

**Szymon Cyfert, Jakub Jasiczak, Cezary Kochalski**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

---

## **BARIERY INICJACJI PROCESU ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W UCZELNI PUBLICZNEJ\***

---

**Streszczenie:** Celem opracowania było rozpoznanie sytuacji w zakresie barier uruchomienia procesu zarządzania strategicznego w uczelniach publicznych w Polsce. Wyniki przeprowadzonych badań wykazały, że główną barierą uruchomienia procesu zarządzania strategicznego w uczelniach publicznych jest opór pracowników przed zmianami. Wśród uczelni opracowujących strategię bardzo istotną barierą są ograniczone zasoby finansowe.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie strategiczne, uczelnie publiczne, proces zarządzania strategicznego, bariery inicjacji procesu zarządzania strategicznego, zarządzanie zmianami.

### **1. Uwagi ogólne**

Procesowi zarządzania strategicznego towarzyszą bariery związane z uruchomieniem procesu, a także pojawiające się w trakcie formułowania i wdrażania strategii. Przedmiotem opracowania są bariery powstające na etapie inicjowania prac nad strategiami w publicznych szkołach wyższych w Polsce. Od właściwej identyfikacji tych barier zależy w istotnym stopniu powodzenie implementacji strategii w uczelniach publicznych w Polsce.

Celem opracowania jest rozpoznanie sytuacji w zakresie barier uruchomienia procesu zarządzania strategicznego w uczelniach publicznych w Polsce. Osiągnięcie celu wymagało identyfikacji barier, a następnie przeprowadzenia ich analizy pod kątem wskazania, które z barier są najistotniejsze na etapie inicjowania formułowania strategii w rozpatrywanych uczelniach<sup>1</sup>.

---

\* Praca naukowa finansowana ze środków budżetowych na naukę w latach 2009-2011 jako projekt badawczy N N115 008337.

<sup>1</sup> Przedstawione w opracowaniu badania stanowią fragment realizacji projektu badawczego zmierzającego do opracowania modelu budowania i wdrażania strategii rozwoju w publicznych szkołach wyższych w Polsce. Ze względu na to, że projekt badawczy jest nadal w trakcie realizacji, prezentowane w opracowaniu wyniki badań należy traktować jako wstępne.

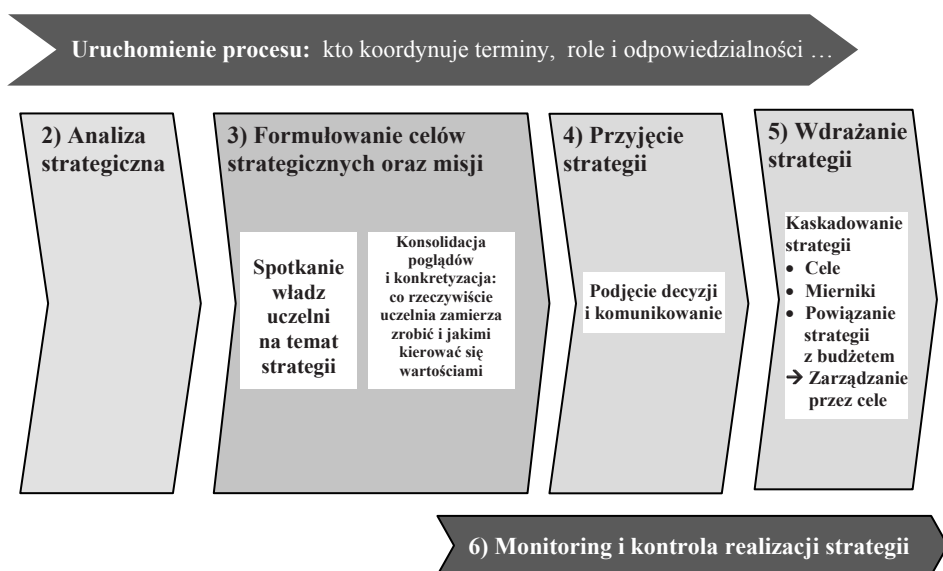
## 2. Uzasadnienie podjęcia tematu i stan wiedzy o problemie

Badania nad procesami zarządzania w publicznych szkołach wyższych mają, jak dotąd, charakter badań teoretycznych, a nadto nie zasadzają się w dostatecznym stopniu na dorobku teorii zarządzania strategicznego. W rozważaniach dominują trzy nurty. Pierwszy odnosi się do zarządzania uczelniami w ramach koncepcji zarządzania wiedzą [Leja 2006], drugi do zarządzania jakością w szkole wyższej [Wójcicka 1998; Woźnicki 1999], trzeci jest związany z koncepcją zarządzania marketingowego [Dietl 2004]. Nie ma natomiast badań odnoszących się *stricte* do projektowania i wdrażania strategii, w tym odnoszących się do analizy uwarunkowań projektowania i wdrażania strategii.

Stan dotychczasowej wiedzy w zakresie projektowania i wdrażania strategii w publicznych szkołach wyższych jest dalece niewystarczający w stosunku do potrzeb i oczekiwań zarówno samych uczelni, jak i ich interesariuszy. Wyniki postępowania badawczego prezentowane w opracowaniu mają doprowadzić do rozpoznania sytuacji w zakresie barier towarzyszących uruchomieniu procesu zarządzania strategicznego w uczelni publicznej. O ile dorobek zarządzania strategicznego w odniesieniu do przedsiębiorstw komercyjnych jest całkiem bogaty w tym aspekcie, o tyle w odniesieniu do publicznych szkół wyższych można mówić wręcz o braku wiedzy. Brakuje opracowań popartych badaniami, które wskazywałyby na bariery uruchamiania procesu zarządzania strategicznego w praktyce zarządzania publicznymi szkołami wyższymi.

Zagadnienie podjęte w opracowaniu jest o tyle ważne, o ile kluczową sprawą dla uczelni publicznych staje się obecnie poprawa jakości zarządzania, które powinno mieć charakter zarządzania strategicznego. Uczelnie publiczne muszą mieć dobrze opracowaną strategię rozwoju, którą będą w stanie następnie skutecznie realizować, co wiąże się z wprowadzaniem zmian strategicznych w odniesieniu do badań naukowych, dydaktyki, relacji z otoczeniem oraz samego funkcjonowania uczelni. Tylko wtedy będą w stanie odpowiedzieć na wyzwania rynku, który charakteryzuje się wzrastającym poziomem konkurencyjności. W otoczeniu bliższym krytycznym czynnikiem zmian staje się presja wywierana przez uczelnie niepubliczne, natomiast w otoczeniu dalszym – procesy zachodzące w sferze regulacyjnej, które są związane z proponowanymi zmianami odnoszącymi się do sposobów finansowania działalności naukowej i dydaktycznej oraz procesy demograficzne, które są powiązane ze wzrastającym poziomem nasycenia rynku edukacyjnego usługami i zjawiskiem niżu demograficznego.

Proces zarządzania strategicznego obejmuje analizę strategiczną, formułowanie strategii, wdrażanie strategii, monitoring oraz kontrolę realizacji strategii. Jest to zatem proces bardzo złożony, wymagający dużej determinacji, konsekwencji i fachowości. Można przypuszczać, że część barier uruchamiania procesu zarządzania strategicznego w uczelni publicznej wynika z samej charakterystyki tego procesu i obawy przed nim. Uruchomienie procesu zarządzania strategicznego oraz sam jego przebieg w publicznej szkole wyższej przedstawiono w ujęciu graficznym na rys. 1.



**Rys. 1.** Uruchomienie i przebieg procesu zarządzania strategicznego w publicznej szkole wyższej

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 1 dowodzi, że proces zarządzania strategicznego w uczelni publicznej jest skomplikowany. Do pewnego stopnia może to tłumaczyć, dlaczego tylko nieliczne publiczne szkoły wyższe w Polsce mają prawidłowo sformułowane strategie, a jeszcze mniejszy odsetek publicznych szkół wyższych w prawidłowy sposób je wdraża i rzeczywiście realizuje. Trzeba ponadto pamiętać, że uczelnie publiczne są organizacjami *non-profit* i działają w tzw. formule samorządowej. Wiele publicznych szkół wyższych, z racji swojego profilu naukowo-dydaktycznego, może także nie dysponować odpowiednimi zasobami kadry zarządczej przygotowanej do zarządzania opartego na strategii. Uczelnie publiczne w Polsce nie mają jednak wyboru – jeśli chcą przetrwać i skutecznie konkurować na rynku badań naukowych i usług edukacyjnych, to muszą umieć sobie radzić z tym barierami i zacząć realizować procesy formułowania i implementacji strategii.

Brak odpowiedniego wsparcia publicznych szkół wyższych, w efekcie którego zwiększyłaby się ich skłonność do formułowania i wdrażania strategii, może doprowadzić do ugruntowania istniejącej sytuacji, w której publiczne szkoły wyższe, ze względu na brak kompetencji, nie będą podejmować działań związanych z uruchamianiem procesu zarządzania strategicznego. W opinii autorów zajęcie się barierami wdrażania zarządzania strategicznego w uczelniach publicznych jest taką próbą w wymiarze naukowym.

### 3. Przegląd możliwych barier wdrażania zarządzania strategicznego w uczelni publicznej

Bariery pojawiające się na etapie inicjacji mają najczęściej charakter uwarunkowań wewnętrznych, co oznacza, że uczelnia ma możliwość ich aktywnej kontroli, jak też może podejmować działania pozwalające na eliminację ich niekorzystnego wpływu.

Bariery pojawiające się na etapie inicjacji procesu zarządzania strategicznego można przypisać do trzech kategorii:

a) barier systemowych, wynikających z niewłaściwie ukształtowanego systemu zarządzania w uczelni;

b) barier ludzkich, związanych z niewłaściwymi postawami ludzkimi w uczelni bądź z niewykształceniem przez uczelnię pewnych, pożądanых z punktu odniesienia procesu inicjacji strategii, kompetencji;

c) barier zasobowych, będących konsekwencją braku dysponowania przez uczelnię odpowiednimi zasobami (przy czym z tej kategorii wyłączone są zasoby ludzkie).

W grupie barier systemowych można wyróżnić:

- Brak zdefiniowanej wizji rozwoju uczelni. Z czysto formalnego punktu widzenia wizja rozwoju jest opracowywana na etapie formułowania strategii, jednakże podejmując działania projektowe, zespół opracowujący strategię musi wiedzieć, w jakim kierunku będzie zmierzał i na podstawie jakich kryteriów będzie dokonywał oceny alternatywnych wyborów strategicznych. Brak wyraźnie określonej wizji rozwoju może skutkować, z jednej strony, niewłaściwie zdefiniowanym zakresem przedmiotowym, podmiotowym, czasowym oraz przestrzennym przedsięwzięcia związanego z opracowaniem strategii rozwoju, z drugiej zaś, nie pozwoli na wybór właściwego paradygmatu projektowania.
- niesprawny system komunikacji wewnętrznej. Powodzenie procesu zarządzania strategicznego zależy przede wszystkim od zaangażowania w proces formułowania, wdrażania i kontroli strategii kluczowych pracowników. Zaangażowanie tych pracowników warunkowane jest zapewnieniem im dostępu do odpowiednich informacji odnoszących się zarówno do koncepcji projektu, jak i do ocen wnętrza i otoczenia. Próba włączenia pracowników w proces zarządzania strategicznego dopiero po zaprojektowaniu i przyjęciu strategii może doprowadzić do odrzucenia przez nich projektu strategii. Pracownicy mogą się poczuć niedowartościowani, a narastające wątpliwości i obawy co do zakresu i głębokości wdrażania strategii mogą doprowadzić do podważania zasadności wdrożenia i do niepowodzenia całego procesu.

W grupie barier ludzkich można wyróżnić trzy zmienne:

- Opór pracowników wobec zmian. Każda zmiana oznacza naruszenie istniejącego porządku rzeczy, co z perspektywy pracownika przekłada się na konieczność przeformułowania zarówno dotychczasowych postaw, jak i zmiany dotychczasowych sposobów działania. Jeżeli dokonując oceny szans i zagrożeń wynikają-

cych z przeformułowania strategii pracownik uzna, że przeważają te ostatnie, to będzie on dążył do odrzucenia nowego modelu funkcjonowania organizacji, nawet jeśli model ten będzie korzystny z punktu widzenia organizacji. Proces monitorowania i oceny poziomu szans i zagrożeń realizowany jest w sposób ciągły w procesie zarządzania strategicznego, co oznacza, że rozpoczyna się na etapie inicjacji, a kończy na etapie procesu kontroli i monitorowania strategii.

- Brak kompetencji w procesie formułowania strategii. Proces zarządzania strategicznego wymaga konieczności posiadania przez uczelnię (a w zasadzie przez zatrudnionych w niej pracowników) odpowiednich kompetencji, związanych z realizacją działań analizy, formułowania, wdrażania i kontroli strategii. Albo szkoła wyższa wykształci te kompetencje i będzie je posiadała w swoim wnętrzu (w takiej sytuacji proces zarządzania strategicznego będzie realizowany w oparciu o zaangażowanie pracowników organizacji), albo uczelnia takich kompetencji nie będzie posiadała, co wymusi konieczność zaangażowania zewnętrznych ekspertów. Brak posiadania odpowiednich kompetencji może zniechęcać organizację do inicjacji procesu zarządzania strategicznego. Organizacja może się obawiać utraty kontroli nad procesami, które z jej perspektywy są niezwykle istotne, a których, ze względu na brak specjalistycznej wiedzy, nie będzie w stanie nadzorować.
- Brak wsparcia ze strony władz. Niezależnie od tego, kto jest nieformalnym inicjatorem procesu zarządzania strategicznego w szkole wyższej, odpowiedzialność za formalną inicjację leży w gestii władz uczelni. Jeżeli impuls uruchamiający proces zarządzania strategicznego pojawi się na najniższych szczeblach hierarchicznych, a władze uczelni nie zaangażują się w przedsięwzięcie, to projekt już na etapie inicjacji zakończy się niepowodzeniem. Odpowiedzialność władz uczelni za przebieg procesu zarządzania strategicznego nie rozpoczyna się dopiero na etapie formułowania strategii szkoły wyższej. Władze powinny uczestniczyć w całym procesie zarządzania strategicznego, począwszy od definiowania zakresu projektu i określania formalnych struktur zespołu projektowego, poprzez proces analiz strategicznych, formułowania i wdrażania strategii, skończywszy na działaniach związanych z monitorowaniem i kontrolą strategiczną. Zaangażowanie naczelnego kierownictwa, z jednej strony, zabezpiecza proces zarządzania strategicznego przed niewłaściwym zdefiniowaniem zakresu działań, z drugiej zaś, dowartościowuje przedsięwzięcie projektowe (i w konsekwencji dowartościowuje pracowników uczestniczących w projekcie).
- Nadmierne obciążenie pracowników bieżącymi obowiązkami. Działania związane z realizacją procesu zarządzania strategicznego wymagają od członków zespołu projektowego znacznego zaangażowania. Traktowanie projektu jako mało istotnego i drugorzędnego doprowadzi do deprecjacji jego wyników, które nie będą we właściwy sposób opisywały pożądanego systemu celów strategicznych. Jeżeli szkoła wyższa nie jest w stanie zapewnić uczestnikom zespołu projektowego ograniczenia ich zaangażowania w bieżące funkcjonowanie organizacji, prawdopodobieństwo sukcesu przedsięwzięcia jest stosunkowo niskie.

Główna bariera w grupie barier zasobowych to:

- Ograniczone zasoby finansowe. Proces zarządzania strategicznego z czysto teoretycznego punktu widzenia może zostać przeprowadzony bez konieczności ponoszenia nakładów finansowych, jednakże w praktyce jest zawsze związany z koniecznością poniesienia kosztów, które z perspektywy szkoły wyższej powinny być traktowane w kategoriach inwestycji. Koszty te wynikają z konieczności zmotywowania pracowników zaangażowanych w proces zarządzania strategicznego, pozyskania zasobów niezbędnych do realizacji strategii bądź z konieczności pozbycia się zbędnych zasobów. Działania te z perspektywy krótkiego okresu skutkują tylko i wyłącznie ponoszeniem kosztów, jednakże w długim okresie ich realizacja może się przełożyć na konkretne wyniki osiągnięte przez szkołę wyższą. Jeżeli szkoła wyższa nie analizuje działań z perspektywy długiego okresu, to konieczność ponoszenia tych nakładów może, przy braku odpowiednich środków finansowych, stanowić istotną barierę w procesie inicjacji strategii.

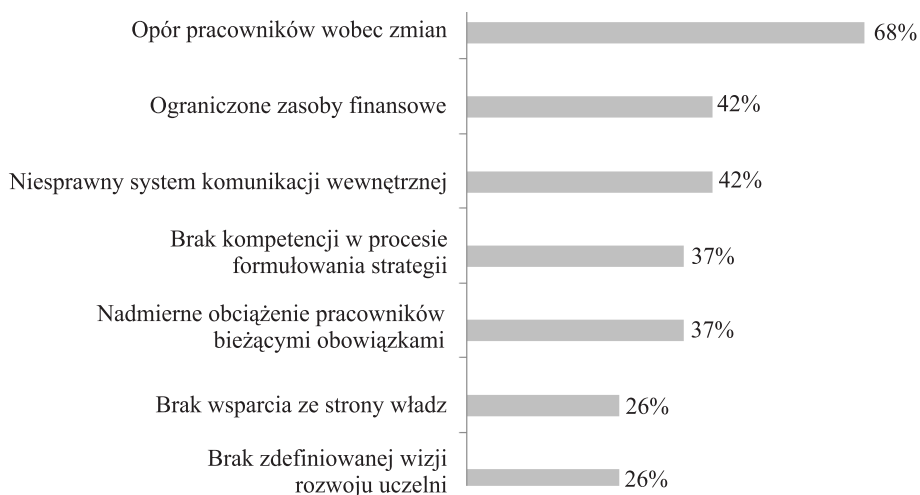
#### **4. Wyniki badania nad barierami uruchomienia procesu zarządzania strategicznego w publicznych uczelniach w Polsce i ich interpretacja**

Badaniem ankietowym objęto 19 publicznych szkół wyższych w Polsce, a wśród nich: uniwersytety (5), państwowe wyższe szkoły zawodowe (4), politechniki (2), uczelnie ekonomiczne (2), uczelnie medyczne (2), uczelnie wojskowe (2), uczelnię rolniczą oraz akademię sztuk pięknych. Spośród rozpatrywanych uczelni 11 miało opracowaną strategię rozwoju, 7 było w trakcie opracowywania, a jedna nie miała strategii (planuje opracowanie strategii).

W badaniu została wykorzystana technika CASI (*Computer-Assisted Self-administered Interviewing*), w której respondent samodzielnie wypełnia elektroniczną wersję kwestionariusza ankiety dostępnego *on-line*. Osoby udzielające odpowiedzi zostały wyznaczone przez rektorów poszczególnych uczelni. Najczęściej byli to przewodniczący zespołu opracowującego strategię lub jego członkowie, a w niektórych wypadkach przedstawiciele władz uczelni odpowiedzialni za strategię.

Wyniki badania ankietowego odnoszącego się do barier, jakie może napotkać inicjatywa uruchomienia procesu zarządzania strategicznego w rozpatrywanych uczelniach publicznych w Polsce, przedstawiono na rys. 2.

Wyniki ankiety przedstawione na rys. 2 wskazują, że spośród barier uruchomienia procesu zarządzania strategicznego najwięcej uczelni publicznych objętych badaniem wskazało na opór pracowników przed zmianami (68%). Ograniczone zasoby finansowe (42%) oraz niesprawny system komunikacji wewnętrznej (42%) to kolejne bariery wskazywane najczęściej przez rozpatrywane uczelnie. W dalszej kolejności uplasowały się (uzyskując po 37% wskazań): brak kompetencji w procesie formułowania strategii oraz nadmierne obciążenie pracowników bieżącymi obowiązkami. Na



Odpowiedzi nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mogli wybrać więcej niż jedną opcję odpowiedzi.

**Rys. 2.** Bariery uruchomienia procesu zarządzania strategicznego w uczelniach publicznych

Źródło: opracowanie własne.

ostatnim miejscu pod względem wskazań przez badane uczelnie są: brak wsparcia ze strony władz oraz brak zdefiniowanej wizji rozwoju uczelni.

Ze względu na to, że wśród uczelni objętych badaniem są zarówno szkoły wyższe mające opracowane strategie, jak i będące w trakcie ich opracowywania, w tab. 1 przedstawiono wyniki ankiety dla uczelni objętych badaniem z podziałem na dwie takie grupy.

**Tabela 1.** Wskazania dla uczelni publicznych mających oraz opracowujących strategie

Uczelnie mające strategie	Bariery	Uczelnie opracowujące strategie
82%	Opór pracowników wobec zmian	57%
18%	Ograniczone zasoby finansowe	71%
55%	Niesprawny system komunikacji wewnętrznej	29%
45%	Brak kompetencji w procesie formułowania strategii	29%
27%	Nadmierne obciążenie pracowników bieżącymi obowiązkami	57%
27%	Brak wsparcia ze strony władz	29%
36%	Brak zdefiniowanej wizji rozwoju uczelni	14%

Źródło: opracowanie własne.

Dane tab. 1 potwierdzają, że wyniki ankiety w odniesieniu do uczelni publicznych mających strategię oraz opracowujących strategię są różne. Nadto nie można uznać, że pokrywają się z wynikami zbiorczymi uwzględniającymi wskazania obu grup uczelni łącznie. Z danych tab. 1 wynika, że uczelnie mające opracowane strategię najczęściej wskazują opór pracowników wobec zmian, natomiast opracowujące strategię – ograniczone zasoby finansowe. Mając na względzie, że opór pracowników wobec zmian wśród uczelni opracowujących strategię jest drugą najczęściej wskazywaną barierą inicjowania wdrażania podejścia strategicznego, za istotne spostrzeżenie należy uznać, że wśród uczelni mających opracowaną strategię, w przeciwieństwie do „będących w trakcie”, ograniczone zasoby finansowe nie są istotną barierą. Przyczyną takiej sytuacji może być to, że uczelnie mające opracowaną strategię rozpoczęły uruchomienie procesu zarządzania strategicznego w czasie, gdy dostępne (wolne) zasoby finansowe uczelni publicznych były większe w porównaniu z obecną sytuacją. Trzeba w tym miejscu dodać, że wdrożenie podejścia strategicznego w uczelniach publicznych nierzadko wymaga korzystania z usług firm zewnętrznych w zakresie doradztwa, a nadto wielu inwestycji (np. w infrastrukturę informatyczną), co związane jest z koniecznością poniesienia nakładów finansowych. Taką argumentację wzmacniają wyniki ankiety, z której wynika, że brak kompetencji w odniesieniu do procesu formułowania strategii jest istotną barierą dla uczelni mających opracowane strategię.

Dane tab. 1 wskazują, że uczelnie mające strategię zwracają uwagę bardziej na bariery wynikające z posiadanych doświadczeń, które zdobyły już po przejściu przez główne etapy procesu zarządzania strategicznego. Z kolei uczelnie opracowujące strategię akcentują bariery ujawniające się przy formułowaniu strategii.

## 5. Uwagi końcowe

W opracowaniu rozpoznano sytuację w zakresie barier uruchomienia procesu zarządzania strategicznego w 19 uczelniach publicznych w Polsce. Przed przystąpieniem do badania w wymiarze empirycznym zidentyfikowano od strony teoretycznej bariery pojawiające się na etapie inicjacji procesu formułowania i wdrażania strategii w uczelni publicznej. Bariery pojawiające się na etapie inicjacji procesu zarządzania strategicznego podzielono na systemowe, ludzkie oraz zasobowe. Wyniki przeprowadzonych badań ankietowych wykazały, że spośród barier uruchomienia procesu zarządzania strategicznego najwięcej uczelni publicznych wskazuje na opór pracowników przed zmianami. Stwierdzono także, że wśród uczelni opracowujących strategię bardzo istotną barierą są ograniczone zasoby finansowe.



## Literatura

- Dietl J., *Czy potrzebne jest zarządzanie marketingowe w szkolnictwie wyższym*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 2.
- Leja K., *Uniwersytet tradycyjny – przedsiębiorczy – oparty na wiedzy*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2006, nr 28.
- Woźnicki J. (red.), *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1999.
- Wójcicka M., *Zapewnianie jakości kształcenia. Wprowadzenie do samooceny*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1998.

### **BARRIERS OF SETTING ON MOTIONS THE PROCESS OF STRATEGIC MANAGEMENT IN PUBLIC SCHOOLS OF HIGHER EDUCATION**

**Summary:** The main objective of the paper is to assess the situation in the context of barriers to set in motion the process of strategic management in Polish public schools of higher education. As a result of research, it has been proven that the main barrier is the reluctance of employees to implement changes. Very important barriers among schools being in the middle of formulating the strategy are limited financial resources.