

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 420

Strategie. Procesy i praktyki



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Hanna Jurek
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-565-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Adamik: Wybrane paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP (The selected paradoxes of SMES' strategic partnering)	11
Justyna M. Bugaj: Budowanie proaktywnej strategii rozwoju uniwersytetu (Building university strategy).....	26
Paweł Cabala: Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych (Enterprise security management strategies in conditions of sectoral threats)	36
Marek Ćwiklicki, Maria Eckes-Kondak: Obszary występowania negatywnej synergii w organizacjach (Negative synergy: areas of its occurrence in organisations).....	46
Jarosław Domański, Karolina Kitzman: Współpraca wyborem strategicznym przedsiębiorstw i organizacji <i>non profit</i> (Cooperation a strategic choice of enterprises and non profit organizations)	55
Wojciech Dyduch, Mariusz Bratnicki: Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii (Creative-strategy-based value creation: theoretical underpinnings, contradictions, paradoxes and some implications for strategic management theory)	66
Patryk Dziurski: Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych (Business models in creative industries)	80
Jarosław Ignacy: Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej w świetle badań empirycznych (Factors of investment attractiveness of Wrocław agglomeration in the light of empirical research).....	90
Bartosz Jasiński: Niezależni członkowie w składzie rady – pomiędzy słusznym dążeniem a potwierdzaniem fikcji. Niezależność formalna i rzeczywista (Independent members in the composition of the board of directors – between legitimate aspiration and acknowledgment of fiction, problems of formal and actual independence of the directors)	100
Jacek Jaworski, Katarzyna Sokółowska, Tomasz Kondraszuk: Źródła informacji strategicznych w zarządzaniu rodzinnym gospodarstwem rolniczym w Polsce. Wyniki badań (Sources of strategic information in Polish farm management. Research results).....	110
Grzegorz Jokiel: Paradoksy w obszarze ustalania celów organizacji (Paradoxes in the area of setting targets for the organization).....	119

Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb: Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza (Contemporary model of strategic management – a research proposal).....	129
Maja Kiba-Janiak: Kluczowe czynniki sukcesu logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem (Key success factors for city logistics from the perspective of city management)	141
Izabela Konieczna: Działania rynkowe w obszarze produktu na przykładzie spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego (Market activities in the area of product on the example of dairy cooperatives from Świętokrzyskie province)	153
Marzena Kramarz, Anna Saniuk: Klimat kooperacji jako determinanta strategii przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji (The climate of cooperation as the determinant of the strategy of distribution network flag enterprise)	163
Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert: Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania (Imitation in the period of innovation - dilemma and the paradox of contemporary management).....	179
Krystyna Leszczewska: Paradoksy w zarządzaniu firmami rodzinnymi (Paradoxes in the management of family businesses)	197
Monika Łada: Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelnią wyższą (Legitimacy theory in the research on management in universities)	207
Zbigniew Matyjas: Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw – przegląd badań światowych (Diversification strategies – the review of international research papers)	216
Michał Młody: Strategiczne przesłanki reshoringu w świetle paradygmatu DLE (Strategic rationale for reshoring in the light of DLE framework)	227
Lech Nieżurawski, Nelson Duarte, Joanna Nieżurawska: Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (studium przypadku wybranych przedsiębiorstw) (Determinants of success of the company (case study of selected enterprises).....	240
Maja Sajdak: Proces budowy przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności (The process of construction of competitive advantage in agile conditions)	254
Anna Saniuk, Marzena Kramarz: Budowanie strategicznej elastyczności w przedsiębiorstwach sektora produkcji na zamówienie (Building strategic flexibility in enterprises of the make-to-order sector)	265
Adam Stabryła: Paradygmat oceny agregatywnej w analizie strategicznej (The paradigm of aggregate assessment in strategic analysis)	275
Ewa Stańczyk-Hugiet: Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne? (Exploitation or exploration of interorganisational relationships?)	286

Janusz Strużyna, Izabela Marzec: Paradoksalne skutki rozwijania zatrudnialności pracowników. Perspektywa strategicznych kompetencji (Employability paradox. Competence-based management perspective).....	300
Aleksandra Sus: Paradoksy współczesnej strategii. Racjonalizm <i>versus</i> irracjonalizm (Paradoxes of contemporary strategies. Rationalism versus irrationalism)	309
Danuta Szwajca: Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa (Stakeholders relations management strategies in the context of limiting the risk of deterioration or loss of company reputation).....	324
Justyna Światowiec-Szczepańska: Paradoksy konkurencji relacyjnej (Paradoxes of relational competition).....	337
Rafał Trzaska: Identyfikacja cech strategii sieciowej w strategiach współczesnych organizacji (Identification of the network strategy features in the strategies of modern organizations).....	350
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami (Paradoxes in strategic management of companies) ..	363
Andrzej Piotr Wiatrak: Uwarunkowania innowacyjności strategii rozwoju regionalnego (Determinants of innovativeness of regional development strategies).....	376
Jan W. Wiktor: „Wojna marketingu z zarządzaniem” czy integracja funkcji? Refleksja o relacjach intradyscyplinarnych na kanwie książki A. Ries, L. Ries, <i>War in the Boardroom</i> (“War between marketing and management” or an integration of function? A reflection on the interdisciplinary relations on the basis of A. Ries and L. Ries’s book <i>War in the Boardroom</i>).....	387
Hubert Witczak: Doktryny zarządzania strategicznego (Doctrines of strategic management).....	398
Grzegorz Wojtkowiak: Dylematy decyzyjne zarządów przedsiębiorstw pracowniczych (Decision dilemma of the management of the employee companies).....	411
Przemysław Wolczek: Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań (Strategy implementation problems in small companies – research results).....	422
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Paradoks eksploracji i eksploatacji – <i>ambidexterity</i> w zarządzaniu strategicznym (Exploration and exploitation paradox: ambidexterity in strategic management)	435

Wstęp

Strategia jest niezmiennie obiektem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Jeśli sięgniemy do klasyków, warto podkreślić, że D’Aveni uważa, iż celem strategii jest generowanie serii przewag temporalnych, Mintzberg opowiada się za tym, że firmy powinny bazować na strategii emergentnej, Eisenhardt i Sull kładą nacisk na proste reguły i strategiczne innowacje, a Krupski optuje za zarządzaniem na krawędzi chaosu. Inni z kolei uważają, że aby wygrać na rynku, firmy powinny być wyposażone w zestaw rozmaitych zdolności i umiejętności.

To, że strategię mające wielkie szanse powodzenia narażone są także na duże ryzyko porażki, jest powszechnie dostrzeganym paradoksem. Ale takich paradoksów jest znacznie więcej, jak chociażby imitacja vs innowacja czy eksploatacja vs eksploracja. Dodatkowo wieloparadygmatyczność, wyrażająca się różnymi podejściami, teoriami czy po prostu różnymi założeniami epistemologicznymi, sprawia, że wyjaśnienia co do istoty strategii, procesu strategii czy praktyk strategicznych są wielowymiarowe, jednocześnie wprowadzając odmienne eksplanacje dotyczące natury rzeczywistości.

Ważnym głosem w dyskusji jest artykuł *Paradigm prison, or in praise of atheoretic research*. W tym eseju D. Miller (2007) wypowiada się przeciw paradygmatom i teoriom. Opowiada się za większą tolerancją w stosunku do badań, które lokują się między paradygmatami, są przedparadygmatyczne czy ateoretyczne, oparte wyłącznie na racjonalnym argumentowaniu lub nawet domysłach, a nawet są „brutalnie empiryczne”.

Artykuły w niniejszej publikacji podejmują próbę mierzenia się z tymi „strategicznymi” paradoksami i paradygmatami, przedstawiając wyniki badań na temat tego, jakie procesy i praktyki konstytuujące codzienne działania organizacji i odnoszące się do strategicznych efektów są wsparciem dla paradoksu strategii i strategicznych paradoksów oraz w jaki sposób źródła przewagi konkurencyjnej i mechanizmy budowania wartości korespondują ze strategią. Dodatkową wartością przedstawionych opracowań są pluralistyczne sprawdziany rozpoznawania rzeczywistości z wykorzystaniem rozmaitych paradygmatów, teorii i podejść.

Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet

Justyna M. Bugaj

Uniwersytet Jagielloński

e-mail: j.bugaj@uj.edu.pl

BUDOWANIE PROAKTYWNEJ STRATEGII ROZWOJU UNIwersYTETU

BUILDING UNIVERSITY STRATEGY

DOI: 10.15611/pn.2016.420.02

JEL Classification: M1

Streszczenie: W ostatnim czasie koniecznością stało się stawianie pytań o przyszłość uniwersytetu oraz budowanie jego strategii rozwojowej, rozumianej w tekście jako swoisty przewodnik po zaplanowanych działaniach. Bazując na analizie literatury, opublikowanych dokumentach strategicznych publicznych uniwersytetów polskich oraz na doświadczeniu własnym zaproponowano podejście do budowania proaktywnej strategii rozwojowej uczelni. W części pierwszej krótko opisano zarządzanie strategiczne w uczelni oraz sposoby budowania strategii. W części drugiej na schemacie przedstawiono skład strategicznego zespołu oraz opisano propozycję proaktywnej strategii rozwojowej uniwersytetu. Całość kończy podsumowanie. Celem jest przedstawienie koncepcji proaktywnej strategii rozwojowej uniwersytetu i odpowiedź na pytanie: w jaki sposób najlepiej ją budować.

Słowa kluczowe: strategia rozwoju, zarządzanie strategiczne, uniwersytet.

Summary: The text presents the concept of building a proactive strategy of universities. It was based on the analysis of published literature and strategic documents of Polish public universities and the author's personal experience. Reflections began with the strategy and strategic management at universities. An approach to formulating development strategies follows, including a proactive strategy. The papers conclusion recommends the formation of a project team, which is dependent upon the size and complexity of the university. The findings of the project team also influences building university strategy. Strategy is understood as a declaration of action and a guide for the planned objectives.

Keywords: development strategy, strategic management, university.

*Opanowanie teraźniejszości
i uprzedzenie przyszłości.*

Abell

1. Wstęp

Dotychczasowy sposób realizacji czterech podstawowych funkcji uniwersytetu (dydaktycznej, naukowej, badawczej i społecznej) wymaga przeformułowania. Liczne wyższe szkoły zawodowe oraz instytucje szkoleniowe coraz częściej przejmują funkcję kształcenia specjalistycznego, zapewniając profesjonalizm i wysoką jakość zgodnie z wymaganiami pracodawców. Prywatne instytuty badawcze i naukowe kuszą pracowników uniwersyteckich atrakcyjnym miejscem pracy z możliwościami rozwoju i wysokim wynagrodzeniem. Kształtowanie postaw i budowanie kultury społecznej coraz częściej odbywa się w wirtualnej przestrzeni. W tym kontekście koniecznością i obowiązkiem, wynikającym nie tylko ze znowelizowanej ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym, stało się stawianie pytań o przyszłość uniwersytetu oraz budowanie jego strategii rozwojowej.

Bazując na analizie treści dostępnych publikacji specjalistycznych z zakresu zarządzania strategicznego, ocen strategii rozwojowych polskich uczelni [Leja 2013; Wawak 2014; Dziedziczak-Foltyn 2011], dokumentach strategicznych publicznych uniwersytetów polskich [Bugaj, Szarucki 2014; Bugaj 2016] oraz na doświadczeniu własnym związanym z opracowywaniem projektów strategii dla różnych instytucji szkolnictwa wyższego w Polsce, postanowiono przedstawić koncepcję proaktywnej strategii rozwojowej uniwersytetu i odpowiedzieć na pytanie: w jaki sposób najlepiej ją budować.

Rozważania rozpoczęto od wyjaśnienia specyfiki strategii i zarządzania strategicznego w uniwersytecie. Następnie przedstawiono podejścia do formułowania strategii rozwojowych, w tym strategii proaktywnej. W tej części skupiono się także na opisie zespołu projektowego opracowującego strategię rozwojową uczelni, którego wielkość i skład uzależniony jest od wielkości i złożoności wewnętrznej uniwersytetu. Strategia w tekście rozumiana jest jako swoisty przewodnik po zaplanowanych obszarach strategicznego działania.

2. Strategia i zarządzanie strategiczne w uniwersytecie

Zarządzanie strategiczne powstało w odpowiedzi na zapotrzebowanie praktyki, która starała się znaleźć sposób na radzenie sobie ze złożonymi problemami rozwoju organizacji. Wykształciło się w latach pięćdziesiątych ubiegłego wieku na podstawie teorii organizacji i zarządzania, ekonomii, teorii systemów i cybernetyki. [...] „obejmuje problematykę natury ekonomicznej oraz organizacyjnej, ale także sferę

problemów informacyjnych i informatycznych oraz metod analitycznych i podejmowania decyzji” [Pierścionek 2003]. Wielu autorów podejmowało próbę syntezy określeń strategii, jej ewolucji i kontekstu organizacyjnego [Stabryła 2000; Obłój 2007; Sójka 2009; Domański 2010; Zakrzewska-Bielawska 2014; Rybicki 2014].

Budowanie strategii w ostatnim czasie coraz częściej jest przedsięwzięciem intuicyjnym, ewolucyjnym i reaktywnym [Armstrong 2010]. Sprowadza się do podjęcia decyzji skierowanych ku przyszłości, związanych z wyborem kierunku i celu działania organizacji oraz sposobu jego osiągnięcia. W kontekście badanych uniwersytetów publicznych strategia jest rozumiana dwojako: jako pewna deklaracja zamierzeń dążących do *opanowania teraźniejszości i uprzedzenia przyszłości* [Abell 1993] lub jako plan działania [Jashapara 2014], którego kształt zależy od ludzi sprawujących władzę w uczelni.

Punktem wyjścia zmiany strategicznej jest interpretacja istniejącej rzeczywistości rynkowej i spojrzenie na otoczenie uczelni w inny, nowy sposób, który pozwoli na dostrzeżenie szans, trendów, i zagrożeń. Stąd konieczne jest posiadanie przez kierujących uczelnią *gotowości do kontestowania rzeczywistości*, którą inni traktują jako daną, wyrażoną w dwóch fundamentalnych pytaniach: *dłaczego i dla czego nie?* [Obłój 2010].

Pomocą w formułowaniu strategii uczelnianych są opublikowane w ostatnim czasie dokumenty dotyczące perspektyw kraju np. [*Polska 2030. Wyzwania rozwojowe...*] i regionów np. [*Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2020*], ale także instytucji szkolnictwa wyższego w Polsce [KRASP, FRP 2015; Woźnicki (red.) 2009; Ernst & Young 2010; SGQA 2015]. Owe dokumenty, razem z kolejnym: *Modele zarządzania uczelniami w Polsce* [du Vall (red.) 2013], stały się podstawą dla opracowywanych w uczelniach strategii rozwojowych.

3. Podejścia do budowania strategii rozwoju uczelni

Proces formułowania strategii to uzgadnianie kierunku działań i strategicznego dopasowania oraz przedsięwzięcie, którego opis stanowi swoisty przewodnik informujący o zamierzeniach kierujących organizacją. Stanowi on pomoc w podejmowaniu decyzji strategicznych, jak również w monitorowaniu i wprowadzaniu ich w życie. W praktyce nie jest to jednak proces ani racjonalny, ani linearny [Armstrong 2010], a ocena opracowanej strategii jest równie złożona jak jej tworzenie [Tilles 2010].

Głównymi celami strategicznymi mogą być: przetrwanie, rozwój czy osiągnięcie określonej konkurencyjnej pozycji [Romanowska 2014]. W przypadku uczelni owe cele mogą dotyczyć utrzymania oferty kształcenia na dotychczasowym poziomie, uruchomienia nowych kierunków kształcenia lub awansu w rankingach międzynarodowych. Aby uzyskać odpowiednie efekty, kierownictwo powinno skupiać się na nielicznych dziedzinach: obszarach strategicznego działania, które są najważniejsze. „Uniwersytet powinien rozwinąć w najwyższym możliwym stopniu: 1) niezależność, oryginalność i twórczość w myśleniu; 2) swobodę inicjatywy, altruizm,

dalekosiężny idealizm, realistyczną skuteczność w działaniu konstruktywnym i zespołowym” [Znaniński 1997].

Whittington [1993] zidentyfikował cztery podejścia do budowania strategii:

- *klasyczne* – proces racjonalny, odrębny od procesu realizacji;
- *ewolucyjne* – proces ewolucyjny, w którym priorytetem jest skuteczność i produktywność zweryfikowana z rynkiem;
- *stopniowe* – proces wyłaniający się w wyniku dyskusji i sporów;
- *systemowe* – proces determinowany przez kulturę organizacji, interes organizacji oraz interesy społeczności, w której działa organizacja.

W przypadku uczelni publicznych Wawak [2010] zaproponował sześć rozbudowanych faz związanych z formułowaniem, wdrażaniem i realizacją strategii rozwojowej: *wstępna; ustalania celów, działań i karty strategicznej; wdrożenia strategii; weryfikacji efektów w wyznaczonych okresach działań; wprowadzania korekt*.

Formułowanie strategii uczelni jest trudnym przedsięwzięciem organizacyjnym. W przypadku uniwersytetów publicznych najczęściej spotykane są dwa dominujące podejścia. W pierwszym inicjatywa i główne działania pochodzą od kierujących uczelnią (rektora, dziekanów) i sprowadzają się do określenia głównego, ogólnego celu (celów) przeznaczonego dla całej uczelni. Następnie opracowywane są cele szczegółowe dla poszczególnych jednostek (wydziałów, instytutów, katedr, zakładów itd.). W drugim przypadku inicjatywa i początek prac nad celami strategicznymi zaczyna się od uzgodnień na poziomie samodzielnych jednostek organizacyjnych (zakładów, katedr, instytutów, wydziałów), a następnie cele te uogólnia się na poziom uniwersytetu. Oba podejścia sprawdzają się przy znacznym udziale i zaangażowaniu pracowników oraz współpracy i akceptacji władz rektorsko-dziekańskich.

4. Budowanie strategii proaktywnej

Budowanie strategii proaktywnej w uniwersytecie może odbywać się za pomocą trzech ścieżek: zewnętrznej, wewnętrznej i mieszanej. Ścieżka zewnętrzna oznacza przygotowanie opcji strategii rozwojowych przez inną instytucję/organizację lub przez konsultantów/doradców/ekspertów niezatrudnionych dotychczas w uczelni i mających z nią co najwyżej luźny związek. Ich profesjonalizm może skutkować opracowaniem innowacyjnej i oryginalnej strategii rozwoju. Jednak często oznacza również wysokie koszty przedsięwzięcia i czasem brak akceptacji proponowanych rozwiązań wśród pracowników (nie tylko z powodu braku identyfikacji z proponowaną strategią). Ścieżka wewnętrzna jest realizowana przez wydelegowanych do tego pracowników lub współpracowników. Często jest procesem długotrwałym (ze względu na dodatkowe obciążenie pracą) i czasem zachowawczym (związanym z utrzymaniem *status quo* zainteresowanych stron). Ścieżka mieszana budowania strategii w uniwersytecie wykorzystuje obie możliwości: udział ekspertów zewnętrznych współpracujących z wydelegowanymi do tego pracownikami.

Przy ścieżce zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej wymagane jest zaangażowanie w projekt jak największej liczby pracowników oraz akceptacja władz dziekańsko-rektorskich. Te działania szczególnie mogą pomóc przy przełamywaniu oporów wobec planowanych zmian związanych z budowaną strategią i późniejszą jej realizacją.

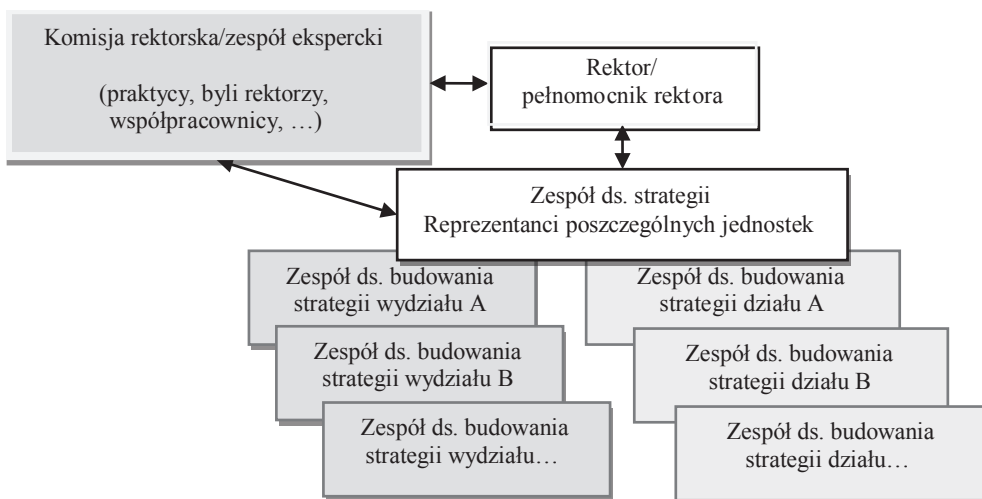
W toku analizy literatury i doświadczeń projektowych wyróżniono trzy główne koncepcje związane z podejściem uczelni do formułowania strategii rozwojowych [Rybkowski, Bugaj 2013], których podział powstał z połączenia dwóch kryteriów realizacji relacji ze światem zewnętrznym w stosunku do uniwersytetu (w wymiarze krajowym i międzynarodowym) oraz relacji i realizacji wewnętrznych procesów:

1) *koncepcja reaktywna* – zachowawcza, w której kierujący uniwersytetem reagują jedynie na konieczne zmiany wynikające z otoczenia bliższego i dalszego; zarządzanie w tym przypadku jest bardziej taktyczne i operacyjne; planowania długoterminowego się nie praktykuje; wewnętrzna organizacja uczelni oparta jest na modelu transakcyjnym; najczęściej zatrudnia się pracowników na czasowych kontraktach, z wyjątkiem zachowania niezbędnego minimum kadrowego, koniecznego do funkcjonowania uczelni; właściwie rozwoju pracowników się nie praktykuje; zarządzanie strategiczne jest mało efektywne, a strategia dotyczy utrzymania pozycji konkurencyjnej;

2) *koncepcja adaptacyjna* – w której kierujący uczelnią, reagując płynnie na zmiany w otoczeniu, dostosowują do nich odpowiednio profil działania w taki sposób, by maksymalnie wykorzystać rynkowe szanse; sprawne zarządzanie ułatwia podejmowanie decyzji i przeprowadzanie zmian wewnątrz uczelni; pracowników zatrudnia się na kontrakty różne (stałe i terminowe), zachowuje się jednak stałą grupę, która jest systematycznie uzupełniana przez nowe osoby z nowymi kompetencjami, które pomagają odnaleźć się uczelni na konkurencyjnym rynku; wspiera się rozwój pracowników zgodny z interesem uczelni; zarządzanie strategiczne ma znaczenie w ramach cykli rozwojowych uczelni, a strategia dotyczy utrzymania i/lub zwiększenia pozycji konkurencyjnej związanej najczęściej z rozwojem oferty dydaktycznej;

3) *koncepcja proaktywna* – kreująca przyszłość, w której kierujący uczelnią aktywnie reagują na zmiany w otoczeniu, stale poszukują możliwości współpracy z zewnętrznymi interesariuszami, wpływając w ten sposób na ich potrzeby, kreując nowe programy kształcenia czy programy badawcze, wynalazki, patenty i wskazując ich potencjalne wykorzystanie; pracownicy wpływają na zmiany i decydują o ich inicjowaniu; rozwój i doskonalenie jest priorytetem; uczelnia ceni inicjatywę i zaangażowanie, wspiera profesjonalizm; zarządzanie strategiczne jest na wysokim poziomie, a strategia dotyczy aktywnego rozwoju wszystkich obszarów działania uczelni oraz utrzymania pozycji lidera.

Przykładową strukturę zespołu utworzonego w celu budowania proaktywnej strategii uczelni przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Struktura zespołu opracowującego strategię rozwoju uczelni

Źródło: opracowanie własne.

W zależności od wielkości i specyfiki uczelni na czele zespołu związanego z budowaniem tej strategii może stać rektor/prorektor lub wyznaczona osoba o dużym autorytecie. *Zespół ds. strategii* może składać się z osób, które w niedalekiej przeszłości uczestniczyły w opracowaniach strategicznych na potrzeby uczelni, przedsiębiorstw, miast lub regionów. Osoby te powinny potrafić projektować i wdrażać strategię, przygotować analizy strategiczne oraz powinny się znać na problemach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi podczas przeprowadzania zmian (mogą to być osoby pracujące, współpracujące, luźno związane z uczelnią lub dotychczas niewspółpracujące z nią). W zespole tym powinni być również reprezentanci wszystkich¹ samodzielnych jednostek uczelni (instytutów/wydziałów/działów). Dodatkowo wskazane jest utworzenie Komisji Rektorskiej ds. strategii (zespół ekspercki), złożonej z wybitnych osobistości uczelni, pełniących w przeszłości funkcje rektorskie lub inne kluczowe funkcje. Może ona być głównym ciałem opiniodawczym i kontrolnym dla wyników prac *zespołu* wymienionego wcześniej. Realizatorem prac nad strategią mogą być członkowie i współpracownicy *zespołu ds. strategii* i jednocześnie reprezentanci samodzielnych jednostek organizacyjnych uczelni.

Na tym etapie pracy nad strategią niezwykle istotna jest informacja i skuteczne jej komunikowanie pracownikom. Bardzo popularne (i pomocne) mogą być w tym tzw. sesje strategiczne, podczas których ustalane mogą być poszczególne elementy

¹ Jednocześnie należy wziąć pod uwagę liczebność takiego zespołu – w dużych grupach nie pracuje się dobrze, m.in. trudno jest ustalić termin spotkań, który pasowałby wszystkim, i wypracować kompromis w ustaleniach; stąd może być wskazane odgórne ograniczenie liczby członków zespołu.

strategii rozwoju uczelni. Takich sesji może być kilka, a na każdej z nich można opracować i uzgodnić inną część strategii (na poziomie wydziału, instytutu, zakładu, działu itd.).

Proponuje się, aby prace nad strategią uczelni rozpocząć od:

- planu działań (harmonogram); wyboru sposobu postępowania (w tym czasu prac nad strategią, modelu działania i opcji);
- budżetu (wyrażonego także np. zaangażowaniem pracowników w jednostkach czasowych, a nie tylko finansowo);
- osób pracujących przy tworzeniu strategii (zespołu).

Zaraz po utworzeniu zespołu wskazane jest:

1) opracowanie wizji i misji uczelni, wskazanie obszarów strategicznego działania;

2) przeprowadzenie *strategicznej analizy uczelni* – jej zasobów, umiejętności i zbiorów działań (procesów) tworzących dla niej wartość; wyodrębnienie jej kluczowych kompetencji, opracowanie silnych i słabych stron;

3) przeprowadzenie *strategicznej analizy otoczenia uczelni* – szans, zagrożeń i wyzwań związanych ze środowiskiem/regionem oraz interakcji z innymi podmiotami kooperującymi i konkurującymi (np. *analiza* SWOT i PEST) [Bugaj 2016].

Następne kroki związane mogą być z realizacją/wdrożeniem opracowanej strategii uczelni oraz oceną i kontrolą jej realizacji. Opracowana i wdrożona strategia powinna być cyklicznie monitorowana, aby w zależności od zmian we wnętrzu uczelni lub w otoczeniu możliwa była jej sprawna modyfikacja. W tym rozumieniu strategia jest nie tylko deklaracją prac nad realizacją celów połączonych z obszarami strategicznego działania, ale również swoistym przewodnikiem dotyczących sposobów ich realizacji.

Najbardziej innowacyjne podejście, *proaktywne*, wykorzystywane jest przez kierujących uczelniami, którzy potrafią przewidzieć zmiany w otoczeniu bliższym i dalszym. Rozwój i doskonalenie pracowników są w nim kluczowe, stąd ukierunkowane działania są intensywnie wspierane organizacyjnie, zarówno przez mistrzów (mentorów), jak i przez możliwość korzystania ze szkoleń i kursów zewnętrznych. Kierujący uczelnią wykorzystują różne opinie, raporty i ekspertyzy (w tym np. prognozy makroekonomiczne) do zmian organizacyjnych i wpływania na zmiany w otoczeniu bliższym i dalszym uniwersytetu. Podstawą tego podejścia jest bazowanie na komunikacji, wartościach i kulturze organizacyjnej oraz na rozwoju i doskonaleniu pracowników, którzy w ten sposób wpływają na rozwój uniwersytetu.

5. Zakończenie

Przyczyną niepowodzeń zarządzania strategicznego jest często brak przełożenia wizji i celów na zadania, brak motywacji zespołów i pracowników, brak informacji [Kaleta 2006]. W obszarze związanym z zarządzaniem uczelnią pojawiają się twier-

dzenia, że uczelnie mają często niejasne i trudne do zmierzenia cele, które są różne na poziomie jednostek organizacyjnych (wydziałów) i całej uczelni. Często tworzą wewnętrzną konkurencję, która uniemożliwia realizację strategicznych założeń, choć skutkują one we wszystkich działaniach uczelni (wewnętrznych i zewnętrznych), a szczególnie w budowaniu relacji ze społecznością akademicką i z innymi interesariuszami. Dodatkowo strategia bywa dokumentem bardzo ogólnym, zawierającym cele i zadania trudne do realizacji i niezrozumiałe dla pracowników [Obłój 2009]. „Tylko pozornie strategia to wskazanie drogi przejścia od sytuacji A (obecnej) do sytuacji B (pożądaney). Tak naprawdę, strategia powinna pokazywać mechanizmy wytwarzające sytuację A oraz sposób, w jaki należy je zmienić na mechanizmy wytwarzające sytuację B” [Kozłowski 2015].

Pozytywne podejście do budowania strategii rozwojowej w uczelni, bazujące na jej silnych stronach, zakłada najpierw opracowanie wizji, misji i celów strategicznego działania, a następnie diagnozy stanu i analiz możliwości ich wykonania. W przypadku, kiedy proces ten rozpoczyna diagnoza i analiza SWOT, to kieruje uwagę na luki w istniejącym systemie i powoduje wyjście od ograniczeń uczelni [Kozłowski 2015]. „Nie można skutecznie zbudować strategii uczelni wyższej, która ma zapewnić bardzo wysoki poziom kształcenia i badań naukowych, ale jednocześnie jest masowa i dostępna dla praktycznie każdego studenta (...)” [Obłój 2009].

Proponowana w tekście proaktywna strategia rozwoju uniwersytetu wymaga zaangażowania w proces zarządzania uczelnią wszystkich pracowników. Jej realizacja może skutkować oczekiwanymi zmianami w otoczeniu dalszym i bliższym uczelni, jak również może pozytywnie wpływać na poziom i jakość pracy w uniwersytecie.

Literatura

- Abell D.F., 1993, *Managing with Dual Strategies: Mastering the Present, Preempting the Future*, Free Press, New York.
- Armstrong M., 2010, *Strategiczne Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Bugaj J., 2016, *Analiza strategiczna uczelni – model kryteriów analizy SWOT*, złożony do publikacji, Kongres Zarządzania TNOiK, Warszawa.
- Bugaj J., Szarucki M., 2014, *Identyfikacja kluczowych kompetencji w misji uczelni publicznych*, [w:] Borowiecki R., Jaki A., *Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 281-296.
- Domański J., 2010, *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- duVall M. (red.), 2013, *Modele zarządzania uczelniami w Polsce*, http://www.nauka.gov.pl/g2/original/2013_05/bdfa51cb239812bbeac12dfa59be461c.pdf (25.08.2015).
- Dziedziczak-Foltyn A., 2011, *Strategie uczelniane – antycypacja, translacja czy pseudokonformizacja celów polityki rozwoju szkolnictwa wyższego?*, [w:] Dworak J., Jaworski J. (red.), *Zarządzanie*

- szkołą wyższą. Dylematy i wyzwania*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, tom 14, s. 195-198.
- Ernst&Young, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 2010, *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku* (drugi wariant), Warszawa, https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/59579f9e6efaeac82014d6d5be081ca23.pdf (26.01.2015).
- Jashapara A., 2014, *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kaleta A., 2006, *Bariery i możliwości badania praktyki zarządzania strategicznego*, [w:] Romanowska M., Wachowiak P., *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, s. 41-44.
- Kozłowski J., 2015, *Jak robić strategię?*, przedruk z „Forum Akademickiego”, FA 07-08/2015, <http://obywatelenuki.pl/2015/07/jan-kozlowski-jak-robic-strategie-przedruk/> (25.08.2015).
- KRASP, FRP, 2015, *Program rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 r.*, <http://www.frp.org.pl/?page=publikacje> (25.08.2015).
- Leja K., 2013, *Zarządzanie uczelniami: koncepcje i współczesne wyzwania*, a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Obłój K., 2007, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, wyd. II, PWE, Warszawa.
- Obłój K., 2009, *Znaczenie spójności strategii*, Przegląd Organizacji, 9, s. 2-9.
- Obłój K., 2010, *Pasja strategii*, Przegląd Organizacji, 3.
- Pierścionek Z., 2003, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Polska 2030. Wyzwania dla rozwoju*, 2011, https://www.mpips.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/_public/1_NOWA%20STRONA/Aktualnosci/seniorzy/badania%20aktywne%20starzenie/pl_2030_wyzwania_rozwojowe.pdf Warszawa, (25.07.2015).
- Romanowska M., 2014, *Granice organizacji*, [w:] Romanowska M., Cygler J., *Granice zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa, s. 89-90.
- Rybicki J., 2014, *Geometryczne modele strategii*, Organizacja i Kierowanie, nr 1A/2014(159), s. 193-202.
- Rybkowski R., Bugaj J., 2013, *Zarządzanie jakością kształcenia. Raport z badań*, Uniwersytet Wrocławski-Kraków.
- SGQA, 2015, *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*, https://www.eqar.eu/fileadmin/documents/e4/ESG_-_draft_endoresed_by_BFUG.pdf (15.09.2015).
- Sójka J., 2009, *Zarządzanie strategiczne a idea uniwersytetu*, [w:] Drozdowicz Z. (red.), *Uniwersytety, tradycje-dzień dzisiejszy-przyszłość*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
- Stabryła A., 2000, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków, s. 27-28.
- Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010-20. Projekt środowiskowy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, KRASP, Warszawa.
- Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2020*, http://www.umwd.dolnyslask.pl/fileadmin/user_upload/Rozwoj_regionalny/SRWD/SRWD_2020-final.pdf Wrocław, (25.07.2015).
- Tilles S., 2010, *Jak ocenić strategię firmy*, Harvard Business Review Polska, nr 84.
- Ustawa z dnia 11 lipca 2014 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym oraz niektórych innych ustaw, https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2014_07/5cdc317631f1989503fbeeae3bc99dfc.pdf (24.01.2015).
- Wawak T., 2010, *Innowacyjna projakościowa strategia naprawczo-rozwojowa jednostki organizacyjnej szkoły wyższej – w warunkach nowelizacji ustawy o szkolnictwie wyższym*, [w:] *Innowacyjność i jakość – wyznaczniki sukcesu*, Kłosa Z. (red.), Politechnika Poznańska IMR i PS, Poznań, s. 331-332.

- Wawak T., 2014, *Strategie zarządzania i rozwoju uniwersytetów Krakowa*, [w:] red. Stabryła A., Małkus T., *Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 42-52.
- Whittington R., 1993, *What is Strategy – And Does It Matter?*, Routledge, London.
- Woźnicki J. (red.), 2009, *Polskie Szkolnictwo Wyższe. Stan, uwarunkowania i perspektywy*, KRASP, Warszawa.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2014, *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, Wałbrzych, s. 9-29.
- Znaniecki F., 1997, *Społeczna rola studenta uniwersytetu*, Wydawnictwo Nakom, Poznań.