



instytut **otnictwa**  
warszawa, rok założenia 1926

# minib **25**

marketing instytucji  
naukowych i badawczych

nr 3(25)/2017



**Research**  
for future

eISSN 2353-8414

pISSN 2353-8503

wrzesień 2017



**ZEWNĘTRZNY WIZERUNEK UCZELNI  
W ROLI PRACODAWCY A PŁEĆ MŁODYCH  
POTENCJALNYCH PRACOWNIKÓW**



## ZEWNĘTRZNY WIZERUNEK UCZELNI W ROLI PRACODAWCY A PŁEĆ MŁODYCH POTENCJALNYCH PRACOWNIKÓW

EXTERNAL IMAGE OF A UNIVERSITY PLAYING THE ROLE OF AN EMPLOYER  
AND THE GENDER OF POTENTIAL YOUNG EMPLOYEEES

**dr hab., prof. nadzw. Agnieszka Izabela Baruk**

Politechnika Łódzka, Wydział Organizacji i Zarządzania, Polska  
agnieszka.baruk@poczta.onet.pl

**dr Anna Goliszek**

Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Polska  
anna.goliszek@up.lublin.pl

DOI: 10.14611/minib.25.09.2017.01



### Streszczenie

W artykule przedstawione zostały wybrane aspekty związane z postrzeganiem uczelni w roli pracodawcy przez młodych potencjalnych pracowników. Opracowanie ma charakter teoretyczno-empiryczny. W części teoretycznej na podstawie wyników poznawczo-krytycznej analizy światowej literatury przedmiotu zwrócono uwagę na konieczność kompleksowego kształtowania przez uczelnie ich wizerunku w roli pracodawcy. Staje się to wręcz niezbędne, biorąc pod uwagę rosnące wyzwania stojące przed uczelniami. Jeśli chodzi o kwestie wizerunkowe w przypadku tej grupy podmiotów zarówno w odniesieniu do rozważań teoretycznych, jak i badań empirycznych występuje wyraźna luka, którą należy wypełnić. Jej zmniejszenie warto zacząć od zidentyfikowania skojarzeń potencjalnych młodych pracowników z uczelniami w roli pracodawców. Było to jednym z celów badawczych tego artykułu. W części empirycznej przedstawiono zatem wyniki badań pierwotnych przeprowadzonych wśród reprezentantów wspomnianego segmentu rynku pracy. Na podstawie wyników analizy czynnikowej przeprowadzonej odrębnie dla badanych kobiet i dla badanych mężczyzn dokonano wstępnej weryfikacji dwóch hipotez badawczych. Stwierdzono, że respondenci relatywnie gorzej postrzegają uczelnie jako miejsce pracy.

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



## Summary

In the article the chosen aspects related to perceiving the university in the role of employer by young potential employees are presented. This paper has the theoretical-empirical character. In the theoretical part on the results of cognitive-critical analysis of the world literature the necessity to form the employer's image in the case of universities is underlined. This activity becomes more and more important because of the growth of challenges staying before universities. Despite this there is the visible theoretical and research gap in the scope of analysing this group of subjects as the employers. Its reduction should be started from identifying the connotations which potential employees have in the case of universities as the employers. It was one of the main research goals of the article. In the empirical part of the paper the results of primary research conducted among representatives of mentioned segment of market are presented. On the base of the results of factor analysis conducted in the case of women and in the case of men two research hypotheses were verified preliminarily. It can be stated that women perceive universities in the role of employer worse than men.

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

## Wprowadzenie teoretyczne

Jedną z podstawowych ról rynkowych spełnianych przez każdą współczesną organizację jest rola pracodawcy. Jej odgrywanie na rynku wiąże się nierozdzielnie z określonym sposobem postrzegania danej organizacji jako pracodawcy zarówno przez uczestników wewnętrznego (czyli aktualnych pracowników), jak i uczestników zewnętrznego (czyli potencjalnych pracowników) rynku pracy. Dla tych ostatnich jest ona bowiem potencjalnym pracodawcą, z którym mogą wiązać swoje losy zawodowe w przyszłości.

Podstawą podjęcia decyzji o rozpoczęciu pracy w danej organizacji są m.in. opinie na jej temat docierające do kandydatów z ich otoczenia<sup>1</sup>, które wpływają na powstawanie w ich świadomości określonych skojarzeń z konkretnym pracodawcą. Oczywiście, mają na nie wpływ sami pracodawcy. Poprzez spójne i kompleksowe działania wizerunkowe mogą oddziaływać na potencjalnych pracowników w sposób sformalizowany. Oddziaływanie na uczestników zewnętrznego rynku pracy może mieć także charakter nieformalny. Odbywa się wówczas poprzez przekazywanie określonych komunikatów wizerunkowych przez aktualnych pracowników, którzy mogą wspierać formalny przekaz kreowany przez pracodawcę lub go podważać.

Oczywiście, jedynie spójność i zgodność przekazu formalnego i nieformalnego sprzyja skutecznemu budowaniu pozytywnych skojarzeń z daną organizacją. Warto podkreślić, że jest to wyjątkowo ważne w przypadku oddziaływania podejmowanego w stosunku do młodych potencjalnych pracowników, którzy nie mają wcześniejszych doświadczeń zawodowych nie tylko w relacji z danym pracodawcą, ale nie dysponują jeszcze żadnymi doświadczeniami z tego zakresu<sup>2</sup>. Są oni bowiem wyjątkowo podatni na obiegowe opinie i stereotypowe pogłoski, które mogą znacznie zniekształcać obraz konkretnego podmiotu w wyniku przenoszenia na niego chociażby określonych opinii dotyczących całej branży.

Szczególnie dużą wagę do właściwego kształtowania działań wizerunkowych powinni przywiązywać pracodawcy reprezentujący takie obszary aktywności rynkowej, jak nauka i szkolnictwo wyższe. Konieczność włączenia strategii wizerunkowej do strategii ogólnej i nadania jej kluczowego znaczenia dotyczy m.in. uczelni. Wynika to przede wszystkim z faktu wyraźnych zaniedbań w zakresie działań wizerunkowych jako takich, a związanych z relacjami pracownik-pracodawca w szczególności. Kolejnym nie

mniej ważnym aspektem przemawiającym za koniecznością zmiany podejścia do działań wizerunkowych, zwłaszcza w obszarze kształtowania wizerunku jako pracodawcy, jest specyfika uczelni, które powinny przyciągać osoby dysponujące ponadprzeciętnym potencjałem intelektualnym, relacyjnym i osobowościowym<sup>3</sup>. W realiach polskich jest to dodatkowo utrudnione z powodu niezbyt korzystnych stereotypowych opinii na temat sfery nauki i wpływu na funkcjonowanie państwa jej reprezentantów, w tym szkół wyższych<sup>4</sup>.

W praktyce działania wizerunkowe przypisywane są przede wszystkim podmiotom reprezentującym przedsiębiorstwa produkcyjne, handlowe i usługowe<sup>5</sup>. Dotyczy to zarówno budowania i utrwalania wizerunku poszczególnych produktów i marek, czy ogólnego wizerunku całej organizacji, jak i jej wizerunków częściowych związanych z występowaniem w różnych rolach rynkowych, w tym w roli pracodawcy<sup>6</sup>. Uczelnie oczywiście także powinny aktywnie kształtować każdy z tych wizerunków, tym bardziej, że funkcjonują one na silnie konkurencyjnym rynku. Muszą zatem podejmować aktywne działania pozwalające sprostać rosnącym wyzwaniom rynkowym.

Analizując literaturę przedmiotu można stwierdzić, że istnieje wyraźna luka wiedzy oraz luka badawcza w zakresie aspektów związanych z wizerunkiem uczelni jako pracodawcy i jego kształtowaniem<sup>7</sup>. Dlatego też, biorąc pod uwagę coraz większe wyzwania stojące przed uczelniami nie tylko jako podmiotami kształcącymi i wychowującymi młodzież<sup>8</sup>, ale także, uwzględniając rosnące wyzwania stojące przed uczelniami jako pracodawcami, warto zidentyfikować i poddać analizie sposób ich postrzegania przez potencjalnych pracowników. Jest to bowiem punkt wyjścia do przygotowania właściwych działań wizerunkowych dostosowanych do specyfiki poszczególnych odbiorców tworzących zewnętrzny rynek pracy.

W niniejszym artykule zmierzano zatem do osiągnięcia następujących celów badawczych:

- 1) zidentyfikowania skojarzeń z uczelnią jako pracodawcą zależnie od płci potencjalnych pracowników,
- 2) dokonania segmentacji respondentów i respondentek ze względu na kryterium skojarzeń z uczelnią jako pracodawcą,
- 3) dokonania porównania cech wyodrębnionych segmentów.



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

H1 — kobiety lepiej niż mężczyźni postrzegają uczelnię jako pracodawcę,

H2 — mężczyźni lepiej niż kobiety postrzegają uczelnię jako pracodawcę.

## Ogólna charakterystyka badań empirycznych

Dążąc do osiągnięcia celów badawczych i zweryfikowania sformułowanych hipotez badawczych przeprowadzono badania ankietowe<sup>9</sup> wśród 150 studentów kończących naukę na I lub na II stopniu studiów dziennych jako potencjalnych pracowników<sup>10</sup>. Miały one charakter bezpośredni, wymagający osobistego kontaktu badacza z badanymi podmiotami. Zostały zrealizowane w I półroczu 2016 roku. Do analizy statystycznej zakwalifikowano wszystkie kwestionariusze ankiety. W ramach wspomnianej analizy wykorzystano metodę analizy czynnikowej.

Analizę czynnikową zastosowano w celu redukcji liczby zmiennych wpływających na badaną kategorię (czyli skojarzenia respondentów z uczelnią jako pracodawcą) oraz w celu wykrycia wewnętrznych ukrytych współzależności w związkach pomiędzy tymi zmiennymi. Do wyodrębnienia czynników zastosowano metodę głównych składowych. Określenia liczby czynników wspólnych dokonano za pomocą techniki kryterium Kaisera. Natomiast rotację czynników wykonano metodą znormalizowanej varimax. W ramach czynników wyodrębniono zmienne o najwyższych ładunkach czynnikowych względem danych czynników ( $> 0,6$ )<sup>11</sup>.

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

## Postrzeganie uczelni jako potencjalnego pracodawcy a płeć respondentów

Wykorzystanie metody analizy czynnikowej umożliwiło wyodrębnienie czynników odzwierciedlających skojarzenia z uczelnią jako potencjalnym miejscem pracy. Zidentyfikowane skojarzenia odzwierciedlają sposób postrzegania uczelni przez młodych uczestników zewnętrznego rynku pracy. Na podstawie kryterium Kaisera zarówno w przypadku badanych kobiet (tabela 1), jak i w przypadku badanych mężczyzn (tabela 3) wyodrębniono sześć czynników (składowych głównych), których wartości własne są większe niż 1<sup>12</sup>.

Pierwszy czynnik w odniesieniu do respondentek obejmuje trzy zmienne wskazujące na zdecydowanie negatywny sposób postrzegania uczelni jako pracodawcy przez tą grupę kobiet. Jak wynika z tabeli 2, tworzą go bowiem zmienne odzwierciedlające skojarzenia z uczelnią jako miejscem, które nie zapewnia pewności zatrudnienia oraz nie pozwala na rozwój zawodowy, nie pozwalając jednocześnie na spełnienie oczekiwań finansowych. Innymi słowy, uczelnię kojarzono z pracodawcą nie zapewniającym spełnienia oczekiwań związanych z poczuciem bezpieczeństwa w sensie niematerialnym i materialnym. Biorąc pod uwagę fakt, że czynnik ten wyjaśnia prawie 20% całkowitej zmienności badanego zjawiska, można stwierdzić, że niekorzystne skojarzenia dominowały wśród skojarzeń, jakie badane kobiety miały z uczelnią jako potencjalnym pracodawcą. Jest to oczywiście bardzo niepokojące, gdyż może stanowić trudną do pokonania barierę w procesie pozyskiwania młodych cennych pracowników.

Warto przy okazji zwrócić uwagę, że w ramach analizowanego czynnika wartości ładunków czynnikowych obu zmiennych związanych z brakiem pewności zatrudnienia i brakiem perspektyw rozwoju są znacznie większe (o ponad 0,2) od wartości ładunku czynnikowego zmiennej odzwierciedlającej aspekty finansowe. Jednocześnie zmienna odnosząca się do skojarzenia z pewnością zatrudnienia ma ładunek czynnikowy o wartości ujemnej wynoszącej aż  $-0,884$ , co oznacza, iż osoby negatywnie kojarzące uczelnię jako pracodawcę na pewno nie dostrzegały w niej możliwości spokojnego i bezstresowego realizowania zadań zawodowych. Potwierdza to wyraźną jednoznaczność skojarzeń w ramach pierwszego czynnika.



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

Składowe główne (czynniki)	Wartość własna składowej głównej	% ogółu wartości własnych (wariancja)	Skumulowana wartość własna	Skumulowany % wartości własnych
Czynnik 1	3,387	18,819	3,387	18,819
Czynnik 2	2,626	14,591	6,013	33,410
Czynnik 3	2,151	11,949	8,164	45,359
Czynnik 4	1,478	8,209	9,642	53,568
Czynnik 5	1,475	8,193	11,117	61,761
Czynnik 6	1,367	7,595	12,484	69,355

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Każdy z pozostałych pięciu wyodrębnionych czynników wyjaśnia mniej niż 15% całkowitej zmienności badanego układu, przy czym trzy z nich wyjaśniają mniej niż 10% tej zmienności. Mają zatem relatywnie mniejsze znaczenie niż czynnik pierwszy.

Drugi czynnik obejmuje tylko jedną zmienną o ładunku czynnikowym przekraczającym założoną wartość 0,6 (tabela 2). Ona także, podobnie jak zmienne tworzące pierwszą składową główną, ma wydzźwięk ujemny. Odnosi się bowiem do niskiego prestiżu uczelni jako pracodawcy. Zdaniem grupy respondentek, które miały tego typu skojarzenia z uczelnią, praca w szkole wyższej nie pozwala zatem na spełnianie także potrzeb społecznych (w postaci dobrych relacji z innymi ludźmi) oraz psychicznych (w postaci uznania ze strony innych ludzi dla pracownika uczelni). Potwierdzeniem jednoznacznie negatywnych skojarzeń wśród tej grupy badanych kobiet jest ujemna wartość ładunku czynnikowego zmiennej odzwierciedlającej wysoki prestiż społeczny. Oznacza to, że osoby kojarzące uczelnię z niskim prestiżem nie miały w odniesieniu do niej skojarzeń z miejscem o wysokim prestiżu. Na podstawie dotychczasowych rozważań można stwierdzić, że aż 1/3 całkowitej zmienności badanego zjawiska wyjaśniają dwa czynniki (tabela 1) obejmujące zdecydowanie negatywne skojarzenia z uczelnią jako miejscem pracy.

Tabela 2. Wyniki analizy czynnikowej skojarzeń z uczelnia jako miejscem pracy dla badanych kobiet

Zmienne	Czynniki					
	1	2	3	4	5	6
Pewność zatrudnienia i stabilizacji zawodowej	<b>-0,884</b>	0,238	-0,012	-0,026	0,165	0,078
Niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej	<b>0,856</b>	-0,032	0,070	0,130	0,229	0,132
Brak perspektyw rozwoju zawodowego	<b>0,837</b>	0,259	-0,164	-0,005	0,027	0,024
Niskie płace	<b>0,613</b>	0,460	0,067	0,031	0,054	0,441
Możliwość zrobienia kariery zawodowej	-0,535	-0,451	0,195	-0,199	0,355	-0,028
Wysoki prestiż społeczny	-0,219	<b>-0,811</b>	0,042	0,079	0,038	-0,148
Niski prestiż społeczny	0,526	<b>0,647</b>	-0,107	-0,063	0,276	-0,122
Szybkie wypalenie energii zawodowej i życiowej	0,139	0,544	0,528	0,018	0,180	-0,134
Bardzo łatwa i przyjemna praca	-0,094	0,479	0,025	-0,018	0,008	-0,048
Wysokie płace	0,261	-0,395	0,221	-0,010	-0,191	0,323
Większa niż w innych miejscach ilość wolnego czasu	0,093	-0,031	<b>-0,884</b>	0,107	0,107	-0,111
Mniejsza niż w innym miejscach ilość wolnego czasu	-0,067	-0,109	<b>0,878</b>	-0,083	0,087	0,066
Możliwość imponowania innym	-0,037	-0,144	-0,220	<b>0,817</b>	-0,056	0,017
Możliwość „bycia wiecznie młodym” dzięki ciągłym kontaktom z młodzieżą	-0,119	-0,277	0,138	<b>-0,612</b>	-0,049	-0,135
Możliwość dzielenia się swoją wiedzą z innymi	0,099	-0,285	0,330	0,573	0,009	-0,116
Wstyd z powodu miejsca pracy	0,166	0,286	0,005	0,068	<b>0,804</b>	-0,129
Bardzo odpowiedzialna i trudna, ale przynosząca satysfakcję praca	-0,149	-0,238	0,030	-0,101	<b>0,668</b>	0,485
Konieczność dzielenia się swoją cenną wiedzą z innymi	0,061	0,003	0,061	0,066	0,016	<b>0,828</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Trzeci czynnik wyodrębniony w przypadku badanych kobiet również obejmuje tylko jedną zmienną o wartości ładunku czynnikowego przekraczającej 0,6. Odnosi się ona do puli czasu wolnego, jakim dysponują pracownicy uczelni, która zdaniem respondentek należących do tej grupy jest mniejsza niż u innych pracodawców. Wskazuje to na dostrzeganie relatywnie dużych wymagań stawianych pracownikom naukowym i naukowo-dydaktycznym szkół wyższych. Co prawda, trzecią składową główną trudno uznać za czynnik związany z pozytywnymi skojarzeniami, ale z pewnością nie ma on tak jednoznacznie ujemnego wydźwięku, jak oba poprzedzające go czynniki.

Czwarty czynnik w odróżnieniu od dotychczas analizowanych trzech składowych głównych ma bardzo korzystny wydźwięk dla uczelni jako pra-

codawcy. Obejmuje on bowiem co prawda tylko jedną zmienną, ale odnosi się ona do możliwości imponowania innym ludziom samym faktem pracy w szkole wyższej (tabela 2). Należy jednak podkreślić, że czynnik ten wyjaśnia zaledwie 8% całkowitej zmienności analizowanego zjawiska, mając tym samym stosunkowo mniejsze znaczenie niż trzy poprzedzające go czynniki, zwłaszcza niż pierwsza i druga składowa główna. Warto ponadto zauważyć, że respondentki kojarzące uczelnię z możliwością imponowania innym osobom nie miały z nią skojarzeń w postaci zachowania „wiecznej młodości” dzięki regularnym kontaktom z młodzieżą.

Piąty czynnik jako jedyny ze wszystkich wyodrębnionych składowych głównych nie ma jednolitego charakteru. Obejmuje on bowiem dwie zmienne, z których jedna ma wydźwięk bardzo negatywny (odnosi się bowiem do poczucia wstydu z powodu pracy w szkole wyższej), druga zaś ma wydźwięk skrajnie odmienny, czyli pozytywny (odnosi się bowiem do skojarzeń z trudną, ale satysfakcjonującą pracą). Z kolei ostatni szósty czynnik tworzy jedna zmienna odzwierciedlająca konieczność dzielenia się cenną wiedzą z innymi osobami. Nie ma on zatem raczej pozytywnego wydźwięku, gdyż konieczność wiąże się z przymusem i brakiem zgody na kreślone działania.

Warto podkreślić, że aż dziewięć zmiennych nie weszło do żadnego czynnika. Prawie wszystkie z nich (z wyjątkiem jednej) miały wydźwięk pozytywny, co dodatkowo potwierdza wyraźną przewagę ujemnych skojarzeń z uczelnią jako pracodawcą, jakie tworzyły jej zewnętrzny wizerunek ukształtowany w świadomości respondentek. Należy także zwrócić uwagę na fakt, że jednym ze skojarzeń, które nie znalazły się w wyodrębnionych składowych głównych jest skojarzenie pracy na uczelni z możliwością dzielenia się swoją wiedzą z innymi osobami, a więc z aspektem, który jest fundamentem funkcjonowania szkoły wyższej.

Jak już wcześniej wspomniano, w przypadku badanych mężczyzn również wyodrębniono sześć czynników (tabela 3). W odróżnieniu od składowych głównych wyłonionych dla badanych kobiet można jednak zauważyć, że aż cztery z nich wyjaśniają ponad 15% całkowitej zmienności analizowanego zjawiska, a tylko jeden wyjaśnia mniej niż 10% tej zmienności. Znaczenie czterech z sześciu wyodrębnionych czynników jest tym samym relatywnie większe niż w przypadku czynników wyłonionych dla kobiet. Chodzi tutaj o czynnik drugi, trzeci, czwarty i piąty.

Tabela 3. Hierarchia czynników ze względu na ich wartości własne ustalone na bazie kryterium Kaisera  
(dla badanych mężczyzn)

Składowe główne (czynniki)	Wartość własna składowej głównej	% ogółu wartości własnych (wariancja)	Skumulowana wartość własna	Skumulowany % wartości własnych
Czynnik 1	3,388	18,823	3,388	18,823
Czynnik 2	3,245	18,026	6,633	36,848
Czynnik 3	3,062	17,009	9,695	53,858
Czynnik 4	2,868	15,932	12,563	69,790
Czynnik 5	1,973	10,960	14,536	80,750
Czynnik 6	1,594	8,857	16,130	89,607

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Pierwszy czynnik wyodrębniony dla respondentów obejmuje dwie zmienne (tabela 4), których specyfika nadaje mu niejednoznaczny charakter. Należy do niego bowiem zmienna związana z pewnością zatrudnienia oraz zmienna odzwierciedlająca wstyd z powodu pracy w szkole wyższej. Co prawda, pierwsza z nich ma ładunek czynnikowy o bardzo dużej wartości (0,936) znacznie przekraczającej wartość ładunku czynnikowego drugiej z wymienionych zmiennych, ale nie zmienia to faktu, iż obie tworzą najważniejszy czynnik. Można zatem powiedzieć, że badani mężczyźni tworzący tą grupę dostrzegali w pracy na uczelni możliwość zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa związanej ze stabilizacją zawodową, ale jednocześnie mieli skojarzenia ze wstydem, którego odczuwanie nie sprzyja spełnianiu potrzeb społecznych i psychicznych, czyli potrzeb tworzących wyższe piętra w piramidzie potrzeb Masłowa. Ponadto, warto dodać, że badani z tej grupy nie kojarzyli uczelni z możliwością dzielenia się swoją wiedzą z innymi osobami. Zmienna odzwierciedlająca to skojarzenie w ramach pierwszego czynnika ma bowiem bardzo dużą wartość ujemną wynoszącą aż  $-0,927$ .

Drugi czynnik w przypadku badanych mężczyzn również tworzą dwie zmienne wskazujące z jednej strony na wysokie płace, z drugiej jednak strony odzwierciedlające szybkie wypalenie zawodowe i życiowe. Składowa ta także nie ma więc raczej jednoznacznie pozytywnego wydźwięku. Zaspokojenie potrzeb typowo materialnych nie jest bowiem w stanie zrekomensować strat psychicznych ponoszonych z tytułu pracy na uczelni. Należy dodać, że mężczyźni należący do tej grupy badanych nie kojarzyli

pracy w szkole wyższej z koniecznością dzielenia się swoją wiedzą z innymi osobami, na co wskazuje duża ujemna wartość ładunku czynnikowego tej zmiennej.

Tabela 4. Wyniki analizy czynnikowej skojarzeń z uczelnia jako miejscem pracy dla badanych mężczyzn

Zmienne	Czynniki					
	1	2	3	4	5	6
Pewność zatrudnienia i stabilizacji zawodowej	<b>0,936</b>	-0,114	0,049	-0,039	-0,143	0,018
Możliwość dzielenia się swoją wiedzą z innymi	<b>-0,927</b>	-0,104	-0,342	0,002	-0,011	0,097
Wstyd z powodu miejsca pracy	<b>0,860</b>	0,245	0,174	0,258	0,271	0,067
Wysokie płace	0,019	<b>0,919</b>	-0,007	-0,037	0,171	-0,038
Szybkie wypalenie energii zawodowej i życiowej	0,056	<b>0,737</b>	0,446	0,317	0,335	-0,066
Konieczność dzielenia się swoją cenną wiedzą z innymi	-0,059	<b>-0,692</b>	0,423	-0,051	0,079	-0,201
Brak perspektyw rozwoju zawodowego	0,451	0,522	0,401	0,490	-0,089	0,224
Bardzo odpowiedzialna i trudna, ale przynosząca satysfakcję praca	-0,107	0,001	<b>-0,934</b>	-0,030	-0,112	0,128
Wysoki prestiż społeczny	-0,185	0,258	<b>-0,812</b>	-0,063	-0,037	0,226
Niski prestiż społeczny	0,376	0,279	<b>0,791</b>	0,195	-0,022	0,255
Możliwość zrobienia kariery zawodowej	-0,172	-0,024	-0,085	<b>-0,901</b>	0,118	0,033
Możliwość imponowania innym	0,313	0,029	-0,035	<b>-0,790</b>	-0,416	-0,044
Niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej	0,321	0,600	-0,001	<b>0,644</b>	0,130	-0,065
Niskie płace	0,369	0,195	0,194	0,532	0,242	0,493
Mniejsza niż w innym miejscach ilość wolnego czasu	-0,376	0,497	0,099	0,520	-0,306	0,462
Możliwość „bycia wiecznie młodym” dzięki ciągłym kontaktom z młodzieżą	0,001	0,007	-0,262	-0,076	<b>-0,896</b>	-0,040
Bardzo łatwa i przyjemna praca	0,063	0,479	-0,203	0,023	<b>0,741</b>	0,008
Większa niż w innych miejscach ilość wolnego czasu	0,025	0,026	0,225	0,030	-0,032	<b>-0,941</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Trzecia składowa główna obejmuje z kolei tylko jedną zmienną o wartości ładunku czynnikowego przekraczającej przyjętą granicę 0,6. Jak wynika z tabeli 4, ma ona zdecydowanie negatywny charakter. Chodzi tutaj bowiem o kojarzenie pracy na uczelni z niskim prestiżem społecznym. Jest to równoznaczne z dostrzeganiem w niej pracodawcy, który nie spełnia odczuwanych przez pracowników potrzeb społecznych i psychicznych. Potwierdzenie jednoznaczności skojarzeń w ramach tej grupy badanych mężczyzn stanowi duża ujemna wartość ładunków czynnikowych dwóch zmiennych

związanych z odczuwaniem satysfakcji zawodowej i z wysokim prestiżem społecznym.

Jednoznacznie ujemny wydzźwięk ma także czynnik czwarty obejmujący również jedną zmienną odnoszącą się do niepewności zatrudnienia w szkole wyższej. Negatywny sposób postrzegania uczelni jako pracodawcy przez tą grupę respondentów potwierdza ponadto fakt, iż w obrębie analizowanej składowej głównej duże wartości ujemne mają dwie zmienne odzwierciedlające skojarzenia z możliwością zrobienia kariery zawodowej i możliwością imponowania innym ludziom dzięki pracy w szkole wyższej.

Odmienny, czyli dodatni wydzźwięk ma natomiast piąty czynnik, który obejmuje co prawda tylko jedną zmienną, ale odnoszącą się do kojarzenia uczelni z bardzo łatwą i przyjemną pracą. Chociaż badani mężczyźni tworzący tą grupę nie mieli skojarzeń z uczelnią jako miejscem zapewniającym zachowanie młodości dzięki stałym kontaktom z młodymi osobami, nie zmienia to jednak pozytywnego charakteru tego czynnika. W ramach ostatniej składowej głównej nie istnieje żadna zmienna o wartości ładunku czynnikowego przekraczającej granicy 0,6.

## Podsumowanie

Na podstawie dotychczasowych rozważań można stwierdzić, że struktura skojarzeń z uczelnią jako pracodawcą, które tworzyły jej zewnętrzny wizerunek wśród badanych kobiet i wśród badanych mężczyzn znacznie się różni. Skojarzenia respondentek były bowiem relatywnie gorsze. Jest to szczególnie widoczne w przypadku czynników wyjaśniających największą część zmienności badanego zjawiska. Można tym samym powiedzieć, że stwierdzenie zawarte w hipotezie badawczej H1 nie zostało potwierdzone w odniesieniu do badanych osób, potwierdziło się zaś stwierdzenie zawarte w hipotezie H2. Należy ponadto podkreślić, że wiele zmiennych, które nie weszły do żadnego czynnika w przypadku badanych kobiet znalazło się w składowych głównych wyodrębnionych dla badanych mężczyzn.

Pamiętając, że składowe główne wyłonione podczas analizy czynnikowej można interpretować jako segmenty osób wykazujących zbliżone postawy, zachowania itp., respondentów i respondentki można podzielić na sześć



grup o wspólnych skojarzeniach z uczelnią jako miejscem pracy. Przedstawiony w tabeli 5 opis skojarzeń charakteryzujący poszczególne segmenty potwierdza ich wyraźne zróżnicowanie w przypadku badanych kobiet i badanych mężczyzn. Co więcej, wyraźne różnice są także widoczne między tymi segmentami, a segmentami wyodrębnionymi dla ogółu badanych.

Tabela 5. Segmenty respondentów wyodrębnione na podstawie ich skojarzeń z uczelnią jako pracodawcą.

Segmenty	Charakterystyka segmentów		
	dla ogółu badanych	dla kobiet	dla mężczyzn
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak perspektyw rozwoju zawodowego</li> <li>• Niskie płace</li> <li>• Niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej</li> <li>• Niski prestiż społeczny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej</li> <li>• Brak perspektyw rozwoju zawodowego</li> <li>• Niskie płace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pewność zatrudnienia i stabilizacji zawodowej</li> <li>• Wstyd z powodu miejsca pracy</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mniejsza niż w innym miejscach ilość wolnego czasu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niski prestiż społeczny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wysokie płace</li> <li>• Szybkie wypalenie energii zawodowej i życiowej</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pewność zatrudnienia i stabilizacji zawodowej</li> <li>• Wstyd z powodu miejsca pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mniejsza niż w innym miejscach ilość wolnego czasu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niski prestiż społeczny</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wysoki prestiż społeczny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Możliwość imponowania innym</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Możliwość imponowania innym</li> <li>• Możliwość dzielenia się swoją wiedzą z innymi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wstyd z powodu miejsca pracy</li> <li>• Bardzo odpowiedzialna i trudna, ale przynosząca satysfakcję praca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bardzo łatwa i przyjemna praca</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konieczność dzielenia się swoją cenną wiedzą z innymi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konieczność dzielenia się swoją cenną wiedzą z innymi</li> </ul>	—

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Jest to niezwykle ważną wskazówką dla uczelni, które w swoich działaniach wizerunkowych powinny uwzględniać specyfikę skojarzeń ukształto-

wanych w świadomości różnych grup odbiorców, nie przestając na kreowaniu jednolitego przesłania wizerunkowego. Brak jego umiejętnego różnicowania może bowiem skutkować małą skutecznością, gdyż nie pozwoli na zmienienie negatywnych skojarzeń i ewentualne umocnienie skojarzeń pozytywnych, które jednak były praktycznie niewidoczne w przypadku respondentek.

## Przypisy

<sup>1</sup> Sposób postrzegania pracodawcy wpływa zarówno na aktualnych pracowników (np. stymulując ich zaangażowanie (por. B. Kunerth, R. Mosley, (2011). Applying employer brand management to employee engagement. *Strategic HR Review*, vol. 10, no. 3, pp. 19–26), jak i na potencjalnych pracowników (np. przyciągając ich do danego pracodawcy), oczywiście, jeśli jego obraz jest pozytywny.

<sup>2</sup> Warto podkreślić, że ponad 60% przedstawicieli pokolenia Gen Z (osoby urodzone między 1995 a 2012 rokiem) chciałoby pracować przez wiele lat u tego samego pracodawcy, co jest równoznaczne ze zdecydowaną zmianą postaw i zachowań dominujących wśród pokolenia Millenialsów, związanych z praktycznie całkowitym odejściem od lojalności wobec pracodawcy (por. Why employers are reaching out to the next generation of workers: Gen Z. *Chicago Tribune* 2017, <http://www.chicagotribune.com/business/ct-generation-z-workforce-0402-biz-20170331-story.html> (03.04.2017); D. Stillman, J. Stillman, Gen Z @ Work. How the next generation is transforming the workplace?, Harper Business, New York 2017).

<sup>3</sup> Jeśli chodzi o oczekiwania pracodawców, prowadzone są badania praktycznie wyłącznie wśród przedsiębiorstw (np. T. Tóth-Téglás, E. Hlédik, L. Fónadová (2016). An Analysis of Employer Requirements of University Graduates. *Acta Polytechnica Hungarica*, vol. 13, no. 5, pp. 169–188), zapomina się zaś o tym, że pracodawcami są również uczelnie.

<sup>4</sup> Potwierdzają to badania prowadzone cyklicznie wśród Polaków przez CBOS (por. O stanie szkolnictwa wyższego i źródłach jego finansowania. Komunikat z badań, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej, [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2011/K\\_012\\_11.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2011/K_012_11.PDF) (03.06.2017)). Z kolei na wizerunek wewnętrzny nie zawsze korzystnie wpływają coraz bardziej rozbudowane formalne procedury (por. J. Brdulak, Wyzwania w zarządzaniu jakością na uczelniach w Polsce — dobre praktyki, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2015, vol. 3, nr 37, s. 13–21), niejednokrotnie utrudniające sprawne wykonywanie zadań przez pracowników.

<sup>5</sup> Badania w tym zakresie prowadzą m.in. G.K. Saini, A. Gopal, N. Kumari (2015). Employer Brand and Job Application Decisions: Insights from the Best Employers. *Management and Labour Studies*, vol. 40, iss. 1–2, pp. 34–51; F. Lievens, J.E. Slaughter (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 3, pp. 407–440; M. Wallace, I. Lings, R. Cameron, N. Sheldon. Attracting and Retaining Staff: The Role of Branding and Industry Image. W: R. Harris, T. Short (eds.) (2014). *Workforce Development*. Springer Science+Business Media, Singapore, pp. 19–36; S. Knox, Ch. Freeman (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, vol. 22, pp. 695–716; A. Dewalska-Opitek (2010). Model kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, nr 3 (52), s. 219–229.

<sup>6</sup> Bada się m.in. wizerunek pracodawcy w kontekście kultury organizacyjnej i odnosi się go do doświadczeń nabywców (por. m.in. R. Mosley (2007). Customer Experience, Organizational Culture and the Employer Brand. *Journal of Brand Management*, vol. 15, no. 2, pp. 123–134), ale oczywiście badanymi podmiotami są przedsiębiorstwa a nie uczelnie.

<sup>7</sup> Można jedynie znaleźć opracowania (zresztą niezbyt liczne) dotyczące prawnych lub etycznych aspektów spełniania przez uczelnię roli pracodawcy (m.in. M.S. Anglade, The University as an Employer: A Study of the Application of Title VII to the Modern American Institution of Higher Education, Florida State University, College of Education, 2015, [http://purl.flvc.org/fsu/fd/FSU\\_2015fall\\_Anglade\\_fsu\\_0071E\\_12952](http://purl.flvc.org/fsu/fd/FSU_2015fall_Anglade_fsu_0071E_12952) (03.06.2017)), natomiast istnieje ewidentna nisza, jeśli chodzi o opracowania poświęcone wizerunkowi uczelni jako pracodawcy.

<sup>8</sup> Do tej grupy wymagań ograniczają się najczęściej autorzy, zwracając uwagę na rosące wyzwania stojące przed uczelniami jako podmiotami przygotowującymi absolwentów do wejścia na rynek pracy (por. P.E. Barton, R.J. Coley (2011). *The Mission of the High School a New Consensus of the Purposes of Public Education?* Educational Testing Service, Princeton, NJ ). Nie analizuje się natomiast raczej relacji między uczelnią jako pracodawcą a potencjalnymi pracownikami.

<sup>9</sup> Poprzedzono je wywiadami nieustrukturalizowanymi przeprowadzonymi wśród 50 osób.

<sup>10</sup> Zastosowano nielosowy dobór próby.

<sup>11</sup> Por. H. Abdi, L.J. Williams (2010). Principal component analysis. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics*, vol. 2, iss. 4, pp. 433–459.

<sup>12</sup> Tyle samo, czyli sześć składowych głównych wyodrębniono także dla ogółu badanych. Dokładna analiza skojarzeń z uczelnią jako pracodawcą w ich przypadku została przedstawiona w artykule 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.

## Literatura

1. Abdi, H., Williams, L.J. (2010). Principal component analysis. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics*, vol. 2, iss. 4, pp. 433–459.
2. Anglade, M.S. (2015). *The University as an Employer: A Study of the Application of Title VII to the Modern American Institution of Higher Education*. Florida State University, College of Education, [http://purl.flvc.org/fsu/fd/FSU\\_2015fall\\_Anglade\\_fsu\\_0071E\\_12952](http://purl.flvc.org/fsu/fd/FSU_2015fall_Anglade_fsu_0071E_12952) dostęp: 03.06.2017.
3. Barton, P.E., Coley, R.J. (2011). *The Mission of the High School a New Consensus of the Purposes of Public Education?* Princeton, NJ: Educational Testing Service.
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. Brdulak, J. (2015). Wyzwania w zarządzaniu jakością na uczelniach w Polsce — dobre praktyki. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, vol. 3, nr 37, s. 13–21.
6. Dewalska-Opitek, A. (2010). Model kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, nr 3 (52), s. 219–229.
7. Knox, S., Freeman, Ch. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, vol. 22, pp. 695–716.
8. Kunerth, B., Mosley, R. (2011). Applying employer brand management to employee engagement. *Strategic HR Review*, vol. 10, no. 3, pp. 19–26.
9. 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*, vol. 3, pp. 407–440.
10. Mosley, R. (2007). Customer Experience. Organizational Culture and the Employer Brand. *Journal of Brand Management*, vol. 15, no. 2, pp. 123–134.
11. *O stanie szkolnictwa wyższego i źródłach jego finansowania*. Komunikat z badań, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej, [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2011/K\\_012\\_11.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2011/K_012_11.PDF) dostęp: 03.06.2017.

12. Saini, G.K., Gopal, A., Kumari, N. (2015). Employer Brand and Job Application Decisions: Insights from the Best Employers. *Management and Labour Studies*, vol. 40, iss. 1–2, pp. 34–51.
13. Stillman, D., Stillman, J. (2017). *Gen Z @ Work. How the next generation is transforming the workplace*. Harper Business, New York.
14. Tóth-Téglás, T., Hlédik, E., Fónadóvá, L. (2016). An Analysis of Employer Requirements of University Graduates. *Acta Polytechnica Hungarica*, vol. 13, no. 5, pp. 169–188.
15. Wallace, M., Lings, I., Cameron, R., Sheldon N. (2014). Attracting and Retaining Staff: The Role of Branding and Industry Image. W: R. Harris, T. Short (eds.), *Workforce Development*. Springer Science+Business Media, Singapore, pp. 19–36.
16. Why employers are reaching out to the next generation of workers: Gen Z. (2017). *Chicago Tribune*, <http://www.chicagotribune.com/business/ct-generation-z-workforce-0402-biz-20170331-story.html> dostęp: 03.04.2017.

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

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





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

[www.minib.pl](http://www.minib.pl)

[www.twitter.com/EuropeanMINIB](https://www.twitter.com/EuropeanMINIB)

[www.facebook.com/EuropeanJournalMINIB](https://www.facebook.com/EuropeanJournalMINIB)