

Prof. dr hab. Tadeusz Wawak
Kierownik Katedry Ekonomii Stosowanej i Jakości Zarządzania
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

ZARZĄDZANIE INTERESARIUSZAMI UNIWERSYTETU

Uniwersytety w Europie od XIX wieku spełniały dwie misje: badawczą i edukacyjną, wierne zasadzie jedności nauki i kształcenia liberalnego uniwersytetu Humboldta. Pod koniec XX wieku dostrzeżono rosnące znaczenie relacji uniwersytetu z otoczeniem oraz współzależność między uczelnią, państwem i rynkiem. Wiek XXI to uniwersytety europejskie i amerykańskie rozpoczęły od zaliczenia do swych głównych celów realizację trzeciej misji uniwersytetu – budowanie i rozwijanie pożądanej relacji z otoczeniem, w tym zwłaszcza z szeroko rozumianą praktyką. Czołowe uniwersytety zaakceptowały obok rozwijania nauki i doskonalenia procesu kształcenia także funkcję służebną wobec otoczenia bliższego i dalszego, zwłaszcza interesariuszy zewnętrznych uczelni.¹ Takie podejście uniwersytetu do interesariuszy, zwłaszcza zewnętrznych, jest najlepszą i najskuteczniejszą formą marketingu usług naukowo-badawczych, edukacyjnych i doradczych świadczonych przez uczelnię, która powinna być odpowiedzialna wobec tych interesariuszy, na których szkoła wyższa ma wpływ i tych, którzy mają wpływ na uniwersytet. Oznacza to umożliwienie wszystkim interesariuszom uczestniczenie w rozpoznaniu istotnych problemów i poszukiwaniu rozwiązań oraz współpracę z nimi na wszystkich szczeblach, włączając w to zarządzanie uczelnią w celu osiągnięcia lepszych wyników w realizacji wszystkich trzech misji uniwersytetu.

W gospodarce rynkowej podstawą funkcjonowania uniwersytetu jest kapitał, który występując w różnych postaciach (ludzki, intelektualny, relacyjny, trwały, obrotowy, pieniężny, itd.) powinien przynosić szkole wyższej produkt dodatkowy występujący ostatecznie w formie wartości dodanej tworzonej przez uczelnię. Dalsze ukrywanie roli kapitału w rozwoju uczelni publicznej i niepublicznej jest dziś już szkodliwe dla uniwersytetu i jego otoczenia, a więc i społeczeństwa. Niestety w części uczelni publicznych neguje się występowanie kapitału i jego roli w rozwoju szkoły wyższej. Czasami postrzega się uczelnie publiczną, jako stowarzyszenia pracowników, którym oddano do wykorzystania część majątku publicznego na zasadach autonomii, czyli według uznania wąskiej grupy kierującej uniwersytetem. Zdarza się, że kierujący taką publiczną uczelnią, dysponują majątkiem państwowym, ustalają kształt relacji z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi uniwersytetu, mając na uwadze określone przez siebie, czasami partykularne cele, jakie zamierzają zrealizować do końca swej kadencji. Niedorozwój społecznego audytu finansowego² stwarza dodatkowo możliwość naruszenia interesu uczelni publicznej, która powinna w pierwszym rzędzie służyć obywatelom danego państwa dziś i w przyszłości, a nie osobom – zarządzającym nią w danej chwili. Pojawiające się sprzeczności interesów prywatnych i interesu publicznego uniwersytetu może blokować jego rozwój.

Dla funkcjonowania i rozwoju każdej szkoły wyższej bardzo ważna rolę odgrywają relacje zarówno wewnętrzne – w ramach uniwersytetu między jego interesariuszami wewnętrznymi – jak i z jej interesariuszami zewnętrznymi. Powiązania te kreują kapitał

¹ Ewolucja koncepcji zarządzania w szkołach wyższych w kierunku wymogów XXI wieku, [w:] „Wybrane aspekty zarządzania jakością usług” pod red. naukową J.Dziadkowiec i T. Sikory, Wydawnictwo Naukowe PTTŻ, Kraków 2015, s. 199-223.

² T. Wawak, SOCIAL FINANCIAL AUDIT IN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION, [w:] „Independent AUDITOR”, Nr 11(I) 2015, Kyiv, Ukraine, s. 3-10.

relacyjny (wewnętrzny i zewnętrzny) oraz powiększając wartość dodaną tworzoną przez uczelnię. Kapitał relacyjny stanowi część kapitału intelektualnego, który składa się on z trzech części: kapitału ludzkiego, kapitału strukturalnego i kapitału relacyjnego. Zewnętrzny kapitał relacyjny uniwersytetu obejmuje między innymi:

- rozpoznanie potrzeb kontrahentów i klientów uczelni konieczne dla właściwego zaspokojenia ich potrzeb;
- umiejętność realizacji w warunkach postępującej globalizacji wymogów Europy i świata w zakresie dbałości o wysoki poziom jakości świadczonych usług oraz zdolności i możliwości innowacyjnych szkoły wyższej w zaspokojeniu potrzeb klientów i zleceniodawców;
- znajomość strategii konkurencji i uwarunkowań zewnętrznych na rynku usług badawczych, edukacyjnych i doradczych w kraju i za granicą,
- poprawność właściwego wykorzystanie kapitału ludzkiego, jakim dysponują uczelnie dla dobra nauki i szkolnictwa wyższego,
- umiejętność wykorzystania: realizowanej polityki i strategii rządu i parlamentu w zakresie nauki i szkolnictwa wyższego oraz zdolność dostosowania się do aktualnej sytuacji gospodarczej kraju, dla rozwoju uczelni;
- wiedzę i umiejętności odpowiedniej realizacji wymogów obowiązującego w kraju prawa dotyczącego nauki i szkolnictwa wyższego oraz w państwach członkowskich Unii Europejskiej, Europejskiej Przestrzeni Badawczej i Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego dla rozwoju szkoły wyższej.
- kompetencje zarządzających uczelnią i zarządzanych w pozyskiwaniu w kraju i za granicą środków finansowych na badania naukowe, rozwój procesu dydaktycznego i poprawy warunków pracy i płacy zatrudnionych w uczelni pracowników, które są niezbędne dla rozwoju uczelni oraz nauki i szkolnictwa wyższego w kraju.

Kapitał relacyjny kreowany przez uniwersytet zależy głównie od relacji uczelni z jej interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi, dlatego też powinien być objęty przez zarządzających w uczelni szczególną troską, bo od tych wykreowanych relacji i kapitału relacyjnego będzie zależeć rozwój i przyszłość szkoły wyższej oraz jej pracowników.³

Zarządzanie relacjami z interesariuszami zewnętrznymi uniwersytetu wymaga ich zaangażowania w realizację jego celów i dlatego też musi obejmować zarządzanie między:

- rekrutacją przyszłych studentów;
- utrzymaniem stałych kontaktów z absolwentami i bieżącą analizą rynku pracy;
- nawiązywaniem i rozwijaniem stałych kontaktów, na różnych płaszczyznach, z potencjalnymi pracodawcami przyszłych absolwentów szkoły wyższej;
- rozwojem wydawnictw uczelnianych i kontaktami z znanymi i cenionymi wydawnictwami w kraju i za granicą;
- kontaktami z mass mediami krajowymi i zagranicznymi;
- kontaktami i współpracą z potencjalnymi i faktycznymi sponsorami realizacji trzech misji szkoły wyższej z kraju i z zagranicy;
- rozwojem kontaktów i współpracy w realizacji trzech misji uczelni z administracją publiczną na poziomie państwa i regionu oraz powiatu i gminy, z myślą o pozyskaniu środków niezbędnych dla rozwoju szkoły wyższej; w tym zwłaszcza z Ministrem

³ T. Wawak, *Zrównoważony rozwój uniwersytetów w warunkach permanentnej reformy szkolnictwa wyższego*, [w:] „*Zrównoważony rozwój organizacji – aspekty społeczne*”, pod red. naukową T. Borysa, T. Brzozowskiego, S. Zaremby-Warnke, *PRACE NAUKOWE UNIwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Nr 378, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015, s. 340-357.

Nauki i Szkolnictwa Wyższego, wojewodami, starostami powiatu, prezydentami miast;

- kontaktami i współpracą szkoły wyższej z instytucjami i jednostkami organizacyjnymi Unii Europejskiej oraz z innymi międzynarodowymi organizacjami zajmującymi się problemami rozwoju nauki i szkolnictwa wyższego;
- rozwojem różnych form i zasad współpracy jednostek organizacyjnych i pracowników uczelni ze szkołami wyższymi oraz instytucjami naukowo-badawczymi w kraju i za granicą.

Zaangażowanie interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych w realizacji trzech misji uniwersytetu warunkuje właściwy przebieg procesu zarządzania relacjami otoczeniem przyczynia się do pomnażania jego kapitału relacyjnego oraz przyczynia się do jego rozwoju.

Znaczenie interesariuszy w rozwoju organizacji spowodowało zainteresowanie tym problemem zwolenników sformalizowanych systemów zarządzania. AccountAbility⁴ opracowała specjalną normę AA 1000 zaangażowanie interesariuszy 2011⁵. Celem tej normy było udzielenie pomocy organizacjom we włączaniu interesariuszy w przygotowaniu i realizacji odpowiedniej strategii zrównoważonego ich rozwoju, czyli skutecznego zaangażowaniu interesariuszy w rozwiązywaniu problemów operacyjnych i strategicznych poprawnego funkcjonowania organizacji oraz uzyskiwania określonych pożądaných rezultatów. „Norma ta ma zastosowanie we wszystkich poziomach i przy wszystkich rodzajach zaangażowania interesariuszy. Można z niej korzystać zarówno przy zaangażowaniu zewnętrznym, w organizacjach mających charakter publiczny, prywatny czy obywatelski, niezależnie od ich rozmiaru. Może być wykorzystana do jednorazowych przedsięwzięć, jak i do realizacji długofalowych zamierzeń.”⁶ Norma ta dotyczy także uczelni publicznych i nie publicznych, które powinny do jej wymogów się dostosować.

Jej autorzy są w pełni przekonani, co do tego, że zaangażowanie osób, grup i różnych organizacji, na które wpływa nasza organizacja – np. uczelnia lub które na nią wpływają od wewnątrz lub zewnątrz, wzięcie pod uwagę ich interesów, oczekiwań i ich obaw, poprawia funkcjonowanie naszej organizacji – np. szkoły wyższej. Zaangażowanie interesariuszy, rozumiane, jako taktyka i działania stosowane przez uczelnię, (która jest organizacją) podczas angażowania istotnych dla niej interesariuszy,⁷ dostarcza szkole wyższej dodatkowej wiedzy i poszerza możliwości działania uczelni. Zaangażowanie interesariuszy musi stanowić niezbywalny element kultury i zasad funkcjonowania uniwersytetu i być zintegrowane w swojej strukturze, strategii i działaniach. Po przez to zobowiązanie i zintegrowanie, efekty zaangażowania interesariuszy przekładają się na wyniki operacyjne i strategiczne uczelni.

Obowiązkiem uniwersytetu, którego rozwój zależy na utrzymaniu właściwych relacji z otoczeniem jest włączenie swoich interesariuszy w tworzenie i osiągnięcie odpowiedzialnej i strategicznej odpowiedzi na wyzwania zrównoważonego swojego rozwoju.⁸ Uczelnia powinna być odpowiedzialna wobec tych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, na których uniwersytet ma wpływ i wice versa, czyli tych, którzy mają wpływ na szkołę wyższą. Oznacza to umożliwienie interesariuszom wewnętrznym i zewnętrznym uczestniczenia w rozpoznaniu istotnych problemów i poszukiwaniu rozwiązań oraz współpracę z nimi na

⁴ AccountAbility jest wiodącym w skali światowej think tankiem i agencją konsultingową dostarczającą innowacyjnych rozwiązań w obszarze społecznej odpowiedzialności, przyczyniających się do osiągnięcia zrównoważonego rozwoju.

⁵ AA 1000SES (Stakeholder Engagement Standard) - Zaangażowanie interesariuszy, <http://www.accountability.org/images/content/3/6/362/AA1000SES.PDF>, odczyt 21.02.2016 r.

⁶ Tamże

⁷ Norma AA 1000SES, cyt. wyd.

⁸ T. Wawak, Uniwersytet na rozdrożu [w:] „W poszukiwaniu uniwersytetu idealnego”, praca zbiorowa pod redakcją naukową T. Wawaka i J. Jacko, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego Kraków 2016, s.10-20.

wszystkich szczeblach, włączając w to zarządzanie uczelnią w celu osiągnięcia lepszych wyników w realizacji wszystkich trzech misji uniwersytetu.