S. Seran, M. Izvercian, 2014; E. Ziemba, M. Eisenhardt, 2015) poprzez przekazywanie swoich opinii, w tym także spontanicznie, jak również poprzez dzielenie się swoją kreatywnością, której efektem jest zbiór wartości niematerialnych

i/lub materialnych zdecydowanie lepiej spełniających rosnące wymagania nabywców.

Dotyczy to oczywiście także wartości tworzących ofertę personalną (por. A. Baruk, 2017), której postrzegana jakość decyduje o tym, czy dana organizacja jest uważana za atrakcyjnego pracodawcę, czy też nie dostrzega się w niej takich cech. Należy podkreślić, że nadrzędne znaczenie ma ocena jakości tej oferty dokonywana przez nabywców, a nie sposób jej oceniania wyłącznie przez oferenta. Perspektywa nabywcy jest zatem ważniejsza niż perspektywa oferenta, gdyż to w subiektywnej ocenie nabywcy konkretna oferta musi być dla niego na tyle cenna, aby uznał ją za lepszą w określonym czasie od innych ofert.

Odnosi się to zarówno do materialnych, jak i niematerialnych cech oferty personalnej, gdyż ich łączne postrzeganie decyduje o konkretnym wizerunku danej organizacji jako pracodawcy. Jego obraz kształtuje się nie tylko na podstawie własnych doświadczeń (natury ogólnej i doświadczeń związanych z konkretną organizacją), ale także doświadczeń innych osób, których opinie niejednokrotnie są dla konkretnego nabywcy nie mniej ważne niż własny osąd. Jest to widoczne zwłaszcza w przypadku osób cieszących się autorytetem (tzw. efekt autorytetu — por. K. White, B. Simpson, J.J. Argo, 2014), osób podziwianych, które chce się naśladować (tzw. efekt echa — por. K. White, B. Simpson, J.J. Argo, 2014), czy też osób bliskich, którym się najbardziej ufa. Zbiór opinii innych podmiotów prowadzi do ukształtowania się określonego ogólnego sposobu postrzegania danej marki, instytucji, branży, czy też osób pracujących w określonym typie organizacji. Dlatego kluczowe znaczenie ma umiejętne kształtowanie formalnych działań z zakresu komunikacji marketingowej (por. M. Işoraite, 2016) oraz nieustanna dbałość, aby treść przesłania marketingowego w pełni odpowiadała działaniom podejmowanym przez pracodawcę w praktyce.

W przypadku relacji pracodawca-pracownik jest to element niezwykle istotny dla każdego pracodawcy, jednak szczególnego znaczenia nabiera w odniesieniu do uczelni. Muszą one bowiem konkurować o pracowników nie tylko z innymi uczelniami (J. Chluska, W. Szczepaniak, 2016), ale także z podmiotami reprezentującymi inne branże. Biorąc pod uwagę specyfikę uczelni, skuteczne konkurowanie o najlepszych pracowników jest niezwykle ważne, wręcz kluczowe, dla rozwoju tych instytucji. Jest ono jednak znacznie utrudnione z dwóch podstawowych powodów: uwarunkowań

prawno-formalnych, w ramach których działają polskie uczelnie, zwłaszcza państwowe; uwarunkowań historyczno-mentalnych.

Z punktu widzenia tematyki niniejszego artykułu szczególnie ważne są uwarunkowania należące do drugiej z wymienionych grup. Uczelnie w Polsce nie przypisywały w przeszłości większego znaczenia do podejmowania kompleksowych działań z zakresu polityki personalnej, skupiając się przede wszystkim na aktywności prowadzącej do przyciągania kandydatów na studentów. Niestety, takie podejście jest nadal widoczne, chociaż przecież każda uczelnia spełnia różne role rynkowe, co powoduje, że powinna dążyć do osiągania różnych celów (por. N. Hsieh, 2015) odpowiadających specyfice poszczególnych ról. Uczelnia jest bowiem nie tylko oferentem wartości edukacyjnych, naukowych, czy badawczych, ale także pracodawcą. Powinna zatem mieć opracowaną przemyślaną długofalową politykę zarówno przyciągania najlepszych kandydatów na pracowników, jak również ich zatrzymywania u siebie.

Innymi słowy, jak każdy proces biznesowy, aktywność personalna powinna być odpowiednio kształtowana poprzez wykorzystywanie założeń nowoczesnych koncepcji zarządzania (por. P.K. Singh, 2012) zgodnie z podejściem marketingowym. Wymaga to podejmowania działań oczekiwanych przez potencjalnych i aktualnych pracowników, które w elastyczny sposób byłyby dostosowywane do zmian zachodzących w ich wymaganiach, m.in. poprzez współtworzenie tych działań wraz z pracownikami. Jedynie wówczas można uzyskać efekt postrzegania uczeni jako atrakcyjnego pracodawcy. Jego wystąpienie jest niezbędne, aby skutecznie zachęcić młodych uczestników rynku pracy do wyboru uczelni jako miejsca zatrudnienia. Co prawda, coraz więcej uczelni w Polsce zdobywa chociażby certyfikat „HR Excellence in Research” (por. S. Jarosławska-Sobór, 2017), ale w praktyce takie działania nie wpływają raczej na poprawę postrzegania przez młodych potencjalnych pracowników uczelni jako pracodawców. Nie należą bowiem do wartości, których oczekują oni od przyszłego pracodawcy.

Niestety, nadal zarówno w ramach rozważań teoretycznych, jak i badań empirycznych, nie wspominając o praktycznych działaniach podejmowanych przez polskie uczelnie, wyraźnie widoczny jest brak dostrzegania w nich tego, iż są także pracodawcami. W dalszym ciągu nie bada się zagadnień dotyczących kształtowania relacji pracodawca-pracownik w przypadku uczelni, w tym nie prowadzi się badań nad budowaniem ich wizerunku ja-

ko pracodawców. Kwestie te analizowane są nadal przede wszystkim w odniesieniu do przedsiębiorstw wytwórczych lub usługowych (np. banków), głównie w kontekście budowania ich marki jako pracodawcy. Przykładowo, wartości przyciągające pracowników i/lub sprzyjające ich utrzymaniu analizowali m.in. S. D.S. Tikson, N. Hamid oraz R. Mardiana (2018); G. Davies (2008); H. Gilani oraz L. Cunningham (2017); E. Alniacik oraz U. Alniacik (2012); B.J. Arachchige oraz A. Robertson (2011); I. Bakanauskiene, R. Bendaravièiene oraz L. Barkauske (2017); G. Van Hoye, T. Bas, S. Cromheecke oraz F. Lievens (2013); M.K. Biswas oraz D. Suar (2016); L. Eger, M. Micik, M. Gangur oraz P. Øehoø (2019); czy też N. Kashive oraz V.T. Khanna (2017). Wszystkie wspomniane badania dotyczyły jednak wyłącznie pracodawców, jakimi są przedsiębiorstwa. W literaturze poświęconej spełnianiu roli pracodawcy można wskazać zaledwie pojedyncze pozycje, w których analizowana jest w tej roli uczelnia (należy do nich K. Wojtaszczyk, 2008). Jednak prezentowane w nich badania nie dotyczą przyczyn braku zainteresowania pracą w uczelni oraz jej postrzegania w roli pracodawcy. O braku zainteresowania w Polsce kwestiami związanymi z dostrzeganiem w uczelni pracodawcy świadczy także zakres badań prowadzonych wśród studentów przez różne instytucje związane z rynkiem pracy. Przykładowo, w raporcie „Start na rynku pracy 2016” (Raport „Start na rynku pracy 2016”) w przypadku pytania o plany zawodowe studentów wśród kafeferii odpowiedzi nie pojawiła się możliwość podjęcia pracy w uczelni, czy innej organizacji badawczej i/lub naukowej.

Na podstawie wyników analizy poznawczo-krytycznej światowej literatury przedmiotu można tym samym mówić o istnieniu luki poznawczej i luki badawczej w tym zakresie. Zmniejszenie zidentyfikowanych luk poprzez określenie wewnętrznej struktury przyczyn braku zainteresowania uczelniami jako miejscami pracy wśród młodych potencjalnych pracowników było głównym celem niniejszego artykułu. Ponadto, w artykule dążono również do osiągnięcia następujących celów badawczych:

- C1 — zidentyfikowania opinii młodych osób na temat sposobu postrzegania pracowników uczelni w Polsce w porównaniu ze sposobem postrzegania pracowników zatrudnionych w innych instytucjach;
- C2 — określenia wewnętrznej struktury przyczyn braku zainteresowania młodych osób podjęciem pracy w uczelni zależnie od ich opinii na te-

mat sposobu postrzegania pracowników uczelni w porównaniu ze sposobem postrzegania osób zatrudnionych w innych instytucjach;

- C3 — porównania wewnętrznej struktury przyczyn braku zainteresowania młodych osób podjęciem pracy w uczelni uważających, że pracownicy uczelni są w Polsce lepiej postrzegani niż osoby pracujące w innych instytucjach z wewnętrzną strukturą przyczyn braku zainteresowania młodych osób podjęciem pracy w uczelni uważających, że pracownicy uczelni są postrzegani w Polsce tak samo;
- C4 — zidentyfikowania występowania zróżnicowania statystycznie istotnego przyczyn braku zainteresowania młodych osób podjęciem pracy w uczelni zależnie od ich opinii na temat sposobu postrzegania pracowników uczelni w porównaniu ze sposobem postrzegania osób zatrudnionych w innych instytucjach.

W procesie realizacji wymienionych celów sprawdzeniu poddane zostały dwie następujące hipotezy badawcze:

- H1 — wewnętrzna struktura przyczyn braku zainteresowania młodych osób podjęciem pracy w uczelni uważających, że pracownicy uczelni są w Polsce lepiej postrzegani niż osoby pracujące w innych instytucjach jest inna niż wewnętrzna struktura przyczyn braku zainteresowania młodych osób podjęciem pracy w uczelni uważających, że pracownicy uczelni są postrzegani w Polsce tak samo;
- H2 — opinie na temat sposobu postrzegania pracowników uczelni w porównaniu ze sposobem postrzegania osób zatrudnionych w innych instytucjach stanowią cechę różnicującą przyczyny braku zainteresowania młodych osób podjęciem pracy w uczelni.

Ogólna charakterystyka badań empirycznych

Dążąc do osiągnięcia celów niniejszego artykułu oraz sprawdzenia sformułowanych hipotez badawczych, przeprowadzono badania empiryczne¹, wykorzystując w ich trakcie do zebrania danych pierwotnych metodę badania ankietowego. Dotychczas zrealizowano 3 edycje tych badań. Podczas

pierwszej edycji badaniami objęto 150 studentów kończących naukę na I lub na II stopniu studiów dziennych jako potencjalnych pracowników, natomiast w drugiej i trzeciej edycji liczebność próby badawczej wynosiła po 250 osób reprezentujących wspomniany segment rynku pracy². Badania miały charakter bezpośredni, wymagający osobistego kontaktu badacza z badanymi podmiotami. Pierwsza edycja badań została zrealizowana w I półroczu 2016 roku, druga edycja w I kwartale 2018 roku, natomiast trzecia w I kwartale 2019 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 ilościowej, wykorzystując w jej trakcie metodę analizy porównawczej, metodę eksploracyjnej analizy czynnikowej oraz test niezależności Kruskala-Wallis.

Podczas każdej edycji badań respondentom przedstawiono zbiór takich samych 12 stwierdzeń odzwierciedlających przyczyny braku zainteresowania uczelnią jako miejscem pracy. 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 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 takiej skali jest warunkiem koniecznym, aby można było wykorzystać metodę analizy czynnikowej. Aby rozszerzyć i pogłębić analizę, w trzeciej edycji badań zadano respondentom pytanie o ich opinie na temat sposobu postrzegania w Polsce osób pracujących w uczelni w porównaniu ze sposobem postrzegania osób pracujących w innych instytucjach. Odpowiedzi udzielone na to pytanie w trakcie analizy statystycznej zostały wykorzystane do sprawdzenia zróżnicowania przyczyn braku zainteresowania uczelnią jako pracodawcą.

Analiza czynnikowa pozwoliła na dokonanie pogłębionej analizy zebranych danych pierwotnych. Jest ona wykorzystywana do redukcji liczby zmiennych stanowiących dane pierwotne uzyskane z badań ankietowych oraz do wykrywania struktur w związkach między tymi zmiennymi, inaczej mówiąc do ich klasyfikacji (H. Abdi, L.J. Williams, 2010; M. Szttemberg-Lewandowska, 2008). Analizę tę zastosowano zatem w celu redukcji liczby zmiennych wpływających na badaną kategorię, czyli przyczyny braku zain-

teresowania uczelnią jako pracodawcą oraz w celu wykrycia wewnętrznych współzależności w związkach pomiędzy tymi zmiennymi.

Do wyodrębnienia czynników zastosowano metodę głównych składowych, przy czym istotne było określenie ich liczby. W celu określenia liczby czynników wspólnych (tzw. składowych głównych) zastosowano technikę kryterium Kaisera polegającą na pozostawieniu tylko tych czynników, które mają wartości własne większe od 1. Każdy taki czynnik wyjaśnia pewien poziom zmienności ogólnej rozpatrywanego układu, określony procentem wariancji, który można interpretować jako miarę wyjaśnienia zjawiska. Czynniki poddano rotacji metodą znormalizowanej varimax. W ramach poszczególnych czynników wyodrębniono zmienne o najwyższych ładunkach czynnikowych względem danego czynnika (przyjęto wartość $\geq 0,7$).

W analizie czynnikowej identyfikuje się ukryte czynniki, w których skład wchodzi cechy odpowiadające za postrzeganie poprzez ich pryzmat problemu opisanego pytaniem. Analiza czynnikowa nie pozwala jednak na znalezienie odpowiedzi, czy zróżnicowanie pod kątem wydzielenia poszczególnych grup (np. postrzegania osób pracujących w uczelni) jest na tyle statystycznie istotne, aby móc powiedzieć, że zdanie respondentów określone analizowaną odpowiedzią jest znacząco różne. Na takie pytanie daje natomiast odpowiedź test Kruskala-Wallisa (KW), będący nieparametrycznym odpowiednikiem ANOVA.

W celu znalezienia odpowiedzi na pytanie, czy zróżnicowanie pod kątem wydzielenia poszczególnych grup (np. wyodrębnionych ze względu na opinie na temat postrzegania osób pracujących w uczelni) jest na tyle statystycznie istotne, aby móc powiedzieć, że zdanie respondentów określone analizowaną odpowiedzią jest znacząco różne zastosowano zatem test Kruskala-Wallisa (KW).

Z punktu widzenia kryteriów statystycznych w przypadku testu KW dane nie muszą spełniać wielu wymagań. Jedynymi wymogami do jego przeprowadzenia są (<http://www.statystyka.az.pl/test-anova-kruskala-wallisa.php>; http://www.statystycy.pl/t4997_1_test_rangowy_kruskala-wallisa.php):

- zmienna zależna powinna być mierzona na skali co najmniej porządkowej (może być również mierzona na skali ilościowej),
- obserwacje w analizowanych grupach powinny być niezależne wobec siebie.

bie, co oznacza, że osoba będąca w jednej grupie nie powinna znajdować się jednocześnie w innej porównywanej grupie (wymóg ten spełniają pytania dychotomiczne pozwalające na dokonanie podziału respondentów na 2 rozłączne grupy oraz pytania jednokrotnego wyboru).

Test Kruskala-Wallisa jako nieparametryczny odpowiednik jednoczynnikowej analizy wariancji jest zatem stosowany, gdy dane nie spełniają wymagań dla przeprowadzenia podobnych testów parametrycznych, a można je uporządkować według określonych kryteriów. Polega on na sprawdzeniu, czy liczba niezależnych wyników z grupy pochodzi z tej samej populacji, czy z populacji z taką samą medianą. Poszczególne próbki nie muszą mieć takiej samej liczebności. Danymi wejściowymi jest n-elementowa próba statystyczna podzielona na „k” rozłącznych grup ankietowanych o licznosciach od n_1 do n_k .

Interpretacja testu może polegać jedynie na porównaniu wartości „p” z przyjętym poziomem istotności (zazwyczaj 0,05) bądź na analizie wartości statystyki testu w przypadku, gdy konieczna jest ocena „mocy/nasilenia” różnic pomiędzy grupami. Duże wartości statystyki testu świadczą o zróżnicowaniu w poszczególnych grupach (czyli przeciwko hipotezie o równości w poszczególnych grupach), przy czym im te wartości są wyższe, tym zróżnicowanie jest większe.

Analizy statystycznej zebranych danych pierwotnych dokonano za pomocą pakietu IBM SPSS Statistics Ver. 22.

Wyniki badań empirycznych

W pierwszym etapie procesu analizy zebranych danych pierwotnych dążono do określenia specyfiki wewnętrznej struktury przyczyn braku zainteresowania uczelnią jako pracodawcą, uwzględniając kryterium opinii ankietowanych na temat sposobu postrzegania w Polsce osób pracujących w uczelni. W tym celu w odniesieniu do zidentyfikowanych przyczyn zastosowano metodę eksploracyjnej analizy czynnikowej, wykorzystując ją odrębnie dla każdej z 3 następujących grup osób: ogółu ankietowanych; osób uważających, że pracownicy uczelni są w Polsce postrzegani identycznie,

jak pracownicy innych organizacji; osób uważających, że pracownicy uczelni są postrzegani w Polsce lepiej niż pracownicy innych organizacji. Co prawda, większość ankietowanych była zdania, że osoby pracujące w uczelni są w Polsce postrzegane lepiej niż pracownicy innych instytucji, ale odsetek ten tylko nieznacznie przekraczał połowę, wynosząc 53,2%. Niewiele mniej niż połowa badanych (46,1%) uważało, że osoby pracujące w uczelni są postrzegane tak samo, jak pracownicy innych instytucji, a zaledwie 0,7% ankietowanych wyraziło opinię, że sposób postrzegania pracowników uczelni jest gorszy niż pracowników zatrudnionych u innych pracodawców. Ze względu na fakt, iż odsetek ankietowanych wyrażających opinię o gorszym postrzeganiu był bardzo mały, na potrzeby analizy dokonano scalenia tych odpowiedzi z odpowiedziami o takim samym sposobie postrzegania pracowników uczelni jak pracowników innych instytucji.

Na podstawie kryterium Kaisera w odniesieniu do ogółu respondentów (tabela 1), jak i dla osób uważających, że pracownicy uczelni są postrzegani tak samo, jak pracownicy innych organizacji (tabela 5) wyodrębniono po 4 czynniki, których wartości własne są większe niż 1. Natomiast w przypadku osób sądzących, że pracownicy uczelni są postrzegani lepiej niż osoby pracujące w innych miejscach udało się wyodrębnić 3 czynniki o wartościach własnych większych od 1 (tabela 3). Pierwszy czynnik dla ogółu badanych wyjaśnia prawie 20% całkowitej zmienności badanego zjawiska, zaś w przypadku obu pozostałych grup respondentów wyjaśnia on ponad 21% całkowitej zmienności.

Tabela 1. Hierarchia czynników ze względu na ich wartości własne ustalone na bazie kryterium Kaisera (dla ogółu respondentów)

Czynnik	Wartość własna	Skumulowana wartość własna	% ogółu wartości własnych (wariancja)	Skumulowany % wartości własnych
1	2,380	2,380	19,835	19,835
2	2,200	4,580	18,335	38,170
3	1,930	6,510	16,087	54,257
4	1,196	7,706	9,965	64,222

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W przypadku każdej z 3 analizowanych grup badanych czynnik ten obejmuje po 3 zmienne, których ładunki czynnikowe mają wartość co najmniej 0,7, przy czym dla ogółu respondentów (tabela 2) i dla osób uważających, że pracownicy uczelni są lepiej postrzegani niż pracownicy innych organizacji (tabela 4) tworzą go identyczne zmienne, odzwierciedlające niekorzystny wizerunek uczelni oparty na własnych doświadczeniach. Natomiast w przypadku osób będących zdania, że pracownicy uczelni są postrzegani tak samo, jak pracownicy innych organizacji (tabela 6) czynnik pierwszy obejmuje 3 całkowicie inne zmienne, odzwierciedlające brak poczucia bezpieczeństwa w wymiarze niematerialnym i materialnym. Zmienne tworzące pierwszy czynnik dla ogółu badanych i dla osób uważających, że pracownicy uczelni są postrzegani lepiej wchodzi w skład drugiego czynnika wyodrębnionego dla osób wyrażających opinię o identycznym postrzeganiu pracowników uczelni. W przypadku obu pozostałych grup ankietowanych czynnik drugi tworzy odpowiednio 2 lub 1 zmienna związana z brakiem poczucia bezpieczeństwa, chociaż chodzi tutaj jedynie o bezpieczeństwo w wymiarze niematerialnym.

Trzeci czynnik dla ogółu ankietowanych i dla osób uważających, że pracownicy uczelni są postrzegani lepiej obejmuje 1 zmienną odzwierciedlającą mniejszą ilość wolnego czasu, zaś w przypadku osób sądzących, że pracownicy uczelni są postrzegani tak samo czynnik ten obejmuje 2 zmienne odzwierciedlające brak spełnienia potrzeb społecznych i psychologicznych, który prowadzi do niekorzystnego postrzegania osoby podejmującej pracę w uczelni. Warto zauważyć, że dla ogółu badanych w strukturze czwartego czynnika nie znalazła się żadna zmienna o ładunku czynnikowym, którego wartość wynosiłaby co najmniej 0,7. Jednak jedna ze zmiennych w ramach tego czynnika miała ładunek czynnikowy o wysokiej wartości ujemnej. Z kolei dla osób uważających, że osoby pracujące w uczelni są w Polsce postrzegane tak samo czwarty czynnik obejmuje jedynie zmienną odzwierciedlającą mniejszą ilość wolnego czasu. Należy jednak podkreślić, że czynnik czwarty wyjaśniał zdecydowanie najmniejszą część całkowitej zmienności analizowanego zjawiska niż pozostałe czynniki zarówno dla ogółu badanych, jak i dla osób uważających, że pracownicy uczelni są postrzegani tak samo, jak osoby zatrudnione w innych miejscach.

Tabela 2. Wyniki analizy czynnikowej przyczyn braku zainteresowania respondentów uczelniami jako miejscem pracy (dla ogółu respondentów)

Zmienna	Czynnik			
	1	2	3	4
Negatywne ogólne wrażenia ze studiów	0,869	0,125	0,201	0,043
Negatywne doświadczenia jako studenta związane z kontaktami z wykładowcami	0,857	0,110	0,074	0,058
Chęć zerwania jakichkolwiek kontaktów z uczelniami	0,762	-0,124	0,007	0,042
Konieczność dzielenia się swoją cenną wiedzą z innymi	0,419	0,184	0,377	-0,111
Niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej	0,086	0,822	0,182	-0,042
Brak perspektyw rozwoju zawodowego	-0,031	0,812	0,034	0,085
Niskie płace	0,112	0,699	-0,052	0,204
Niski prestiż społeczny	-0,010	0,477	0,444	0,358
Mniejsza niż w innych miejscach ilość wolnego czasu	-0,038	-0,037	0,783	-0,228
Wstyd z powodu miejsca pracy	0,185	-0,006	0,677	0,488
Szybkie wypalenie energii zawodowej i życiowej	0,277	0,165	0,653	0,021
Chęć wykorzystania zdobytej podczas studiów wiedzy i umiejętności w pracy w innym niż uczelnia miejscu	-0,028	-0,208	0,104	-0,841

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 3. Hierarchia czynników ze względu na ich wartości własne ustalone na bazie kryterium Kaisera (dla respondentów uważających, że pracownicy uczelni są w Polsce lepiej postrzegani niż pracownicy innych organizacji)

Czynnik	Wartość własna	Skumulowana wartość własna	% ogółu wartości własnych (wariancja)	Skumulowany % wartości własnych
1	2,566	2,566	21,383	21,383
2	2,352	4,918	19,601	40,984
3	1,722	6,640	14,350	55,334

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 4. Wyniki analizy czynnikowej przyczyn braku zainteresowania respondentów uczelnia jako miejscem pracy (dla respondentów uważających, że pracownicy uczelni są w Polsce lepiej postrzegani niż pracownicy innych organizacji)

Zmienna	Czynnik		
	1	2	3
Negatywne doświadczenia jako studenta związane z kontaktami z wykładowcami	0,874	0,064	0,040
Negatywne ogólne wrażenia ze studiów	0,853	0,057	0,242
Chęć zerwania jakichkolwiek kontaktów z uczelniami	0,755	-0,114	-0,005
Konieczność dzielenia się swoją cenną wiedzą z innymi	0,509	0,137	0,200
Brak perspektyw rozwoju zawodowego	-0,085	0,730	-0,093
Niski prestiż społeczny	0,153	0,698	0,122
Niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej	0,020	0,663	0,352
Niskie płace	0,198	0,627	0,051
Chęć wykorzystania zdobytej podczas studiów wiedzy i umiejętności w pracy w innym niż uczelnia miejscu	0,066	-0,466	-0,003
Mniejsza niż w innych miejscach ilość wolnego czasu	0,007	-0,120	0,893
Szybkie wypalenie energii zawodowej i życiowej	0,255	0,456	0,617
Wstyd z powodu miejsca pracy	0,326	0,146	0,542

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 5. Hierarchia czynników ze względu na ich wartości własne ustalone na bazie kryterium Kaisera (dla respondentów uważających, że pracownicy uczelni są w Polsce tak samo postrzegani jak pracownicy innych organizacji)

Czynnik	Wartość własna	Skumulowana wartość własna	% ogółu wartości własnych (wariancja)	Skumulowany % wartości własnych
1	2,634	2,634	21,950	21,950
2	2,161	4,795	18,009	39,959
3	2,081	6,876	17,344	57,303
4	1,422	8,298	11,854	69,157

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 6. Wyniki analizy czynnikowej przyczyn braku zainteresowania respondentów uczelnia jako miejscem pracy (dla respondentów uważających, że pracownicy uczelni są w Polsce tak samo postrzegani jak pracownicy innych organizacji)

Zmienna	Czynnik			
	1	2	3	4
Brak perspektyw rozwoju zawodowego	0,852	0,043	0,111	0,055
Niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej	0,832	0,131	0,131	-0,078
Niskie płace	0,795	0,049	-0,122	-0,147
Niski prestiż społeczny	0,595	-0,082	0,300	0,519
Negatywne ogólne wrażenia ze studiów	0,167	0,848	0,273	0,028
Chęć zerwania jakichkolwiek kontaktów z uczelniami	-0,085	0,798	0,010	0,018
Negatywne doświadczenia jako studenta związane z kontaktami z wykładowcami	0,133	0,798	0,181	0,029
Wstyd z powodu miejsca pracy	0,187	-0,012	0,808	0,219
Szybkie wypalenie energii zawodowej i życiowej	-0,133	0,288	0,763	0,042
Konieczność dzielenia się swoją cenną wiedzą z innymi	0,106	0,205	0,631	-0,027
Mniejsza niż w innych miejscach ilość wolnego czasu	0,015	0,023	0,287	0,830
Chęć wykorzystania zdobytej podczas studiów wiedzy i umiejętności w pracy w innym niż uczelnia miejscu	-0,336	0,118	-0,351	0,617

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Warto przypomnieć, że w przypadku prowadzenia analizy czynnikowej w odniesieniu do postaw lub zachowań rynkowych wyodrębnione czynniki można interpretować jako segmenty respondentów (por. B. Horn, W. Huang). Przedstawiciele poszczególnych segmentów wykazują jednorodne opinie na temat przyczyn niechęci wobec podjęcia pracy w uczelni (tabela 7). Wyraźne różnice widoczne są jednak między reprezentantami segmentów wyodrębnionymi zależnie od opinii na temat sposobu postrzegania pracowników uczelni w porównaniu z pracownikami innych organizacji. Stwierdzenie zawarte w hipotezie badawczej H1 w przypadku respondentów okazało się zatem prawdziwe.

Tabela 7. Zidentyfikowane segmenty respondentów ze względu na ich opinie dotyczące sposobu postrzegania w Polsce osób pracujących w uczelni

Segment	Charakterystyka segmentu		
	dla ogółu respondentów	dla osób uważających, że pracownicy uczelni są w Polsce lepiej postrzegani niż pracownicy innych organizacji	dla osób uważających, że pracownicy uczelni są w Polsce tak samo postrzegani jak pracownicy innych organizacji
1	<ul style="list-style-type: none"> Negatywne ogólne wrażenia ze studiów Negatywne doświadczenia jako studenta związane z kontaktami z wykładowcami Chęć zerwania jakichkolwiek kontaktów z uczelniami 	<ul style="list-style-type: none"> Negatywne doświadczenia jako studenta związane z kontaktami z wykładowcami Negatywne ogólne wrażenia ze studiów Chęć zerwania jakichkolwiek kontaktów z uczelniami 	<ul style="list-style-type: none"> Brak perspektyw rozwoju zawodowego Niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej Niskie płace
2	<ul style="list-style-type: none"> Niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej Brak perspektyw rozwoju zawodowego 	<ul style="list-style-type: none"> Brak perspektyw rozwoju zawodowego 	<ul style="list-style-type: none"> Negatywne ogólne wrażenia ze studiów Chęć zerwania jakichkolwiek kontaktów z uczelniami Negatywne doświadczenia jako studenta związane z kontaktami z wykładowcami
3	<ul style="list-style-type: none"> Mniejsza niż w innych miejscach ilość wolnego czasu 	<ul style="list-style-type: none"> Mniejsza niż w innych miejscach ilość wolnego czasu 	<ul style="list-style-type: none"> Wstyd z powodu miejsca pracy Szybkie wypalenie energii zawodowej i życiowej
4	—	—	<ul style="list-style-type: none"> Mniejsza niż w innych miejscach ilość wolnego czasu

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Na podstawie wyników analizy porównawczej wewnętrznej struktury czynników wyodrębnionych dla każdej z 3 grup respondentów można zatem przyjąć, że opinie na temat relatywnego sposobu postrzegania pracowników uczelni w Polsce są cechą różnicującą wskazywane przyczyny braku zainteresowania uczelnią jako pracodawcą. Nasuwa się więc pytanie, czy zróżnicowanie to jest statystycznie istotne, czy też nie? Dążąc do znalezienia na

nie odpowiedzi, wykonano test Kruskala-Wallisa (tabela 8). O zróżnicowaniu statystycznie istotnym można jednak mówić jedynie w przypadku 1 zmiennej, jaką jest „chęć wykorzystania zdobytej podczas studiów wiedzy i umiejętności w pracy w innym niż uczelnia miejscu”. Wyłącznie bowiem dla niej wartość poziomu istotności „p” jest mniejsza od wartości granicznej 0,05. Stwierdzenie zawarte w hipotezie badawczej H2 w przypadku ankietowanych jest więc prawdziwe tylko dla wspomnianej zmiennej. Warto przypomnieć, że zmienna ta nie weszła do żadnego czynnika niezależnie od analizowanej grupy respondentów.

Tabela 8. Analiza istotności różnic między odpowiedziami respondentów dotyczącymi przyczyn braku zainteresowania uczelniami jako miejscem pracy ze względu na kryterium ich opinii dotyczących sposobu postrzegania w Polsce osób pracujących w uczelni

Zmienna	Opinie na temat postrzegania osób pracujących w uczelni	Wartość testu KW	Poziom istotności „p”
Niski prestiż społeczny	lepiej niż osoby pracujące w innych instytucjach	46,44	0,135
	tak samo jak osoby pracujące w innych instytucjach	54,56	
Niskie płace	lepiej niż osoby pracujące w innych instytucjach	46,68	0,164
	tak samo jak osoby pracujące w innych instytucjach	54,32	
Brak perspektyw rozwoju zawodowego	lepiej niż osoby pracujące w innych instytucjach	49,68	0,764
	tak samo jak osoby pracujące w innych instytucjach	51,32	
Niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej	lepiej niż osoby pracujące w innych instytucjach	51,52	0,704
	tak samo jak osoby pracujące w innych instytucjach	49,48	
Konieczność dzielenia się swoją cenną wiedzą z innymi	lepiej niż osoby pracujące w innych instytucjach	46,34	0,141
	tak samo jak osoby pracujące w innych instytucjach	54,66	
Wstyd z powodu miejsca pracy	lepiej niż osoby pracujące w innych instytucjach	47,92	0,328
	tak samo jak osoby pracujące w innych instytucjach	53,08	
Szybkie wypalenie energii zawodowej i życiowej	lepiej niż osoby pracujące w innych instytucjach	52,76	0,421
	tak samo jak osoby pracujące w innych instytucjach	48,24	
Mniejsza niż w innych miejscach ilość wolnego czasu	lepiej niż osoby pracujące w innych instytucjach	54,02	0,210
	tak samo jak osoby pracujące w innych instytucjach	46,98	
Negatywne ogólne wrażenia ze studiów	lepiej niż osoby pracujące w innych instytucjach	45,46	0,072
	tak samo jak osoby pracujące w innych instytucjach	55,54	

Cd. tabeli 8

Zmienna	Opinie na temat postrzegania osób pracujących w uczelni	Wartość testu KW	Poziom istotności „p”
Negatywne doświadczenia jako studenta związane z kontaktami z wykładowcami	lepiej niż osoby pracujące w innych instytucjach	47,14	0,227
	tak samo jak osoby pracujące w innych instytucjach	53,86	
Chęć zerwania jakichkolwiek kontaktów z uczelniami	lepiej niż osoby pracujące w innych instytucjach	46,17	0,121
	tak samo jak osoby pracujące w innych instytucjach	54,83	
Chęć wykorzystania zdobytej podczas studiów wiedzy i umiejętności w pracy w innym niż uczelnia miejscu	lepiej niż osoby pracujące w innych instytucjach	57,25	0,011
	tak samo jak osoby pracujące w innych instytucjach	43,75	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Na zakończenie należy dodać, że w 2019 roku nadal dla większości respondentów (76,6% osób) uczelnia nie była atrakcyjnym pracodawcą. Sytuacja nie uległa zatem zmianie w porównaniu z latami 2016 i 2018, kiedy także ponad połowa ankietowanych nie brała pod uwagę podjęcia pracy w uczelni.

Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że ponad połowa ankietowanych uważała, iż pracownicy uczelni są w Polsce lepiej postrzegani niż osoby pracujące w innych organizacjach. Należy jednak pamiętać, że ponad 46% respondentów wyraziło opinię o gorszym postrzeganiu osób pracujących w uczelniach. Uwzględnienie w analizie czynnikowej opinii na ten temat jako elementu potencjalnie decydującego o wewnętrznej strukturze przyczyn braku zainteresowania uczelnia jako pracodawcą pozwoliło na zidentyfikowanie wyraźnych różnic w strukturze tych przyczyn. Wśród osób wyrażających opinię, iż pracownicy uczelni są lepiej postrzegani największe znaczenie miały przyczyny o wydźwięku wizerunkowym związane z nega-

tywnymi własnymi doświadczeniami. Natomiast wśród osób będących zdania, że pracownicy uczelni są w Polsce postrzegani tak samo, jak pracownicy innych organizacji na plan pierwszy wysuwały się przyczyny odzwierciedlające przypisywany pracy w uczelni brak poczucia bezpieczeństwa w wymiarze materialnym i niematerialnym. Stwierdzenie zawarte w hipotezie badawczej H1 w przypadku ankietowanych okazało się prawdziwe. Wspomniany element był jednak cechą różnicującą w sposób statystycznie istotny wskazania jedynie w przypadku jednej analizowanej przyczyny, jaką jest „chęć wykorzystania zdobytej podczas studiów wiedzy i umiejętności w pracy w innym niż uczelnia miejscu”. Tym samym można powiedzieć, że stwierdzenie zawarte w hipotezie badawczej H2 w przypadku ankietowanych okazało się prawdziwe wyłącznie dla tej zmiennej.

Wyniki przeprowadzonych badań i wnioski wyciągnięte na ich podstawie mają wartość poznawczą i aplikacyjną. Szczególnie ważne są one oczywiście dla uczelni, gdyż wskazują na konieczność podejmowania przez tą grupę pracodawców spójnych i kompleksowych działań z zakresu polityki personalnej, które zgodnie z założeniami orientacji marketingowej powinny być zgodne z oczekiwaniami poszczególnych segmentów uczestników rynku pracy, w tym segmentów młodych potencjalnych pracowników, jakie zostały zidentyfikowane podczas przeprowadzonych badań. Analizując cechy charakteryzujące osoby należące do poszczególnych segmentów, warto zwrócić uwagę, że konsekwencje dotyczące polityki personalnej ma m.in. także podejście pracowników uczelni do studentów. Jak widać zatem, określone skutki personalne mają nie tylko działania podejmowane wobec pracowników, ale także działania podejmowane w trakcie realizacji procesu dydaktycznego w stosunku do studentów. Potwierdza to niezwykle dużą złożoność zjawiska, jakim jest spełnianie roli pracodawcy przez uczelnię, wskazując tym bardziej na konieczność holistycznego podejścia do wszelkich działań mogących rzutować na postrzeganie uczelni jako pracodawcy.

Oczywiście, przeprowadzone badania mają pewne ograniczenia. Należą do nich zakres: podmiotowy (jedynie reprezentanci młodych potencjalnych pracowników), geograficzny (jedynie reprezentanci polskich młodych potencjalnych pracowników), przedmiotowy (brak pogłębionej analizy poszczególnych przyczyn). Dążąc do wyeliminowania tych ograniczeń, w kolejnych etapach procesu badawczego dotyczącego przyczyn braku zainteresowania uczelniami w roli pracodawców planowane jest poszerzenie każde-

go z wymienionych zakresów poprzez objęcie badaniami także uczelni jako pracodawców oraz reprezentantów młodych potencjalnych pracowników z innych krajów. Umożliwi to dokonanie analizy porównawczej w ujęciu podmiotowym i geograficznym. Dotychczas przeprowadzono trzy edycje badań, rozszerzając stopniowo ich zakres przedmiotowy. Planowane jest ich dalsze kontynuowanie w przyszłości, aby możliwe było prowadzenie analiz porównawczych także w ujęciu czasowym.

Przypisy

¹ Pierwszą edycję badań poprzedzono wywiadami nieustrukturalizowanymi przeprowadzonymi wśród 50 osób.

² Każdorazowo zastosowano nielosowy dobór próby, uwzględniając opinię M. Szredera (2010), iż nie zawsze dobór losowy jest lepszy.

Bibliografia

1. Abdi, H., Williams, L. J. (2010), Principal component analysis. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics*, vol. 2, iss. 4, pp. 433–459.
2. Alniacik, E., Alniacik, U. (2012), Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 58, pp. 1336–1343.
3. Arachchige, B. J., Robertson, A. (2011), Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding. *The IUP Journal of Brand Management*, vol. 8, no. 3, pp. 25–46.
4. Bakanauskiene, I., Bendaravièiene, R., Barkauske, L. (2017), Features of Employer Attractiveness on Lithuanian Business Organizations: Employees' Perceptions. *Management of Organizations: Systematic Research*, vol. 77, iss. 1, pp. 7–23.
5. Baruk, A. (2017), Contentment of employees vs their prosumer activity in the scope of recommending an employer. *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 32, iss. 5, pp. 742–751.
6. Biswas, M. K., Suar, D. (2016), Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, vol. 136, no. 1, pp. 57–72.
7. Chluska, J., Szczepaniak, W. (2016), Nowe wyzwania zarządzania strategicznego w publicznych uczelniach ekonomicznych. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, no. 300, pp. 30–38.
8. Davies, G. (2008), Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, vol. 42, no. (5/6), pp. 667–681.
9. Eger, L., Micik, M., Gangur, M., Øehoø, P. (2019), Employer branding: exploring attractiveness dimensions in a multicultural context. *Technological and Economic Development of Economy*, vol. 25, iss. 3, pp. 519–541.

10. Gamble, J., Gilmore, A., McCartan-Quinn, D., Durkan, P. (2011), The Marketing concept in the 21st century: A review of how Marketing has been defined since the 1960s. *The Marketing Review*, vol. 11, no. 3, pp. 227–248.
11. Gilani, H., Cunningham, L. (2017), Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, vol. 17, no. 2, pp. 239–256.
12. Horn, B., Huang, W., *Comparison of Segmentation Approaches*, <https://www.decisionanalyst.com/whitepapers/comparesegmentation/>, (dostęp: 04.04.2019).
13. Hsieh, N. (2015), The Social Contract Model of Corporate Purpose and Responsibility. *Business Ethics Quarterly*, vol. 25, no. 4, pp. 433–460.
14. http://www.statystycy.pl/t4997_1_test_rangowy_kruskala-wallisa.php, (dostęp: 18.05.2019).
15. <http://www.statystyka.az.pl/test-anova-kruskala-wallisa.php>, (dostęp: 18.05.2019).
16. Išoraite, M. (2016), Marketing Mix — Theoretical Aspects. *International Journal of Research*, vol. 4, iss. 6, pp. 25–37.
17. Jarosławska-Sobór, S. (2017), HR Excellence in Research as an Attribute of Scientific Institutions' Competitiveness. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, vol. 23, iss. 1, pp. 1–20.
18. Kashive, N., Khanna, V. T. (2017), Conceptualizing Employer-Based Brand Equity and Employer Brand Pyramid. *European Scientific Journal*, vol. 13, no. 34, pp. 211–229.
19. Raport. *Start na rynku pracy 2016*, raport.start.na.rynku.pracy.161005.pdf, (dostęp: 18.05.2019).
20. Ratković, M., Grubić, G., Tasić, S. (2012), Evolution of marketing: from product up to employment. *International Journal of Economics and Law*, no. 5, pp. 72–78.
21. Ratković, M. C., Krasulja, N. D., Garaëa, N. (2013), Customer relationship management strategy as an opportunity for improving the modern marketing concept. *Kultura*, pp. 381–395.
22. Rudawska, E. (2017), Sustainable Marketing Concept — A New Face of Capitalism. *British Journal of Research*, vol. 4, no. 2, pp. 1–2.
23. Sashi, C. M. (2012), Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management Decision*, vol. 50, pp. 253–272.
24. Seran, S., Izvercian, M. (2014), Prosumer engagement in innovation strategies: The prosumer creativity and focus model. *Management Decision*, vol. 52, no. 10, pp. 1968–1980.
25. Singh, P. K. (2012), Management of business processes can help an organization achieve competitive advantage. *International Management Review*, vol. 8, no. 2, pp. 19–26.
26. Szreder, M. (2010), Losowe i niełosowe próby w badaniach statystycznych. *Przegląd Statystyczny*, vol. 4, pp. 168–174.
27. Sztemberg-Lewandowska, M. (2008), *Analiza czynnikowa w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, p. 29.
28. Tikson, S. D. S., Hamid, N., Mardiana, R. (2018), Employer Branding as a Strategy to Attract Potential Workforce. *International Journal of Administrative Science & Organization*, vol. 25, no. 3, pp. 115–119.
29. Van Hoye, G., Bas, T., Cromheecke, S., Lievens, F. (2013), The Instrumental and Symbolic Dimensions of Organisations' Image as an Employer: A Large-scale Field Study on Employer Branding in Turkey. *Applied Psychology*, vol. 62, no. 4, pp. 543–557.

30. White, K., Simpson, B., Argo, J. J. (2014), The Motivating Role of Dissociative Out-Groups in Encouraging Positive Consumer Behaviors. *Journal of Marketing Research*, vol. 51, iss. 4, pp. 433–447.
31. Wojtaszczyk, K. (2008), Employer branding po polsku na przykładzie uczelni wyższych. *E-Mentor*, vol. 25, no. 3, <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/25/id/547> (dostęp: 18.05.2019).
32. Ziemba, E., Eisenhardt, M. (2015), Examining prosumers' participation in business processes. *Polish Journal of Management Studies*, vol. 12, no. 1, pp. 219–229.

Prof. 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

www.twitter.com/EuropeanMINIB

www.facebook.com/EuropeanJournalMINIB