

# e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE  
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2016, nr 1 (63)



A. Piotrowska-Piątek, *Absolwenci jako interesariusze zewnętrzni szkół wyższych w Polsce – sposób postrzegania relacji przez uczelnie w świetle badań własnych*, „e-mentor” 2016, nr 1(63), s. 14–20, <http://dx.doi.org/10.15219/em63.1224>.



## Absolwenci jako interesariusze zewnętrzni szkół wyższych w Polsce – sposób postrzegania relacji przez uczelnie w świetle badań własnych

Agnieszka Piotrowska-Piątek

*W świetle zmian, jakie obserwujemy obecnie w polskim systemie szkolnictwa wyższego, zagadnienie relacji szkół wyższych z interesariuszami zewnętrznymi staje się jednym z kluczowych wymiarów ich funkcjonowania. W niniejszym artykule podjęto problematykę postrzegania absolwentów jako interesariuszy zewnętrznych szkół wyższych w Polsce. Głównym celem prowadzonych rozważań jest próba odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób uczelnie percypują relacje z absolwentami. Problem badawczy przeanalizowano, koncentrując się na uregulowaniach formalno-prawnych, literaturze przedmiotu oraz wynikach badań własnych – jakościowej analizie treści misji i strategii rozwoju uczelni oraz wynikach badań ankietowych przeprowadzonych wśród rektorów szkół wyższych. W świetle badania misji i strategii uczelni należy przyznać, że w dokumentach tych problematyka relacji szkół wyższych z absolwentami znajduje wyraźną i pozytywną artykulację. Jednak wyniki badania ankietowego wskazują, że nie wszyscy rektorzy szkół wyższych postrzegają absolwentów swoich uczelni w kategorii interesariuszy. Nie doceniają zatem w pełni korzyści, jakie mogłaby przynieść uczelni współpraca z absolwentami.*

Krąg interesariuszy zewnętrznych szkoły wyższej jest znacznie szerszy niż w przypadku innych organizacji. Omawiając katalog interesariuszy szkół wyższych, różni autorzy przypisują ten status wielu podmiotom i grupom. Dla przykładu, J. Józwiak do interesariuszy zewnętrznych szkół wyższych zalicza studentów, absolwentów, pracodawców, przedstawicieli otoczenia społecznego i gospodarczego<sup>1</sup>. Z kolei B. Minkiewicz 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<sup>2</sup>.

Biorąc pod uwagę mnogość ról, jakie przypadają uczelniom w rozwoju społeczno-gospodarczym regionu i kraju oraz dużą kontekstowość relacji z otoczeniem, należy stwierdzić, że niemożliwe jest stworzenie skończonego i kompletnego „wykazu” interesariuszy zewnętrznych szkół wyższych. Z pewnością jednak – ze względu na istotę i misję szkoły wyższej – do grona tego należy zaliczyć absolwentów.

W rozważaniach oraz prezentowanych w artykule badaniach, w których odwoływano się do teorii interesariuszy (*stakeholder theory*) R. Edwarda Freemana<sup>3</sup>, 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.

Teoria interesariuszy ze względu na pragmatyczność, a więc możliwe zastosowanie jej w zarządzaniu organizacjami, jest w coraz szerszym zakresie wykorzystywana w naukach o zarządzaniu. Jest koncepcją znajdującą zastosowanie w organizacjach różnego rodzaju<sup>4</sup>, również non-profit. W swej istocie nawiązuje do koncepcji planowania strategicznego, teorii systemowej, teorii organizacji, społecznej odpowiedzialności oraz zarządzania strategicznego. Jej podstawowe założenia można sformułować następująco<sup>5</sup>:

- organizacja ma związki z różnymi grupami, które są nazywane jej interesariuszami, interesariusze wpływają na działalność organizacji i pozostają pod wpływem jej działalności,

<sup>1</sup> J. Józwiak, *Tradycyjne koncepcje instytucji akademickiej*, [w:] J. Woźnicki (red.), *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, Instytut Spraw Wewnętrznych, Warszawa 1999, s. 18.

<sup>2</sup> B. Minkiewicz, *Uczelnie i ich otoczenie. Możliwości i formy współdziałania*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2003, s. 9.

<sup>3</sup> R.E. Freemana uważa się za pierwszą osobę, która przedstawiła tę teorię na gruncie zarządzania, publikacja *Strategic Management: A Stakeholder Approach* z 1984 r. Jego autorstwa stanowi kamień milowy w tym obszarze; więcej na ten temat w: R.E. Freeman, J. McVae, *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, Darden Business School Working Paper 01-02, 2001, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>. Teoria interesariuszy zaliczana jest do teorii instrumentalnych w obszarze strategii organizacji. A. Paliwoda-Matiolańska podkreśla, że od ponad dwudziestu pięciu lat jest ona głównym nurtem rozwoju nauk o zarządzaniu. Por. A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa, 2009, s. 58.

<sup>4</sup> M. Trocki, B. Grucza, *Analiza interesariuszy*, Warszawa, Bizzare 2004, s. 5.

<sup>5</sup> Por. A. Paliwoda-Matiolańska, dz.cyt., s. 55.

- teoria ta analizuje charakter relacji z punktu widzenia korzyści, jakie przynosi ona 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).

Głównym celem rozważań prowadzonych w niniejszym artykule jest próba odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób szkoły wyższe percypują relacje z absolwentami. Artykuł składa się z pięciu części o charakterze teoretyczno-empirycznym oraz podsumowania. Sformułowania „uczelnia” oraz „szkoła wyższa” używane są zamiennie na określenie wszystkich instytucji szkolnictwa wyższego w Polsce.

## Absolwent jako „efekt” finalny szkoły wyższej

Jedną z płaszczyzn jakości usługi edukacyjnej na poziomie wyższym, obok jakości funkcjonalnej (związanej z procesem kształcenia) i technicznej (związanej z obsługą procesu kształcenia) jest tzw. jakość wyniku (efektu). Odnosi się ona do „efektu” finalnego szkoły wyższej, jaką jest absolwent i jego wartość rynkowa, która wyraża się w jego wiedzy, umiejętnościach, kompetencjach społecznych, aktywności, postawach i aspiracjach. Taki sposób postrzegania absolwentów podziela między innymi J. Beksiak, który w opracowaniu *Rachunek ekonomiczny świadczenia usług edukacyjnych* wskazuje, że absolwent – jego cechy (np. intelektualne) oraz jego sukces (w opinii własnej i innych) – może być traktowany jako produkt (w sensie wynikowym) szkoły wyższej. Dokładniej za produkt uważa on wartość dodaną przez szkołę do kandydata na studenta<sup>6</sup>. R. Morawski traktuje kwalifikacje absolwentów jako jeden z efektów działalności instytucji akademickiej<sup>7</sup>.

W literaturze przedmiotu jakość wyniku świadczenia usług edukacyjnych wymienia się jako wyznacznik

pozycji konkurencyjnej uczelni, obok wartości badawczo-rozwojowej, wartości bazy naukowo-technicznej oraz tzw. wartości wypracowanej<sup>8</sup>. Pogląd taki wyraża dla przykładu P. Nowodziński, określając absolwentów opuszczających gmachy uczelni i niemających problemów ze znalezieniem pracy jako miarę sukcesu dydaktycznego szkoły wyższej<sup>9</sup>.

## Relacje szkół wyższych z absolwentami

Związek uczelni z absolwentami stanowi o jej kapitale rynkowym. Dlatego H. Mruk, pisząc o zarządzaniu relacjami z absolwentami, sytuuje ten proces w kontekście tzw. strategii *follow up*, czyli ponawiania kontaktów jako fundamentu partnerstwa i trwałej relacji uczelni z otoczeniem<sup>10</sup>. Obszar relacji z absolwentami staje się coraz ważniejszy dla globalnego powodzenia współczesnych szkół wyższych, ponieważ społeczność absolwentów może stać się dla uczelni samonapędzającym się rynkiem. Mogą one prosić swoich absolwentów o wsparcie finansowe<sup>11</sup>, liczyć na ich rekomendacje ustne i budowanie reputacji placówki w otoczeniu, a także rekrutować pracowników ze środowiska absolwentów. Im większa uczelnia, tym łatwiej osiągnąć te cele. Oznacza to jednak, że programy relacji z absolwentami muszą odgrywać znacznie szerszą rolę, aniżeli tylko umożliwiać im utrzymywanie kontaktów z uczelnią. Dzięki tym programom absolwenci powinni zacząć postrzegać swoją uczelnię jako źródło wiedzy i rozwoju na całe życie i pozostawać wobec niej lojalni przez wiele lat<sup>12</sup>.

## Monitoring karier zawodowych absolwentów jako forma relacji z absolwentami

Rozpatrując zagadnienie kształtowania relacji z absolwentami przez uczelnie, należy zaznaczyć, że ważną determinantą w tym zakresie są uwarunkowania formalno-prawne wynikające z zapisów zawartych w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym<sup>13</sup>.

Nowelizacja ustawy z 18 marca 2011 r. nakładała na uczelnie obowiązek monitorowania karier

<sup>6</sup> J. Beksiak, *Rachunek ekonomiczny świadczenia usług edukacyjnych*, [w:] J. Beksiak (red.), *Badania nad edukacją ekonomiczną dla gospodarki rynkowej w Polsce*, Wydawnictwo Adam Translations, Warszawa 1996, s. 235.

<sup>7</sup> R. Morawski, *Kryteria efektywności instytucji akademickich*, [w:] J. Woźnicki (red.), *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1999, s. 140.

<sup>8</sup> Por. A. Dziedziczak-Foltyn, *Uczelniane biuro karier jako sposób na zwiększenie konkurencyjności uczelni poprzez tworzenie wartości rynkowej absolwenta*, [w:] J. Dietl, Z. Sapijaska (red.), *Konkurencja na rynku edukacji wyższej*, Wydawnictwo Fundacji Edukacyjnej Przedsiębiorczości, Łódź 2006, s. 225–226.

<sup>9</sup> P. Nowodziński, *Nowoczesne koncepcje zarządzania szkołą wyższą*, [w:] Sz. Cyfert, C. Kochalski (red.), *Projektowanie i wdrażanie strategii rozwoju w publicznych szkołach wyższych w Polsce – aspekty teoretyczne i praktyczne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2011, t. 167, s. 24.

<sup>10</sup> H. Mruk, *Zarządzanie relacjami z absolwentami*, [w:] G. Nowaczyk, P. Lisiecki, *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2006.

<sup>11</sup> Ciekawy przykład tworzenia kultury przedsiębiorczości na uczelni i budowania relacji z absolwentami podał rektor Politechniki Krakowskiej: absolwenci tej uczelni – obecnie przedsiębiorcy – sfinansowali uroczystą inaugurację roku akademickiego w Teatrze im. Słowackiego. Por. K. Leja, *Zarządzanie uczelnią. Koncepcje i współczesne wyzwania*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 137.

<sup>12</sup> L.D. Lauer, *Internacjonalizacja szkolnictwa wyższego. Implikacje dla marketingu*, [w:] G. Nowaczyk, D. Sobolewski (red.), *Marketing w szkole wyższej. Przemiany w orientacji marketingowej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań, 2011, s. 20.

<sup>13</sup> Ustawa z dnia 27 lipca 2005 roku Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. 2005 Nr 164 poz. 1365 ze zmianami).

zawodowych absolwentów, w szczególności po trzech i pięciu latach od ukończenia studiów. Celem tej regulacji było umożliwienie dostosowania kierunków studiów i programów kształcenia do potrzeb rynku pracy. W zamyśle ustawodawcy absolwenci, dzięki swojemu doświadczeniu zawodowemu i osobistemu, mieli być źródłem informacji dla osób zaangażowanych w proces doskonalenia oferty dydaktycznej uczelni. Zazwyczaj monitoring realizowały (realizują) uczelniane (akademickie) biura karier w ramach przyjętej przez daną placówkę metodologii, najczęściej w formie badań typu CAWI (*Computer Assisted Web Interview*) i CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*).

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego przeprowadziło analizę sposobu monitorowania karier absolwentów przez uczelnie, która wykazała, że wprowadzony w 2011 r. obowiązek monitorowania przyniósł pozytywne efekty: uczelnie dostrzegły znaczenie monitorowania, nawiązały bliższe kontakty z absolwentami, w niektórych przypadkach powołały specjalne komórki zajmujące się tym obszarem lub zainicjowały projekty badawcze i wdrożeniowe w tym zakresie<sup>14</sup>.

Kolejna nowelizacja ustawy – z 11 lipca 2014 r. – zastąpiła obowiązek możliwością monitorowania karier zawodowych absolwentów przez uczelnie. Obecnie obowiązek monitorowania po roku, trzech i pięciu latach od ukończenia studiów przez absolwentów spoczywa na ministrze nauki i szkolnictwa wyższego, który będzie do tego wykorzystywał dane z Zakładu Ubezpieczeń Społecznych (monitoring centralny). Wśród celów takiego rozwiązania wymienia się m.in. poszerzenie zasobów informacyjnych o efektywności kształcenia dla danego kierunku (grupy kierunków) studiów czy uczelni. Pełne pierwsze badanie rozpoczęło się jesienią 2015 roku.

### **Relacje z absolwentami w świetle analizy misji i strategii rozwoju szkół wyższych**

Po syntetycznym wprowadzeniu w problematykę dalsze rozważania będą opierały się na wynikach dwóch własnych projektów badawczych autorki.

Pierwszy projekt – badanie o charakterze eksploracyjnym – opierał się na jakościowej analizie misji i strategii rozwoju uczelni. Misja jest wyrażeniem tego, co dla uczelni ważne – odwołaniem do założeń i wartości, które uznaje za fundamentalne w działalności edukacyjnej i naukowo-badawczej oraz związanej z relacjami z otoczeniem. Warto podkreślić, że misja jest również formalnym „przyznaniem się” do swoich interesariuszy – osób i grup, które uczelnia uznaje za wnoszące wkład w jej działalność i rozwój.

W tym kontekście pojawiają się następujące pytania: czy problematyka relacji z absolwentami znajduje swoje miejsce w misjach i strategiach rozwoju uczelni; jakie czynniki decydują o tym, że uczelnie uznają za ważne relacje z absolwentami i w jaki sposób zamierzają budować te relacje?

Misje i strategię rozwoju uczelni zbadano przy wykorzystaniu analizy treści, która jest jedną z metod badań niereaktywnych, a więc takich, gdzie przedmiotem badania są np. dokumenty<sup>15</sup>. Jednostką analizy stanowiły dokumenty dostępne na stronach internetowych uczelni<sup>16</sup>. Badania (pełne) przeprowadzono w okresie od lipca 2013 r. do lutego 2014 roku. Objęto nimi wszystkie szkoły wyższe będące pod nadzorem Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego<sup>17</sup> (N – 386). Operat do badań stanowił wykaz uczelni publicznych i niepublicznych o statusie „uczelnia działająca”, który ustalono na podstawie rejestru uczelni niepublicznych i związków uczelni niepublicznych dostępnego w systemie POL-on<sup>18</sup>, wykazu publicznych uczelni akademickich<sup>19</sup> oraz wykazu państwowych wyższych szkół zawodowych<sup>20</sup>. W pierwszym etapie prac analizie poddano strony internetowe uczelni w celu ustalenia odsetka uczelni upubliczniających swoje misje i strategię. W efekcie właściwej analizie poddano treści dokumentów strategicznych 214 uczelni: 209 misji i 86 strategii rozwoju.

Badanie<sup>21</sup> miało charakter jakościowy. Autorka, po wstępnym zapoznaniu się ze zgromadzonym materiałem badawczym, sformułowała następujące pytania badawcze (kryteria analizy):

<sup>14</sup> Odpowiedź Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego na interpelację nr 17522 w sprawie monitorowania karier absolwentów uczelni wyższych z dnia 29 maja 2013 r., <http://www.sejm.gov.pl/Sejm7.nsf/InterpelacjaTresc.xsp?key=3D7AD4D9>, [19.02.2016].

<sup>15</sup> R. Mayntz, K. Hübner, *Wprowadzenie do metod socjologii empirycznej*, PWN, Warszawa 1985, s.193.

<sup>16</sup> Dostęp w dniach 1–30 sierpnia 2013 roku.

<sup>17</sup> Z uwagi na cel badania w operacie nie uwzględniono uczelni mających uprawnienia do kształcenia poza granicami RP, uczelni kościelnych oraz niebędących pod nadzorem MNiSW tzw. uczelni resortowych.

<sup>18</sup> System POL-on, <http://polon.nauka.gov.pl>.

<sup>19</sup> Wykaz uczelni publicznych nadzorowanych przez Ministra właściwego ds. szkolnictwa wyższego – publiczne uczelnie akademickie, <http://www.nauka.gov.pl/uczelnie-publiczne/wykaz-uczelni-publicznych-nadzorowanych-przez-ministra-wlasciwego-ds-szkolnictwa-wyzszego-publiczne-uczelnie-akademickie.html>, [19.02.2016].

<sup>20</sup> Wykaz uczelni publicznych nadzorowanych przez Ministra właściwego ds. szkolnictwa wyższego – Państwowe Wyższe Szkoły Zawodowe, <http://www.nauka.gov.pl/uczelnie-publiczne/wykaz-uczelni-publicznych-nadzorowanych-przez-ministra-wlasciwego-ds-szkolnictwa-wyzszego-panstwowe-wyzsze-szkoly-zawodowe.html>, [19.02.2016].

<sup>21</sup> Wyniki zaprezentowane w niniejszym artykule były elementem większego własnego projektu badawczego autorki, więcej na ten temat w: A. Piotrowska-Piątek, *Działania na rzecz rozwoju regionu w dokumentach strategicznych uczelni w Polsce w świetle analizy treści. Komunikat z badań*, „Optimum. Studia ekonomiczne” 2014, nr 3; A. Piotrowska-Piątek, *O przydatności strategii rozwoju dla praktyki zarządzania szkołą wyższą*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 1.

- Jakie są powody, dla których uczelnie formułują odwołania do absolwentów w swoich dokumentach strategicznych?
- Poprzez jakie działania (formy) uczelnie zamierzają budować relacje ze swoimi absolwentami?
- Czy uczelnie postrzegają te relacje również w perspektywie oczekiwania formułowanych wobec absolwentów oraz jakich zachowań uczelnie w związku z tym od nich oczekują?

Przyczyny odwoływania się do absolwentów sformułowane w badanych misjach i strategiach można pogrupować następująco:

- absolwenci budują markę i wizerunek uczelni w regionie i poza nim, są najlepszymi ambasadorami uczelni w otoczeniu (zwłaszcza ci, którzy osiągają sukcesy w pracy naukowej, w biznesie, w administracji samorządowej i państwowej, w sporcie, w polityce),
- są zatrudniani w ważnych instytucjach w regionie i poza nim, ich sukces zawodowy jest sukcesem uczelni,
- po uzyskaniu kolejnych kwalifikacji stanowią wsparcie naukowe i dydaktyczne dla uczelni,
- wnoszą ważny wkład w życie społeczno-gospodarcze regionu i kraju.

Zgromadzony materiał badawczy poddano również analizie w zakresie form utrzymywania i wzmacniania więzi z absolwentami. Wśród najczęściej deklarowanych przez uczelnie działań budujących pożądane relacje znajdują się:

- formy instytucjonalne, takie jak stowarzyszenia absolwentów, akademickie inkubatory przedsiębiorczości,
- spotkania okolicznościowe (jubileuszowe),
- zatrudnianie najlepszych absolwentów,
- monitorowanie karier zawodowych absolwentów,
- promocja osiągnięć absolwentów i ich sukcesów,
- oferowanie różnych form dokształcania zawodowego (np. dedykowanych absolwentom staży zawodowych).

W niektórych dokumentach pojawił się wątek oczekiwań ze strony uczelni formułowanych pod adresem absolwentów. Jak wynika z przeprowadzonej analizy, szkoły wyższe oczekują od nich przede wszystkim godnych postaw w życiu zawodowym i publicznym oraz podtrzymywania tradycji uczelni. Takie komunikaty odwołują się zatem do pielęgnacji etosu akademickiego. Niektóre uczelnie formułowały oczekiwania związane z lobbieniem w otoczeniu na rzecz Alma Mater – wykorzystania sentymentów, kompetencji i wpływów absolwentów w działalności dydaktycznej i badawczo-rozwojowej.

### Absolwenci jako interesariusze szkół wyższych – wyniki badań ankietowych

Dla uzyskania szerszego obrazu badanego zjawiska, zgodnie z zasadą triangulacji metodologicznej, przeprowadzono również badanie pierwotne metodą indywidualnej ankiety pocztowej skierowanej do rektorów. Badaniem objęto wszystkie szkoły wyższe będące pod nadzorem MNiSW. Operat do badań stanowił wykaz uczelni publicznych i niepublicznych o statusie uczelni działającej, który ustalono w oparciu o<sup>22</sup>:

- rejestr uczelni niepublicznych i związków uczelni niepublicznych dostępny w systemie POL-on (N – 282),
- wykaz publicznych uczelni akademickich (N – 59),
- wykaz państwowych wyższych szkół zawodowych (N – 36).

Badanie przeprowadzono w okresie od stycznia do lutego 2015 roku. W celu osiągnięcia optymalnej kompletności badania w trakcie procesu zbierania materiału badawczego prowadzono również monitoring telefoniczny oraz przy wykorzystaniu poczty elektronicznej. Ostateczny zwrot ankiet w odniesieniu do poszczególnych typów szkół był następujący:

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

Jak widać, w efekcie nie były to badania pełne (pomimo pierwotnego zamiaru). Jednak z uwagi na to, że co druga publiczna uczelnia akademicka, co druga państwowa wyższa szkoła zawodowa oraz prawie co piąta uczelnia niepubliczna wzięły udział w badaniu, można założyć, że uzyskano dobrą reprezentację analizowanej zbiorowości. Nie istnieje niestety metoda na ustalenie *post factum* losowości próby, a sam przedmiot badań jest na tyle mało rozpoznany, że nie ma w zasadzie możliwości bezpośredniego odnoszenia własnych wyników do badań innych autorów.

W niniejszym artykule zaprezentowano odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Czy szkoły wyższe w Polsce percypują swoich absolwentów jako interesariuszy zewnętrznych?

<sup>22</sup> Operat ustalony w oparciu o podane rejestry skonfrontowano dodatkowo z informacjami podanymi na stronach internetowych szkół wyższych i w trakcie rozmów telefonicznych; w grupie uczelni niepublicznych kilkanaście szkół widniejących w *Rejestrze uczelni niepublicznych i związków uczelni niepublicznych* nie prowadziło działalności i było w trakcie likwidacji.

- Co stanowi o powstaniu relacji z absolwentami – innymi słowy, jakie atrybuty (cechy) absolwentów uczelnie uznają za kluczowe dla nawiązania z nimi relacji?

Zgodnie z przyjętą definicją interesariusza zewnętrznego szkoły wyższej, zaprezentowaną we wprowadzeniu do artykułu, w kwestionariuszu ankiety poproszono rektorów o określenie, czy uważają absolwentów za interesariuszy zewnętrznych swojej uczelni. Opinie rektorów były zróżnicowane – nie wszyscy traktują absolwentów swojej uczelni jako interesariuszy. Stosunkowo najczęściej postrzegali ich tak rektorzy szkół niepublicznych (56,9 proc., N – 29), najrzadziej rektorzy państwowych wyższych szkół zawodowych (33,3 procent, N – 6). Szczegółowe rozkłady odpowiedzi zaprezentowano na wykresie 1.

Drugi wątek badawczy odnosił się do podstawy powstania relacji pomiędzy uczelnią a absolwentami. Innymi słowy, postawiono następujące pytanie: jakie cechy (atrybuty) absolwentów powodują, że uczelnia uznaje ich za interesariuszy? Aby odpowiedzieć na to pytanie, odwołano się do teorii interesariuszy. W jej świetle stopień wpływu interesariuszy na organizację oraz poziom, w jakim uwzględniane są ich oczekiwania, zależy od trzech atrybutów<sup>23</sup>:

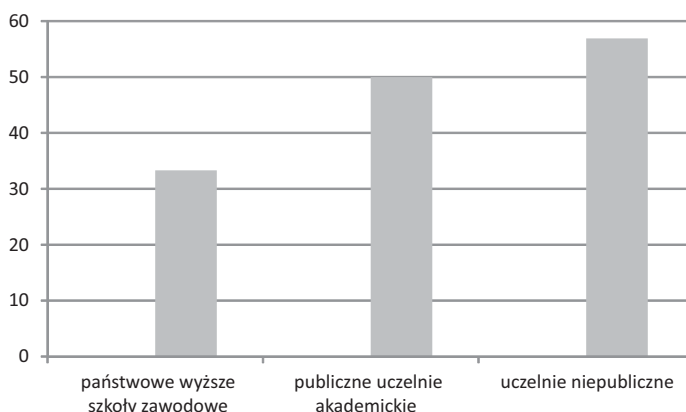
- władzy, jaką interesariusz posiada, a więc możliwości wcielania własnej woli w danej relacji, co jest konsekwencją uprawnień formalno-prawnych bądź siły ekonomicznej tego podmiotu w stosunku do organizacji,
- legitymizacji (faktycznej lub domniemanej), którą należy rozumieć jako prawne, zwyczajowe i moralne uzasadnienie związku interesariusza z organizacją,

- pierwszeństwa (pilności, natarczywości), który to atrybut odnosi się do rozmiaru oraz wielkości i stopnia wrażliwości (krytyczności) wzajemnych relacji.

Jak wskazano powyżej, podstawą powstania relacji pomiędzy organizacją a interesariuszem jest posiadanie przez niego atrybutu władzy, legitymizacji, pierwszeństwa<sup>24</sup>. Poproszono zatem rektorów, aby ocenili poziom (stopień) wyposażenia absolwentów (w sytuacji gdy uznają ich za swoich interesariuszy) w poszczególne atrybuty w skali od 1 do 3, gdzie 1 oznaczało ocenę najniższą. W analizach odpowiedzi uwzględniono również możliwość wystąpienia braku wyposażenia interesariusza w dany atrybut, choć jak pokazały wyniki badania, opcja taka jest raczej kwestią kompletności modelu teoretycznego, niż sytuacji, która w praktyce występuje w przypadku uznania danego podmiotu za interesariusza. Analizę rozkładów odpowiedzi przeprowadzono przy wykorzystaniu wartości modalnej (D). Ustalono zatem, jaką wartość oceny dla danego atrybutu respondenci wskazywali najczęściej (wykres 2).

Stosunkowo najrzadziej absolwentów w kategoriach interesariuszy postrzegali rektorzy państwowych wyższych szkół zawodowych. W tej grupie rektorzy najczęściej oceniali wyposażenie absolwentów w atrybuty władzy, legitymizacji i pierwszeństwa na poziomie 1 (ocena najniższa w zastosowanej skali). W przypadku rektorów publicznych uczelni akademickich, z których średnio co drugi uznał absolwentów za interesariuszy swojej uczelni, poziom ocen był bardziej zróżnicowany, a w przypadku atrybutu władzy nie wystąpiła wyraźna dominanta ocen (rozkład bimodalny).

**Wykres 1. Postrzeganie absolwentów jako interesariuszy zewnętrznych w opinii rektorów szkół wyższych w podziale na typy szkół (w proc.)**



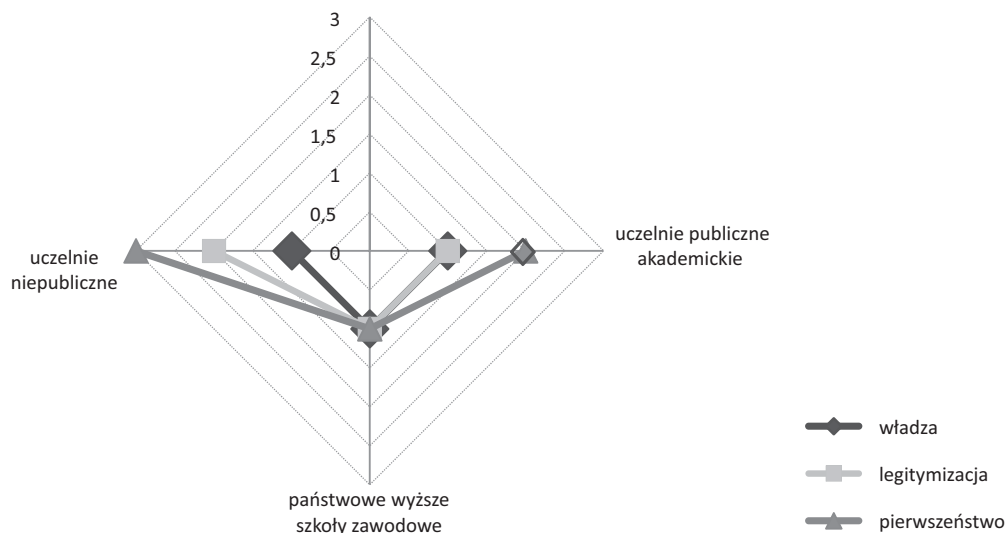
Źródło: opracowanie własne.

<sup>23</sup> R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, *Toward a Theory of Stakeholder. Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, „Academy of Management Review” 1997, vol. 22, No. 4, s. 853–886, <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022105>.

<sup>24</sup> R.K. Mitchell, B.R. Agle i D.J. Wood zwracają uwagę, że atrybuty mogą występować niezależnie oraz że władza i legitymizacja roszczeń często są traktowane jako konkurujące wyjaśnienia statusu interesariuszy, podczas gdy są one częściowo krzyżującymi się zmiennymi. Więcej na ten temat w: R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, dz.cyt., s. 863.

# Absolwenci jako interesariusze zewnętrzni...

**Wykres 2. Ocena wyposażenia absolwentów jako interesariuszy zewnętrznych w atrybuty władzy, legitymizacji i pierwszeństwa w opinii rektorów w podziale na typy szkół**



Źródło: opracowanie własne.

Najwyższe oceny wyposażenia w poszczególne atrybuty przypisywali absolwentom rektorzy uczelni niepublicznych, przy czym o ile wyposażenie absolwentów w atrybut władzy oceniano najczęściej na poziomie najniższym, o tyle legitymizację na poziomie 2, a pierwszeństwo na poziomie 3. Wynika z tego, że rektorzy w tej grupie uczelni (którzy charakteryzują się najwyższym odsetkiem wskazań absolwentów jako interesariuszy) uważają, że absolwenci są uprawnieni do wpływania na realizowaną przez uczelnię misję i strategię z uwagi na moralną i zwyczajową legitymizację, a same relacje są ważne i wielowymiarowe, co koresponduje z wynikami analizy jakościowej.

postrzegają ich w kategoriach interesariuszy, a więc podmiotów, które są uprawnione do wpływania na kształt realizowanej przez uczelnię misji i strategii. Wydaje się zatem, że rektorzy nie dostrzegają w pełni możliwości, jakie mogą płynąć ze współpracy z absolwentami. A przecież dla uczelni zorientowanej na relacje z absolwentami aktywny dialog z nimi, jak przedstawiono w teoretycznej części opracowania, może być przestrzenią przepływu wiedzy i źródłem nowych szans, zarówno dla ewaluacji oferty dydaktycznej, jak i tworzenia wyróżniającej się tożsamości instytucjonalnej na rynku usług edukacyjnych, szczególnie w wymiarze regionalnym.

## Podsumowanie

W literaturze przedmiotu często podkreśla się, że nowoczesny uniwersytet to korporacja absolwentów, a współpraca z nimi jest jednym z bardziej efektywnych mechanizmów współpracy z otoczeniem. Dla każdej uczelni jej absolwenci są najlepszymi ambasadorami, dzięki którym można budować różne kanały komunikacji z biznesem i administracją<sup>25</sup>.

P. Krzak sytuuje absolwentów wśród niedocenianych interesariuszy uczelni<sup>26</sup>. Wydaje się, że w świetle zaprezentowanych badań częściowo można się z tą opinią zgodzić. O ile na poziomie dokumentów strategicznych, a więc poziomie deklaratywnym, uczelnie przypisują absolwentom istotne znaczenie, o tyle wyniki przedstawionych badań ankietowych wskazują, że nie wszyscy rektorzy szkół wyższych

## Bibliografia

Beksiak J., *Rachunek ekonomiczny świadczenia usług edukacyjnych*, [w:] tegoż (red.), *Badania nad edukacją ekonomiczną dla gospodarki rynkowej w Polsce*, Wydawnictwo Adam Translations, Warszawa 1996.

Cieślak J., Guliński J., Matusiak K.B., Skala-Poźniak A., *Edukacja dla przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa-Poznań 2011.

Dziedziczak-Foltyn A., *Uczelniane biuro karier jako sposób na zwiększenie konkurencyjności uczelni poprzez tworzenie wartości rynkowej absolwenta*, [w:] J. Dietl, Z. Sapijaszka (red.), *Konkurencja na rynku edukacji wyższej*, Wydawnictwo Fundacji Edukacyjnej Przedsiębiorczości, Łódź 2006.

Freeman R.E., McVae J., *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, Darden Business School Working Paper 01-02, 2001, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>.

<sup>25</sup> J. Cieślak, J. Guliński, K.B. Matusiak, A. Skala-Poźniak, *Edukacja dla przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa-Poznań 2011, s. 147.

<sup>26</sup> P. Krzak, *Uczelnia i jej interesariusze – współtworzenie kompleksowej oferty edukacyjnej*, [w:] G. Nowaczyk, D. Sobolewski (red.), *Marketing w szkole wyższej. Przemiany w orientacji marketingowej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2011, s. 162.

Józwiak J., *Tradycyjne koncepcje instytucji akademickiej*, [w:] J. Woźnicki (red.), *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, Instytut Spraw Wewnętrznych, Warszawa 1999.

Krzak P., *Uczelnia i jej interesariusze – współtworzenie kompleksowej oferty edukacyjnej*, [w:] G. Nowaczyk, D. Sobolewski (red.), *Marketing w szkole wyższej. Przemiany w orientacji marketingowej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2011.

Lauer L.D., *Internacjonalizacja szkolnictwa wyższego. Implikacje dla marketingu*, [w:] G. Nowaczyk, Sobolewski D. (red.), *Marketing w szkole wyższej. Przemiany w orientacji marketingowej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań, 2011.

Leja K., *Zarządzanie uczelniami. Koncepcje i współczesne wyzwania*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

Mayntz R., Hübner K., *Wprowadzenie do metod socjologii empirycznej*, PWN, Warszawa 1985.

Minkiewicz B., *Uczelnie i ich otoczenie. Możliwości i formy współdziałania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2003.

Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., *Toward a Theory of Stakeholder. Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, No. 4, s. 853–886, <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022105>.

Morawski R., *Kryteria efektywności instytucji akademickich*, [w:] J. Woźnicki (red.), *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1999.

Mruk H., *Zarządzanie relacjami z absolwentami*, [w:] G. Nowaczyk, P. Lisiecki, *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2006.

Nowodziński P., *Nowoczesne koncepcje zarządzania szkołą wyższą*, [w:] Sz. Cyfert, C. Kochalski (red.), *Projektowanie i wdrażanie strategii rozwoju w publicznych szkołach wyższych w Polsce – aspekty teoretyczne i praktyczne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2011, t. 167.

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

Piotrowska-Piątek A., *Działania na rzecz rozwoju regionu w dokumentach strategicznych uczelni w Polsce w świetle analizy treści. Komunikat z badań*, „Optimum. Studia ekonomiczne” 2014, nr 3, s. 195–206, <http://dx.doi.org/10.15290/ose.2014.03.69.13>.

Piotrowska-Piątek A., *O przydatności strategii rozwoju dla praktyki zarządzania szkołą wyższą*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 1, s. 26–32.

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

### Graduates as external stakeholders of the higher education institutions in Poland: HEIs' perception – research results

The article discusses the issue of graduates as external stakeholders of the higher education institutions (HEIs) in Poland. The main aim is to answer the question about the way HEIs perceive relations with graduates. The author discusses this problem by analyzing legal and formal regulations, the literature and the results of her own research on qualitative analysis of the content of HEIs' missions and development strategies, and also the results of survey directed to rectors of HEIs. The analysis of HEIs' missions and strategies shows that the importance of HEIs' relations with graduates is articulated in a distinctive and positive way. However, the survey results indicate that not all rectors perceive their graduates as stakeholders, thus not fully recognize its importance and the opportunities arising for HEI from this cooperation.

## POLECAMY



Łukasz Tomczyk

*Edukacja osób starszych. Seniorzy w przestrzeni nowych mediów*  
Difin, Warszawa 2015

Prezentowaną publikację polecamy szczególnie organizacjom i instytucjom, które zajmują się organizowaniem edukacji osób starszych. Książka jest wynikiem analizy realizacji programów edukacyjnych dla seniorów w ramach Uniwersytetów Trzeciego Wieku, w trakcie których uczą się oni, jak funkcjonować w świecie nowych mediów. Wskazane w niej liczne trudności natury społecznej, psychologicznej czy finansowej są często przyczyną wykluczenia cyfrowego opisywanej grupy. Efektem obserwacji autora są praktyczne wskazówki, jak przygotować i prowadzić zajęcia z zakresu obsługi urządzeń cyfrowych skierowane do seniorów. Dodatkowo w książce przedstawiono także pożądane cechy edukatora osób starszych i podkreślono konieczność doskonalenia jakości działań edukacyjnych.

Publikację można nabyć w księgarni internetowej wydawnictwa:  
<http://www.ksiegarnia.difin.pl/>