

**Sylwia DZIEDZIC<sup>1</sup>,**  
**Katarzyna NOWAK<sup>2</sup>**

## **STRATEGIA WYDZIAŁU A STRATEGIA UCZELNI– ANALIZA I OCENA**

W publikacji dokonano przyrównania „Strategii Wydziału Zarządzania i Marketingu” do „Strategii Politechniki Rzeszowskiej”. Zbadano misję obu jednostek pod kątem ich zbieżności. W kolejnym etapie zestawiono obszary działań strategicznych w celu sprawdzenia ich zgodności. Porównano uzyskane przez obie strategie oceny ważne i wskazano przyczyny różnic pomiędzy wynikami.

**Słowa kluczowe:** ocena zbieżności strategii, „Strategia Wydziału Zarządzania i Marketingu”, „Strategia Politechniki Rzeszowskiej”

### **1. WPROWADZENIE**

Ze względu na charakter instytucjonalny zarządzania wyróżniamy trzy jego poziomy: 1. Najwyższy szczebel zarządzania (szczebel strategiczny) odpowiedzialny jest za stworzenie misji przedsiębiorstwa, która ukazuje cel jego działania, wyróżniający je spośród organizacji podobnego typu działających na rynku. Najwyższe kierownictwo ma również za zadanie wytyczenie organizacji celów strategicznych, skupiających się na problemach ogólnych, szeroko ujętych, dotyczących kierunków działalności<sup>3</sup>. Ważna jest orientacja organizacji na przyszłość, szybka reakcja na zmiany lub też wywoływanie tych, które są pożądane przez przedsiębiorstwo. Z tego względu istotną rolę przypisuje się twórczemu myśleniu menedżerów, a także umiejętności formułowania ambitnych celów. Menedżerowie powinni również umiejętnie podejmować decyzje, które będą miały wpływ na stosunki panujące między organizacją a grupami interesu (zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi w stosunku do niej)<sup>4</sup>. Najwyższy szczebel zarządzania ponosi odpowiedzialność za szereg decyzji podejmowanych w organizacji, za jej funkcjonowanie, za opracowanie strategii będącej podstawą walki o jak najlepszą pozycję konkurencyjną, a także za rozdysponowanie zasobów tak, aby można było uzyskać przewagę w jak najszybszym czasie i przy jak najniższym koszcie. Podkreślić należy również fakt, iż wszystkie osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie powinny brać czynny udział w tworzeniu, ale przede wszystkim we wdrażaniu strategii, utożsamiając się z przedsiębiorstwem, mając poczucie odpowiedzialności i świadomość, że działania każdego pracownika przyczyniają się do sukcesu całej organizacji. Tak więc zarządzanie strategiczne obejmuje swoim zasięgiem decyzje na wszystkich szczeblach zarządzania,

<sup>1</sup> Dr inż. Sylwia Dziedzic, Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności, Wydział Zarządzania i Marketingu, Politechnika Rzeszowska

<sup>2</sup> Mgr Katarzyna Nowak, Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności, Wydział Zarządzania i Marketingu, Politechnika Rzeszowska

<sup>3</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 214.

<sup>4</sup> T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne: planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 35–36.

jednak z różnym nasileniem. Efektywność procesu zarządzania strategicznego uzależniona jest między innymi od takich czynników, jak:

- przebieg wymiany pełnej informacji między poszczególnymi szczeblami decyzyjnymi,
- harmonijna współpraca wszystkich szczebli,
- wzajemne zaufanie,
- partycypacja w ustalaniu środków zmierzających do realizacji określonego celu,
- aktywne zaangażowanie w budowę i realizację strategii<sup>5</sup>.

2. Średni szczebel zarządzania – taktyczny – odpowiedzialny jest za sposób realizacji celów wyznaczonych przez najwyższe kierownictwo. Ukazuje, jak je realizować, wskazując przy tym niezbędne metody oraz wzorce postępowania, a także rozdysponowując zasoby między poszczególnymi jednostkami<sup>6</sup>. Oprócz działalności poziomu operacyjnego kierownicy średniego szczebla zarządzania poddają kontroli także odchylenia od realizowanych celów oraz przyczyny pozytywnych i negatywnych efektów działania. Analizując mocne oraz słabe strony organizacji, a także sygnały napływające z otoczenia, przedstawiają propozycje zmian. Skuteczność tworzenia i realizacji strategii opracowanej na szczeblu najwyższym w dużej mierze zależy od szczebla średniego, który ma wpływ nie tylko na wydajność, ale także na efektywność działań<sup>7</sup>.

3. Zarządzanie na szczeblu operacyjnym ma za zadanie określić, kiedy, gdzie i kto ma wykonać odpowiednie działania. Wskazuje, jakie zasoby, środki oraz metody mają zostać wykorzystane przez pracowników, aby zostały zrealizowane cele organizacji<sup>8</sup>. Czynności wykonywane na tym szczeblu mają charakter schematyczny i sformalizowany, oparty na procedurach. Strategia przedsiębiorstwa realizowana jest przez przygotowane na tym szczeblu plany operacyjne, powstałe w oparciu o analizę odpowiednich danych, przeprowadzone obliczenia i oceny<sup>9</sup>.

Pomiędzy „Strategią Politechniki Rzeszowskiej” a „Strategią Wydziału Zarządzania i Marketingu” powinna istnieć bardzo ścisła zależność. Dokument opracowany dla całej uczelni powinien mieć nieco szerszy zakres, a część przedstawionych kierunków działania powinna zostać przedstawiona w sposób ogólny, co pozostawiłoby poszczególnym jednostkom organizacyjnym dowolność w sposobach ich realizacji. Wynika z tego, że dokument opracowany dla Wydziału powinien wpisywać się w ogólne zamierzenia Politechniki Rzeszowskiej.

## 2. ANALIZA STRATEGII POD KĄTEM ZALEŻNOŚCI

Analizując misje zawarte w obu dokumentach, warto zwrócić uwagę, czy sformułowania opracowane dla Wydziału nawiązują do zamierzeń wskazanych w strategii uczelni. Zależności te przedstawiono w tabeli 1.

Większość aspektów poruszonych w misji Wydziału Zarządzania i Marketingu zawiera się w sformułowaniach użytych w misji Politechniki Rzeszowskiej. Jedynie hasło mówiące o kreatywności nie znajduje tam swojego odpowiednika. Zdaniem autorów

<sup>5</sup> K. Janasz, *Zarządzanie strategiczne*, Difin, Warszawa 2008, s. 30.

<sup>6</sup> R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 79.

<sup>7</sup> K. Janasz, op. cit., s. 31.

<sup>8</sup> R. Krupski, op. cit., s. 80.

<sup>9</sup> K. Janasz, op. cit., s. 31.

publikacji warto byłoby uwzględnić ten aspekt w strategii uczelni. W dzisiejszych czasach, w turbulentnym, zmiennym otoczeniu, napędzanym ciągłym postępem technicznym oraz wymuszającym szybkie podejmowanie decyzji często w oparciu o niedostateczną ilość danych, ważne jest promowanie twórczego myślenia, innowacyjnych rozwiązań, wychodzenia poza schematy, przewidywania efektów działań.

Tabela 1. Porównanie misji Wydziału z misją uczelni

<b>Misja Wydziału Zarządzania i Marketingu</b>	<b>Misja Politechniki Rzeszowskiej</b>
Kształcenie absolwentów spełniających wymogi współczesnego rynku pracy, dysponujących dobrze ugruntowaną wiedzą ogólną i specjalistyczną	Doskonalenie programów kształcenia przygotowujących absolwentów do aktywnego uczestnictwa w życiu społecznym, gospodarczym i kulturalnym w wymiarze lokalnym i narodowym
Praca naukowa na rzecz zrównoważonego rozwoju regionu, kraju i świata	Uczelnia swoim działaniem pragnie trwałego osadzenia w regionalnej, krajowej, europejskiej i globalnej przestrzeni edukacyjno-naukowej. Pragnie kultywować i tworzyć techniczne, kulturalne i historyczne dziedzictwo narodowe.
Etos – opieranie się na postawach uznawanych za wzorcowe, bezinteresowne poszukiwanie prawdy, bezkompromisowość w jej przekazywaniu, obrona ideałów	Wychowywanie studentów w duchu postaw obywatelskich oraz odpowiedzialności i rzetelności wykonywania swoich obowiązków
Kreatywność – kształtowanie postaw proinnowacyjnych, umiejętności samodzielnego uczenia, twórczego rozwiązywania problemów; w pracach naukowych – łamanie schematów, twórcze rozwiązywanie problemów oraz zapobieganie powstawaniu nowych	Brak
Odpowiedzialność – kształcenie oraz prace naukowo-badawcze zgodne z powszechnie uznanymi normami zawodowymi i etycznymi oraz sprawiedliwością międzypokoleniową	Kształcenie oraz podejmowanie zadań naukowo-badawczych i rozwojowych zgodnie z potencjałem naukowym kadry w dziedzinach nauki przez nią reprezentowanych oraz zgodnie z uprawnieniami podstawowych jednostek uczelni
Nowoczesność – utrzymanie wiodącej pozycji w regionie, roli ośrodka ważnego i nowoczesnego, a także zachowanie ścisłego związku między prowadzonymi pracami badawczymi a kształceniem (pełne wykorzystanie potencjału)	Uczelnia dąży do podniesienia własnej konkurencyjności wśród uczelni technicznych oraz tworzenia wizerunku uczelni nowoczesnej, przyjaznej studentom i pracownikom, prowadząc działalność w poczuciu odpowiedzialności za wysoką jakość procesu dydaktycznego i naukowego.

Źródło: Opracowanie własne.

Ze względu na budowę „Strategii Wydziału Zarządzania i Marketingu” drugim kryterium porównania są kierunki działań strategicznych. Tabela 2 zawiera analizę i ocenę obu „Strategii” pod kątem uwzględnionych w nich obszarów strategicznych.

Tabela 2. Obszary działań strategicznych „Strategii PRz” i „Strategii WZiM”

Lp.	Nazwa jednostki	Obszary											Ocena
		Kształcenie	Działalność naukowo-badawcza	Współpraca lokalna	Współpraca krajowa	Współpraca międzynarodowa	Zarządzanie uczelnią	Środki finansowe	Infrastruktura	Rozwój kadr	Działalność studencka	Absolwenci	
1.	PRz	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	4
2.	WZiM	+	+	+	+	+	+	-	-	+	-	-	3

Źródło: Opracowanie własne.

Obszary celów strategicznych sformułowanych dla Wydziału Zarządzania i Marketingu obejmują nieco mniejszy zakres niż w przypadku celów Politechniki Rzeszowskiej. „Strategia Wydziału” nie zawiera kierunków działań związanych z pozyskiwaniem środków finansowych oraz infrastruktury. Jest to jednak zrozumiałe, gdyż obszarami tymi zajmuje się przede wszystkim cała uczelnia. To ona rozdysponowuje środki finansowe pomiędzy poszczególne jednostki, a także zajmuje się rozbudową i modernizacją infrastruktury. W „Strategii Wydziału” brak również celów odnoszących się do wspierania działalności studenckiej oraz współpracy z absolwentami, bądź też promowania ich na rynku pracy.

Obszary działalności Wydziału, w ramach których opracowane zostały kierunki działań strategicznych, są zbieżne z obszarami działalności uczelni. Analizując jednak same kierunki działań – a nie obszary, których dotyczą – warto sprawdzić, czy te opracowane dla mniejszej jednostki, a więc Wydziału, wpisują się w dążenia całej organizacji, jaką jest uczelnia.

Pierwszy kierunek działań strategicznych Wydziału mówi o stałej aktualizacji oferty edukacyjnej, dającej studentom możliwość uzyskania na tyle cennych kwalifikacji, by ci odnieśli sukces na rynku pracy. Widać, że występuje tu bezpośrednie nawiązanie do celu w zakresie kształcenia, jaki stawia przed sobą Politechnika Rzeszowska. Mianowicie z dokumentu dowiadujemy się, że uczelnia stawia na ciągłe wzbogacanie oferty edukacyjnej oraz podnoszenie poziomu kształcenia stosownie do społeczno-gospodarczo-kulturowych potrzeb regionu i kraju. Wydział stawia również na rozwój kadry naukowo-dydaktycznej, realizowany przez takie działania, jak uzyskiwanie stopni i tytułów naukowych, aktywny udział w konferencjach, seminariach i wymianie naukowej, a także dąży do uzyskania praw do nadawania stopni naukowych doktora i doktora habilitowanego w dyscyplinie „ekonomia” w zakresie nauk o zarządzaniu. Znajdują one odzwierciedlenie w celach stawianych sobie przez całą organizację, która zwraca uwagę na wzmocnienie i rozwój potencjału dydaktycznego oraz naukowego, rozwój kwalifikowanej kadry sfery badawczo-rozwojowej oraz rozwój nauczycieli akademickich poprzez mobilność. Kolejny kierunek działań strategicznych Wydziału to rozwijanie współpracy krajowej i międzynarodowej, wspólne realizowanie prac badawczych i

dydaktycznych oraz rozwiązywanie problemów społecznych, gospodarczych i ekologicznych. Także w stosunku do całej Politechniki Rzeszowskiej sformułowane zostały cele odnoszące się do tego obszaru. Mówią one o internacjonalizacji studiów, o współpracy z krajowymi uczelniami w celu wymiany studentów, o rozwoju współpracy z przemysłem, o tworzeniu międzynarodowych grup badawczych oraz o szeroko rozumianej współpracy międzynarodowej (w tym z organizacjami polonijnymi). Ostatnie zamierzenia Wydziału Zarządzania i Marketingu dotyczą stałego doskonalenia wewnętrznego systemu zapewnienia jakości procesu kształcenia. Kierunek ten nie tylko wpisuje się w cel stawiany sobie przez uczelnię w zakresie opracowania i wdrożenia uczelnianych procedur systemu zapewnienia jakości kształcenia, badań naukowych i administracji, ale i wyprzedza go.

Widać więc wyraźne powiązanie między kierunkami działań Wydziału i uczelni. Poprzez stawiane przed sobą cele Wydział stara się realizować „Strategię Politechniki Rzeszowskiej”. Jest to bardzo istotna zależność występująca pomiędzy jednostką organizacyjną a całą organizacją. Wszelkie cele stawiane sobie przez poszczególne jednostki organizacyjne powinny być zbieżne z kierunkami rozwoju całej organizacji, przyczyniać się do realizacji jej zamierzeń, do wypełniania jej misji i do osiągnięcia wspólnego dobra.

W celu przyrównania do siebie strategii uczelni i Wydziału w tabeli 3 zestawiono ich oceny, przyznane ze względu na stopień spełnienia poszczególnych kryteriów. Zaprezentowano również oceny ważone dokumentów.

Tabela 3. Ocena ważona strategii uczelni i Wydziału

Kryterium		Waga	Ocena		Ocena ważona	
			PRz	WZiM	PRz	WZiM
formalne	Dostęp do dokumentu	0,08	4	4	0,32	0,32
	Forma dokumentu	0,02	5	3	0,10	0,06
	Czytelność, zrozumiałość	0,05	5	4	0,25	0,20
	Horyzont czasu	0,08	5	0	0,40	0
	Składniki, stopień szczegółowości	0,05	4	2	0,20	0,10
merytoryczne	Misja	0,13	4	4	0,52	0,52
	Wizja	0,13	0	0	0	0
	Obszary działań strategicznych	0,18	4	3	0,72	0,54
	Spójność między misją, wizją i celami	0,10	4	4	0,40	0,40
	Odpowiedzialność osób	0,06	5	0	0,30	0
	Terminy realizacji działań	0,06	0	0	0	0
	Sposób oceny realizacji strategii	0,06	3	0	0,18	0
Ocena ważona					<b>3,39</b>	<b>2,14</b>

Źródło: Opracowanie własne.

Ze względu na ocenę ważoną analizowanych dokumentów lepiej prezentuje się „Strategia Politechniki Rzeszowskiej” z wynikiem 3,39. Ocena ta jest o ponad jeden punkt wyższa od noty przyznanej dokumentowi wydziałowemu (2,14). Obie strategie stoją na równym poziomie pod względem dostępu do dokumentu, sformułowanych misji oraz spójności, jaką ten element wykazuje w odniesieniu do działań strategicznych. Żaden z

dokumentów nie uwzględnia wizji ani terminów realizacji przedstawionych działań. Oceny pozostałych kryteriów przemawiają na korzyść strategii uczelni, co bezpośrednio przełożyło się na dysproporcję w ocenie ważonej. Politechnika Rzeszowska dysponuje lepszą formą dokumentu w postaci multimedialnej prezentacji w pliku umożliwiającym jej pobranie. Dokument Wydziału to z kolei tekst umieszczony na stronie internetowej. Strategia uczelni zawiera elementy odnoszące się do sposobu oceny realizacji strategii (poprzez ukazanie jednostki odpowiedzialnej za jej coroczną analizę) oraz do osób bezpośrednio związanych z tworzeniem dokumentu (poprzez wskazanie pełnionych przez nie funkcji). Strategia Wydziału całkowicie pomija te aspekty.

### 3. PODSUMOWANIE

Stopień zbieżności „Strategii Wydziału Zarządzania i Marketingu Politechniki Rzeszowskiej” z dokumentem opracowanym dla całej uczelni ukazano za pomocą porównania. Przeprowadzone badania wykazały, iż oba dokumenty są ze sobą powiązane, a „Strategia Wydziału” ściśle wpisuje się w założenia „Strategii Politechniki Rzeszowskiej”. Obie misje zwracają uwagę na takie obszary, jak kształcenie, praca naukowa służąca rozwojowi społeczeństwa, nowoczesność, działanie w zgodzie z ideałami i postawami obywatelskim, a także z normami zawodowymi i etycznymi, wyrażającymi stopień przyjmowania na siebie odpowiedzialności za proces kształcenia i prowadzone badania. Sformułowanie misji Wydziału mówiące o kreatywności nie znajduje jednak odzwierciedlenia w misji uczelni. Zważywszy na współczesną zmienność otoczenia, wymagającą twórczego myślenia i szybkiego podejmowania decyzji, aspekt ten powinien zostać zaakcentowany w „Strategii Politechniki Rzeszowskiej”. „Strategia Wydziału” nie zawiera informacji dotyczących finansowania działalności oraz rozbudowy infrastruktury. Oba obszary pozostają w głównej mierze w gestii uczelni, gdyż to ona podejmuje decyzje o rozdysponowaniu środków pieniężnych oraz budowie bądź modernizacji budynków. Warto jednak, by strategia Wydziału zwracała uwagę na możliwość pozyskiwania środków finansowych przez pracowników. Żadna z analizowanych jednostek nie zwróciła uwagi na absolwenta, będącego świadectwem jakości kształcenia, a także osobą kreującą wizerunek danej uczelni czy wydziału.

Powyższe analizy i wypracowane na ich bazie wnioski mogą posłużyć stosownym władzom Wydziału i uczelni w doskonaleniu kluczowych dokumentów, jakimi są „Strategia Wydziału Zarządzania i Marketingu” oraz „Strategia Politechniki Rzeszowskiej”.

### LITERATURA

- [1] Gołębiowski, T., *Zarządzanie strategiczne: planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001
- [2] Griffin, R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004
- [3] Janasz, K., *Zarządzanie strategiczne*, Difin, Warszawa 2008
- [4] Krupski, R., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998

### **STRATEGY FOR A FACULTY VERSUS STRATEGY FOR AN UNIVERSITY – ANALYSIS AND ASSESSMENT**

In the article there was performed some comparison between the Strategy for the Faculty of Management and Marketing and the Strategy for the Rzeszów University of Technology. On the next stage there were compared areas with strategic activity to assess their compatibility. The achieved weighted scores were compared between the Faculty of Management and Marketing and the strategy for the Rzeszów University of Technology and finally the reasons for the differences were identified.

**Key words:** the assessment of compatibility of Strategies, Strategy for the Faculty of Management and Marketing and the strategy for the Rzeszów University of Technology