

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 354

**Usługi 2014**

**Wybrane uwarunkowania  
rozwoju usług**

Redaktorzy naukowci

Mirosława Pluta-Olearnik

Sylwia Wrona



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-442-4**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

Wstęp .....	9
-------------	---

---

### Część 1. Klient na rynku usług – adresat, partner, współtwórca usługi

---

<b>Edyta Gołąb-Andrzejak:</b> Relacje jako element wartości dla klienta na przykładzie hoteli Grupy Hotelowej Orbis .....	13
<b>Agata Jonas:</b> Postrzeganie przez klienta jego udziału w procesie kształtowania jakości usług .....	24
<b>Katarzyna Kawaliło-Cześniak:</b> Wpływ lojalnych klientów na rentowność przedsiębiorstwa .....	34
<b>Jan Kreft:</b> Crowdsourcing – darmowe źródło usług w mediach .....	43
<b>Joanna Macalik:</b> Współczesny odbiorca masowy jako wyzwanie dla usług muzealnych .....	51
<b>Kazimierz Rogoziński:</b> Service design – czworako ujęty .....	61
<b>Wiesław Urban:</b> Kształtowanie jakości współtworzonej z klientem w usługach .....	72

---

### Część 2. Przedsiębiorstwa i instytucje usługowe – współczesne warunki rozwoju

---

<b>Anna Drapińska:</b> Sektor usług we współczesnej gospodarce w Polsce i na świecie .....	83
<b>Marek Gnusowski:</b> Franczyza w perspektywie usług profesjonalnych .....	94
<b>Izabela Kowalik:</b> Zastosowanie koncepcji CRM w samorządzie terytorialnym a koprodukcja usług publicznych .....	104
<b>Dariusz Oczachowski:</b> Personel małej organizacji usługowej. Szanse i zagrożenia w budowie relacji z dostawcami .....	116
<b>Aleksander Panasiuk:</b> Fundusze europejskie jako determinanta rozwoju przedsiębiorstw turystycznych .....	127
<b>Krzysztof Rutkiewicz:</b> Usługi świadczone w ogólnym interesie gospodarczym w świetle polityki konkurencji Unii Europejskiej w latach 2009-2011 .....	137
<b>Elżbieta Skąpska:</b> Znaczenie innowacji produktowych w usługach .....	150



<b>Rafał Szymański:</b> Wdrożenie strategii CSR w małej firmie – wyzwania i dobre praktyki.....	160
<b>Andrzej Szymkowiak:</b> Promocja usług na portalach zakupów grupowych – studium przypadku.....	170
<b>Monika Wawer:</b> Kształcenie pracowników w realizacji koncepcji zarządzania różnorodnością.....	178

---

### Część 3. Usługi edukacji na poziomie wyższym – wyzwania dla polskich uczelni

---

<b>Aleksandra Calka, Ryszard Kleczek:</b> Postrzegane efekty kształcenia na uniwersytecie i ich przyczyny: jakościowe badanie eksploracyjne.....	191
<b>Magdalena Daszkiewicz, Sylwia Wrona:</b> Usługi szkoleniowe uczelni ekonomicznych – możliwości i wyzwania rynkowe.....	200
<b>Dorota Kwiatkowska-Ciotucha, Urszula Żaluska:</b> Rozwój uczelni poprzez wzrost aktywności w obszarze kształcenia ustawicznego.....	213
<b>Hanna Mackiewicz:</b> Odpowiedzialność nauczyciela akademickiego w pracy dydaktycznej.....	224
<b>Ewa Malinowska, Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski:</b> Pomiar jakości usług edukacyjnych z wykorzystaniem metody Kano.....	235
<b>Anita Proszowska:</b> Elektroniczne otwarte usługi edukacyjne – szansa czy zagrożenie dla współczesnej edukacji.....	248
<b>Agata Szkiel:</b> Integracja systemu zarządzania jakością oraz kontroli zarządzanej w Akademii Morskiej w Gdyni.....	259
<b>Małgorzata Wiśniewska, Małgorzata Szymańska-Bralkowska, Grzegorz Zieliński:</b> Determinanty jakości usług edukacyjnych.....	271
<b>Joanna Wierzowiecka:</b> Postrzeganie przez studentów Akademii Morskiej w Gdyni certyfikatów kompetencji z zakresu systemów zarządzania.....	281

### Summaries

---

#### Part 1. Client on services market – addressee, partner, co-creator of the service

---

<b>Edyta Gołąb-Andrzejak:</b> Relationships as a part of value for a hotel customer on the example of the Orbis Group Hotels.....	23
<b>Agata Jonas:</b> The customer perception of their participation in the process of creation of the quality of services.....	33
<b>Katarzyna Kawalilo-Cześniak:</b> Effect of loyal customers profitability of the company.....	42



<b>Jan Kreft:</b> Crowdsourcing – free source of services in media .....	50
<b>Joanna Macalik:</b> Contemporary mass recipient as a challenge for museum services .....	59
<b>Kazimierz Rogoziński:</b> Service design – fourfold conceived.....	71
<b>Wiesław Urban:</b> Service quality formation during co-creation with the customer .....	80

---

## **Part 2. Enterprises and service companies – modern development conditions**

---

<b>Anna Drapińska:</b> Services sector in the contemporary economy in Poland and in the world .....	93
<b>Marek Gnusowski:</b> Differences between franchise and professional service businesses .....	103
<b>Izabela Kowalik:</b> CRM concept implementation in the local government and co-production of public services.....	115
<b>Dariusz Oczachowski:</b> Personnel of small service organization. Chances and constraints in the creation of relations with suppliers .....	126
<b>Aleksander Panasiuk:</b> European funds as a determinant of development of tourist enterprises.....	136
<b>Krzysztof Rutkiewicz:</b> Services of General Economic Interest in the light of the European Union competition policy in the years 2009-2011 .....	149
<b>Elżbieta Skąpska:</b> Importance of product innovation in services.....	159
<b>Rafał Szymański:</b> Implementation of CSR strategy in a small company – challenges and good practices .....	169
<b>Andrzej Szymkowiak:</b> Services promotion on group buying portals – case study.....	177
<b>Monika Wawer:</b> Education of employees in the realization of diversity management concept .....	187

---

## **Part 3. Education services at a higher level – challenges for Polish universities**

---

<b>Aleksandra Calka, Ryszard Kleczek:</b> Perceived teaching effects at the university and their causes. Quality exploration research .....	199
<b>Magdalena Daszkiewicz, Sylwia Wrona:</b> Training services offered by universities of economics – opportunities and market challenges.....	212
<b>Dorota Kwiatkowska-Ciotucha, Urszula Zaluska:</b> Development of universities resulting from engagement in lifelong learning .....	223



---

<b>Hanna Mackiewicz:</b> Social responsibility of an academic teacher in educational work .....	233
<b>Ewa Malinowska, Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski:</b> The measurement of quality of educational services with the use of Kano method....	247
<b>Anita Proszowska:</b> Open online educational services – an opportunity or a threat to the modern education? .....	258
<b>Agata Szkiel:</b> Integration of quality management system and management control system in Gdynia Maritime University .....	270
<b>Małgorzata Wiśniewska, Małgorzata Szymańska-Bralkowska, Grzegorz Zieliński:</b> The determinants of the quality of educational services .....	280
<b>Joanna Wierzowiecka:</b> Perception of certificates of competence in the field of management systems by the students of Gdynia Maritime University ..	292

**Małgorzata Wiśniewska, Małgorzata Szymańska-Brałkowska**

Uniwersytet Gdański

**Grzegorz Zieliński**

Politechnika Gdańska

---

## DETERMINANTY JAKOŚCI USŁUG EDUKACYJNYCH<sup>1</sup>

---

**Streszczenie:** W niniejszym opracowaniu autorzy podjęli próbę identyfikacji kluczowych obszarów determinant jakości usługi edukacyjnej z punktu widzenia klasycznego modelu zarządzania operacyjnego. Wyróżniono determinanty obszaru wejścia, działań operacyjnych oraz elementów wyjścia, ułatwiające dalsze badania w kierunku bardziej szczegółowej oceny jakości usługi edukacyjnej. W trakcie analizy zwrócono uwagę na obszar zasobów ludzkich, w tym przede wszystkim na determinanty określające pracowników akademickich, na oczekiwania studentów wobec usługi edukacyjnej, na programy studiów, infrastrukturę i środki finansowe, jak również na działania operacyjne związane z procesem dostarczania usługi oraz na jej efekty. Celem przeprowadzonej analizy było ułatwienie placówkom edukacyjnym identyfikację kluczowych obszarów doskonalenia działalności edukacyjnej. Badania stanowią pierwszy etap prac grupy badawczej nad jakością usług edukacyjnych uniwersytetów i uczelni technicznych w Polsce.

**Słowa kluczowe:** jakość, usługi edukacyjne, doskonalenie.

DOI: 10.15611/pn.2014.354.25

### 1. Wstęp

W większości branż ocena jakości efektu końcowego stanowi podstawę podejmowania działań doskonalących. Z jednej strony wyznacza stan istniejący, z drugiej zaś pozwala skwantyfikować poziom satysfakcji klienta. W ocenie jakości niezbędne jest jednoznaczne zdefiniowanie determinant jakości, które będą poddawane ocenie przez klienta. Z reguły determinanty definiowane są wobec wyniku końcowego, jakim jest wyrób czy usługa. Jednakże na wynik końcowy wpływa także to, czym dysponuje organizacja, jakie zasoby pozyska do realizacji działań operacyjnych oraz sam przebieg procesów operacyjnych.

---

<sup>1</sup> Niniejsze opracowanie jest wynikiem badań prowadzonych w ramach projektu badawczego NCN OPUS 4 nr 2012/07/B/HS4/02929 pod kierownictwem prof. PG, dr. hab. inż. Piotra Grudowskiego, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska.

Zależności tego typu widoczne są także w usłudze edukacyjnej, w której na wynik końcowy będzie miał wpływ szereg determinant jakości zarówno obszaru wejścia, operacyjnych działań usługowych, jak i wyjścia. Usługa edukacyjna to „usługa profesjonalna, świadczona przez wysoko wykwalifikowany personel, posiadający odpowiednią wiedzę i praktykę w zakresie kierowania procesem zdobywania wiedzy, kształtowania osobowości i doprowadzania do określonej zmiany w umyśle klienta”<sup>2</sup>. Ze względu na cechy charakterystyczne usługi edukacyjnej, w tym m.in. jej interdyscyplinarność, udział studentów w jej współtworzeniu, złożoność procesu świadczenia oraz przesunięcie w czasie możliwości oceny jej efektów przez nabywców<sup>3</sup>, ważne jest poznanie determinant, które umożliwią ocenę jakości badanej usługi edukacyjnej.

Przyjętym przez autorów celem niniejszego opracowania jest próba identyfikacji kluczowych determinant jakości całokształtu usługi edukacyjnej w odniesieniu do klasycznego modelu zarządzania operacyjnego. Analiza stanowi wstęp do badań nad jakością usług edukacyjnych uniwersytetów i uczelni technicznych w Polsce.

## 2. Ujęcie modelowe zarządzania operacyjnego w kontekście usług edukacyjnych

W literaturze przedmiotu zwraca się często uwagę na to, iż w zarządzaniu operacyjnym występuje transformacja składników wejściowych w efekt końcowy<sup>4</sup>, jako pewnego rodzaju zestaw działań, związany bezpośrednio z wytwarzaniem wyrobu lub usługi<sup>5</sup>, definiowany jako funkcje operacyjne dotyczące procesów transformacji elementów wejścia w elementy wyjścia<sup>6</sup>. W każdej działalności, w tym także w usługach edukacyjnych, niezbędne są różnorodne zasoby, które poddane procesowi transformacji pozwolą osiągnąć wynik końcowy, jakim jest realizowana usługa edukacyjna. Na rysunku 1 zaprezentowano klasyczne ujęcie modelu zarządzania operacyjnego.

Zaprezentowany model pojawia się w każdej działalności, w tym przypadku w usługach edukacyjnych pojawi się szereg elementów wejścia niezbędnych do

<sup>2</sup> H. Hall, *Marketing w szkolnictwie*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007, s. 120 [za:] P. Zeller, *Proces oceny jakości usług szkoły wyższej z perspektywy studenta*, [w:] *Marketing szkół wyższych*, red. G. Nowaczyk, M. Kolański, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2004, s. 216; patrz szerzej: G. Zieliński, K. Lewandowski, *Determinanty percepcji jakości usług edukacyjnych w perspektywie grup interesariuszy*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, vol. 10, nr 3 (3), s. 44-45.

<sup>3</sup> H. Hall, *Marketing w szkolnictwie*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007, s. 123.

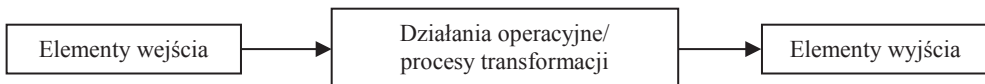
<sup>4</sup> J. Jasiński, *Istota, elementy i zasady organizacji działalności operacyjnej*, [w:] *Podstawy zarządzania operacyjnego*, red. Z. Jasiński, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 13.

<sup>5</sup> D. Waters, *Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 20 i 32.

<sup>6</sup> S. Kasiewicz, *Zarządzanie operacyjne w dobie globalizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s. 13-14.







**Rys. 1.** Modelowe ujęcie zarządzania operacyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: m.in. J. Jasiński, *Istota, elementy i zasady organizacji działalności operacyjnej*, [w:] *Podstawy zarządzania operacyjnego*, red. Z. Jasiński, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 15.

tego, żeby usługa edukacyjna mogła funkcjonować, a w dalszej konsekwencji, żeby uzyskać założony efekt końcowy.

Podejście analityczne z wykorzystaniem tego schematu ułatwia identyfikację determinant, porządkując je jednocześnie w logiczny sposób, uwarunkowany chronologicznym uporządkowaniem działań operacyjnych<sup>7</sup>. Stąd też w tabeli 1 zaprezentowano kluczowe czynniki obszarów wejścia, działań operacyjnych/procesów transformacji oraz wyjścia. Do elementów wejścia zaliczono zasób ludzki, obejmujący nauczycieli akademickich, pracowników administracyjnych, pracowników zarządzających daną uczelnią oraz pracowników technicznych. Stanowią oni grupę interesariuszy wewnętrznych usługi edukacyjnej<sup>8</sup>. Oczekiwania studentów – kluczowych beneficjentów usługi edukacyjnej<sup>9</sup>, zaliczanych również do grupy interesariuszy wewnętrznych, są istotnym elementem wejścia koniecznym dla osiągnięcia założonego efektu końcowego, jakim jest zdobyta wiedza, umiejętności i kompetencje społeczne. Media, infrastruktura uczelni wyższej, programy studiów oraz środki finansowe umożliwiają szereg działań operacyjnych uczelni, do których zalicza się pracę nauczycieli oraz pozostałych pracowników uczelni, polegającą na sprawnym dostarczaniu usługi, pracę maszyn i urządzeń oraz wszelkie procesy umożliwiające osiągnięcie efektu końcowego. Istotnym elementem wyjścia ukazany w analizowanej tabeli 1 są zobowiązania uczelni wobec innych uczestników rynku.

<sup>7</sup> Patrz m.in. G. Zieliński, J. Łopatowska, *Czynniki zmian obszaru wejścia w zarządzaniu operacyjnym usług gastronomicznych*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, vol. 10, nr 3 (3), s. 65-75; M. Szymańska-Bralkowska, G. Zieliński, *Możliwości doskonalenia w zarządzaniu jakościowym i środowiskowym w podmiotach gospodarczych* [w:] *Wybrane aspekty doskonalenia procesów i zmian w zarządzaniu operacyjnym*, red. J. Łopatowska, G. Zieliński, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2011, s. 7-26; G. Zieliński, M. Szymańska-Bralkowska, *Obszary projakościowe i środowiskowe podlegające doskonaleniu w usługach gastronomicznych*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, vol. 10, nr 3 (1), s. 305-317.

<sup>8</sup> G. Zieliński, K. Lewandowski, *Determinanty percepcji...*, s. 48; A. Bernhard, *Quality Assurance in an International Higher Education Area. A Case Study Approach and Comparative Analysis*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2012, s. 22.

<sup>9</sup> D.J. Beaumont, *Service Quality in Higher Education: The students' viewpoint*, University of Manchester, Manchester Business School, Manchester 2012, s. 20.



**Tabela 1.** Składowe obszarów wejścia, działań operacyjnych i wyjścia usługi edukacyjnej

Elementy wejścia	Działania operacyjne	Elementy wyjścia
<ul style="list-style-type: none"> <li>– zasób ludzki (nauczyciele akademicy, pracownicy administracyjni, pracownicy zarządzający daną uczelnią, pracownicy techniczni),</li> <li>– oczekiwania beneficjentów usługi edukacyjnej – studentów,</li> <li>– programy studiów,</li> <li>– media,</li> <li>– infrastruktura (w tym maszyny i urządzenia),</li> <li>– środki finansowe;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dostarczanie usługi edukacyjnej (praca nauczycieli, pracowników administracyjnych, pracowników zarządzających daną uczelnią, pracowników technicznych, praca maszyn i urządzeń, procesy: zarządcze, administracyjne, naukowo-badawcze);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– efekty pozamaterialne (zdo- byta wiedza, kompetencje społeczne, umiejętności),</li> <li>– efekty materialne (certyfikaty, dyplomy, nagrody),</li> <li>– informacje ustne, pisemne,</li> <li>– odpady,</li> <li>– zobowiązania,</li> <li>– zanieczyszczenia,</li> <li>– udoskonalone programy studiów.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Sharma, R. Kamath, *Quality in Education. The Quality Circle Way*, Kalpaz Publications, Dehli, 2006, s. 41; R.G. Lewis, D.H. Smith, *Total Quality in Higher Education*, St. Lucie Press, Delray Beach 1994, s. 93.

Każda składowa zaprezentowana w tabeli 1 poddawana jest ocenie jakościowej i będzie miała wpływ na ocenę jakości całokształtu usługi edukacyjnej, na którą składają się realizowane przez daną placówkę edukacyjną procesy zarządcze, administracyjne oraz naukowo-badawcze. Pozamaterialne i materialne efekty usługi edukacyjnej jako jej elementy wyjścia stanowią podstawowe kryteria oceny zrealizowanej usługi. Nawiązując do ogólnej definicji jakości J. Jurana, można przyjąć, iż jakość usługi edukacyjnej to stopień, w jakim spełnia ona rosnące wymagania otoczenia i pomaga w rozwoju studentów, przy jednoczesnej dbałości o stały rozwój kadry naukowo-dydaktycznej<sup>10</sup>. Pojęcie jakości usługi edukacyjnej zależy od relacji pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą, stąd jego subiektywny charakter. Z tego powodu jakość powinna być oceniana zarówno poprzez rezultat wynikający ze świadczenia usług, jak i poprzez sam proces, który prowadzi do danego rezultatu.

Identyfikacja determinant cząstkowych w tym ujęciu pozwoli w dalszej konsekwencji placówkom edukacyjnym na zidentyfikowanie obszarów, które powinny być doskonalone w pierwszej kolejności.

<sup>10</sup> D.J. Beaumont, *Service Quality in Higher Education: The students' viewpoint*, University of Manchester, Manchester Business School, Manchester, May 2012, s. 23-24; A. Jonas, *Jakość usług*, [w:] *Marketing usług*, red. A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J.W. Wiktor, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 116; J.J. Dahlgaard, K. Kristensen, G.K. Kanji, *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 26.

### 3. Identyfikacja determinant jakości usług edukacyjnych w ujęciu modelowym zarządzania operacyjnego

Jak wcześniej wspomniano, w każdym ze zidentyfikowanych obszarów pojawia się szereg czynników, które następnie mogą być poddane ocenie jakości poprzez zidentyfikowane determinanty. Stanowią one kluczowe elementy będące podstawą doskonalenia danej placówki edukacyjnej.

**Tabela 2.** Determinanty jakości usług edukacyjnych w obszarze wejścia

Elementy wejścia	Determinanty
1	2
– zasób ludzki (nauczyciele, pracownicy administracyjni, pracownicy zarządzający daną uczelnią, pracownicy techniczni)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nauczyciele: wykształcenie, 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,</li> <li>– pracownicy administracyjni: wiedza dotycząca procesów administracyjnych, doświadczenie, komunikatywność, otwartość na zmiany, cechy interpersonalne mające wpływ na dobry kontakt ze studentami oraz współpracownikami,</li> <li>– pracownicy zarządzający daną uczelnią: wiedza dotycząca obszaru zarządzania placówką edukacyjną/uczelnią wyższą, doświadczenie, komunikatywność, otwartość na sugestie studentów oraz pracowników,</li> <li>– pracownicy techniczni: wiedza i doświadczenie w zakresie wykonywanych obowiązków, szybkość reakcji na zgłaszane problemy techniczne;</li> </ul>
– oczekiwania beneficjentów usługi edukacyjnej – studentów (uzyskanie wiedzy i wykształcenia zapewniającego uzyskanie pracy w planowanym zawodzie, zdobycie dyplomu ukończenia danej placówki edukacyjnej)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– znajomość własnych mocnych i słabych stron oraz preferencji edukacyjnych przez studenta,</li> <li>– dostępność informacji o danej placówce edukacyjnej,</li> <li>– otwartość placówki edukacyjnej na przyszłych studentów (dni otwarte, festiwale nauki pozwalające poznać daną placówkę przez przyszłych studentów),</li> <li>– programy stypendialne oraz możliwości uzyskania pomocy socjalnej dla mniej zamożnych studentów,</li> <li>– oferta programowa placówki edukacyjnej,</li> <li>– kontakty międzynarodowe uczelni (możliwości w zakresie programów studiowania za granicą),</li> <li>– położenie danej placówki;</li> </ul>
– programy studiów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– programy studiów dopasowane do wymagań rynku pracy,</li> <li>– elastyczność w zakresie zmian programów studiów,</li> <li>– uwarunkowania prawne w zakresie treści programowych,</li> <li>– wytyczne ministerialne;</li> </ul>
– media	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dostępność mediów, koszty energii elektrycznej, wody;</li> </ul>



Tabela 2, cd.

1	2
– infrastruktura (w tym maszyny i urządzenia)	– stan budynków, – wygląd i wyposażenie sali wykładowych, – czystość i porządek, – dostępność najnowszych maszyn i urządzeń w tym wyposażenie laboratoriów oraz pomieszczeń wykładowych, – dostępność najnowszego oprogramowania, – źródła finansowania; zakupu nowego sprzętu, modernizacji pomieszczeń, nowych projektów inwestycyjnych;
– środki finansowe	– wielkość dotacji budżetowych, – korzystanie z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, – środki pozyskiwane z działalności własnej placówki edukacyjnej/uczelni (studia podyplomowe, kursy, studia zaoczne). – inne źródła finansowania.

Źródło: opracowanie własne.

Do podstawowych determinant określających zasoby ludzkie danej placówki edukacyjnej/uczelni wyższej zalicza się wykształcenie, wiedzę oraz doświadczenie w zakresie dydaktyki nauczycieli, w tym również komunikatywność oraz szereg cech interpersonalnych umożliwiających dobry kontakt nauczyciela ze studentami<sup>11</sup>. Korzystanie przez nauczyciela z dostępnych technik multimedialnych ułatwia prowadzenie i wzbogacenie zajęć dydaktycznych. Pozostali pracownicy danej placówki powinni posiadać właściwą wiedzę i wykształcenie w zakresie wykonywanych obowiązków oraz cechy osobowości ułatwiające pracę ze studentami. Oczekiwania studentów skupiają się na uzyskaniu wiedzy i wykształcenia zapewniającego w przyszłości pracę w planowanym zawodzie. Wybór danej placówki edukacyjnej zależy od szeregu czynników, w tym przede wszystkim od oferty programowej, położenia oraz dostępu do informacji o danej uczelni oraz jej reputacji na rynku usług edukacyjnych<sup>12</sup>. Konieczność dostosowania programów studiów do wymagań rynku pracy oraz wymagań prawnych stanowi jedno z kluczowych działań w kierunku doskonalenia oferty edukacyjnej, a tym samym sprostaniu oczekiwaniom studentów. Różnorodność źródeł finansowania działalności placówki sprzyja inwestycjom w infrastrukturę, wyposażenie pomieszczeń wykładowych i laboratoriów. Dużą rolę odgrywają w tej kwestii środki finansowe pozyskiwane z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, umożliwiając rozbudowę placówek oraz nowoczesne wyposażenie podwyższające komfort przeprowadzanych zajęć dydaktycznych.

<sup>11</sup> H.F.A. Hasan, A. Ilias, R.A. Rahman, M.Z.A. Razak, *Service Quality and Student Satisfaction: A Case Study at Private Higher Education Institution*, "International Business Research" 2008, vol. 1, no. 3, s. s. 169.

<sup>12</sup> M. Pereda, D. Airey, M. Bennett, *Service Quality in Higher Education: The Experience of Overseas Students*, "Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education" 2007, vol. 6, no. 2, s. 56.



Dostarczanie usługi edukacyjnej poprzez pracę nauczycieli i pozostałych pracowników, jak również maszyn i urządzeń wraz z procesami zachodzącymi w danej placówce, składają się na szereg działań operacyjnych, których determinanty ukazane zostały w tabeli 3.

**Tabela 3.** Determinanty jakości usług edukacyjnych w obszarze działań operacyjnych

Działania operacyjne	Determinanty
– dostarczanie usługi edukacyjnej	– tworzenie i doskonalenie programów studiów, – tworzenie nowych kierunków;
– praca nauczycieli, pracowników administracyjnych, pracowników zarządzających daną uczelnią, pracowników technicznych	– szkolenia pracowników, – sumiennosc przy wykonywaniu obowiązków zawodowych, – doskonalenie metod nauczania;
– praca maszyn i urządzeń	– przeglądy maszyn i urządzeń, aktualizacja oprogramowania;
– procesy (zarządcze, administracyjne, naukowo-badawcze)	– pomiar, analiza i doskonalenie procesów, – działania nadzorcze.

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 4.** Determinanty jakości usług edukacyjnych w obszarze wyjścia

Elementy wyjścia	Determinanty
– efekty pozamaterialne (zdobyta wiedza, kompetencje społeczne, umiejętności)	– zdobyta wiedza, umiejętności, kompetencje społeczne, – pozamaterialne osiągnięcia studentów w pracy zawodowej;
– efekty materialne (certyfikaty, dyplomy, nagrody)	– nagrody i wyróżnienia krajowe i międzynarodowe, – zdobyte dyplomy, – uzyskane certyfikaty, – programy stypendialne dla najzdolniejszych studentów (krajowe i międzynarodowe), – liczba studentów znajdujących zatrudnienie w wyuczonym zawodzie, – materialne osiągnięcia studentów w pracy zawodowej (poziom wynagrodzenia, premie);
– informacje ustne, pisemne	– informacje na temat danej placówki edukacyjnej/universytetu, – informacje ustne ze strony studentów dotyczące danej uczelni;
– odpady	– racjonalne gospodarowanie odpadami, – system segregacji odpadów;
– zobowiązania	– poziom zadłużenia placówki edukacyjnej, – planowe realizowanie zobowiązań finansowych;
– zanieczyszczenia	– minimalizacja zanieczyszczeń;
– udoskonalone programy studiów	– poprawa programów studiów, – tworzenie nowych kierunków dostosowanych do potrzeb rynku pracy i oczekiwań studentów.

Źródło: opracowanie własne.



Do determinant efektów materialnych i pozamaterialnych usługi edukacyjnej zalicza się zdobytą wiedzę przez studentów, umiejętności, jakie uzyskali w trakcie całego procesu kształcenia, oraz kompetencje społeczne (tab. 4). Osiągnięcia studentów, zarówno akademickie, jak i pozaakademickie, skupiają się na otrzymywaniu wyróżnień i nagród za osiągnięcia w nauce oraz uzyskiwaniu stypendiów z instytucji krajowych oraz międzynarodowych. Ważnym aspektem w obszarze determinant osiągnięć studentów jest zdobycie zatrudnienia w wyuczonym zawodzie<sup>13</sup> oraz dalsze sukcesy zawodowe, jak również zadowolenie z wynagrodzenia.

Właściwe zarządzanie placówką edukacyjną, skupiające się na utrzymywaniu płynności finansowej, terminowej realizacji zobowiązań finansowych, wprowadzeniu systemu segregacji odpadów wynikającego z ustawodawstwa oraz minimalizacji zanieczyszczeń powstałych w wyniku działalności danej placówki, świadczy o pozycji ekonomicznej danej jednostki. Doskonalenie programów studiów oraz tworzenie nowych kierunków dostosowanych do oczekiwań studentów oraz pracodawców jest jednym z kluczowych obszarów podlegających ocenie w zakresie jakości usługi edukacyjnej.

#### 4. Podsumowanie

Przedstawiona w opracowaniu analiza kluczowych determinant jakości całokształtu usługi edukacyjnej w odniesieniu do klasycznego modelu zarządzania operacyjnego stanowi pierwszy etap badań nad jakością usług edukacyjnych uniwersytetów i uczelni technicznych w Polsce. Autorzy zaprezentowali determinanty obszarów wejścia, działań operacyjnych oraz wyjścia, które w dalszym etapie badań zostaną poddane ocenie przez klienta usługi edukacyjnej. W trakcie analizy wyróżniono kluczowe determinanty określające zasoby ludzkie konieczne do zaistnienia usługi edukacyjnej, w tym przede wszystkim związane z nauczycielami akademickimi, ich wykształceniem, wiedzą, doświadczeniem oraz cechami interpersonalnymi wpływającymi na dobry kontakt ze studentami. Ponadto autorzy określili determinanty obszaru związanego z oczekiwaniami studentów wobec usługi edukacyjnej, podkreślając znaczenie dopasowania programów studiów do wymagań przyszłej pracy zawodowej i rynku pracy. Określili również, iż uzyskana wiedza, wykształcenie oraz osiągnięcia na forum akademickim i pozaakademickim stanowią podstawę zadowolenia studentów z usługi edukacyjnej. Przeprowadzona analiza stanowi wstęp do dalszych badań nad jakością usług edukacyjnych uczelni wyższych, obejmujących uniwersytety oraz uczelnie techniczne. Zidentyfikowane obszary determinant w dalszej kolejności ułatwią pracę nad szczegółową oceną wyznaczonych obszarów oraz ich doskonaleniem.

<sup>13</sup> Patrz: K. Lewandowski, G. Zieliński, *Czynniki definiujące jakość usług edukacyjnych w ujęciu grupy interesariuszy – studentów (badanie pilotażowe)*, [w:] *Uwarunkowania jakościowe*, red. J. Łopatowska, G. Zieliński, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2013, s. 69.



## Literatura

- Beaumont D.J., *Service Quality in Higher Education: The students' viewpoint*, University of Manchester, Manchester Business School, Manchester, May 2012.
- Bernhard A., *Quality Assurance in an International Higher Education Area. A Case Study Approach and Comparative Analysis*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2012.
- Dahlgaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K., *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Hall H., *Marketing w szkolnictwie*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007.
- Hasan H.F.A., Ilias A., Rahman R.A., Razak M.Z.A., *Service Quality and Student Satisfaction: A Case Study at Private Higher Education Institution*, "International Business Research" 2008, vol. 1, no. 3, s. 163-175.
- Jasiński J., *Istota, elementy i zasady organizacji działalności operacyjnej*, [w:] *Podstawy zarządzania operacyjnego*, red. Z. Jasiński, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Jonas A., *Jakość usług*, [w:] *Marketing usług*, red. A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J.W. Wiktor, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
- Kasiewicz S., *Zarządzanie operacyjne w dobie globalizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.
- Lewandowski K., Zieliński G., *Czynniki definiujące jakość usług edukacyjnych w ujęciu grupy interesariuszy – studentów (badanie pilotażowe)*, [w:] *Uwarunkowania jakościowe*, red. J. Łopatowska, G. Zieliński, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2013.
- Lewis R.G., Smith D.H., *Total Quality in Higher Education*, St. Lucie Press, Delray Beach 1994.
- Pereda M., Airey D., Bennett M., *Service Quality in Higher Education: The Experience of Overseas Students*, "Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education" 2007, vol. 6, no. 2, s. 55-67.
- Sharma D., Kamath R., *Quality in Education. The Quality Circle Way*, Kalpaz Publications, Dehli, 2006.
- Szymańska-Brąkowska M., Zieliński G., *Możliwości doskonalenia w zarządzaniu jakościowym i środowiskowym w podmiotach gospodarczych*, [w:] *Wybrane aspekty doskonalenia procesów i zmian w zarządzaniu operacyjnym*, red. J. Łopatowska, G. Zieliński, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2011.
- Waters D., *Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Zeller P., *Proces oceny jakości usług szkoły wyższej z perspektywy studenta*, [w:] *Marketing szkół wyższych*, red. G. Nowaczyk, M. Kolasiński, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2004.
- Zieliński G., Lewandowski K., *Determinanty percepcji jakości usług edukacyjnych w perspektywie grup interesariuszy*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, vol. 10, nr 3 (3).
- Zieliński G., Łopatowska J., *Czynniki zmian obszaru wejścia w zarządzaniu operacyjnym usług gastronomicznych*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, vol. 10, nr 3 (3).
- Zieliński G., Szymańska-Brąkowska M., *Obszary projakościowe i środowiskowe podlegające doskonaleniu w usługach gastronomicznych*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, vol. 10, nr 3 (1).



## THE DETERMINANTS OF THE QUALITY OF EDUCATIONAL SERVICES

**Summary:** In this study, the authors made an attempt to identify key areas of the quality determinants of educational services from the point of view of classical model of operational management. Selected determinants of input area, operations and output elements facilitate further research in the detailed assessment of the quality of educational services. The studies are the first stage of the research conducted by the authors on the quality of education at universities and technical universities in Poland.

**Keywords:** quality, educational services, improvement.