

Agnieszka Piotrowska-Piątek

## Analiza interesariuszy zewnętrznych szkół wyższych – identyfikacja i ocena ich znaczenia przez szkoły wyższe

W artykule podjęto problematykę relacji szkół wyższych w Polsce z otoczeniem. Głównym jego celem jest identyfikacja interesariuszy zewnętrznych szkół wyższych oraz określenie znaczenia, jakie nadają im te szkoły. Dla realizacji tych zamierzeń przeprowadzono analizę literatury przedmiotu a także badanie ankietowe wśród rektorów szkół wyższych. W świetle zaprezentowanych wyników można stwierdzić, że szkoły te status interesariusza przypisują wielu podmiotom ze swojego otoczenia. Ocena znaczenia, jakie im nadają, pozwoliła na stworzenie mapy interesariuszy szkół wyższych przez wyodrębnienie grup interesariuszy strategicznych, ważnych i pozostałych.

Słowa kluczowe: szkoły wyższe, zarządzanie szkołą wyższą, interesariusz zewnętrzny, teoria interesariuszy, mapowanie interesariuszy.

### Wprowadzenie

W świetle zmian, jakie obserwujemy w polskim systemie szkolnictwa wyższego, relacje szkół wyższych z interesariuszami zewnętrznymi stają się jednym z kluczowych wymiarów ich funkcjonowania. Zwiększenie oddziaływania podmiotów zewnętrznych na działalność szkół wyższych następuje pod wpływem co najmniej czterech, powiązanych ze sobą, czynników (Piotrowska-Piątek 2016, s. 129):

- intencji ustawodawcy, by system finansowania uczelni w coraz większym stopniu umożliwiał, ale i wymuszał pozyskiwanie środków od podmiotów zewnętrznych;
- wdrażania zmian w systemie szkolnictwa wyższego związanych z przystąpieniem do Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego;
- wyzwania dla procesu kształcenia, jakie niesie za sobą gospodarka typu *based knowledge*;

- polityką samych uczelni, które we współpracy z otoczeniem upatrują możliwości zwiększenia swojej rynkowej konkurencyjności.

Obecnie dąży się do instytucjonalizacji tych relacji przez powoływanie w strukturach szkół wyższych takich ciał jak konwenty czy rady interesariuszy. Szkoły wyższe współdziałają z otoczeniem przez różne formy edukacji ustawicznej (np. uniwersytety dziecięce), mechanizmy transferu wiedzy i komercjalizacji wyników badań naukowych (głównie w akademickich inkubatorach przedsiębiorczości oraz centrach transferu technologii) oraz udostępnianie swoich zasobów (np. infrastruktury).

Głównym celem artykułu jest analiza interesariuszy zewnętrznych szkół wyższych – ich identyfikacja oraz określenie znaczenia, jakie nadają im szkoły wyższe. Dla jego realizacji przeprowadzono analizę literatury przedmiotu, a także badanie ankietowe wśród rektorów szkół wyższych. W rozważaniach, w których odwoływano się do teorii interesariuszy (ang. *stakeholder theory*) R. Edwarda Freemana (1984), przyjęto, że interesariuszami zewnętrznymi szkoły wyższej są osoby i grupy osób z jej otoczenia, które w sposób intencjonalny lub nieintencjonalny mogą wpływać na realizację misji i strategii uczelni lub podlegać wpływowi w związku z działalnością uczelni.

---

Urząd Statystyczny w Kielcach  
ul. Zygmunta Wróblewskiego 2, 25-369 Kielce;  
Politechnika Świętokrzyska  
Wydział Zarządzania i Modelowania Komputerowego  
Al. Tysiąclecia Państwa Polskiego 7, 25-314 Kielce  
a.piotrowska-piatek@stat.gov.pl

Artykuł składa się z pięciu części, wprowadzenia oraz podsumowania. Sformułowania „uczelnia” oraz „szkoła wyższa” używane są zamiennie na określenie wszystkich instytucji szkolnictwa wyższego w Polsce.

## 1. Teoria interesariuszy

W naukach o zarządzaniu teoria interesariuszy wykorzystywana jest ze względu na jej pragmatyczny charakter w coraz szerszym zakresie. Znajduje zastosowanie w odniesieniu do organizacji różnego rodzaju (Trocki, Grucza 2004: 3), również *non-profit*<sup>1</sup>. W swej istocie nawiązuje do koncepcji planowania strategicznego, teorii systemowej, teorii organizacji, społecznej odpowiedzialności oraz zarządzania strategicznego.

Podstawowe jej założenia można sformułować następująco (Paliwoda-Matiolańska 2009: 55):

- Organizacja ma związki z różnymi grupami, które są nazywane jej interesariuszami; interesariusze wpływają na działalność organizacji i pozostają pod wpływem jej działalności.
- Teoria ta analizuje charakter relacji z punktu widzenia korzyści, jakie przynosi zarówno organizacji, jak i jej interesariuszom.
- Każdy z interesariuszy zabiega o wewnętrzną wartość, jego starania przyjmują formę oczekiwań (roszczeń).
- Teoria interesariuszy skupia się na procesie podejmowania decyzji (zaliczana jest zatem do teorii instrumentalnych w obszarze zarządzania strategicznego).

W koncepcji tej cele firmy i zakres odpowiedzialności moralnej kierownictwa zostały przededefiniowane. Zadaniem kierownictwa firmy staje się już nie maksymalizowanie zysku, ale troska o interesy wszystkich podmiotów związanych z firmą. Koncepcja interesariuszy wskazuje nowy mechanizm rozdzielania korzyści inny niż konkretny, ustalony raz na zawsze udział danych grup w sumie korzyści generowanych przez firmę (Stanny 2006: 139–140).

<sup>1</sup> Więcej na temat wykorzystania teorii interesariuszy w analizie relacji szkół wyższych z interesariuszami czytelnik znajdzie w artykule *Interesariusze zewnątrzni w misjach i strategiach rozwoju polskich uczelni* (Piotrowska-Piątek 2016).

## 2. Analiza interesariuszy

Istotę analizy interesariuszy Marek Lisiński określa jako ustalenie, a następnie zbadanie strategicznych partnerów organizacji (2004: 80). Podkreśla przy tym, że w literaturze przedmiotu brak jest jednoznacznych metodycznych wskazań dotyczących stosowania tej metody, a jedną z nielicznych jest propozycja Tomasza Kafła, który wskazuje następujące etapy postępowania badawczego (Kafel 2000: 48–59):

- identyfikacja interesariuszy organizacji;
- określenie hierarchii interesariuszy;
- charakterystyka czynników mających wpływ na zachowania interesariuszy organizacji;
- określenie celów, jakie stawiają sobie poszczególni interesariusze;
- określenie treści interakcji oraz zbadanie sposobu, w jaki ta interakcja zachodzi;
- określenie sposobu zmiany równowagi sił pomiędzy organizacją a interesariuszami na korzyść organizacji oraz kształtowania przyszłego zachowania się interesariuszy.

Podobnie wypowiadają się Jonathan Sutherland i Diane Canwell, wskazując, że analiza interesariuszy służy zidentyfikowaniu następujących ich cech (Sutherland, Canwell 2007: 7–8):

- relatywnego zakresu władzy i interesów każdego interesariusza;
- znaczenia i wpływu każdego interesariusza;
- różnorodnych interesów lub ról interesariusza;
- sieci i porozumień, do których należą.

Michał Trocki i Bartosz Grucza zwracają uwagę, że koncepcja interesariuszy ma charakter pragmatyczny, co oznacza, że służy nie tylko wyjaśnianiu, ale również rozwiązywaniu problemów zarządzania. Analiza interesariuszy, wpisując się w ten cel, obejmuje zdaniem cytowanych autorów trzy etapy (Trocki, Grucza 2004: 19–23):

- identyfikację interesariuszy, która polega na sporządzeniu listy możliwych interesariuszy w oparciu o zbieranie i opracowywanie poglądów, analizę dokumentacji, analizę ról, przy czym należy pamiętać, że na tym etapie nie dokonuje się selekcji interesariuszy ze względu na ich znaczenie;
- charakterystykę interesariuszy, która obejmuje ich opis ilościowy i jakościowy, uwzględniając jednocześnie ich roszczenia (oczekiwania),

podstawy egzekucji tych roszczeń (podstawy nawiązywania relacji) oraz określenie strategii w zakresie egzekucji roszczeń poszczególnych interesariuszy;

- określenie znaczenia poszczególnych interesariuszy, którego można dokonać przy wykorzystaniu schematu oceny, opierającego się na kryterium możliwości oddziaływania interesariuszy na organizację oraz artykulacji ich interesów (należy jednak pamiętać, że znaczenie poszczególnych interesariuszy określane jest każdorazowo dla konkretnej sytuacji organizacji).

Ocena interesariuszy, wykorzystująca zaprezentowany powyżej schemat, pozwala na wyodrębnienie trzech grup interesariuszy: strategicznych, ważnych oraz pozostałych.

Identyfikacja kluczowych interesariuszy, jak pisze Jarosław Domański, to dopiero pierwszy krok w procesie zarówno analizy otoczenia, jak i budowania relacji między nimi a organizacjami. Drugim jest określenie siły wpływu, jaki mogą wywierać na daną organizację, i ich wzajemnych powiązań. Trzecim krokiem jest zarządzanie relacjami kształtującymi się między organizacją a jej interesariuszami (Domański 2010: 137).

### 3. Interesariusze zewnętrzni szkół wyższych w Polsce

Krąg interesariuszy szkoły wyższej jest znacznie szerszy niż w przypadku innych organizacji (Fazlagić 2012: 187). Podobnego zdania jest Jerzy Wilkin, gdy pisze, że wyższe wykształcenie, podobnie zresztą jak kształcenie w ogóle, niesie za sobą wiele elementów prywatnych i społecznych, co sprawia, że dotyczy bardzo szerokiego grona interesariuszy (Wilkin 2009: 88). Z kolei Barbara Minkiewicz we wprowadzeniu do publikacji *Uczelnie i ich otoczenie* wskazuje, że interesariusze szkolnictwa wyższego to nie tylko bezpośredni i pośredni użytkownicy edukacji na poziomie wyższym, ale także różne ciała pośredniczące w kontaktach między uczelniami a państwem (Minkiewicz 2003: 9).

Wydaje się niemożliwym wskazanie skończonego i kompletnego wykazu zewnętrznych interesariuszy szkół wyższych. Podyktowane jest

to mnogością ról, jakie pełnią uczelnie w rozwoju społeczno-gospodarczym regionu i kraju, oraz dużą kontekstowością samych relacji. Analiza literatury przedmiotu potwierdza, że omawiając katalog interesariuszy szkół wyższych, różni autorzy przypisują status interesariusza wielu podmiotom i grupom z ich otoczenia (por. Zeller 2007; Iwankiewicz-Rak 2004). Wynika to z wielości i heterogeniczności tych relacji. Przemawia również za szerokim definiowaniem pojęcia interesariusza zewnętrznego szkoły wyższej. Na potrzebę przyjęcia takiej perspektywy wskazują również przeprowadzone badania własne autorki.

### 4. Metodyka i organizacja badania

W celu zbadania, jakie podmioty z otoczenia zewnętrznego szkoły wyższej (a przede wszystkim osoby nimi zarządzające) uznają za swoich interesariuszy zewnętrznych oraz jakie znaczenie im nadają, przeprowadzono badanie empiryczne<sup>2</sup>. Objęto nim wszystkie szkoły wyższe działające pod nadzorem Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego (N-377). Operat do badań stanowił wykaz uczelni publicznych i niepublicznych o statusie uczelni działającej, który ustalono na podstawie<sup>3</sup>:

- rejestru uczelni niepublicznych i związków uczelni niepublicznych, dostępnego w systemie POL-on (N-282),
- wykazu publicznych uczelni akademickich (N-59),
- wykazu państwowych wyższych szkół zawodowych (N-36).

Badanie przeprowadzono w formie indywidualnej ankiety pocztowej skierowanej do rektorów

<sup>2</sup> Badanie miało szerszy zakres niż prezentowany artykuł. Poprzedzał je pilotaż przeprowadzony w czterech szkołach wyższych na terenie województwa świętokrzyskiego: jednej publicznej uczelni akademickiej oraz trzech uczelniach niepublicznych. W trakcie pilotażu ankietę wypełniali prorektorzy właściwi ds. badań naukowych i współpracy regionalnej.

<sup>3</sup> Operat ustalony na podstawie podanych rejestrów skonfrontowano dodatkowo z informacjami prezentowanymi na stronach internetowych szkół wyższych. W grupie uczelni niepublicznych kilkanaście szkół widniejących w rejestrze uczelni niepublicznych i związków uczelni niepublicznych nie prowadziło działalności i było w trakcie likwidacji.

uczelnia<sup>4</sup> w okresie od stycznia do lutego 2015 r. W celu osiągnięcia maksymalnej kompletności badania w trakcie procesu zbierania materiału badawczego w stosunku do każdej uczelni, od której nie otrzymano w określonym czasie wypełnionej ankiety, podjęto próbę kontaktu telefonicznego lub/i mailowego. Ostateczny zwrot ankiet dla poszczególnych typów szkół przedstawiał się następująco:

- w grupie publicznych uczelni akademickich uzyskano 31 poprawnie wypełnionych ankiet, co stanowi 52,5% zbiorowości w tej grupie szkół;
- w grupie państwowych wyższych szkół zawodowych uzyskano 18 poprawnie wypełnionych ankiet, co stanowi 50% zbiorowości w tej grupie szkół;
- w grupie uczelni niepublicznych uzyskano 51 poprawnie wypełnionych ankiet, co stanowi 18,1% zbiorowości w tej grupie szkół.

Jak widać, w efekcie nie było to badanie pełne (pomimo pierwotnego zamiaru), a kompletność jego realizacji wyniosła 26,5%. Z uwagi jednak na to, że co druga publiczna uczelnia akademicka, co druga państwowa wyższa szkoła zawodowa oraz prawie co piąta uczelnia niepubliczna wzięły udział w badaniu, należy założyć, że stanowią one dobrą reprezentację zbiorowości. Nie ma bowiem metody na ustalenie *post factum* losowości próby. Podobnie sam przedmiot badań jest na tyle mało rozpoznany, że nie ma w zasadzie możliwości bezpośredniego odnoszenia własnych wyników do badań empirycznych innych autorów.

Po analizie literatury przedmiotu, całokształtu regulacji<sup>5</sup> i uwarunkowań związanych z funk-

<sup>4</sup> Adresatem ankiety byli rektorzy oraz prorektorzy ds. badań naukowych i współpracy regionalnej, w kilku przypadkach ankietę wypełniali upoważnieni przez rektora dziekani bądź pełnomocnicy rektora ds. kontaktów z otoczeniem. Część pytań w kwestionariuszu ankiety dotyczyła wyników działalności akademickich inkubatorów przedsiębiorczości oraz centrów transferu technologii (to zagadnienie nie jest prezentowane w niniejszym artykule) – na te pytania odpowiedzi udzielali wskazani przez rektora kierownicy/pracownicy tych jednostek.

<sup>5</sup> Chodzi m.in. o analizę dotyczącą składu konwentu (kolegialnego ciała szkół wyższych), do którego należą interesariusze zewnętrzni. Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym z 27 lipca 2005 roku, DzU z 2005 r. Nr 164, poz. 1365 (z późn. zm), art. 65.

cjonowaniem szkół wyższych oraz w efekcie wcześniejszych badań własnych autorki<sup>6</sup> w trakcie badania przyjęto katalog interesariuszy zaprezentowany w tabeli 1<sup>7</sup>. Należy pamiętać, że wyodrębnione kategorie nie mają charakteru całkowicie rozłącznego, często te same podmioty występują w podwójnej roli (np. władze samorządowe są również pracodawcami, podobnie jak przedstawiciele gospodarki). Należy jednak pamiętać, że każdy z wyodrębnionych podmiotów ma określone – bezpośrednie i pośrednie – oczekiwania (roszczenia) względem szkół wyższych, które czynią go interesariuszem (przez możliwość wywierania wpływu intencjonalnego lub nieintencjonalnego na realizację misji i strategii szkoły wyższej bądź podlegania temu wpływowi). Dla przykładu, samorzady zawodowe oczekują kształcenia zgodnie z normatywami i potrzebami danej grupy zawodowej, współpracy w budowaniu etosu danego zawodu, prowadzenia badań dedykowanych problemom dyscypliny naukowej właściwej dla danego samorządu.

## 5. Prezentacja wyników badania

Po zaprezentowaniu respondentom definicji interesariusza zewnętrznego szkoły wyższej<sup>8</sup> poproszono ich o określenie, którym podmiotom z otoczenia zewnętrznego przypisują taki status. Rozkład odpowiedzi zaprezentowano w tabeli 1.

Jak widać, do czterech najczęściej wskazywanych kategorii interesariuszy możemy zaliczyć: pracodawców, przedstawicieli gospodarki, władze samorządowe oraz instytucje rynku pracy. W kafeferii oprócz kategorii interesariuszy wymienionych powyżej respondenci mieli możliwość wskazania innych podmiotów, które uczelnia uznaje za swojego interesariusza. Z takiej możliwości skorzystało sześciu respondentów. Zanotowano takie odpowiedzi, jak: przedstawiciele środowiska

<sup>6</sup> Analiza treści misji i strategii szkół wyższych (Piotrowska-Piątek 2016) oraz analiza statutów szkół wyższych w punktach dotyczących składu i uprawnień konwentów szkół wyższych (Piotrowska-Piątek 2014).

<sup>7</sup> W tabeli obok określenia danej kategorii interesariusza wprowadzono kody literowe, którymi autorka posłużyła się w swoich analizach.

<sup>8</sup> W instrukcji wypełniania kwestionariusza ankiety.

Tabela 1. Interesariusze zewnętrzni szkół wyższych w Polsce (N=99)

Kod	Kategorie interesariuszy uczelni	Odsetek wskazań ogółem (%)
K	Pracodawcy	81,8
M	Przedstawiciele gospodarki	72,7
F	Władze samorządowe	67,7
L	Instytucje rynku pracy	66,7
B	Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego	61,6
A	Polska Komisja Akredytacyjna	59,6
W	Spółeczności lokalne	59,6
E	Regionalne władze administracji rządowej	58,6
H	Studenci	55,6
J	Absolwenci	54,5
G	Przyszli studenci	52,5
U	Media i instytucje opiniotwórcze	52,5
T	Szkoły ponadgimnazjalne	48,5
R	Instytucje badawczo-rozwojowe	47,5
P	Towarzystwa naukowo-techniczne i twórcze	45,5
D	Spółeczeństwo	42,4
N	Samorządy zawodowe	42,4
S	Instytucje edukacji ustawicznej	35,4
C	Instytucje akredytacji środowiskowej	33,3
O	Inne szkoły wyższe	33,3
I	Rodzice studentów	19,2
Z	Inni*	6,1

\* Kategorię *inni* z uwagi na małą liczebność pominięto w dalszej analizie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

służb mundurowych (w szczególności lokalnych), instytucje Unii Europejskiej (respondent nie sprecyzował jednak, o jakie instytucje chodzi), sieci oraz stowarzyszenia regionalne i ogólnopolskie.

Poproszono rektorów, aby ocenili siłę oddziaływania podmiotów, które uczelnia uznaje za swoich interesariuszy, w skali od 0 do 9 (gdzie

1 oznaczało ocenę najniższą, 9 najwyższą, a 0 brak danej cechy) wg następujących kryteriów (cech):

- możliwości oddziaływania interesariusza na uczelnię,
- możliwości artykulacji oczekiwań interesariusza względem uczelni.

Do analizy rozkładów wyborów respondentów wykorzystano średnią arytmetyczną, wyniki przedstawiono w tabeli 2. Zaprezentowaną hierarchię ocen poszczególnych kryteriów wzbogacono o wyniki obserwacji korelacji według Spearmana. Respondenci dość równomiernie ocenili obydwa kryteria ( $R_s = 0,968$ ).

Wyniki uzyskane dzięki posłużeniu się schematem wyodrębniania grup interesariuszy z uwagi na ocenę ich znaczenia dla organizacji (zaprezentowanym w części drugiej artykułu) wykorzystano do stworzenia mapy interesariuszy zewnętrznych szkół wyższych w Polsce. Zastosowano podejście zaproponowane przez Trockiego i Gruczę (2004: 23–24). Nawiązuje ono do metodyki mapowania interesariuszy Gerry'ego Johnsona i Kevana Scholesa, którzy proces ten określają jako identyfikację oczekiwań interesariuszy i ich władzy, a także wsparcie w ustalaniu priorytetów zarządczych (Johnson, Scholes 1999: 215–247)<sup>9</sup>.

Zaprezentowana mapa interesariuszy szkół wyższych jest dziewięciopolową macierzą, opartą, jak wcześniej wspomniano, na dwóch wymiarach: możliwości artykulacji oczekiwań interesariusza wobec uczelni oraz możliwości oddziaływania interesariusza na uczelnię. Sytuując na mapie poszczególnych interesariuszy, wyodrębniono trzy grupy: interesariuszy strategicznych, ważnych oraz pozostałych (ryc. 1).

Grupę strategicznych interesariuszy szkół wyższych tworzą Polska Komisja Akredytacyjna (PKA), Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSzW) oraz studenci. Dwa pierwsze podmioty współtworzą otoczenie regulacyjne uczelni

<sup>9</sup> W ujęciu Johnsona i Scholesa składa się on z oceny dwóch problemów: 1) w jaki sposób zainteresowane grupy interesariuszy „odciskają” swoje oczekiwania na strategicznych wyborach organizacji (wymiar: stopień zainteresowania); 2) czy interesariusze mają środki, aby wpływać na organizację (wymiar: władza, którą określają jako mechanizm wpływania oczekiwań na strategię). Efektem tego procesu jest macierz władzy/zainteresowania, która określa cztery strategie postępowania z interesariuszami.

Tabela 2. Ocena możliwości oddziaływania interesariuszy na uczelnię oraz artykulacji ich oczekiwań wobec uczelni w opinii rektorów\*

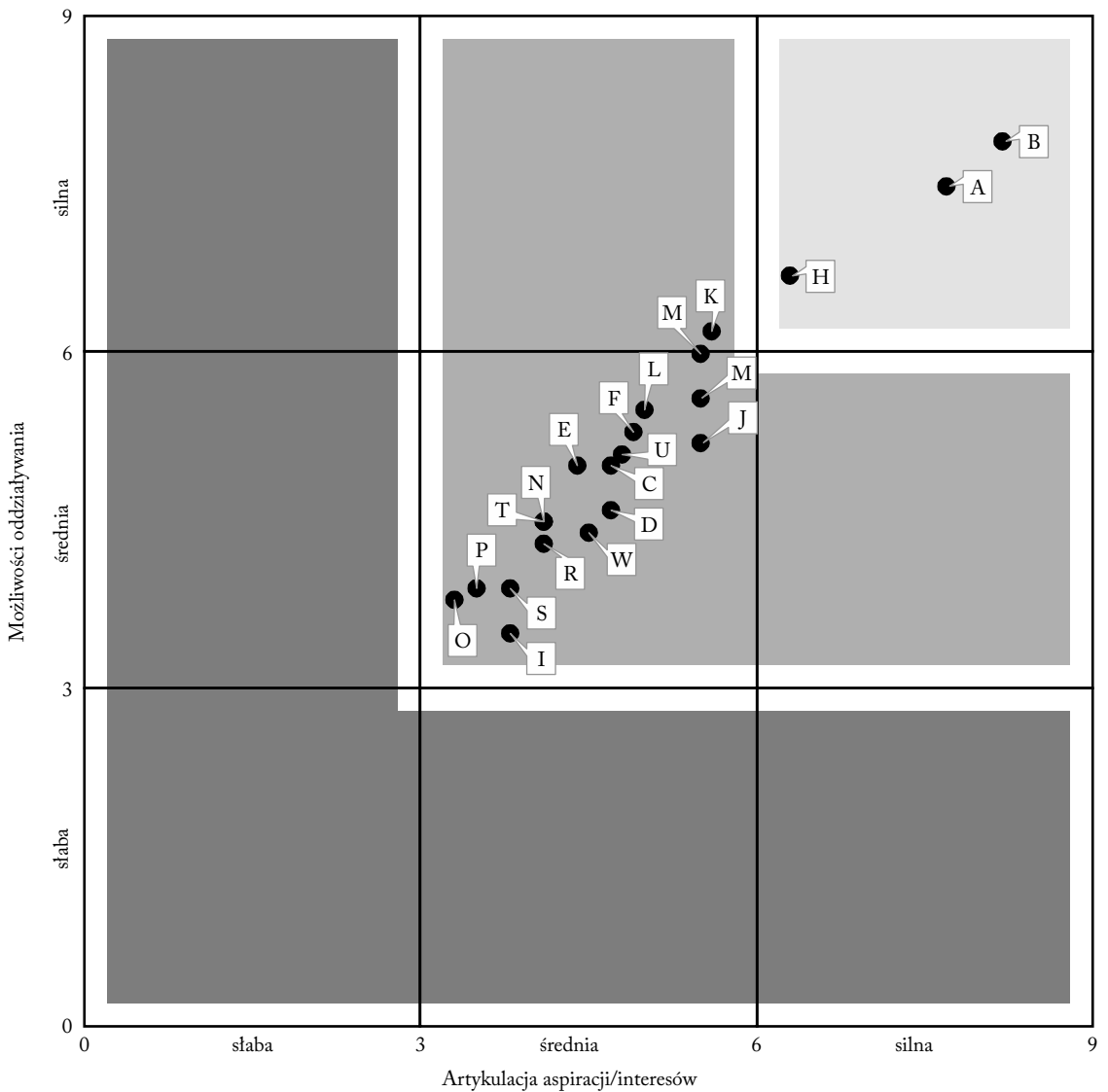
Kategorie interesariuszy uczelni	Możliwość oddziaływania na uczelnię	Możliwość artykulacji oczekiwań wobec uczelni
Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego	8,2	7,9
Polska Komisja Akredytacyjna	7,7	7,5
Studenci	6,3	6,7
Pracodawcy	5,6	6,2
Przyszli studenci	5,5	6,0
Absolwenci	5,5	5,6
Przedstawiciele gospodarki	5,5	5,5
Instytucje rynku pracy	5,0	5,3
Władze samorządowe	4,9	5,2
Media i instytucje opiniotwórcze	4,8	5,0
Instytucje akredytacji środowiskowej	4,7	5,0
Spółeczeństwo	4,7	5,0
Spółeczności lokalne	4,5	4,6
Regionalne władze administracji rządowej	4,4	4,5
Samorządy zawodowe	4,1	4,5
Instytucje badawczo-rozwojowe	4,1	4,4
Szkoły ponadgimnazjalne	4,1	4,3
Rodzice studentów	3,8	3,9
Instytucje edukacji ustawicznej	3,8	3,9
Towarzystwa naukowo-techniczne i twórcze	3,5	3,8
Inne szkoły wyższe	3,3	3,5

\* Interesariusze uporządkowani wg przeciętnych ocen kryterium „możliwość oddziaływania na uczelnię”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

i warunkują ich działalność w obszarach podstawowych misji akademickich – kształcenia, prowadzenia badań naukowych oraz współdziałania z otoczeniem (tzw. trzecia misja uczelni). PKA jest w Polsce jedyną instytucją akredytacyjną oceniającą jakość kształcenia w ramach oceny programowej i instytucjonalnej we wszystkich szkołach wyższych działających na podstawie ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym. Pozytywna ocena jakości kształcenia na danym kierunku dokonywana przez PKA jest warunkiem koniecznym prowadzenia kształcenia. MNiSzW

sprawuje nadzór nad zgodnością działań uczelni z przepisami prawa (ład zewnętrzny) oraz ładem wewnętrznym uczelni przez m.in.: określanie warunków, jakie muszą spełniać jednostki organizacyjne uczelni, aby prowadzić studia na określonym kierunku, poziomie i o określonym profilu kształcenia, a także podstawowych zasad i kryteriów oceny programowej i instytucjonalnej. Studenci, jak określił to Guy Neave, zawsze byli interesariuszami szkół wyższych (niezależnie od funkcjonującego modelu uczelni – dopisek Autorki), choć konkretne zasady



- ☐ interesariusze strategiczni
- ▒ interesariusze ważni
- pozostali interesariusze

Legenda:

- |  |  |
|--|--|
| A – Polska Komisja Akredytacyjna             | B – Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego    |
| C – instytucje akredytacji środowiskowej     | D – społeczeństwo                            |
| E – regionalne władze administracji rządowej | F – władze samorządowe                       |
| G – przyszli studenci                        | H – studenci                                 |
| I – rodzice studentów                        | J – absolwenci                               |
| K – pracodawcy                               | L – instytucje rynku pracy                   |
| M – przedstawiciele gospodarki               | N – samorządy zawodowe                       |
| O – inne szkoły wyższe                       | P – towarzystwa naukowo-techniczne i twórcze |
| R – instytucje badawczo-rozwojowe            | S – instytucje edukacji ustawicznej          |
| T – szkoły ponadgimnazjalne                  | U – media i instytucje opiniotwórcze         |
| W – społeczności lokalne                     | Z – inni                                     |

Rycina 1. Mapa interesariuszy szkół wyższych w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

i warunki zależały od splecionej sieci powiązań (Neave 2003: 21). Wielu autorów, rozważając zagadnienie interesariuszy zewnętrznych szkół wyższych, wskazuje na pierwszoplanową rolę studentów (por. Dąbrowska 2006).

Innych, zidentyfikowanych w postępowaniu badawczym interesariuszy zaliczono do grupy interesariuszy ważnych, aczkolwiek ocena ich znaczenia z uwagi na przyjęte kryteria jest zróżnicowana. Stosunkowo najniżej oceniono znaczenie innych szkół wyższych, instytucji edukacji ustawicznej, rodziców studentów oraz towarzystw naukowo-technicznych i twórczych. Podmioty te w opinii rektorów szkół wyższych mają najmniejsze możliwości artykulacji swoich oczekiwań (roszczeń) wobec uczelni oraz możliwości oddziaływania (wywierania wpływu).

## Podsumowanie

Problematyka analizy i mapowania interesariuszy nie jest szeroko omawiana w literaturze przedmiotu, niewiele również prowadzi się prac badawczych w tym zakresie, szczególnie w odniesieniu do samej metodyki. Proces ten jest punktem wyjścia w procesie zarządzania relacjami z interesariuszami, czyli opracowania strategii i sposobów postępowania z nimi.

W świetle zaprezentowanych w artykule wyników do czterech najczęściej wskazywanych przez rektorów kategorii interesariuszy zewnętrznych należy zaliczyć: pracodawców, przedstawicieli gospodarki, władze samorządowe oraz instytucje rynku pracy. Wyniki takie nie są zaskakujące. Uczelnie, z uwagi na uwarunkowania formalne, są obecnie zobligowane do konsultowania programów kształcenia z interesariuszami właściwymi dla danego kierunku kształcenia. Ci interesariusze mają „rzeczywistą” wiedzę o potrzebach społeczeństwa i gospodarki w zakresie kwalifikacji absolwentów szkół wyższych. Z pewnością na wynik taki wpływa również fakt, że podmioty te wchodzi w skład konwentów uczelni – kolegialnych ciał, które są obligatoryjne w przypadku struktur państwowych wyższych szkół zawodowych, ale również często występują w publicznych uczelniach akademickich.

Warto zwrócić uwagę na wyniki drugiej części badania, które dotyczyły oceny znaczenia, jakie nadają interesariuszom szkoły wyższe. Analizując rozkłady ocen, można wyciągnąć wniosek, że możliwość oddziaływania danego interesariusza na uczelnię związana jest ściśle z możliwością artykulacji jego oczekiwań względem uczelni. Skuteczna artykulacja oczekiwań interesariuszy z kolei jest możliwa najczęściej w sytuacji relacji formalnych, o charakterze kontraktowym, a więc w ramach działań zinstytucjonalizowanych. Z uwagi na przyjęte wymiary oceny do grupy strategicznych interesariuszy zaliczono PKA i MNiSzW – interesariuszy, którzy tworzą otoczenie regulacyjne szkół wyższych, oraz studentów – interesariuszy o charakterze regulacyjno-rynkowym.

Szkoły wyższe, jako ważny element polityki publicznej państwa, podlegają uwarunkowaniom (regulacjom) tworzącym zewnętrzny i wewnętrzny ład ich funkcjonowania. Równocześnie coraz częściej muszą zderzać się z rynkiem i jego zasadami.

Zaprezentowane w artykule wyniki i wnioski należy traktować jako głos w dyskusji dotyczącej problematyki zarządzania szkołami wyższymi w aspekcie ich relacji z otoczeniem. W procesie oceny znaczenia poszczególnych interesariuszy należy pamiętać o dużej wadze kontekstowości. Pokazują to wyniki prezentowanego badania. Odnosząc się tylko do jednego przykładu: pracodawcy, odbierani stosunkowo najczęściej jako interesariusze zewnętrzni (81,8% wskazań), oceniani pod kątem znaczenia, jakie przypisują im szkoły wyższe, nie znaleźli się w grupie interesariuszy strategicznych. W praktyce oznacza to, że mapy interesariuszy są perceptualnymi odzwierciedleniami znaczenia poszczególnych interesariuszy, jakie nadaje im organizacja w danym momencie.

## Bibliografia

Dąbrowska, M. (2006). Universities in a knowledge-based society – their role and challenges they have to face. W: K. Leja (red.), *Problemy zarządzania w uczelni opartej na wiedzy*. Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.



Domański, J. (2010). *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*. Warszawa: Wolters Kluwer.

Fazlagić, J. (2012). USP szkoły wyższej. W: M. Kaczmarczyk (red.), *Uczelnie w przestrzeni publicznej. Zarządzanie, marketing, public relations*. Sosnowiec: Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Humanitas.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Iwankiewicz-Rak, B. (2004). Zarządzanie marketingowe szkołą wyższą. W: G. Nowaczyk, Kolasiński, M. (red.), *Marketing szkół wyższych*. Poznań: Wyższa Szkoła Bankowa.

Johnson, G., Scholes, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy*. London et al.: Prentice Hall Europe.

Kafel, T. (2000). Metodologiczne aspekty analizy mikrootoczenia organizacji. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 554, 39–55.

Lisiński, M. (2004). *Metody planowania strategicznego*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Minkiewicz, B. (2003). *Uczelnie i ich otoczenie. Możliwości i formy współdziałania*. Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej.

Neave, G. (2003). Perspektywa interesariuszy w ujęciu historycznym. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 1 (21), 19–39.

Paliwoda-Matiolańska, A. (2009). *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.

Piotrowska-Piątek, A. (2014). Relacje szkół wyższych z interesariuszami zewnętrznymi. Konwent jako

organizacja pomostowa. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria Organizacja i Zarządzanie*, 76, 167–178.

Piotrowska-Piątek, A. (2016). Interesariusze zewnętrzni w misjach i strategiach rozwoju polskich uczelni. *Edukacja*, 1 (136), 129–141.

Stanny, D. (2006). W czym interesie powinna działać firma? M. Friedman kontra W.M. Evan i R.E. Freeman. *Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym*, 9 (1), 133–141.

Sutherland, J., Canwell, D. (2007). *Klucz do zarządzania strategicznego. Najważniejsze teorie, pojęcia, postacie* (tłum. Z. Dziedzic). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Trocki, M., Grucza, B. (2004). *Analiza interesariuszy*. Warszawa: Bizzare.

Wilkin, J. (2009). Ekonomiczno-finansowe uwarunkowania rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce. W: *Polskie szkolnictwo wyższe. Stan, uwarunkowania, perspektywy* (oprac. R.Z. Morawski). Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.

Zeller, P. (2007). University management relationship marketing perspective. W: K. Leja (red.), *Management Issue in Knowledge-based University*. Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.

#### Akty prawne

Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym z 27 lipca 2005 roku. DzU z 2005 r. Nr 164, poz. 1365 (z późn. zm).

## An analysis of external stakeholders in higher education institutions: The schools' identification and assessment of the stakeholders' impact

The paper discusses the issue of cooperation of higher education institutions (HEIs) with their environment. Its main aim is to identify HEIs' external stakeholders and to determine the importance that HEIs give them. The Author discusses this problem by analyzing the literature and the results of her own survey among rectors of HEIs. In light of the presented results, HEIs give the stakeholder status to many entities from their environment. Evaluation of their importance makes it possible to map them by dividing them into strategic, important, and others stakeholders.

Keywords: higher education institutions, management of higher education institutions, external stakeholders, stakeholder theory, stakeholders' mapping.