

Hubert Witczak, copyright, Poznań grudzień 2008r

O niektórych zagadnieniach kształtowania strategii uniwersytetu (na przykładzie uniwersytetu ekonomicznego)

Wprowadzenie

Uniwersytety istnieją w Europie od XI wieku. Współczesny rozwój nauk prowadzi do rozszerzenia i pogłębienia pól badawczych (różnorodność i różnicowanie). Rośnie silne i zmienne zapotrzebowanie na wiedzę na poziomie wyższym, wszak mówimy o społeczeństwie wiedzy. Wzrost różnorodności (rodzajów, gatunków, dziedzin) i zróżnicowania (odmienności w ramach rodzajów, gatunków i dziedzin) ma swoje oczywiste uzasadnienie ale i konsekwencje. Jedną z nich jest narastająca trudność opanowania coraz bardziej złożonego gmachu poznania, aksjologii i decydowania o przedmiocie procesów naukowych. Podobne procesy występują w naukach ścisłych, przyrodniczych, humanistycznych i społecznych oraz na stykach między nimi. Naturalnym więc zapotrzebowaniem i tendencją jest dążenie do syntezy dorobku nauki, nadające mu spójność i porządek, a zatem całościowość. Taki paradygmat próbowała tworzyć na początku XX wieku teoria systemów (L. von Bertalanffy), zaś z jego końcem – konsiliencja w ujęciu E.O. Wilsona.

Do nauk społecznych, zajmujących się systemami społecznymi, zaliczamy ekonomię i nauki o zarządzaniu. Problemy ekonomii i zarządzania dotyczą zagadnień odpowiadających specyfice, okolicznościom i zmienności działania systemów społecznych. Stąd używa się odpowiednio terminów: 1) „ekonomia” i „nauki ekonomiczne” bądź „nauki o ekonomii”; 2) nauki o zarządzaniu” i „nauka o zarządzaniu”. Obydwie nauki absorbują także wiedzę ze wszystkich obszarów współczesnej klasyfikacji nauk (ścisłych, przyrodniczych, humanistycznych i społecznych), odwołują się do rozmaitych doktryn i współzależności między systemami społecznymi i ich turbulentnym otoczeniem.

Idea i legitymizacja kategorii uczelni wyższych nazwanych „uniwersytetem ekonomicznym” ma więc podwójny sens. Uniwersytet ekonomiczny to uczelnia zapewniająca kształtowanie wachlarza wyspecjalizowanych aktywności naukowo-dydaktycznych, jak również ich uniwersalizację. Przyspieszenie rozwoju społeczeństw, w tym innowacyjności i znaczenia wiedzy, przynosi rozwój konkurencyjności również na obszarze uczelni. Muszą one sobie poradzić z problemem tożsamości i kierunku działalności oraz reagowania wobec zmian, w tym zmian innych uczelni.

Powyższe problemy należą do domeny strategii każdego systemu społecznego, tutaj uczelni. To właśnie strategia odpowiada na pytania o rolę i miejsce oraz prowadzenie uczelni w horyzoncie strategicznym. Im lepsza strategia, tym prawdopodobieństwo sukcesu wyższe. Dobra strategia cechuje się wysokim i adekwatnym potencjałem kategorialnym (rodzajowym – np. odróżnia się od taktyki), profesjonalizmem, strategicznym ugruntowaniem diagnostycznym, konieczną elastycznością, unikatowością, sterowalnością i sprawnością. Uniwersytet ekonomiczny (dalej: ue) jest nową kategorią uczelni wyższych w Polsce, zatem problem strategii tej kategorii uczelni jest nadal otwarty.

Pytanie brzmi: jak podejść do kształtowania strategii uniwersytetu ekonomicznego jako kategorii. Poniżej przedstawiam wybrane sugestie w tej dziedzinie.

I. Doktryna strategiczna uniwersytetu ekonomicznego

1. Doktryna powinna zwierać świadome założenia a priori: poznawcze, aksjologiczne i normatywne, przyjęte przez stratega, ze wskazaniem ich źródeł, w nawiązaniu do czasu i przestrzeni, dotyczące wszystkich głównych składników strategii (dobrze byłoby je krótko spisać, aby stworzyć podzielany grunt do budowy planu strategicznego i prowadzenia strategii).

2. Zagadnienia, które rozstrzyga doktryna strategiczna, powinny być podjęte na podstawie woli stratega, niemniej częściowo mogą być rezultatem równoległe zainicjowanego diagnozowania strategicznego; do tych zagadnień należą np.:

a) Definicja strategii, jej miejsce i rola w wprowadzeniu uczelni w ogóle oraz ue, a także zasady prowadzenia strategii

- np. zdefiniowanie: rozróżnienie strategii od polityki, taktyki i działań operacyjnych; czy strategia ma być raczej przewodnikiem prowadzenia ue, czy rodzajem planu działalności na najwyższym poziomie hierarchii planów, itp.;

- zdefiniowanie (wraz z uzasadnieniem) horyzontu strategicznego, rozumianego jako oznaczenie domeny działań w czasie (T) i przestrzeni (P), [razem czasoprzestrzeń – TP; tu zakłada się próbnie $(TP)_0 = 2008r$]

- dla systemów w zależności od wielkości i zmienności otoczenia, etc., horyzont strategiczny musi być współwyznaczony przez zestaw wybranych (przyjętych) czynników, rzutujących na powodzenie (np. specyfika cykli inwestycyjnych w branży; szybkość dyfuzji innowacji w branży; zmiany demograficzne, itp);

- domena ue to rozstrzygnięcie bazowego strategicznego portfolio w kilku układach, np. 1) dziedzin i dyscyplin naukowych (ekonomia? zarządzanie? towaroznawstwo? inne? (jakie?); 2) specjalizacji/universalizacji uniwersyteckiej w ekonomii; badań i kształcenia dla samowiedzy i/lub dla potrzeb rynku pracy; 3) co to są branża i rynek dla ue, etc;

- sądzę, że horyzont T dla prognozy otoczenia (może być co najmniej trojaki: 1) odpowiadający marzeniom strategicznym, będących wyrazem woli pracowników ue – np. około 8 – 12 lat; 2) wiążący marzenia z diagnozą strategiczną (mieszany – częściowy grunt analityczny) – około 4 do 10 lat; zweryfikowany i oparty wyłącznie na diagnozie strategicznej (marzenia musiałyby ustąpić racjonalizacji) – około 2 – 6 lat;

- sądzę, że horyzont T dla diagnozy potencjału wnętrza ue powinien wynosić 3-5 lat wstecz od $(TP)_0$;

- sądzę, że horyzont przestrzeni P powinien definiować wstępnie zakres aktywności przestrzennej ue, np.: w regionie? Polsce? UE? i świecie?

- prowadzenie strategii to jest ciągły proces z udziałem rozmaitych interesariuszy, a nie tylko plan strategiczny, chociaż jest konieczny

- zatem strategia powinna kształtować ue, łącząc plany z ich realizacją, co nakłada na stratega obowiązek określenia implementacji oraz nadzoru i kontroli;

- metoda prowadzenia strategii może być tylko diagnostyczna, ale na podstawie diagnozy strategicznej, która różni się od innych diagnoz; podstawą planowania strategii nie może być zatem wyłącznie metoda prognostyczna;

- rozróżnienie między wartościami i celami, misją i wizją; i in.

b) definicja ue jako całości i kategorii instytucji oraz jego stosunki z otoczeniem (miejsce, rola), jako całości, np.

- czym są uczelnie w ogóle, czym jest uniwersytet, czym jest uniwersytet ekonomiczny;

c) Nadrzędne, trwałe i nienaruszalne wartości ogólne i danego ue; jakie? czy w ogóle są takie? Do tych wartości nawiąże się formułując wartości strategiczne

- kluczem jest ustalenie stosunku ue do wartości użytkowych, nadwyżki ekonomicznej (zysku),

- inne: dydaktyka wyłącznie dla rynku pracy (konsekwencja – uniwersytet zawodowy), czy także, i na ile, dla samowiedzy, ciekawości świata (konsekwencja – uniwersytet właściwy)?

- co jest źródłem dydaktyki i na ile (parytety): badania naukowe? „nauczenie się” materiału wykładanego z książek? posiadanie praktyki i doświadczenia biznesowego? inne – jakie?
- d) stosunek do ograniczeń – na przykład prawnych: „co nie jest zabronione – jest dozwolone”? inny – jaki? w diagnozie dobrze byłoby takie ograniczenia sztywne (których nie można naruszyć) zidentyfikować i opisać;
- e) stosunek do kluczowych zmiennych gry; na przykład: 1) „będziemy agresywni wobec kandydatów na studentów i każda metoda jest dobra, aby ich pozyskać”; 2) „jesteśmy bardziej nastawieni na zażartą walkę konkurencyjną, niż kooperacje pozytywną i alianse”, itp.
- f) dla budowy planu strategicznego nie można założyć *a priori*, że ue ma dobrą pozycję naukowo – dydaktyczną; strategiczna pozycja naukowo-dydaktyczna ue może być oceniona jako dobra wyłącznie *a posteriori* – po diagnozie strategicznej, jest to jeden z kluczowych kanonów zarządzania strategicznego;
- g) oczywiście definicja i zawartość oraz rola doktryny także muszą być w doktrynie określone (metadoktryna) – co oznacza, w skrajnym wypadku, że może jej nie być; ja sądzę, że ona jest konieczna.
- h) założenie typu strategii – np. agresywna, i in. To wiąże się z innymi rozstrzygnięciami doktrynalnymi, takimi jak skłonność do ryzyka, ponoszenia odpowiedzialności; działania indywidualnego/we wspólnocie, i in.

II. Ustalenie próbnych kryteriów diagnozowania strategicznego.

Określa następujące trzy zbiory, które w rezultacie diagnozy strategicznej zostaną zweryfikowane (utrzymane, obniżone, podwyższone, zmienione). To daje podstawy do rozpoznania i ocen własnego potencjału wewnętrznego i potencjału otoczenia oraz relacji między nimi (sytuacja strategiczna; pozycja strategiczna). Bez tego nie jest możliwe profesjonalne diagnozowanie strategiczne.

1. Oznaczenie treści misji, wizji i celów strategicznych w przyjętym horyzoncie strategicznym dla ue jako całości (dążenie strategiczne)
 - a) misja i wizja muszą mieć określone komponenty,
 - b) cele strategiczne powinny być profesjonalnie określone.
2. Oznaczenie treści zmiennych zdolności do konkurowania w horyzoncie strategicznym, to jest odpowiada się na pytanie: jakie zmienne zdolności do konkurowania w horyzoncie przyszłości i o jakich charakterystykach zapewnią sukces konkurencyjny w branży?
3. Oznaczenie kategorii kluczowych interesariuszy, zmiennych i treści ich satysfakcji w horyzoncie strategicznym, czyli odpowiada się na pytanie: jakiego rodzaju satysfakcji muszę udzielić obecnym i przyszłym interesariuszom aby chcieli być ze mną i preferować mnie przed innymi uczelniami?

III. Wykonanie diagnozy strategicznej przy zastosowaniu ustalonych wcześniej, próbnych kryteriów oceny

1. Ustalenie kluczowych ograniczeń sztywnych, różnego rodzaju, w tym prawnych.
2. Wykonanie diagnozy strategicznego potencjału wewnętrznego, w horyzoncie domeny, przestrzeni i czasu od 2004 do 2008r, oraz – jeśli zauważa się tendencje wewnętrzne, które przeniosą się w przyszłość – diagnozuje się takie zmienne prognostycznie, np. do 2010, czy jeszcze dłużej;
3. Wykonanie diagnozy strategicznego potencjału zewnętrznego, w horyzoncie domeny, przestrzeni i czasu od 2008 do 2020r, oraz – jeśli zauważa się tendencje zewnętrzne, które mają korzenie w przeszłości – diagnozuje się takie zmienne historycznie, np. do 2005r, czy jeszcze dłużej wstecz;

4. Ustala i ocenia się pozycję strategiczną i perspektywę strategiczną (między optymistyczną i pesymistyczną), w tym kluczowe problemy strategicznego rozwoju w horyzoncie strategicznym;

5. Dokonuje się weryfikacji doktryny strategicznej, ograniczeń strategicznych oraz próbnych misji, wizji i celów strategicznych; i in.;

6. Formułuje się zalecenia dla podjęcia planowania strategicznego, w tym stosunek do ryzyka.

IV. Planowanie strategiczne

Należy je wykonać na podstawie założeń planowania, wynikających z kompromisu między wolą i aspiracjami pracowników ue, a wnioskami i rekomendacjami diagnozy strategicznej.

Plan powinien zawierać:

1. Decyzję (tu już wybór, koniec dyskusji) o wartościach nadrzędnych, doktrynie strategicznej i systemie władzy zapewniającej kontrolę nad sytuacją strategiczną.

2. Misję, wizję i cele strategiczne (MWC).

3. Oznaczenie kluczowych klientów, potrzeb zaspokajanych oraz rynków, na których będziemy konkurować (macierze) na poziomie całości ue.

4. Kluczowe procesy strategiczne (portfolio procesów, parytety i powiązania między nimi) oraz ich powiązania z MWC (macierze), np.:

- a) kształcenie studentów na poziomie wyższym,
- b) wychowywanie studentów (?),
- c) prowadzenie badań naukowych,
- d) upowszechnianie wiedzy,
- e) wspieranie interesowne/bezinteresowne gospodarki i innych podmiotów,
- f) odpowiedzialność publiczna,
- g) inne (jakie?).

5. Kluczowe rozstrzygnięcia ustrojowe, strukturalne i instytucjonalne.

6. Kluczowe zasoby, potencjał i ich alokację między wartości, cele, procesy, jednostki organizacyjne i społeczne.

7. Układ społeczny wspierający zamierzenia strategiczne.

8. Zasady implementacji planu działania.

9. Zasady zarządzania zmianami strategii.

10. Zasady nadzoru i kontroli strategicznej.

11. Badanie wykonalności planu, a w tym:

- a) wykonalność pozaekonomiczna,
- b) wykonalność ekonomiczna, w tym badanie prognozy bilansów i budżetów; zysków i strat; przepływów gotówki; wartości ue; stóp zwrotu z inwestycji; analizę prognozy rentowności; analizy wrażliwości; inne analizy sprawności,
- c) wykonalność strategii przez pryzmat interesariuszy,
- d) zasady zarządzania ryzykiem.

V. Kontynuacja i zmiany strategii

1. Zasady ciągłości/zmian strategii (aktualizacja/korekty/redefiniowanie/zmiany skokowe).

2. Zasady kształtowania stabilności (nieciągłość; przełomy/załamania; turbulencje; kryzysy/katastrofy).

3. Inne

VI. Przykłady założeń konstrukcji możliwych narzędzi

1. Stosunek całości ue i portfolio dziedzin aktywności do kluczowych wartości: nadwyżki ekonomicznej i użyteczności (tu: ustalenie zasady kształtowania proporcji)

Tabela 1

Kluczowe wartości Dziedziny aktywności	Wyłącznie dla nadwyżka ekonomicznej (NE - zysku), %	Wyłącznie dla użyteczności (WU), %	Strategiczne dostosowanie NE i WU (strategic fit - %)	Elastyczny mix NE i WU w zależności o d sytuacji, %
1. Nauka			1. Np 10NE/90WU	
2. Dydaktyka			1. Np 30NE/70 WU	
3. Wychowywanie		1. 100		
4. Upowszechnianie wiedzy		1. 100		
5. Konsulting	1. 100			
6. Wspieranie nieodpłatne otoczenia		1. 100		
7. Odpowiedzialność publiczna		1. 100		
8. Całość ue				

Źródło: opracowanie własne

2. Rozwój parytetu portfolio dyscyplin naukowych (%) w latach (np. budżet dydaktyczny w EUR /1 studenta)

Tabela 2

Lata	2008	2012	2016	2020
Ekonomia	x/100			
Zarządzania	y/100			
Towaroznawstwo	z/100			
Inne	a/100			
Razem	100/100			

Źródło: opracowanie własne

3. Macierz dziedziny aktywności/użyteczność w latach (np. alokacja nakładów budżetowych ogółem na dziedzinę lub nakładów budżetowych na wybraną jednostkę odniesienia)

Tabela 3

Przeznaczenie aktywności Dziedzina aktywności	Samowiedza	Kształcenie	Rynek (dla wartości użytkowej lub dla biznesu)	Publiczność	Wybrani interesariusze, w tym przyroda
1. Nauka					
2. Dydaktyka	wartość wiedzy dla wiedzy (ciekawość świata, etc.)	metadydaktyka – rozwijanie własnego potencjału dydaktycznego	wartość użytkowa absolwenta dla rynku pracy	Nie?	Nie?
3. Wychowywanie	Tak, dla filozofii dobrej roboty i ogólnohumanistycznych	Tak, dla sprawności dydaktyki	Tak	Nie?	Nie?

	wartości				
4. Upowszechnianie wiedzy	Tak	Nie	Nie	Tak	Tak
5. Konsulting	Nie	Nie	Konsulting biznesowy dla rynku	Konsulting biznesowy dla samorządów i państwa	Konsulting biznesowy dla wybranych interesariuszy
6. Wspieranie nieodpłatne otoczenia	Tak	Tak	Nie	Tak	Tak
7. Odpowiedzialność publiczna	Nie?	Nie?	Nie?	Tak	Tak

Źródło: opracowanie własne

4. Wstęp do macierzy cele/procesy

Tabela 4

Cele w horyzoncie strategicznym	Cele 2008r		Cele w horyzoncie strategicznym (marzenie strategiczne 2020r)	
	Nazwa rzeczy oczekiwanych w rezultacie procesu	Stany poszczególnych rzeczy	Nazwa rzeczy oczekiwanych w rezultacie procesu	Stany poszczególnych rzeczy
Procesy				
1. Kształcenie studentów na poziomie wyższym	<p>1. Potencjał normatywny absolwentów</p> <p>2. Potencjał konkurencyjny absolwentów</p>	<p>1. Potencjał normatywny</p> <p>a) wiedza nominalna</p> <ul style="list-style-type: none"> • cechy i parametry <p>b) umiejętności</p> <ul style="list-style-type: none"> • cechy i parametry <p>c) doświadczenie</p> <ul style="list-style-type: none"> • cechy i parametry <p>d) osobowość</p> <ul style="list-style-type: none"> • cechy i parametry <p>2. potencjał konkurencyjny</p> <p>a) stosunek potencjału normatywnego do wiodącej uczelni UE</p> <ul style="list-style-type: none"> • cechy i parametry <p>b) stosunek potencjału normatywnego do wiodącej uczelni w kraju</p>		

		<ul style="list-style-type: none"> • cechy i parametry <p>c) Potencjał siły pracy absolwentów</p> <ul style="list-style-type: none"> • liczba absolwentów u zatrudnionych na czołowych pozycjach zawodowych w kraju do adekwatnej liczby konkurentów <p>3. Potencjał międzyokresowy, np.</p> <p>a) stosunek 1a/2004 (%)</p> <p>b) stosunek 1a/2020 (%)</p>		
	3. Potencjał międzyokresowy absolwentów			
	4. Inne (jakie?)			
2. Wychowywanie studentów (?)	1. Absolwent	<p>1. Poziom świadomości etyczny, moralny, społeczny</p> <p>a) cechy, parametry</p> <p>2. Poziom zachowań, jak wyżej</p> <p>a) cechy, parametry</p> <p>3. Inne?</p>		
3. Prowadzenie badań naukowych	<p>1. Rezultaty poznawcze</p> <p>a) dziedziny, działania badawcze</p> <p>2. Rezultaty aksjologiczne</p> <p>a) dziedziny, działania badawcze</p> <p>3. Rezultaty normatywno-postulatywne</p>	<p>1. Cechy i parametry</p> <p>2. Cechy i parametry</p> <p>3. Cechy i parametry</p>		

	(modele, koncepcje, itp.) a) dziedziny, działania badawcze			
	4. Rezultaty normatywno-wdrożeniowe (nauka stosowana) a) dziedziny, działania badawcze	4. Cechy i parametry		
4. Upowszechnianie wiedzy				
5. Wspieranie interesowne/bezinteresowne gospodarki i innych podmiotów				
6. Odpowiedzialność publiczna				
7. Inne (jakie?)				

Źródło: opracowanie własne

5. Macierz udziału procesów w latach w kwotach bezwzględnych (mln EUR) lub % nakładów budżetowych ogółem

Tabela 5

	2004	2008	2012	2016	2020	2008/2012
1. Kształcenie studentów na poziomie wyższym		x				
2. Wychowywanie studentów (?)		y				
3. Prowadzenie badań naukowych		z				
4. Upowszechnianie wiedzy		a				
5. Wspieranie interesowne/bezinteresowne gospodarki i innych podmiotów		b				
6. Odpowiedzialność publiczna		c				
7. Inne (jakie?)		d				
8. Ogółem budżet ue		100%				

Źródło: opracowane własne

VII. Podsumowanie

Sugestie te stanowią zaledwie wstępne i ograniczone przyczynki do kształtowania strategii uniwersytetu. Należy pamiętać, że zupełna strategia usytuowana jest w otoczeniu polityki uniwersytetu oraz rozwijana taktycznie i operacyjnie. Kategorie te posiadają własne, różne od strategii, horyzonty aktywności w danej dziedzinie i sytuacji. Przypominam także, że strategia nie jest planem strategicznym. Ten ostatni jest ważnym, ale tylko składnikiem strategii, rozumianej jako wyspecjalizowane zogniskowanie uwagi, ale odnoszące się do całego działania, rodzaju aktywności (tu: prowadzenie uniwersytetu). W konsekwencji strategia nie może być traktowana: 1) jako odświętny dokument, „wyprodukowany” z jakiegoś powodu, leżący następnie dostojnie na półce; 2) jako fetysz planowanej przyszłości

uniwersytetu, nienaruszalny bez kataklizmu typu „trzęsienie ziemi”; 3) jako biznes plan, drobiazgowo określający dokąd i na jakich zasadach zmierzamy; itp.

Strategia jest natomiast ciągłym, kroczącym rodzajem specyficznie zogniskowanej uwagi w prowadzeniu uniwersytetu: 1) na otwartym, rozmytym i zmiennym polu strategicznym (tożsamość, domena strategiczna); 2) wobec zmian w zachowaniach innych podmiotów oraz przedmiotowo traktowanego wnętrza i otoczenia uniwersytetu; 3) z zamiarem kształtowania kierunku działalności i osiągnięć, dla pożądaných wartości. Innymi słowy, dziś przyjęty i uchwalony plan strategiczny już jutro i pojutrze, codziennie, musi być konsekwentnie realizowany, nieustannie badany ze względu na wykonalność oraz korygowany i zmieniany, jeśli celowe jest uniknięcie zagrożeń i wykorzystanie szans. W takim ujęciu strategię rozpoczyna się tylko raz, robi się ją stale, po prostu się ją posiada (plan) i realizuje (wykonanie) oraz zmienia (proaktywnie/reaktywnie; stopniowo/skokowo, itp.).

Niektórzy mówią, że nie ma czegoś takiego jak strategia, potrzebny jest przywódca, który wie co zrobić i potrafi to, razem z innymi, urzeczywistnić. Tak, tylko że to też jest rodzaj strategii. W dzisiejszym świecie nauki takie podejście jest nieadekwatne i zbyt ryzykowne, z uwagi na złożoność nauki, rozległość jej skutków oraz ryzyko niesprawności.