



instytut lotnictwa
warszawa, rok założenia 1926

minib 23

marketing instytucji
naukowych i badawczych

nr 1(23)/2017



Research
for future

eISSN 2353-8414
pISSN 2353-8503
marzec 2017



KADRA WYKŁADOWCÓW JAKO ELEMENT MARKETINGU SZKOŁY WYŻSZEJ

KADRA WYKŁADOWCÓW JAKO ELEMENT MARKETINGU SZKOŁY WYŻSZEJ

LECTURERS AS AN ELEMENT OF HIGHER EDUCATION MARKETING

prof. zw. dr hab. Mirosława Pluta-Olearnik

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Instytut Marketingu, Polska

pluta@olearnik.pl

DOI: 10.14611/minib.23.03.2017.04



Streszczenie

Celem artykułu jest ustalenie zakresu i wyników dotychczasowych badań nad postrzeganiem kadry wykładowców z perspektywy wewnętrznej i zewnętrznej polskich uczelni a także ocena wykorzystania tych zasobów w świetle wiedzy o marketingu organizacji usługowej. Metody badań wykorzystane w opracowaniu artykułu obejmują: analizę polskiego i zagranicznego czasopiśmiennictwa z zakresu zarządzania i marketingu szkół wyższych, diagnozę sposobów wykorzystania kadry wykładowców jako szczególnego zasobu marketingowego uczelni oraz sformułowanie warunków skutecznego zarządzania marketingowego pracownikami uczelni celem budowania i umacniania marki uczelni na rynku polskim i zagranicznym.

Słowa kluczowe: kadra naukowo-dydaktyczna, szkoła wyższa, strategia marketing, marketing wewnętrzny, marketing interaktywny, marketing relacji, marketing zewnętrzny



Summary

The aim of this article is to determine the scope and the results of research on the perception of the teaching staff from the perspective of internal and external Polish universities as well as the assessment of utilization of these resources in the light of the knowledge of marketing service organization. Test methods used in the article include: an analysis of Polish and foreign periodicals in the field of management and marketing of higher education, diagnosis the teaching staff role as a special resource of the university marketing and to formulate the conditions of effective academic staff marketing in order to build the strengthen brand of universities in the local and foreign markets.

Keywords: academic teachers, university, marketing strategy, internal marketing, relationship marketing, interactive marketing, external marketing

Wprowadzenie

Problem podjęty w artykule umiejscowiony jest w dziedzinie wiedzy o zarządzaniu, przy czym przyjęto tu podejście marketingowe jako główny aspekt dla rozważań nad znaczeniem szczególnego zasobu szkoły wyższej czyli kadry pracowników, w tym zwłaszcza tzw. pracowników naukowo — badawczych. Celem artykułu jest ustalenie zakresu i wyników dotychczasowych badań nad postrzeganiem kadry wykładowców z perspektywy wewnętrznej i zewnętrznej polskich uczelni a także ocena wykorzystania tych zasobów w świetle wiedzy o marketingu organizacji usługowej. Metody badań wykorzystane w opracowaniu artykułu obejmują: analizę polskiego i zagranicznego czasopiśmiennictwa z zakresu zarządzania i marketingu szkół wyższych, diagnozę sposobów wykorzystania kadry wykładowców jako szczególnego zasobu marketingowego uczelni oraz sformułowanie warunków skutecznego zarządzania marketingowego pracownikami uczelni celem budowania i umacniania pozycji uczelni na rynku polskim i zagranicznym.

W kolejności zostaną poruszone następujące zagadnienia: współczesne wyzwania wobec uniwersytetów, znaczenie marketingu w usługach kształcenia na poziomie wyższym, podsystemy marketingu uczelni w ujęciu szkoły nordyckiej, kadra wykładowców jako szczególny zasób marketingowy uczelni — przegląd badań, budowanie i umacnianie marki uczelni a potencjał marketingowy kadry wykładowców.

Współczesne wyzwania wobec uczelni

Uniwersytety od wieków mają wpływ na rozwój kolejnych cywilizacji, społeczeństw i gospodarek. Z dzisiejszej perspektywy tradycyjne role uniwersytetów — kształcenie i badania naukowe — są stale aktualne, jednakże zmieniają się warunki wykonywania tych ról. Można wskazać — w ogólnym zarysie — na cztery charakterystyczne zjawiska ilustrujące przemiany w działalności uniwersytetów (Olearnik, Pluta-Olearnik, 2015).

1. W zakresie kształcenia występują dwie różne tendencje. Z jednej strony widoczne jest **zjawisko upowszechniania kształcenia i rozwoju je-**

go form, a uniwersytety są ważną częścią systemu społeczeństwa wiedzy, czy też gospodarki opartej na wiedzy. Z drugiej obserwujemy **tendencje demograficzne ograniczające dopływ kandydatów do studiowania**. Masowość kształcenia często stoi w kolizji z jego jakością, co ogranicza możliwości elitarnych studiów wyłaniających liderów. Dla uczelni nie są to dobre tendencje, ale trzeba potraktować je jako wyzwanie, jako nakaz zmian dostosowujących uczelnie do tych tendencji.

2. W obszarze badań pojawiają się **coraz węższe specjalności naukowe**, wymagające bardzo głębokiej wiedzy i naukowej penetracji. Dotyczy to zwłaszcza nauk ścisłych, ale także medycyny, informatyki, a także nauk społecznych. Z kolei gospodarka staje się coraz bardziej zdominowana przez technologie informatyczne i potrzebuje absolwentów nowej generacji, innych od tych sprzed nawet kilku lat. Pojawia się pytanie, czy uczelnie są w stanie podołać i temu wyzwaniu?
3. Aktualnym problemem jest **finansowanie uniwersytetów**. W uczelniach europejskich, dominującą formą jest wspieranie finansowe ze strony budżetów rządowych. Następuje jednak restrukturyzacja źródeł finansowania uniwersytetów pod wpływem zmian modelowych, które przybiera różne formy. W wielu uniwersytetach — o czym pisze Clark — wzrósł udział innych strumieni finansowania: dotacji rad ds. badań i agencji, darowizn, tantiem z licencji, opłat studenckich, dochodów z kontraktów itd. (Clark, 1998). Wskazana tu tendencja została zaobserwowana przed laty, ale dzisiejsze doświadczenia ją potwierdzają, co widać w raporcie *The Economist* (*The whole world is going to university*, 2015).
4. Uczelnie nie mogą być obojętne wobec wyzwań rynkowych. Rozwija się rynek edukacyjny, a wiedza staje się towarem, czy to w postaci kształcenia, czy jako transfer innowacyjnych rozwiązań. Oznacza to, że uniwersytety muszą w znacznym stopniu przyjąć na siebie rolę podmiotów rynkowych, co wymaga zmian nie tylko w filozofii ich działania, ale także zastosowania konkretnych rozwiązań w zarządzaniu, marketingu, finansach, polityce rozwoju.

Niniejszy artykuł nawiązuje do ostatniego z wymienionych obszarów przemian uniwersytetów we współczesnym społeczeństwie i gospodarce. Autorka odwołuje się tutaj do orientacji rynkowej w działaniu uniwersy-

tetu, która mieści się w nowoczesnej, menedżerskiej koncepcji zarządzania uczelnią, wychodzącej naprzeciw wyzwaniom XXI wieku i będącej odpowiedzią na zmiany dokonujące się w otoczeniu uniwersytetów. Z orientacją rynkową uczelni wiąże się stosowanie podejścia marketingowego do tak ważnych obszarów aktywności uczelni, jak relacje z podmiotami otoczenia oraz z klientami wewnętrznymi, do których zaliczymy kadrę pracowników dydaktyczno-naukowych uczelni i studentów. Bliżej o orientacji rynkowej i podejściu marketingowym uczelni traktuje kolejny punkt artykułu.

Znaczenie marketingu w usługach kształcenia na poziomie wyższym

Ważnym atrybutem współczesnej uczelni jest orientacja rynkowa. Oznacza to, że rynek, a ściślej mówiąc — mechanizm rynkowy przyjmuje się jako istotne kryterium decyzji bieżących i rozwojowych. Dla uczelni podstawowe znaczenie mają trzy rynki: **rynek pracy** — jako docelowe miejsce zatrudnienia i zbiór wymogów dla absolwentów, a także jako źródło pozyskiwania kadr; **rynek usług edukacyjnych** — jako przestrzeń nieuniknionego konkutowania z innymi podmiotami, przy czym konkutowanie to odbywa się na trzech głównych płaszczyznach: ofert, cen oraz marki (renomy) uczelni; **rynek badań naukowych i produktów innowacyjnych** — jako miejsce poszukiwań adresatów i partnerów dla badań naukowych wykonywanych przez uczelnie. Aktywność uczelni na każdym z tych trzech rynków oznacza konieczność prowadzenia szeroko pojętych działań marketingowych. Wiele uczelni posiada w swych strukturach komórki zajmujące się marketingiem, ale często ich działania są zawężane np. do promocji, przez co nie mogą one wykonywać wielostronnych funkcji budujących pozycję rynkową uczelni (Olearnik, Pluta-Olearnik, 2015).

Koncentrując uwagę na rynku usług edukacyjnych oraz roli marketingu uczelni, należy podkreślić, że każda szkoła wyższa dysponuje określonymi zasobami i musi efektywnie nimi zarządzać. Klasyfikacja tych zasobów ukazuje dwa ich podstawowe rodzaje: **zasoby wymierne**, np. liczba studentów, liczebność kadry, baza materialna, oraz **zasoby niewymier-**

ne, do których zaliczymy kompetencje indywidualne i organizacyjne oraz tzw. relacje. Wśród kompetencji indywidualnych wyróżnimy umiejętności, wiedzę i postawy kadry naukowo — dydaktycznej, a do zasobów organizacyjnych zaliczymy przede wszystkim system informacyjny, obejmujący zbiory biblioteczne, obsługę finansowo — księgową, obsługę administracyjną studentów. Natomiast tzw. zasoby relacyjne obejmują relacje wewnątrz uczelni pomiędzy: władzami uczelni, nauczycielami akademickimi, administracją uczelni (klienci wewnętrzni) oraz relacje zewnętrzne, w tym zwłaszcza ze studentami i absolwentami, a także z innymi uczelniami, kontrahentami, biznesem, jednostkami badawczymi, lokalną społecznością (tzw. klienci zewnętrzni). Przedstawione zasobowe podejście do zarządzania uczelnią jest przydatne w określaniu przewag konkurencyjnych danego podmiotu na rynku edukacji, nie ukazuje jednak rozwiązań skutecznych z punktu widzenia kształtowania tego rynku, pozyskiwania nowych klientów, czy też zarządzania relacjami z podmiotami otoczenia. Te działania są domeną marketingu i — w świetle ugruntowanej wiedzy o marketingu — szczególnie przydatne wydaje się tzw. podejście systemowe (upowszechnione przez badaczy tzw. szkoły nordyckiej marketingu usług), w którym wyróżniamy trzy podsystemy: marketing zewnętrzny, marketing interaktywny oraz marketing wewnętrzny. Poniżej scharakteryzujemy wymienione komponenty marketingu i występujące między nimi powiązania.

Marketing wewnętrzny

W świetle wiedzy o zarządzaniu, warto przytoczyć rozumienie tego pojęcia wg Ch. Michona, według którego marketing wewnętrzny to postępowanie wewnątrz firmy, pozwalające tworzyć i promować idee, projekty i wartości użyteczne dla firmy, komunikować się z pracownikami, aby mogli je wyrazić lub wybrać swobodnie, by ostatecznie sprzyjać ich wprowadzeniu w firmie (Martyniak, 2001, s. 307)

Z marketingowego punktu widzenia, w przypadku działalności usługowej marketing wewnętrzny polega na szkoleniu i motywowaniu personelu kontaktującego się z nabywcami oraz wszystkich innych pracowników, aby tworzyli zespół zaspokajający potrzeby nabywców (Ph. Kotler,

G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing*, 2002, s. 715). Ciekawa jest również definicja marketingu wewnętrznego wg W. R. Georga i Ch. Grönroosa, w której autorzy zaproponowali traktowanie go jako filozofii zarządzania zasobami ludzkimi organizacji w perspektywie marketingowej. Reasumując, za D. Coric i N. Vokic, można wskazać na cztery perspektywy ujmowania koncepcji marketingu wewnętrznego (Rudawska, 2015):

1. Marketing wewnętrzny jako synonim procesu zarządzania zasobami ludzkimi;
2. Marketing wewnętrzny jako proces wykorzystania technik marketingowych w wewnętrznym środowisku organizacji;
3. Marketing wewnętrzny jako warunek wstępny dla satysfakcji klientów danej firmy;
4. Marketing wewnętrzny jako źródło przewagi konkurencyjnej.

Identyfikując instrumentarium marketingu wewnętrznego warto przywołać koncepcję S. Foreman i A. Money z 1995 roku, według której należą tu: rozwój pracowników, nagradzanie i motywowanie, wizja organizacji, a także odmienną koncepcję N. Ali z 2012 roku wskazującą na takie instrumenty, jak: wewnętrzna komunikacja, rekrutacja pracowników, szkolenia, upoważnienie, wewnętrzne badania rynku i segmentacja (Rudawska, 2015, s. 587).

Marketing wewnętrzny ma szczególne znaczenie w szkole wyższej i — najkrócej ujmując — dotyczy kształtowania relacji: organizacja — pracownik celem zapewnienia skutecznej realizacji potrzeb i rozwoju zawodowego pracowników i — w efekcie tego — zaspokojenia potrzeb i oczekiwań studentów. Skuteczny marketing wewnętrzny sprzyja budowaniu satysfakcji i lojalności studentów, co jest domena podsystemu marketingu relacji.

Ponieważ usługi edukacyjne uczelni charakteryzują się złożonym zakresem kontaktów pracowników ze studentami, pełniącymi rolę klientów, to marketing wewnętrzny ma tutaj duże znaczenie. Główne działania kierownictwa uczelni, zgodnie z koncepcją marketingu wewnętrznego, są skierowane na personel pierwszego kontaktu, z którym student — klient spotyka się bezpośrednio. W szkole wyższej będą to przede wszystkim

kim pracownicy dydaktyczni realizujący program danych studiów, ale także jest nim objęta obsługa administracji (pracownicy bibliotek dziekanatu, laboratoriów), z którą studenci kontaktują się w całym cyklu studiów.

W omawianej koncepcji marketingu, pracowników uczelni proponuje się postrzegać jako klientów wewnętrznych, których należy pozyskiwać i zachęcać do świadczenia odpowiedniej jakości usług dydaktycznych i usług je wspierających. Do narzędzi marketingu wewnętrznego zalicza się zatem szeroko pojęte warunki pracy, na które składają się: wynagrodzenia, system ocen, ścieżka awansu i możliwości rozwoju, warunki techniczne pracy (wyposażenie stanowisk, warunki lokalowe), atmosfera w miejscu pracy. Jednym słowem chodzi o stworzenie pracownikom warunków niezbędnych do prowadzenia pracy dydaktycznej i administracyjnej oraz rozwijania kompetencji zawodowych (Pluta-Olearnik, 2004).

Marketing zewnętrzny

Według tego ujęcia organizacja koncentruje swoje działania na identyfikacji docelowego rynku uczelni (w tym określeniu segmentów nabywców usług edukacyjnych) i opracowaniu narzędzi marketingu mix zapewniających dotarcie do kandydatów na studentów, zachęcenie ich do wyboru oferty kształcenia przedstawianej jako bardziej atrakcyjna od oferty konkurencyjnych uczelni. Instrumentarium narzędzi marketingowych obejmuje tzw. marketing mix 5P, czyli produkt (tutaj oferta edukacyjna uczelni), cena (dotyczy studiów odpłatnych), dystrybucja (miejsce i formy świadczenia usługi edukacyjnej), komunikacja (z możliwością wykorzystania pełnej palety środków komunikacji-mix) oraz personel (czyli kadra wykładowców, administracja uczelni obsługująca studentów), (Pluta-Olearnik, 2004)

Produkt uczelni — jako narzędzie marketingu mix obejmuje tak podstawowe elementy, jak:

- profil oferty studiów, czyli kierunek studiów (np. ekonomiczny, humanistyczny), specjalności oferowane na kierunku oraz — dodatkowo — system studiów (stacjonarny, niestacjonarny),

- uprawnienia do nadawania stopni i tytułów (licencjat magister, doktor),
- program studiów (rodzaje przedmiotów, ilość godzin, formy zajęć), specjalizacje, elementy dodatkowe podnoszące atrakcyjność programu (n. zakres nauki języków obcych, programy w języku angielskim),
- **kadra pracowników**, jej ilość i kwalifikacje, np. struktura wg stopni naukowych, stażu pracy akademickiej, związki z praktyką.

Wymienione elementy produktu — usługi edukacyjnej są uniwersalne i mają tę zaletę, że są wymierne, mogą służyć porównaniom różnych ofert usług edukacyjnych dla kandydatów na studia, w uczelniach publicznych, jak i niepublicznych, na poziomie zawodowym lub akademickim.

Kolejnym instrumentem marketingu szkoły wyżej są **ceny (opłaty za studia)**. Polityka cenowa jest ważnym obszarem decyzji uczelni jako podmiotu rynkowego, jednak w polskim szkolnictwie wyższym możemy mówić o cenie jako instrumencie konkurencji w obszarze studiów niestacjonarnych między uczelniami publicznymi i niepublicznymi oraz w odniesieniu do systemu studiów stacjonarnych i niestacjonarnych w uczelniach niepublicznych. Mówiąc o polskim rynku edukacji w kontekście polityki cen, należy mieć na uwadze zróżnicowanie uwarunkowań funkcjonowania uczelni publicznych i niepublicznych. W tych drugich strategię cenową determinują przychody uczelni, gdyż czesne płacone przez studentów stanowi ich główne źródło przychodów uczelni. Polityka cen usług edukacyjnych jest również bardziej elastyczna w szkolnictwie niepublicznym, a wynika z innego trybu podejmowania decyzji cenowych oraz z silnej konkurencji uczelni na rynku lokalnym.

Pojęcie **dystrybucji** oferty uczelni obejmuje dostępność usługi edukacyjnej (lokalizacja siedziby uczelni) oraz materialne warunki kształcenia, na które składają się: jej wyposażenie, estetyka obiektu, a także zaplecze dydaktyki np. wielkość księgozbioru w bibliotece, dostępność do laboratorium komputerowego, stołówka czy baza noclegowa. Z marketingowego punktu widzenia lokalizacja siedziby uczelni odgrywa ważną rolę, zwłaszcza w zakresie kosztów utrzymania podczas kilkuletnich studiów. Wprawdzie studia w dużych ośrodkach akademickich wiążą się z koniecznością ponoszenia kosztów podróży, mieszkania, wyżywienia, to usytuowanie uczelni w ośrodku akademickim jest oznaką większego pre-

stiżu i kojarzone jest z dobrą jakością kształcenia. Jednak proces umasowienie kształcenia na poziomie wyższym sprawił, że nastąpiło zbliżenie uczelni i ich usług do miejsc występowania popytu, zwłaszcza występującego w mniejszych miejscowościach. Nie bez znaczenia okazały się również ambicje lokalnych władz, by w regionie zlokalizowana została wyższa szkoła.

W walce o dobrą pozycję na rynku edukacji ważną rolę odgrywa instrument promocji, lub szerzej **komunikacja marketingowa**. Adresatami działań promocyjnych, w ramach marketingu zewnętrznego uczelni są: obecni uczniowie szkół średnich, absolwenci szkół średnich, rodzice uczniów oraz osoby z ich najbliższego otoczenia współdecydujące o wyborze studiów, nauczyciele szkół średnich, pracodawcy. Efektywne działanie na rynku edukacyjnym wymaga stosowania komunikacji marketingowej o zintegrowanym charakterze. Tworzy ją tzw. promocja mix, złożona z następujących tradycyjnych środków, jak: reklama, promocja osobista (sprzedaż osobista), promocja sprzedaży, public relations, marketing bezpośredni oraz środki komunikacji internetowej (strony www, profile uczelni w social media). Ważne jest zintegrowane posługiwanie się nimi, które skutkuje powstaniem korzystnych efektów synergicznych — na przykład integracja treści internetowych wymaga obecnie profesjonalnie prowadzonego *content marketingu* (zarządzania treścią w Internecie).

Ostatnie z narzędzi marketingu 5P w usługach edukacyjnych to **personel uczelni**, w tym zwłaszcza **kadra wykładowców**, opisywana poprzez takie cechy, jak: ilość pracowników naukowo-dydaktycznych, posiadane kwalifikacje (wzyskane stopnie i tytuły naukowe), staż pracy akademickiej, pozycja w środowisku akademickim, związki z praktyką. W ujęciu marketingu mix 5P, ludzie są postrzegani w dużej mierze z perspektywy dostarczania produktu usługowego. Zatem specyfika tego narzędzia marketingu w odniesieniu do oferty uczelni będzie wiązała się z następującymi cechami jej produktu-usługi edukacyjnej:

- nierozłączność procesów wytwarzania usługi edukacyjnej i jej konsumpcji oraz związana z tym konieczność bezpośredniego kontaktu kadry dydaktycznej ze studentami w procesie kształcenia;
- niejednorodność wykonania usługi edukacyjnej, rozumiana jest tutaj jako zmienność dostarczanej jakości usługi, która to jakość pozostaje

pod wpływem kontrolowanych czynników technicznych (pomieszczenia, materiały dydaktyczne), ale również, nie poddających się bezpośredniej kontroli, czynników funkcjonalnych świadczenia usługi (zachowania kadry, umiejętność przekazywania wiedzy i kształtowania umiejętności, empatia);

- nietrwałość wykonanej czynności, to cecha oznaczająca niemożność zmagazynowania niematerialnej usługi edukacyjnej — możemy jednak mówić o możliwości gromadzenia efektów wytworzonej usługi edukacyjnej, np. w postaci zgromadzonej w publikacjach wiedzy, czy zapisu wykładu w technologii cyfrowej.

Systemowe podejście do marketingu usług edukacyjnych uczelni obejmuje nie tylko tzw. marketing zewnętrzny i przypisane mu zróżnicowane narzędzia marketingu-mix (np. 5P), za pomocą których uczelnia oddziałuje na potencjalnych nabywców usług edukacyjnych, ale wnika też w wewnętrzne procesy kształcenia na uczelni, gdzie powstają i kształtują się relacje wykładowca-student.

Marketing interakcyjny (relacji)

Badacze nordyckiej szkoły marketingu usług wskazują na potrzebę stosowania tzw. marketingu interakcyjnego (relacji) w kontaktach kadry dydaktycznej ze studentami w całym procesie ich nauki w uczelni. Te relacje też mogą być rozpatrywane na linii pracownicy obsługi administracyjnej — studenci, ale nie są one objęte zakresem rozważań w niniejszym artykule, choć z pewnością stanowią wrażliwy obszar doświadczeń studenta związanych z realizacją programu studiów.

Obszar aktywności uczelni, nazywamy marketingiem interakcyjnym, rozpatruje więc istotne relacje nawiązywane w procesie dydaktycznym, które powinny być „nakierowane” na osiąganie wyższej sprawności uczelni w procesie kształcenia. Ważną cechą tego podejścia jest dostrzeżenie, że bezpośrednie kontakty (doświadczenia) studentów jako uczestników procesu dydaktycznego mają istotny wpływ na efekt procesu kształcenia na poziomie wyższym. Proces kształcenia z perspektywy studenta jest dość złożony, co wynika z:

- wielopodmiotowości usługi — duża liczba osób i podmiotów zaangażowanych w proces jej świadczenia,
- długiego czasu trwania usługi, czego rezultatem jest wielokrotne reformułowanie oczekiwań studenta,
- skomplikowania procesów wzajemnego powiązania i zależności pomiędzy czynnościami: zajęciami, egzaminami, obsługą administracyjną,
- wpływu studentów na proces przyswajania wiedzy, co wyraża się uczestnictwem w zajęciach, realizacją wymaganych zadań, wzajemnymi relacjami między studentami oraz mentalnym zaangażowaniem w proces kształcenia.

Zrozumienie zachowań studentów w procesie kształcenia w powiązaniu ze specyfiką dostarczanej usługi edukacyjnej sprawia, że wobec kadry wykładowców uczelni formułuje się znaczną listę oczekiwań. Ocena stopnia ich wypełnienia jest poddawana ocenie wewnętrznej (uczelnie) i zewnętrznej (instytucje akredytacyjne, badania środowiskowe). Ważnym elementem tej oceny jest praca kadry wykładowców. Powstaje jednak pytanie, jaki to ma wpływ na marketing uczelni? W dalszej kolejności zidentyfikujemy najczęściej spotykane obszary oceny wykładowców uczelni i relacji powstających w procesie dostarczania usługi dydaktycznej.

Kadra wykładowców jako zasób marketingowy uczelni — przegląd badań

Kadra uczelni postrzegana z perspektywy marketingu wewnętrznego

Specyfika marketingu usług edukacyjnych na poziomie wyższym sprawia, że pracownicy uczelni są wyraźnie dzieleni przynajmniej na dwie grupy: pracowników naukowo-dydaktycznych zaangażowanych w proces kształcenia i grupę pracowników administracji, zapewniającą sprawny przebieg procesu obsługi studenta w całym cyklu kształcenia. W tabeli 1 zidentyfikowano, na podstawie przeglądu czasopiśmiennictwa polskiego lat 2004–2016, główne obszary badań powiązane z postrzeganiem pracowników uczelni jako wewnętrznego jej zasobu, w tym zwłaszcza jako szczególnego zasobu marketingowego. Zgromadzony materiał

dostarcza ciekawych obserwacji, często popartych wynikami badań bezpośrednich realizowanych w wielu polskich uczelniach w analizowanym okresie.

W pierwszej części wskażemy na postrzeganie kadry pracowników (głównie wykładowców) z perspektywy marketingu wewnętrznego. W obrębie tego marketingu władze uczelni mogą rozwijać kompetencje wewnętrzne pracowników i odpowiednio nimi zarządzać, mając na uwadze końcowy efekt w postaci oceny jakości procesu edukacyjnego przez studentów — klientów, a także oceny tej jakości przez instytucje kontrolujące uczelnię (np. akredytujące kierunki studiów). W tabeli 1 zebrano przykłady badań w tym obszarze marketingu uczelni.

W świetle koncepcji marketingu wewnętrznego wyróżnieni badacze zwracają uwagę, że nauczyciele akademicy powinni charakteryzować się zestawem następujących **cech i umiejętności**: wiedza, doświadczenie w zakresie dydaktyki, umiejętność przekazywania wiedzy, komunikatywność, znajomość języków obcych, mobilność, korzystanie z najnowszych technik multimedialnych przy prowadzeniu zajęć, cechy interpersonalne mające wpływ na dobry kontakt ze studentami oraz współpracownikami. Kierownictwo uczelni stosuje różne instrumenty wspomagające rozwój tych cech i umiejętności, kierując się zapewnieniem odpowiedniej jakości kształcenia (ocenianej przez jednostki wewnętrzne i zewnętrzne wobec uczelni). **Okresowe oceny** pracowników naukowo-dydaktycznych obejmują wystandaryzowane, jednolite kryteria, które oprócz osiągnięć dydaktyczno — wychowawczych uwzględniają osiągnięcia naukowo — badawcze i organizacyjne, kształcenie kadr naukowych, własne awanse naukowe. Oceny te są podstawą przyznawania różnych form nagradzania, ale także weryfikacji zatrudnienia.

Marketingowym kontekstem badań kadry uczelni są też wewnętrzne relacje między pracownikami, czemu służy PR ukierunkowany na integrowanie pracowników dydaktycznych i administracyjnych wokół misji uczelni oraz tworzenie tzw. wspólnoty akademickiej pracowników i studentów.

Tabela 1. Kadra wykładowców uczelni w ujęciu marketingu wewnętrznego — przegląd badań

Autorzy, publikacje	Szczegółowy przedmiot badań (podsystem marketingu)	Kadra uczelni a marketing wewnętrzny
B. Iwankiewicz-Rak (2004) <i>Zarządzanie marketingowe szkołą wyższą</i>	Kadra naukowo-dydaktyczna jako obiekt oddziaływania Public Relations wewnętrznego uczelni (<i>marketing wewnętrzny</i>)	Cele działań PR wewnętrznego uczelni jest: <ul style="list-style-type: none"> • tworzenie wspólnoty profesorów i studentów, • integrowanie pracowników dydaktycznych i administracji wokół misji.
H. Mruk (2004) <i>Osobowość profesora jako czynnik budowania wizerunku szkoły wyższej</i>	Wizerunek współczesnych autorytetów — profesorów a wizerunek całej uczelni (<i>marketing zewnętrzny, wewnętrzny i interakcyjny</i>)	Relacje wewnętrzne i relacje zewnętrzne budowane przez profesorów wpływają na wizerunek uczelni Budowanie marki szkoły współwystępuje z istnieniem rozpoznawalnych nazwisk profesorów.
J. Paszkowski (2004) <i>Specyfika marketingu personalnego w szkolnictwie wyższym</i>	Marketing personalny w uczelni jako strategiczne podejście do ZZL. Formy oddziaływania marketingu personalnego (<i>marketing wewnętrzny</i>)	Pracownicy uczelni jako jej wewnętrzni klienci wymagają profesjonalnego marketingu personalnego typowego dla koncepcji menedżerskiej organizacji.
W. Maciejewski (2013) <i>Profesor jako element marki uczelni</i>	Indywidualna marka profesora jako element strategii budowania marki uczelni (<i>marketing wewnętrzny i marketing zewnętrzny</i>)	Znaczenie marki (nazwiska) profesora i jej wykorzystanie w komunikacji marketingowej uczelni.
M. Wiśniewska, M. Brałkowska, G. Zieliński, (2014) <i>Determinanty jakości usług edukacyjnych</i>	Identyfikacja kluczowych obszarów determinujących jakość usług na poziomie edukacji wyższej (<i>marketing wewnętrzny</i>)	Zasoby ludzkie (pracownicy akademicy) jako jedna z determinant jakości edukacji na poziomie wyższym.
A. Baruk (2014), <i>Relacyjny kontekst marketingu personalnego organizacji naukowych</i>	W kontekście marketingu relacyjnego rozważa się dwie zmienne: zadowolenie i satysfakcja pracownika	Czynniki określające relacje wertykalne silniej kształtują zadowolenie i satysfakcję pracownika niż te związane z relacjami horyzontalnymi.
A. Stecyk (2016), <i>Doskonalenie jakości usług edukacyjnych w szkolnictwie wyższym. Podejście metodyczne.</i>	Doskonalenie jakości usług edukacyjnych w polskich szkołach wyższych (<i>marketing wewnętrzny, marketing relacyjny</i>)	Dobór, konfiguracja i koordynacja kluczowych zasobów uczelni (w tym kadry) i ich wpływ na jakość usług edukacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literaturowego.

Szczególnie ciekawym wątkiem badawczym jest postrzeganie **roli profesorów** uczelni — jako mistrzów, mentorów dla młodszych pracowników nauki, autorytetów w procesie organizowania nauki i liderów zespołów badawczych, wreszcie jako uznanych dydaktyków. H. Mruk zauważa, że „profesorowie jako pracownicy pierwszego kontaktu mogą w istotny sposób przyczyniać się do budowania i umacniania wizerunku uczelni”, a także „rozpoznawalne nazwiska profesorów mogą być wykorzystane jako marki indywidualne.” (Mruk, 2004. s. 328). Szerzej ten ostatni wątek omawia W. Maciejewski, ale zauważa — w świetle badań własnych — że niskie jest znaczenie indywidualnej marki profesora przy podejmowaniu decyzji o studiowaniu w uczelni ekonomicznej, jednocześnie jednak jest ona elementem budującym markę całej uczelni co uwiadcza się rankingach i ocenach PKA — czyli ma ona pośredni wpływ na wybory kandydatów na studia.

Kadra uczelni postrzegana z perspektywy marketingu interakcyjnego (relacji)

Efektom działań uczelni w obszarze interakcji między studentami a wykładowcami, i docelowo budowania i rozwijania pożądanych relacji w procesie dydaktycznym, jest **jakość usługi kształcenia**, która jest tu oceniana z uwzględnieniem wielu kryteriów. Na podstawie badań typu *focus group* zespół amerykańskich naukowców podjął próbę określenia zestawu kryteriów, jakimi kierują się studenci w procesie oceny jakości studiów. Do takich obszarów, według stopnia ich ważności, zaliczono:

- **ocenę wykładowców przez studentów**, w tym: zachowanie podczas zajęć (wiedza i umiejętności), wsparcie udzielane studentom w trakcie zajęć (dostępność, empatia), relacje ze studentami podczas zajęć (komunikatywność, pobudzanie do dyskusji),
- **ocenę wartości programu studiów** w odniesieniu do własnych oczekiwań studentów,
- **ocenę wsparcia** socjalnego i emocjonalnego dla studentów (stypendia, organizacja praktyk, życie studenckie).

Badacze tych zagadnień, przytoczeni w tabeli 2, zwracają uwagę na wymagania wobec kadry naukowo — dydaktycznej polskich uczelni, w tym zwłaszcza charakter relacji na linii wykładowca — student oraz wpływ relacji na efekty kształcenia. Ponadto szerszym aspektem dla przytoczonych tu badań pozostaje określanie wpływu pracowników na postrzeganie wizerunku uczelni przez studentów (zob. tabela 2).

Tabela 2. Kadra wykładowców uczelni w ujęciu marketingu interakcyjnego — przegląd badań

Autorzy, publikacje	Szczegółowy przedmiot badań (podsystem marketingu)	Kadra uczelni a marketing interakcyjny
S. Rudnicka (2004). <i>Relacje interpersonalne pomiędzy nauczycielem akademickim a studentem</i>	Psychologiczne uwarunkowania relacji: nauczyciel–student (<i>marketing interakcyjny — relacji</i>)	Partnerstwo jako oczekiwany charakter relacji nauczyciel-student. Analiza pożądanych cech osobowości wykładowców — nauczyciel to „przewodnik po świecie wartości”.
D. Oczachowski (2004) <i>Znaczenie personelu pierwszego kontaktu w budowaniu więzi w szkołach wyższych</i>	Znaczenie personelu pierwszego kontaktu w budowaniu więzi ze studentami (<i>marketing interakcyjny</i>)	Nauczyciele akademicy jako osoby tzw. pierwszego kontaktu to ważny czynnik wyboru uczelni.
H. Hall (2013) <i>Marketing partnerski jako źródło przewagi konkurencyjnej współczesnej uczelni</i>	Adaptacja marketingu relacji w szkołach wyższych — założenia, problemy (<i>marketing relacji</i>)	Konsekwencje wdrożenia marketingu relacji dla pracowników dydaktycznych uczelni.
H. Mackiewicz (2014) <i>Odpowiedzialność nauczyciela akademickiego w pracy dydaktycznej</i>	Kwalifikacje fachowe i społeczne nauczyciela akademickiego a działalność dydaktyczna w szkole wyższej. (<i>marketing interakcyjny</i>)	Ocena pracownika z pw. efektów kształcenia/uczenia w świetle realizacji zajęć dydaktycznych adresowanych do pokolenia Y.
K. Dziewanowska (2016) <i>Doświadczenia relacyjne w szkolnictwie wyższym i ich wpływ na wizerunek uczelni oraz lojalność studentów</i>	Identyfikacja i analiza doświadczeń relacyjnych w uczelni w kontekście kształtowania lojalności studentów oraz wizerunku uczelni. (<i>marketing relacji</i>)	Pracownicy uczelni jako składowa pomiaru lojalności i percepcji wizerunku uczelni przez studentów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literaturowego.

D. Oczachowski dowodzi ciekawej tezy, iż *wobec wyrównywania się różnic materialnych między uczelniami — bardziej niż upodabniania się do siebie personelu pierwszego kontaktu — może się okazać, że jedynym czynnikiem różnicującym uczelnię i oferującej ten sam program będzie jej kadra pracowników (zwłaszcza wykładowców)* — (Oczachowski, 2004, s. 359). Podążając tym tokiem rozumowania, należy stwierdzić, że kadra dydaktyczna i relacje budowane w procesie interakcji ze studentami to nie tylko domena marketingu interakcyjnego (relacji), ale zarazem kluczowy obszar decyzji marketingowych podejmowanych w uczelni. Wieloletnie badania H. Hall są tego potwierdzeniem, gdyż dowiodła ona, że budowanie relacji z obecnymi studentami „prowadzi do uzyskania nieosiągalnych innymi sposobami korzyści” (Hall, 2013). Wyróżnia ona działania które oznaczają praktyczną realizację marketingu relacji w uczelni:

- dążenie do dostarczenia studentom satysfakcji jako podstawy ich lojalności wobec uczelni (przejawy: wybór kolejnych etapów edukacji oraz studiów podyplomowych, doktoranckich i szkoleń oraz rekomendowanie czy nawet sponsorowanie),
- systematyczny pomiar satysfakcji studentów i deklaracji ich lojalności
- traktowanie studentów jako partnerów (angażowanie do współpracy, indywidualne podejście),
- wprowadzanie zmian w formie komunikacji ze studentami,
- rozpowszechnianie idei marketingu relacji we wszystkich jednostkach uczelni.

Uwarunkowaniom efektywnego przebiegu procesu dydaktycznego w uczelni przygląda się też A. Stecyk (Stecyk, 2015, s. 133) opisując determinanty jakości usług edukacyjnych z perspektywy usługodawcy i usługobiorcy — studenta na trzech płaszczyznach tzw. procesowej, metodycznej i społecznej. Wynikiem badań jest identyfikacja pełnego spektrum form i narzędzi kształtowania relacji w procesie dydaktycznym celem zapewnienia odpowiedniej jakości usługi edukacyjnej uczelni.

Adaptacja marketingu relacji w uczelniach, budowanie długotrwałej więzi ze studentami i ich lojalności to niezbędny współcześnie element na drodze osiągnięcia konkurencyjnej przewagi uczelni.

Kadra uczelni postrzegana z perspektywy marketingu zewnętrznego

Trzeci obszar działań marketingowych uczelni nosi nazwę marketingu zewnętrznego i jest ukierunkowany na budowanie korzystnego wizerunku uczelni, jej silnej marki oraz pożądaných relacji z interesariuszami otoczenia uczelni. Dorobek badań naukowych prowadzonych w tym obszarze jest znaczący, a wybrane przykłady umieszczone w tabeli 3.

Marka uczelni jest współcześnie wyznacznikiem jej wartości, pomaga w ekspansji rynkowej, utrzymywaniu zdobytej pozycji międzynarodowej, wspiera osiągnięcia naukowe i dydaktyczne jej pracowników naukowo — dydaktycznych. Marka z perspektywy działań marketingu zewnętrznego oznacza rynkowy wizerunek produktu — wizerunek produktu oryginalnego, unikalnego, o powtarzalnej jakości, zapewniającego wartości funkcjonalne i wartości dodane, będącego obietnicą dostarczenia nabywcy oczekiwanych cech i korzyści.

Marka uczelni — w znaczeniu rynkowego wizerunku produktu — odzwierciedla jakość w zakresie: programów studiów, kadry naukowo — dydaktycznej, poziomu prowadzonych badań, stanu infrastruktury materialnej uczelni oraz poziomu jej organizacji. Często pojęcie marki utożsamia się z **prestizem uczelni**, a oba pojęcia są stosowane zamiennie (Penaar, Szczepańska-Woszczyzna, 2011).

W koncepcji marketingu mix 5P usług to pracownicy stanowią oryginalny zasób a zarazem narzędzie marketingu uczelni. Należy zgodzić się z opinią, że „aby **marka usługowa** stała się skuteczna, należy ludzi nauczyć żyć marką, dla której pracują. Dla klienta (kandydata na studia, pracodawcy) osoba reprezentująca markę uczelni jest właśnie marką (Kulig, Lisiecki, 2011). Obecnie kadra może stanowić wyróżnik (markę) uczelni w walce konkurencyjnej, ale muszą to być osoby posiadające nazwisko znane w mediach, rozpoznawalne, ale także osoby nie świadczące usług na rzecz innych uczelni. Oznacza to, że **kadra prestiżowej uczelni** o wysokich standardach świadczenia usług edukacyjnych może pochwalić się własną kadrą, uznanymi autorytetami, osobami znanymi z mediów, osobami z uznanym dorobkiem naukowym. Niedościęzionym wzorcem są tu najlepsze uczelnie świata, które mogą pochwalić się wybitnymi pracownikami. Warto w tym miejscu dodać, że głównym kryterium, które decyduje o sukcesie najlepszych uczelni obecnych w tzw. Rankingu Szanghajskim (np. Stanford University) jest zatrudnianie noblistów i laureatów innych prestiżowych nagród naukowych o znaczeniu międzynarodowym.

Tabela 3. Kadra wykładowców uczelni w ujęciu marketingu zewnętrznego — przegląd badań

Autorzy, publikacje	Szczegółowy przedmiot badań (podsystem marketingu)	Kadra uczelni a marketing zewnętrzny
P. Ratajczyk, B. Sojkin, (2004) <i>Kształtowanie pozycji konkurencyjnej szkoły wyższej i jej oferty edukacyjnej</i>	Kadra w kontekście wyznaczników pozycji konkurencyjnej szkoły wyższej (<i>marketing zewnętrzny i marketing wewnętrzny</i>).	Kadra jak element wartości kreowanej i oferowanej przez uczelnie, wpływa na jej konkurencyjność podmiotową.
W. Ciechomski, (2004) <i>Uwarunkowania i sposoby promocji uczelni</i>	Narzędzia promocji uczelni (<i>marketing zewnętrzny</i>).	Wysoka jakość kadry jako atut uczelni eksponowany w jej działaniach promocyjnych
T. Domański, (2011) <i>Marketing edukacyjny w warunkach internacjonalizacji rynku</i>	Internacjonalizacja kadry dydaktycznej — pozyskiwanie visiting professors z krajów europejskich i pozaeuropejskich (<i>marketing zewnętrzny</i>).	Migracje wykładowców z krajów Europy Zachodniej do Polski na czasowe kontrakty lub cykle wykładów
A. Kulig, P. Lisiecki, (2011) <i>Wyróżnić się, ale czym? Strategie marketingowe szkół wyższych</i>	Czynniki i środki kształtujące główne orientacje działania na rynku uczelni — konwergencji i dywergencji (<i>marketing zewnętrzny</i>).	Rola kadry w kontekście trzech różnych opcji strategicznych uczelni — prestiżowej vs największej vs popularnej.
D. Sobolewski, (2011) <i>Wartości akademickie w kształtowaniu marki szkoły wyższej</i>	Współczesne dylematy budowania marki szkoły wyższej. Atrybuty marki uczelni a wartości akademickie (<i>marketing zewnętrzny</i>).	Wizerunek uczelni opiera się na wartościach akademickich, które utożsamiają nauczyciele akademicy — mistrzowie. Liderzy uczelni jako przywódcy marki uczelni- przywódcy wartości akademickich.
G. Światowy, (2013) <i>Rola pracowników dydaktycznych w budowaniu marki absolwenta szkoły wyższej</i>	Specyfika kreowania marki szkoły wyższej. Zarządzanie strategiczne uczelnią oparte na określeniu tożsamości marki i monitorowaniu jej wizerunku (<i>marketing zewnętrzny</i>).	Siła marki szkoły wyższej tkwi w potencjale intelektualnym jej pracowników i studentów/absolwentów.
Z. Waśkowski, (2015) <i>Wykorzystanie koncepcji marketingu relacyjnego w procesie budowania więzi uczelni z interesariuszami zewnętrznymi</i>	Współpraca między sferą nauki (uczelnie) a jej otoczeniem celem transferu wiedzy i dostosowywania oferty uczelni do rynku pracy (<i>marketing zewnętrzny</i>).	Uczelnia jako integrator sieci powiązań z podmiotami swojego otoczenia: pracodawcy, szkoły, inne uczelnie, inkubatory przedsiębiorczości, media.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literaturowego.

Również rankingi polskich uczelni biorą pod uwagę kryteria związane z rozwojem i osiągnięciami kadry naukowo — dydaktycznej. Na przykład dla potrzeb rankingu Perspektyw do oceny „potencjału naukowego uczelni” bierze się pod uwagę **nasylenie kadry osobami o najwyższych kwalifikacjach** — kryterium zdefiniowane jako liczba wysokokwalifikowanej kadry nauczającej na uczelni (za stopniem dr hab. lub tytułem prof.) w odniesieniu do ogólnej liczby nauczycieli akademickich uczelni. Inne jeszcze kryterium brane pod uwagę w ocenie „efektywności naukowej uczelni” to **rozwój kadry własnej** — kryterium zdefiniowane jako liczba tytułów i stopni naukowych uzyskanych przez pracowników uczelni w dwóch ostatnich latach w stosunku do prof., dr hab. i dr zatrudnionych w uczelni na etacie. Ponadto bierze się też pod uwagę **liczbę publikacji** uwzględnionych w bazie SCOPUS oraz **liczbę cytowani**, współczynnik Hirscha. W ocenie „prestżu uczelni” bierze się pod uwagę **uznanie międzynarodowe** — kryterium mierzone pozycją uczelni w rankingach światowych. Jednym z ostatnich efektów rankingu Perspektywy 2016 jest stworzenie **mapy doskonałości polskiego szkolnictwa wyższego w kluczowych obszarach**. Uczelnie najlepsze w głównych grupach kryteriów w 2016 roku to uczenie o wyróżniającym:

- potencjale naukowym (Uniwersytet Jagielloński),
- umiędzynarodowieniu (Akademia Leona Koźmińskiego),
- efektywności naukowej (Uniwersytet Warszawski),
- prestiżu wśród kadry akademickiej (Uniwersytet Jagielloński),
- prestiżu wśród pracodawców (Uniwersytet Warszawski),
- publikacjach i cytowaniach (Gdański Uniwersytet Medyczny),
- innowacyjności (Politechnika Lubelska).

W podsumowaniu można uznać, że wizerunek rynkowy oraz marka uczelni gromadzą w sobie wiele cech i wartości przypisywanych kadrze wykładowców uczelni. Skuteczne działania w ramach podsystemów marketingu usług to warunek dobrego wykorzystania tego potencjału w rozwoju uczelni, wzmocnieniu jej pozycji na rynku edukacyjnym w Polsce oraz w przyszłości na rynku międzynarodowym. Problemy i wyzwania z jakimi borykają się w tym obszarze polskie uczelnie nie są obce zagranicznym uniwersytetom o czym będzie mowa w zakończeniu.

Zakończenie

Przytoczone w artykule badania pochodzą z polskich źródeł literaturo-
wych. Dokonany jednocześnie przegląd zagranicznych badań podejmują-
cych problematykę znaczenia pracowników uczelni w kontekście marke-
tingu i rynku ukazał inne podejścia badawcze. Warto tu wyróżnić dwie pu-
blikacje bezpośrednio nawiązujące do poruszanej problematyki i zarazem
ukazujące potencjalne kierunki dalszych badań. Pierwsza publikacja jest
autorstwa John McCormacka, Carol Proppera i Sarah Smith pt. *Herding
cats? Management and university performance* (2013). Ustalenia tych ba-
daczy wskazują m.in. na takie zjawiska dotyczące uczelni brytyjskich, jak:

- w marketingu uczelni kadra naukowo — dydaktyczna jest mało eks-
ponowana w kontekście źródeł przewagi rynkowej, wyróżnienia mar-
ki uczelni, jakości kształcenia,
- nie podkreśla się różnicy między potencjałem kadrowym całej uczelni
a jej poszczególnych wydziałów — uczelnia to „monolit marketingo-
wy”,
- kadra jest elementem składowym marki uczelni badawczej (research
intensive oriented university) i jej wartość odnosi się do wybitnych
osiągnięć naukowych potwierdzonych nagrodami (Nobel, międzynaro-
dowe nagrody), należą do tej grupy uniwersytety starsze (older uni-
versities),
- kadra jest elementem składowym marki uczelni zawodowej (teaching
oriented university) i jej wartość wiąże się z bezpośrednią przydatno-
ścią absolwentów dla konkretnego biznesu,
- mierniki skutecznego zarządzania potencjałem kadrowym uczelni
(przykład W. Brytanii) wiążą się z przyciąganiem i angażowaniem ta-
lentów do pracy badawczej,
- uniwersytety zawodowe nie zarządzają talentami i ich nie przyciągają
(na tych uczelniach nie ma „nazwisk — gwiazd”),
- uniwersytety badawcze konkurują na rynku krajowym i zagranicz-
nym, a uniwersytety zawodowe na rynku krajowym.

Z kolei badania zrealizowane w grupie uniwersytetów hiszpańskich
wskazują na ciekawy aspekt dotyczący postrzegania kadry wykładowców

przez zarządzających. Otóż badacze zidentyfikowali potrzebę traktowania tych pracowników uczelni jako tzw. półetatowych pracowników marketingu (*part-time marketers*). Oznacza to, iż są to osoby pierwszego kontaktu, mające wpływ na klientów — studentów i na poziom satysfakcji z dostarczanych studentom usług, ale nie są zawodowo związane ze służbami marketingowymi uczelni (*full-time marketers*). Jednak ich rola marketingowa jest widoczna — mają wpływ na jakość usługi i są traktowani jako wyróżnik marki (*image*) uczelni, przy czym jest to bardziej widoczne w przypadku uczelni prywatnych niż publicznych. Zdaniem badaczy warto obserwować ewolucję zachowań pracowników uczelni w roli marketerów i doskonalić instrumenty wspierające ich zaangażowanie: motywacja, szkolenie, wynagrodzenia (Cambra-Fierro, Cambra-Berduń, 2016)

Wskazane powyżej kierunki badań wydają się warte podjęcia również w warunkach polskich uczelni, które — w świetle prowadzonych wcześniej rozważań — stoją obecnie przed podobnymi wyzwaniem marketingowymi.

Bibliografia

1. Baruk, A. (2014). Relacyjny kontekst marketingu personalnego organizacji naukowych. *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*. Warszawa: Instytut Lotnictwa, nr 13.
2. Cambra-Fierro, J., Cambra-Berduń, J. (2016). The role of school and university teachers as part-time marketers. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 26 Iss 5, pp. 539–551.
3. Ciechomski, W. (2004). Uwarunkowania i sposoby promocji uczelni. W: *Marketing szkół wyższych*. Poznań: WSB, s. 262–270.
4. Clark B.R. (1998). *Creating Entrepreneurial University: Organizational pathways of transition*. Paris: International Association of Universities.
5. McCormack J, Propper C., i Smith S. (2013). Herding cats? Management and university performance. *CMPO Working Paper Series*, No. 13/308, June.
6. Domański, T. Marketing edukacyjny w warunkach internacjonalizacji rynku. W: *Marketing szkół wyższych*. Poznań: WSB, s. 23–30.
7. Dziewanowska, K. (2016). Doświadczenia relacyjne w szkolnictwie wyższym i ich wpływ na wizerunek uczelni oraz lojalność studentów. *Handel Wewnętrzny*, nr 3 (362), s. 126–136.
8. Hall, H. (2013). Marketing partnerski jako źródło przewagi konkurencyjnej współczesnej uczelni. *Marketing szkół wyższych*. Poznań: WSB, s. 241–256.
9. Iwankiewicz-Rak, B. (2004). Zarządzanie marketingowe szkołą wyższą. W: *Marketing szkół wyższych*. Poznań: WSB, s. 51–63.

10. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. i Wong, V. (2002). *Marketing. Podręcznik europejski*. Warszawa: PWE, s. 715.
11. Kulig, A., Lisiecki, P. (2011). Wyróżnić się, ale czym? Strategie marketingowe szkół wyższych. W: *Marketing szkół wyższych*. Poznań: WSB, s. 275.
12. Leja, K., (2004). Warunki wstępne opracowania strategii zarządzania wiedzą. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, nr 1/23, s. 52.
13. Mackiewicz, H. (2014). Odpowiedzialność nauczyciela akademickiego w pracy dydaktycznej. W: *Prace Naukowe UE we Wrocławiu*. Wrocław: Wydawnictwa Uniwersytetu Ekonomicznego, s. 224–234.
14. Maciejewski, W. (2013). Profesor jako element marki uczelni. W: *Marketing szkół wyższych*. Poznań: WSB, 2013, s. 257–267.
15. Martyniak, Z. (2001). *Organizacja i zarządzanie*. Kraków: Oficyna wydawnicza Antykwa, s. 307.
16. Mruk, H. (2004). Osobowość profesora jako czynnik budowania wizerunku szkoły wyższej. W: *Marketing szkół wyższych*. Poznań: WSB, s. 329–334.
17. Oczachowski, D. (2004). Znaczenie personelu w budowaniu relacji w szkołach wyższych. W: *Marketing szkół wyższych*. Poznań: WSB, s. 353–359.
18. Olearnik, J., Pluta-Olearnik, M. (2015). Entrepreneurial university — from ideas to reality. Optimum. *Studia Ekonomiczne*, nr 5 (77), s. 110–120.
19. Paszkowski, J. (2004). Specyfika marketingu personalnego w szkolnictwie wyższym. W: *Marketing szkół wyższych*. WSB, Poznań, s. 345–352.
20. Penar, D., Szczepańska-Woszczyzna, K. (2011). Marka szkoły wyższej — w poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej. W: *Marketing szkół wyższych*. Poznań: WSB, s. 259.
21. Pluta-Olearnik, M. (2004). Rozwój usług edukacyjnych w dobie społeczeństwa informacyjnego. Warszawa: PWE.
22. *Ranking Perspektywy (2016)*. (<http://www.perspektywy.pl/RSW2016/ranking-uczelnia-akademickich>)
23. P. Ratajczyk, P., Sojkin, B. (2004). Kształtowanie pozycji konkurencyjnej szkoły wyższej i jej oferty edukacyjnej. W: *Marketing szkół wyższych*. Poznań: WSB, s. 161–167.
24. Rudawska, E. (2015). Zaangażowanie pracownika jako efekt działań w obszarze marketingu wewnętrznego. *Marketing i Rynek*, nr 8 s. 587.
25. Rudnicka, S. (2004). Relacje interpersonalne pomiędzy nauczycielem akademickim a studentem. W: *Marketing szkół wyższych*. Poznań: WSB, s. 337–344.
26. Sobolewski, D. (2013). Wartości akademickie w kształtowaniu marki szkoły wyższej. W: *Marketing szkół wyższych*. Poznań: WSB, s. 55–71.
27. Stecyk, A. (2016). *Doskonalenie jakości usług edukacyjnych w szkolnictwie wyższym. Podejście metodyczne*. Szczecin: Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego.
28. Światowy, G. (2013). Rola pracowników dydaktycznych w budowaniu marki absolwenta szkoły wyższej. W: *Marketing szkół wyższych*. Poznań: WSB, s. 203–215.
29. The whole world is going to university. (2015), *The Economist*, 28–03–2015.
30. Wąskowski, Z. (2015). Wykorzystanie koncepcji marketingu relacyjnego w procesie budowania więzi uczelni z interesariuszami zewnętrznymi. *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*. Warszawa: Instytut Lotnictwa, nr 15.
31. Wiśniewska, M., Brałkowska, M. i Zieliński, G. (2014). Determinanty jakości usług edukacyjnych. *Prace Naukowe UE we Wrocławiu*, nr 356, s. 271–279.

prof. zw. dr hab. Mirosława Pluta-Olearnik, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Polska — ekonomista, nauczyciel akademicki, specjalista w zakresie zarządzania i marketingu usług, profesor Uniwersytetu Ekonomicznego i Wyższej Szkoły Handlowej we Wrocławiu, autorka ok. 100 publikacji naukowych. Od wielu lat specjalizuje się w problematyce funkcjonowania i rozwoju usług w takich obszarach, jak: usługi bankowe, turystyczne, edukacyjne, naukowo-badawcze, biznesowe. Ponadto prowadzi badania nad internacjonalizacją sektora usług. Autorka wielu książek, m.in.: „Marketing usług”, „Marketing usług bankowych”, „Rozwój usług edukacyjnych w erze społeczeństwa informacyjnego”, „Przedsiębiorcza uczelnia i jej relacje z otoczeniem”.



Instytut Lotnictwa
Wydawnictwa Naukowe
al. Krakowska 110/114
02-256 Warszawa
tel.: 22 846 00 11 wew. 551
e-mail: minib@ilot.edu.pl

www.minib.pl

www.twitter.com/EuropeanMINIB

www.facebook.com/EuropeanJournalMINIB