

4.2

Część 4

Marketing i innowacje – perspektywa miast

Agnieszka Izabela Baruk*

Zewnętrzny wizerunek pracodawcy jako kluczowy atribut marketingowy na przykładzie polskiej uczelni

Streszczenie

Opracowanie ma charakter teoretyczno-empiryczny. Jego celem jest zidentyfikowanie przyczyn braku zainteresowania młodych potencjalnych pracowników uczelnią jako pracodawcą, stanowiących odzwierciedlenie jego zewnętrznego wizerunku. Do przygotowania części teoretycznej wykorzystano metodę analizy poznawczo-krytycznej światowej literatury przedmiotu. Jej wyniki wskazują na istnienie luki poznawczej i badawczej odnoszącej się do zewnętrznego wizerunku uczelni w roli pracodawcy, którego odzwierciedleniem jest brak zainteresowania podjęciem tam pracy. Dążąc do ograniczenia zidentyfikowanych luk, przeprowadzono badania empiryczne. Dane pierwotne zebrano za pomocą metody badania ankietowego. Objęto nim reprezentantów młodych potencjalnych pracowników. Poddano je analizie statystycznej. Jej wyniki wskazują m.in., że od 2016 r. wśród przyczyn braku zainteresowania pracą w uczelni na pierwszym miejscu wskazywana jest „chęć wykorzystania zdobytej podczas studiów wiedzy i umiejętności w pracy w innym miejscu niż uczelnia”. W analizowanym okresie wyraźnie wzrosło znaczenie „chęci zerwania jakichkolwiek kontaktów z uczelnią”. Ma to bardzo niekorzystny wydźwięk wizerunkowy. Stwierdzono

* Politechnika Łódzka, ORCID: 0000-0003-2864-509X

też, że między analizowanymi przyczynami a opiniami na temat sposobu postrzegania w Polsce osób pracujących w uczelni nie występują zależności statystycznie istotne.

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

External Employer's Image as the Key Marketing Attribute on an Example of Polish University

Abstract

The work has a theoretical-empirical character. Its aim is to identify reasons of a lack of young potential employees' interest in an university as the employer which reflects its external image. To prepare the theoretical part the method of cognitive-critical analysis of the world literature was applied. Its results indicate existing the cognitive gap and the research gap in the scope of considerations on external image of an university as the employer. To reduce the both of the identified gaps the empirical research was conducted. Primary data was collected using the questionnaire method among representatives of young potential employees. Gathered data was subjected to statistical analysis. Its results show that from 2016 'willingness to use the knowledge and skills gained during the studies at the other employer that university' has been taking the first place among the reasons of a lack of interest in working at an university. During the analysed years the importance of the reason which is 'willingness to break any contact with an university' has been increasing. This reason has the definitely negative image overtones. It was found that there were no statistically significant dependences between analysed reasons and the opinions about the perceiving of employees of universities in Poland.

Keywords: employer, external image, potential employee, university

Wprowadzenie

Jednym z kluczowych marketingowych atrybutów każdej współczesnej organizacji jest jej wizerunek. Jego znaczenie rynkowe jest niezwykle duże zarówno w przypadku organizacji dochodowych, jak i niedochodowych. Chodzi przy tym nie tylko o ogólny wizerunek danego podmiotu, ale także o poszczególne wizerunki cząstkowe odpowiadające odgrywaniu przez niego różnych ról rynkowych. Każda bowiem współczesna organizacja występuje w wielu rolach, do których należy rola dostawcy, odbiorcy, partnera strategicznego czy też pracodawcy. Warto pamiętać, że poszczególne wizerunki cząstkowe wzajemnie na siebie oddziałują, wpływając także na ogólny obraz danej organi-

zacji, który z kolei determinuje każdy z subwizerunków. Jakikolwiek zatem dysfunkcje występujące podczas kształtowania jednego z tych wizerunków prowadzą do niekorzystnych konsekwencji odnoszących się do konkretnego wizerunku, ale jednocześnie wywołują negatywne skutki z punktu widzenia pozostałych wizerunków cząstkowych i wizerunku ogólnego. Dlatego też niezwykle ważne jest podejmowanie właściwych działań z zakresu zarządzania polityką wizerunkową, obejmując nimi wizerunek ogólny oraz wszystkie bez wyjątku wizerunki cząstkowe, w tym zewnętrzny wizerunek pracodawcy. Celem tego rozdziału jest więc zidentyfikowanie przyczyn braku zainteresowania młodych potencjalnych pracowników uczelnia jako pracodawcą, stanowiących odzwierciedlenie jej zewnętrznego wizerunku. Oprócz metody analizy poznawczo-krytycznej literatury przedmiotu zastosowanej do przygotowania części teoretycznej, zastosowano metodę badania ankietowego (do zebrania danych pierwotnych) oraz metody analizy ilościowej, w tym metody analizy statystycznej (do analizy zgromadzonych danych).

Przegląd literatury

Wizerunek definiowany jest jako obraz jakiegoś podmiotu lub przedmiotu ukształtowany w świadomości podmiotów z jego otoczenia¹. W przypadku organizacji jest on zatem efektem sposobu postrzegania danego podmiotu przez inne podmioty². Wizerunek organizacji funkcjonującej na rynku konsumpcyjnym pośrednio lub bezpośrednio wpływa na postawy i zachowania innych uczestników rynku, w tym zwłaszcza na postawy³ i zachowania⁴ nabywców finalnych. Warto podkreślić, że chodzi tutaj nie tylko o zachowania zakupowe, ale także o pozostałe rodzaje zachowań rynkowych, do których należą zachowania kreatywne i komunikacyjne podejmowane w Internecie⁵ i poza nim. Gotowość do nabywania określonej oferty oraz kupowania tworzących ją produktów, opinie przekazywane innym podmiotom czy też gotowość do aktywnego udziału w tworzeniu oferty marketingowej oraz faktyczne działania podejmowane w ramach jej kreowania przyczyniają się z kolei do kształtowania określonego wizerunku, prowadząc do jego

¹ W. Budzyński, *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa 2002.

² <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/corporate-image> (dostęp: 28.12.2019).

³ L. Lin, C. Lu, *The Influence of Corporate Image, Relationship Marketing, and Trust on Purchase Intention: The Moderating Effects of Word-of-mouth*, "Tourism Review" 2010, vol. 65, no. 3, s. 16–34; S. Yu, J. Lee, *The Effects of Consumers' Perceived Values on Intention to Purchase Upcycled Products*, "Sustainability" 2019, vol. 11, 1034.

⁴ J. Hanaysha, *An Examination of the Factors Affecting Consumer's Purchase Decision in the Malaysian Retail Market*, "PSU Research Review" 2018, vol. 2, no. 1, s. 7–23.

⁵ J. Bucko, L. Kakalejčík, M. Ferencová, *Online Shopping: Factors that Affect Consumer Purchasing Behaviour*, "Cogent Business & Management" 2018, vol. 5, no. 1, s. 1–15.

wzmacniania lub osłabiania. Widać zatem, że wizerunek jako wartość niematerialna niejednokrotnie ma nie mniej istotne znaczenie jako bodziec służący do wywierania marketingowego wpływu na odbiorców niż bodźce materialne, wśród których do najczęściej stosowanych należy cena produktu⁶. Oczywiście, oddziaływanie za pomocą wizerunku jest zdecydowanie trudniejsze, bardziej czasochłonne itd., ale przynosi znacznie trwalsze efekty, m.in. w postaci lojalności emocjonalnej, która jest obecnie uważana za priorytetową wartość w relacjach pomiędzy nabywcami a oferentami⁷. Warto dodać, że nie da się jej wzbudzić poprzez stymulowanie postaw i zachowań za pomocą cen.

Biorąc pod uwagę, że każda organizacja odgrywa różne role rynkowe, można mówić o jej ogólnym wizerunku oraz o wizerunkach częściowych (subwizerunkach). Jednym z subwizerunków jest wizerunek pracodawcy. Jest on definiowany jako obraz ukształtowany w świadomości aktualnych i potencjalnych pracowników na podstawie ich osobistych doświadczeń (w przypadku osób zatrudnionych u niego) lub też informacji docierających do potencjalnych członków organizacji od osób zatrudnionych u danego pracodawcy (w ramach nieformalnego kształtowania wizerunku) oraz rozpowszechnianych przez niego za pomocą wszelkiego typu nośników masowego przekazu (w ramach formalnego kształtowania wizerunku)⁸. Można zatem mówić o dwóch typach wizerunku pracodawcy: zewnętrznym (ukształtowanym wśród potencjalnych pracowników) oraz wewnętrznym (ukształtowanym wśród aktualnych pracowników). Pierwszy z nich odgrywa kluczową rolę w procesie przyciągania uczestników zewnętrznego rynku pracy dysponujących potencjałem zawodowym odpowiadającym potrzebom danego pracodawcy. Podobnie jak wizerunek wewnętrzny, cechuje go zmienność i zindywidualizowany charakter, co jest także cechą wizerunku jako takiego⁹.

Mimo tak dużego znaczenia wizerunku w przypadku wszystkich bez wyjątku typów organizacji, w literaturze przedmiotu jest on analizowany przede wszystkim w odniesieniu do organizacji dochodowych, jakimi są przedsiębiorstwa¹⁰. Dotyczy to rozważań zarówno na temat ogólnego wizerunku, jak i wizerunków wynikających z odgrywania różnych ról rynkowych, w tym wizerunku pracodawcy. W przypadku przedsiębiorstw relatywnie częściej pisze się na temat marki pracodawcy niż na temat wizerunku pra-

⁶ I. Bondos, *Store Price Image – The Power of Perception*, "International Journal of Synergy and Research" 2016, vol. 5, s. 37–44.

⁷ A. Zorfas, D. Leemon, *An Emotional Connection Matters More than Customer Satisfaction*, "Harvard Business Review" 2016, vol. 8, <https://hbr.org/2016/08/an-emotional-connection-matters-more-than-customer-satisfaction> (dostęp: 28.12.2019).

⁸ A. Baruk, *Contentment of Employees vs their Prosumeric Activity in the Scope of Recommending an Employer*, "Journal of Business and Industrial Marketing" 2017, vol. 32, no. 5, s. 742–751.

⁹ S. Highhouse, M.E. Brooks, G. Greguras, *An Organizational Impression Management Perspective on the Formation of Corporate Reputations*, "Journal of Management" 2009, vol. 35, s. 1481–1493.

¹⁰ N.A. Ahmad, D. Salina, *Engaging People with Employer Branding*, "Procedia Economics and Finance" 2016, vol. 35, s. 690–698.

codawcy. Część autorów wyróżnia zewnętrzną markę pracodawcy, którą utożsamia z wizerunkiem organizacji w tej roli, oraz wewnętrzną markę pracodawcy, którą z kolei identyfikuje z tożsamością organizacji, m.in. F. Lievens i J.E. Slaughter¹¹. Niejednokrotnie wręcz obu pojęć, czyli wizerunku pracodawcy i marki pracodawcy, używa się zamiennie¹², co oczywiście nie jest właściwe.

Aspekty wizerunkowe zdecydowanie rzadziej analizowane są w przypadku organizacji niedochodowych, w tym uczelni publicznych. Dostrzega się w nich bowiem nadal głównie podmioty realizujące funkcje dydaktyczno-naukowo-badawcze, skupiając się w rozważaniach teoretycznych i praktycznych na takich kwestiach, jak dostosowanie oferty do dynamicznie zmieniającego się rynku pracy (np. N. Chhinzer i A.M. Russo¹³, T. Tóth-Téglás, E. Hlédik i L. Fónadová¹⁴), sposoby przyciągania kandydatów na studentów (np. A. Özdemira, E. Tozlub, E. Şenc i H. Ateşoğlu¹⁵, R. Ryńca i R. Miško¹⁶) itp. Oczywiście, wszystkie wymienione kwestie są ważne, ale funkcjonowanie uczelni w każdym z tych obszarów byłoby z pewnością bardziej efektywne, gdyby dostrzegano konieczność aktywnego implementowania założeń nowoczesnej orientacji marketingowej. Wiąże się to m.in. z odpowiednim zarządzaniem wartościami niematerialnymi, w tym wizerunkiem ogólnym i wizerunkiem pracodawcy. Uczelnie w Polsce, zwłaszcza uczelnie publiczne, są bowiem dużymi organizacjami zatrudniającymi tysiące osób. Dlatego też niedostrzeganie i/lub niedoceniające znaczenia właściwego kształtowania wizerunku pracodawcy, zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego, jest niezwykle ważną barierą utrudniającą efektywne uczestniczenie w coraz bardziej konkurencyjnej grze rynkowej. Autorzy nielicznych publikacji dotyczących uczelni w roli pracodawcy skupiają się na marce pracodawcy i jej wpływie na aktualnych pracowników (m.in. A. Hamidizadeh i M.M. Fadardi¹⁷, H. Gilani i L. Cunningham¹⁸), nie analizując perspektywy uczestników zewnętrznego rynku pracy.

¹¹ F. Lievens, J.E. Slaughter, *Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know*, "The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior" 2016, vol. 3, s. 407–440.

¹² N.U. Hadi, S. Ahmed, *Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention*, "Administrative Sciences" 2018, vol. 8, no. 44.

¹³ N. Chhinzer, A.M. Russo, *An Exploration of Employer Perceptions of Graduate Student Employability*, "Education + Training" 2018, vol. 60, no. 1, s. 104–120.

¹⁴ T. Tóth-Téglás, E. Hlédik, L. Fónadová, *An Analysis of Employer Requirements of University Graduates*, "Acta Polytechnica Hungarica" 2016, vol. 13, no. 5, s. 169–188.

¹⁵ A. Özdemira, E. Tozlub, E. Şenc, H. Ateşoğlu, *Analyses of Word-of-mouth Communication and its Effect on Students' University Preferences*, "Procedia – Social and Behavioral Sciences" 2016, vol. 235, no. 24, s. 22–35.

¹⁶ R. Ryńca, R. Miško, *Ocena wizerunku uczelni z uwzględnieniem instrumentów public relations na przykładzie szkół wyższych*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2016, nr 4(82), s. 223–237.

¹⁷ A. Hamidizadeh, M.M. Fadardi, *The Brand of an University as an Employer*, "Human Systems Management" 2019, vol. 38, no. 1, s. 73–86.

¹⁸ H. Gilani, L. Cunningham, *Employer Branding and its Influence on Employee Retention: A Literature Review*, "The Marketing Review" 2017, vol. 17, no. 2, s. 239–256.

O sukcesie rynkowym przesądzają obecnie coraz częściej pozyskanie i utrzymanie utalentowanych pracowników¹⁹. Uczelnie konkurują o nich nie tylko z innymi uczelniami, ale także z pozostałymi organizacjami, zwłaszcza z przedsiębiorstwami. Pozyskiwanie i utrzymywanie przez polskie uczelnie najbardziej cennych pracowników jest ponadto coraz ważniejsze z powodu wręcz rewolucyjnych zmian odnoszących się do funkcjonowania tych organizacji, co wiąże się z koniecznością sprostania zupełnie nowym wyzwaniom rynkowym. Uwzględniając diametralną zmianę uwarunkowań prawnych, w jakich muszą funkcjonować współczesne polskie uczelnie, szczególnie dużego znaczenia nabiera przyciąganie młodych pracowników²⁰. Wymaga to podejmowania kompleksowych działań z zakresu kształtowania pozytywnego zewnętrznego wizerunku uczelni jako pracodawcy. Powinna kojarzyć się ona z możliwościami dynamicznego rozwoju profesjonalnego, który od kilku lat jest wskazywany przez młodych potencjalnych pracowników jako kluczowy atrybut atrakcyjnego pracodawcy²¹.

Na podstawie wyników analizy poznawczo-krytycznej literatury przedmiotu można stwierdzić, że istnieje luka poznawcza i badawcza w zakresie rozważań na temat wizerunku uczelni jako pracodawcy, zwłaszcza jej zewnętrznego wizerunku w tej roli. Dlatego w tym rozdziale dążono do osiągnięcia następujących celów szczegółowych:

C1: zidentyfikowania przyczyn braku zainteresowania podjęciem pracy w uczelni wśród przedstawicieli młodych potencjalnych pracowników,

C2: hierarchicznego uporządkowania przyczyn braku zainteresowania podjęciem pracy w uczelni i porównania hierarchii zidentyfikowanej w latach 2016–2019,

C3: pogrupowania przedstawicieli młodych potencjalnych pracowników ze względu na wskazywane przez nich przyczyny braku zainteresowania podjęciem pracy w uczelni,

C4: zidentyfikowania zależności pomiędzy wskazywanymi przez przedstawicieli wyodrębnionych grup respondentów przyczynami braku zainteresowania podjęciem pracy w uczelni a ich opiniami na temat sposobu postrzegania w Polsce osób tam pracujących.

W procesie realizacji wymienionych celów sprawdzono trzy hipotezy badawcze:

H1: *Istnieje zależność pomiędzy postrzeganym brakiem perspektyw rozwoju zawodowego związanym z pracą w uczelni a opiniami na temat sposobu postrzegania w Polsce osób pracujących w uczelni.*

¹⁹ E. Boštjančič, Z. Slana, *The Role of Talent Management Comparing Medium-Sized and Large Companies – Major Challenges in Attracting and Retaining Talented Employees*, "Frontiers in Psychology" 2018, vol. 9, s. 1750.

²⁰ Ł. Sułkowski, *Rynkowe wyzwania szkolnictwa wyższego w Polsce*, „Forum Akademickie” 2019, <https://prenumeruj.forumakademickie.pl/fa/2019/05/kronika-wydarzen/rynkowe-wyzwania-szkolnictwa-wyzszego-w-polsce/#> (dostęp: 25.08.2019).

²¹ A. Adkins, B. Rigoni, *Millennials Want Jobs to Be Development Opportunities*, 2016, <https://www.gallup.com/workplace/236438/millennials-jobs-development-opportunities.aspx> (dostęp: 28.12.2019); R. Walters, <https://www.robertwalters.com/content/dam/robert-walters/corporate/news-and-pr/files/whitepapers/attracting-and-retaining-millennials-UK.pdf> (dostęp: 28.12.2019).

H2: *Istnieje zależność pomiędzy postrzeganymi niskimi płacami w uczelni a opiniami na temat sposobu postrzegania w Polsce osób pracujących w uczelni.*

H3: *Istnieje zależność pomiędzy wcześniejszymi doświadczeniami ze studiów a opiniami na temat sposobu postrzegania w Polsce osób pracujących w uczelni.*

Metodyka badań

Dla osiągnięcia celów niniejszego opracowania oraz sprawdzenia sformułowanych hipotez badawczych przeprowadzono badania empiryczne, wykorzystując w ich trakcie do zebrania danych pierwotnych metodę badania ankietowego. Dotychczas zrealizowano trzy 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 pracy²². Badania miały charakter bezpośredni, wymagający osobistego kontaktu badacza z badanymi. Pierwsza edycja badań została zrealizowana w I kwartale 2016 r., druga – w I kwartale 2018 r., zaś trzecia – w I kwartale 2019 r. 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 średnich ocen, metodę analizy porównawczej, metodę eksploracyjnej analizy czynnikowej, test niezależności chi-kwadrat Pearsona oraz analizę wartości współczynnika kontyngencji V–Cramera.

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. Zastosowanie takiej skali jest warunkiem koniecznym, aby można było wykorzystać metodę analizy średnich ocen oraz metodę analizy czynnikowej.

Analiza została wykorzystana do redukcji liczby zmiennych stanowiących dane pierwotne uzyskane z badań ankietowych oraz do wykrycia struktur w związkach między

²² Każdorazowo zastosowano nielosowy dobór próby, uwzględniając opinię Szredera (M. Szreder, *Losowe i nielosowe próby w badaniach statystycznych*, „Przegląd Statystyczny” 2010, vol. 4, s. 168–174), iż nie zawsze dobór losowy jest lepszy.

tymi zmiennymi, czyli do ich klasyfikacji²³. Analizę tę zastosowano zatem w celu redukcji liczby zmiennych wpływających na badaną kategorię, jaką są przyczyny braku zainteresowania 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 $\geq 0,7$).

Test chi kwadrat wykorzystano do określenia, czy pomiędzy analizowanymi zmiennymi występują zależności statystycznie istotne, natomiast współczynnik V–Cramera do określenia siły związków pomiędzy analizowanymi zmiennymi. Jest on stosowany, gdy co najmniej jedna zmienna przyjmuje więcej niż dwie wartości²⁴, czyli jeśli tabela kontyngencji ma wymiary co najmniej 2×3 .

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

Wyniki badań

Przeprowadzone badania wskazują, że w 2019 r. 76,6% ankietowanych nie wykazywało chęci podjęcia pracy w uczelni. Zatem, podobnie jak w latach 2016 i 2018, większość osób nadal uważała uczelnię za nieatrakcyjnego pracodawcę. Jak wynika z tabeli 4.2.1, wśród wymienianych przez respondentów przyczyn braku zainteresowania podjęciem pracy w uczelni zdecydowanie na pierwszy plan wysuwała się „chęć wykorzystania zdobytej podczas studiów wiedzy i umiejętności w pracy w innym niż uczelnia miejscu”. Była to jedyna przyczyna wymieniona przez ponad połowę respondentów jako powód, który zdecydowanie przesądzał o ich postawie wobec pracy w uczelni (52,7% wskazań oceny 5). W konsekwencji była to jedyna przyczyna, która uzyskała ocenę średnią o wartości przekraczającej granicę 4,00. Warto dodać, że przyczyna ta nie ma wizerunkowego negatywnego wydźwięku. Co więcej, „niski prestiż społeczny” i „wstyd z powodu miej-

²³ H. Abdi, L.J. Williams, *Principal Component Analysis*, “Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics” 2010, vol. 2, no. 4, s. 433–459.

²⁴ B.M. King, P.J. Rosopa, E.W. Minium, *Statistical Reasoning in the Behavioral Sciences*, Wiley, New Jersey 2018.

sca pracy”, które wskazują jednoznacznie na niekorzystny sposób postrzegania uczelni jako pracodawcy, miały oceny średnie o najniższych wartościach (poniżej 2,00). Nie można jednak pominąć faktu, że inne powody swojej niechęci w stosunku do uczelni jako pracodawcy ankietowani wymieniali jednak częściej. Część z nich wynikała z ich osobistych wcześniejszych doświadczeń (np. „negatywne ogólne wrażenia ze studiów”), część zaś stanowiła odzwierciedlenie niepochlebnych opinii na temat uczelni docierających do respondentów ze źródeł zewnętrznych (np. „szybkie wypalenie zawodowe”). W rezultacie znaczny odsetek badanych eksponował „chęć zerwania jakichkolwiek kontaktów z uczelnia”. Przyczyna ta w 2019 r. uzyskała ocenę średnią, której wartość daje jej drugą pozycję.

Tabela 4.2.1.

Wskazywane przez respondentów przyczyny braku chęci podjęcia pracy w uczelni w 2019 r. (w %)

Wskazywane przyczyny	Wskazania (w %)					Ocena średnia
	1	2	3	4	5	
Niski prestiż społeczny	32,7	40,0	24,5	2,7	0,0	1,97
Niskie płace	20,9	40,9	22,7	10,9	4,5	2,37
Brak perspektyw rozwoju zawodowego	20,0	44,5	22,7	10,9	1,8	2,30
Niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej	19,3	48,6	19,3	11,0	1,8	2,27
Konieczność dzielenia się swoją cenną wiedzą z innymi	19,1	30,0	24,5	14,5	11,8	2,70
Wstyd z powodu miejsca pracy	45,0	39,4	11,0	1,8	2,8	1,78
Szybkie wypalenie energii zawodowej i życiowej	12,3	31,1	25,5	22,6	8,5	2,84
Mniejsza niż w innych miejscach ilość wolnego czasu	13,1	28,0	31,8	18,7	8,4	2,82
Negatywne ogólne wrażenia ze studiów	15,5	24,5	33,6	16,4	10,0	2,81
Negatywne doświadczenia jako studenta związane z kontaktami z wykładowcami	12,7	35,5	30,9	12,7	8,2	2,68
Chęć zerwania jakichkolwiek kontaktów z uczelniami	11,0	33,9	27,5	11,0	16,5	2,88
Chęć wykorzystania zdobytej podczas studiów wiedzy i umiejętności w pracy w innym niż uczelnia miejscu	1,8	9,1	12,7	23,6	52,7	4,16

gdzie: 1 – zdecydowanie nie; 2 – raczej nie; 3 – ani tak, ani nie; 4 – raczej tak; 5 – zdecydowanie tak

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki analizy porównawczej łącznego odsetka odpowiedzi twierdzących i odpowiedzi przeczących dotyczących poszczególnych przyczyn wskazują, że do powodów, dla których udział odpowiedzi twierdzących rósł od 2016 r. należą (tabela 4.2.2): „niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej” oraz „szybkie wypalenie energii zawodowej i życiowej”. Ostatnią z wymienionych przyczyn w 2019 r. wskazał

w sumie prawie co trzeci ankietowany. W przypadku żadnej z analizowanych przyczyn nie zidentyfikowano natomiast spadku łącznego odsetka wskazań twierdzących. O systematycznym spadku można z kolei mówić w przypadku łącznego odsetka odpowiedzi przeczących, co wskazuje na rosnące znaczenie takich przyczyn. Należą do nich: „chęć wykorzystania zdobytej podczas studiów wiedzy i umiejętności w pracy w innym miejscu niż uczelnia”; „mniejsza niż u innych pracodawców ilość wolnego czasu”; „szybkie wypalenie energii zawodowej i życiowej”; „konieczność dzielenia się swoją cenną wiedzą z innymi” oraz „brak perspektyw rozwoju zawodowego”.

Tabela 4.2.2.

Wskazywane przez respondentów przyczyny braku chęci podjęcia pracy w uczelni (w %) (lata 2016–2019)

Wskazywane przyczyny	2016		2018		2019	
	łącznie odpow. twierdzące	łącznie odpow. przeczące	łącznie odpow. twierdzące	łącznie odpow. przeczące	łącznie odpow. twierdzące	łącznie odpow. przeczące
Niski prestiż społeczny	0,0	73,9	7,8	64,0	2,7	72,7
Niskie płace	17,4	73,9	29,1	47,5	15,4	61,8
Brak perspektyw rozwoju zawodowego	17,4	73,9	8,8	67,9	12,7	64,5
Niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej	8,7	71,7	12,7	56,3	12,8	67,9
Konieczność dzielenia się swoją cenną wiedzą z innymi	26,1	54,3	29,2	49,5	26,3	49,1
Wstyd z powodu miejsca pracy	4,3	89,2	7,9	79,2	4,6	84,4
Szybkie wypalenie energii zawodowej i życiowej	23,9	65,2	24,3	47,6	31,1	43,4
Mniejsza niż u innych pracodawców ilość wolnego czasu	21,7	63,1	20,6	58,9	27,1	41,1
Negatywne ogólne wrażenia ze studiów	15,2	56,5	35,3	35,3	26,4	40,0
Negatywne doświadczenia jako studenta związane z kontaktami z wykładowcami	19,7	54,4	28,5	34,3	20,9	48,2
Chęć zerwania jakichkolwiek kontaktów z uczelnią	10,9	67,4	34,0	38,9	27,5	44,9
Chęć wykorzystania zdobytej podczas studiów wiedzy i umiejętności w pracy w innym miejscu niż uczelnia	78,2	15,3	69,9	11,6	76,3	10,9

Źródło: opracowanie własne.

W latach 2016–2019 największa zmiana lokaty zajmowanej przez poszczególne przyczyny zaszła w przypadku „chęci zerwania jakichkolwiek kontaktów z uczelnią” (tabela 4.2.3). Z 10. miejsca, które zajmowała ona w 2016 r., w 2019 r. przesunęła się na drugą pozycję, co świadczy o jej znacznie większej roli zniechęcającej do podjęcia pracy w uczelni. Pozostałe zmiany miejsc w hierarchii przyczyn zidentyfikowanej w badanym okresie były wyraźnie mniejsze. Cztery przyczyny w 2019 r. zajęły te same pozycje, które zajmowały w roku 2016, przy czym trzy z nich zajmowały tę samą lokatę przez cały analizowany okres. Chodzi tutaj o dwie przyczyny zajmujące ostatnią i przedostatnią pozycję oraz przyczynę zajmującą czołowe miejsce w hierarchii. Można zatem powiedzieć, że mimo pewnych zmian, przyczyny relatywnie w najmniejszym stopniu przesądzające o braku zainteresowania pracą w uczelni pozostają takie same, podobnie jak przyczyna najbardziej decydująca o niekorzystnym zewnętrznym wizerunku uczelni jako pracodawcy.

Wartości średnich ocen obliczone dla każdej analizowanej przyczyny stały się podstawą ich hierarchicznego uporządkowania. Biorąc pod uwagę uzyskane wartości ocen średnich, wszystkie przyczyny braku zainteresowania uczelnią jako miejscem pracy podzielono na cztery następujące grupy²⁵:

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

Uwzględniając przyjęte umownie przedziały wartości ocen średnich, można stwierdzić, że do grupy A w 2019 r. należała tylko jedna przyczyna, podobnie jak w roku 2016 (tabela 4.2.3). Grupę B tworzyło sześć przyczyn, grupę C – trzy przyczyny, zaś grupę D – dwie przyczyny.

Dążąc do zidentyfikowania wewnętrznej hierarchii przyczyn braku zainteresowania podjęciem pracy w uczelni, przeprowadzono eksploracyjną analizę czynnikową²⁶. Na podstawie kryterium Kaisera wyodrębniono trzy czynniki o wartościach własnych przekraczających 1, które w sumie wyjaśniają ponad 56% całkowitej zmienności analizowanego układu (tabela 4.2.4).

²⁵ Grupy takie były zastosowane podczas analizy wyników pierwszej edycji badań. Zostały one wykorzystane także w kolejnych edycjach, aby uzyskać porównywalność wyników.

²⁶ Miara adekwatności losowania Kaisera-Meyera-Olkina (KMO) wynosi 0,717, czyli jest większa od 0,5 (N.U. Hadi, A. Naziruddin, S. Ilham, *An Easy Approach to Exploratory Factor Analysis: Marketing Perspective*, „Journal of Educational and Social Research” 2016, vol. 6, s. 215–223); test sferyczności Bartletta jest istotny (zmienne są ze sobą statystycznie istotnie powiązane); χ^2 wynosi 322,076; zaś $p = 0,000$.

Tabela 4.2.3.

Klasyfikacja przyczyn braku chęci podjęcia pracy w uczelni (lata 2016–2019)

Wskazywana przyczyna	2016			2018			2019			Różnica miejsca m. 2016 a 2019 r.
	ocena średnia	miejsce	grupa przyczyn	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	3,99	1	B	4,16	1	A	0
Szybkie wypalenie energii zawodowej i życiowej	2,48	2	B	2,71	6	B	2,84	3	B	-1
Konieczność dzielenia się swoją cenną wiedzą z innymi	2,47	3		2,67	7	B	2,70	6	B	-3
Mniejsza niż u innych pracodawców ilość wolnego czasu	2,46	4		2,51	8	B	2,82	4	B	0
Negatywne doświadczenia jako studenta związane z kontaktami z wykładowcami	2,43	5		2,99	3	B	2,68	7	B	-2
Negatywne ogólne wrażenia ze studiów	2,37	6		3,02	2	B	2,81	5	B	+1
Niskie płace	2,26	7	C	2,75	5	B	2,37	8	C	-1
Brak perspektyw rozwoju zawodowego	2,18	8		2,23	10	C	2,30	9	C	-1
Niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej	2,17	9		2,44	9	B	2,27	10	C	-1
Chęć zerwania jakichkolwiek kontaktów z uczelnią	2,16	10		2,97	4	B	2,88	2	B	+8
Niski prestiż społeczny	1,96	11		2,22	11	C	1,97	11	D	0
Wstyd z powodu miejsca pracy	1,56	12	D	1,93	12	D	1,78	12	D	0

gdzie: – oznacza pogorszenie lokaty, a + poprawę lokaty

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy czynnik, o wartości własnej wynoszącej 2,365 wyjaśnia prawie 20% całkowitej zmienności badanego zjawiska. Obejmuje on trzy zmienne (tabela 4.2.5), których ładunki czynnikowe mają wartości co najmniej 0,7. Odzwierciedlają one negatywne postrzeganie uczelni w roli pracodawcy ukształtowane na podstawie opinii docierających do ankietowanych ze źródeł zewnętrznych. Odnoszą się przede wszystkim do braku poczucia bezpieczeństwa w wymiarze niematerialnym i materialnym.

Tabela 4.2.4.

Hierarchia czynników ze względu na ich wartości własne ustalone na podstawie kryterium Kaisera

Czynnik	Wartość własna	Skumulowana wartość własna	% ogółu wartości własnych (wariancja)	Skumulowany % wartości własnych
1	2,365	2,365	19,705	19,705
2	2,343	4,708	19,526	39,231
3	2,029	6,737	16,906	56,137

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.2.5.

Wyniki analizy czynnikowej przyczyn braku zainteresowania respondentów uczelnią jako pracodawcą

Analizowana zmienna	Czynnik		
	1	2	3
Brak perspektyw rozwoju zawodowego	0,775	-0,053	0,091
Niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej	0,726	0,049	0,250
Niskie płace	0,724	0,104	-0,004
Niski prestiż społeczny	0,558	-0,012	0,460
Chęć wykorzystania zdobytej podczas studiów wiedzy i umiejętności w pracy w innym niż uczelnia miejscu	-0,532	-0,083	0,129
Negatywne ogólne wrażenia ze studiów	0,123	0,860	0,235
Negatywne doświadczenia jako studenta związane z kontaktami z wykładowcami	0,122	0,852	0,106
Chęć zerwania jakichkolwiek kontaktów z uczelniami	-0,096	0,767	0,019
Mniejsza niż w innych miejscach ilość wolnego czasu	-0,165	-0,072	0,786
Szybkie wypalenie energii zawodowej i życiowej	0,126	0,255	0,670
Wstyd z powodu miejsca pracy	0,156	0,202	0,655
Konieczność dzielenia się swoją cenną wiedzą z innymi	0,106	0,394	0,408

Źródło: opracowanie własne.

Drugi z wyodrębnionych czynników obejmuje także trzy zmienne, które odnoszą się jednak do całkowicie odmiennych aspektów postrzegania uczelni jako pracodawcy. Odzwierciedlają one bowiem własne negatywne doświadczenia respondentów z okresu studiów, których konsekwencją jest pragnienie całkowitego zerwania z tego typu organizacjami. Z kolei trzeci czynnik obejmuje tylko jedną zmienną obrazującą dostrzeżenie w uczelni jako pracodawcy faktu dysponowania mniejszą ilością czasu wolnego niż w przypadku podjęcia pracy w innych organizacjach. Widać zatem, że ankietowani,

będący przedstawicielami młodych potencjalnych pracowników, podczas podejmowania decyzji o wyborze przyszłego pracodawcy kierują się nie tylko opiniami pochodzącymi ze źródeł zewnętrznych oraz własnymi doświadczeniami, ale również uwzględniają relatywny zewnętrzny wizerunek uczelni jako pracodawcy.

Warto podkreślić, że wyniki analizy czynnikowej pozwalają na dokonanie typologii respondentów. W przypadku prowadzenia tej analizy w odniesieniu do postaw lub zachowań rynkowych wyodrębnione czynniki można bowiem interpretować jako segmenty (w przypadku odbiorców oferty konkretnej organizacji) lub typy (w przypadku odbiorców oferty całej grupy organizacji) respondentów²⁷. Dlatego też, ogół respondentów można podzielić na trzy grupy (tabela 4.2.6), których reprezentantów cechuje kierowanie się tymi samymi przesłankami zniechęcającymi ich do podjęcia pracy u pracodawcy, jakim jest uczelnia.

Tabela 4.2.6.

Zidentyfikowane typy respondentów ze względu na ich opinie dotyczące braku zainteresowania podjęciem pracy w uczelni

Typ	Charakterystyka zidentyfikowanego typu respondentów	Symboliczna nazwa zidentyfikowanego typu respondentów
1	Brak perspektyw rozwoju zawodowego Niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej Niskie płace	Poszukiwacze stabilizacji
2	Negatywne ogólne wrażenia ze studiów Negatywne doświadczenia jako studenta związane z kontaktami z wykładowcami Chęć zerwania jakichkolwiek kontaktów z uczelniami	Zniechęceni absolwenci
3	Mniejsza niż w innych miejscach ilość wolnego czasu	Sybaryci

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę tematykę rozdziału, wydaje się, że warto ponadto sprawdzić, czy pomiędzy przyczynami braku zainteresowania podjęciem pracy w uczelni wskazywanymi przez reprezentantów zidentyfikowanych trzech typów respondentów a opiniami odzwierciedlającymi sposób postrzegania w Polsce osób pracujących w tych organizacjach występują zależności statystycznie istotne. Jak wynika z tabeli 4.2.7, zależność taka nie istnieje w przypadku żadnej zmiennej, czego potwierdzeniem są wartości poziomu istotności 'p', wyraźnie przekraczające wartość graniczną 0,05. Stwierdzenia zawarte w hipotezach badawczych H1, H2 i H3 nie są więc prawdziwe w przypadku ankietowanych.

²⁷ B. Horn, W. Huang, *Comparison of Segmentation Approaches*, <https://www.decisionanalyst.com/whitepapers/comparesegmentation/> (dostęp: 4.04.2019).

Tabela 4.2.7.

Wyniki analizy zależności pomiędzy wskazywanymi przez przedstawicieli wyodrębnionych typów respondentów przyczynami braku zainteresowania uczelnią jako pracodawcą a ich opiniami na temat sposobu postrzegania w Polsce osób pracujących w uczelni

Analizowana zmienna	Wartość testu chi-kwadrat	Wartość współczynnika V-Cramera	Poziom istotności 'p'
Brak perspektyw rozwoju zawodowego	2,081	0,138	0,721
Niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej	3,439	0,178	0,487
Niskie płace	5,403	0,248	0,248
Negatywne ogólne wrażenia ze studiów	2,517	0,151	0,642
Negatywne doświadczenia jako studenta związane z kontaktami z wykładowcami	3,271	0,172	0,513
Chęć zerwania jakichkolwiek kontaktów z uczelniami	1,034	0,097	0,905
Mniejsza niż w innych miejscach ilość wolnego czasu	2,721	0,159	0,606

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania pozwalają na stwierdzenie, że większość respondentów reprezentujących młodych potencjalnych pracowników niezmiennie od 2016 r. nie jest zainteresowana podjęciem pracy w uczelni. Co prawda, jako przyczyna takiego stanu cały czas na pierwszym miejscu wskazywana jest „chęć wykorzystania zdobytej podczas studiów wiedzy i umiejętności w pracy w innym miejscu niż uczelnia”, która nie ma negatywnego wydźwięku wizerunkowego. Jednak w analizowanym okresie wyraźnie rośnie znaczenie „chęci zerwania jakichkolwiek kontaktów z uczelnią”, mającej już zdecydowanie niekorzystny wydźwięk. Co prawda, dwie przyczyny odzwierciedlające negatywne postrzeganie uczelni w roli pracodawcy niezmiennie zajmują ostatnie pozycje w hierarchii („niski prestiż społeczny” oraz „wstyd z powodu miejsca pracy”), jednak już sam fakt niechęci wobec podjęcia pracy w uczelni świadczy o jej niekorzystnym wizerunku w roli pracodawcy. Uwzględniając wskazywane przez ankietowanych przyczyny braku zainteresowania zatrudnieniem w uczelni zidentyfikowano trzy typy osób. W przypadku żadnej z przyczyn wymienianych przez przedstawicieli każdej z tych grup nie stwierdzono występowania zależności statystycznie istotnej między daną przyczyną a opiniami ankietowanych na temat sposobu postrzegania w Polsce osób pracujących

w uczelni. Można tym samym powiedzieć, że stwierdzenia zawarte w hipotezach badawczych H1, H2 i H3 nie są prawdziwe w przypadku respondentów.

Oczywiście przeprowadzone badania mają pewne ograniczenia, do których należy ich 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 zainteresowania uczelniami w roli pracodawców planowane jest poszerzenie każdego 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 kontynuowanie w przyszłości, aby możliwe było prowadzenie analiz porównawczych także w ujęciu czasowym.

Bibliografia

- Abdi H., Williams L.J., *Principal Component Analysis*, "Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics" 2010, vol. 2, no. 4, s. 433–459.
- Adkins A., Rigoni B., *Millennials Want Jobs to Be Development Opportunities*, 2016, <https://www.gallup.com/workplace/236438/millennials-jobs-development-opportunities.aspx> (dostęp: 28.12.2019).
- Ahmad N.A., Salina D., *Engaging People with Employer Branding*, "Procedia Economics and Finance" 2016, vol. 35, s. 690–698.
- Baruk A., *Contentment of Employees vs their Prosumeric Activity in the Scope of Recommending an Employer*, "Journal of Business and Industrial Marketing" 2017, vol. 32, no. 5, s. 742–751.
- Bondos I., *Store Price Image – the Power of Perception*, "International Journal of Synergy and Research" 2016, vol. 5, s. 37–44.
- Boštjančič E., Slana Z., *The Role of Talent Management Comparing Medium-Sized and Large Companies – Major Challenges in Attracting and Retaining Talented Employees*, "Frontiers in Psychology" 2018, vol. 9, s. 1750.
- Bucko J., Kakalejčík L., Ferencová M., *Online Shopping: Factors that Affect Consumer Purchasing Behaviour*, "Cogent Business & Management" 2018, vol. 5, no. 1, s. 1–15.
- Budzyński W., *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa 2002.
- Chhiner N., Russo A.M., *An Exploration of Employer Perceptions of Graduate Student Employability*, "Education + Training" 2018, vol. 60, no. 1, s. 104–120.
- Gilani H., Cunningham L., *Employer Branding and its Influence on Employee Retention: A Literature Review*, "The Marketing Review" 2017, vol. 17, no. 2, s. 239–256.
- Hadi N.U., Ahmed S., *Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention*, "Administrative Sciences" 2018, vol. 8, no. 44.

- Hadi N.U., Naziruddin A., Ilham S., *An Easy Approach to Exploratory Factor Analysis: Marketing Perspective*, "Journal of Educational and Social Research" 2016, vol. 6, s. 215–223.
- Hamidzadeh A., Fadardi M.M., *The Brand of an University as an Employer*, "Human Systems Management" 2019, vol. 38, no. 1, s. 73–86.
- Hanaysha J., *An Examination of the Factors Affecting Consumer's Purchase Decision in the Malaysian Retail Market*, "PSU Research Review" 2018, vol. 2, no. 1, s. 7–23.
- Highhouse S., Brooks M.E., Greguras G., *An Organizational Impression Management Perspective on the Formation of Corporate Reputations*, "Journal of Management" 2009, vol. 35, s. 1481–1493.
- Horn B., Huang W., *Comparison of Segmentation Approaches*, <https://www.decisionanalyst.com/white-papers/comparesegmentation/> (dostęp: 4.04.2019).
- <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/corporate-image>, dostęp: 28.12.2019.
- King B.M., Rosopa P.J., Minium E.W., *Statistical Reasoning in the Behavioral Sciences*, Wiley, New Jersey 2018.
- Lievens F., Slaughter J.E., *Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know*, "The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior" 2016, vol. 3, s. 407–440.
- Lin L., Lu C., *The Influence of Corporate Image, Relationship Marketing, and Trust on Purchase Intention: The Moderating Effects of Word-of-mouth*, "Tourism Review" 2010, vol. 65, no. 3, s. 16–34.
- Özdemira A., Tozclub E., Şenc E., Ateşoğlu H., *Analyses of Word-of-mouth Communication and its Effect on Students' University Preferences*, "Procedia – Social and Behavioral Sciences" 2016, vol. 235, no. 24, s. 22–35.
- Ryńca R., Miško R., *Ocena wizerunku uczelni z uwzględnieniem instrumentów public relations na przykładzie szkół wyższych*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2016, nr 4(82), s. 223–237.
- Sułkowski Ł., *Rynkowe wyzwania szkolnictwa wyższego w Polsce*, „Forum Akademickie” 2019, <https://prenumeruj.forumakademickie.pl/fa/2019/05/kronika-wydarzen/rynkowe-wyzwania-szkolnictwa-wyzszego-w-polsce/#> (dostęp: 25.08.2019).
- Szreder M., *Losowe i nielosowe próby w badaniach statystycznych*, „Przegląd Statystyczny” 2010, vol. 4, s. 168–174.
- Tóth-Téglás T., Hlédik E., Fónadová L., *An Analysis of Employer Requirements of University Graduates*, "Acta Polytechnica Hungarica" 2016, vol. 13, no. 5, s. 169–188.
- Walters R., <https://www.robertwalters.com/content/dam/robert-walters/corporate/news-and-pr/files/whitepapers/attracting-and-retaining-millennials-UK.pdf> (dostęp: 28.12.2019).
- Yu S., Lee J., *The Effects of Consumers' Perceived Values on Intention to Purchase Upcycled Products*, „Sustainability” 2019, vol. 11, s. 1034.
- Zorfias A., Leemon D., *An Emotional Connection Matters More than Customer Satisfaction*, "Harvard Business Review" 2016, vol. 8, <https://hbr.org/2016/08/an-emotional-connection-matters-more-than-customer-satisfaction> (dostęp: 28.12.2019).