



WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA  
I EKONOMII

## Pomiar satysfakcji interesariuszy w doskonaleniu systemu zarządzania jakością uczelni technicznych w Polsce

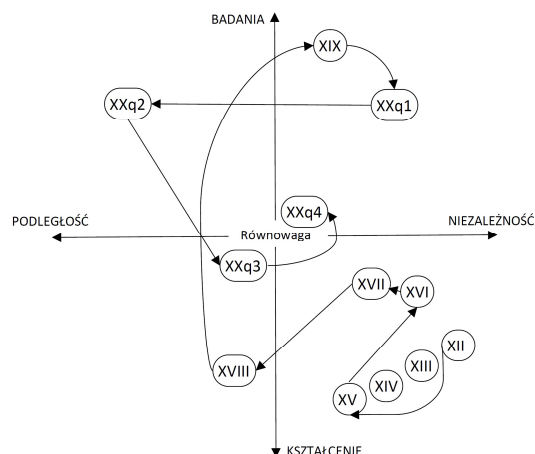
Mgr inż. Jan Paweł Szefler

Gdańsk, 19.12.2024

- A. (Dziękuję serdecznie) Szanowny Panie Dziekanie, Wysoka Rado, Szanowni Państwo, dzień dobry.
- B. Nazywam się Paweł Szefler, a temat mojej rozprawy to: Pomiar satysfakcji interesariuszy w doskonaleniu systemu zarządzania jakością uczelni technicznych w Polsce.
- C. Na wstępie chciałbym wszystkim Państwu podziękować za udział w tym dzisiejszym naszym spotkaniu.
- D. Inspiracją do moich badań stała się fascynacja szerokim obszarem zarządzania, a także zainteresowanie uczelniami, na które bez wątpienia wpływ mieli moi rodzice.

# Znaczenie uniwersytetów

- Silniki napędowe rozwoju
- Historyczna ciągłość od średniowiecza
- Tradycja niezależności
- Nieustanne zmiany zasad funkcjonowania

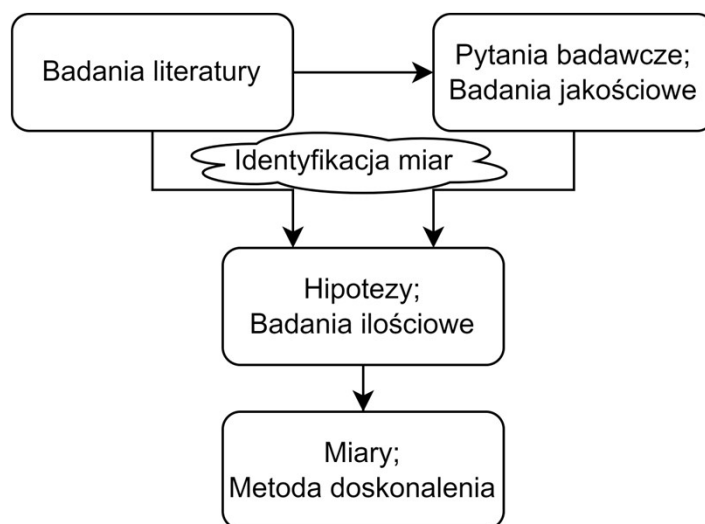


źródło: opracowanie własne na podstawie Cwynar, 2005; De Ridder-Symoens, 2020

2

- Uczelnie są uznawane za motory napędowe rozwoju kulturowego, społecznego i gospodarczego
- Uniwersytety początków swych tradycji upatrują w idei akademii platońskiej, ale historyczna ciągłość najstarszych obecnie działających uczelni sięga średniowiecza, kiedy to nazwa uniwersytet zaczęła się kształtować.
- Na przestrzeni wieków uczelnie praktycznie zawsze były uznawane przez władców i władze państw za istotne. Stąd też pomimo silnej tradycji niezależności uniwersytetu formy ukształtowania zasad funkcjonowania uczelni zmieniały się.

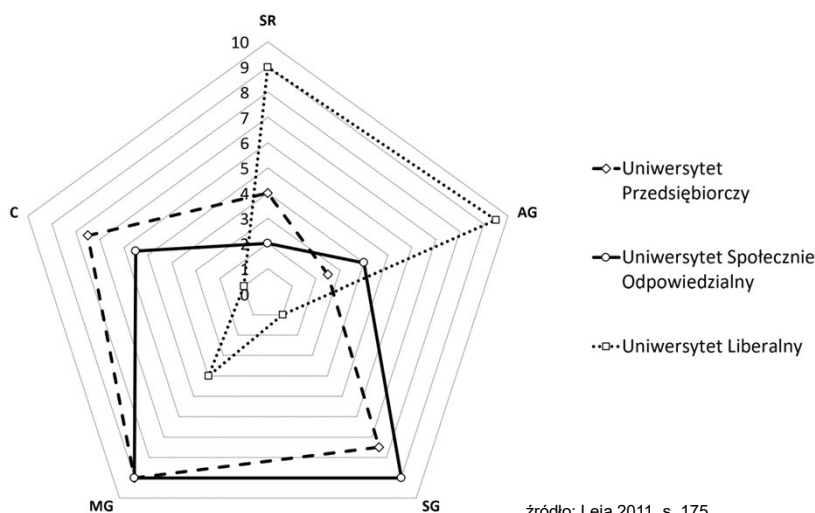
## Schemat postępowania badawczego



3

- A. W mojej prezentacji posłużę się strukturą analogiczną do struktury moich badań.
- B. Najpierw pozwolę sobie na przedstawienie wybranych wniosków z badania literatury, które pozwoliły mi na sformułowanie **problemu badawczego** i **celów** mojej pracy.

# Koncepcje uniwersytetów

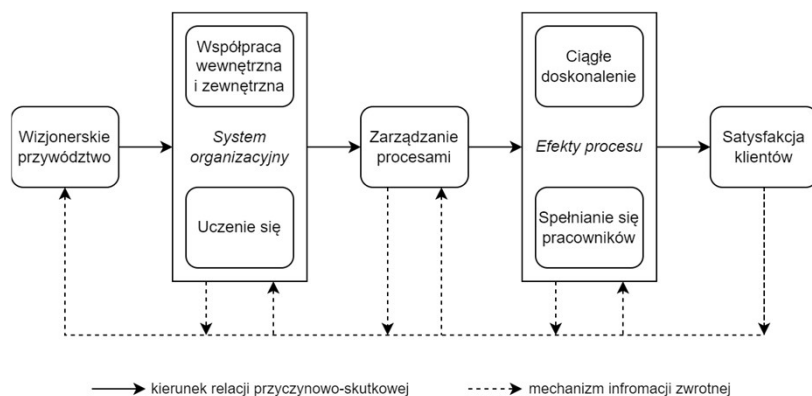


źródło: Leja 2011, s. 175

4

- Współcześnie polskie uniwersytety znajdują się pod wpływem 3 koncepcji dotyczących tego jaka powinna być i rola i zasady funkcjonowania.
- Jak widać na przedstawionym diagramie, występują znaczne różnice szczególnie między koncepcją uniwersytetu liberalnego (idee Humboltda) a pozostałymi dwiema tu przedstawionymi.
- Myślę, że nie będzie przesadą stwierdzenie, że część wyzwań związanych z zarządzaniem polskimi uczelniami ma swoje korzenie w tych właśnie różnicach.
- Jedną z wyróżniających uczelnie cech jest to, że w odniesieniu do nich odchodzimy od pojęcia klienta, a skłaniamy się do zastąpienia go koncepcją interesariuszy.
- Wielość grup lub stron zainteresowanych, która szczególnie jest zauważalna dla publicznych uczelni technicznych sprawia, że będąc organizacjami wymagającymi z punktu widzenia zarządzania, są jednocześnie ciekawym obszarem badań.
- Z przeprowadzonych przeze mnie badań wynika, że szczególnie w odniesieniu do uniwersytetów istnieje potrzeba syntezy teorii zarządzania jakością i teorii interesariuszy.

# Teoria zarządzania jakością



źródło: Anderson i in. 1994

5

- Zarządzanie jakością wyewoluowało w XX w. z szeregu metod na poziomie kontroli jakości, aż do systemów zarządzania praktycznie wszystkimi obszarami organizacji.
- O tym jak bardzo jest istotne może świadczyć np. to, że niektóre koncepcje zarządzania jakością opisuje się wręcz jako filozofie zarządzania, a ponadto wskazuje się na potrzebę budowania kultury jakości w ramach kultury organizacyjnej.
- Chciałbym podkreślić to na co wszystkie współczesne, dojrzałe koncepcje zarządzania jakością (jak np. TQM i te normatywne, czy też Lean oraz SixSigma, a także CAF) kładą szczególny nacisk – czyli na kluczową rolę liderów dla osiągnięcia sukcesu w procesach ciągłego doskonalenia. Wiąże się to z tym, że ciągłe doskonalenie oznacza również nieustanne zmiany.
- Fundamentem zarządzania jakością jest kliento-centryzm, czyli dążenie do satysfakcji klientów.

# Teorie interesariuszy



- interesariusz – „może wpływać i może być pod wpływem”
- zarządzanie interesariuszami:
  - umiejętność analizy interesariuszy
  - wdrażanie wniosków z analizy
  - postawa „służenia interesariuszom” por. R. E. Freeman (2010)
- ISO 21001:2018 – bardzo wiele odniesień do „grup zainteresowanych”
- Luka – niedostatek narzędzi doskonalenia SZJ uwzględniających zarządzanie interesariuszami i kontekst polskich uczelni technicznych

6

- A. Przekładając to na realia uniwersytetów powinniśmy więc raczej mówić o interesariuszo-centryzmie.
- B. Koncepcja i definicje interesariuszy rozwijane są od lat 60. XX w. W największym stopniu w obszarze CSR – społecznej odpowiedzialności biznesu.
- C. W najbardziej klasycznym ujęciu za interesariuszy uznajemy tych, którzy mogą wpływać na organizację i tych, którzy są pod wpływem organizacji -> krótko mówiąc to wszyscy, którzy mają lub mogą mieć względem organizacji jakiś interes.
- D. Jeden z głównych badaczy obszaru zarządzania interesariuszami, jakim jest Robert Edward Freeman podkreśla rolę analizy interesariuszy oraz kierowania się postawą „służenia interesariuszom”.
- E. Koncepcja interesariuszy znajduje swoje istotne odzwierciedlenie w normie odnoszącej się do zarządzania organizacjami edukacyjnymi.
- F. Norma ta jest najbliższą uczelniom propozycją w pewien sposób łączącą teorię zarządzania jakością z teorią interesariuszy.
- G. Natomiast nie znalazłem do tej pory narzędzia wspierającego doskonalenie systemu zarządzania jakością, uwzględniającego interesariuszy, a także szczególne uwarunkowania polskich publicznych uczelni technicznych.

# Problem badawczy i cele pracy

- **Problem badawczy:**

*Jakie rozwiązania w zakresie pomiaru oraz wskaźników satysfakcji interesariuszy mogą skutecznie wspierać doskonalenie systemów zarządzania jakością w uczelniach technicznych w Polsce?*

- **Cel poznawczy:**

*Identyfikacja skutecznych z perspektywy doskonalenia systemu zarządzania jakością metod pomiaru i analizy poziomu satysfakcji interesariuszy jako miernika jakości.*

- **Cel użyteczny:**

*Opracowanie metody doskonalenia systemu zarządzania jakością uczelni, dostosowanego do specyfiki polskich uczelni technicznych, z wykorzystaniem pomiaru satysfakcji różnych grup interesariuszy jako jednego z mierników efektów działania uczelni.*

7

- A. Ponieważ uznałem to za istotną lukę to cel użyteczny, jaki sobie postawiłem, odnosi się do opracowania takiej metody.
- B. Natomiast postawiony przeze mnie problem badawczy oraz cel poznawczy odnoszą się do identyfikacji miar i metod pomiaru odnoszących się do jakości szeroko pojętych usług uniwersytetów.
- C. Celem jest identyfikacja miar, które będą miały naukowe uzasadnienie do stosowania w procesach doskonalenia systemu zarządzania jakością, a jednocześnie będą pozwalały na uwzględnienie perspektywy interesariuszy i kontekstu publicznych uczelni technicznych w Polsce.

# Badanie jakościowe – pytania badawcze



- **P1:** *Jak różni interesariusze postrzegają cel istnienia uniwersytetów?*
- **P2:** *Jak różni interesariusze postrzegają znaczenie różnych grup interesariuszy uniwersytetów?*
- **P3:** *Jakie wyniki uzyskują najlepsze uczelnie techniczne w Polsce, w ramach różnych miar efektów działań?*
- **P4:** *Czy usługi publicznych uczelni technicznych są oceniane wyżej niż usługi pozostałych polskich uczelni?*

8

- A. W ramach moich badań wykorzystałem metody jakościowe przeprowadzając wywiady pogłębione.
- B. Z punktu widzenia zarządzania uczelniami istotnym jest zrozumienie relacji różnych grup interesariuszy do uczelni oraz relacji pomiędzy różnymi grupami interesariuszy
- C. Tego właśnie dotyczą dwa pierwsze pytania.
- D. Natomiast P3 i P4 dotyczą specyficznego kontekstu uczelni technicznych oraz możliwości określenia miar jakości ich szeroko pojętych usług.



# Badania jakościowe - wywiady



- 33 respondentów
- 8 wybranych grup interesariuszy
- Dobór celowy

## Interesariusze - respondenci

Studenci  
Absolwenci  
Rodzice (opiekunowie)  
Pracownicy administracyjni  
Pracownicy akademicki  
(Badacze / Wykładowcy)  
Przedsiębiorcy (pracodawcy)  
Władze uczelni  
Władze samorządowe

9

- A. Wywiady przeprowadziłem wśród przedstawicieli wszystkich wybranych grup interesariuszy uczelni.
- B. Do wyboru tych grup posłużyłem się wynikami badania literatury. Między innymi szerokiej analizy tego kogo w literaturze przedmiotu uznaje się za istotnych interesariuszy uczelni.
- C. Przeprowadziłem łącznie 33 wywiady.

# Badania jakościowe – spostrzeżenia



Wybrane spostrzeżenia:

- różnice w opiniach o celu istnienia uczelni
- opinia o większej wartości absolwentów uczelni technicznych
- opinia o tym, że uczelnie znane uważane są za lepsze
- opinia o tym, że studenci są najistotniejszymi interesariuszami uczelni

10

- A. W wypowiedziach różnych osób zauważalne było m. in. to, że podobieństwa w opiniach na temat roli uniwersytetów o znaczenia różnych grup interesariuszy niekoniecznie przebiegały według przynależności do grup interesariuszy, a raczej odzwierciedlały indywidualną orientację respondentów w problematyce uczelni.
- B. Natomiast zauważone opinie o pewnej przewadze absolwentów uczelni technicznych oraz uczelni prestiżowych na rynku pracy w oczach pracodawców posłużyły mi do uzupełnienia hipotez do dalszych badań.

# Hipotezy

- **H1:** Wyniki pomiaru satysfakcji interesariuszy są pozytywnie skorelowane z innymi wynikami jakości usług uczelni
- **H2:** Wyniki pomiaru satysfakcji interesariuszy są pozytywnie skorelowane z wartościami Indeksu Wyceny Rynkowej Absolwenta
- **H3:** Absolwenci publicznych uczelni technicznych są wyżej cenieni na rynku pracy niż absolwenci pozostałych uczelni, a uczelnie techniczne uzyskują wyższe wartości Indeksu Wyceny Rynkowej Absolwenta
- **H4:** Wyniki wskaźników IWRA polskich publicznych uczelni technicznych są pozytywnie skorelowane z jakością usług uczelni mierzoną przy pomocy rankingu Perspektywy
- **H5:** Wyniki wskaźników IWRA są pozytywnie skorelowane z wynikami oceny prestiżu uczelni



11

- A. Przedstawione tu hipotezy są wynikiem wniosków zarówno z badania literatury jak i przeprowadzonych wywiadów.
- B. Hipotezy H1 i H2 wiążą się ze sprawdzeniem zasadności stosowania miar satysfakcji interesariuszy do wnioskowania o efektach działań uniwersytetu.
- C. Hipotezy H3 i H4 odnoszą się do opinii o tym, że absolwenci uczelni technicznych są wyżej cenieni na rynku pracy.
- D. Hipoteza H5 odnosi się do opinii o tym, że postrzeganie i ocena prestiżu uniwersytetu są skorelowane z efektami kształcenia rozumianymi jako sukcesy absolwentów.

# Badania ilościowe



- Badanie kwestionariuszowe wśród interesariuszy uczelni
  - ankieta internetowa
  - metoda kuli śnieżnej do doboru próby (nielosowa)

Kategoria kwalifikacji odpowiedzi	Wartość
Liczba rozpoczętych ankiet	259
Liczba zakończonych ankiet	138
Proporcja liczby ankiet zakończonych do liczby ankiet rozpoczętych	53,28%
Liczba respondentów ankiet rozpoczętych	249
Liczba respondentów ankiet zakończonych	133
Proporcja liczby respondentów ankiet zakończonych do liczby respondentów ankiet rozpoczętych	53,41%

- Analizy ilościowe:
  - Baza danych ELA (Ekonomiczne Losy Absolwentów) – dane z ZUS i POL-on
  - Wyniki rankingów (Perspektywy, Webometrics)

12

A. W ramach badań ilościowych przeprowadziłem badanie kwestionariuszowe oraz pogłębione analizy dostępnych publicznie danych z bazy ELA oraz wyników rankingów uwzględniających wszystkie badane uczelnie techniczne.

```

graph TD
    A[Badania literatury] --> B[Pytania badawcze: Badania jakościowe]
    A --> C((Identyfikacja miar))
    C --> D[Hipotezy: Badania ilościowe]
    C --> E[Miar: Metoda doskonalenia]
    D --> E
  
```

Tabela 73. Korelacje pomiędzy wynagrodzeniem i zatrudnieniem absolwentów po roku i po 3 latach od ukończenia studiów a wartościami pomiaru postrzeganej satysfakcji z usług uczelni i wartości usług uczelni podziale na grupy respondentów absolwentów w zależności od rodzaju ukończonej uczelni.

[illegible]

	-0.0001	0.8359	-0.0001
--	---------	--------	---------

№	Инициалы	И. о. фамилия?
---	----------	----------------

Nr	Hipoteza	He odrzucono?
H1	Wyniki pomiaru satysfakcji interesariuszy są pozytywnie skorelowane z innymi wynikami jakości usług uczelni.	NIE
H2	Wyniki pomiaru satysfakcji interesariuszy są pozytywnie skorelowane z wartościami Indeksu Wyceny Rynekow Absolutnego.	NIE
H2a	Stopa zatrudnienia wśród absolwentów uczelni po roku od uzyskania dyplomu jest pozytywnie skorelowana z wartościami satysfakcji z usług uczelni.	NIE
H2b	Stopa zatrudnienia wśród absolwentów uczelni po 3 latach od uzyskania dyplomu jest pozytywnie skorelowana z wartościami satysfakcji z usług uczelni.	NIE
H2c	Poziom zarobków absolwentów uczelni po roku od uzyskania dyplomu jest pozytywnie skorelowana z wartościami satysfakcji z usług uczelni.	NIE
H2d	Poziom zarobków absolwentów uczelni po 3 latach od uzyskania dyplomu jest pozytywnie skorelowany z wartościami satysfakcji z usług uczelni.	TAK
H3	Absolwenci publicznych uczelni technicznych są wyższymi ocenami na rynku pracy niż absolwenci pozostałych uczelni, a uczelnie techniczne uzyskują wyższe wartości Indeksu Wyceny Rynekow Absolutnego.	NIE
H3a	Stopa zatrudnienia wśród absolwentów publicznych uczelni technicznych po roku od uzyskania dyplomu jest wyższa niż stopa zatrudnienia absolwentów pozostałych uczelni w tym samym okresie.	TAK
H3b	Stopa zatrudnienia wśród absolwentów publicznych uczelni technicznych po 3 latach od uzyskania dyplomu jest wyższa niż stopa zatrudnienia absolwentów pozostałych uczelni w tym samym okresie.	NIE
H3c	Średnie zarobki absolwentów publicznych uczelni technicznych po roku od uzyskania dyplomu są wyższe niż średnie zarobki absolwentów pozostałych uczelni w tym samym okresie.	NIE
H3d	Średnie zarobki absolwentów publicznych uczelni technicznych po 3 latach od uzyskania dyplomu są wyższe niż średnie zarobki absolwentów pozostałych uczelni w tym samym okresie.	TAK
H3e	Wartości wskaźników IWRA, obliczonych na podstawie danych o zatrudnieniu i zarobkach absolwentów po roku od uzyskania dyplomu, dla uczelni technicznych są wyższe niż dla pozostałych uczelni.	NIE
H3f	Wartości wskaźników IWRA, obliczonych na podstawie danych o zatrudnieniu i zarobkach absolwentów po 3 latach od uzyskania dyplomu, dla uczelni technicznych są wyższe niż dla pozostałych uczelni.	TAK
H4	Wyniki Indeksu Wyceny Rynekow Absolutnego polskich publicznych uczelni technicznych są pozytywnie skorelowane z jakością usług uczelni mierzoną przy pomocy rangingu Perspekswy.	TAK
H5	Wyniki Indeksu Wyceny Rynekow Absolutnego są pozytywnie skorelowane z wynikami pomiaru satysfakcji interesariuszy.	TAK

Źródło: opracowanie własne na podstawie rezultatów przeprowadzonych badań

13

- Hipotezy: Autoreferat – str. 27; praca tab. 80;  
Korelacje Techniczna-Zarobki i in.: Autoreferat – str. 20; praca tab. 72;  
Korelacje Satysfakcja-inne: Autoreferat – str. 20; praca tab. 73;  
Korelacje Rankingi-inne: Autoreferat – str. 21-22; praca tab. 74, tab. 75, tab. 76

# Badania ilościowe – wybrane wnioski



- Absolwenci uczelni technicznych – wyższe zarobki po 3 latach  
[brak podstaw do odrzucenia H3d]
- Absolwenci uczelni technicznych – w pierwszym roku niższa stopa zatrudnienia  
[brak podstaw do odrzucenia H3a']
- Satysfakcja absolwentów skorelowana z zarobkami po 3 latach  
[brak podstaw do odrzucenia H2d]
- Uczelnie techniczne – wyższe pozycje w rankingach  
[brak podstaw do odrzucenia H4]
- Uczelnie techniczne – wyższe oceny prestiżu  
[brak podstaw do odrzucenia H5]

14

- A. W takiej syntetycznej formie wybrałem wnioski odnoszące się do sformułowanych hipotez.
- B. W trakcie badań konieczne okazało się w niektórych przypadkach sformułowanie hipotez pomocniczych, gdyż pewne zjawiska okazały się być nieco bardziej złożone niż tego początkowo zakładałem.
- C. Stwierdziłem, że istotna statystycznie korelacja pomiędzy faktem ukończenia uczelni technicznej, a wyższymi zarobkami uwidacznia się dopiero po 3 latach od uzyskania dyplomu.
- D. Natomiast w przypadku stopy zatrudnienia w pierwszym roku po ukończeniu studiów występuje korelacja odwrotna, co sugeruje, że krótko po studiach absolwenci uczelni technicznych są relatywnie rzadziej zatrudniani.
- E. W odniesieniu do zakresu badań odnoszącego się do hipotez 4. i 5. można stwierdzić, że występuje korelacja pomiędzy faktem bycia uczelnią techniczną, a wyższą pozycją w rankingach i wyższymi ocenami prestiżu.

# Zestaw wskaźników wspierających doskonalenie na uczelni technicznej



Lp.	Nazwa	Opis / komentarz
1.	<b>SSI</b>	Zagregowany Indeks Satysfakcji Interesariuszy
2.	<b>SSI częściowe</b>	Indeksy Satysfakcji Interesariuszy obliczane dla każdej z grup interesariuszy osobno
3.	<b>Liczba uprawnień habilitacyjnych</b>	Najsilniej skorelowany z oceną w Rankingu Perspektywy
4.	<b>Ocena parametryczna</b>	Liczba i poziom uzyskanych ocen parametrycznych w ramach różnych dyscyplin nauki w procesie ewaluacji jakości działalności naukowej
5.	<b>Pozycja w rankingu Webometrics</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>niezwykła łatwość monitorowania; publikowany 2 razy do roku</li> <li>skorelowany ze stopą zatrudnienia absolwentów (techn.; 3L)</li> </ul>
6.	<b>Uznanie międzynarodowe</b>	z Rankingu Perspektywy; silna korelacja z ogólną oceną rankingową
7.	<b>Wskaźnik WOP</b>	Niepublikowany Wskaźnik Oceny Punktowej obliczany na podstawie oceny ważonej szczegółowych parametrów oceny Rankingu Perspektywy
8.	<b>Poziom zarobków absolwentów po 3. latach od studiów</b>	Na podstawie wyników badania ELA lub innych odpowiednich (np. własnych) badań
9.	<b>Stopa zatrudnienia absolwentów po 3. latach od studiów</b>	Na podstawie wyników badania ELA lub innych odpowiednich (np. własnych) badań
10.	<b>Wskaźnik prestiżu</b>	Ocena na podstawie badania ankietowego wykonywanego wśród kadry akademickiej w Polsce przez Fundację Edukacyjną „Perspektywy” oraz parametru „uznanie międzynarodowe”

15

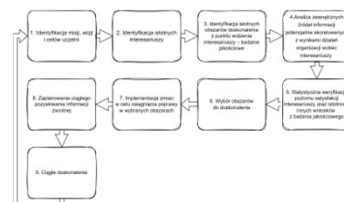
- A. Poza weryfikacją hipotez w wyniku moich badań zidentyfikowałem wskaźniki wspierające procesy doskonalenia systemów zarządzania jakością uczelni z wykorzystaniem informacji o satysfakcji interesariuszy.
- B. Wskaźniki te szczególnie będą pomocne przy stosowaniu opracowanej przeze mnie metody doskonalenia.

# Proponowane narzędzie - SSDQM

## • Model Doskonalenia Systemu Zarządzania Jakością Inspirowany Satysfakcją Interesariuszy

(*Stakeholders Satisfaction Driven Quality Management Model*)

- fundamentem analiza interesariuszy
- badania jakościowe i ilościowe → etapy 3, 4, 5
- wdrażanie - wybór metod zwinnych lub projektowych → etap 7
- wspiera zgodność z:
  - wymaganiami Polskiej Komisji Akredytacyjnej (10 kryteriów jakości)
  - ISO 21001:2018 (np. jako przygotowanie organizacji)

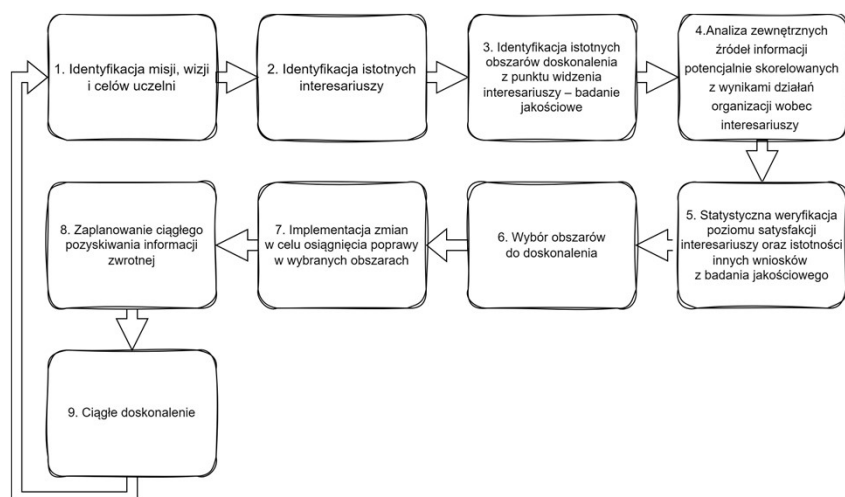


16

- A. Zaproponowany autorski Model Doskonalenia Systemu Zarządzania Jakością Inspirowany Satysfakcją Interesariuszy (w skrócie od anglojęzycznej nazwy SSDQM) jest opracowany na podstawie wniosków z całych moich badań w ramach niniejszej pracy.
- B. Jest to opisana sekwencja etapów i kroków postępowania w ramach opracowywania i wdrażania udoskonaleń.
- C. Ponieważ w ramach rekomendowanych działań najpierw dokonuje się m. in. analizy interesariuszy, a następnie stosuje wnioski z tej analizy, to wykorzystanie tej metody spełnia podstawowe wymagania zarządzania interesariuszami, jak określił to Freeman.
- D. W pracy przedstawiłem analizę zakresu w jakim stosowanie proponowanego autorskiego modelu wspiera zapewnienie zgodności z kryteriami jakości Polskiej Komisji Akredytacyjnej oraz wymaganiami normy ISO 21001:2018.



# SSDQM – diagram ogólny



17

- A. Przedstawiony tu diagram ogólny prezentuje jedynie 9. głównych etapów działań. Natomiast całość modelu obejmuje łącznie 53. odrębne kroki postępowania.
- B. Diagram szczegółowy: Autoreferat – str. 23-24; pełne nazwy i szczegółowe opisy każdego z kroków w pracy (rys. 49; rys. 50; rys. 51; rys. 52) oraz załącznik 7.

## Proponowane dalsze kierunki badań

- Szersze badania dot. satysfakcji różnych grup interesariuszy uczelni
- Badanie korelacji pomiędzy wynikami SSI, a innymi miarami wyników uczelni
- Badanie skuteczności stosowania SSDQM
- Badanie wdrożeń w innych rodzajach organizacji (interesariuszocentryzm), np.:
  - sektor publiczny
  - branże silnie regulowane
  - organizacje o rozbudowanej strukturze interesariuszy

18

- A. Ze względu na napotkane ograniczenia badania kwestionariuszowego uważam, że w dalszych badaniach należałoby kontynuować analizy poziomu satysfakcji różnych grup interesariuszy uczelni i ich korelacji z innymi miarami wyników uniwersytetu.
- B. Niewątpliwie ciekawym obszarem do dalszych badań byłaby weryfikacja efektów stosowania proponowanego modelu.
- C. Poza tym wydaje się, że potrzeba przejścia od idei kliento-centryzmu do interesariuszo-centryzmu może dotyczyć także innych organizacji, a nie jedynie uniwersytetów.

## Podsumowanie

- Praca przyczynia się do rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości – synteza teorii zarządzania jakością oraz teorii interesariuszy
- Cele (poznawczy, utylitarny) osiągnięte
- Zidentyfikowano mierniki pomocne przy wdrażaniu udoskonaleń SZJ
- Uwzględniono kontekst specyfiki polskich uczelni technicznych
- Silne związki modelu SSDQM z zarządzaniem jakością

19

- A. Podsumowując. Uważam, że moje badania mogą stanowić wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości dzięki syntezie teorii zarządzania jakością i teorii interesariuszy w kontekście uwarunkowań uniwersytetów, a w szczególności polskich publicznych uczelni technicznych.
- B. Wprawdzie pewną niedogodnością okazały się napotkane ograniczenia przy badaniu kwestionariuszowym, to jednak wyniki pozostałych badań pozwoliły na osiągnięcie głównych celów mojej pracy.
- C. Autorski Model Doskonalenia (Systemu Zarządzania Jakością Inspirowanego Satysfakcją Interesariuszy) zdecydowanie stanowi osiągnięcie celu utylitarnego prezentowanej pracy.
- D. Bardzo dziękuję za Państwa życzliwe wysłuchanie mojej prezentacji.
- E. Będę wdzięczny za wszelkie formy informacji zwrotnej od Państwa, gdyż upatruję w tym szansy na mój dalszy rozwój. Dziękuję.

# Literatura

- Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., & Schroeder, R. G. (1994), A Theory Of Quality Management Underlying The Deming Management Method, *Academy of Management Review*, 19(3), 472–509
- Cwynar, K. M. (2005), The Idea Of The University In European Culture, *Polityka i Społeczeństwo* (s. 60–72)
- De Ridder-Symoens, H. (2020), Universities and Their Missions in Early Modern Times. W L. Engwall (Red.), *Missions of Universities: Past, Present, Future* (s. 43–61), Springer International Publishing
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press
- Grudowski P., Lewandowski K. (2012), Pojęcie jakości kształcenia i uwarunkowania jej kwantyfikacji w uczelniach wyższych, *Zarządzanie i Finanse*, nr 3, cz. 1
- Leja K. (2011), Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem, 10.13140/RG.2.1.3539.1529.
- Leja K. (2019), Misja społecznie odpowiedzialnego uniwersytetu, w: Jastrzębska, E., Przybysz, M. (red.), *Społeczna odpowiedzialność uczelni znaczenie dla uczelni i sposoby jej wdrażania* (s. 11-13), Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego i Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju, Warszawa
- Puente C., Fabra M., Mason C. et al. (2021), Role of the Universities as Drivers of Social Innovation, *Sustainability*, 13, 13727, 10.3390/su132413727



WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA  
I EKONOMII