



Anna Krajewska-Smardz*, Wojciech Fedyk, Janusz Olearnik
AKADEMIA WYCHOWANIA FIZYCZNEGO WE WROCŁAWIU

RELACJE UCZELNI O PROFILU TURYSTYCZNYM Z PODMIOTAMI SEKTORA TURYSTYKI

Abstract

Relationships between universities of tourist profile and tourist sector organizations

The issue of the article refers to the modern forms of cooperation between universities of tourist profile and tourist sector organizations. Recently, the cooperation has increased, therefore the paper focuses on several organizations of the tourist sector, significant for universities of tourist profile in the context of shaping and maintaining relationships. Particularly important is the cooperation with the business sector, public administration, associations and organizations operating in the tourism industry. The purpose of the article is to explain the management of relationships between universities and tourist sector organizations, and to articulate the benefits that can be achieved by universities of tourist profile. The paper is based on the literature. In addition, the authors applied the method of deduction and observation.

Key words: relationship management, university of tourist profile, university stakeholders, tourist sector organizations

Słowa kluczowe: zarządzanie relacjami, uczelnia o profilu turystycznym, interesariusze uczelni, podmioty gospodarki turystycznej

WPROWADZENIE

Rynek usług edukacyjnych szkół wyższych w Polsce znajduje się w sytuacji kryzysowej, wynikającej z wielu uwarunkowań, m.in. niekorzystnych zmian demograficznych, silnej konkurencji, konieczności dostosowania procedur obowiązujących w szkolnictwie wyższym do standardów Unii Europejskiej. W kontekście coraz większych wymagań płynących z otoczenia (bliższego i dalszego)¹ dużego znaczenia nabiera podjęcie przez uczelnie współpracy z podmiotami tego otoczenia oraz zarządzanie zbudowanymi relacjami.

Do zidentyfikowania interesariuszy, z którymi uczelnia wchodzi w bliższe bądź dalsze relacje, służy analiza otoczenia podmiotowego. Niezbędne jest uwzględnienie podmiotów otoczenia w formułowaniu ce-

łów strategicznych szkoły wyższej, ponieważ interesariuszy wiąże z organizacją pośredni lub bezpośredni „interes”, który może być bliski lub odległy w czasie. Krzak (2011) w odniesieniu do uczelni definiuje interesariuszy jako osoby lub podmioty zainteresowane (w znaczeniu „mające interes”) działalnością danej organizacji i ponoszące różnego typu ryzyko związane z jej funkcjonowaniem (s. 153). Natomiast Brdulak (2011) akcentuje, że do zadań jednostek szkolnictwa wyższego należy tworzenie wartości dla interesariuszy.

Warto w tym miejscu odnotować, że istotnym uwarunkowaniem funkcjonowania współczesnej organizacji (tu wydaje się także, że w odniesieniu do szkoły wyższej o profilu turystycznym) jest zdaniem części autorów (por. m.in. Perechuda i Sobińska 2008) wpływ otoczenia, które hamuje intensywne działania (tzw. turbulencje otoczenia² – pewna

* Autor korespondencyjny

¹ W literaturze przedmiotu problematyka definiowania „otoczenia” i jego składowych elementów jest szeroko reprezentowana m.in. w pracach: Griffina (2004), Bielskiego (1996), Bolesty-Kużki (1997).

² Perechuda i Sobińska (2008) wprost stwierdzają, że „turbulentne otoczenie wymaga natychmiast pewnej antycypacji sposobów reagowania organizacji; w szczególności jej uczestnicy muszą podejmować działania w oparciu o szybki cykl kre-

nieprzewidywalność wymagająca szybkiej diagnozy³ i reakcji) oraz wywołuje zjawisko oczekiwanej „elastyczności organizacji”⁴ (tu na rynku edukacji proturystycznej).

Efektom przeprowadzonej analizy otoczenia podmiotowego szkoły wyższej powinno być:

- zidentyfikowanie interesariuszy,
- określenie siły wpływu interesariuszy na działalność uczelni,
- wyszczególnienie czynników mających wpływ na zachowania interesariuszy w sektorze usług edukacyjnych (poznanie oczekiwań interesariuszy),
- określenie relacji zachodzących między szkołą wyższą a interesariuszami.

Jak podkreśla Pluta-Olearnik (2009), uczelnie powinny budować i rozwijać relacje z praktyką gospodarczą i organizacjami społecznymi, a także podejmować współpracę z niezależnymi instytucjami badawczymi oraz zachęcać do udziału w życiu uczelni przedstawicieli lokalnej administracji, biznesu czy absolwentów.

Przewiduje się, że współpraca uczelni ze wskazanymi powyżej pomiotami otoczenia będzie miała szczególne znaczenie dla uczelni, które zadeklarowały prowadzenie praktycznego profilu kształcenia⁵, co ma wyjątkowo silne konotacje ze zidentyfikowanymi potrzebami rynku turystycznego w odniesieniu do charakteru wykształcenia absolwentów –

owania wiedzy lub też poprzez tworzenie nowej wiedzy” (s. 20).

³ Szerzej: Nalepka i Bak (2012), s. 141–153.

⁴ Szerzej o „elastyczności organizacji” piszą m.in.: Krupski (2006), Chajęcki i wsp. (2012).

⁵ Projekt z dnia 16 lipca 2013 r. Ustawy o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym oraz o zmianie niektórych innych ustaw precyzuje, że profil praktyczny kształcenia to profil programu kształcenia obejmującego moduły zajęć służące zdobywaniu przez studenta umiejętności praktycznych i kompetencji społecznych, realizowany przy założeniu, że ponad połowa programu studiów określonego w punktach ECTS obejmuje zajęcia praktyczne kształtujące te umiejętności i kompetencje, w tym umiejętności uzyskiwane na zajęciach warsztatowych, które są prowadzone przez osoby posiadające doświadczenie zawodowe zdobyte poza uczelnią (Projekt... 2013).

przyszłych kadr⁶ przemysłu turystycznego (por. m.in. Sołtysik i wsp. 2012, Fedyk i Pałiga 2012, Pstrocka-Rak 2012).

W tle tych rozważań nasuwa się spostrzeżenie, że charakter (w tym zasięg, częstotliwość, jakość) relacji organizacji (uczelni) z ich otoczeniem zewnętrznym staje się jednym z istotnych czynników determinujących skuteczność działania na współczesnym rynku, a cechy i poziom (faza, cykl)⁷ zarządzania relacjami mogą być wskaźnikiem i miarą sukcesu organizacji (uczelni) (por. Wróblewska 2013).

CEL I METODY BADAWCZE

Celem niniejszego artykułu jest wyjaśnienie istoty zarządzania relacjami uczelni o profilu turystycznym z różnymi podmiotami gospodarki turystycznej⁸ (na przykładzie

⁶ Zagadnienie kształcenia kadr na potrzeby turystyki zostało szeroko opisane przez Panaśiuka (2008).

⁷ Lipianin-Zontek i Zontek (2010) wskazują na 5 faz kształtowania się relacji. Są to: *faza wstępna* – okres nawiązywania współpracy, strony oceniają możliwości nawiązania współpracy oraz ewentualnego rozwoju; *faza wczesna* – skoncentrowana wokół optymalizowania współpracy; *faza pośrednia* – wzrost zainteresowania procesami zachodzącymi pomiędzy stronami relacji, zwiększenie poziomu zaufania i otwartości w kontaktach; fazą tą rozpoczyna się kształtowanie więzi partnerskich, które w większym stopniu mają charakter nieformalny; *faza partnerstwa* – pogłębianie i rozwój więzi, a także podejmowanie strategicznych decyzji; relacje charakteryzują się dużym zaufaniem, większą otwartością w przepływie informacji handlowych i marketingowych; *faza synergii* – związana z pełną integracją partnerów; prowadzone są wspólne prace badawczo-rozwojowe oraz projekty, których celem jest integracja funkcji informatycznych i logistycznych.

⁸ W polskiej literaturze przedmiotu trwają stałe dyskusje nad interpretacją i zakresem pojęcia „gospodarki turystycznej” (por. m.in. Kornak i Montygierd-Loyba 1985, Jedlińska i Szubert-Zarzewny 1992, Rapacz 1999, Gołembski 2002, Gaworecki 2003, Meyer 2008), przy czym można zauważyć, że większość autorów zgadza się w ogólnym zarysie z definicją zaproponowaną przez Gaworeckiego (2003), który określa gospo-

Dolnego Śląska)⁹ oraz identyfikacja typów relacji i wskazanie korzyści dla uczelni z budowania, utrzymywania i rozwijania tych relacji.

Artykuł został oparty na studiach literaturowych dotyczących zarządzania relacjami, wpływów otoczenia, gospodarki turystycznej oraz kształcenia kadr. Ponadto wykorzystano metodę dedukcji oraz – w celu uproszczenia prezentacji części problemów – redukcji oraz obserwacji własnych autorów (zwłaszcza w odwołaniu się do aspektów praktycznych). Przy wnioskowaniu posłużono się metodą analizy porównawczej.

IDENTYFIKACJA INTERESARIUSZY UCZELNI O PROFILU TURYSTYCZNYM

W literaturze anglojęzycznej podmioty otoczenia szkoły wyższej zostały wymienione przez badacza sektora usług, Payne'a (1993). Do grupy interesariuszy szkoły wyższej autor zaliczył:

- przyszłych studentów (w tym maturzystów) i ich rodziny;
- obecnych studentów i ich rodziny;
- absolwentów i ich rodziny;
- potencjalnych pracodawców;
- szkoły średnie, nauczycieli, doradców zawodowych;
- stowarzyszenia zawodowe;
- kadre naukowo-dydaktyczną i administracyjną;
- władze lokalne i centralne;
- środki masowego przekazu.

darke turystyczną jako „kompleks różnorodnych funkcji gospodarczych i społecznych bezpośrednio lub pośrednio rozwijanych w celu zaspokajania wzrastającego zapotrzebowania człowieka na dobra i usługi turystyczne” (s. 161). W takim ujęciu rozumiany jest ten termin przez autorów niniejszego artykułu.

⁹ Pełnego przeglądu uczelni wyższych o profilu turystycznej edukacji na Dolnym Śląsku dokonała m.in. Pstrocka-Rak (2012). Autorka dokonała z jednej strony przeglądu prac naukowych dotyczących modeli i kierunków kształcenia kadr turystycznych, a z drugiej – prezentacji bieżących możliwości uzyskania wykształcenia z zakresu turystyki w 17 szkołach wyższych (7 publicznych i 10 niepublicznych) zlokalizowanych w obrębie województwa dolnośląskiego.

Jednak ze względu na zmiany zachodzące w otoczeniu uczelni listę interesariuszy należy rozszerzyć o bardzo ważne podmioty, jakimi są (Iwankiewicz-Rak 2004):

- uczelnie współpracujące (krajowe i zagraniczne);
- uczelnie konkurujące o studenta;
- podmioty finansujące szkoły wyższe (np. Narodowe Centrum Nauki, sponsorzy);
- centra opiniotwórcze i grupy nacisku;
- podmioty gospodarcze.

Wymienionych interesariuszy można podzielić na dwie grupy: interesariuszy instytucjonalnych i społecznych. W związku z tym, iż w ostatnich latach coraz większego znaczenia nabierają instytucje współpracujące ze szkołą wyższą, w artykule skoncentrowano się na wybranych podmiotach gospodarki turystycznej (interesariuszach instytucjonalnych), z którymi uczelnia o profilu turystycznym powinna kształtować swoje relacje, aby być bardziej konkurencyjna na rynku.

Szczególnie wartym podkreślenia obszarem kształtowania relacji jest współpraca uczelni ze sferą biznesu (podmiotami gospodarczymi i potencjalnymi pracodawcami), jednostkami administracji publicznej i stowarzyszeniami oraz organizacjami działającymi w szeroko rozumianej branży turystycznej (m.in. izbami turystyki, regionalnymi¹⁰ i lokalnymi organizacjami turystycznymi, stowarzyszeniami zawodowymi czy wspólnie rozwijanymi klastrami turystycznymi¹¹, konsorcjami produktowymi¹², gru-

¹⁰ Szeroko o charakterze relacji wyższych uczelni z regionalnymi organizacjami turystycznymi (ROT) w Polsce wypowiada się Bysiewicz (2012), krytycznie oceniając poziom efektywności i charakter tej współpracy. Autorka zauważa, że obraz współpracy ROT z uczelniami wyższymi dowodzi złego zarządzania informacją i prowadzić może do przekonania o braku sensu kooperacji, bowiem nie sposób określić stopnia osiągnięcia celów i uzyskiwanych wzajemnych korzyści ze współpracy.

¹¹ Szerzej o problematyce klastrów turystycznych z udziałem wyższych uczelni w pracach m.in.: Rapacza i wsp. (2010), Żabińskiej (2010), Stasiaka (2007), Januszewskiej i Nawrockiej (2008).

¹² Model „konsorcjów produktowych” z udziałem sektora R+B jest obecnie rozwijany przez Polską Organizację Turystyczną i został szerzej

pami partnerskimi i lokalnymi grupami działania, a także w ramach podmiotów działających w systemie zarządzania obszarem recepcji turystycznej¹³ *Destination Management Company*¹⁴).

SIŁA ODDZIAŁYWANIA WYBRANYCH INTERESARIUSZY INSTYTUCJONALNYCH NA DZIAŁALNOŚĆ UCZELNI

Szkoła wyższa odgrywa ważną rolę w środowisku lokalnym, dlatego istotne jest utrzymywanie jej dobrych relacji z lokalnymi władzami. „Władza lokalna to zdecentralizowana administracja publiczna, czyli samorządowa, oraz ogół ludzi mających możliwość podejmowania decyzji (a także wykonania decyzji pochodzących z układu ponadlokalnego) w zakresie zaspokajania codziennych potrzeb życiowych wspólnoty mieszkańców, realizacji interesów wspólnoty, kształtowania polityki gospodarczej i społecznej w ramach układu lokalnego” (Sikora 2001, s. 77). Zdaniem Geryka (2009) dzięki potencjałowi instytucji akademickiej istnieje możliwość dynamizowania złożonych procesów gospodarczych i społecznych poprzez „zasilanie w wiedzę” lokalnej sfery biznesu (s. 158). Przedmiotowa współpraca dotyczy udziału pracowników uczelni i przedstawi-

scharakteryzowany w Marketingowej Strategii Rozwoju Turystyki POT 2008–2015 i 2012–2020, a także w Programach Działania POT w latach 2011–2014.

¹³ W literaturze przedmiotu stosowane są różne określenia definiujące daną przestrzeń turystyczną. Szczególnie często można spotkać trzy z nich: obszar turystyczny, obszar recepcji turystycznej, destynacja. Szeroki przegląd definicji tych pojęć prezentują Kruczek i Zmysłony (2010).

¹⁴ *Destination Management Company* – podmiot utożsamiany z narodową, regionalną lub lokalną organizacją turystyczną, upoważniony do zarządzania rozwojem turystyki i odpowiedzialny za kierowanie rozwojem turystyki i marketingu na obszarze docelowym oraz za jego koordynację, stymulowanie i monitorowanie (por. Jafari 2000). Koncepcja *Destination Management Company* została szerzej przedstawiona w pracach m.in.: Gryszela (2010), Zmysłonego (2010).

cieli władzy samorządowej w różnego rodzaju projektach.

Ponadto często pracownicy uczelni przygotowują ekspertyzy i analizy, projekty nowych kierunków studiów czy specjalności¹⁵, a przedstawiciele władz samorządowych czy biznesu turystycznego¹⁶ zapraszani są do prowadzenia wykładów mających na celu wzbogacenie oferty kształcenia o prezentacje doświadczeń praktyków. Często wyższe uczelnie o profilu turystycznym przynależą do regionalnych instytucji działających na rzecz rozwoju turystyki¹⁷, współorganizują konferencje i warsztaty typu B2B z organizacjami branżowymi¹⁸ czy też prowadzą wy-

¹⁵ Przykładem może być projekt dotowany z UE w ramach POKL dotyczący utworzenia nowej specjalizacji na kierunku zarządzanie w Wyższej Szkole Handlowej we Wrocławiu, a przygotowany przez praktyków biznesu turystycznego z Dolnośląskiej Organizacji Turystycznej, pt. „Odpowiadamy na wyzwania nowych rynków – innowacyjna edukacja menedżerska”, ukierunkowany na kształcenie umiejętności organizacji megaimprez i obsługi sektora MICE.

¹⁶ Przykładowo w Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu w ramach nowo utworzonych specjalności: organizator przedsięwzięć turystycznych oraz hotelarstwo zatrudniani są jako wykładowcy praktycy biznesu turystycznego, a część zajęć odbywa się w formie warsztatowej m.in. w obiektach hotelarskich. Praktycy biznesu turystycznego pracujący na AWF we Wrocławiu kierują również działaniami dotyczącymi organizacji nietypowych eventów turystycznych z udziałem merytorycznym studentów specjalizacji (np. pikniki turystyczne w ramach Dolnośląskiego Święta Sportu w latach 2013–2014, akcje pozyskiwania środków na ćwiczenia terenowe w trybie sponsoringu).

¹⁷ Por. Bysiewicz (2012). Przykładowo członkami Dolnośląskiej Organizacji Turystycznej są Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu i Wyższa Szkoła Zarządzania „Edukacja” we Wrocławiu.

¹⁸ Przykładowo AWF we Wrocławiu w partnerstwie ze Stowarzyszeniem Progres był w 2012 r. organizatorem I Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej „Zarządzanie przez wiedzę i innowacje w turystyce a skuteczność gospodarki turystycznej” w dniu 15.11.2013 r., a z Dolnośląską Organizacją Turystyczną – II Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Przyszłość w turystyce – turystyka w przyszłości” we Wrocławiu w dniach 9–10.10.2014 r.

specjalizowane kursy prozawodowe dla własnych studentów¹⁹. Coraz powszechniejszym zjawiskiem jest zawieranie przez wyższe uczelnie o profilu turystycznym porozumień celowych dotyczących długofalowej polityki kształcenia kadr²⁰ oraz realizacji okazjonalnych projektów dotowanych ze środków budżetowych czy UE²¹.

Jak wynika z badań prowadzonych przez Plutę-Olearnik (2009), zakres i formy dotychczas rozwijanej współpracy uczelni z podmiotami gospodarczymi (w tym również z potencjalnymi pracodawcami) odnoszą się jedynie do praktyk czy staży studenckich, konferencji naukowych z udziałem praktyków, szkolenia pracowników. Autorka wskazuje na nowy trend przedsiębiorczych zachowań uczelni, które przejawiają się np. w udziale wykładowców w parkach biznesu oraz wspieraniu przedsiębiorczości akademickiej, a także tworzeniu w kooperacji z wyspecjalizowanymi firmami projektów wniosków o dotacje UE na modyfikację programów

¹⁹ Przykładowo AWF we Wrocławiu w partnerstwie ze Stowarzyszeniem Pilotów Wycieczek Zagranicznych we Wrocławiu oraz przy wsparciu Wydziału Turystyki UMWD był w latach 2012–2013 organizatorem kursu na uprawnienia pilota wycieczek zagranicznych dla studentów kierunku turystyka i rekreacja; kurs prowadzony był bezpłatnie w ramach procesu dydaktyki.

²⁰ Przykładowo w ramach porozumienia pomiędzy AWF-ami w Polsce z dnia 7 maja 2011 r. w sprawie wspólnych standardów kształcenia instruktorów rekreacji ruchowej prowadzone są na AWF we Wrocławiu szkolenia na uprawnienia instruktorów rekreacji, a dodatkowo Centrum Doskonalenia Kadr AWF we Wrocławiu szkoli osoby zainteresowane uzyskaniem uprawnień wychowawców kolonijnych z udziałem praktyków biznesu turystycznego z Dolnośląskiej Izby Turystyki.

²¹ Przykładowo AWF we Wrocławiu w partnerstwie ze Stowarzyszeniem Progres pozyskał dotację z Wydziału Turystyki Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego na realizację konferencji naukowej i wydanie monografii naukowej, a w kooperacji z komercyjną firmą turystyczną aplikował o dotacje na poprowadzenie zajęć dla uczestników projektu pt. „Modernizacja kształcenia zawodowego na Dolnym Śląsku II”, wdrażanego przez Dolnośląskie Centrum Informacji Zawodowej i Doskonalenia Nauczycieli w Wałbrzychu.

nauczania w szkołach wyższych o profilu turystycznym²².

Niektóre uczelnie powołują konwenty, tzn. ciała doradcze²³, składające się ze znaczących osobistości z otoczenia społecznego i gospodarczego, których rolą jest przekazywanie opinii oraz sugestii dotyczących programów i metod kształcenia (Tadeusiewicz i Woźnicki 1999). Współdziałanie z pracodawcami w celu zwiększenia „zatrudnialności” absolwentów jest także jednym z ważniejszych wymiarów europejskiego szkolnictwa wyższego²⁴.

Siła oddziaływania podmiotów gospodarczych (w tym pracodawców) na działalność uczelni w opinii autorów jest bardzo duża, ponieważ z jednej strony tworzą one miejsca pracy dla absolwentów uczelni, a z drugiej korzystają z wyników badań naukowych.

Z badań Pluty-Olearnik (2009) wynika również, że menedżerowie cenią współpracę pomiędzy środowiskiem biznesu i nauki, ponieważ dzięki niej otrzymują przede wszystkim trzy główne korzyści: dostęp do nowoczesnej wiedzy, wzrost prestiżu firmy oraz wzrost konkurencyjności firmy. Okazuje się

²² Przykładowo eksperci i wyspecjalizowana firma przygotowały dla AWF we Wrocławiu 2 projekty: w 2010 r. w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w Działaniu 4.1.1. Wzmocnienie potencjału dydaktycznego uczelni, nadzorowanego przez MNiSW pt. „Szkolenie profesjonalnych kadr w e-learningu” – projekt miał obejmować m.in. kursy na uprawnienia pilotów wycieczek i instruktorów rekreacji; w 2014 r. projekt w ramach konkursu POKL pt. „Wzmocnienie potencjału dydaktycznego uczelni”, uruchomionego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, dotyczącego organizacji odpłatnych staży i praktyk studentów kierunku TiR w przedsiębiorstwach turystycznych w kraju i za granicą.

²³ Na Dolnym Śląsku przykładem takiego ciała doradczego jest Rada Programowa na kierunku turystyka w Wyższej Szkole Handlowej we Wrocławiu, w której skład wchodzi przedstawiciele m.in. Dolnośląskiej Izby Turystyki, Dolnośląskiej Organizacji Turystycznej, Polskiego Zrzeszenia Hoteli.

²⁴ Szczegółową charakterystykę ilościowo-jakościową potrzeb kadrowych gospodarki turystycznej na Dolnym Śląsku przedstawił m.in. Wyrzykowski (2009); zawiera ją także rozdział 2.12, „Sektor kształcenia kadr oraz kadr turystycznych” Raportu 2A (2010) oraz Raport 7A (2011).

także, że uczelnia może stwarzać podmiotom gospodarczym dostęp do nowych kanałów promocji działalności²⁵. Natomiast uczelnie mogą czerpać z opisywanej współpracy takie korzyści, jak możliwość wymiany doświadczeń, zyski finansowe dla pracowników/uczelnii, wzrost wiedzy, upowszechnienie osiągnięć naukowych ośrodka akademickiego, wzrost prestiżu uczelni i komercjalizacja badań (Pluta-Olearnik 2009), a także możliwość organizacji staży i praktyk dla studentów kierunków turystycznych w kooperacji z podmiotami gospodarki turystycznej (m.in. izbami turystyki, izbami gospodarczymi, stowarzyszeniami branżowymi).

ISTOTA ZARZĄDZANIA RELACJAMI SZKOŁY WYŻSZEJ Z INTERESARIUSZAMI

W literaturze anglojęzycznej zarządzanie relacjami szkoły wyższej z otoczeniem definiowane jest jako strategia zarządzania interakcjami uczelni z jej interesariuszami w sposób zorganizowany, który polega na analizowaniu, planowaniu i projektowaniu więzi z interesariuszami (Pausits). Natomiast w polskiej literaturze przedmiotu Drapińska (2011) zdefiniowała zarządzanie relacjami szkoły wyższej z interesariuszami jako ciągły i długotrwały proces kreowania relacji szkoły wyższej z jej partnerami w otoczeniu (studentami, przedsiębiorstwami, władzami, sponsorami) przez wspólne tworzenie wartości w taki sposób, aby cele wszystkich stron zostały zrealizowane.

W odniesieniu do rynku usług edukacyjnych szkół wyższych pojęcie relacji może oznaczać związek między szkołą wyższą a jej interesariuszami, którego celem jest tworzenie obopólnych korzyści przez interaktywny, zindywidualizowany i zorientowany wokół

wartości proces, który trwa w dłuższym okresie. Relacje z podmiotami otoczenia szkoły wyższej, aby mogły się rozwijać, muszą być w odpowiedni sposób zarządzane. Uczelnie muszą planować, organizować i kontrolować przebieg relacji z interesariuszami oraz motywować osoby. Etap planowania wiąże się z podjęciem decyzji, czy prowadzenie dialogu z interesariuszami ma strategiczne znaczenie dla uczelni czy też nie. Ważne jest wyznaczenie celów budowania relacji z podmiotami otoczenia oraz określenie wskaźników efektywności tych relacji. Na etapie organizowania uczelnia musi rozstrzygnąć kwestie wyboru form nawiązywania, utrzymywania i rozwijania relacji. W ramach funkcji zarządzania, jaką jest motywowanie, należy określić czynniki zachęcające pracowników do efektywniejszej pracy i opracować system motywacyjny. Od umiejętności i zaangażowania pracowników odpowiedzialnych za kształtowanie relacji z interesariuszami zależy osiąganie przyjętych w tym obszarze celów uczelni. Natomiast w procesie kontroli chodzi o stałe monitorowanie przebiegu relacji z interesariuszami. Monitorowanie i obserwacja zachowań podmiotów otoczenia uczelni z całą pewnością sprzyjają identyfikacji oraz lepszemu zrozumieniu potrzeb i oczekiwań interesariuszy. Na etapie kontroli stanu relacji istotna jest także analiza uzyskanych rezultatów, której wyniki należy porównać z założeniami przyjętymi na etapie planowania.

UKŁAD PODMIOTOWY I NARZĘDZIOWY ZARZĄDZANIA RELACJAMI UCZELNI O PROFILU TURYSTYCZNYM

Układ podmiotowy i narzędziowy zarządzania relacjami szkoły wyższej z wybranymi podmiotami gospodarki turystycznej zaprezentowano w opisowej tabeli 1. Przedstawiono w niej grupę interesariuszy tzw. instytucjonalnych, wskazano charakter związków zachodzących między uczelnią a wybranymi interesariuszami (podmiotami gospodarki turystycznej), określono oczekiwania każdej z grup interesariuszy oraz podano przykłady działań i głównych narzędzi kształtowania relacji z interesariuszami.

²⁵ Przykładowo podmioty gospodarki turystycznej z regionu Dolnego Śląska kooperujące z AWF we Wrocławiu w zakresie organizacji praktyk zawodowych dla studentów kierunku turystyka i rekreacja są rekomendowane (promowane) na portalu WWW uczelni (por. www.awf.wroc.pl), a także na dedykowanym portalu Facebook czy w formie posterowej w salach dydaktycznych Katedry Turystyki AWF we Wrocławiu.

Tab. 1. Analiza otoczenia podmiotowego uczelni o profilu turystycznym

Interesariusze instytucjonalni – podmioty gospodarki turystycznej	Charakter relacji	Oczekiwania interesariuszy	Przykłady działań i narzędzi kształtowania relacji
Władze lokalne: – organizacje samorządowe – wydziały ds. turystyki w jednostkach samorządu terytorialnego	organizacyjny (koooperacja na zasadzie partnerstwa czy porozumień/ umów celowych)	– współpraca na rzecz rozwoju regionu – kształcenie kadr dla lokalnego i regionalnego rynku pracy – realizacja społecznej odpowiedzialności uczelni	– wspólne przedsięwzięcia promujące kształcenie w regionie – udział pracowników uczelni w realizacji wspólnych projektów – przygotowywanie ekspertyz i analiz branżowych – zapraszanie pracowników samorządów do prowadzenia wykładów mających na celu wzbogacenie oferty kształcenia o prezentacje doświadczeń praktyków – pozyskiwanie dotacji na projekty edukacyjne i naukowe (kursy, konferencje)
Podmioty gospodarcze, pracodawcy	organizacyjny (koooperacja na zasadzie partnerstwa)	– prowadzenie prac badawczych o charakterze wdrożeniowym – komercjalizacja wyników badań naukowych – pozyskanie odpowiednich pracowników – uwzględnienie opinii oraz sugestii dotyczących programów i metod kształcenia	– współdziałanie w celu zwiększenia skali zatrudnienia absolwentów – tworzenie w strukturze uczelni organu doradczego zwanego konwentem, zrzeszającego praktyków i wpływowym polityków – przygotowanie oferty praktyk i staży – zatrudnianie wykładawców praktyków – prowadzenie zajęć przez pracodawców – motywowanie pracowników naukowo-dydaktycznych do odbywania staży w podmiotach gospodarczych – organizowanie konferencji naukowych z udziałem praktyków – szkolenia pracowników firm – wspieranie przedsiębiorczości akademickiej – współorganizowanie targów pracy – działalność biur karier – zawieranie umów i porozumień celowych przy pozyskiwaniu dotacji budżetowych czy unijnych

Stowarzyszenia: – izby turystyki – regionalne i lokalne organizacje turystyczne – stowarzyszenia zawodowe (np. hotelarzy, pilotów, gestorów atrakcji)	organizacyjny (kooperacja na zasadzie partnerstwa czy porozumień/ umów celowych)	– inicjowanie, prowadzenie i wspieranie działań na rzecz branży turystycznej – możliwość prowadzenia działalności gospodarczej w zakresie promocji, kursów i edukacji turystycznej oraz uczestnictwa w innych przedsięwzięciach, w tym o charakterze inwestycyjnym (środki UE)	– organizowanie i współfinansowanie konferencji i warsztatów branżowych – prowadzenie badań ruchu turystycznego z wykorzystaniem kadr uczelni i studentów – organizacja zajęć dydaktycznych z wykorzystaniem kadr branżowych, w obiektach partnerów
Inne podmioty: – klastry turystyczne – konsorcja produktowe – grupy partnerskie – lokalne grupy działania – <i>Destination Management Company</i>	organizacyjny (kooperacja na zasadzie partnerstwa czy porozumień celowych)	– wielokierunkowa współpraca dla rozwoju regionu – kształcenie kadr dla podmiotów lokalnego i regionalnego rynku turystycznego – udział w turystycznych projektach promocyjnych – udział w przygotowywaniu strategii rozwoju turystyki i produktów turystycznych – prowadzenie doradztwa turystycznego i wsparcia merytorycznego w pozyskiwaniu dotacji przez pracowników uczelni – pozyskiwanie pracowników uczelni do wdrażania projektów dotowanych z UE i środków budżetowych	– prowadzenie badań ruchu turystycznego z wykorzystaniem kadr uczelni i studentów – organizacja zajęć dydaktycznych z wykorzystaniem kadr branżowych, w obiektach partnerów – organizacja imprez turystycznych z udziałem studentów w formule wolontariusz – przygotowanie oferty praktyk i staży

Z przeprowadzonej analizy otoczenia podmiotowego uczelni wynika, że różne są rodzaje relacji łączących poszczególne grupy interesariuszy z uczelnią. Wśród wybranych interesariuszy instytucjonalnych dominują relacje o charakterze organizacyjnym (kooperacja na zasadzie partnerstwa lub współpraca w zakresie dostarczania rzetelnych informacji na temat funkcjonowania uczelni). Każda grupa interesariuszy ocenia szkołę wyższą przez pryzmat swoich oczekiwań i od stopnia spełnienia tych oczekiwań zależy jej opinia na temat funkcjonowania szkoły wyższej w otoczeniu. Dlatego też uczelnie prowadzą różnorodne działania i wykorzystują rozmaite narzędzia w celu zaspokojenia potrzeb swoich interesariuszy.

PODSUMOWANIE

Potrzeba kooperacji uczelni o profilu turystycznym z podmiotami gospodarki turystycznej wydaje się niepodważalna. Do wymiernych korzyści płynących z budowania relacji uczelni z podmiotami gospodarki turystycznej można zaliczyć:

- kształtowanie pozytywnego wizerunku uczelni w otoczeniu;
- zajęcie lepszej pozycji konkurencyjnej na rynku i zdobycie przewagi konkurencyjnej;
- zaangażowanie się podmiotów gospodarki turystycznej w życie uczelni, skutkujące otwartością w dzieleniu się swoimi spostrzeżeniami i doświadczeniem;
- komercjalizację badań naukowych;
- tworzenie warunków do wzrostu zatrudnienia absolwentów uczelni w sektorze gospodarki turystycznej;
- możliwość pozyskiwania dotacji zewnętrznych na realizację projektów naukowych czy branżowych w partnerstwie z podmiotami gospodarki turystycznej.

Prowadzenie dialogu z interesariuszami pozwala na wymianę informacji oraz budowanie wzajemnego zaangażowania i zaufania, wpływa także na wzrost świadomości podmiotów otoczenia. Dialog ten powinien być prowadzony w sposób systematyczny, z wykorzystaniem różnych narzędzi komunikacyjnych.

Nowoczesna gospodarka turystyczna oparta na wiedzy i zarządzana przez wiedzę

w naturalny sposób wymusza budowanie, utrzymywanie i rozwijanie wielokierunkowych relacji między uczelniami wyższymi o profilu turystycznym a podmiotami rynku turystycznego. Ma to także wpływ na konkurencyjność turystyczną samego regionu.

BIBLIOGRAFIA

- Bielski M. (1996), Organizacje – istota, struktura, procesy, UE, Łódź.
- Bolesta-Kukułka K. (1997), Świat organizacji, [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa, 74–79.
- Brdulak J. (2011), Działalność uczelni w zakresie badań naukowych i dydaktyki na rzecz gospodarki opartej na wiedzy, [w:] Poskrobko B. (red.), Gospodarka oparta na wiedzy: materiały do studiowania, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok, 192–204.
- Bysiewicz M. (2012), Współpraca regionalnych organizacji turystycznych z uczelniami, [w:] Morawski M. (red.), Zarządzanie wiedzą w turystyce a efektywność gospodarki turystycznej, AWF, Stowarzyszenie Inicjatyw Obywatelskich Progres, Wrocław, 345–355.
- Chajęcki A., Krzakiewicz Ch., Chajęcki M. (2012), Elastyczność organizacji a turbulentne otoczenie, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 737, 56, 9–36.
- Drapieńska A. (2011), Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych, WN PWN, Warszawa.
- Fedyk W., Paliga Z. (2012), Kształcenie kadr dla rekreacji i turystyki jako czynnik poprawy efektywności rozwoju turystyki aktywnej na Dolnym Śląsku na przykładzie AWF Wrocław, [w:] Morawski M. (red.), Zarządzanie wiedzą w turystyce a efektywność gospodarki turystycznej, AWF, Stowarzyszenie Inicjatyw Obywatelskich Progres, Wrocław, 141–154.
- Gaworecki W.W. (2003), Turystyka, PWE, Warszawa.
- Geryk M. (red.) (2009), Strategia zarządzania uczelnią niepubliczną w kontekście społecznej odpowiedzialności, WSZ, Gdańsk, WSiLiZ, Warszawa.
- Gołębski G. (2002), Kompendium wiedzy o turystyce, WN PWN, Warszawa–Poznań.
- Griffin R.W. (2004), Podstawy zarządzania organizacjami, WN PWN, Warszawa.
- Gryszel P. (2010), Destination management company a kształtowanie konkurencyjności obszaru turystycznego, [w:] Sala J. (red.), Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym, WN PWN, Warszawa, 637–653.
- Iwankiewicz-Rak B. (2004), Zarządzanie marketingowe szkołą wyższą, [w:] Nowaczyk G., Kolański M. (red.), Marketing szkół wyższych, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań, 51–64.
- Jafari J. (red.) (2000), Encyclopedia of Tourism, Routledge, London.
- Januszewska M., Nawrocka E. (2008), Pobudzenie przedsiębiorczości lokalnej i innowacyjności a konkurencyjność obszaru recepcji turystycznej, [w:] Gołębski G. (red.), Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji, AE, Poznań, 282–292.
- Jedlińska M., Szubert-Zarzewny U. (1992), Gospodarka turystyczna, AE, Wrocław.
- Kornak A., Montygierd-Loyba M. (1985), Ekonomia turystyki, PWN, Warszawa–Wrocław.
- Kruczek Z., Zmysłony P. (2010), Regiony turystyczne, Proksenia, Kraków.
- Krupski R. (2006), Elastyczność organizacji – elementy teorii, *Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 9 (2), 4–11.
- Krzak P. (2011), Uczelnie i jej interesariusze – współtworzenie kompleksowej oferty edukacyjnej, [w:] Nowaczyk G., Sobolewski D. (red.), Marketing w szkole wyższej. Przemiany w orientacji marketingowej, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań, 153–164.
- Lipianin-Zontek E., Zontek Z. (2010), Zarządzanie relacjami z klientami ze szczególnym uwzględnieniem branży turystycznej, *Zeszyty Naukowe. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 3 (52), 102–122.
- Meyer B. (2008), Gospodarka turystyczna i przemysł turystyczny, [w:] Panasiuk A. (red.), Gospodarka turystyczna, WN PWN, Warszawa, 13–33.
- Nalepka A., Bak J. (2012), Model systemu wczesnego rozpoznania zmian otoczenia organizacji wspomagającego informacyjnie decyzje strategiczne, [w:] Stabryła A., Wawaka S. (red.), Metody badania i modele rozwoju organizacji, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków, 141–153.
- Panasiuk A. (2008), Kadry w gospodarce turystycznej, US, Szczecin.
- Pausits A., Higher Education Management 2020. Challenges and New Approches in the Future, [dostęp: 11.03.2013].
- Payne A. (1993), Marketing usług, PWE, Warszawa.
- Perechuda K., Sobińska M. (2008), Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą, Difin, Warszawa.

- Pluta-Olearnik M. (red.) (2009), *Przedsiębiorcza uczelnia i jej relacje z otoczeniem*, Difin, Warszawa.
- Projekt z dnia 16 lipca 2013 r. Ustawy o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym oraz o zmianie niektórych innych ustaw, http://www.bip.nauka.gov.pl/g2/orygina-1/2013_07/4c800f57443b839bc4ef7d3efbf452ae.pdf [dostęp: 23.07.2013].
- Pstrocka-Rak M. (2012), Kształcenie kadr dla turystyki w dolnośląskich szkołach wyższych, [w:] Morawski M. (red.), *Zarządzanie wiedzą w turystyce a efektywność gospodarki turystycznej*, AWF, Stowarzyszenie Inicjatyw Obywatelskich Progres, Wrocław, 213–226.
- Rapacz A. (1999), *Organizacja i zarządzanie turystyką w Polsce na szczeblach lokalnym i regionalnym*, AE, Wrocław.
- Rapacz A., Gryszel P., Jaremen D. (2010), *Klaster turystyczny jako forma kooperacji w obszarze recepcji turystycznej*, [w:] Sala J. (red.), *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, WN PWN, Warszawa, 706–721.
- Raport 2A (2010), *Ocena wpływu zidentyfikowanych trendów rozwojowych na sytuację sektora turystyki na Dolnym Śląsku, ze szczególnym uwzględnieniem spodziewanych zmian na rynku pracy. Charakterystyka aktualnej sytuacji gospodarki turystycznej na Dolnym Śląsku*, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Wrocław.
- Raport 7A (2011), *Określenie zapotrzebowania na nowe kompetencje w związku z nowymi trendami w turystyce regionalnej i wyzwaniem EURO 2012. Określenie niezbędnych działań w sektorze turystycznym w kontekście organizacji EURO 2102*, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Wrocław.
- Sikora J. (2001), *Lokalne układy społeczne*, [w:] Wykrętowicz S. (red.), *Samorząd w Polsce. Istota, formy, zadania*, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań, 77–100.
- Sołtysik M., Fedyk W., Gruszka I. (2012), *Podaż i popyt na kadry turystyczne dla ME EURO 2012 jako element procesu zwiększania efektywności sektora turystyki na Dolnym Śląsku*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne problemy usług*, 700, 85, 265–277.
- Stasiak A. (2007), *Klaster turystyczny – nowe wyzwanie dla ROT-ów i LOT-ów?*, *Rocznik Naukowy Wyższej Szkoły Turystyki i Rekreacji w Warszawie*, 6, 183–196.
- Tadeusiewicz R., Woźnicki J. (1999), *Związki uczelni z partnerami zewnętrznymi*, [w:] Woźnicki J. (red.), *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- Wróblewska W. (2013), *Zarządzanie relacjami z klientami jako źródło sukcesu organizacji*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, 97, 229–239. www.awf.wroc.pl/pl/article/1511/325/Praktyki_zawodowe [dostęp: 21.08.2014].
- Wyrzykowski J. (2009), *Regionalny system edukacji turystycznej na Dolnym Śląsku – uwarunkowania, stan i perspektywy*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław.
- Zmyślony P. (2010), *Zarządzanie turystyką w regionie*, [w:] Kruczek Z., Zmyślony P. (red.), *Regiony turystyczne*, Proksenia, Kraków, 117–136.
- Żabińska T. (2010), *Klaster turystyczny jako forma współpracy sieciowej i ich rola w budowaniu konkurencyjności regionu*, [w:] Sala J. (red.), *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, WN PWN, Warszawa, 733–752.

Praca wpływła do Redakcji: 10.07.2014
Praca została przyjęta do druku: 06.08.2014

Adres do korespondencji:
Anna Krajewska-Smardz
Katedra Turystyki
Akademia Wychowania Fizycznego
al. I.J. Paderewskiego 35
51-612 Wrocław
e-mail: anna.krajewska-smardz@awf.wroc.pl