

**STRATEGIA ROZWOJU  
WYDZIAŁU NAUK EKONOMICZNYCH  
POLITECHNIKI KOSZALIŃSKIEJ  
NA LATA 2014-2020**

Opracowanie Strategii  
prof. dr. hab. inż. Sychalskiego Grzegorza

Konsultacja:  
Kolegium Dziekańskie  
pod przewodnictwem prof. dr. hab. inż. Sychalskiego Grzegorza  
w składzie:

prof. dr hab. Michał Jasiulewicz  
dr Agnieszka Jakubowska  
dr Anna Rosa

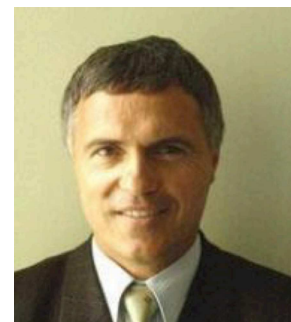
zespół do opracowania założeń strategii:  
dr Marcin Olkiewicz  
dr Jacek Borzyszkowski  
dr Patrycjusz Zarębski

Strategia zatwierdzona  
Uchwałą Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych Nr 103/2014 z dnia 24.10.2014 r.

## SPIS TREŚCI

SŁOWO WSTĘPNE .....	4
DETERMINANTY STRATEGII .....	5
DIAGNOZA ZASOBÓW .....	7
ANALIZA SWOT .....	10
WIZJA .....	12
MISJA.....	13
CELE STRATEGICZNE .....	14
PROGRAMY OPERACYJNO-TAKTYCZNE .....	17
<i>Kapitał ludzki</i> .....	17
<i>System informacyjno-decyzyjny</i> .....	18
STRUKTURA ORGANIZACYJNA.....	20
PODSUMOWANIE.....	21

## SŁOWO WSTĘPNE



W toku rozwoju cywilizacyjnego społeczeństwa utworzyły instytucje edukacyjne, aby dać szansę zrozumienia otaczającej nas rzeczywistości. Początkowo ich bazą naukową była filozofia wyjaśniająca rolę człowieka i jego zadania, ale z czasem uniwersytety przekształciły się w szkoły kształcące specjalistów i techników niezbędnych w rozwoju społeczno-gospodarczym.

Współczesne uczelnie wyższe utrzymują dualizm systemu edukacyjnego i obok wiedzy i koncepcji naukowych przedstawiają zasady funkcjonowania mechanizmów i uczą umiejętności. Przygotowują w ten sposób wykwalifikowanych pracowników dla przedsiębiorców i instytucji publicznych realizując idee wykształcenia powszechnego. Z drugiej strony prowadzą działalność naukową wyjaśniając procesy przyrodnicze, techniczne czy społeczne i rekomendując ich doskonalenie.

Takie zadania realizuje również Politechnika Koszalińska – jedyna taka instytucja w województwie zachodniopomorskim. Kształci studentów na kierunkach technicznych, ekonomicznych, humanistycznych i artystycznych. Jest zatem faktycznym uniwersytetem lokalnym oddziałującym na cały region i kształtującym jego rozwój.

Samodzielnymi jednostkami Politechniki Koszalińskiej są Wydziały i Instytut prowadzące działalność dydaktyczną, badawczą, upowszechnieniową i organizacyjną.

Jedną z nich jest Wydział Nauk Ekonomicznych, który realizuje proces kształcenia od 1993 roku początkowo w formie *zarządzania i marketingu*, a następnie w zakresie szeroko rozumianej dziedziny nauk ekonomicznych. Jest to jednostka rozwijająca się wraz z całą uczelnią w oparciu o swój potencjał intelektualny, materialny i w ramach uwarunkowań systemowych i organizacyjnych.

Według nowoczesnych koncepcji nauki organizacji i zarządzania<sup>1</sup> podmioty publiczne finansowane głównie ze środków budżetu Państwa powinny być zarządzane zgodnie z modelem strategicznym, który zawiera:

1. Misję organizacji kształtowaną przez podstawy prawne i politykę edukacyjną państwa.
2. Wizję, czyli cel generalny instytucji pokazujący jej obraz w przyszłości.
3. Strategiczne cele rozwojowe służące osiągnięciu wizji.
4. Zasoby organizacyjno-finansowe niezbędne do funkcjonowania.
5. Mechanizmy sprawcze powiązania zasobów w realizacji celów (procedury, kierownictwo, relacje).

Strategia jest wynikiem diagnozy sytuacji bieżącej organizacji i opiera się na uwarunkowaniach otoczenia bliższego i dalszego, które wyznaczają kierunki jej rozwoju.

Konstrukcja niniejszych założeń strategicznych ma charakter dedukcyjno-empiryczny i jest rezultatem doświadczeń zarządczych kolegium dziekańskiego WNE oraz uproszczonej analizy SWOT przeprowadzonej wśród pracowników WNE i studentów.

<sup>1</sup> K. Obój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.

## DETERMINANTY STRATEGII

Wydział Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej kształtuje swój rozwój w systemie zarządzania strategicznego w formule organizacji uczącej się w oparciu o demokratyczne procedury kierowania. Istnieje przy tym szereg czynników zewnętrznych i wewnętrznych determinujących możliwości rozwojowe. Do najważniejszych należą:

1. **Otoczenie prawne.** Wielokrotnie nowelizowana ustawa o szkolnictwie wyższym formułuje bezpośrednie zasady funkcjonowania Wydziału przede wszystkim w zakresie procesu kształcenia. Niższe akty prawne takie jak Statut Politechniki, Regulamin Studiów uszczegóławiają te regulacje. W zakresie działalności naukowej obowiązujący akt prawny stanowi ustawa o finansowaniu nauki. W innych obszarach kierownictwo musi uwzględniać prawo pracy, prawo zamówień publicznych czy ustawę o finansach publicznych.

2. **Otoczenie instytucjonalne.** Wydział wchodzi w skład struktury organizacyjnej uczelni, która posiada osobowość prawną i podejmuje decyzje o zatrudnieniu czy finansowaniu działalności swoich jednostek. Decyzje Rektora, Senatu, Kanclerza i Kwestora są obowiązujące wszystkich pracowników w sferze otoczenia bliższego. W otoczeniu dalszym jest Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Polska Komisja Akredytacyjna, Centralna Komisja ds. Tytułów i Stopni Naukowych, Rada Główna Szkolnictwa Wyższego i Komitet Ewaluacji Jednostek Naukowych. Wszystkie te podmioty wyznaczają reguły działania uczelni oraz wydziałów oraz kontrolują ich funkcjonowanie. W dobie globalizacji obok instytucji krajowych coraz większą rolę odgrywać będą podmioty ponadnarodowe finansujące naukę czy procesy kształcenia.

3. **Uwarunkowania ekonomiczne.** Poziom finansowania nauki i szkolnictwa wyższego kształtuje warunki finansowe nauczycieli akademickich i pracowników administracyjnych. Jest też wyznacznikiem możliwości rozwoju naukowego i jakości infrastruktury technicznej uczelni. Obok środków publicznych edukację i badania mogą finansować podmioty prywatne, ale w tym zakresie w Polsce sytuacja jest trudna i praktycznie uczelnie publiczne zależne są od wydatków agencji rządowych (NCBiR, NCN) i ponadnarodowych (Komisja Europejska). Dotacja dydaktyczna jest natomiast efektem decyzji polityki budżetowej państwa.

4. **Potrzeby systemu gospodarczego.** Politechnika Koszalińska i Wydział Nauk Ekonomicznych kształcą specjalistów dla przedsiębiorstw i instytucji regionu i muszą odczytywać rzeczywiste potrzeby lokalnego rynku pracy. Pozostając w stałym kontakcie z pracodawcami należy modyfikować programy kształcenia i treści edukacyjne. Jednocześnie naukowcy Wydziału powinni podejmować takie tematy badawcze, które odpowiadają rzeczywistym problemom przedsiębiorców czy podmiotów samorządu terytorialnego. Co więcej Wydział może także kształtować potrzeby badawcze gospodarki, podpowiadając rozwiązania innowacyjne i rekomendując decyzje prorozwojowe.

5. **Zasoby intelektualne.** Kapitał ludzki, organizacyjny, strukturalny oraz relacje z otoczeniem to podstawowe aktywa każdej organizacji uczącej się i ewoluującej w rozwoju strategicznym. Dla instytucji szkolnictwa wyższego wykształcenie, wiedza, umiejętności i doświadczenie pracowników to determinanty normalnego funkcjonowania. Na tej bazie tworzy się kultura organizacyjna, powstaje wyższa jakość kapitału społecznego i buduje się zewnętrzny obraz (marka) organizacji<sup>2</sup>.

6. **Sprawność zarządzania.** Dla rozwoju instytucji obok zasobów materialnych, finansowych i intelektualnych niezbędne jest sprawne podejmowanie decyzji i konsekwencja w ich realizacji. Wymaga to z jednej strony umiejętności kierowniczych kadry zarządzającej, a z drugiej strony skutecznych mechanizmów kierowania o charakterze formalnym i merytorycznym. Efektywność zarządzania można poprawić poprzez wdrożenie systemu informacyjno-decyzyjnego na przykład w standardzie zarządzania jakością (ISO) lub drogą precyzyjnego monitorowania całego procesu kierowniczego od planowania poprzez organizowanie, motywowanie aż do kontrolowania.

Na determinanty strategii należy spojrzeć w aspekcie długookresowym co oznacza, że istotne dla Wydziału są procesy demograficzne obserwowane w kraju i regionie, które wpłyną na liczbę potencjalnych kandydatów.

Zmienia się też polityka wobec uczelni publicznych, które mają kształcić przez całe życie, łączyć w procesie dydaktycznym różne dyscypliny naukowe i wykorzystywać nowoczesne technologie (e-learning), ponadto:

- ustabilizuje się sytuacja finansowa studentów, którzy nie będą musieli płacić za drugi kierunek studiów;
- dojdzie do uwłaszczenia naukowców na własności intelektualnej powstałej w wyniku ich działalności badawczej;
- obok studiów o profilu akademickim pojawią się formy kształcenia praktycznego ze znacznym udziałem zajęć zawodowych;
- pojawią się nowe możliwości integrowania jednostek podstawowych uczelni dla wspólnego występowania o fundusze badawcze.

Wszystkie wymienione czynniki oddziałują w mniejszym lub większym stopniu na założenia strategii rozwoju Wydziału Nauk Ekonomicznych i modyfikują jej realizację. W zarządzaniu strategicznym obok konsekwencji realizacyjnej konieczne jest elastyczne dostosowywanie zachowań organizacji do zmian otoczenia dalszego i bliższego. W tym kontekście Wydział musi implementować szereg rozwiązań Strategii Politechniki Koszalińskiej, gdyż rozwój uczelni stanowi bezpośredni impuls zmian jednostek podstawowych.

---

<sup>2</sup> A. Szałkowski (red.): *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.

## DIAGNOZA ZASOBÓW

Przygotowując strategię rozwoju należy zidentyfikować posiadane zasoby materialne, finansowe i intelektualne, gdyż rozwój organizacji zależy od ilości i jakości tych kapitałów. Wydział Nauk Ekonomicznych jest w ramach majątku Politechniki użytkownikiem bazy dydaktyczno-biurowej o łącznej powierzchni około 6 000 metrów kwadratowych. Obok sal wykładowych i ćwiczeniowych na ten zasób składają się laboratoria komputerowe i pracownie specjalistyczne. W budynku zlokalizowano ponadto: czytelnię, punkt kserograficzny oraz zaplecze gastronomiczne. Wydział jest współużytkownikiem audytorium zdolnym pomieścić 380 osób. W tej auli wykładowej organizowane są konferencje i seminaria naukowe. Obiekt dydaktyczny przy ulicy Kwiatkowskiego jest przystosowany do przyjęcia osób niepełnosprawnych, zlikwidowano bowiem wszystkie bariery architektoniczne a transfer po kondygnacjach zapewniają cztery windy. Studenci i pracownicy Wydziału mogą korzystać także z innych obiektów i urządzeń Politechniki Koszalińskiej. Są to między innymi: biblioteka główna, domy studenckie, bary akademickie, hala widowiskowo-sportowa, klub studencki, infrastruktura laboratoryjna i systemy informatyczne. Tak rozwinięta baza dydaktyczno-naukowa nie ogranicza potencjału rozwojowego a raczej wspiera aktywność dydaktyczną, naukową i organizacyjną studentów i pracowników.

Wydział Nauk Ekonomicznych prowadzi gospodarkę finansową w ramach wydzielonego budżetu Politechniki Koszalińskiej. Oznacza to, że corocznie jest przygotowywany preliminarz dochodów i wydatków wynikający ze struktury kosztów rodzajowych i dotacji na działalność dydaktyczną i naukową. Uwzględniane są także wpływy z opłat za studia niestacjonarne i podyplomowe. Powstaje w ten sposób planowany wynik finansowy stanowiący podstawę do oceny kondycji ekonomicznej jednostki.

Najcenniejszym zasobem każdej organizacji są jej pracownicy kreujący kapitał intelektualny. Kadra Wydziału liczy łącznie 88 osób z czego 16 to samodzielni pracownicy naukowcy (tab. 1).

**Tabela 1. Kadra Wydziału Nauk Ekonomicznych**

Lp.	Grupa pracowników	Liczba
1	Profesorowi tytularni	9
2	Profesorowie nadzwyczajni (dr hab.)	7
3	Docenci	5
4	Adiunkci	31
5	Starsi wykładowcy (ze stopniem dr)	4
6	Starsi wykładowcy	2
7	Pozostali nauczyciele akademicy	13
8	Pracownicy techniczni i administracyjni	16
	Razem:	<b>88</b>

Podstawą rozwoju kadry jest jej działalność naukowa i publikacyjna, która wyraźnie się powiększa, o czym świadczy liczba i rodzaj publikacji w roku akademickim 2013/2014 (tab. 2).

**Tabela 2. Liczba i rodzaj publikacji (\*dane z roku 2012/2013)**

<b>Liczba i rodzaj publikacji</b>
<i>Publikacje indeksowane na liście filadelfijskiej: 3/45 pkt. (0/0pkt.)*</i>
<i>Publikacje w innym czasopiśmie recenzowanym krajowym lub zagranicznym: 125/777 pkt. (136/645 pkt.)*</i>
<i>Inne publikacje: 42/234 pkt. (29/133 pkt. )*</i>

Jednocześnie warto zwrócić uwagę na spadający poziom finansowania badań naukowych, co znacznie utrudnia rozwój kadr (tab. 3).

**Tabela 3. Liczba tematów badawczych realizowanych w ramach działalności statutowej (\*dane z roku 2012/2013)**

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>Rok 2013</b>		
	<b>Liczba tematów badawczych</b>	<b>Środki pieniężne w dyspozycji</b>	<b>Wykorzystanie środków</b>
<b>Badania własne</b>	-	-	-
<b>Badania statutowe</b>	11	182 266,03 zł	165 968,00 zł (91%)
<b>Umowna działalność badawcza</b>	-		0
<b>Projekty badawcze NCN</b>	2	37 864,00 zł	27 238,32 zł (72%)
<b>Badania naukowe lub rozwojowe oraz zadania z nimi związane, służące rozwojowi młodych naukowców oraz uczestników studiów doktoranckich</b>	3	10 150,00 zł	1 138,67 zł (11,2%)
<b>Razem:</b>	<b>16</b> 14*	<b>230 280,03 zł</b> 329 896,00 zł	<b>194 344,99 zł</b> 275 422,00 zł

Możliwości zatrudniania nauczycieli akademickich zależą bezpośrednio od liczby studentów. Proces dydaktyczny na Wydziale jest realizowany w ramach czterech kierunków studiów: Ekonomia, Zarządzanie, Gospodarka przestrzenna, Finanse i rachunkowość. Liczba studentów wykazuje od kilku lat tendencje spadkową i ma to swoje źródło w obiektywnych procesach demograficznych (tab. 4).



**Tabela 4. Liczba studentów na dzień 04.06.2014 r. (\*dane za rok 2012/2013)**

<b>Kierunek</b>	<b>Studia stacjonarne</b>	<b>Studia niestacjonarne</b>
<b>Ekonomia I stopień</b>	138	41
<b>Ekonomia II stopień</b>	162	127
<b>Gospodarka przestrzenna I stopień</b>	135	9
<b>Zarządzanie I stopień</b>	177	47
<b>Zarządzanie II stopień</b>	40	44
<b>Finanse i rachunkowość I stopień</b>	280	129
<b>Razem studentów</b>	<b>932/1 044*</b>	<b>397/524*</b>
<b>Ogółem w tym na II stopniu</b>	<b>1 329/1 568*</b> <b>373/561*</b>	

Wobec ogólnego trendu spadkowego liczby studentów wzrost odnotowano jedynie w wyższych szkołach technicznych, artystycznych oraz resortów obrony narodowej i resortu spraw wewnętrznych. Jednocześnie nastąpił spadek liczby niepublicznych szkół wyższych, a liczba studiującej młodzieży w tych uczelniach zmalała o 11,3% na rzecz uczelni publicznych.

W roku akademickim 2012/2013 najwięcej osób kształciło się na kierunkach ekonomicznych i administracyjnych (20,9%), społecznych (10,5%) oraz pedagogicznych (10,4%). Były to również najbardziej popularne kierunki w poprzednich latach.

Wśród słuchaczy studiów podyplomowych największą popularnością, podobnie jak w roku 2011/12 cieszyły się kierunki:

- ekonomiczne i administracyjne – 48,2 tys. słuchaczy,
- pedagogiczne – 43,7 tys. (w tym nauczycielskie – 28,5 tys.),
- medyczne – 32,8 tys.

Według stanu na koniec grudnia 2012 r. w szkołach wyższych pracowało 100,7 tys. (w 2011 r. 102,8 tys.) nauczycieli akademickich (96,9 pełnozatrudnionych i 3,8 niepełnozatrudnionych w przeliczeniu na pełnozatrudnionych).

W naukach ekonomicznych w Polsce w 2012 r. nadano 404 stopnie naukowe doktora, 201 doktora habilitowanego oraz 27 tytułów naukowych.

## ANALIZA SWOT

Analiza SWOT, przeprowadzona na potrzeby tworzenia strategii Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej, w założeniach miała stanowić narzędzie do wewnętrznej analizy Wydziału oraz jego otoczenia, zarówno bliższego i dalszego. Głównym celem analizy jest określenie aktualnej pozycji jednostki, jej potencjałów i deficytów oraz identyfikacja ewentualnych perspektyw rozwojowych. Na bazie tej wiedzy możliwe stało się określenie najlepszej strategii postępowania na rynku dla WNE.

W ramach procesu analitycznego, zespół ds. jakości WNE zdecydował o zastosowaniu triangulacyjnego podejścia do pracy, opartego na modelu partycypacyjnym - pytano o subiektywną ocenę funkcjonowania WNE zarówno pracowników naukowo-dydaktycznych, administracyjnych, jak i studentów Wydziału. Zaangażowanie w budowę matrycy analitycznej trzech interesariuszy, nie wyczerpało wprawdzie wszystkich grup możliwych do włączenia w proces przygotowania strategii, zapewniło jednak szerszą perspektywę diagnostyczną, gwarantując uzyskanie względnie zobiektywizowanych rezultatów.

Poniżej zaprezentowano wykaz czynników sformułowanych dla poszczególnych elementów matrycy analitycznej SWOT, ujętych według szerszych kategorii tematycznych.

### MOCNE STRONY (*Strengths*)

1.	<b>Dynamizm rozwojowy</b> <i>W procesie ewolucji organizacyjnej Instytut Ekonomii i Zarządzania został przekształcony z dniem 1 września 2012 roku w Wydział Nauk Ekonomicznych. Dalszym etapem jest uzyskanie uprawnień akademickich.</i>
2.	<b>Dominująca pozycja w regionie</b> <i>Wydział stanowi jedyną taką organizację w zakresie nauk ekonomicznych na obszarze Pomorza Środkowego. Aspiruje do przywództwa edukacyjnego i naukowego.</i>
3.	<b>Wzrastająca aktywność badawcza</b> <i>Mimo ograniczeń finansowych rośnie liczba publikacji i jakość pracy naukowej</i>
4.	<b>Mocna pozycja w strukturze Politechniki Koszalińskiej</b> <i>Wydział dzięki liczbie kierunków kształcenia i liczbie studentów jest silną jednostką podstawową Politechniki</i>
5.	<b>Przyjazność i dobra atmosfera studiowania</b> <i>Studenci oceniają WNE jako przyjazny, otwarty, z dobrą atmosferą</i>
6.	<b>Współpraca z otoczeniem gospodarczym</b> <i>Wydział aktywnie współpracuje z podmiotami z otoczenia społeczno-gospodarczego</i>

### SŁABE STRONY (*Weaknesses*)

1.	<b>Brak uprawnień akademickich</b> <i>Niedostateczna pozycja wśród ośrodków akademickich w Polsce. Brak szkoły ekonomicznej</i>
2.	<b>Nieprawidłowa struktura wiekowa</b> <i>Zbyt wielu starszych profesorów. Zbyt mało doktorów habilitowanych</i>
3.	<b>Zbyt mało projektów badawczych</b> <i>Szczególnie brakuje programów finansowych z NCBiR, NCN czy środków unijnych</i>
4.	<b>Rozproszona formuła kształcenia</b> <i>Duża liczba kierunków bez wyraźnej specjalizacji</i>
5.	<b>Wpływ na otoczenie</b> <i>Zbyt mały udział WNE w kreowaniu opinii środowiska lokalnego na tematy gospodarcze</i>

### SZANSE (*Opportunities*)

1.	<b>Umocnienie pozycji w regionie</b> <i>Wzrost popytu na badania i absolwentów Wydziału</i>
2.	<b>Zwiększenie finansowania nauki i szkolnictwa wyższego</b> <i>Wzrost dotacji dydaktycznej i badań statutowych</i>
3.	<b>Kreatywność i przedsiębiorczość pracowników WNE</b> <i>Wzrost jakości kapitału intelektualnego i rozwój naukowy pozwoli na awanse zawodowe</i>
4.	<b>Uzyskanie uprawnień akademickich</b>
5.	<b>Nowe możliwości współpracy z otoczeniem gospodarczym</b> <i>Otoczenie gospodarcze aktywnie poszukuje Uczelni jako wsparcia w zakresie innowacyjnych przedsięwzięć finansowanych ze środków unijnych</i>

### ZAGROŻENIA (*Threats*)

1.	<b>Marginalizacja uniwersytetów peryferyjnych</b> <i>Wspieranie ośrodków wiodących i migracja studentów do dużych aglomeracji</i>
2.	<b>Procesy demograficzne i migracyjne</b> <i>Wciąż spada liczba maturzystów a często wybierają oni studia za granicą</i>
3.	<b>Ograniczenie liczby kandydatów na kierunki ekonomiczne</b> <i>Rozwój licznych kierunków technicznych i zmiana preferencji rynku pracy</i>
4.	<b>Niedostateczny rozwój potencjału naukowego</b> <i>Odejście starszych profesorów, luka pokoleniowa</i>

## WIZJA

Wizja instytucji publicznej jest jej obrazem w przyszłości, który zostanie wykreowany z uwzględnieniem założeń niniejszej strategii. Jest zatem formą oczekiwań zrealizowanych w wyniku aktywności kierownictwa jednostki oraz uwarunkowań zewnętrznych pozytywnie kształtujących jej rozwój.

W związku z tym WIZJA WNE jest następująca:

***Utworzenie silnej jednostki naukowo-dydaktycznej Politechniki Koszalińskiej w dziedzinie nauk ekonomicznych w pełni wykorzystującej potencjał materialny i intelektualny oraz odpowiadającej oczekiwaniom otoczenia bliższego i dalszego.***

***Wydział ma się stać stabilną, uczącą się organizacją edukacyjno-badawczą otwartą na rozwiązania innowacyjne i stosującą najnowocześniejsze procedury organizacyjno-finansowe.***

***Silą Wydziału będą twórczy, uznani naukowcy kreujący szkołę specjalizacji w naukach społecznych i doświadczeni nauczyciele akademicy stosujący nowoczesne metody dydaktyczne.***

Działając między innymi na rynku Pomorza Środkowego, jako jedyna wyższa uczelnia techniczna, zwracamy szczególną uwagę na sposób, treści, formy kształcenia, w celu osiągnięcia stabilnego poziomu jakości zapewniającego sukcesy gospodarcze, społeczne, interpersonalne absolwentom a także budującego potencjał personalny i organizacyjny Wydziału Nauk Ekonomicznych.

## MISJA

Misja organizacji to jej podstawowe zadanie wynikające z celu funkcjonowania. Często w odniesieniu do sektora publicznego jest ona zdeterminowana zapisami aktów prawnych wyznaczających obowiązki w sferze usług lub edukacji. Dla szkolnictwa wyższego mamy ustawę o jego funkcjonowaniu, która uznaje, iż uczelnie realizują misję odkrywania prawdy poprzez prowadzenie badań i kształcenie studentów. Stanowiąc integralną część narodowego systemu edukacji i nauki współpracują z otoczeniem przekazując wyniki badań i prac rozwojowych.

Adekwatnie do tych zapisów MISJĄ Wydziału Nauk Ekonomicznych jest:

- 1. Kształcenie studentów na trzech szczeblach systemu edukacji (licencjat, magister, studia podyplomowe), a docelowo także na studiach doktoranckich.*
- 2. Prowadzenie badań naukowych w dziedzinie nauk ekonomicznych i pokrewnych rozwiązujących rzeczywiste problemy systemu społeczno-ekonomicznego.*
- 3. Upowszechnianie wiedzy i umiejętności wśród społeczeństwa i rezultatów badań w otoczeniu bliższym i dalszym oraz kreowanie rzetelnych postaw obywatelskich.*

## CELE STRATEGICZNE

Osiągnięcie wizji rozwoju będzie możliwe przy optymalnym wykorzystaniu wszystkich aktywów Wydziału i poprzez konsekwentną politykę wdrażania zapisów strategii. Realizacja wizji powinna opierać się na wybranych strategicznych celach rozwojowych, które należy przełożyć na bardziej szczegółowe prognozy operacyjne. Zgodnie z modelem SMART winny one być:

- specyficzne (*specific*), czyli wskazujące przedmiot i zakres działań,
- mierzalne (*measurable*), czyli takie dla których można określić wartość parametrów sprawdzających ich wykonanie,
- uzgodnione (*agreed*), czyli takie co do których istnieje zgoda, że ich wykonanie doprowadzi do osiągnięcia celów,
- wykonalne (*real*), czyli takie, których wykonanie jest możliwe i ściśle określone w czasie<sup>3</sup>.

W ramach prowadzonych konsultacji z zewnętrznymi i wewnętrznymi interesariuszami oraz uwzględniając determinanty funkcjonowania Wydziału Nauk Ekonomicznych PK, przyjmując jego misję i wizję rozwoju oraz biorąc pod uwagę zasoby majątkowe i niematerialne określono następujące **cele strategiczne i operacyjne**:

- 1. Wzmocnienie pozycji naukowej (Formalnym celem w tym obszarze jest uzyskanie wyższej kategorii (A) w ogólnopolskiej ocenie parametrycznej jednostek naukowych oraz uzyskanie uprawnień do nadawania stopnia naukowego doktora w dyscyplinie ekonomia.**

*Wydział z uwagi na ograniczone zasoby kadrowe i niedoskonałą jakość działalności badawczej zajmuje dość niską pozycję wśród akademickich ośrodków polskiej ekonomii. Niezbędne są zatem działania sprzyjające poprawie wszelkich parametrów oceny naukowej. Należy zintensyfikować współpracę naukową wewnątrz katedr i zakładów oraz z innymi ośrodkami w Polsce i za granicą. Trzeba stworzyć platformę porozumienia naukowego wokół jednego, dwóch problemów, które mogłyby stać się specjalizacją WNE np. regionalistyka, biogospodarka.*

<sup>3</sup> P. F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004.

Cel operacyjny:

1. Szybszy rozwój indywidualny poszczególnych pracowników naukowych.
2. Poszukiwanie i pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania projektów badawczych z agencji rządowych i instytucji międzynarodowych.
3. Tworzenie porozumień naukowych z podmiotami zewnętrznymi, tworzyć konsorcja badawcze, realizować zadania zlecone.
4. Inicjować programy interdyscyplinarne i międzywydziałowe, w których pracownicy WNE realizowałyby zadania z dziedziny nauk ekonomicznych.
5. Organizować seminaria naukowe, dyskusje nad problemami badawczymi i konferencje tematyczne.

**2. Osiągnięcie wysokiej pozycji w zakresie kształcenia**

*Jakość procesu dydaktycznego to kluczowy element w ocenie potencjalnych studentów i absolwentów konkurujących na rynku pracy. W toku kształcenia student powinien zdobyć wiedzę, umiejętności zawodowe, nabyć kwalifikacje i przyjąć odpowiednie postawy. Wówczas absolwent staje się konkurencyjny na rynku i może pozytywnie świadczyć o swojej uczelni.*

Cel operacyjny:

1. Uelastyczyć ewolucję kierunków i specjalności, wybierać takie, które odpowiadają na potrzeby pracodawców.
2. Modyfikować treści programowe i układ zajęć na poszczególnych kierunkach uwzględniając wymogi Krajowych Ram Kwalifikacyjnych.
3. Uruchomić kształcenie o profilu praktycznym (co wymaga dostosowania toku studiów i kadry nauczycielskiej w minimum programowym).
4. Inicjować instytucjonalną współpracę Wydziału ze środowiskiem przedsiębiorców (na przykład za pośrednictwem konwentu lub w konsultacjach roboczych w zakresie treści programowych).

### **3. Stworzenie modelowego systemu współpracy z gospodarką**

*W tym zakresie potrzebny jest mechanizm przepływu informacji od przedsiębiorców, którzy wskazują obszary badań i ekspertyz.*

Cel operacyjny:

1. Stworzyć stały panel dyskusyjny diagnozujący problemy rozwoju gospodarczego i określający priorytety badawcze.
2. Powołać centrum naukowo-przemysłowe łączące podmioty gospodarcze, Wydział i instytucje pozarządowe dla realizacji wybranych projektów. Komerccjalizacja wyników badań powinna się odbywać poprzez spółkę typu spin-off zarządzającą własnością intelektualną pracowników Wydziału.
3. Stworzyć transfer technologii i wiedzy innowacyjnej, który musi następować w sposób zorganizowany i uporządkowany.
4. Wydział powinien uczestniczyć w konstruowaniu wszelkich przedsięwzięć intelektualnych regionu, takich jak strategia rozwoju, planowanie zagospodarowania przestrzennego czy wskazywanie inteligentnych specjalizacji, to znaczy cech świadczących o przewadze konkurencyjnej.

### **4. Doskonalenie sprawności zarządzania**

*Stymulowanie rozwoju Wydziału zależy w dużym stopniu od efektywnego systemu kierowania. Z jednej strony chodzi o wysokie kompetencje i zaangażowanie władz, a z drugiej o przyjęcie takich procedur i mechanizmów, aby ułatwiły funkcjonowanie komórek organizacyjnych.*

Cel operacyjny:

1. Usprawnienie przepływu informacji w ramach całej uczelni i samej struktury organizacyjnej WNE.
2. Określenie jasnego podziału kompetencji wśród osób kierujących Wydziałem (i ocenienie możliwości zdefiniowania odpowiedzialności poszczególnych komórek organizacyjnych).
3. Wprowadzenie system doskonalenia umiejętności kierowniczych i organizacyjnych dla pracowników funkcyjnych Wydziału.
4. Usprawnienie relacji z władzami uczelni dla pełnej informacji o sytuacji finansowej i koordynowania działań kierowniczych.



## PROGRAMY OPERACYJNO-TAKTYCZNE

Dla realizacji rozwojowych celów strategicznych i operacyjnych niezbędne są ukierunkowane programy operacyjno-taktyczne na ogół dotyczące wybranej płaszczyzny aktywności organizacji. W niniejszej strategii określono dwa programy obejmujące najważniejszy zasób Wydziału:

1. kapitał ludzki,
2. płaszczyznę kierowania (system informacyjno-decyzyjny).

### *Kapitał ludzki*

*W koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi (human resources) wyznacza się elementy procesu kadrowego, które decydują o jakości kapitału ludzkiego i w ten sposób determinują rozwój całej organizacji<sup>4</sup>.*

Dla potrzeb Wydziału Nauk Ekonomicznych można zaproponować w tym obszarze następujące działania:

#### **1. Stworzenie usystematyzowanej bazy informacji kadrowych.**

Jej struktura opierałaby się na danych o pracownikach zarówno w formule teczek osobowych jak i danych z okresowych ocen nauczycieli akademickich, ankietyzacji studentów czy bezpośrednich przełożonych. Profil pracownika obejmowałby także historię doskonalenia zawodowego oraz zindywidualizowane ścieżki karier zawodowych powiązane z potrzebami szkoleniowymi.

Baza stałaby się podstawą analiz zasobów ludzkich Wydziału i służyłaby zarówno Assessment Center (Centrum Wartościowania) w momencie przedłużania zatrudnienia lub innych ruchów kadrowych.

Obok informacji o pracownikach w systemie powinny znaleźć się dane o osobach składających oferty pracy, informacje o konkursach, analizy rynku pracy oraz aktualizowane zakresy kompetencji i odpowiedzialności dla poszczególnych stanowisk.

#### **2. Wdrożenie jednolitej i sprawnej formuły rekrutacji i selekcji korzystającej z systemu informacji personalnej.**

Źródłem procesów pozyskiwania kapitału ludzkiego są potrzeby kadrowe identyfikowane w poszczególnych jednostkach organizacyjnych.

Formuła zgłaszania zapotrzebowania z określeniem kompetencji i wymagań osobowościowych rozpoczynałaby proces kadrowy. Departament Zasobów Ludzkich weryfikowałby te zapotrzebowanie a po akceptacji ocenił możliwości rekrutacji wewnętrznej. Przy jej braku uruchamiany byłby proces konkursowy z wykorzystaniem platform Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Powołanie komisji konkursowej i wybór optymalnych kandydatów stanowi kolejny etap procesu kadrowego. Przyjęcie do działalności zawodowej i elastyczne wdrożenie do zespołu pracowniczego to końcowa faza opisywanych procedur.

<sup>4</sup> T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.

### 3. Stworzenie efektywnego systemu motywowania pracowników.

Choć w warunkach wynagrodzeń scentralizowanych trudno wykorzystać bodźce płacowe to istnieją formy wsparcia finansowego dla najlepszych. Są to dotacje do działalności statutowej, nagrody naukowe, finansowanie wyjazdów, awanse pionowe, funkcje kierownicze czy dodatkowe wynagrodzenia w projektach badawczych.

Obok instrumentów materialnych powinno się wykorzystywać szeroki wachlarz bodźców pozamaterialnych, a w szczególności:

- poczucie samorealizacji i rozwoju osobistego,
- wspieranie aktywności dydaktycznej i naukowej,
- budowanie programów szkoleniowych,
- tworzenie przyjaznej atmosfery,
- rozwój mechanizmów komunikowania,
- poprawa warunków pracy i bezpieczeństwo socjalne,
- indywidualizacja ścieżek kariery,
- wdrażanie demokratycznych form zarządzania.

Zintegrowanie bodźców materialnych i pozamaterialnych w oparciu o standardową formułę oceny pracowników i dobór motywatorów w trybie indywidualnym pozwoli na zmianę filozofii motywowania.

Rozwój modelu zarządzania kapitałem ludzkim jest możliwy w sytuacji powstania zespołu (działu) doskonalenia zasobów ludzkich w strukturze organizacyjnej Wydziału. Ten zespół obok tradycyjnych funkcji procesu kadrowego realizowałby opisane powyżej zadania i we współpracy z kierownictwem inicjowałby szereg aktywności wspierających szeroko rozumiany kapitał intelektualny.

#### *System informacyjno-decyzyjny*

*Obok programu operacyjnego – kapitał ludzki proponuje się w strategii implementacji programu – system informacyjno-decyzyjny ułatwiający procesy zarządcze i przepływ zasobów informacyjnych.*

Zadaniem tego systemu będzie dostarczenie wszystkim użytkownikom wszystkich informacji o odpowiednim zakresie i we właściwym czasie. Dla poszczególnych stanowisk zostanie przygotowany zestaw serwisów informacyjnych skorelowany z obszarem odpowiedzialności.

Aby taki system zbudować niezbędne jest przeprowadzenie analizy potrzeb informacyjnych poszczególnych pracowników ze szczególnym uwzględnieniem stanowisk kierowniczych. Efektem tej analizy jest skompletowanie danych niezbędnych do wypełnienia zadań pracownika. Składają się one z dwóch grup informacji. Pierwsza obejmuje dokumenty, informacje, formularze o charakterze obligatoryjnym wynikające ze specyfiki stanowiska. Dla osób rozliczających działalność statutową będą to na przykład faktury, delegacje, rozliczenia godzin a dla pracowników działu personalnego – formularze oceny nauczycieli, wnioski awansowe czy kartoteki indywidualne.

Druga grupa serwisów informacyjnych dotyczy takich zasobów, które mają charakter fakultatywny i wynikają z indywidualnego zapotrzebowania konkretnego pracownika. Szczególnie szeroki zakres tych danych może dotyczyć stanowisk kierowniczych, gdzie podczas procesu decyzyjnego niezbędna jest wiedza komplementarna do zagadnień rozpatrywanych. Systemowe zaopatrzenie kierownika w taki zestaw informacyjny wymagać będzie rozbudowanych narzędzi informatycznych i powiązania systemu z serwisami zewnętrznymi.

Po analizie potrzeb informacyjnych konieczne będzie skonstruowanie bazy danych źródłowych w sposób automatyczny zasilanej szeregiem aplikacji, tak by platforma zarządcza była aktualna i nie wymagała weryfikacji logicznej. Powinna dostarczać wiedzę o: sytuacji ekonomicznej Wydziału i Uczelni, projektach badawczych realizowanych i możliwych do uzyskania, wszelkich kwestiach dotyczących procesu dydaktycznego, bieżących problemach kierowania Wydziałem. Jej wykorzystanie winno zależeć od potrzeb informacyjnych, ale uprawnienia dostępu muszą zostać precyzyjnie określone. Nie jest bowiem konieczne by pracownik dziekanatu miał dostęp do danych finansowych Uczelni a przełożeni powinni weryfikować zakres przepływu informacji z bazy danych.

Kolejnym etapem tworzenia systemu informacyjno-decyzyjnego jest integracja pojedynczych modułów aplikacji w jeden zagregowany system łączący wiedzę i dane w punktach łączenia logicznego i pozwalający kierownictwu na dowolne analizy i rekomendacje.

Zintegrowanie systemu zarządczego na szczeblu dziekana i jego zastępców stanie się podstawą do racjonalnego podejmowania wszelkich decyzji przypisanych dziekanom. Wykorzystując serwisy informacyjne i łącząc dane z różnych modułów (np. finansowego i kadrowego) dziekan będzie w stanie szybko i efektywnie wybrać optymalny wariant decyzyjny na przykład związany z zatrudnieniem adiunkta na kolejny okres. Taka decyzja zostanie podjęta z uwzględnieniem sytuacji finansowej, liczby godzin dydaktycznych realizowanych w Katedrze, rozwoju naukowego kandydata i założeń polityki kadrowej Rektora. Te wszystkie aspekty zostaną zintegrowane w procedurze systemu i przekazane decydentowi.

Aby dopełnić funkcjonowanie tego rozwiązania strategicznego system powinien pozwalać na kontrolowanie pracy wszystkich komórek organizacyjnych. Okresowo główne parametry aktywności WNE powinny być mierzone i odnoszone do wymaganych poziomów. Odchylenie od pożądaných wielkości powinno być przeanalizowane pod kątem przyczyn tego stanu i mechanizmy korygujące powinny być wdrożone. Kontrola jako ostatnia funkcja sprawnego kierowania wbudowana w ten system pozwoli zwiększyć efektywność zarówno w senesie ekonomicznym jak i naukowo-wdrożeniowym. Okazuje się bowiem, że aktualny sposób oceny pracowników naukowo-dydaktycznych jest tak formalizowany i oparty na kalkulacji punktów parametrycznych, iż łatwo wpisze się jego reguły w algorytm działania systemu informacyjno-decyzyjnego.

Podsumowując można stwierdzić, że zintegrowany system informacyjno-decyzyjny wsparty rozwiązaniami informatycznymi jest optymalnym narzędziem kierowania Wydziałem i ułatwia realizację wszystkich funkcji zarządczych: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Jego wdrożenie wraz z programem zarządzania zasobami ludzkimi stanie się ważnym impulsem rozwojowym całej struktury WNE.

## STRUKTURA ORGANIZACYJNA

Kształt zespołów pracowniczych, rozpiętość kierowania oraz podległość poszczególnych komórek organizacyjnych jest przedstawiona w strukturze organizacyjnej. Opisuje ona uporządkowane hierarchicznie i celowo dobrane elementy oraz uwzględnia powiązania zachodzące w funkcjonowaniu organizacji. W instytucjach szkolnictwa wyższego na ogół podstawową jednostką organizacyjną jest katedra lub zakład, w ramach których integruje się proces dydaktyczny i badawczy. Minimalne wymagania kadrowe dla utworzenia tych struktur są sformalizowane i opisane w aktach normatywnych (Statut Uczelni). Obok Katedr i zakładów w strukturze powinny funkcjonować jednostki pomocnicze – wspierające podstawowe aktywności, takie jak dziekanat czy biuro administracyjne. Organem kolegialnym o dużych uprawnieniach decyzyjnych jest Rada Wydziału a gremium władzy wykonawczej stanowi Kolegium Dziekańskie złożone z Dziekana i Prodziekanów. Niekiedy tworzy się stanowiska Pełnomocników posiadających uprawnienia do podejmowania decyzji w określonych obszarach.

Obraz struktury organizacyjnej jest wyrażony schematem organizacyjnym a jej całość stanowią także: regulamin organizacyjny i statut. Te dwa dokumenty nie funkcjonują na poziomie Wydziału, a jedynie na szczeblu Uczelni. Schemat organizacyjny Wydziału Nauk Ekonomicznych przedstawia załącznik nr 1.

W kontekście rozwoju WNE planuje się, że wszystkie jednostki badawczo-dydaktyczne uzyskają status katedr, a zespoły pomocnicze pozostaną w bezpośredniej podległości Dziekana i jego zastępców.

Elementem dodatkowym w schemacie organizacyjnym jest Konwent Wydziału, który stanowi grupę osób pełniących ważne funkcje społeczne i gospodarcze. Jego zadaniem jest wspieranie przedsięwzięć rozwojowych, doradzanie Władzom Wydziału i kreowanie pozytywnego wizerunku WNE w środowisku społeczno-ekonomicznym.

## PODSUMOWANIE

Wydział Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej funkcjonuje w regionie o średnim stopniu „natężenia” jednostek naukowo-dydaktycznych o charakterze ekonomicznym. Zasadniczym atutem Wydziału jest z pewnością jego ponad 20-letnia historia i ugruntowana pozycja w regionie. Profil kierunków studiów (ekonomia, finanse i rachunkowość, gospodarka przestrzenna i zarządzanie) stanowią silną stronę Wydziału. Kolejną ważną cechą sytuacji wyjściowej jest fakt znacznej odległości do ważnych ośrodków akademickich, tj. Trójmiasta, Szczecina, Poznania czy Bydgoszczy. Tym samym, można założyć, że w promieniu 150 km, Wydział Nauk Ekonomicznych jest jednym z ważniejszych ośrodków kształcących kadry na potrzeby współczesnej gospodarki.

Na podstawie analizy sytuacji bieżącej i uwarunkowań zewnętrznych funkcjonowania szkolnictwa wyższego w Polsce przedstawiono najważniejsze elementy rozwoju Strategicznego Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej.

Przyjmując, iż najważniejszym zadaniem jednostki podstawowej uczelni jest kształcenie studentów w oparciu o wynik prowadzonych prac badawczych opisano misję Wydziału. Z drugiej strony pokazano model docelowy organizacji uwzględniający oczekiwania władz dziekańskich i całej społeczności akademickiej Wydziału.

Następnie przedstawiono cele strategiczne obrazujące poszczególne wyzwania rozwojowe w głównych obszarach funkcjonowania WNE. Dla ich realizacji niezbędne są mechanizmy zarządzania, które zaprezentowano formie programów operacyjnych, które będą monitorowane w sposób ciągły.

Formalnym aspektem powiązań członków organizacji jest struktura organizacyjna, którą opisano w ostatnim fragmencie niniejszej strategii. Kompleksowe ujęcie tego programu pozwala na dalsze uszczegółowienie rozwiązań zarządczych zarówno w odniesieniu płaszczyzn aktywności jak i czynników determinujących rozwój Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej.

Strategia, podobnie jak wszystkie dokumenty istotne dla rozwoju Wydziału, została przygotowana na podstawie diagnozy stanu faktycznego i pożądanego oraz poddana stycznym konsultacjom wszystkim pracownikom Wydziału a także studentom.

Dokument został pozytywnie oceniony przez pracowników Wydziału i zaakceptowany przez Radę Wydziału.

Strategia Rozwoju Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej na lata 2014-2020 wchodzi w życie z dniem podpisania przez Dziekana Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej.