

# Joanna Korpus

## Poziom zaawansowania zarządzania strategicznego w polskich uczelniach publicznych w świetle badań pilotażowych

Autorka przedstawia wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w ramach badań własnych zatytułowanych „Koncepcje zarządzania strategicznego w organizacjach nie nastawionych na zysk” realizowanych w latach 2008–2009 w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Celem opracowania jest zaprezentowanie wyników badań pilotażowych stopnia i zakresu stosowania zarządzania strategicznego przez publiczne szkoły wyższe, a przede wszystkim poszerzenie wiedzy na temat poszczególnych grup interesariuszy organizacji, procesu decyzyjnego zachodzącego w procesie planowania, formułowania, wdrażania i weryfikacji strategii, a także stosowanych metod i narzędzi analizy strategicznej oraz formułowania strategii.

Słowa kluczowe: publiczne szkoły wyższe, zarządzanie strategiczne, poziom zaawansowania zarządzania strategicznego.

### Wprowadzenie

Stopniowo wzrastający poziom konkurencyjności na rynku usług edukacyjnych, w tym w sektorze szkolnictwa wyższego, wynikający z jednej strony ze zmian czynników otoczenia zewnętrznego (m.in. otoczenia politycznego, gospodarczego, społecznego), z drugiej zaś strony z przeobrażeń zachodzących w samym sektorze powoduje, że polskie uczelnie stają przed koniecznością starannego i wnikliwego planowania swojego rozwoju. Zmiany zachodzące w sektorze szkolnictwa wyższego wymagają, aby organizacje w nim funkcjonujące miały zdolność do myślenia strategicznego i długofalowego planowania, będącą jedną z najważniejszych umiejętności z punktu widzenia długofalowego rozwoju organizacji. Polskie szkoły wyższe stają obecnie przed koniecznością planowania przyszłości, uważniejszego postrzegania i analizowania szans oraz zagrożeń, a także starannego i przemyślanego budowania wizji rozwoju. Zarządzanie organizacją według koncepcji

zarządzania strategicznego nabiera dla polskich uczelni szczególnego znaczenia z punktu widzenia internacjonalizacji sektora oraz przeprowadzanej reformy polskiego szkolnictwa wyższego, która przyczyni się do powstania nowych rozwiązań instytucjonalnych, prawnych i organizacyjnych.

Głównym celem niniejszego opracowania jest udzielenie odpowiedzi na następujące pytania: W jakim stopniu polskie uczelnie publiczne są przygotowane do zmian zachodzących w otoczeniu? Czy potrafią planować swój rozwój z uwzględnieniem długoterminowej perspektywy? Jaki jest zakres stosowalności i poziomu zaawansowania zarządzania strategicznego w polskich szkołach wyższych, przede wszystkim zaś wiedzy na temat:

- poszczególnych grup interesariuszy organizacji;
- procesu decyzyjnego zachodzącego w procesie planowania, formułowania, wdrażania oraz weryfikacji strategii;
- stosowanych metod i narzędzi analizy strategicznej oraz formułowania strategii.

Przystępując do poszukiwania odpowiedzi na sformułowane wyżej problemy badawcze, przyjęto następujące założenie: w celu realizacji założeń misji i wizji edukacyjnej uczelnie publiczne powinny zarządzać organizacją według koncepcji zarządzania strategicznego ukierunkowanego na szerokie grono interesariuszy organizacji. Ma to szczególne znaczenie w usługach edukacyjnych ze względu na specyficzny i publiczno-społeczny charakter ich celów i zadań, a także z powodu konieczności myślenia oraz działania w długoterminowej perspektywie. Jednocześnie konkurencyjność szkół wyższych jest wynikiem zaawansowanego zarządzania strategicznego, czyli funkcjonowania w organizacji rozwiniętego systemu zarządzania strategicznego. System zarządzania strategicznego rozumiany jest jako skoordynowany zespół ludzi odpowiednio zorganizowanych i motywowanych, reprezentujących odpowiedni poziom wiedzy, umiejętności i doświadczenia w zakresie tworzenia konkurencyjnych zasobów i umiejętności oraz ich wykorzystania w procesie konkurencji na rynku. Elementami systemu zarządzania strategicznego są ponadto procedury i metody tworzenia oraz wykorzystywania strategii, a także system informacji i kontroli strategicznej<sup>1</sup>.

Przystępując do realizacji badania, sformułowano następujące szczegółowe problemy badawcze dotyczące publicznych szkół wyższych:

- Czy uczelnie mają sformułowaną wizję i misję strategiczną?
- Czy uczelnie identyfikują w swoich strategiach poszczególne grupy interesariuszy i ich oczekiwania oraz określają rodzaj ponoszonej w stosunku do nich odpowiedzialności?
- Czy uczelnie uwzględniają oczekiwania interesariuszy w wizji i misji strategicznej?
- Czy uczelnie mają opracowane strategie rozwoju?
- Czy w strategiach rozwoju uczelni zostały uwzględnione oczekiwania poszczególnych grup interesariuszy?
- W jaki sposób uczelnie formułują strategie? W procesie zamierzonym czy wyłaniającym się?

<sup>1</sup> Por. definicję systemu zarządzania strategicznego w: Pierścionek 2009.

- Jakie modele i metody analizy strategicznej są wykorzystywane do identyfikowania celów i oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy, oceny stanu otoczenia oraz zasobów uczelni?
- Za pomocą jakich metod i modeli tworzone są strategie?
- Kto jest zaangażowany w formułowanie wizji, misji i strategii uczelni?
- Czy przy opracowywaniu strategii rozwoju uczelni korzystają z usług firm doradczych lub ekspertów zewnętrznych (a jeżeli tak, to w jakim zakresie)?
- Czy uczelnie określają kierunki i zakres wykorzystania konkurencyjnych zasobów i umiejętności?
- Czy uczelnie przeprowadzają zmiany organizacyjne adekwatne do realizowanych strategii?
- Czy uczelnie kształtują, zgodnie z własnymi interesami, określone składniki otoczenia?
- W jaki sposób przebiega wdrażanie strategii, jej kontrola i weryfikacja?

Na potrzeby badania sformułowano następujące hipotezy:

1. W polskich szkołach wyższych zarządzanie strategiczne jest rozwinięte w niewystarczającym stopniu.
2. Stopień zaawansowania zarządzania strategicznego w uczelniach publicznych o charakterze ekonomicznym jest wyższy niż w innych typach szkół wyższych.
3. Świadomość znaczenia zarządzania strategicznego i konkurencyjności nie jest wystarczająca, zarówno w publicznych uczelniach ekonomicznych, jak i w pozostałych publicznych szkołach wyższych, choć w tych pierwszych jest istotnie wyższa.
4. Stosowane analizy strategiczne wykorzystywane do identyfikowania celów i oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy oraz oceny stanu otoczenia i zasobów uczelni publicznych są nisko zaawansowane we wszystkich typach badanych uczelni.
5. Analizy strategiczne wykorzystywane przez publiczne szkoły wyższe o charakterze ekonomicznym są bardziej zaawansowane pod względem zakresu i szczegółowości niż w innych typach uczelni.
6. Metodyka tworzenia strategii uczelni jest nisko zaawansowana we wszystkich typach badanych szkół wyższych.
7. Metodyka tworzenia strategii uczelni jest bardziej zaawansowana w publicznych uczelniach o charakterze ekonomicznym, w stosunku do innych typów szkół wyższych.
8. W strategiach publicznych szkół wyższych uwzględniane są głównie oczekiwania i korzyści najważniejszych grup interesariuszy.

Metodą badawczą, którą uznano za adekwatną do specyfiki realizowanych badań była metoda indywidualnego wywiadu pogłębionego (*In-depth Interview* – IDI), czyli indywidualna rozmowa z respondentem, przeprowadzana na podstawie scenariusza lub niestandardyzowanego kwestionariusza wywiadu. Uznano, że ze względu na specyfikę badania i konieczność zapewnienia komfortu respondentom taki wywiad powinien być przeprowadzony przez specjalnie do tego celu przeszkoloną, niezależną osobę. W związku z tym podjęto decyzję o przeprowadzeniu badania we współpracy z firmą badawczą Ipsos Polska Sp. z o.o.

Z powodu ograniczonych możliwości finansowych i określonego, stosunkowo krótkiego przedziału czasowego przeprowadzenia badania (2 miesiące) wywiady przeprowadzono tylko w wybranych publicznych szkołach wyższych. Ze względu na niereprezentatywność próby badawczej prezentowane wyniki badań nie pozwalają na wnioskowanie na temat całej populacji (131 uczelni publicznych), umożliwiają jednak sformułowanie na ich podstawie istotnych spostrzeżeń, wniosków i problemów charakterystycznych dla części polskich publicznych szkół wyższych.

Dokonując wyboru podmiotów badań, zastosowano dobór celowy próby badawczej. Biorąc pod uwagę, że specyfika różnych typów uczelni publicznych może się przyczyniać do odmiennego podejścia do problematyki zarządzania strategicznego, badania przeprowadzono w różnych typach szkół wyższych, tj. uczelniach ekonomicznych, technicznych, uniwersytetach, akademiach wychowania fizycznego, akademiach pedagogicznych oraz państwowych wyższych szkołach zawodowych. Badane uczelnie podlegają różnym organom sprawującym kontrolę nad ich funkcjonowaniem na mocy odpowiednich ustaw: Ministerstwu Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Ministerstwu Obrony Narodowej oraz Stolicy Apostolskiej. Badaniami objęto zarówno szkoły wyższe funkcjonujące na terenie Warszawy, jak i uczelnie innych miast Polski.

Uwzględniając wyżej wymienione przesłanki, wywiady przeprowadzono (na początku 2009 roku) w ośmiu uczelniach publicznych, na podstawie wcześniej opracowanego scenariusza wywiadu, z osobami, które mają uprawnienia decyzyjne w sprawach strategii badanych jednostek (rektorzy, prorektorzy do spraw rozwoju). Ponadto poddano analizie misje strategiczne oraz statuty opracowane i podane do publicznej wiadomości przez badane szkoły wyższe.

Przedstawiając uzyskane wyniki badań, przyjęto formułę odpowiedzi na postawione w pracy szczegółowe problemy badawcze.

## Wyniki badań

### Czy uczelnie mają sformułowaną wizję i misję strategiczną?

Z przeprowadzonych badań wynika, że wszystkie badane uczelnie mają mniej lub bardziej sprecyzowaną wizję rozwoju. W zdecydowanej większości badanych szkół wyższych wizja ta znalazła odzwierciedlenie w misji strategicznej, która jest opracowana w formie odrębnego dokumentu zamieszczonego na stronie internetowej uczelni lub jest zapisana w postaci głównych zadań uczelni w statucie. W tabeli 1 przedstawiono zawartość misji strategicznych badanych uczelni publicznych.

Na szczególną uwagę zasługują misje trzech uczelni, ponieważ są unikatowe, prze-myślane, wyróżniają prezentowane w nich organizacje spośród innych polskich szkół wyższych, wskazują na ich specyfikę i szczególną rolę, jaką pełnią w społeczeństwie. Wskazują także na głównych interesariuszy, na których uczelnie koncentrują swoją uwagę. Pozostałe misje mają charakter ogólny, często szablonowy, a niektóre sformułowania powtarzają się w każdej z nich. Cechuje je schematyczność, brak unikatowego charakteru, wyjątkowości. Dwie spośród badanych uczelni nie mają sformułowanej misji strategicznej w postaci odrębnego dokumentu, ale także misja nie została zapisana w statucie

**Tabela 1**  
Zawartość misji strategicznych badanych publicznych szkół wyższych

Elementy misji strategicznej	Badane uczelnie							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Przyszła pozycja i rola w otoczeniu	x	-	x	-	-	-	x	-
Cele, ambicje i kierunki rozwoju organizacji	x	-	x	-	-	-	x	-
Domena działania i model organizacji	x	-	x	-	x	x	x	x
Cechy wyróżniające daną organizację na tle innych	x	-	x	-	-	-	x	-
Postańnictwo	x	-	x	-	-	x	x	x

x – istnienie danego elementu.

- – brak danego elementu w misji uczelni.

uczelni, a „wizja i misja rozwoju uczelni jest na tyle ukształtowana i zakorzeniona, że nie było potrzeby jej formalizowania” (IDI 2)<sup>2</sup>.

### **Czy uczelnie identyfikują w swoich strategiach poszczególne grupy interesariuszy i ich oczekiwania oraz określają rodzaj ponoszonej w stosunku do nich odpowiedzialności?**

Badane publiczne szkoły wyższe identyfikują swoich interesariuszy oraz ich oczekiwania. Uczelnie publiczne wskazują, że ich głównymi interesariuszami są: nauczyciele akademicy, pracownicy administracyjni, studenci, doktoranci, słuchacze studiów podyplomowych, a także absolwenci oraz inne partnerskie uczelnie krajowe i zagraniczne, które wzajemnie uzupełniają swoją ofertę edukacyjną i badawczą. Szczególne znaczenie przypisują organom, które sprawują kontrolę nad ich funkcjonowaniem na mocy odpowiednich ustaw (Ministerstwu Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Ministerstwu Obrony Narodowej, Stolicy Apostolskiej), często pośrednio wpływając na ich działalność. Pojedyncze uczelnie wskazują, że ich szczególnymi interesariuszami są państwo, otoczenie gospodarcze oraz społeczność lokalna i społeczność całego kraju.

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że badane uczelnie orientują się w kwestii formalnych uprawnień poszczególnych grup interesariuszy, nie potrafią jednak jednoznacznie oszacować ich potencjalnej siły oddziaływania, nie w pełni dostrzegają konieczność istnienia moralnego i etycznego obowiązku zaspokojenia oczekiwań interesariuszy. Nie potrafią jednoznacznie określić rodzaju i zakresu odpowiedzialności w stosunku do wskazanych grup interesariuszy (odpowiedzialność ekonomiczna, prawna, etyczna, filantropijna). Żadna z uczelni nie kwalifikuje poszczególnych interesariuszy do określonych typów (wspierający, marginalny, nie oferujący współpracy, współpracujący groźny) zdefiniowanych przez Savage'a, Nixa, Whiteheada i Blaira (por. Savage i in. 1991)<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> W cudzysłowach przytaczam transkrypcje indywidualnych wywiadów pogłębionych, przeprowadzonych przez firmę Ipsos Polska sp. z o.o. W nawiasach podaję numery wywiadów.

<sup>3</sup> Na temat identyfikacji i oceny interesariuszy organizacji por. Rybak 2004, s. 91–94.

## Czy uczelnie mają opracowane strategie rozwoju?

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że cztery spośród ośmiu badanych szkół wyższych mają opracowane strategie rozwoju (jedna z tych uczelni przystępuje do ponownego opracowania strategii rozwoju uwzględniającej nowe warunki swego funkcjonowania), dwie uczelnie mają opracowane założenia do strategii, a jedna ma plan rozwoju uczelni. Jedna z badanych szkół wyższych nie posiada w sensie formalnym takiego dokumentu, który zobowiązywałby jej władze do działania, a pewne ustalenia dotyczące kierunków rozwoju „pomimo że nie są formalnie spisane, są jednak uwzględniane na zasadzie konsensusu społecznego pomiędzy kierownictwem i ciałami stanowiącymi, czyli senatem, radami wydziałów, radami instytutów” (ID12).

Strategie rozwoju lub założenia do strategii badanych uczelni obejmują stosunkowo spójne zagadnienia, które można połączyć w następujące grupy tematyczne: rozwój kadry uczelni, rozwój w zakresie kształcenia, badania naukowe, rozwój bazy lokalowej, współpraca z przemysłem, biznesem. Z założenia angażują one pracowników na wszystkich szczeblach w hierarchii organizacyjnej i umożliwiają ustalenie celów długookresowych, programów działania i priorytetów w zakresie alokacji zasobów, określenia obecnej domeny i przyszłej działalności uczelni, a także osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej w każdej z domen działalności poprzez właściwe reagowanie na szanse i zagrożenia pojawiające się w otoczeniu oraz poprzez uwzględnienie uwarunkowań wewnętrznych – mocnych i słabych stron. Strategie rozwoju lub założenia do strategii uczelni pozwalają na zdefiniowanie podstawowych korzyści możliwych do osiągnięcia dla poszczególnych grup interesariuszy.

Badane publiczne szkoły wyższe wskazują na wiele przeszkód utrudniających opracowywanie i wdrażanie strategii rozwoju uczelni. Do najczęściej wskazywanych ograniczeń należą:

- kadencyjność władz uczelni;
- zmiany w prawie o szkolnictwie wyższym;
- zmiany finansowania szkolnictwa publicznego;
- brak zagwarantowania podstawowego źródła dochodu.

## Czy w strategiach rozwoju uczelni zostały uwzględnione oczekiwania poszczególnych grup interesariuszy?

Z przeprowadzonych badań wynika, że w strategiach publicznych szkół wyższych uwzględniane są głównie oczekiwania i korzyści najważniejszych z punktu widzenia uczelni grup interesariuszy, tj. studentów, doktorantów i pracowników akademickich. Sporadycznie uwzględniani są interesariusze, których można określić mianem partnerów strategicznych: uczelnie tworzące konsorcja i realizujące wspólne projekty oraz zleceniodawcy ze świata biznesu. Z badań wynika jednoznacznie, że organy finansujące działalność szkół wyższych i jednocześnie sprawujące kontrolę nad ich funkcjonowaniem postrzegane są jako interesariusz, który z jednej strony przejawia dużą wolę współpracy, ale z drugiej – jest nieprzewidywalny i może stanowić znaczące zagrożenie.

## **Jakie modele i metody analizy strategicznej są wykorzystywane do identyfikowania celów i oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy oraz oceny stanu otoczenia i zasobów uczelni?**

W większości badanych uczelni formułowanie strategii poprzedzane jest oceną strategicznej sytuacji organizacji, uwzględniającą ocenę stanu otoczenia i potencjału uczelni. Metodą znajdującą zastosowanie w tej dziedzinie jest analiza SWOT. Mimo wielu innych metod i modeli możliwych do zastosowania na etapie formułowania strategii, jest to jedyna metoda wskazywana przez respondentów. Bardziej złożone i zaawansowane metody (np. bilans strategiczny, analiza kluczowych czynników sukcesu, analiza łańcucha wartości czy analiza zasobów) nie znalazły zastosowania w żadnej z badanych szkół wyższych. Wydaje się, że stosowanie analizy SWOT wynika głównie z jej prostoty i łatwości w użyciu nawet dla nieprofesjonalistów oraz z postrzegania uzyskanych za jej pomocą wyników jako dobrego punktu wyjścia do dyskusji nad planem strategicznym.

Z przeprowadzonych badań wynika, że obszary analizy strategicznej i rozłożenie jej akcentów są uzależnione od sytuacji, w jakiej znajduje się dana szkoła wyższa. Na przykład w przypadku uczelni znajdujących się w złej sytuacji finansowej analiza strategiczna koncentruje się głównie na analizie obecnej sytuacji oraz określeniu przyczyn stanu kryzysowego. Natomiast uczelnie będące w dobrej sytuacji ekonomicznej koncentrują się na analizie zmian w otoczeniu i badaniu, czy dotychczasowe silne strony wystarczą do wygrywania walki konkurencyjnej w przyszłości.

Warto zwrócić uwagę, że o ile ocena potencjału organizacji przeprowadzana jest według wytycznych analizy SWOT, o tyle identyfikowanie i ocena poszczególnych grup interesariuszy odbywa się w zdecydowanej większości badanych uczelni na podstawie intuicji i doświadczenia, nie zaś analizy strategicznej. Analiza strategiczna była przeprowadzana jedynie w trzech szkołach wyższych poniekąd jako „efekt uboczny” przy okazji analizy SWOT dokonywanej w celu formułowania strategii lub założeń do strategii.

## **Za pomocą jakich metod i modeli tworzone są strategie?**

W poszczególnych etapach procesu zarządzania strategicznego organizacją mogą znaleźć zastosowanie różne modele, metody i narzędzia analizy (zasobów i otoczenia organizacji) oraz syntezy (budowy) strategii, jej oceny i wyboru, a także wdrożenia oraz kontroli i weryfikacji, rekomendowane dla organizacji komercyjnych<sup>4</sup>.

Na etapie analizy strategicznej otoczenia bezpośredniego podstawowe znaczenie mają metody strukturalizacji tego otoczenia. Otoczenie bezpośrednio organizacji może być poddane strukturalizacji za pomocą analizy sektorowej, analizy rynków geograficznych (rynków lokalnych, regionalnych) oraz analizy horyzontalnej, czyli analizy odbiorców. Poszczególne segmenty otoczenia są charakteryzowane przez odpowiednie zbiory parametrów, które opisują ich relatywne znaczenie z punktu widzenia rozwoju danej organizacji oraz pozwalają na ocenę atrakcyjności poszczególnych rynków. Na tym etapie analizy zastosowanie mają:

<sup>4</sup> Charakterystykę poszczególnych etapów procesu zarządzania strategicznego, a także adekwatnych do nich modeli, metod oraz narzędzi analizy i syntezy strategii, jej oceny, wyboru, wdrożenia, kontroli i weryfikacji opracowano na podstawie: Pierścionek 2007, s. 77-78.

- metody oceny inwestycyjnej rynków (analizy porównawcze wybranych parametrów rynku, analizy cyklu życia produktu i sektora, metody punktowe oraz techniczna analiza branżowa);
- metody analizy popytu (model cyklu życia produktu lub sektora, metody analizy elastyczności popytu względem podstawowych narzędzi konkurencyjności – tj. jakość, cena, marka, renoma itd. – metody prognozowania popytu na istniejące i nowe produkty);
- metody oceny otoczenia konkurencyjnego (model pięciu sił Portera, analiza grup strategicznych, modele reakcji konkurenta, modele konkurencji).

Do oceny otoczenia ogólnego organizacji (ekonomicznego, prawnego, politycznego, technicznego, międzynarodowego) stosowane są głównie metody scenariuszowe, prognozy oparte na modelach statystycznych i ekonometrycznych oraz metody eksperckie (tj. burza mózgów, metoda delficka).

Na etapie analizy zasobów i umiejętności organizacji zastosowanie mają metody identyfikacji źródeł przewagi konkurencyjnej, czyli, w zależności od przyjętej koncepcji: kluczowych kompetencji organizacji, wyróżniających zdolności, mocnych i słabych stron organizacji. Metody identyfikacji takich zasobów i umiejętności polegają na analizach porównawczych zasobów i umiejętności danej organizacji z odpowiednio wybranymi konkurentami w kontekście wagi poszczególnych zasobów oraz umiejętności dla tworzenia wartości dla odbiorcy.

Etap analizy strategicznej i otoczenia oraz zasobów i umiejętności kończy się wnioskami na temat hierarchii atrakcyjności rynków (czy też okazji i zagrożeń) oraz określeniem kluczowych kompetencji (czy słabych i mocnych stron), oceną istniejącej pozycji (na dotychczasowym rynku) oraz hipotetyczną oceną pozycji na rynkach, które leżą w kręgu zainteresowań.

Wyniki analizy strategicznej otoczenia i zasobów organizacji stanowią podstawę do generowania wariantów strategii konkurencji oraz wzrostu i rozwoju uczelni. Przejście od wyników analizy do wariantów strategii powinno spinać misję i cele organizacji z wynikami analizy otoczenia i zasobów organizacji. W praktyce metody analizy strategicznej nie są wyraźnie odróżniane od syntezy (tworzenia) strategii. Przy opracowywaniu wariantów strategii stosowane są procedury, za pomocą których uzyskuje się maksymalne dopasowanie między celami i zasobami organizacji oraz stanami otoczenia. Do najbardziej popularnych procedur generowania strategii należą zasady SWOT, metody portfelowe, modele sytuacyjne oraz modele rozwoju strukturalnego.

Zaprezentowane etapy procesu zarządzania strategicznego, a także możliwe do zastosowania modele, metody oraz narzędzia analizy i syntezy są pewnego rodzaju propozycją. Zakres i stosowane metody analizy zależą od wielkości organizacji i jej struktury. Również pełna analiza wszystkich obszarów działalności i zastosowanie wszystkich metod nie jest w przypadku większości organizacji ani możliwa, ani potrzebna. Zarząd organizacji – a w przypadku szkół wyższych władze rektorskie, na podstawie swojej wiedzy i doświadczenia – ma określone stanowisko w kwestii tego, jakie wpływy otoczenia są najbardziej istotne i do jakich powinna ograniczać się analiza otoczenia. Można zatem przyjąć, że zakres i głębokość analizy są zdeterminowane przez zakres zmian otoczenia.

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów trudno jest sformułować jednoznaczne wnioski, ponieważ respondenci dość niechętnie wypowiadali się na temat metod i mode-



li, na których podstawie tworzone są strategie uczelni; ponadto ich wiedza na ten temat wydawała się powierzchowna, a przekazane informacje zdecydowanie niewystarczające do prawidłowego sposobu wnioskowania. Na podstawie badań empirycznych można jedynie stwierdzić, że wśród badanych publicznych szkół wyższych, które mają opracowane strategie lub założenia do strategii (łącznie sześć uczelni) w czterech uczelniach strategie te lub założenia są formułowane na podstawie analizy SWOT i przy zastosowaniu jej zasad. Pozostałe dwie uczelnie nie wskazują bezpośrednio na konkretne metody lub modele, jednak w jednej z nich z informacji przekazanych przez respondenta wynika, że formułowanie strategii było poprzedzone analizą zarówno otoczenia, jak i samej organizacji, a przyjęta strategia dąży do koncentracji uwagi na mocnych stronach organizacji oraz eliminowaniu słabych stron, a także na przeciwdziałaniu zagrożeniom płynącym z otoczenia, przy równoczesnym wykorzystywaniu pojawiających się szans rozwojowych. Takie informacje pozwalają na sformułowanie wniosku, że również w tej uczelni przy tworzeniu strategii rozwoju zastosowano zasady analizy SWOT.

### **Kto jest zaangażowany w formułowanie wizji, misji i strategii uczelni?**

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że o ile formułowanie wizji uczelni jest domeną jej władz i często stanowi „kartę przetargową” w wyborach władz rektorskich, o tyle w procesie formułowania misji i strategii bierze udział większa grupa interesariuszy. Badane uczelnie wskazują, że podstawą sukcesu przyjęcia strategii jest jej właściwe przygotowanie i przedstawienie. Wstępnie przygotowana przez powołany do tego celu zespół strategia (lub założenia do strategii) powinna być zaprezentowana nie tylko komisjom senackim, radom wydziałów czy instytutów, ale na forum ogólnouczelnianym, całej społeczności akademickiej. Taki tryb postępowania został przyjęty przez większość badanych uczelni. Wstępnie przygotowana strategia (lub założenia do strategii) została poddana opiniowaniu i dyskusji, a następnie była uzupełniana i dostosowywana do oczekiwań zainteresowanych grup interesariuszy, na kolejnym etapie zaś przyjęta uchwałą przez senat danej uczelni.

Wyjątek stanowi jedna z państwowych wyższych szkół zawodowych, w której strategia została opracowana w zasadzie „w gronie kanclerskim” (IDI 4). Dyrektorzy poszczególnych instytutów (w strukturze organizacyjnej tej uczelni nie ma wydziałów, tylko instytuty i zakłady), mimo istnienia takiej możliwości, nie zgłaszali własnych propozycji rozwoju uczelni, podobnie zaangażowanie kadry naukowo-dydaktycznej w proces formułowania strategii było znikome. Zdaniem kanclerza powodem takiego stanu rzeczy jest „drugoetatowość” przeważającej liczby pracowników samodzielnych oraz adiunktów w tej uczelni, którzy angażują się w problemy o charakterze strategicznym w jednostkach macierzystych, traktując pracę na drugim etacie jako dodatkową.

Na uwagę zasługuje jeden z uniwersytetów, który może posłużyć jako przykład budowania strategii „od dołu” organizacji. Na uczelni tej powołany został zespół, którego zadaniem było opracowanie strategii. Swoją pracę rozpoczął od przeprowadzenia konsultacji z osobami kierującymi działalnością poszczególnych jednostek na wydziałach i jednostek międzywydziałowych. Pozwoliło to na określenie stanu obecnego oraz stanu przyszłego, który jednostki chciałyby osiągnąć. Kolejne rozmowy odbywały się na wyższych poziomach struktury organizacyjnej, aż do poziomu rektoratu, z osobami, które kreują cele bie-

zące, a następnie strategię i misję. W pracy włączona była także społeczność studencka, która sformułowała wymagania dotyczące kształcenia pod kątem przyszłego zawodu.

### **Czy przy opracowywaniu strategii rozwoju uczelnie korzystają z usług firm doradczych lub ekspertów zewnętrznych (a jeżeli tak, to w jakim zakresie)?**

Żadna z badanych uczelni przy opracowywaniu strategii rozwoju nie korzystała z usług firm doradczych lub ekspertów zewnętrznych. Wynika to głównie z przeświadczenia, że strategia powinna być dokumentem opracowanym przez uczestników organizacji, „wytworzonym własnymi siłami” (IDI 5). Ponadto większość badanych uczelni (pięć) deklaruje, że dysponuje kadrą naukowo-dydaktyczną specjalizującą się w dziedzinie zarządzania „wystarczająco zaawansowaną w zagadnieniach zarządzania strategicznego” (ID 1). Uczelnie, opracowując własne strategie rozwoju, korzystają również „z opracowań już przygotowanych przez inne ośrodki, np. rządowe, które kreują strategię państwa czy strategię regionów” (IDI 6). Czynią tak nie tylko dlatego, że traktują te dokumenty jako wzorce do naśladowania, ale także dlatego, że uważają, iż strategia uczelni powinna być spójna ze strategiami o charakterze nadrzędnym i „ładnie komponować się w te pozostałe” (IDI 6).

### **W jaki sposób uczelnie formułują strategię? W procesie zamierzonym czy wyłaniającym się?**

Dotychczasowe spostrzeżenia dotyczące sposobu formułowania strategii uprawniają do sformułowania stwierdzenia, że w większości badanych szkół wyższych strategię powstają jako pewnego rodzaju kombinacja strategii zamierzonej i wyłaniającej się, z przewagą strategii zamierzonej. Strategie zamierzone – powstające od góry, na podstawie wizji rozwoju organizacji, misji i celów, analiz wewnętrznych i otoczenia – są wyraźnie widoczne w zdecydowanej większości badanych uczelni. Warto jednak zwrócić uwagę na znaczącą rolę propozycji płynących ze środowiska wewnętrznego uczelni, które podlegają rozszerzeniu oraz koordynacji, a decyzje strategiczne będące ich następstwem poddawane weryfikacji i koordynacji w procesie analiz wewnętrznych i zewnętrznych oraz stanowią podstawę do formułowania misji i celów strategicznych organizacji.

### **Czy uczelnie określają kierunki i zakres wykorzystania konkurencyjnych zasobów i umiejętności?**

Uzyskane wyniki badania nie pozwalają na sformułowanie odpowiedzi na tak postawione pytanie. Respondenci w wywiadach wskazywali na posiadane konkurencyjne zasoby i umiejętności, nie określali natomiast kierunków i zakresu ich wykorzystania.

### **Czy uczelnie przeprowadzają zmiany organizacyjne adekwatne do realizowanych strategii?**

Poszukując odpowiedzi na to pytanie, skoncentrowano się na tych uczelniach, które mają opracowane strategie lub założenia do strategii i wprowadzają je w życie. Znaczące

zmiany struktur organizacyjnych zostały przeprowadzone w trzech badanych uczelniach. W dwóch przypadkach zmiany te były podyktowane zmianą statusu prawnego uczelni, a co za tym idzie zmianą statutu i innych dokumentów oraz tworzeniem nowych kierunków kształcenia. Ponadto w jednej z nich katalizatorem zmian było radykalne zmniejszenie budżetu związane z przekazaniem uczelni pod jurysdykcję innego ministerstwa.

W kolejnej szkole wyższej zmiany organizacyjne związane są z tworzeniem nowych kierunków kształcenia oraz nowych wydziałów, a także ze zmianą struktury organizacyjnej z trzystopniowej (wydział, instytut i zakłady) na dwustopniową (wydział i zakłady). Zmiany organizacyjne w badanej uczelni spowodowane są także wprowadzeniem nowych rozwiązań w obszarze badań naukowych. Przyjęcie nowego sposobu realizacji uczelnianych programów badawczych zaowocowało utworzeniem centrów naukowo-badawczych zatrudniających różnych pracowników wewnątrz uczelni. Badania naukowe realizowane są poprzez granty rektorskie i dziekańskie, a do zrealizowania określonego problemu badawczego tworzone są interdyscyplinarne grupy międzywydziałowe.

W pozostałych badanych szkołach wyższych nie odnotowano wyraźnych zmian organizacyjnych, głównie dlatego, że uczelnie te dopiero przystępują do wdrażania nowo przyjętej strategii, a zmiany struktury, według opinii respondentów, będą dokonywane w przyszłości, stosownie do realizowanych wytycznych strategii.

### **Czy uczelnie kształtują, zgodnie z własnymi interesami, określone składniki otoczenia?**

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że badane szkoły wyższe starają się kształtować otoczenie zewnętrzne zgodnie z własnymi interesami, stosując różnorodne formy oddziaływania. W tabeli 2 zaprezentowano metody kształtowania otoczenia uczelni wyższych, wskazane przez respondentów.

**Tabela 2**

Sposoby kształtowania otoczenia przez badane publiczne szkoły wyższe

Sposoby kształtowania otoczenia uczelni	Badane uczelnie							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Uczestnictwo w Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich	x	x	x	x	x	x	x	x
Nieformalne spotkania z przedstawicielami świata biznesu i polityki (lobbying)			x					x
Współpraca z władzami dzielnicy, miasta, województwa, regionu			x	x	x	x		x
Oddziaływanie poprzez profesorów członków Rady Ministrów, doradców ministrów, parlamentarzystów, prezesów korporacji	x						x	
Oddziaływanie poprzez absolwentów uczelni zasilających władze w sektorze publicznym i niepublicznym						x		

Podstawowym sposobem kształtowania otoczenia zewnętrznego, stosowanym przez wszystkie badane szkoły wyższe, jest uczestnictwo uczelni w gremiach czy organizacjach, które zajmują się sprawami szkolnictwa wyższego i badań naukowych, w tym głównie w Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich (KRASP). Głównym celem KRASP jest inspirowanie i koordynowanie współdziałania uczelni członkowskich, a także reprezentowanie ich wspólnych interesów. KRASP określa własne stanowisko we wszystkich kwestiach, którymi zainteresowana jest społeczność akademicka oraz występuje do organów władzy publicznej w istotnych sprawach szkolnictwa wyższego, nauki i kultury.

Wszyscy respondenci uważają, że KRASP umożliwia dzielenie się doświadczeniami praktycznymi, dotyczącymi głównie sfery nauki, badań naukowych, zarządzania finansami, obowiązującego prawa, a także strategii ministerstwa. Konferencja postrzegana jest jako „fantastyczne gremium wymiany poglądów, gdzie również można znaleźć pomoc w kreowaniu przyszłości” (IDI 6).

Skuteczność tej drogi kształtowania otoczenia szkół wyższych jest jednak różnie oceniana przez badane uczelnie. Niektóre z nich oceniają uczestnictwo w KRASP pozytywnie, uzasadniając, że „uczelnia, poprzez uczestnictwo rektora w Konferencji, wpływa na rząd, państwo, rozwiązania w obszarach nauki i szkolnictwa wyższego” (IDI 1). Zdecydowana większość uważa jednak, że mimo iż organy władzy publicznej mają obowiązek zasięgać opinii KRASP w sprawach<sup>5</sup>:

- zasad działania i kierunków rozwoju szkolnictwa wyższego, systemu badań naukowych, kształcenia i pomocy materialnej dla studentów i doktorantów, zarządzania uczelniami, kształcenia kadr i polityki naukowej oraz bazy materialnej szkół wyższych;
  - projektu budżetu państwa w części dotyczącej szkolnictwa wyższego;
  - projektów aktów prawnych dotyczących szkolnictwa wyższego, nauki i kultury, a także promocji nauki polskiej za granicą;
  - rozwiązań w systemie oświaty mających znaczenie dla szkół wyższych,
- ich rzeczywisty wpływ na rozwój szkolnictwa wyższego jest oceniany jako nieznaczący.

Kolejną metodą kształtowania otoczenia zewnętrznego stosowaną przez badane szkoły wyższe jest współpraca z władzami dzielnicy, miasta, województwa, regionu. Choć z metody tej korzysta pięć spośród ośmiu badanych uczelni, jej skuteczność została oceniona pozytywnie tylko przez jedną. Pozostałe szkoły wyższe wskazują, że współpraca ta jest trudna i mało efektywna, zwłaszcza z ratuszem w mieście stołecznym.

Oprócz przedstawionych wyżej dwóch podstawowych metod kształtowania otoczenia badane uczelnie wskazują także na nieformalne spotkania z przedstawicielami świata biznesu i polityki (czyli lobbying), oddziaływanie poprzez profesorów będących członkami Rady Ministrów, doradcami ministrów, parlamentarzystami czy prezesami korporacji oraz oddziaływanie poprzez absolwentów uczelni zasilających władze w sektorze publicznym i niepublicznym. Jednak ich skuteczność, zdaniem respondentów, również jest niewielka, i „nic z nich nie wynika dla uczelni” (IDI 7).

<sup>5</sup> <http://www.krasp.org.pl/index.php?sect=about>

## W jaki sposób przebiega wdrażanie strategii, jej kontrola i weryfikacja?

Strategie działania badanych uczelni przekładane są na strategie funkcjonalne, dotyczące np. rozwoju kształcenia, informatyzacji uczelni, badań naukowych i rozwoju kadry naukowej, rozwoju bazy lokalowej, współpracy z przemysłem i biznesem. Nie uzyskano jednak wyczerpujących informacji na temat sposobów ich wdrażania, kontroli i weryfikacji.

### Podsumowanie

Podsumowując przeprowadzone badania pilotażowe, można stwierdzić, że większość postawionych hipotez badawczych została zweryfikowana pozytywnie.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że w badanych polskich publicznych szkołach wyższych zarządzanie strategiczne jest rozwinięte w niewystarczającym stopniu. Zakres zarządzania strategicznego jest zróżnicowany i w poszczególnych uczelniach realizowane są tylko jego pewne obszary i elementy.

Uzyskano także częściowe potwierdzenie hipotezy, że poziom zaawansowania zarządzania strategicznego w uczelniach ekonomicznych jest wyższy niż w uczelniach publicznych o innym charakterze (technicznych, pedagogicznych, uniwersytetach, wyższych szkołach zawodowych). Najbardziej zaawansowane zarządzanie strategiczne realizowane jest na uczelni *stricte* ekonomicznej, ale także na uczelniach technicznych i uniwersytetach, które posiadają kadre naukowo-dydaktyczną specjalizującą się w dziedzinie zarządzania. Zarządzanie strategiczne w tej grupie badanych uczelni ogranicza się jednak tylko do planowania (formułowania misji strategicznej oraz opracowania strategii rozwoju), natomiast w zdecydowanie mniejszym stopniu koncentruje się na realizacji zmian organizacyjnych, zmian zasobów i umiejętności organizacji, jej struktur oraz systemów.

Z przeprowadzonych badań wynika, że we wszystkich badanych publicznych szkołach wyższych świadomość znaczenia zarządzania strategicznego i konkurencyjności nie jest wystarczająca. Należy jednak zaznaczyć, że na uczelniach ekonomicznych oraz w tych szkołach wyższych, które dysponują kadre naukowo-dydaktyczną specjalizującą się w dziedzinie zarządzania świadomość znaczenia zarządzania strategicznego i konieczności jego stosowania jest istotnie wyższa. W tej grupie uczelni opinie na temat horyzontu planowania strategicznego są jednak zróżnicowane. Niektóre badane szkoły wyższe planują działania na okres 3–5 lat, w innych horyzont czasowy jest dłuższy – dziesięcioletni. Pozostałe uczelnie charakteryzują się znaczną ignorancją w kwestii zarządzania strategicznego, a w swej działalności kierują się realizacją głównie celów krótkoterminowych, których horyzont czasowy wynosi jeden rok.

W przeprowadzonych badaniach znalazła również potwierdzenie hipoteza dotycząca stosowanych analiz strategicznych wykorzystywanych do identyfikowania celów i oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy, oceny stanu otoczenia i zasobów uczelni. Analizy strategiczne są na niewystarczającym poziomie zaawansowania we wszystkich typach badanych szkół wyższych i mimo dostępności wielu metod oraz modeli analizy strategicznej ograniczają się jedynie do analizy SWOT. Na tle badanych uczelni najlepiej prezentuje się uczelnia ekonomiczna, w której stosowane analizy strategiczne są najbardziej zaawansowane.

Z przeprowadzonych badań wynika, że metodyka tworzenia strategii jest na nieadekwatnym do potrzeb poziomie zaawansowania we wszystkich typach badanych szkół wyższych, jednak w uczelniach ekonomicznych oraz uczelniach technicznych i uniwersyteckich, które posiadają kadre naukowo-dydaktyczną specjalizującą się w dziedzinie zarządzania, metodyka ta jest najbardziej zaawansowana. Nawet jednak w przypadku tej grupy uczelni trudno mówić o ustandaryzowanym, sformalizowanym i zinstytucjonalizowanym podejściu do formułowania strategii. Strategie formułowane są w badanych uczelniach w różny sposób, adekwatnie do podejścia prezentowanego przez władze rektorskie oraz specyficznych uwarunkowań wewnętrznych.

W strategiach badanych publicznych szkół wyższych uwzględniane są głównie oczekiwania i korzyści najważniejszych z punktu widzenia uczelni bezpośrednich grup interesariuszy, tj. studentów doktorantów, pracowników akademickich. Sporadycznie uwzględniani są interesariusze, których można określić jako partnerów strategicznych, czyli uczelnie tworzące konsorcja i realizujące wspólne projekty oraz zleceniodawcy ze świata biznesu. Organy finansujące działalność uczelni i jednocześnie sprawujące kontrolę nad jej funkcjonowaniem postrzegane są w sposób wyjątkowy: jako interesariusz, który z jednej strony przejawia dużą wolę współpracy, ale z drugiej – jest nieprzewidywalny i może stanowić znaczące zagrożenie.

\*

Przeprowadzone badania pilotażowe pozwoliły na lepsze zrozumienie:

- stanu faktycznego wykorzystywania zarządzania strategicznego w badanych publicznych szkołach wyższych;
- potrzeb, preferencji i oczekiwań uczelni w dziedzinie zarządzania strategicznego.

Respondenci wskazywali na różne elementy i koncepcje zarządzania strategicznego, które stanowią podstawę podejmowanych działań o charakterze strategicznym. Zaprezentowane wyniki badań nie nastrajają jednak optymistycznie, wskazują bowiem na szeroki zakres problemów i niedoskonałości, a także na niskie zaawansowanie systemów zarządzania strategicznego badanych uczelni (można wręcz stwierdzić, że funkcjonują tylko niektóre jego elementy, często bez wyraźnego racjonalnego sprzężenia zwrotnego między nimi). Proces zarządzania strategicznego realizowany jest w sposób niekompletny, najczęściej z pominięciem etapów końcowych (weryfikacja i kontrola strategiczna). Decyzje o charakterze strategicznym koncentrują się głównie na etapie planowania i formułowania strategii rozwoju, natomiast świadoma i zgodna z założeniami realizacja strategii, jej weryfikacja i kontrola wciąż pozostają na etapie wczesnego stadium realizacji, którego cechą jest fragmentaryczność i skupienie uwagi jedynie na pewnych obszarach funkcjonalnych.

Przeprowadzone badania dają możliwość sformułowania wskazówek prowadzących do udoskonalenia systemów zarządzania strategicznego szkół wyższych. Stosunkowo niski poziom zaawansowania wiedzy o poszczególnych etapach procesu zarządzania strategicznego, o metodach analiz strategicznych oraz metodach kontroli i weryfikacji opracowanej strategii skłania do wniosku, iż na uczelniach należy wdrożyć procesy uczenia się w tej dziedzinie. Ze względu na złożoność tematyki potrzebne są pogłębione studia.

Jednocześnie w badanych uczelniach nie ma wykształconych struktur realizujących zarządzanie strategiczne, a świadomość znaczenia tej problematyki jest niewystarczająca. Należy zatem zaproponować tworzenie specjalnych struktur realizujących zarządzanie strategiczne, zatrudniających wysokiej klasy specjalistów i ekspertów, wspomaganych przez pracowników innych komórek organizacyjnych. Władze rektorskie muszą zostać przekonane do wysokiej użyteczności praktycznej zarządzania strategicznego. W miarę wzrostu złożoności otoczenia oraz jego niepewności znaczenie strategii (obiektywnie uzasadnionych) i zarządzania strategicznego wzrasta, ponieważ jedynie odpowiednie zestawy przedsięwzięć i zasad rozwojowych oraz odpowiednie kształtowanie konkurencyjności zasobów i umiejętności uczelni zapewni jej trwałe, bardzo trudne do imitacji źródło konkurencyjności.

Wydaje się, że przedstawione w niniejszym opracowaniu wyniki badań pilotażowych pozwalają z jednej strony na częściową weryfikację teorii zarządzania strategicznego w zakresie poprawności proponowanych modeli, metod i procedur, a z drugiej – możliwości i warunków ich praktycznego zastosowania. Mogą także stanowić inspirację do dalszych badań nad poziomem zaawansowania zarządzania strategicznego w polskich publicznych szkołach wyższych.

## Literatura

### **Pierścionek Z. 2007**

*Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

### **Pierścionek Z. 2009**

*Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*, referat na konferencję Katedry Zarządzania Strategicznego i Instytutu Przedsiębiorczości Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa, 16 listopada 2009 (<http://www.sgh.waw.pl/katedry/kzs/Konferencja/1.%20Zdzislaw%20Pierścionek.pdf>).

### **Rybak M. 2004**

*Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

### **Savage G.T. i in. 1991**

*Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders*, „Academy of Management Executive”, nr 5.