

Ewa Multan

Uniwersytet w Siedlcach

e-mail: ewa.multan@uws.edu.pl

ORCID: 0000-0003-4855-0645

DOI: 10.15290/oes.2025.02.120.19

**KRYTYCZNE CZYNNIKI SUKCESU UCZELNI PUBLICZNYCH
A KOMPETENCJE ODPORNOŚCI W OPINII KADRY KIERUJĄCEJ
WZMACNIAJĄCE SUKCES W SYTUACJI KRYZYSU¹****Streszczenie**

Cel | Celem artykułu jest ocena sukcesu uczelni publicznych w Polsce i jego krytycznych czynników oraz identyfikacja kompetencji odporności kadry kierującej, które w ich opinii wpłynęły na sukces w czasie pandemii COVID-19.

Metoda badań | Do oceny sukcesu uczelni publicznych w Polsce zastosowano metodę wskaźnikową (analizę wskaźników finansowych: ROA i ROE). Przedmiotem analizy przeprowadzonej w 2025 roku były sprawozdania finansowe za lata 2019–2022, które obejmowały okres pandemii COVID-19. Do oceny krytycznych czynników sukcesu (KCS) zastosowano metodę CAWI. Zebrano opinię 53 osób z kadry kierowniczej (rektorzy, dziekani i kanclerze) w początkowym okresie pandemii. Opracowując kwestionariusz ankiety, zastosowano metodę sondażu diagnostycznego i zainspirowano się rankingami uczelni wyższych, zarówno krajowymi, jak i międzynarodowymi (ARWU, The World University Ranking, U-Multirank, Webometrics, Perspektywy). KCS oszacowano z zastosowaniem średniej arytmetycznej, a kompetencje odporności zidentyfikowano na podstawie opinii kadry kierowniczej przy użyciu analizy wyborów rozłącznych.

¹ Artykuł finansowany ze środków Instytutu Nauk o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu w Siedlcach w ramach zadania badawczego: „Zarządzanie organizacjami SMART w świetle BANI”. Artykuł uzyskał wsparcie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu w Siedlcach. Artykuł wpłynął 9.10.2024, zaakceptowano 12.05.2025.

Wnioski | Z rezultatów przeprowadzonych badań wynika, że w czasie pandemii uczelnie publiczne osiągnęły sukces mierzony efektywnością. Kadra kierująca szkołami wyższymi wskazała 5 KCS: doskonałość badawcza, doskonałość kształcenia, wizerunek uczelni, losy absolwentów i współpraca międzynarodowa. Z rezultatów przeprowadzonych badań wynikało 15 kompetencji odporności, które w opinii kadry kierowniczej wzmocniły sukces uczelni.

Oryginalność / wartość / implikacje / rekomendacje | Przeprowadzone badania wnoszą wartość dodaną w zakresie testowania kompetencji odporności, które istotnie wzmacniają sukces w nieprzewidywalnych sytuacjach kryzysowych.

Słowa kluczowe: menedżer, kompetencje menedżera, sukces organizacji, branża usług publicznych

CRITICAL SUCCESS FACTORS OF PUBLIC UNIVERSITIES AND “RESISTANCE COMPETENCES” IN THE OPINION OF MANAGEMENT STAFF THAT STRENGTHEN SUCCESS IN CRISIS SITUATIONS

Summary

Purpose | The aim of this article is to assess the success of public universities in Poland and its critical factors, as well as to identify the “resilience competencies” of management staff that, in their opinion, influenced their success during the Covid-19 pandemic.

Research method | The indicator method (analysis of financial indicators: ROA and ROE) was used to assess the success of public universities in Poland. The subject of the analysis conducted in 2025 regarded the financial statements for the years 2019–2022, which included the period of the Covid-19 pandemic. The CAWI method was used to assess the critical success factors (CSF). The opinion of 53 people from the management staff (rectors, deans and chancellors) was collected in the initial period of the pandemic. When developing the survey questionnaire, the diagnostic survey method was used and inspired by the rankings of universities, both national and international (ARWU, The World University Ranking, U-Multirank, Webometrics, Perspektywy). The CSF was estimated using the arithmetic mean, and the “resilience competencies” were identified based on the opinions of the management staff using disjunctive choice analysis.

Results | The results of the conducted research show that during the pandemic, public universities achieved success measured by efficiency. The management staff of higher

education institutions indicated 5 KCS: research excellence, teaching excellence, image of the university, fate of graduates and international cooperation. The results of the conducted research led to determining 15 “resilience competencies” that, in the opinion of the management staff, strengthened the success of the university.

Originality/value/implications/recommendations | The conducted research brings added value in testing “resilience competencies” that significantly enhance success in unpredictable crisis situations.

Keywords: manager, manager competences, organizational success, public services industry

JEL classification: M12, M54 H4

1. Wstęp

Sukces organizacji można rozpatrywać w wielu wymiarach i w różnych podejściach. Sposób definiowania „sukcesu organizacji” ma związek z kluczowymi zagadnieniami uznawanymi za czynniki sukcesu oraz parametrami mierzącymi ich poziomy, które przyjmuje się jako warunek sukcesu [Lemańska-Majdzik, Tomski, 2013]. W praktyce zarządzania stosowane są kluczowe wskaźniki wydajności (ang. KPI – *Key Performance Indicators*) określone „finansowymi i niefinansowymi wskaźnikami, które są wykorzystywane jako miary w procesie pomiaru efektywności organizacji” [Parmenter, 2016, s. 11].

W Nowym Zarządzaniu Publicznym „oczekuje się, że instytucje szkolnictwa wyższego będą rozliczać się ze swoich wyników” [Plummer i in., 2021, s. 537], dlatego uzasadnione jest rozpatrywanie sukcesu uczelni w kategoriach twardego pomiaru efektywności. Jakkolwiek brak porównywalności danych ekonomicznych w administracji publicznej utrudnia zbieranie informacji interesujących badaczy oraz ogranicza weryfikację prawidłowości przyjmowanych do analizy danych [Teichler, 2014].

Na znaczeniu zyskują niefinansowe miary sukcesu organizacji, w tym uczelni, jak na przykład krytyczne czynniki sukcesu KCS (ang. CSF – *Critical Success*

Factors). W odniesieniu do uniwersytetu KCS odzwierciedlają jego zewnętrzną wartość, ponieważ są wskaźnikami przewagi konkurencyjnej [Masłyk-Musiał, 2012].

Dynamika zmian w nowej rzeczywistości, która od 2020 roku opisuje model warunków funkcjonowania organizacji określonych akronimem BANI (*brittle* – kruchość, *anxious* – niepokój, *non-linear* – nieliniowość, *incapable* – niezrozumiałość) wymusza nowe podejście do kompetencji i przywództwa w warunkach niepewności, nietrwałości i różnorodności [Zarządzanie kapitałem ludzkim..., 2023].

Autorka rozpoznała stan wiedzy na temat odporności w trakcie i po pandemii COVID-19, co pozwoliło na dostrzeżenie pięciu jej rodzajów: społeczną, regionalną, organizacji (określaną jako organizacyjną), zespołową i jednostki [Multan, 2023]. W ostatnim czasie zyskuje na znaczeniu odporność organizacji, która bazuje na modelu opartym na makrokompetencjach [Macchi Sliva, Riberio, 2022] i odporności kierownika jako nowo powstającej kompetencji [Silveira i in., 2022]. Stwierdza się brak badań na temat kompetencji kadry kierowniczej wpływających na odporność szkół wyższych w sytuacji kryzysu. W świetle odnotowanej luki badawczej w niniejszym artykule skoncentrowano się na zidentyfikowaniu kompetencji odporności kadry kierowniczej, które istotnie wpłynęły na sukces uczelni publicznych zarządzanych w czasie pandemii COVID-19.

Za główny cel artykułu przyjęto ocenę sukcesu uczelni publicznych w Polsce i jego krytycznych czynników oraz identyfikację kompetencji odporności kadry kierującej, które w ich opinii wpłynęły na sukces w czasie pandemii COVID-19.

W związku z tym przyjęto następujące problemy badawcze:

- P1:** Jakie były krytyczne czynniki sukcesu (KCS) uczelni publicznych w Polsce w opinii kadry nimi kierującej w czasie pandemii COVID-19?
- P2:** Które kompetencje odporności w opinii kadry kierowniczej wzmocniły sukces uczelni publicznych w sytuacji kryzysu?
- P3:** Czy uczelnie publiczne w Polsce osiągnęły sukces w czasie pandemii COVID-19 mierzony wskaźnikami efektywności?

Okres badawczy obejmuje lata 2019–2025. W pierwszym etapie badań przeprowadzonym w początkowym okresie pandemii uwagę skoncentrowano na krytycznych czynnikach sukcesu uczelni publicznych w Polsce. W drugim etapie badań zidentyfikowano kompetencje odporności kadry kierowniczej (N=53 rektorów, dziekanów i kanclerzy), które ich zdaniem wzmocniły sukces uczelni w sytuacji kryzysu. W trzecim etapie badań (w 2025 roku) dokonano oceny sukcesu dziesięciu uczelni publicznych w Polsce z zastosowaniem metody wskaźnikowej (ROA, ROE), przy czym przedmiotem analizy były sprawozdania finansowe z czasu pandemii COVID-19.

2. Przegląd literatury

2.1. Krytyczne czynniki sukcesu uczelni publicznych

Na podstawie przeglądu literatury można stwierdzić, że krytyczne czynniki sukcesu to te cechy, warunki lub zmienne, które jeśli są prawidłowo zachowane, utrzymane i zarządzane mogą mieć wpływ na sukces firmy konkurującej w danej branży [Leidecker, Bruno, 1984]. KCS to ograniczona liczba takich obszarów funkcjonowania organizacji, w których uzyskanie pomyslnych efektów jest niezbędne, aby efekty całej organizacji były zadowalające [Zajac i in., 2012]. Krytyczne czynniki sukcesu uczelni odzwierciedlają ich zewnętrzną wartość, gdyż są wskaźnikami przewagi konkurencyjnej [Masłyk-Musiał, 2012].

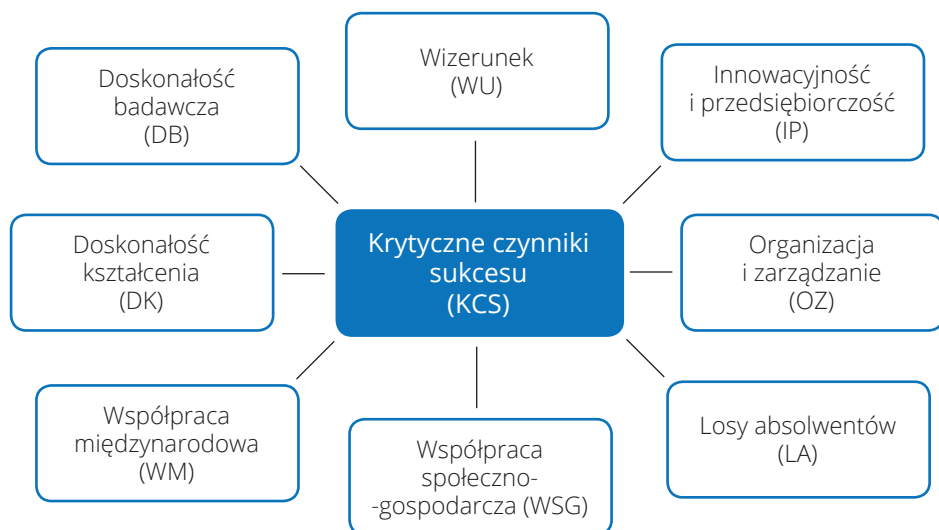
Założono, że krytycznymi czynnikami sukcesu uczelni są obszary/kryteria uwzględniane i oceniane w międzynarodowych i krajowych rankingach uczelni. Na podstawie przeglądu dotyczącego międzynarodowych i polskich list rankingowych uczelni, na których znalazły się polskie uczelnie:

- ARWU,
- The World University Ranking,
- U-Multirank,
- Webometrics,
- Perspektywy,

skonstruowano listę krytycznych czynników sukcesu (KCS). Model konceptualny przedstawia rysunek 1.

RYSUNEK 1

Model konceptualny



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu międzynarodowych i polskich list rankingowych uczelni.

2.2. Znaczenie odporności: organizacji i kierownika oraz kompetencji odporności w sytuacji kryzysu

Odporność organizacji w sytuacji kryzysu ma na celu takie zidentyfikowanie i przeanalizowanie czynników wewnętrznych i zewnętrznych, aby w każdej chwili zorganizować i wyjść ze skomplikowanych ewentualności. W zależności od interakcji i informacji zwrotnych pochodzących z tych czynników organizacja może być przygotowana do radzenia sobie z kryzysami [Silva, Toro, Maldono, 2022]. Odporność organizacji to zdolność do efektywnego absorbowania i rozwijania reakcji na specyficzne dla sytuacji wydarzenia, do zaangażowania przedsiębiorstwa w aktywności i przeobrażenia w ramach tych wydarzeń [Lengnick-Hall Beck i in., 2011].

Na podstawie przeglądu literatury ustalono, że odporność kierownika jest zbiorem różnych kompetencji, które wzmacniają sukces kierowanej przez niego organizacji w sytuacji kryzysu (tabela 1). Budowanie odporności kierownika, tj. odporności jednostki, bazuje na modelu opartym na kompetencjach

[Multan, 2023]. Kompetencje aktywizują odporność jednostki i służą wykazaniu się gotowością do skutecznej obrony przed kryzysami [Gomez-Salgado i in., 2020].

TABELA 1

Odporność kierownika

Autor	Definicja
Silveira i in. [2022]	Odporność kierownika to nowo powstająca kompetencja.
Varajao, Silva, Pejic-Bach [2022]	W obliczu kryzysów jest jedną z najważniejszych, ponieważ nadaje sens przywództwu.
Heberg, Torgersen [2021]	Wielopoziomowy i wielowymiarowy wgląd w cząstkowe kompetencje, które mogą mieć wpływ na zdolność radzenia sobie z nieprzewidywanymi zdarzeniami.
Varajao, Silva, Pejic-Bach [2022]	Odporność kierowników projektów stanowi jedną z najważniejszych 12 kompetencji tj. komunikacja, zaangażowanie i motywacja, wymagania i cele projektu, przywództwo, niezawodność, orientacja na wyniki, konflikt i kryzys, orientacja projektowa, praca zespołowa, zainteresowane strony, odporność (pojawiająca się jako nowa kompetencja) i etyka.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury.

Na podstawie wyników badań Heberg'a i Torgersen'a kompetencje, które aktywizują zdolność adaptacyjną do sytuacji nieprzewidywanych i kryzysowych określono mianem „kompetencji odporności”, ponieważ poprawiają perspektywę przetrwania organizacji. Wyniki badań wyżej wymienionych autorów pozwalają wskazać 6 typów kompetencji odporności (ang. *resilience competence*): (1) ogólne przygotowanie, (2) cechy i kompetencje jednostki, (3) solidne relacje, (4) kreatywne zachowanie i umiejętności improwizacyjne, (5) zdolność do refleksji i uczenia się, (6) skuteczność emocjonalna. Celową grupę ekspertów stanowiło 13 kompetentnych norweskich specjalistów z unikalnym i rozległym doświadczeniem międzysektorowym w zakresie nieprzewidywanych zdarzeń. Dowiedziono, że kompetencje w zakresie emocjonalnym, relacyjnym i interpersonalnym czynią „jednostki i organizacje bardziej odpornymi” [Heberg, Torgersen, 2021].

2.3. Narzędzia pomiaru sukcesu z punktu widzenia efektywności

Publiczne szkoły wyższe funkcjonują w administracji publicznej, dlatego ich celem jest generowanie nieujemnych wyników finansowych. W Ustawie o finansach publicznych zaleca się, aby „instytucja prowadząca politykę budżetową samodzielnie gospodarowała swoimi aktywami, kierując się zasadą racjonalności ich wykorzystania” [Ustawa..., 2009]. W nawiązaniu do wytycznych kadra kierująca publicznymi uczelniami w Polsce ma w obowiązku dbać o finanse jednostki, efektywnie gospodarując posiadanymi aktywami.

Na podstawie przeglądu literatury można stwierdzić, że efektywność jest pojęciem wielowymiarowym, rozumianym w zależności od tego, co jest przedmiotem badania [Wolszczak-Derlacz, 2013]. Efektywność (*efficiency*) jest rozumiana jako sprawność działania jednostek [Aubyn i in., 2009]. W kontekście oceny publicznych szkół wyższych efektywność oznacza średni wynik efektywności [Mikušová, 2020]. W praktyce wykształciło się bardzo dużo wskaźników KPI, w tym efektywności, jako miar osiągnięcia sukcesu. KPI to narzędzia, których organizacja potrzebuje, aby zrozumieć i zmierzyć swój sukces [Spear, 2019] oraz stworzyć punkt odniesienia i pomiaru konkurencji. Przedmiotem analizy wskaźnikowej są sprawozdania finansowe, których istotą jest zastosowanie wskaźników finansowych do oceny wyników działalności organizacji [Kochalski, 2012]. Przykładem wykorzystania wskaźników finansowych do oceny kondycji finansowej uczelni publicznych mogą być wskaźniki ROE i ROA [Figura, 2016].

Do wyliczeń wskaźników efektywności najczęściej wykorzystuje się:

- wskaźnik ROA, który jest utożsamiany z pomiarem efektywności gospodarowania aktywami i jest wskaźnikiem zwrotu z aktywów obliczanym według wzoru: $ROA = (\text{zysk netto} / \text{aktywa ogółem}) \times 100\%$; mierzy wskaźnik rentowności aktywów i ocenia stopę zwrotu z aktywów (pokazując, w jakim stopniu wartość aktywów w złotych przyczynia się do generowania wyniku finansowego);
- wskaźnik ROE, który mierzy zwrot z kapitału własnego lub rentowność kapitału własnego i jest obliczany według wzoru: $ROE = (\text{zysk netto} / \text{kapitał własny}) \times 100\%$; wskaźnik przyjmuje wartości dodatnie, gdy organizacja wygenerowała zysk, a nie stratę (im wyższa jego wartość, tym korzystniejsza sytuacja organizacji).

3. Metodyka badań

3.1. Charakterystyka i dobór próby badawczej

W roku 2020, tj. w początkowym okresie pandemii COVID-19, zespół badawczy przeprowadził badania wśród kadry zarządzającej szkołami wyższymi. Do badań zaproszono wszystkie uczelnie publiczne (N=59) w Polsce, a kadra kierująca 17 uczelniami w okresie od 8 maja do 10 czerwca 2020 r. udzieliła anonimowych odpowiedzi na temat identyfikacji krytycznych czynników sukcesu (KCS). Uzyskano 53 opinie: rektorów, dziekanów i kanclerzy, a uczestnictwo w badaniu najwyższej kadry uczelni miało stanowić zapewnienie wysokiego stopnia rzetelności prowadzonych badań.

Znakomita większość badanych legitymowała się wykształceniem w dziedzinach nauk: inżynieryjno-technicznych, nauk społecznych, ścisłych i przyrodniczych (w mniejszości: humanistycznych i rolniczych). Przeważali mężczyźni z długoterminowym stażem pracy (powyżej 20 lat) i doświadczeniem poza uczelniami w przemyśle, usługach i oświacie (rzadziej w konsultingu, handlu i organizacjach pozarządowych).

3.2. Zmienne

Formułując kwestionariusz ankiety, inspirowano się rankingami uczelni wyższych, zarówno krajowymi, jak i międzynarodowymi (ARWU, The World University Ranking, U-Multirank, Webometrics, Perspektywy). Wskazano 8 krytycznych czynników sukcesu (KCS):

- wizerunek uczelni (WU),
- innowacyjność i przedsiębiorczość (IP),
- doskonałość badawcza (DB),
- doskonałość kształcenia (DK),
- współpraca międzynarodowa (WM),
- współpraca społeczno-gospodarcza (WSG),
- losy absolwentów (LA) oraz
- organizacja i zarządzanie (OZ),

a także zaproponowano inne, takie jak: lokalizacja uczelni, rozproszenie terytorialne, wiek uczelni, liczba kierunków kształcenia oraz interdyscyplinarność uczelni.

W ramach wyżej wymienionych KCS respondenci wskazali jako najważniejsze 6 KCS, w obszarze których określono 43 zmienne (tabela 2):

- doskonałość badawcza (DB),
- doskonałość kształcenia (DK),
- wizerunek uczelni (WU),
- lokalizacja uczelni (LU),
- losy absolwentów (LA)
- oraz współpracę międzynarodową (WM).

TABELA 2

KCS uczelni publicznych w sytuacji kryzysu

KCS	Lp.	Nazwa zmiennej
DOSKONAŁOŚĆ BADAWCZA (DB)	1.	Suma ocen parametrycznych nadanych przez MNiSW jednostkom uczelni.
	2.	Liczba wysoko kwalifikowanej kadry nauczającej na uczelni (dr hab. i prof.).
	3.	Suma uprawnień habilitacyjnych oraz stosunek liczby uprawnień habilitacyjnych do doktorskich.
	4.	Suma uprawnień doktorskich oraz stosunek liczby uprawnień doktorskich do magisterskich.
	5.	Liczba tytułów i stopni naukowych uzyskanych przez pracowników uczelni.
	6.	Liczba tytułów i stopni naukowych nadanych przez uczelnię.
	7.	Liczba stopni doktorów w stosunku do liczby pracowników akademickich.
	8.	Liczba publikacji w bazach międzynarodowych. (Umultirank – research publication), Perspektywy – publikacje – w ramach efektywności naukowej/WCI lub TOP 10).
	9.	Liczba cytowań publikacji pracowników uczelni w bazach międzynarodowych.
	10.	Liczba partnerstw strategicznych w stosunku do jednego pracownika akademickiego.

KCS	Lp.	Nazwa zmiennej
DOSKONAŁOŚĆ KSZTAŁCENIA (DK)	1.	Liczba posiadanych przez uczelnię aktualnych akredytacji i certyfikatów międzynarodowych oraz akredytacji PKA z oceną wyróżniającą (Perspektywy).
	2.	Liczba studentów przypadających na jednego pracownika akademickiego.
	3.	Procent pracowników akademickich posiadających doktorat (lub równoważny).
	4.	Liczba wspólnych przedsięwzięć dydaktycznych ze środowiskiem pracy (licencji).
	5.	Liczba wspólnych przedsięwzięć dydaktycznych ze środowiskiem pracy (magistrzy).
	6.	Procent nowych kandydatów, którzy pomyślnie ukończyli program licencjacki.
	7.	Procent nowych uczestników, którzy pomyślnie ukończyli program magisterski.
	8.	Liczba internetowych programów studiów.
WIZERUNEK UCZELNI (WU)	1.	Pozycja uczelni w rankingach światowych.
	2.	Pozycja uczelni w rankingach krajowych (ogólnie ocena z Perspektyw).
	3.	Liczba najlepiej cytowanych badaczy uczelni.
	4.	Liczba najczęściej cytowanych artykułów pracowników uczelni.
	5.	Odsetek interdyscyplinarnych publikacji naukowych.
	6.	Udostępniona wiedza publiczna – liczba stron/podstron głównej domeny.
	7.	Dostosowanie stron internetowych uczelni do potrzeb osób z niepełnościami.
LOKALIZACJA UCZELNI (LU)	1.	Liczba mieszkańców miasta, w którym jest uczelnia.

KCS	Lp.	Nazwa zmiennej
LOS Y ABSOLWENTÓW (LA)	1.	Wskaźnik zatrudnienia i wysokości zarobków absolwentów uczelni (Perspektywy).
	2.	Odsetek bezrobotnych absolwentów uczelni po 18 miesiącach od ukończenia studiów.
	3.	Odsetek bezrobotnych absolwentów 18 miesięcy po ukończeniu studiów licencjackich.
	4.	Odsetek bezrobotnych absolwentów 18 miesięcy po ukończeniu studiów magisterskich.
	5.	Odsetek absolwentów studiów licencjackich, którzy po ukończeniu studiów znaleźli pierwszą pracę w regionie/kraju, w którym znajduje się uczelnia.
	6.	Odsetek absolwentów studiów magisterskich, którzy po ukończeniu studiów znaleźli pierwszą pracę w regionie/kraju, w którym znajduje się uczelnia.
	7.	Odsetek absolwentów pracujących w regionie/kraju 18 miesięcy po ukończeniu studiów.
WSPÓŁPRACA MIĘDZYNARODOWA (WM)	1.	Suma programów studiów prowadzonych w językach obcych.
	2.	Liczba studiujących w językach obcych w stosunku do ogółu studentów.
	3.	Liczba studentów obcokrajowców w stosunku do ogólnej liczby studentów (Perspektywy).
	4.	Liczba nauczycieli akademickich cudzoziemców w stosunku do ogólnej liczby nauczycieli akademickich.
	5.	Liczba studentów wyjeżdżających w ramach wymiany zagranicznej (co najmniej 3 miesiące / 1 semestr), do ogólnej liczby studentów.
	6.	Liczba studentów przyjeżdżających w ramach wymiany zagranicznej (co najmniej 3 miesiące / 1 semestr), do ogólnej liczby studentów.
	7.	Procent doktoratów przyznanych międzynarodowym doktorantom.
	8.	Odsetek zewnętrznych dochodów z badań z zagranicy.
	9.	Odsetek międzynarodowych wspólnych publikacji naukowych uczelni.
	10.	Liczba międzynarodowych partnerstw strategicznych.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników realizacji zadania badawczego „Czynniki rozwoju współczesnych organizacji”.

4. Wyniki z badań empirycznych

4.1. Krytyczne czynniki sukcesu w opinii kadry kierującej uczelniami w sytuacji kryzysu

W pierwszej kolejności respondenci (w grupach: rektorzy, dziekani i kanclerze) dokonali oceny KCS w skali analogowej z podziałką 10 punktową, w której na początku mieli możliwość określenia najmniej ważnego czynnika, a na końcu najważniejszego czynnika. Zsumowano wyniki i wyliczono średnią arytmetyczną (tabela 3) dla kadry kierującej uczelniami publicznymi – 53 respondentów.

TABELA 3

KCS uczelni publicznej w sytuacji kryzysu w opinii kadry kierowniczej

KCS	Dokonałość badawcza (DB)	Dokonałość kształcenia (DK)	Wizerunek uczelni (WU)	Lokalizacja uczelni (LU)	Losy absolwentów (LA)	Współpraca międzynarodowa (WM)
średnia	9	9	8.5	8.4	8.2	8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników realizacji zadania badawczego pt. „Czynniki rozwoju współczesnych organizacji”.

W drugiej kolejności w wyżej wymienionych KCS kadra kierownicza uczelni wyższych (w grupach: rektorzy, dziekani i kanclerze) dokonała oceny łącznie 43 zmiennych. Lista wyborów zwanych kafeterią zawierała więcej niż 2 opcje (od 7 do 10) w przypadku 5 KCS (DB, DK, WU, LA i WM). W wyniku wyboru wielokrotnego ograniczonego do max. 3 odpowiedzi wskazano kluczowe zmienne, kolejno wyniki zsumowano, a następnie podzielono przez liczebność populacji (53) i przedstawiono w wartościach procentowych (tabela 4).

Biorąc pod uwagę opinie ekspertów, można stwierdzić, że osoby zajmujące najwyższe pozycje w hierarchii analizowanych uczelni dostrzegły jako najważniejsze KCS w sytuacji kryzysu 5 zmiennych, co pozwoliło na zweryfikowanie modelu konceptualnego.

TABELA 4

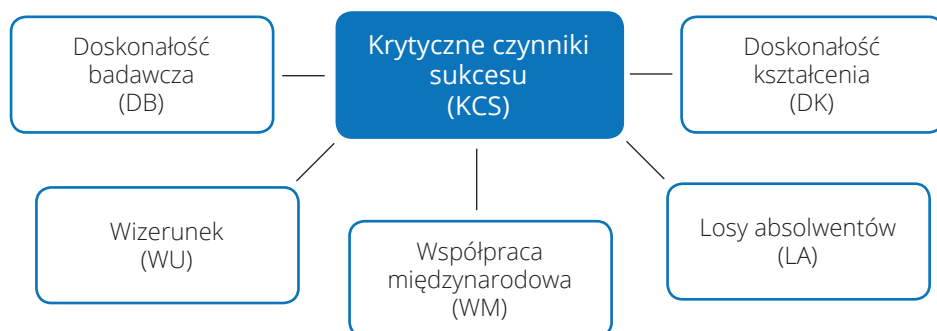
KCS uznane za najważniejsze w sytuacji kryzysu w opinii kadry kierującej

KCS	Lp. zmiennej z tabeli 2	% wskazań
DOSKONAŁOŚĆ BADAWCZA (DB)	1.	62%
	8.	77%
	9.	74%
DOSKONAŁOŚĆ KSZTAŁCENIA (DK)	1.	81%
	2.	55%
	5.	40%
WIZERUNEK UCZELNI (WU)	1.	72%
	2.	83%
	4.	57%
LOSY ABSOLWENTÓW (LA)	1.	92%
	2.	49%
	7.	51%
WSPÓŁPRACA MIĘDZYNARODOWA (WM)	3.	66%
	5.	51%
	9.	55%

Źródło: opracowanie własne.

RYSUNEK 2

Zweryfikowany model konceptualny



Źródło: opracowanie własne na podstawie opinii kadry kierującej uczelniami publicznymi.

4.2. Kompetencje odporności kadry kierującej uczelniami publicznymi wpływające na sukces

W tabeli 5 wskazano kompetencje odporności kadry kierującej szkołami wyższymi, które stanowią zbiór kompetencji składających się ze zdolności, umiejętności, z wiedzy i reprezentowanych postaw aktywizujących adaptacyjność uczelni do sytuacji kryzysowej, jaką była pandemia COVID-19. W opinii rektorów, dziekanów i kanclerzy uczelni identyfikacja kierunków sposobu myślenia w kryzysie o strategii opartej na krytycznych czynnikach sukcesu (KCS) wzmocniła przetrwanie uczelni w nieprzewidzianym zdarzeniu. W wyniku badań zidentyfikowano 15 zmiennych, od których w największym stopniu zależał sukces uczelni publicznych.

TABELA 5

Kompetencje odporności kadry kierowniczej wpływające na sukces uczelni

KCS	Nazwa kompetencji
DOSKONAŁOŚĆ BADAWCZA (DB)	• zdolność do kształtowania strategii w zakresie zwiększania liczby publikacji pracowników w bazach międzynarodowych (Umultirank – <i>research publication</i>), (Perspektywy – publikacje) i osiągnięcia przez nich wysokiej efektywności naukowej (WCI lub TOP 10) • umiejętność zachęcania pracowników uczelni do większej cytowalności publikacji w bazach międzynarodowych • umiejętność wdrażania strategii ukierunkowanej na wypracowanie wysokich ocen parametrycznych nadawanych przez ministerstwo poszczególnym jednostkom uczelni
DOSKONAŁOŚĆ KSZTAŁCENIA (DK)	• umiejętność promowania i zdolność do skutecznego wdrażania strategii pozyskiwania przez uczelnię akredytacji i certyfikatów międzynarodowych oraz akredytacji PKA z oceną wyróżniającą • zdolność do zachowania właściwej proporcji dotyczącej liczby studentów przypadających na jednego pracownika akademickiego • umiejętność wpływania na pracowników w zakresie zwiększenia liczby wspólnych przedsięwzięć dydaktycznych ze środowiskiem pracy (w realizacji prac magisterskich)
WIZERUNEK UCZELNI (WU)	• ma poczucie odpowiedzialności za pozycjonowanie uczelni w rankingach światowych • zabiega o dobre pozycjonowanie uczelni w rankingach krajowych • promuje strategię podwyższania cytowalności badaczy uczelni

KCS	Nazwa kompetencji
LOS ABSOLWENTÓW (LA)	• dostrzega potrzebę analizowania i uzyskiwania wysokiego wskaźnika zatrudnienia i wysokich zarobków przez absolwentów uczelni • potrafi zidentyfikować przyczyny niskiego odsetka bezrobotnych absolwentów uczelni (po 18 miesiącach od ukończenia studiów) • dostrzega potrzebę analizowania i uzyskiwania przez absolwentów wysokiego odsetka pracujących w regionie/kraju (18 miesięcy po ukończeniu studiów)
WSPÓŁPRACA MIĘDZYNARODOWA (WM)	• zdolność do pozyskiwania i zatrudniania wysoko kwalifikowanej kadry nauczającej na uczelni (dr hab. i prof.) • umiejętność skutecznego zachęcania do większej cytowalności publikacji pracowników uczelni w bazach międzynarodowych • umiejętność promowania i skutecznego wdrażania strategii w zakresie uzyskiwania wysokich sumarycznych ocen parametrycznych nadawanych przez ministerstwo poszczególnym jednostkom uczelni

Źródło: opracowanie własne.

4.3. Pomiar sukcesu publicznych uczelni w Polsce w sytuacji kryzysu

W 2025 roku zmierzono sukces w kategoriach twardego pomiaru efektywności na przykładzie dziesięciu losowo wybranych (z listy MNiSW) uczelni publicznych: U1 – Uniwersytet Jagielloński, U2 – Uniwersytet Warszawski, U3 – Politechnika Warszawska, U4 – Uniwersytet im. Mikołaja Kopernika, U5 – Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, U6 – Akademia Górniczo-Hutnicza, U7 – Politechnika Śląska, U8 – Politechnika Poznańska, U9 – Politechnika Wrocławska, U – 10 Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie.

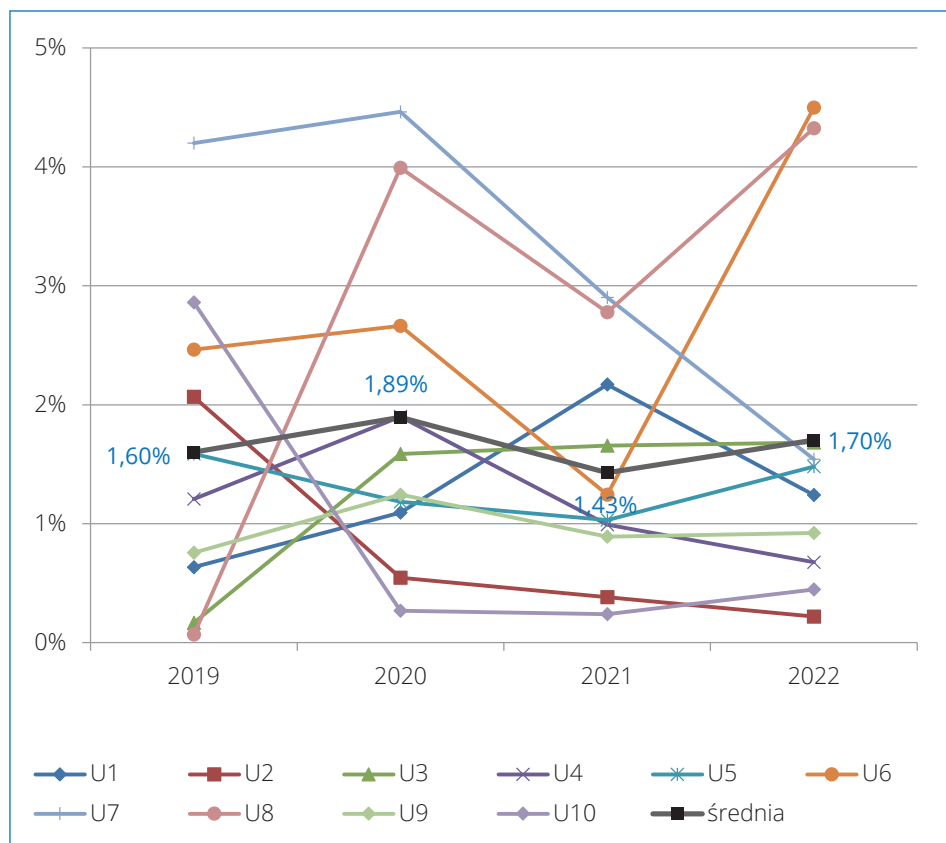
Wskaźniki efektywności ROA i ROE obliczono na podstawie danych dostępnych w sprawozdaniach finansowych (z „Bilansu” i „Rachunku zysków i strat” opublikowanych w „Monitorze Sądowym i Gospodarczym”) z okresu pandemii COVID-19 (lata 2019–2022). Następnie porównano ROA i ROE do ich średnich uzyskanych w poszczególnych latach w czasie badanym.

Kryterium branym pod uwagę przy wyborze uczelni wykazujących się wysoką efektywnością był poziom przekraczający (wykres 1 i wykres 2):

- średnią ROA dla uczelni wchodzących w skład próby badawczej: > 1,60% w 2019 (U2, U6, U7 i U10), > 1,89% w 2020 (U4, U6, U7 i U8), > 1,43% w 2021 (U1, U3, U7 i U8) i > 1,70% w 2022 (U6 i U7),
- średnią ROE dla uczelni wchodzących w skład próby badanej: > 2,25% w 2019 (U2, U5, U6, U7 i U10), > 2,74% w 2020 (U4, U6, U7 i U8), > 2,19% w 2021 (U1, U6, U7 i U8) i > 2,66% w 2022 (U6 i U8).

WYKRES 1

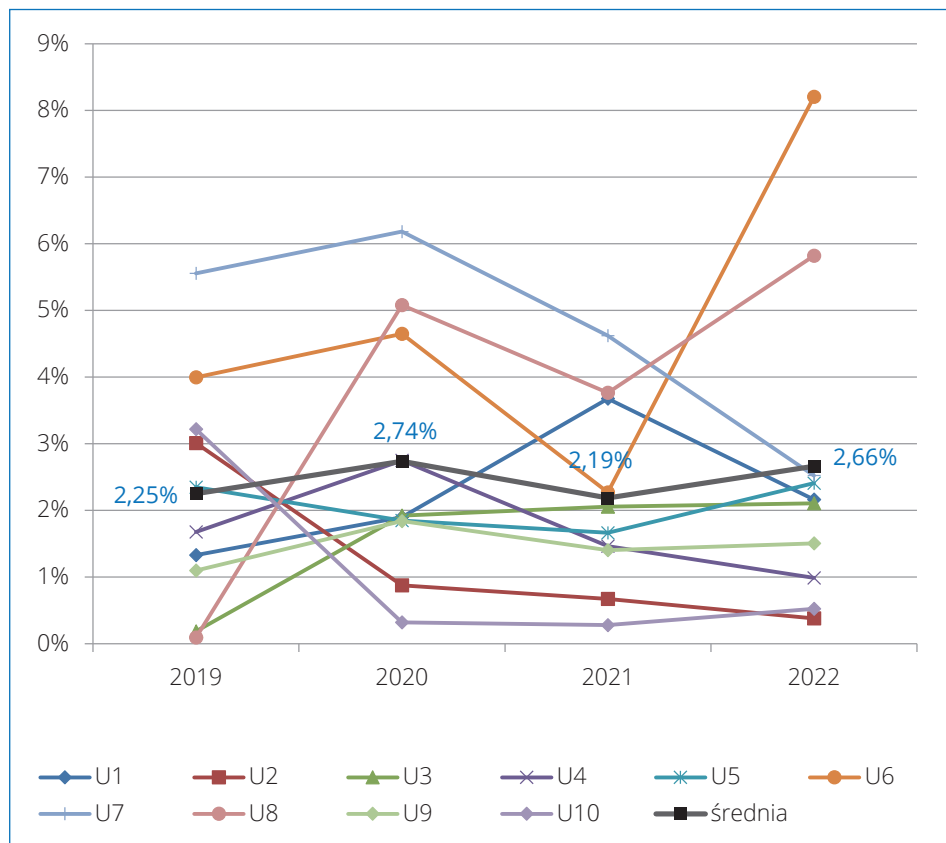
ROA dla 10 uczelni publicznych



Źródło: opracowanie własne.

WYKRES 2

ROE dla 10 uczelni publicznych



Źródło: opracowanie własne.

W rezultacie przyjęto, że sukces osiągnęły wszystkie uczelnie w sytuacji kryzysu. Im wyższa wartość ROA, tym lepsza kondycja finansowa uczelni i w tym kontekście uczelnia U7 uzyskała najlepszą lokatę (choć odnotowywała spadek w ostatnim badanym roku, co wiązało się ze spadkiem zysku netto). W ostatnim 2022 roku uczelnie U6 i U8 wykazały największy wzrost wartości ROA. Natomiast na podstawie danych ROE można zauważyć korzystną sytuację badanych uczelni, ponieważ wskaźnik przyjmował wartości dodatnie, co oznacza, że wszystkie jednostki wygenerowały zysk, a nie stratę. Wynika z tego, że w przypadku badanych uczelni publicznych w czasie pandemii COVID-19 uzyskano księgową nadwyżkę przychodów nad kosztami, a liderem w tym

zakresie okazała się uczelnia U7 (pomimo spadku w 2022 roku, co wiązało się ze spadkiem zysku netto). Z kolei uczelnie U6 i U8 odnotowały znaczący wzrost w ostatnim roku badanym.

5. Wnioski z badań, ograniczenia i przyszłe ich kierunki

Realizacja celu badawczego zmierzającego do oceny sukcesu uczelni publicznych w Polsce i jego krytycznych czynników oraz identyfikacji kompetencji odporności kadry kierującej, które w ich opinii wpłynęły na sukces w czasie pandemii COVID-19, doprowadziła do sformułowania istotnych wniosków.

W świetle przeprowadzonych badań w zakresie efektywności publicznych uczelni potwierdzono, że na podstawie wskaźników efektywności wszystkie uczelnie publiczne osiągnęły sukces w sytuacji kryzysu, osiągając dodatnie wyniki finansowe.

Badana kadra kierownicza wskazała 5 najważniejszych obszarów KCS istotnych w sytuacji kryzysu:

- doskonałość badawcza (DB),
- doskonałość kształcenia (DK),
- wizerunek uczelni (WU),
- losy absolwentów (LA),
- współpraca międzynarodowa (WA).

Badanie umożliwiło poznanie opinii kadry kierującej uczelniami publicznymi o kompetencjach odpornościowych, które wpłynęły na ich sukces w sytuacji kryzysu (przy czym nie różniły się one w zależności od pełnionej funkcji).

Przeprowadzone badanie wykazuje pewne ograniczenia, jednym z nich jest to, że zastosowany kwestionariusz ankiety bazował wyłącznie na samoocenie respondentów, dlatego w celu uzyskania pełniejszego obrazu zaleca się badanie walidacyjne celem potwierdzenia uzyskanych wyników za pomocą alternatywnych metod oceny kompetencji.

Kolejnym istotnym ograniczeniem jest wybranie wąskiej próby badawczej złożonej z kadry kierującej uczelniami publicznymi. W związku z tym, aby uzyskać bardziej uściślone wyniki badań, zaleca się poszerzenie ich zakresu do innych branż. Badania nad kompetencjami odpornościowymi mogłyby uwzględniać różnorodne perspektywy obejmujące kierowników i pracowników różnych organizacji ze względu na dynamiczny charakter funkcjonowania organizacji oraz kruchość, niepokój, nieliniowość i niezrozumiałość rzeczywistości BANI.

Literatura

- Aubyn M. St., Pina A., Garcia F., Pais J., 2009, *Study on the Efficiency and Effectiveness of Public Spending on Tertiary Education*, Brussels: European Commission.
- Figura P., 2016, *Porównawcza analiza kondycji finansowej polskich uczelni publicznych i niepublicznych*, „Horyzonty Wychowania”, nr 15(35), s. 247–266.
- Gómez-Salgado J., Domínguez-Salas S., Romero-Martín M., Ortega-Moreno M., García-Iglesias J.J., Ruiz-Frutos C., 2020, *Sense of Coherence and Psychological Distress Among Healthcare Workers During the COVID-19 Pandemic in Spain*, „Sustainability”, vol. 12(17), 6855, DOI: 10.3390/su12176855.
- Herberg M., Torgersen G.-E., 2021, *Resilience Competence Face Framework for the Unforeseen: Relations, Emotions and Cognition. A Qualitative Study*, „Frontiers in Psychology”, nr 12, DOI: 10.3389/fpsyg.2021.669904.
- Kochalski C., 2012, *Analiza finansowa i controlling w przedsiębiorstwie. Powrót do rozważań*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 737 „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 56, s. 83–92, http://www.go4business.wneiz.pl/nauka_wneiz/frfu/56-2012/FRFU-56-83.pdf [data dostępu: 13.06.2025].
- Leidecker J.K., Bruno A.V., 1984, *Identifying and Using Critical Success Factors*, „Long Range Planning”, vol. 17(1), s. 23–32.
- Lemańska-Majdzik A., Tomski P., 2013, *On the Success of an Enterprise*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach Seria: Administracja i Zarządzanie”, nr 98, s. 203–214, <https://czasopisma.uws.edu.pl/znadministracja/article/view/2184> [data dostępu: 13.06.2025].
- Lengnick-Hall C.A., Beck T.E., Lengnick-Hall M.L., 2011, *Developing a Capacity for Organizational Resilience Through Strategic Human Resource Management*, „Human Resource Management Review”, nr 21, s. 243–255.
- Macchi Silva V.V., Ribeiro J.L.D., 2022, *Human Resource Management for the Resilience of Public Organizations: A Model Based on Macro-Competences*, „Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance”, vol. 9(4), s. 656–674, DOI: 10.1108/JOEPP-08-2021-0235.

- Masłyk-Musiał E., 2012, *Badania wartości Politechniki Warszawskiej w kontekście strategicznym*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, vol 2, s. 10–124.
- Mikušová P., 2020, *The Efficiency of Public Higher Education Institutions: A Meta-Analysis*, „Ekonomický časopis” / “Journal of Economics”, vol. 68(9), s. 963–977, DOI: 10.31577/ekoncas.2020.09.05.
- Monitor Sądowy i Gospodarczy zawierający: „Bilans” i “Rachunek zysków i strat” uczelni publicznych za lata 2019–2022.
- Multan E., 2023, *Budowanie odporności kapitału ludzkiego na sytuacje kryzysowe w sektorze nowoczesnych usług biznesowych*, [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach niepewności. Wyzwania i implikacje*, Juchnowicz M., Kinowska H. (red.), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Parmenter D., 2016, *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs (Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI). Tworzenie, wdrażanie i stosowanie)*, Onepress. Power Helion S.A., Gliwice.
- Plummer R., Witkowski S., Smits A., Dale G., 2021, *Kwestia wyników w instytucjach szkolnictwa wyższego – partnerstwa społeczne: kanadyjska perspektywa*, “Journal of Higher Education Policy Management”, vol. 43, s. 537–556.
- Silva O.N., Toro L.L., Maldonado F.J., 2022, *Organizational Resilience: Key Competence of the Ceo*, “Indexed”, vol. 9(5), s. 165–170.
- Silveira S., Hecht M., Matthaeus H., Adli M., Voelkle M.C., Singer T., 2022, *Coping with the COVID-19 Pandemic: Perceived Changes in Psychological Vulnerability, Resilience and Social Cohesion before, during and after Lockdown*, “International Journal of Environmental Research And Public Health”, vol. 19(6), 3290, DOI: 10.3390/ijerph19063290.
- Spear E., 2019, *29 Key Performance Indicators (KPIs) for Colleges Universities*, Precision Campus, <https://precisioncampus.com/blog/education-kpis> [data dostępu: 5.09.2024].
- Teichler U., 2014, *Możliwości i problemy badań porównawczych w szkolnictwie wyższym: codzienne życie badaczy*, „Higher Education”, vol. 67, s. 393–408.
- Ustawa o finansach publicznych, Dz.U. z 2009 r., Nr 157, poz. 1240.
- Varajao J., Silva H., Pejic-Bach M., 2022, *Key Competences of Information Systems Project Managers*, “International Journal of Information Technology Project Management”, vol. 10(3), s. 73–90, DOI: 10.4018/IJITPM.2019070105.
- Wolszczak-Derlacz J., 2013, *Efektywność naukowa dydaktyczna i wdrożeniowa publicznych szkół wyższych w Polsce – analiza nieparametryczna*, Wydawnictwo PG, Gdańsk.
- Zając A., Tadeusiewicz R., Grabowski M., Soja P., Trąbka J., 2012, *Systemy informatyczne zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach niepewności. Wyzwania i implikacje*, 2023, Juchnowicz M., Kinowska H. (red.), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.