

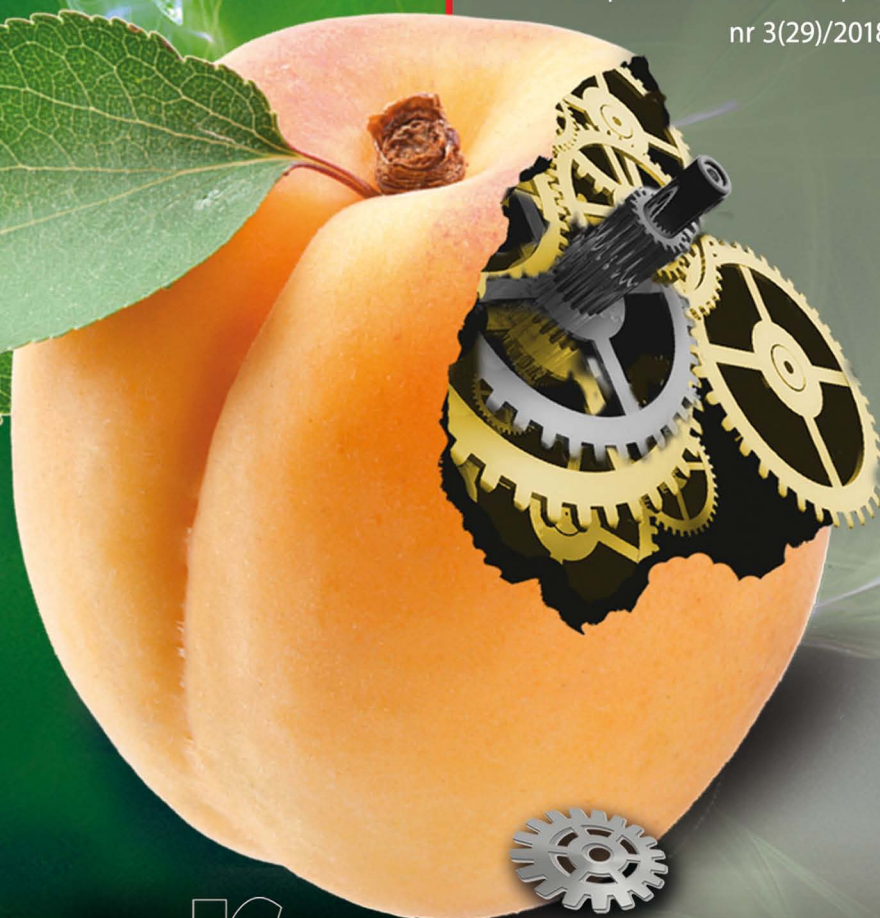


instytut lotnictwa  
warszawa, rok założenia 1926

# minib 29

marketing instytucji  
naukowych i badawczych

nr 3(29)/2018

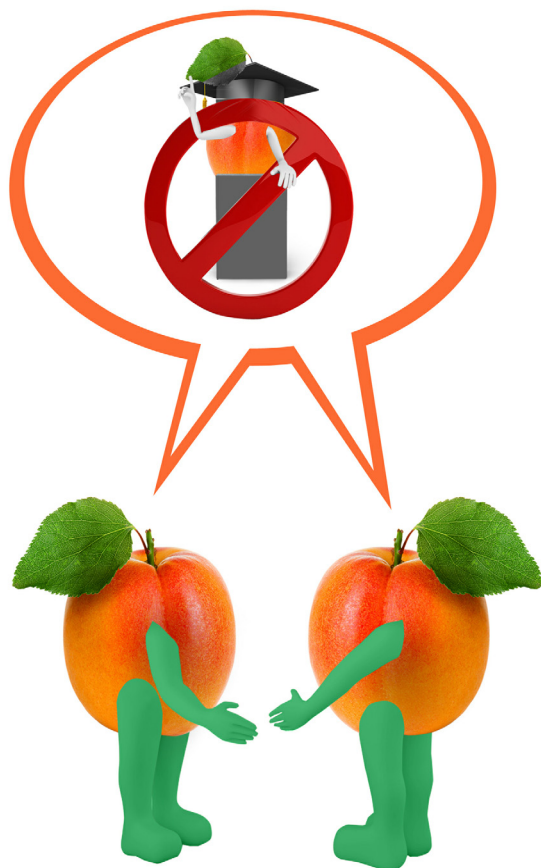


**Research  
for future**

eISSN 2353-8414

pISSN 2353-8503

wrzesień 2018



**PRZYCZYNY BRAKU ZAINTERESOWANIA  
MŁODYCH POTENCJALNYCH PRACOWNIKÓW  
UCZELNIĄ JAKO PRACODAWCĄ I ICH ZMIANY  
W LATACH 2016–2018**



## PRZYCZYNY BRAKU ZAINTERESOWANIA MŁODYCH POTENCJALNYCH PRACOWNIKÓW UCZELNIĄ JAKO PRACODAWCĄ I ICH ZMIANY W LATACH 2016–2018

THE REASONS FOR THE LACK OF INTEREST IN THE UNIVERSITY AS AN EMPLOYER AMONG YOUNG POTENTIAL EMPLOYEES AND THEIR CHANGES IN 2016–2018

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

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

DOI: 10.14611/minib.29.09.2018.04



### Streszczenie

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. W części teoretycznej na podstawie wyników analizy poznawczo-krytycznej literatury przedmiotu przedstawiono wybrane aspekty związane z występowaniem uczelni w roli pracodawcy i skutecznym przyciąganiem przez nią młodych osób jako potencjalnych pracowników. Zwrócono uwagę na konieczność stosowania kompleksowych działań wizerunkowych oraz widoczne zaniedbania w tym zakresie. Wyniki tej analizy wskazują na występowanie luki poznawczej i badawczej. Dotychczasowe rozważania teoretyczne i analizy empiryczne prowadzone w odniesieniu do takich działań odnoszą się bowiem do przedsiębiorstw a nie do szkół wyższych. Dlatego w artykule dążono do osiągnięcia m.in. takich celów, jak: zidentyfikowania przyczyn braku zainteresowania respondentów pracą w uczelni; określenia zmian, jakie zaszły w deklarowanych przez respondentów przyczynach braku zainteresowania pracą w uczelni w okresie 2016–2018; hierarchicznego uporządkowania zidentyfikowanych przyczyn. W procesie realizacji tych dążeń podjęto próbę znalezienia odpowiedzi na trzy pytania badawcze oraz sprawdzenia hipotezy badawczej mówiącej, iż płeć jest cechą różnicującą wskazywane przez respondentów przyczyny braku zainteresowania pracą w uczelni. W części empirycznej artykułu przedstawiono wyniki analizy danych pierwotnych zebranych za pomocą metody badania ankietowego. W ramach tej analizy zastosowano metodę analizy ocen średnich i test Kruskala-Wallisa. Jej wyniki wskazują, że zmianie uległo znaczenie branych pod uwagę przyczyn braku chęci podjęcia przez respondentów pracy w uczelni, jak również zmieniła się ich hierarchia. Ponadto, płeć okazała się cechą różnicującą w przypadku tylko jednej przyczyny, jaką jest chęć wykorzystania zdobytej podczas studiów wiedzy i umiejętności w pracy w innym niż uczelnia miejscu.

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



## Summary

The article is theoretical-empirical in character. In the theoretical part on the basis of the results of cognitive-critical analysis of literature on the subject the chosen aspects associated with the role of the university as an employer and with the way universities can efficiently attract young people as potential employees are discussed. Attention was paid also to the necessity to apply complex image-related activities and to visible negligence in this area. The results of this analysis point to the existence of a cognitive and research gap. It is because the previous theoretical deliberations and empirical analyses conducted with regard to such activities refer to companies and not to universities. That's why the article strives to achieve, among others, such goals as: identification of the reasons for the lack of interest in work at a university among the respondents; defining the changes in the reasons for the lack of interest in work at a university given by the respondents in the 2016–2018 period; hierarchical arrangement of the identified reasons. In the process of carrying out these goals an attempt was made to find answers to three research questions and to test the research hypothesis saying that sex is a feature differentiating the reasons for the lack of interest in work at a university mentioned by the respondents. In the empirical part of the article the results of an analysis of primary data collected by means of the method of questionnaire survey are presented. In course of the analysis the method of average assessment analysis and the Kruskal-Wallis test were used. The results of the analysis show that the significance of the reasons for the respondents' unwillingness to start work at a university has changed. Also, their hierarchy has changed. Moreover, sex turned out to be the distinguishing feature in case of only one reason, namely, the will to use knowledge and skills gained during studies in a workplace other than a university.

**Keywords:** university, employer, potential employees, employer's image

## Wprowadzenie

Jedną z najważniejszych decyzji, jaką musi podjąć każdy młody człowiek zamierzający uaktywnić się na rynku pracy jest wybór pierwszego pracodawcy. Wybór ten jest bardzo trudny, a jego dokonanie nie może mieć charakteru spontanicznego, lecz powinno być poprzedzone wnikliwą analizą dostępnych alternatyw. Wybranie określonego pracodawcy na tym etapie ścieżki zawodowej kariery przesądza bowiem niejednokrotnie o tempie i charakterze jej przyszłego rozwoju, stanowiąc jego stymulator lub wręcz go utrudniając. Co prawda, obecnie wiele młodych osób nie czeka z podjęciem pracy do zakończenia swojej edukacji, np. studiów, ale z reguły nie ma ona charakteru zatrudnienia etatowego, lecz jest wykonywana w ramach umowy cywilnoprawnej ułatwiającej pogodzenie nauki z obowiązkami zawodowymi.

Pierwsze zatrudnienie w oparciu o umowę o pracę w wymiarze pełnego etatu następuje w praktyce dopiero po ukończeniu studiów, będąc początkiem kilkudziesięcioletniego okresu aktywności zawodowej jako kolejnego etapu życia danej osoby. Z jednej strony wybór pierwszego pracodawcy musi być oparty na solidnych fundamentach, pozwalających na jego zracjonalizowanie, z drugiej zaś strony jego skutkiem są określone zasoby wiedzy, umiejętności, odczuć, relacji itd. zdobytych podczas pracy, które składają się na profesjonalne doświadczenie, jakie można zdyskontować w przyszłości.

Biorąc pod uwagę tematykę niniejszego artykułu, szczególnie ważny jest odpowiedni przebieg etapu poprzedzającego podjęcie decyzji o wyborze pracodawcy<sup>1</sup>, gdyż świadome pominięcie jakichś działań na tym etapie może doprowadzić do pojawienia się niekorzystnych dla pracownika skutków na kolejnych etapach procesu decyzyjnego. Porównując go do procesu zakupowego, skutki te mogą być szczególnie wyraźnie odczuwalne na etapie pozakupowym, który w odniesieniu do rynku pracy można utożsamiać z zatrudnieniem u danego pracodawcy. Oczywiście, podczas podejmowania decyzji o wyborze pracodawcy w praktyce nie jest możliwe uwzględnienie wszystkich aspektów<sup>2</sup>, jak również nie jest możliwe antycypowanie wszystkich konsekwencji określonej decyzji. Można jednak i trzeba dążyć do ograniczenia związanego z nią ryzyka<sup>3</sup>.

Ponownie stosując analogię do procesu zakupowego, można stwierdzić, że nie może być to decyzja impulsywna, ale musi mieć ona charak-

ter decyzji racjonalnej, co wydłuża czas jej podjęcia, ale jednocześnie pozwala na zmniejszenie wspomnianego ryzyka. Oczywiście, wśród czynników decyzyjnych praktycznie zawsze można wyróżnić czynniki obiektywne i subiektywne. Do pierwszej grupy należą m.in. aspekty związane ze spełnianiem konkretnych wymagań potencjalnego pracodawcy, w tym specyfika wykształcenia kandydata, jego wiek, posiadane certyfikaty itp. Do drugiej zaś grupy należą chociażby zdolności i umiejętności interpersonalne itp. Potencjalny pracownik musi porównać wymagania stawiane przez pracodawcę ze swoim potencjałem<sup>4</sup>, odrzucając alternatywy, dla których wyniki tego porównania okażą się niekorzystne.

Jednak zanim dojdzie do nawiązania ewentualnego kontaktu z konkretnym pracodawcą, wcześniej musi dokonać wyboru branży, w której chciałby się samorealizować, co oczywiście także wymaga przeanalizowania swoich predyspozycji i oczekiwań w kontekście specyfiki danej branży. W praktyce z oczywistych względów rezygnacja z określonej branży jest równoznaczna z brakiem zainteresowania reprezentującymi ją pracodawcami. Dlatego w procesie decyzyjnym niezwykle istotne są opinie docierające z różnych źródeł do młodej osoby nie tylko na temat konkretnego pracodawcy, ale także na temat określonej branży. Warto zwrócić uwagę, że w przypadku uczelni opinie te nie są zbyt dobre, przy czym jest to widoczne nie tylko w Polsce, ale także w innych krajach<sup>5</sup>.

W literaturze przedmiotu podejmuje się próby analizowania przyczyn zainteresowania potencjalnych lub aktualnych pracowników określoną branżą lub konkretną organizacją przede wszystkim w odniesieniu do przedsiębiorstw<sup>6</sup>. Nie bada się zaś raczej tych zagadnień w przypadku uczelni<sup>7</sup>, w których dostrzega się głównie dostawców oferty edukacyjnej i naukowej, nadal nie utożsamiając ich z faktem spełniania roli pracodawców. Można zatem mówić o występowaniu wyraźnej luki poznawczej i badawczej w tym obszarze. Być może do pewnego stopnia wynika to z braku wykazywania przez uczelnie większej aktywności na rynku pracy, co z pewnością nie ułatwia im pozyskiwania pracowników będących w stanie sprostać rosnącym wyzwaniom, jakie stoją przed tymi organizacjami. Zaniechania w zakresie tych działań nie ułatwiają im jednocześnie kreowania i umacniania swojego wizerunku jako pracodawców<sup>8</sup>. Wydaje się zatem, że niezwykle ważne jest analizowanie

aspektów związanych z poziomem zainteresowania młodych osób pracą w uczelni oraz przyczynami, które ewentualnie zachęcają ich do związania swoich zawodowych losów z tymi organizacjami lub zniechęcają do podjęcia takiej decyzji.

W niniejszym artykule dążono więc do osiągnięcia następujących celów badawczych:

- 1) zidentyfikowania przyczyn braku zainteresowania respondentów pracą w uczelni;
- 2) określenia zmian, jakie zaszły w deklarowanych przez respondentów przyczynach braku zainteresowania pracą w uczelni w okresie 2016–2018;
- 3) hierarchicznego uporządkowania zidentyfikowanych przyczyn;
- 4) porównania hierarchii przyczyn określonej w 2016 roku i w 2018 roku;
- 5) określenia znaczenia płci jako czynnika różnicującego wskazywane przez respondentów przyczyny braku zainteresowania pracą w uczelni.

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

- 1) jakie przyczyny braku zainteresowania pracą w uczelni wskazywali respondenci?
- 2) jaki był zakres i specyfika zmian wskazywanych przez respondentów przyczyn braku zainteresowania pracą w uczelni w latach 2016–2018?
- 3) jaka była hierarchiczna struktura przyczyn braku zainteresowania respondentów pracą w uczelni?

Podjęto ponadto próbę sprawdzenia hipotezy badawczej mówiącej, iż płeć jest cechą różnicującą wskazywane przez respondentów przyczyny braku zainteresowania pracą w uczelni.

## Ogólna charakterystyka badań empirycznych

Dążąc do osiągnięcia wymienionych celów, znalezienia odpowiedzi na pytania badawcze oraz sprawdzenia hipotezy badawczej, w I kwartale 2018 roku przeprowadzono drugą edycję badań ankietowych<sup>9</sup>, obejmując nimi 250 studentów kończących naukę na II stopniu studiów dziennych jako potencjalnych pracowników<sup>10</sup>. Badania miały charakter bezpośredni, wymagający osobistego kontaktu badacza z badanymi podmiotami. 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 procentowej, analizy średnich ocen oraz test niezależności Kruskala-Wallisa.

Respondentom przedstawiono 12 stwierdzeń odzwierciedlających przyczyny braku chęci podjęcia pracy w uczelni. 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 średnich ocen.

W celu znalezienia odpowiedzi na pytanie, czy zróżnicowanie pod kątem wydzielenia poszczególnych grup (np. płci) jest na tyle statystycznie istotne, aby móc powiedzieć, że zdanie respondentów określone analizowaną odpowiedzią jest znacząco różne zastosowano z kolei test Kruskala-Wallisa (KW), będący nieparametrycznym odpowiednikiem ANOVA.

Z punktu widzenia kryteriów statystycznych w przypadku testu KW dane nie muszą spełniać wielu wymagań. Jedynymi wymogami do jego przeprowadzenia są<sup>11</sup>:

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



siebie, co oznacza, że osoba będąca w jednej grupie nie powinna być również w innej porównywanej grupie (wymóg ten spełniają pytania dychotomiczne pozwalające na dokonanie podziału respondentów na rozłączne grupy (np. podział respondentów na kobiety i mężczyzn) oraz pytania jednokrotnego wyboru).

Test Kruskala-Wallisa jako nieparametryczny odpowiednik jedno-czynnikowej 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 liczebnościach 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

Podobnie, jak w 2016 roku, po dwóch latach nadal ponad połowa ankietowanych nie brała pod uwagę uczelni jako przyszłego miejsca pracy. Jak wynika z tabeli 1, w 2018 roku eksponowaną przez największą część respondentów przyczyną braku zainteresowania podjęciem pracy w uczelni była chęć wykorzystania zdobytej podczas studiów wiedzy i umiejętności w innym miejscu. Była to jedyna przyczyna, z której występowaniem w zdecydowany sposób zgodził się więcej niż co piąty ba-

dany i jednocześnie jedna z pięciu przyczyn kategorycznie wskazywanych przez co najmniej co dziesiątą osobę. Biorąc pod uwagę łączny odsetek wskazań twierdzących, można zauważyć, że przyczynę tą jako jedyną wymieniła ponad połowa badanych. Znalazła się ona także wśród trzech powodów, z którymi w sumie zgodziła się co najmniej 1/3 ankietowanych.

Oba pozostałe powody, w odróżnieniu od chęci sprawdzenia się w innym miejscu pracy, miały jednak wyjątkowo negatywny wydźwięk. Dotyczyły bowiem negatywnych wrażeń ze studiów oraz dążenia do zerwania wszelkich kontaktów z uczelnią. Z pewnością tego typu odczucia nie są fundamentem, na którym można byłoby budować relacje między uczelnią jako przyszłym pracodawcą a respondentem jako potencjalnym pracownikiem. Niekorzystny dla uczelni jako potencjalnego pracodawcy wydźwięk tych opinii tonuje do pewnego stopnia fakt, że łącznie taki sam odsetek badanych, czyli 35,3%, zaprzeczył kierowaniu się negatywnymi wrażeniami ze studiów, zaś w przypadku chęci zerwania wszelkich kontaktów z uczelnią w sumie większy odsetek respondentów negował ich uwzględnianie przy poszukiwaniu pracy poza uczelniami w porównaniu z łącznym odsetkiem osób, które brały pod uwagę tą przyczynę.

Warto również zauważyć, że w 2018 roku trzy z dwunastu analizowanych przyczyn braku chęci podjęcia pracy w uczelni w sumie wymieniane były przez mniej niż 10% osób, przy czym dwie z nich wskazywane przez relatywnie najmniejszą część ankietowanych miały charakter wizerunkowy, odnosząc się do aspektów dotyczących zaspokajania potrzeb społecznych. Chodzi tutaj o „niski prestiż społeczny” (7,8%) oraz „wstyd z powodu miejsca pracy” (7,9%). Można zatem stwierdzić, że respondenci nie kierowali się w procesie decyzyjnym dotyczącym wyboru przyszłego pracodawcy sposobem postrzegania uczelni, która ich zdaniem nie kojarzyła się ani z niskim prestiżem, ani z poczuciem wstydu z powodu miejsca pracy<sup>12</sup>. Należy dodać, że jednocześnie wspomniane trzy przyczyny, czyli „niski prestiż społeczny”, „wstyd z powodu miejsca pracy” oraz „brak perspektyw rozwoju zawodowego” jako jedyne były negowane łącznie przez ponad 60% osób. Stanowi to potwierdzenie wniosku, że nie spełniały one roli pierwszoplanowych czynników decyzyjnych.

Tabela 1. Wskazywane przez respondentów przyczyny braku chęci podjęcia pracy w uczelni (w %) (2018 rok).

Wskazywane przyczyny	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	Ocena średnia
Niski prestiż społeczny	2,9	4,9	7,8	28,2	38,8	25,2	64,0	2,22
Niskie płace	8,7	20,4	29,1	23,3	32,0	15,5	47,5	2,75
Brak perspektyw rozwoju zawodowego	1,0	7,8	8,8	23,3	48,5	19,4	67,9	2,23
Niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej	1,0	11,7	12,7	31,1	42,7	13,6	56,3	2,44
Konieczność dzielenia się swoją ceną wiedzą z innymi	4,9	24,3	29,2	21,4	31,1	18,4	49,5	2,67
Wstyd z powodu miejsca pracy	2,0	5,9	7,9	12,9	41,6	37,6	79,2	1,93
Szybkie wypalenia energii zawodowej i życiowej	10,7	13,6	24,3	28,2	31,1	16,5	47,6	2,71
Mniejsza niż w innych miejscach ilość wolnego czasu	5,9	14,7	20,6	20,6	42,2	16,7	58,9	2,51
Negatywne ogólne wrażenie ze studiów	11,8	23,5	35,3	29,4	25,5	9,8	35,3	3,02
Negatywne doświadczenia jako studenta związane z kontaktami z wykładowcami	11,8	16,7	28,5	37,3	26,5	7,8	34,3	2,99
Chęć zerwania jakichkolwiek kontaktów z uczelniami	12,6	21,4	34,0	27,2	28,2	10,7	38,9	2,97
Chęć wykorzystania zdobytej podczas studiów wiedzy i umiejętności w pracy w innym miejscu niż uczelnia	43,7	26,2	69,9	18,4	8,7	2,9	11,6	3,99

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Z kolei „chęć wykorzystania zdobytej podczas studiów wiedzy i umiejętności w innym niż uczelnia miejscu” negowała w sumie najmniejsza część ankietowanych. Jako jedyną przyczynę wymienił ją w tym kontekście mniej niż co piąty badany (tylko 11,6%). Potwierdza to natomiast wniosek, iż ankietowani, wybierając pracodawcę, kierowaliby się przede wszystkim tym dążeniem. Na tej podstawie można ponadto wyciągnąć jeszcze jeden wniosek. Dotyczy on faktu, że co prawda z jednej strony respondenci mieli niekorzystne odczucia wyniesione ze studiów i chcieliby zerwać w przyszłości kontakty z uczelnią, ale jednak uważali, iż studiowanie pozwoliło im pozyskać wiedzę i umiejętności umożliwiające podjęcie pracy w organizacjach reprezentujących inne branże.

Warto jednak zwrócić uwagę na zmiany, jakie zaszły w przypadku opinii reprezentantów potencjalnych pracowników w 2018 roku w porównaniu z 2016 rokiem. Chociażby powód, jakim jest „niski prestiż społeczny”, w 2016 roku nie był wymieniony przez żadnego respondenta (tabela 2), podczas, gdy po dwóch latach odsetek odpowiedzi twierdzących był co prawda relatywnie niewielki, ale jednak wynosił 7,8%. Prawie dwukrotnie wzrósł również udział osób wskazujących na kierowanie się „wstydem z powodu miejsca pracy”, ponad dwukrotnie udział osób kierujących się „negatywnymi wrażeniami ze studiów”, a ponad trzykrotnie wzrósł odsetek badanych biorących pod uwagę „chęć zerwania kontaktów z uczelnią”. Pogorszeniu uległy także opinie dotyczące znacznej części spośród pozostałych analizowanych przyczyn, wśród których widoczne jest m.in. wyraźniejsze eksponowanie kwestii „niskich płac”, czy też „niepewności utrzymania pracy”. Ponadto, nastąpił spadek udziału osób kierujących się w swoich wyborach zawodowych „chęcią wykorzystania zdobytej na studiach wiedzy i umiejętności”.

Tabela 2. Wskazywane przez respondentów przyczyny braku chęci podjęcia pracy w uczelni (w %) (2016 i 2018 rok).

Wskazywane przyczyny	2016		2018		Różnica	
	łącznie odpow. twierdzące	łącznie odpow. przeczące	łącznie odpow. twierdzące	łącznie odpow. przeczące	między odpow. twierdząc	między odpow. przecząc
Niski prestiż społeczny	0,0	73,9	7,8	64,0	7,8	-9,9
Niskie płace	17,4	73,9	29,1	47,5	11,7	-26,4
Brak perspektyw rozwoju zawodowego	17,4	73,9	8,8	67,9	-8,6	-6,0
Niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej	8,7	71,7	12,7	56,3	4,0	-15,4
Konieczność dzielenia się swoją cenną wiedzą z innymi	26,1	54,3	29,2	49,5	3,1	-4,8
Wstyd z powodu miejsca pracy	4,3	89,2	7,9	79,2	3,6	-10,0
Szybkie wypalenie energii zawodowej i życiowej	23,9	65,2	24,3	47,6	0,4	-17,6
Mniejsza niż u innych pracodawców ilość wolnego czasu	21,7	63,1	20,6	58,9	-1,1	-4,2
Negatywne ogólne wrażenia ze studiów	15,2	56,5	35,3	35,3	20,1	-21,2
Negatywne doświadczenia jako studenta związane z kontaktami z wykładowcami	19,7	54,4	28,5	34,3	8,8	-20,1
Chęć zerwania jakichkolwiek kontaktów z uczelnią	10,9	67,4	34,0	38,9	23,1	-28,5
Chęć wykorzystania zdobytej podczas studiów wiedzy i umiejętności w pracy w innym miejscu niż uczelnia	78,2	15,3	69,9	11,6	-8,3	-3,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Jednym z niewielu pozytywnych symptomów jest prawie dwukrotny spadek odsetka respondentów uwzględniających przyczynę związaną z „brakiem perspektyw rozwoju zawodowego”, co jest równoznaczne z faktem, iż zaczęli oni jednak dostrzegać w pracy w uczelni możliwości budowania kwalifikacji pozwalających na rozwój zawodowy. Należy podkreślić, że w odniesieniu do każdej z dwunastu analizowanych przyczyn braku chęci podjęcia pracy w uczelni doszło do mniej lub bardziej wyraźnego spadku odsetka wskazań zaprzeczających występowaniu danej przyczyny. Można to interpretować jako element łagodzący negatywny wydzźwięk omówionych dotychczas zmian, chociaż może to również wynikać z przeobrażeń zachodzących w oczekiwaniach respondentów jako potencjalnych pracowników wobec przyszłych pracodawców<sup>13</sup>.

Obliczone dla każdej analizowanej przyczyny wartości średnich ocen stały się podstawą ich hierarchicznego uporządkowania. Biorąc pod uwagę uzyskane wartości ocen średnich, wszystkie analizowane przyczyny nie uwzględniania uczelni jako miejsca pracy podzielono na 4 grupy. Przyjęto umownie następujące przedziały wartości tych ocen:

- 1) wartości ocen średnich równe co najmniej 4,00 — grupa „A” — przyczyny kluczowe;
- 2) wartości ocen średnich wynoszące od 2,40 do 3,99 — grupa „B” — przyczyny ważne;
- 3) wartości ocen średnich wynoszące od 2,00 do 2,39 — grupa „C” — przyczyny średnio ważne;
- 4) wartości ocen średnich poniżej 2,00 — grupa „D” — przyczyny mało ważne.

Jak wynika z tabeli 3, wśród dwunastu analizowanych przyczyn niechęci wobec podjęcia pracy w uczelni tylko w przypadku czterech zajmowane przez nie miejsce nie uległo zmianie. Jednak nie oznacza to, że nie zmieniły się wartości ocen średnich, jakie uzyskały wspomniane powody. Co więcej, zmiany tych wartości były na tyle duże, że trzy przyczyny znalazły się w innych grupach w porównaniu z 2016 rokiem (tabela 4), zaś w tej samej grupie pozostała tylko jedna przyczyna, czyli „wstyd z powodu miejsca pracy”. Aspekt ten w obu analizowanych okresach zajął ostatnie miejsce, zaliczając się tym samym do grupy przyczyn oznaczonych symbolicznie jako „D”, czyli przyczyn mało ważnych.

Lokaty wszystkich pozostałych przyczyn uległy zmianie, przy czym w przypadku czterech z nich ich miejsce pogorszyło się w porównaniu z 2016 rokiem, zaś w odniesieniu do czterech innych przyczyn uległo poprawie. Największa zmiana została zidentyfikowana w przypadku „chęci zerwania z uczelnią wszelkich kontaktów”, gdyż w 2018 roku przyczyna ta zajęła 4. miejsce, zaś dwa lata wcześniej znalazła się na 10. pozycji. Warto zwrócić uwagę, że zmiana ta miała raczej negatywny wydźwięk z punktu widzenia nie tylko wizerunku uczelni jako potencjalnego pracodawcy, ale także z perspektywy jej ogólnego obrazu. Skutkiem zmiany wartości oceny średniej w przypadku tej przyczyny była ponadto zmiana grupy, do jakiej zaliczono ją w 2018 roku. Z grupy „C” przesunęła się ona bowiem do grupy „B”, co wyraźnie wskazuje na znaczny wzrost jej znaczenia wśród innych czynników decyzyjnych uwzględnianych przez respondentów jako potencjalnych pracowników podczas analizowania uczelni jako potencjalnego pracodawcy.

Tabela 3. Wartości ocen średnich przyczyn braku chęci podjęcia pracy w uczelni (2016 i 2018 rok).

Wskazane przyczyny	2016		2018		Różnica miejsca
	ocena średnia	miejsce	ocena średnia	miejsce	
Niski prestiż społeczny	1,96	11	2,22	11	0
Niskie płace	2,26	7	2,75	5	+2
Brak perspektyw rozwoju zawodowego	2,18	8	2,23	10	-2
Niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej	2,17	9	2,44	9	0
Konieczność dzielenia się swoją cenną wiedzą z innymi	2,47	3	2,67	7	-4
Wstyd z powodu miejsca pracy	1,56	12	1,93	12	0
Szybkie wypalenie energii zawodowej i życiowej	2,48	2	2,71	6	-4
Mniejsza niż u innych pracodawców ilość wolnego czasu	2,46	4	2,51	8	-4
Negatywne ogólne wrażenia ze studiów	2,37	6	3,02	2	+4
Negatywne doświadczenia jako studenta związane z kontaktami z wykładowcami	2,43	5	2,99	3	+2
Chęć zerwania jakichkolwiek kontaktów z uczelnią	2,16	10	2,97	4	+6
Chęć wykorzystania zdobytej podczas studiów wiedzy i umiejętności w pracy w innym miejscu niż uczelnia	4,15	1	3,99	1	0

gdzie: „-” oznacza pogorszenie lokaty, a „+” poprawę lokaty  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Do przyczyn, których miejsce uległo stosunkowo dużej poprawie należą także „negatywne ogólne wrażenia ze studiów”. W tym przypadku zmiana miejsca o cztery pozycje wiązała się również ze zmianą grupy z „C” na „B”, co świadczy o wzroście znaczenia także tego powodu. Należy podkreślić, że przyczyna ta ma również charakter wizerunkowy, odzwierciedlając sposób postrzegania uczelni wynikający z własnych doświadczeń ankietowanych jako studentów. Do przyczyn wizerunkowych należy ponadto kolejny powód, który zajął wyższe miejsce w 2018 w porównaniu z 2016 rokiem, jakim są „negatywne doświadczenia związane z kontaktami z wykładowcami”, chociaż tym razem mimo znacznie większej wartości oceny średniej nie doszło do zmiany grupy i omawiana przyczyna w 2018 roku nadal znajdowała się w grupie „B”. Zmieniła się zaś grupa w przypadku czwartej przyczyny, której lokata poprawiła się w 2018 roku, jaką są „niskie płace”. Zmiana ta wskazuje na wzrost znaczenia aspektów finansowych<sup>14</sup> i wyraźniejsze kojarzenie uczelni z gorszymi warunkami płacowymi niż u innych pracodawców<sup>15</sup>.

Jak już wspomniano wcześniej, miejsca czterech innych przyczyn uległy pogorszeniu, przy czym w przypadku trzech powodów była to zmiana o cztery pozycje, zaś w odniesieniu do jednego powodu o dwa miejsca. Pomimo zmian pozycji, w żadnym z tych przypadków nie doszło do zmiany grupy, co świadczy o tym, że relatywne znaczenie każdej z tych przyczyn nie uległo zmianie.

Uwzględniając zaproponowane wcześniej przedziały wartości ocen średnich, można stwierdzić, że w 2018 roku żadna przyczyna nie znalazła się w grupie „A”, gdyż żadna nie uzyskała oceny średniej o wartości co najmniej 4,00 (tabela 4). Co prawda, analogicznie, jak w 2016 roku, 1. miejsce zajęła „chęć wykorzystania zdobytej podczas studiów wiedzy i umiejętności w innym miejscu niż uczelnia”, jednak znalazła się w grupie „B”. W grupie tej znalazło się w sumie aż dziewięć przyczyn, podczas gdy dwa lata wcześniej tworzyły ją cztery powody. Skutkiem zwiększenia liczebności grupy „B” było z kolei ograniczenie liczby przyczyn, jakie w 2018 roku weszły do grupy „C” i „D”. W pierwszej z nich znalazły się dwie przyczyny, z których jedna („brak perspektyw rozwoju zawodowego”) należała do tej samej grupy także w 2018 roku, natomiast druga („niski prestiż społeczny”) poprzednio znajdowała się w grupie „D”. Wskazuje to na wzrost znaczenia względów prestiżowych

i dostrzeganie przez respondentów pogorszenia społecznego odbioru pracy w uczelni. Grupę „D” z kolei tworzyła jedna przyczyna, która należała do tej grupy także poprzednio. Można jednak zauważyć znaczny wzrost wartości jej oceny średniej, która wyraźnie zbliżyła się do granicy dzielącej tą grupę od grupy „C”. Ma to negatywny wydźwięk, gdyż dotyczy zdecydowanie niekorzystnej z punktu widzenia zaspokajania potrzeb społecznych i psychologicznych kwestii „wstydu z powodu miejsca pracy”.

Tabela 4. Klasyfikacja przyczyn braku chęci podjęcia pracy w uczelni (2016 i 2018 rok).

Wskazywana przyczyna	2016			2018		
	ocena średnia	miejsce	grupa przyczyn	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)	3,99	1	B
Szybkie wypalenie energii zawodowej i życiowej	2,48	2	B (ważne)	2,71	6	B
Konieczność dzielenia się swoją cenną wiedzą z innymi	2,47	3		2,67	7	B
Mniejsza niż u innych pracodawców ilość wolnego czasu	2,46	4		2,51	8	B
Negatywne doświadczenia jako studenta związane z kontaktami z wykładowcami	2,43	5		2,99	3	B
Negatywne ogólne wrażenia ze studiów	2,37	6	C (średnio ważne)	3,02	2	B
Niskie płace	2,26	7		2,75	5	B
Brak perspektyw rozwoju zawodowego	2,18	8		2,23	10	C
Niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej	2,17	9		2,44	9	B
Chęć zerwania jakichkolwiek kontaktów z uczelnią	2,16	10		2,97	4	B
Niski prestiż społeczny	1,96	11	D (mało ważne)	2,22	11	C
Wstyd z powodu miejsca pracy	1,56	12		1,93	12	D

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Analizowane przyczyny braku chęci podjęcia pracy w uczelni okazały się w większości niezróżnicowane ze względu na płeć respondentów. Jediną przyczyną, dla której zidentyfikowano statystycznie istotne zróżnicowanie ze względu na wspomnianą cechę demograficzną okazała się „chęć wykorzystania przez respondentów zdobytej podczas studiów wiedzy i umiejętności w innym miejscu niż uczelnia”. Jedyne bowiem dla niej poziom istotności „p” był mniejszy niż 0,05 (wynosząc 0,012) a wyniki testu Kruskala-Wallisa dla kobiet i dla mężczyzn (wy-



nosząc odpowiednio 47,83 i 63,74) wyraźnie się różniły. Można zatem powiedzieć, że stwierdzenie zawarte w hipotezie badawczej w odniesieniu do respondentów jest prawdziwe wyłącznie w przypadku przyczyny, która zarówno w 2016 roku, jak i w 2018 roku była wskazywana jako główny powód poszukiwania przez ankietowanych innego pracodawcy niż uczelnia.

## Podsumowanie

Na podstawie przedstawionych rozważań można stwierdzić, że większość respondentów nie chciałaby pracować w uczelni, nie traktując jej jako atrakcyjnego pracodawcy. Była to jedyna kwestia, która nie uległa zmianie w okresie 2016–2018. Zmieniło się natomiast znaczenie przypisywane przez ankietowanych poszczególnym przyczynom braku zainteresowania pracą w tego typu organizacji. Oczywiście, pociągnęło to za sobą wyraźne zmiany w hierarchii uwzględnianych przez badanych przyczyn, z których tylko cztery zachowały swoje wcześniejsze pozycje, aczkolwiek konsekwencją zmian wartości ich ocen średnich były zmiany grup, w jakich się one znalazły w 2018 roku w porównaniu z rokiem 2016.

Co prawda, nadal główną przyczyną była „chęć wykorzystania zdobytej podczas studiów wiedzy i umiejętności w innym miejscu pracy niż uczelnia”, ale jej znaczenie mierzone wartością oceny średniej okazało się relatywnie mniejsze. Należy podkreślić, że była to jedyna z analizowanych przyczyn, w przypadku której płeć respondentów okazała się cechą różnicującą odpowiedzi. Tym samym można powiedzieć, że stwierdzenie zawarte w hipotezie badawczej w odniesieniu do ankietowanych jest prawdziwe wyłącznie w przypadku tej przyczyny.

Warto także zwrócić uwagę, że wyraźnie wzrosło znaczenie negatywnych doświadczeń ze studiów, co ma zdecydowanie ujemny wydźwięk wizerunkowy, wskazując jednocześnie na konieczność nie tylko budowania przez uczelnie swojego wizerunku w roli pracodawcy, ale także na konieczność poprawy ogólnego obrazu uczelni, której postrzeganie w roli edukacyjno-wychowawczej także okazało się niekorzystne.

Oczywiście, przeprowadzone badania mają pewne ograniczenia, do których należy ich zakres podmiotowy (tylko polscy studenci), czy też przedmiotowy (brak pogłębionej analizy poszczególnych przyczyn). Przedstawione w niniejszym artykule wyniki stanowią jednak jedynie fragment znacznie szerszych badań. Planowane jest ich regularne ponawianie w celu zidentyfikowania ewentualnych tendencji, jakie obecnie można było jedynie zasygnalizować, gdyż zrealizowano dotychczas tylko dwie edycje badań.

## Przypisy

<sup>1</sup> Proces wybierania pracodawcy powinien obejmować trzy podstawowe etapy, które występują w przebiegu decyzyjnego procesu zakupowego (por. S.D. Vivek, S.E. Beatty, R.M. Morgan, Customer engagement: Exploring Customer Relationships Beyond Purchase, „Journal of Marketing Theory and Practice” 2012, vol. 20, no. 2, pp. 122–146; R. Mugge, H.N.J. Schifferstein, J.P.L. Schoormans, Product attachment and satisfaction: understanding consumers’ post-purchase behavior, „Journal of Consumer Marketing” 2010, vol. 27, no. 3, pp. 271–282): przedzakupowy, zakupowy i pozakupowy. Wybór określonego pracodawcy przez pracownika jest bowiem równoznaczny z wyborem oferowanych przez niego warunków zatrudnienia, czyli z ich „zakupem”.

<sup>2</sup> Jak wynika z badań prowadzonych przez innych autorów, szukając pracodawcy coraz częściej potencjalni pracownicy kierują się przede wszystkim aspektami o charakterze korzyści długookresowych (związanych chociażby z możliwościami rozwoju profesjonalnego), drugorzędnie traktując aspekty krótkookresowe (związane z korzyściami materialnymi w postaci wynagrodzenia i benefitów finansowych lub rzeczowych). Jest to tendencja widoczna co najmniej od dekady, co więcej można ją wyraźnie dostrzec w różnych krajach i w różnych branżach. Przykładowo, w 2010 roku zidentyfikowano ją w przypadku absolwentów studiów biznesowych w Indiach (A. Dutta, E. M. Punnose, Factors Affecting Choice of First Employer. A Study of Indian Management Graduates, „Global Business Review” 2010, vol. 11, iss. 3, pp. 435–448); czy w 2016 roku w przypadku potencjalnych pracowników na Litwie (I. Bakanauskiene, R. Bendaravičienė, I. Buėinskaitė, Employer’s Attractiveness: Generation Y Employment Expectations In Lithuania, „Human Resources Management & Ergonomics” 2016, vol. X, no. 1, pp. 6–22).

<sup>3</sup> Jedynie wtedy zwiększa się prawdopodobieństwo, iż po rozpoczęciu pracy w danej organizacji będzie się ją oceniać jako atrakcyjnego pracodawcę. Postrzegana atrakcyjność pracodawcy odzwierciedla korzyści, jakie spodziewa się uzyskać potencjalny pracownik po zmianie swojej roli na aktualnego pracownika danej organizacji. Korzyści te można zagregować w ramach 5 następujących grup (por. G.G. Reis, B.M. Braga, Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding, „Revista de Administração”, vol. 51, no. 1, pp. 103–116): innowacyjne, społeczne, ekonomiczne, rozwojowe i aplikacyjne. Jak widać, tylko jedna z tych grup ma charakter materialny, a wszystkie pozostałe odnoszą się do wartości niematerialnych.

<sup>4</sup> Chodzi nie tylko o potencjał zawodowy obejmujący określone zdolności, umiejętności, wiedzę itd., ale także o potencjał kulturowo-psychologiczny. Jak wynika z badań wtórnych, wśród 10 kluczowych czynników przesądzających o odczuwaniu przez pracownika szczęścia i satysfakcji po podjęciu przez niego pracy u konkretnego pracodawcy znajdują się m.in. wartości obowiązujące w danej organizacji (por. J. Morgan, The Top 10 Factors For On-The-Job Employee Happiness, „Forbes” 2014, <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2014/12/15/the-top-10-factors-for-on-the-job-employee-happiness/#328c67395afa> (dostęp: 23.06.2018)). Oczywiście, im stopień ich zgodności z wartościami podzielanymi przez pracownika jest wyższy, tym odczuwa on większe szczęście i satysfakcję.

<sup>5</sup> Przykładowo, wśród 50 najbardziej atrakcyjnych pracodawców w USA wskazanych przez pracowników nie znalazła się żadna uczelnia (por. R. Gillett, The 50 best places to work in 2018, according to employees, <http://www.businessinsider.com/best-places-to-work-2018-2017-12? IR=T> (dostęp: 23.06.2018)). W przypadku polskich uczelni niekorzystne opinie na ich temat znajdują potwierdzenie także m.in. w formalnej ocenie aspektów kadrowych, infrastrukturalnych itp. przedstawionej w Raporcie z badania ewaluacyjnego pn. „Wypracowanie potencjalnych kie-

runków interwencji w okresie programowania 2014–2020 w oparciu o doświadczenia z wdrażania XIII osi priorytetowej PO IiS Infrastruktura szkolnictwa wyższego” (<http://www.ewaluacja.gov.pl/media/29016/rk1.pdf> (dostęp: 23.06.2018)).

<sup>6</sup> Badania takie prowadzili m.in. B. Arachchige, A. Robertson, Business student perceptions of a preferred employer: a study identifying determinants of employer branding, „The IUP Journal of Brand Management” 2011, vol. 8, no. 3, pp. 25–46; E. Alniacik, Ü. Alniacik, Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status, „Procedia — Social and Behavioral Sciences” 2012, vol. 58, pp. 1336–1343; A. Dabirian, J. Kietzmann, H. Diba, A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding, „Business Horizons” 2017, vol. 60, iss. 2, pp. 197–205; J.M. Moczydłowska, K. Leszczewska, Determinants of organization attractiveness as an employer in the opinion of managers, „Forum Scientiae Oeconomia” 2015, vol. 3, no. 4, pp. 47–56 itd.

<sup>7</sup> Pojawiają się jedynie pojedyncze opracowania dotyczące szkół wyższych w roli pracodawców (m.in. Ch. Priyadarshini, S. Mamidenna, O. B. Sayeed, Identifying dimensions of employer attractiveness in Indian universities: an approach towards scale development, „Journal of Asia Business Studies” 2016, vol. 10, iss. 2, pp. 183–193), ale analizuje się w nich perspektywę aktualnie zatrudnionych tam osób, nie uwzględniając opinii potencjalnych pracowników. Należy jednak podkreślić, że jest to pozytywny symptom, gdyż do niedawna wcale nie prowadzono takich badań.

<sup>8</sup> Brak spójnej i kompleksowej aktywności mającej na celu kształtowanie marki i wizerunku uczelni jako pracodawcy zdecydowanie utrudnia przyciąganie uwagi potencjalnych pracowników, gdyż o postrzeganej atrakcyjności pracodawcy w dużym stopniu decydują oba wymienione atrybuty marketingowe, na co zwracają uwagę także inni autorzy (por. m.in. A. Sivertzen, E. Nilsen, A. Olafsen, Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media, „Journal of Product & Brand Management” 2013, vol. 22, no. 7, pp. 473–483; M. Biswas, D. Suar, Antecedents and consequences of employer branding, „Journal of Business Ethics” 2016, vol. 136, iss. 1, pp. 57–72; E. Alniacik, U. Alniacik, S. Erat, K. Akçin, Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures? „Procedia — Social and Behavioral Sciences” 2014, no. 150, pp. 336–344).

<sup>9</sup> Pierwsza edycja badań została zrealizowana w I półroczu 2016 roku. Poprzedzono je wywiadami nieustrukturalizowanymi przeprowadzonymi wśród 50 osób.

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

<sup>11</sup> <http://www.statystyka.az.pl/test-anova-kruskala-wallisa.php> (dostęp: 10.04.2018); [http://www.statystyka.pl/t4997\\_1\\_test\\_rangowy\\_kruskala-wallisa.php](http://www.statystyka.pl/t4997_1_test_rangowy_kruskala-wallisa.php) (dostęp: 10.04.2018).

<sup>12</sup> Szczegółowo zagadnienia postrzegania uczelni jako pracodawcy oraz zmiany, jakie zaszły w zakresie skojarzeń z uczelnią w latach 2016 i 2018 zostały przeanalizowane w artykule A. Baruk, A. Goliszek, Zmiany skojarzeń z uczelnią jako pracodawcą — opinie młodych polskich potencjalnych pracowników, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych” 2018, vol. 28, iss. 2.

<sup>13</sup> Wskazują na to zmiany skojarzeń z uczelnią jako pracodawcą (por. A. Baruk, A. Goliszek, Zmiany skojarzeń z uczelnią jako pracodawcą — opinie młodych polskich potencjalnych pracowników, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych” 2018, vol. 28, iss. 2).

<sup>14</sup> Nadal jednak kwestie związane z wynagrodzeniami nie należą do kluczowych czynników wyboru, co jest zgodne z tendencjami przedstawionymi we wprowadzeniu teoretycznym.

<sup>15</sup> Wniosek ten potwierdzają wyniki badań dotyczące skojarzeń z uczelnią jako pracodawcą, które zostały szczegółowo przeanalizowane w artykule A. Baruk, Polska uczelnia jako (nie) atrakcyjny potencjalny pracodawca, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych” 2017, vol. 26, iss. 4, pp. 101–116.

## Bibliografia

- Alniacik, E., Alniacik, U., Erat, S., Akçin, K. (2014). Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures? *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, no. 150, pp. 336–344.

2. Alniaçik, E., Alniaçik, Ü. (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., 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., Buèinskaite, I. (2016). Employer's Attractiveness: Generation Y Employment Expectations In Lithuania. *Human Resources Management & Ergonomics*, vol. X, no. 1, pp. 6–22.
5. Baruk, A. (2017). Polska uczelnia jako (nie) atrakcyjny potencjalny pracodawca. *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*, vol. 26, iss. 4, pp. 101–116.
6. Baruk, A. Goliszek (2018). Zmiany skojarzeń z uczelnią jako pracodawcą — opinie młodych polskich potencjalnych pracowników. *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*, vol. 28, iss. 2.
7. Biswas, M., Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, vol. 136, iss. 1, pp. 57–72.
8. Dabirian, A., Kietzmann, J., Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, vol. 60, iss. 2, pp. 197–205.
9. Dutta, A., Punnose, E.M. (2010). Factors Affecting Choice of First Employer. A Study of Indian Management Graduates. *Global Business Review*, vol. 11, iss. 3, pp. 435–448.
10. Gillett, R., *The 50 best places to work in 2018, according to employees*, <http://www.businessinsider.com/best-places-to-work-2018-2017-12?IR=T> (dostęp: 23.06.2018).
11. <http://www.ewaluacja.gov.pl/media/29016/rk1.pdf> (dostęp: 23.06.2018).
12. [http://www.statystycy.pl/t4997\\_1\\_test\\_rangowy\\_kruskala-wallisa.php](http://www.statystycy.pl/t4997_1_test_rangowy_kruskala-wallisa.php) (dostęp: 10.04.2018).
13. <http://www.statystyka.az.pl/test-anova-kruskala-wallisa.php> (dostęp: 10.04.2018).
14. Moczydłowska, J.M., Leszczewska, K. (2015). Determinants of organization attractiveness as an employer in the opinion of managers. *Forum Scientiae Oeconomia*, vol. 3, no. 4, pp. 47–56.
15. Morgan, J. (2014). The Top 10 Factors For On-The-Job Employee Happiness. *Forbes*, <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2014/12/15/the-top-10-factors-for-on-the-job-employee-happiness/#328c67395afa> (dostęp: 23.06.2018).
16. Mugge, R., Schifferstein, H.N.J., Schoormans, J.P.L. (2010). Product attachment and satisfaction: understanding consumers' post-purchase behavior. *Journal of Consumer Marketing*, vol. 27, no. 3, pp. 271–282.
17. Priyadarshini, Ch., Mamidenna, S., Sayeed, O.B., Identifying dimensions of employer attractiveness in Indian universities: an approach towards scale development, „Journal of Asia Business Studies” 2016, vol. 10, iss. 2, pp. 183–193.
18. Reis, G.G., Braga, B.M. Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, vol. 51, no. 1, pp. 103–116.
19. Sivertzen, A., Nilsen, E., Olafsen, A. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, vol. 22, no. 7, pp. 473–483.
20. Vivek, S.D., Beatty, S.E., Morgan, R.M. (2012). Customer engagement: Exploring Customer Relationships Beyond Purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 20, no. 2, pp. 122–146.

**Prof. nadzw. dr hab. Agnieszka Izabela Baruk, Politechnika Łódzka** — pracownik Politechniki Łódzkiej, Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji. Autorka w sumie 434 publikacji naukowych, w tym 14 książek, z zakresu marketingu, zarządzania marketingowego, marketingu personalnego przedsiębiorstw i organizacji naukowych.



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)