

# DOŚWIADCZENIA, DYSKUSJA

## Arnold Pabian Zarządzanie i marketing w szkołach wyższych. Wybrane problemy

Wychodząc z założenia, iż szkoła wyższa z punktu widzenia zarządzania jest podobna do innego rodzaju instytucji i podmiotów działających w gospodarce narodowej, autor omawia działania warunkujące sprawność jej funkcjonowania, takie jak: zarządzanie personelem, majątkiem trwałym i obrotowym oraz finansami uczelni, a także procesami dydaktycznymi i pracami o charakterze naukowo-badawczym.

W artykule przedstawiono również główne rodzaje działań z zakresu marketingu, które powinny być realizowane przez nowoczesnie funkcjonującą szkołę wyższą. Skoncentrowano się na podstawowych zagadnieniach relacji uczelni z otoczeniem.

### Zarządzanie szkołą wyższą

Z punktu widzenia zarządzania szkoła wyższa jest podobna do innego rodzaju instytucji i podmiotów działających w gospodarce narodowej. Sprawność funkcjonowania uczelni jest wysoka tylko wówczas, gdy – podobnie jak w innych instytucjach i jednostkach gospodarczych – właściwie realizowane są działania, m.in. w sferach wyszczególnionych poniżej.

#### ● Zarządzanie personelem.

Zarządzanie to polega na:

- planowaniu i specyfikacji potrzeb uczelni w zakresie pozyskiwania nowych pracowników naukowo-dydaktycznych, technicznych i administracyjno-biurowych;
- pozyskiwaniu tych pracowników i ich umiejscawianiu w systemie szkoły wyższej;
- ocenie dokonań zatrudnionych osób oraz ich motywowaniu do wydajnej i efektywnej pracy poprzez płacowe i pozapłacowe systemy motywacyjne;
- kształceniu i rozwijaniu pracowników naukowych (np. poprzez pomoc w zakresie realizacji doktoratów i habilitacji) oraz pracowników technicznych i administracyjno-biurowych (np. poprzez systemy szkoleń).

- Zarządzanie majątkiem trwałym uczelni.

Majątek ten obejmuje:

- rzeczowy majątek trwały, który tworzą środki trwałe (np. budynki, środki transportu, niektóre elementy wyposażenia laboratoriów) oraz wyposażenie (np. meble, sprzęt biurowy);
- wartości niematerialne i prawne (np. oprogramowanie komputerów powyżej określonej wartości);
- finansowy majątek trwały (np. środki pieniężne uczelni zaangażowane w długoterminowe papiery wartościowe).

Zarządzanie rzeczowymi składnikami majątku trwałego, które dominują w szkole wyższej, powinno mieć na celu przede wszystkim: racjonalizację działalności modernizacyjno-odtworzeniowej w odniesieniu do tej części majątku, racjonalizację gospodarki konserwacyjno-remontowej oraz racjonalizację wykorzystania posiadanych środków.

- Zarządzanie majątkiem obrotowym oraz finansami.

Majątek obrotowy wyższej uczelni tworzą:

- zapasy składników rzeczowych tego majątku, tzn. zapasy materiałów (np. biurowych), zapasy produktów gotowych i nie zakończonych (występujące np. w działach poligraficznych czy działach produkcji pomocniczej), zapasy towarów (występujące np. w uczelnianych punktach handlowych lub bufetach);
- finansowy majątek obrotowy, tzn. należności (np. kwoty pieniężne należne uczelni od słuchaczy studiów płatnych), krótkoterminowe papiery wartościowe oraz środki pieniężne (np. pochodzące z dotacji MEN, KBN, z różnego rodzaju wpłat).

Zarządzanie majątkiem obrotowym, wchodzące w zasadzie w skład zarządzania finansami, polega na takim manipulowaniu składnikami tego majątku w czasie i przestrzeni, aby zoptymalizować korzyści szkoły wyższej. Obejmuje ono szereg mniej lub bardziej złożonych poczynań, poczynszy od umiejętnego sterowania zapasami poprzez trafne inwestowanie, skończywszy na nowoczesnym zarządzaniu należnościami i gotówką.

- Zarządzanie procesami dydaktycznymi oraz pracami o charakterze naukowo-badawczym.

Uczelnia „produkuje” inżynierów i/lub magistrów oraz – jeżeli posiada odpowiednie uprawnienia – również doktorów i doktorów habilitowanych. Ponadto „produkuje” wytwory działalności naukowo-badawczej w postaci wyników badań, raportów, ekspertyz itp. Zarządzanie tą sferą obejmuje m.in.: rozdział zadań dydaktycznych na poszczególne jednostki i komórki organizacyjne uczelni oraz ich planowanie, kontrolę przebiegu procesów dydaktycznych, tworzenie i wdrażanie sprawnych mechanizmów rozdziału środków na badania, kontrolę wykorzystania tych środków itp.

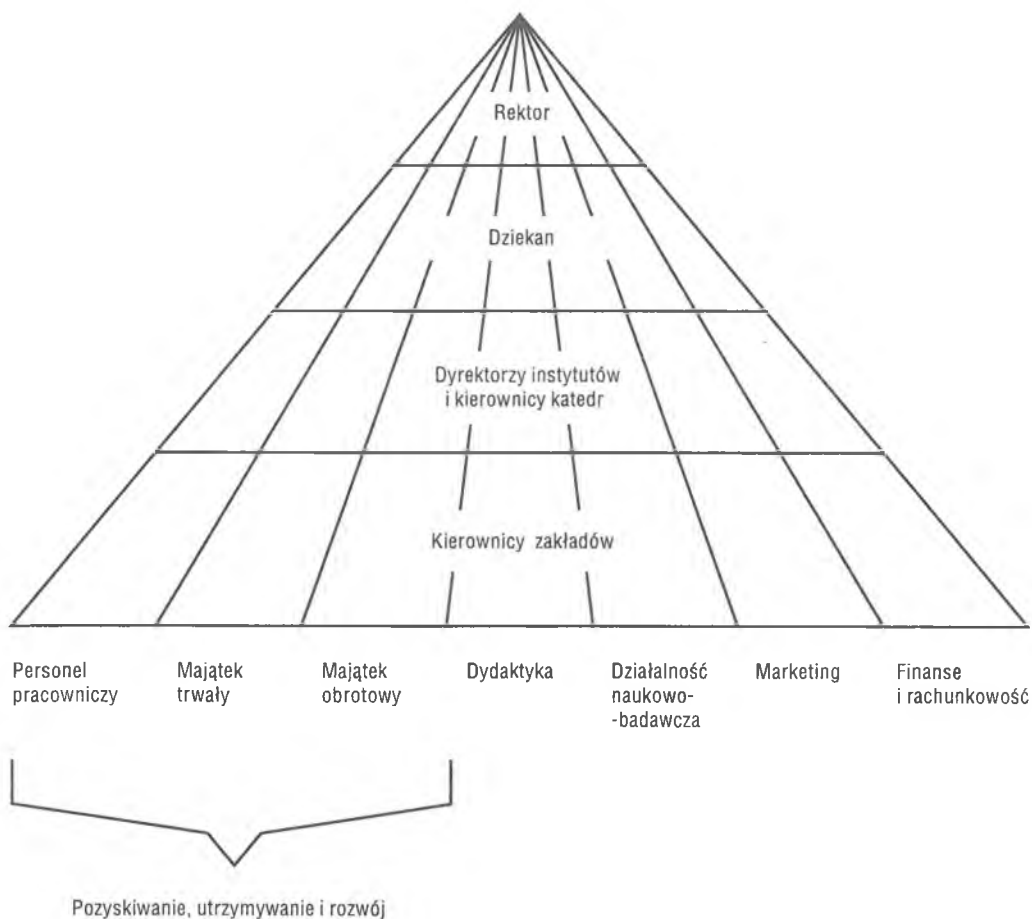
- Zarządzanie w sferze marketingu.

Dzięki świadomej działalności marketingowej szkoła wyższa może się racjonalnie rozwijać oraz bogacić m.in. poprzez przysparzanie sobie odpowiednio dużej liczby studentów, pozyskiwanie zamówień na realizację odpłatnych prac badawczo-wdrożeniowych itp.

Kierownicy każdego szczebla zarządzania szkołą wyższą realizują określone działania z wyszczególnionych powyżej sfer, co schematycznie odzwierciedla rysunek 1. Im niższe stanowisko kierownicze, tym mniejsza skala tych działań oraz wyższy stopień ich operacyjności.

## Rysunek 1

Szczegółowe zarządzanie oraz zakres działania kierowników w wyższej uczelni



Źródło: Opracowanie własne.

Jak wskazuje dotychczasowy wywód, szkoła wyższa stanowi bardzo złożony i skomplikowany system. Aby funkcjonowała sprawnie, jej kadry kierownicze powinny mieć odpowiednią wiedzę i umiejętności z zakresu nowoczesnego zarządzania. Skonfrontujmy ten wymóg z polską rzeczywistością. Większość osób pełniących funkcje kierownicze w polskich szkołach wyższych, to znakomici naukowcy, lecz amatorzy w zakresie zarządzania. Amatorstwo to wynika, z jednej strony, z braku kwalifikacji kierowniczych, z drugiej natomiast – często z braku predyspozycji do pracy kierowniczej.

Brak kwalifikacji to praktyczna nieznanomość dziesiątek nowoczesnych technik, metod, procedur i zasad: planowania, organizowania, przewodzenia, w tym motywowania, oraz kontrolowania, wypracowanych w obrębie współczesnego zarządzania.

Brak predyspozycji kierowniczych wynika ze sprzeczności między osobowościami naukowca i kierownika. Naukowiec postrzega otaczający go świat przez pryzmat teorii, modeli, koncepcji, formuł matematycznych itp. Ma skłonność do upraszczania rzeczywistości, jej kwantyfikowania, ujmowania w ramy uniwersalnych zasad, reguł, wzorów. Tymczasem, pełniąc funkcje kierownicze, styka się z brutalną rzeczywistością: z ludźmi o różnych charakterach, przywarach i aspiracjach, których zachowania z reguły odbiegają od wzorców; rzeczami, których gospodarkę regulują ściśle określone przepisy; pieniędzmi, o które jest trudno i których wpływu nie da się zahamować, jeżeli wydział, instytut, zakład mają normalnie funkcjonować.

Dodatkowo destrukcyjnie na działalność kierowniczą naukowców wpływa ich nadmierne obciążenie pracą naukowo-dydaktyczną. To nadmierne obciążenie wynika z wykonywania przez nich bardzo wielu różnego rodzaju prac poza godzinami przebywania na uczelni, w tym w soboty i niedziele.

Do prac tych można zaliczyć m. in.:

- opracowywanie artykułów, skryptów, książek, rozpraw naukowych;
- czytanie fachowej literatury;
- przygotowywanie się do zajęć dydaktycznych;
- sprawdzanie prac pisemnych studentów, w tym prac egzaminacyjnych;
- przygotowywanie pomocy dydaktycznych do zajęć.

Pracownik naukowo-dydaktyczny, poświęcając większość swojego wolnego czasu wymienionym powyżej zajęciom, nie ma kiedy – nawet jeśli by chciał – doskonalić swoich umiejętności kierowniczych.

Z przytoczonych rozważań wynika bardzo istotny wniosek: **znakomity naukowiec wcale nie musi być znakomitym kierownikiem i na odwrót.**

Praktyka zarządzania polskimi uczelniami i ich podsystemami potwierdza prawdziwość tej zależności.

Jak zatem można zwiększyć efektywność zarządzania w szkolnictwie wyższym? Istnieje w tym zakresie wiele możliwości. Niektóre z nich naszkicowano poniżej.

● Prowadzenie działalności szkoleniowej, w tym m.in. poprzez:

- rozpowszechnianie wśród nowo mianowanych kierowników uczelni specjalnie przygotowanych, zwięzłych i treściwych materiałów szkoleniowych w postaci broszur oraz książek omawiających najistotniejsze aspekty pracy kierowniczej;
- organizowanie przy uczelniach krótkich kursów z zakresu zarządzania i obligowanie nowo mianowanych kierowników do ich ukończenia.

● Tworzenie stanowisk lub komórek sztabowych na szczeblu rektora/prorektorów i dziekanów.

Stanowiska lub komórki sztabowe powinny być obsadzone wysokiej klasy specjalistami z zakresu zarządzania, którzy pełniliby funkcje doradcze w stosunku do rektora/prorektorów oraz dziekanów.

● Tworzenie stanowisk asystentów rektora/prorektorów oraz dziekanów.

Asystentami powinni być zawodowi menedżerowie, odciążający rektora/prorektorów oraz dziekanów od wielu codziennych działań o charakterze operacyjnym.

● Modyfikowanie struktur organizacyjnych uczelni, np. poprzez ich decentralizację.

Decentralizacja wymusza działania proefektywnościowe na niższych szczeblach struktury organizacyjnej, czego następstwem może być samoczynne, zwiększone zainteresowanie kierowników sprawami efektywnego zarządzania.

Sądzę, iż zarządzanie jest jednym z najślabszych ogniw państwowego szkolnictwa wyższego. Jeżeli tego typu szkoły chcą sprawnie funkcjonować i oprzeć się konkurencji uczelni niepaństwowych, a więc utrzymać się na rynku, muszą zacząć inwestować w systemy sprawnego zarządzania. Takie systemy nie tylko umożliwiają optymalne wykorzystywanie posiadanych zasobów, ale także umacniają pozytywny wizerunek uczelni w regionie, kraju i na świecie, co bardzo ułatwia rozwój i bogacenie się.

## Marketing w szkole wyższej

Szkoła wyższa o klasycznej orientacji wewnętrznej formułuje swoje kierunki i programy nauczania oraz kierunki i zakresy działalności naukowo-badawczej abstrahując od wymagań i potrzeb otoczenia. Następnie stara się je narzucić otoczeniu, tzn. przyjąć dostatecznie dużą liczbę studentów na proponowane kierunki studiów oraz sprzedać wyniki swoich prac naukowo-badawczych.

Nowoczesna szkoła wyższa o orientacji zewnętrznej ustawicznie śledzi zmiany dokonujące się w regionie, kraju i na świecie oraz w miarę możliwości dostosowuje charakter i zakres swojej działalności dydaktyczno-naukowej do konkretnych wymagań i potrzeb otoczenia, a także świadomie oddziałuje na to otoczenie, informując wchodzące w jego skład jednostki i podmioty gospodarcze o zakresie i możliwościach swojego działania. Ta zewnętrzna orientacja szkoły wyższej, w której punktem wyjścia wszelkiego rodzaju poczynają stają się zidentyfikowane potrzeby bliższego i dalszego otoczenia, odpowiada orientacji marketingowej (*marketing orientation*).

### ***Zakres i charakterystyka działalności marketingowej nowoczesnie działającej szkoły wyższej***

● Szkoła wyższa ustawicznie monitoruje swoje otoczenie i uważnie śledzi dokonujące się w nim zmiany. Pozwala to jej, z jednej strony, rozpoznać w otoczeniu nie zaspokojone potrzeby oraz trendy dotyczące nauki i nauczania, z drugiej zaś – uniknąć kłopotów wynikających z nieznaności tych potrzeb i tendencji. Na przykład niezwracanie uwagi na trendy demograficzne może sprawić, że szkoła wyższa w czasie trwania niżów demograficznych będzie miała zawyżone „moce przerobowe” w sferze kształcenia; następstwem bagatelizowania otoczenia ekonomicznego może być nadmierna liczba miejsc na studiach płatnych (np. zaocznych), spowodowana spadkiem zainteresowania tego rodzaju studiami na skutek spadku dochodów ludności.

● Szkoła wyższa, określając swoje strategie i programy działania opiera się na specjalnie dla jej celów realizowanych badaniach marketingowych<sup>1</sup>. Pozwalają one na głębszą analizę określonych zjawisk i procesów dokonujących się w otoczeniu. Uczelnia może je prowadzić we własnym zakresie lub zlecić wyspecjalizowanym agencjom. Mogą one mieć charakter wyjaśniający (np. wyjaśnienie przyczyn niezadowolenia studentów z kształcenia na danym kierunku studiów), opisowy (np. określenie, ile osób w regionie jest gotowych

<sup>1</sup> Przyjmując punkt widzenia preferowany w podręcznikach i książkach amerykańskich, badania marketingowe utożsamia się w tekście artykułu z badaniami *stricte* marketingowymi oraz badaniami rynku.

podjąć studia na wydziale w nadchodzącym roku akademickim), przyczynowy (np. określenie wpływu częstotliwości reklamowania swoich usług badawczych i szkoleniowych na stopień zainteresowania tego typu działalnością lokalnych przedsiębiorstw i instytucji). Badania marketingowe mogą być oparte na pierwotnych lub wtórnych źródłach danych oraz powinny przebiegać według ściśle określonej procedury, obejmującej m.in. sporządzenie planu badań marketingowych. Do najpopularniejszych metod badawczych, stosowanych w badaniach marketingowych należy wywiad marketingowy oraz ankiety. Komunikowanie się z respondentami dokonywane jest zazwyczaj drogą pocztową, telefonicznie lub osobiście.

- Szkoła wyższa, określając swoje strategie i programy działania, posiłkuje się informacjami uzyskanymi dzięki wywiadowi marketingowemu. W tym celu może ona tworzyć własne komórki wywiadowcze, zatrudniać specjalistów od wywiadu marketingowego lub kupować informacje od profesjonalnie działających w tym zakresie firm. Własnymi agentami wywiadu marketingowego mogą być pracownicy naukowo-dydaktyczni oraz techniczni i administracyjno-biurowi, mający bezpośredni kontakt z wieloma osobami, firmami i instytucjami działającymi w otoczeniu uczelni. Działania wywiadowcze należy ukierunkować m.in. na konkurencyjne uczelnie działające w regionie. Celem tych działań jest identyfikacja strategii, programów oraz typowych reakcji i zachowań konkurentów.

- Szkoła wyższa, określając swoje strategie i programy działania, zna mechanizmy rządzące zachowaniami indywidualnych i instytucjonalizowanych nabywców jej usług. Nabywcami indywidualnymi są przede wszystkim osoby podejmujące studia w szkole wyższej. Nabywcy instytucjonalni to m.in. przedsiębiorstwa, na których rzecz uczelnia odpłatnie wykonuje różnego rodzaju prace usługowe. Podejmowanie przez wyżej wymienione grupy nabywców decyzji o skorzystaniu z usług danej uczelni przebiega według określonego schematu, obejmującego m.in. takie fazy jak poszukiwanie informacji i ocenę istniejących możliwości (np. osoba pragnąca podjąć studia najpierw zbiera informacje o różnych szkołach wyższych, następnie wybiera spośród nich najbardziej odpowiadające jej oferty i ostatecznie decyduje się na jedną z nich). Na zachowanie nabywcy wpływa wiele różnego rodzaju czynników, np. sytuacja ekonomiczna, osobowość, motywacje, a także pierwotne i wtórne grupy odniesienia. Najbardziej wpływową grupę pierwotną stanowi rodzina.

- Szkoła wyższa określa swoje strategie i programy działania zorientowane na najbardziej atrakcyjne ze swojego punktu widzenia segmenty rynku (w tym edukacyjnego). Uczelnia powinna zidentyfikować te segmenty rynku (np. edukacyjnego), które może najbardziej efektywnie obsługiwać. Może ona np. mieć charakter ekskluzywnej, drogiej szkoły wyższej, obsługującej młodzież pochodzącą z bogatych rodzin, uczelni zorientowanej na młodzież, która kończy szkoły średnie o określonym profilu lub szkoły wyższej z przewagą studiów zaocznych i wieczorowych, kształcącej przede wszystkim młodzież pracującą. Wybór danego segmentu (segmentów) rynku zależy m.in. od wielkości uczelni (duże uczelnie będą preferować duże segmenty), w tym od jej zasobów (uczelnia powinna mieć dostateczne umiejętności i środki, aby skutecznie obsługiwać dany segment) oraz od atrakcyjności segmentu (jednym z przejawów nieatrakcyjności segmentu jest działanie w nim silnych i agresywnych konkurentów, w tym przypadku innych szkół wyższych).

- Szkoła wyższa świadomie określa swoje strategie i programy cenowe. Dotyczy to głównie płatnej usługowej oferty uczelni kierowanej do otoczenia. Zakres tej oferty obejmuje kształcenie na płatnych studiach zaocznych, wieczorowych i podyplomowych, do kształcenie na różnego rodzaju szkoleniach, wykonywanie ekspertyz, badań na rzecz

przedsiębiorstw itp. Różne strategie cenowe mogą być wybierane spośród wielu możliwości zawartych między następującymi dwiema skrajnościami: strategią najwyższej jakości (preferującą wysokie ceny przy jednoczesnym zagwarantowaniu najwyższej jakości świadczonych usług) a strategią oszczędności (preferującą niskie ceny i jednocześnie niską jakość). Określając ceny na swoje usługi, szkoła wyższa powinna brać pod uwagę możliwość stosowania obniżek lub podwyżek cen (np. zależnie od popytu na dany rodzaj studiów płatnych), cen promocyjnych (np. w przypadku uruchamiania studiów płatnych na nowych działach i kierunkach studiów), rabatów i upustów (np. dla studentów terminowo wnoszących opłaty za studia).

- Szkoła wyższa świadomie buduje systemy skutecznej komunikacji ze swoim otoczeniem. W celu skutecznej komunikacji z otoczeniem uczelnia powinna wydzielić ze swoich funduszy budżet promocyjny, a następnie podzielić go na poszczególne narzędzia (tzw. *promotion mix*). Do narzędzi promocji, które z powodzeniem może stosować, należą:

**Reklama**, czyli wszelkie płatne formy niesobistej prezentacji oraz promocji dóbr i usług. Uczelnia m.in. ściśle określa cele swojej reklamy, ustala treść przekazów reklamowych, wskazuje konkretne media oraz łoży środki umożliwiające przeprowadzenie skutecznych kampanii reklamowych.

**Marketing bezpośredni**, czyli przekazywanie informacji o produktach i usługach bezpośrednio potencjalnemu nabywcy, bez udziału kanałów pośrednich. Szkoła wyższa może np. informować otoczenie o świadczonych przez siebie usługach za pośrednictwem listów, ulotek, folderów, taśm wideo itp., wysyłanych bezpośrednio do osób fizycznych, szkół średnich, przedsiębiorstw.

**Promocja sprzedaży oraz sprzedaż osobista** – szkoła wyższa może wykorzystywać w tym zakresie różne narzędzia, do których należą m.in.: targi, wystawy, pokazy, demonstracje, prezenty (gadżety reklamowe, konkursy, loterie itp.).

**Public relations**, czyli umiejętne kreowanie reputacji szkoły wyższej, m.in. poprzez przekazywanie odpowiednich informacji do prasy, przemówienia, seminaria i konferencje, akcje dobroczynne, sponsoring itp. Przy wykorzystywaniu narzędzi *promotion mix* ważne jest, aby nie zapominać o pomiarze rezultatów ich wpływu na docelowe audytorium.

- Szkoła wyższa tworzy i umieszcza w swoich strukturach organizacyjnych działy marketingu. Jest wskazane, aby działy te, zatrudniające od kilku do kilkunastu osób (zależnie od wielkości uczelni), były podporządkowane bezpośrednio rektorowi. Jednocześnie trzeba bardzo mocno podkreślić, że działalności marketingowej nie można utożsamiać tylko i wyłącznie z działem marketingu. W instytucji preferującej orientację marketingową wszyscy pracownicy powinni wspólnie działać na rzecz zadowolenia, a nawet zachwycenia klienta. Odpowiada to koncepcji tzw. marketingu skoordynowanego.

- Szkoła wyższa ustawicznie ocenia i kontroluje swoją działalność marketingową. Taka ocena i kontrola pozwala przede wszystkim na stwierdzenie, czy osiągnięto zaplanowane cele oraz czy konkretne korzyści, w tym ekonomiczne, wynikające z podjętego wysiłku marketingowego, przewyższają poniesione koszty.

★

Konieczność rozwijania działalności marketingowej w przedstawionych powyżej obszarach dotyczy każdej szkoły wyższej. Wynika to z faktu, iż każda z nich świadczy określone

usługi, w tym edukacyjne, na rzecz swojego otoczenia, a więc jest od niego uzależniona. Z otoczenia wywodzą się jej studenci, otoczenie jest źródłem jej dochodów. Bez nich uczelnia stanowi tylko „doskonałą maszynę do robienia kosztów”. Dlatego tak ważne jest, aby zadowolić to otoczenie i jednocześnie odnieść konkretne korzyści, w tym ekonomiczne i społeczne. To właśnie podejście marketingowe umożliwia skuteczną realizację tych celów.

## Literatura

**Arens W., Bovee C.** 1994

*Advertising.* New York: Irwin.

**Berkowitz E., Kerin R., Hartley S., Rudelius W.** 1994

*Marketing.* New York: Irwin.

**Bovee C., Thill J.** 1992

*Marketing.* New York: McGraw-Hill Inc.

**Cunningham W., Cunningham I., Swift Ch.** 1987

*Marketing. A Managerial Approach.* New York: South-Western Publishing Co.

**Furlong C.** 1993

*Marketing for Keeps.* New York: John Wiley and Sons Inc.

**Kotler P.** 1994

*Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola.* Warszawa: GiS.

**McCarthy J., Perreault W.** 1991

*Basic Marketing. A Global Managerial Approach.* New York: Irwin.

**Stanton W., Ettzel M., Walker B.:** 1991

*Fundamentals of Marketing.* New York: McGraw-Hill Inc.