

Sylwia DZIEDZIC¹,
Katarzyna NOWAK²

ANALIZA I OCENA FORMALNA ORAZ MERYTORYCZNA OPRACOWANEJ „STRATEGII WYDZIAŁU ZARZĄDZANIA I MARKETINGU POLITECHNIKI RZESZOWSKIEJ”

W publikacji dokonano analizy i oceny formalnej oraz merytorycznej „Strategii Wydziału Zarządzania i Marketingu Politechniki Rzeszowskiej”. Część badawcza opracowana została w oparciu o dwie metody: analizę oraz metodę punktacji ważonej.

Słowa kluczowe: ocena formalna strategii, ocena merytoryczna strategii, „Strategia Wydziału Zarządzania i Marketingu Politechniki Rzeszowskiej”

1. WPROWADZENIE

Coraz większa liczba uczelni wyższych zainteresowana jest tworzeniem strategii rozwoju. Myślenie o przyszłości i stawianie sobie kolejnych celów, by osiągnąć doskonałość w uprawianych dziedzinach, a także najwyższą jakość procesów oraz oferowanych usług powoduje podnoszenie konkurencyjności uczelni na coraz bardziej zatłoczonym rynku usług edukacyjnych. Aby jednak realizować aspiracje uczelni, potrzebna jest współpraca ze strony podległych jej jednostek organizacyjnych. Również i one powinny tworzyć strategię rozwoju, zwracając uwagę nie tylko na działania wspomagające realizację strategii całej uczelni, ale także na te pozwalające im na swobodny rozwój oraz realizację własnych aspiracji. Wdrażanie strategii poprzez uczelniane wydziały jest jednak ciągle praktykowane w niewielkim stopniu. Jedną z jednostek organizacyjnych, która zdecydowała się na ten krok, jest Wydział Zarządzania i Marketingu Politechniki Rzeszowskiej.

2. ZASTOSOWANA METODA BADAWCZA

Część badawcza opracowana została w oparciu o dwie metody: analizę porównawczą oraz metodę punktacji ważonej.

W ujęciu analitycznym rzeczywistość oraz wchodzące w jej skład zjawiska i pojęcia złożone są z wielorakich czynników, które występują jednocześnie. Metoda ta pozwala na rozłożenie badanego zjawiska czy pojęcia na części składowe, tak by móc następnie badać każdą część z osobna³.

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

² Mgr Katarzyna Nowak, Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności, Wydział Zarządzania i Marketingu, Politechnika Rzeszowska

³ A. Pytkowski, *Organizacja badań i ocena prac naukowych*, PWN, Warszawa 1985, s. 114.

Analiza preferencji jest z jednym z podejść badawczych, których celem jest kwalifikowanie obiektów w wyznaczonej skali. Efektem tego działania jest hierarchia ważności obiektów. Ich kwalifikowanie wynika z potrzeby ukazania ich udziału i znaczenia w określonej zbiorowości⁴.

Jedną z metod analizy preferencji jest metoda punktacji, polegająca na ocenie poszczególnych obiektów za pomocą punktów przy zastosowaniu ustalonego systemu ich oceniania. W przypadku punktacji ważonej wykorzystuje się zróżnicowanie kryteriów oceny. Następuje ono poprzez przypisanie poszczególnym kryteriom ich wag⁵.

W celu wyliczenia ocen ważonych zastosowano wzór⁶:

$$O_w = \sum_{i=1}^n k_i \times w_i \quad (1)$$

gdzie:

O_w – ocena ważona,

i – kolejne analizowane kryterium oceny,

n – maksymalna liczba analizowanych kryteriów,

k_i – ocena przyznana kryterium „ i ” dla danej polityki jakości,

w_i – waga kryterium „ i ”.

3. ANALIZA PORÓWNAWCZA „STRATEGII WYDZIAŁU” WEDŁUG USTALONYCH KRYTERIÓW⁷

„Strategię Wydziału Zarządzania i Marketingu” przeanalizowano według kryteriów formalnych i merytorycznych. Kryteria te, obejmujące dwa obszary, mają na celu ocenę formalną oraz merytoryczną branych pod uwagę dokumentów. Rezultat analizy „Strategii” ukazano w sposób opisowy.

Oceny formalnej dokonano ze względu na stopień trudności w dotarciu do dokumentu formę, w jakiej jest dostępny, czytelność przekazu, horyzont czasu, jakiego dotyczy, oraz ilość zawartych w nim elementów. Z kolei ocena merytoryczna oparta została o analizę misji, wizji, obszarów działań strategicznych, a także spójności pomiędzy wymienionymi elementami. Zwrócono również uwagę na uwzględnienie w dokumentach takich elementów, jak wskazanie osób odpowiedzialnych za tworzenie czy też koordynację działań strategii, wskazanie terminów realizacji poszczególnych celów, a także sposób oceny efektów osiągniętych w porównaniu z zamierzonymi.

Oceny wyrażające stopień, w jakim strategia spełnia dane kryterium, zostały oparte na sześciostopniowej skali punktacji:

5 – bardzo wysoki,

4 – wysoki,

⁴ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa–Kraków 2000, s. 92.

⁵ Tamże, s. 112–115.

⁶ R. Wolniak, B. Skotnicka, *Dokumentacja systemu zarządzania jakością. Teoria i praktyka*, cz. I, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006, s. 72.

⁷ Analizy strategii Wydziału Zarządzania i Marketingu dokonano na podstawie materiałów dostępnych na stronie internetowej Wydziału pod adresem <http://wzim.portal.prz.edu.pl> (25 IV 2010).

- 3 – średni,
- 2 – niski,
- 1 – bardzo niski,
- 0 – zerowy.

Stopień trudności dotarcia do strategii

„Strategia Wydziału Zarządzania i Marketingu Politechniki Rzeszowskiej” dostępna jest na stronie internetowej Wydziału, pod adresem <http://wzim.portal.prz.edu.pl/>. Na stronie startowej brak jest jakiegokolwiek bezpośredniego odnośnika do dokumentu. Można do niego dotrzeć poprzez zakładkę „Wydział”, gdzie wśród informacji na temat historii Wydziału, jednostek organizacyjnych, dziekanatów, kół naukowych, konkursów na stanowiska pracownicze oraz systemu zarządzania jakością znajduje się także podstrona „Strategia Wydziału Zarządzania i Marketingu”. Ścieżka dostępu do dokumentu jest więc prosta i logicznie uzasadniona. Do „Strategii” można również dotrzeć poprzez funkcję wyszukiwania umieszczoną na stronie głównej Wydziału.

Forma prezentacji dokumentu

„Strategia Wydziału” dostępna jest w postaci tekstu zamieszczonego bezpośrednio na stronie internetowej. Uniemożliwia więc to jego bezpośrednie pobranie i zapisanie na dysku komputera oraz znacznie utrudnia jego dalsze rozpowszechnianie. Plusem zastosowania tego rozwiązania jest to, że dokument znajduje się zawsze w tym samym miejscu, nie ma problemów z jego odnalezieniem, przypadkowym wykasowaniem czy zmianą zawartości. Minusem jest fakt, iż każdorazowa chęć zaznajomienia się z jego treścią wymaga od zainteresowanego dostępu do Internetu.

Czytelność i zrozumiałość strategii

Objętość analizowanego dokumentu jest stosunkowo niewielka. Jego treść bez problemu mieści się na jednej stronie kartki o formacie A4. Sprawia to, że z dokumentem można się szybko zapoznać, a także wywiesić jego tekst w widocznym miejscu, by mogło się z nim zaznajomić szersze grono osób. Dwa główne elementy „Strategii” – misja oraz kierunki działań strategicznych – zostały dobrze wyodrębnione spośród całości poprzez wytłuszczenie czcionki. Również cztery hasła przewodnie misji zostały napisane pogrubionym tekstem oraz odpowiednio wyróżnione z całości poprzez zastosowanie żółtopomarańczowego koloru czcionki. Wielkość liter oraz odstępy między linijkami tekstu i poszczególnymi elementami „Strategii” sprawiają, że charakteryzuje się ona dobrą przejrzystością i czytelnością. „Strategia” została w większej części napisana krótkimi, prostymi zdaniami, jednak i te dłuższe nie sprawiają problemu ze zrozumieniem. Użyte zwroty są w większości znane. Wątpliwość budzi jednak użycie słowa „etos” jako jednego z haseł przewodnich misji. Mimo iż kontekst tego słowa został w dokumencie wyjaśniony, nie można być przekonany, czy jest ono w pełni zrozumiałe dla czytelnika. Również użyty zwrot „sprawiedliwość międzypokoleniowa” budzi zastrzeżenia. Nie jest na tyle powszechny, by mógł zostać użyty w tego typu dokumencie.

Horyzont czasu, dla którego została opracowana strategia

W dokumencie nie znajduje się żadne określenie horyzontu czasu, dla którego strategia została opracowana. Ponieważ jednak dokument „Strategii Wydziału” powinien być zbieżny ze strategią opracowaną dla całej uczelni, można domyślać się, iż „Strategia” opracowana została na dłuższy okres czasu. Dodatkowo dość ogólny charakter sformułowanych kierunków działań strategicznych przyczynia się do tego, że łatwo

wpisze się ona w nowe uwarunkowania otoczenia, bez konieczności wprowadzania większych zmian.

Składniki, zawartość, stopień szczegółowości dokumentu

„Strategia Wydziału Zarządzania i Marketingu Politechniki Rzeszowskiej” jest dokumentem zwięźle sformułowanim. Treść dokumentu została podzielona na dwie główne części, opisujące misję oraz kierunki działań strategicznych. Misja została sformułowana w postaci jednego zdania oraz czterech słów-haseł, mających akcentować najważniejsze dla Wydziału aspekty. Z kolei kierunki działań strategicznych zostały przedstawione w postaci pięciu punktów wyznaczających te obszary, które Wydział pragnie doskonalić.

Misja Wydziału

Opis misji został podzielony na dwie części. Pierwsza z nich – w postaci zdania wprowadzającego – wskazuje na dwie główne funkcje Wydziału. Pierwszą jest kształcenie absolwentów, którzy spełniać będą wymogi stawiane przez współczesny rynek pracy, a posiadana przez nich wiedza ogólna i specjalistyczna będzie dobrze utrwalona. Funkcja druga Wydziału polega na podejmowaniu prac naukowych wpływających na zrównoważony rozwój nie tylko regionu czy kraju, ale także świata. Druga część misji to cztery słowa przewodnie: etos, kreatywność, odpowiedzialność i nowoczesność. „Etos”, jako zbiór jasno określonych ideałów realizowanych i obowiązujących w danej społeczności, zwraca uwagę na to, iż działalność Wydziału w zakresie kształcenia i prac naukowych oparta jest na postawach przyjętych ogólnie za wzorcowe, na bezinteresownym poszukiwaniu prawdy, bezkompromisowości w jej przekazywaniu oraz na obronie ideałów. Drugie hasło nawiązujące do misji Wydziału to „kreatywność”. Istotną funkcją, jaką powinna pełnić każda jednostka uczelni (mająca bezpośredni kontakt i wpływ na studentów), jest promowanie wśród studentów takich postaw, jak proinnowacyjność, twórcze rozwiązywanie wszelkich problemów, a także umiejętność samodzielnego przyswajania wiedzy i poszerzania horyzontów. Z kolei kreatywność w odniesieniu do prowadzonych na Wydziale prac naukowych to łamanie wszelkich schematów, a także przywiązywanie wagi do aktywnego, kreatywnego i oryginalnego rozwiązywania bieżących problemów oraz umiejętność zapobiegania przyszłym. Poprzez „odpowiedzialność” w procesie kształcenia oraz w prowadzeniu wszelkich prac naukowych czy badawczych, Wydział przywiązuje dużą wagę do działania w myśl powszechnie uznanych norm zawodowych oraz etycznych, zwracając uwagę na zachowanie tzw. sprawiedliwości międzypokoleniowej. Ostatnie hasło nawiązujące do misji Wydziału to „nowoczesność” – niezmiennie istotna w dzisiejszych czasach, głównie ze względu na konieczność ciągłego nadążania za postępem. Wydział Zarządzania i Marketingu zdaje sobie sprawę z wiodącej pozycji, jaką zajmuje w regionie, oraz dąży do jej utrzymania, przywiązując wagę do nowoczesności ośrodka naukowego i dydaktycznego. Ścisły związek pomiędzy procesem kształcenia a prowadzonymi pracami badawczymi i naukowymi sprzyjać ma jak najpełniejszemu i najefektywniejszemu wykorzystaniu potencjału Wydziału.

Misję Wydziału przeanalizowano pod kątem oferowanych usług, pełnionych funkcji i określenia klienta:

- usługa: kształcenie, praca naukowa,

- funkcje: kształcenie absolwentów, praca naukowa na rzecz zrównoważonego rozwoju regionu, kraju i świata, funkcjonowanie według wzorcowych postaw, obrona ideałów, bezinteresowne poszukiwanie prawdy oraz bezkompromisowe jej przekazywanie, kształtowanie proinnowacyjnych postaw, twórczego myślenia i rozwiązywania problemów, przestrzeganie norm zawodowych i etycznych,
- klient: student.

Wizja Wydziału

Dokument nie zawiera wizji Wydziału. Jeśli zważyć jednak strategiczny charakter tego elementu, powinien on znaleźć się w dokumencie, wskazując między innymi, jak Wydział widzi siebie w przyszłości, jaką zajmuje pozycję wśród konkurencji.

Obszary działań, których dotyczą cele strategiczne

Dokument zawiera pięć kierunków działań strategicznych, które wyznaczył sobie Wydział. Dotyczą one takich obszarów, jak:

1. Kształcenie. Poprzez bieżącą aktualizację kierunków, specjalności oraz programów kształcenia Wydział pragnie wyposażyć studenta w unikatowe, cenne kwalifikacje, podnosząc jego konkurencyjność na współczesnym rynku pracy.

2. Rozwój kadry naukowo-dydaktycznej. Działania podejmowane w ramach tego obszaru wspierają pracowników w podnoszeniu kwalifikacji poprzez uzyskiwanie kolejnych stopni i tytułów naukowych, a także w poszerzaniu wiedzy poprzez aktywne uczestnictwo w konferencjach, seminariach oraz wymianie naukowej.

3. Szeroko rozumiana współpraca – zarówno krajowa, jak i międzynarodowa (choć z tekstu „Strategii” wnioskować można, że dotyczy ona również regionu). Kierunek ten mówi o partnerstwie z ośrodkami naukowymi, szkołami średnimi, przedsiębiorstwami, administracją publiczną, a także organizacjami pozarządowymi, realizowanym poprzez wspólne prowadzenie prac badawczych i dydaktycznych. Współpraca ta obejmuje także rozwiązywanie wszelkich problemów na tle społecznym, gospodarczym oraz ekologicznym.

4. Działalność naukowo-badawcza. Wydział Zarządzania i Marketingu dąży do uzyskania praw, które umożliwią mu nadawanie stopni naukowych doktora oraz doktora habilitowanego w dyscyplinie naukowej, jaką jest ekonomia, w zakresie nauk o zarządzaniu.

5. Zarządzanie. Kierunkiem działań strategicznych jest ciągłe doskonalenie wewnętrznego systemu zapewnienia jakości procesu kształcenia. Celem tego działania jest uzyskanie jak największej efektywności.

Spójność pomiędzy misją i wizją a celami

Praktycznie wszystkie kierunki działań zostały sformułowane w zgodności z treścią misji. Pierwszy, mówiący o stałej aktualizacji kierunków, specjalności oraz programów kształcenia, wpisuje się w sformułowanie misji dotyczące takiego kształcenia absolwentów, by ci spełniali wszelkie wymogi stawiane przez współczesny rynek pracy. Drugi kierunek działań, dotyczący rozwoju kadry naukowo-dydaktycznej, znajduje swoje odzwierciedlenie w dążeniu Wydziału do przekazania studentom dobrze ugruntowanej wiedzy ogólnej, i specjalistycznej, związanemu z „głoszonym” etosem, bezinteresownym poszukiwaniem prawdy, a także z odpowiedzialnością za proces kształcenia oraz prowadzone badania. Współpraca krajowa i zagraniczna przyczynia się do ukazanego w misji dążenia do zrównoważonego rozwoju regionu, kraju i świata. Czwarty kierunek

działań, dotyczący uzyskania praw do nadawania stopni naukowych doktora i doktora habilitowanego w zakresie nauk o zarządzaniu, jest ściśle związany z zamiarem utrzymania przez Wydział wiodącej pozycji w regionie, jako ośrodka naukowego i dydaktycznego cechującego się nowoczesnością, a także z podkreślaną odpowiedzialnością. Jedynie ostatni strategiczny kierunek, wskazujący na stałe doskonalenie wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia, nie znajduje swojego odzwierciedlenia w misji Wydziału.

Wskazanie koordynatora działań, osób odpowiedzialnych za tworzenie strategii, jej realizację i ocenę wyników

W całej „Strategii” brak jest jakichkolwiek odniesień do osób, które ją tworzyły bądź też są odpowiedzialne za jej realizację. Nie wskazano również sposobu oceny realizacji działań ani osób za to odpowiedzialnych.

Wskazanie konkretnych terminów realizacji poszczególnych celów

Kierunki działań strategicznych zostały sformułowane w taki sposób, iż ukazują ciągłe dążenie do aktualizacji oferty w zakresie kształcenia, rozwoju kadry oraz współpracy z podmiotami zewnętrznymi, a także ciągłe doskonalenie wewnętrznego systemu zapewnienia jakości. Nie posiadają więc żadnego horyzontu czasowego, a ich realizacja odbywać się będzie na bieżąco. O ile brak konkretnych terminów realizacji dla czterech kierunków działań jest w pełni zrozumiały, to wątpliwości budzi to w przypadku działań na rzecz uzyskania praw do nadawania stopni naukowych doktora i doktora habilitowanego. Temu kierunkowi działania można przypisać konkretny termin realizacji, który przyczyniłby się do lepszej oceny stopnia jego realizacji.

Określenie sposobu oceniania realizacji strategii

„Strategia” nie zawiera informacji dotyczących sposobu, w jaki oceniana będzie realizacja założonych kierunków działania. Ze względu jednak na charakter tego dokumentu powinny zostać określone wskaźniki, które ułatwią porównanie zamierzonych efektów z tym, co dotychczas udało się konkretnymi działaniami osiągnąć.

4. PODSUMOWANIE

Na podstawie tak przeprowadzonej analizy dokonano oceny poszczególnych kryteriów. Aby dokonać łącznej oceny analizowanej strategii, konieczne stało się przyporządkowanie wszystkim kryteriom wag ukazujących, w jakim stopniu dany element strategii wpływa na jego całościową ocenę. Następnie obliczono średnią ważoną dla wydziałowego dokumentu. Rezultat obliczeń przedstawiono w tabeli 1.

Ocena ważona „Strategii Wydziału” osiągnęła wynik 2,14. Pozytywnie na jego wartość w głównej mierze wpłynęły takie czynniki, jak dostęp do dokumentu, zrozumiałość zawartych w nim treści oraz obszary działań strategicznych spójne z dobrze sformułowaną misją. Brak niektórych elementów w dokumencie – a co za tym idzie, przypisanie im oceny 0 – wpłynęły na to, iż ogólna ocena ważona „Strategii” kształtuje się na dosyć niskim poziomie.

W „Strategii” nie został przede wszystkim ukazany horyzont czasu, dla którego została opracowana. Nie wiadomo więc, czy przewidziana została dla dłuższego, czy dla krótszego okresu czasu. Z tego względu trudno jest odnieść się także do kierunków działań strategicznych Wydziału w celu określenia ich ambitności i wykonalności w danym czasie. W „Strategii” brakuje również takiego elementu jak wizja. Należy

zauważyć, że jest to dość istotny czynnik wpływający na skuteczność realizacji strategii. Nie wiedząc, dokąd dana jednostka zmierza i co chce osiągnąć, trudno określić racjonalność podjętych działań. Pod „Strategią Wydziału” nie podpisała się żadna osoba. Czytelnik nie wie więc, kto ją tworzył, bądź też przez kogo została zatwierdzona. Brak jakichkolwiek terminów realizacji w „Strategii”, w jej tytule, czy też w informacjach zawartych na stronie internetowej Wydziału, powoduje, że nie wiadomo, jakiego okresu czasu ona dotyczy. Z tego tytułu znacznie utrudniona jest także ocena realizacji zarówno poszczególnych działań, jak i całej „Strategii”.

Tabela 1. Ocena ważona „Strategii Wydziału Zarządzania i Marketingu”

	Kryterium	Waga	Ocena	Ocena ważona
formalne	Dostęp do dokumentu	0,08	4	0,32
	Forma dokumentu	0,02	3	0,06
	Czytelność, zrozumiałość	0,05	4	0,20
	Horyzont czasu	0,08	0	0
	Składniki	0,05	2	0,10
merytoryczne	Misja	0,13	4	0,52
	Wizja	0,13	0	0
	Obszary działań strategicznych	0,18	3	0,54
	Spójność między misją i wizją a celami	0,10	4	0,40
	Odpowiedzialność osób	0,06	0	0
	Terminy realizacji działań	0,06	0	0
	Sposób oceny realizacji strategii	0,06	0	0
	Średnia ważona			2,14

Źródło: Opracowanie własne.

Wszelkie wskazówki zamieszczone w niniejszej publikacji, jeśli zostaną uwzględnione przez osoby odpowiedzialne za aktualizację zapisów „Strategii Wydziału Zarządzania i Marketingu Politechniki Rzeszowskiej”, mogą przyczynić się w znacznej mierze do zwiększenia skuteczności jej realizacji.

LITERATURA

- [1] Pytkowski, A., *Organizacja badań i ocena prac naukowych*, PWN, Warszawa 1985
- [2] Stabryła, A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa–Kraków 2000
- [3] „Strategia Wydziału Zarządzania i Marketingu”, <http://wzim.portal.prz.edu.pl>
- [4] Wolniak, R.; Skotnicka, B., *Dokumentacja systemu zarządzania jakością. Teoria i praktyka*, cz. I, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006

**THE ANALYSIS AND FORMAL AS WELL AS FACTUAL ASSESSMENT FOR
CREATED STRATEGY OF DEVELOPMENT AT THE FACULTY OF
MANAGEMENT AND MARKETING AT RZESZÓW UNIVERSITY OF
TECHNOLOGY**

In the paper there was presented analysis as well as formal and factual assessment for created Strategy of Development at the Faculty of Management and Marketing at Rzeszow University of Technology. The research part of this article was prepared upon the basis of two following methods: analysis and the method of waged scores.

Key words: formal assessment for strategy, factual assessment for strategy, Strategy of Development at the Faculty of Management and Marketing at Rzeszów University of Technology