

**PRACE NAUKOWE**

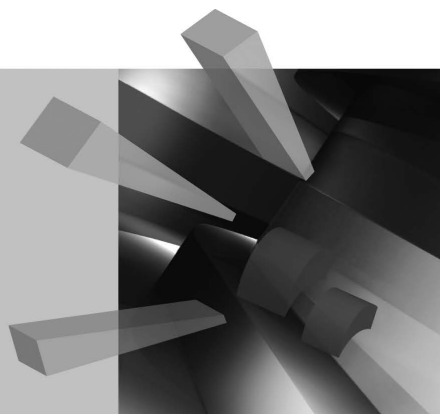
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**265**

# **Orientacja na wyniki we współczesnej gospodarce**



Redaktorzy naukowi

**Tadeusz Borys**

**Piotr Rogala**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Witold Biały, Marek Bugdol, Joanna Ejdys, Piotr Grudowski,  
Jan Jasiczak, Piotr Jedynek, Krystyna Lisiecka, Alina Matuszak-Flejszman,  
Franciszek Mroczo, Bazyl Poskrobko, Piotr Przybyłowski, Tadeusz Sikora,  
Elżbieta Skrzypek, Katarzyna Szczepańska, Stanisław Tkaczyk,  
Maciej Urbaniak, Tadeusz Wawak, Małgorzata Wiśniewska,  
Leszek Woźniak, Zofia Zymonik

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-203-1**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	9
<b>Anna Baraniecka</b> , Konflikt celów w przedsiębiorstwie – identyfikacja, konsekwencje i sposoby eliminowania.....	11
<b>Tomasz Brzozowski</b> , Przegląd zarządzania a orientacja na wyniki .....	31
<b>Marek Bugdol</b> , Zaufanie jako wynik działalności organizacji .....	40
<b>Joanna Cackowska, Katarzyna Szczepańska</b> , Perspektywy satysfakcji nauczycieli .....	54
<b>Małgorzata Chojnacka</b> , Kryteria i metody oceny jakości obsługi klienta w wybranych przedsiębiorstwach transportu miejskiego .....	65
<b>Marta Chudykowska</b> , Wybrane problemy budowy i wdrażania zrównoważonej karty wyników w szpitalu.....	77
<b>Sylwia Dziedzic</b> , Analiza poziomu satysfakcji absolwentów Wydziału Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej .....	90
<b>Zenon Foltynowicz, Marta Purol</b> , Doskonalenie procesu zarządzania strategicznego zorientowanego na wyniki na przykładzie Wydziału Towaroznawstwa Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu .....	102
<b>Bartosz Fortuński</b> , „Wyniki” proekologicznego podejścia do energetyki w Unii Europejskiej w oparciu o model EFQM .....	113
<b>Barbara Fura</b> , Wpływ systemu zarządzania środowiskowego na wyniki przedsiębiorstw województwa podkarpackiego.....	126
<b>Tomasz Greber</b> , Kwantyfikacja wyników auditów trzeciej strony.....	136
<b>Piotr Grudowski, Jacek Matusiak</b> , Wybrane aspekty oceny satysfakcji i lojalności klientów i pracowników.....	144
<b>Rafał Haffer</b> , Systemy pomiaru wyników działalności polskich przedsiębiorstw i ich wpływ na osiągnięte wyniki.....	156
<b>Liliana Hawrysz, Katarzyna Hys</b> , Klient i jego satysfakcja w usługach administracji publicznej .....	172
<b>Zbigniew Klos, Krzysztof Koper</b> , Wybrane aspekty analizy orientacji na wynik w przedsiębiorstwach sektora spożywczego.....	184
<b>Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka</b> , Zarządzanie procesowe stymulatorem doskonalenia wyników działalności organizacji publicznej.....	194
<b>Marta Kusterka-Jefmańska, Bartłomiej Jefmański</b> , Determinanty satysfakcji klientów z usług jednostek administracji publicznej – na przykładzie Urzędu Miasta w Dzierżonowie .....	208
<b>Andrzej Kwintowski</b> , Porównanie wybranych narzędzi związanych z postępowaniem z wyrobem niezgodnym.....	220

<b>Krystyna Lisiecka, Łukasz Pajor</b> , Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem – wyniki badań .....	229
<b>Agata Lulewicz-Sas</b> , Raportowanie działalności społecznie odpowiedzialnej przedsiębiorstw .....	245
<b>Ewa Łosiewicz-Dniestrzańska</b> , Pomiar jakości procesu realizacji usługi bankowej .....	260
<b>Katarzyna Midor, Witold Biały</b> , Wyniki badań oczekiwań i satysfakcji klientów uczelni wyższej z obszaru województwa śląskiego .....	271
<b>Agnieszka Panasiewicz</b> , Metodyka zarządzania ryzykiem zgodna ze standardem ISO 31000 .....	282
<b>Barbara Pytko</b> , Doskonalenie zarządzania publicznego z wykorzystaniem wyników analizy przemian jakościowych .....	294
<b>Paweł Rumniak</b> , Kierunki rozwoju raportowania wewnętrznego przedsiębiorstwa.....	308
<b>Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak</b> , Sformalizowany system – skuteczny instrument zarządzania czy hamulec rozwoju? .....	319
<b>Barbara Sujak-Cyruł, Sylwia Dudziak-Kamieniarz</b> , Edukacyjna wartość dodana a orientacja na wyniki – doniesienie z badań ankietowych .....	336
<b>Maciej Urbaniak</b> , Formy wstępnej oceny dostawców – wyniki badań.....	357
<b>Izabela Witczak</b> , Poprawa skuteczności i efektywności usług zdrowotnych w szpitalach poprzez wdrażanie standardów akredytacyjnych – analiza polskich i międzynarodowych doświadczeń .....	365
<b>Marian Woźniak</b> , Wykorzystanie Modelu Doskonałości EFQM do analizy żywotności gmin wiejskich na przykładzie wybranych gmin województwa podkarpackiego.....	374
<b>Grażyna Paulina Wójcik</b> , Wpływ systemów zarządzania na efektywność przedsiębiorstwa energetycznego .....	390
<b>Sabina Zaremba-Warnke</b> , Znaczenie ekotestów dla zapewnienia satysfakcji proekologicznym klientom .....	404
<b>Anetta Zielińska</b> , Metody wyceny obszarów przyrodniczo cennych .....	414

## Summaries

<b>Anna Baraniecka</b> , The aim conflict in an enterprise – identification, consequences and ways of elimination.....	30
<b>Tomasz Brzozowski</b> , Management review vs. results orientation .....	39
<b>Marek Bugdol</b> , Trust as a result of an organization's activities .....	53
<b>Joanna Cackowska, Katarzyna Szczepańska</b> , Perspectives of teachers' satisfaction .....	64
<b>Małgorzata Chojnacka</b> , Criteria and methods of appraisal of quality of customer service in chosen enterprises of municipal transportation .....	76

<b>Marta Chudykowska</b> , Chosen aspects of designing and implementing the balanced scorecard in a hospital .....	89
<b>Sylwia Dziedzic</b> , Analysis of satisfaction level of the graduates of Faculty of Management at Rzeszów University of Technology .....	101
<b>Zenon Foltynowicz, Marta Purol</b> , Improving result-oriented strategic management – the case of commodity Science Faculty of the Poznań University of Economics .....	112
<b>Bartosz Fortuński</b> , „Results” of environmental approach towards European Union energy policy in the EFQM model.....	125
<b>Barbara Fura</b> , Influence of ISO 14001 system adoption on the performance of the Podkarpackie Voivodeship enterprises .....	134
<b>Tomasz Greber</b> , Quantification of results of third party audits .....	143
<b>Piotr Grudowski, Jacek Matusiak</b> , Selected aspects of the satisfaction and loyalty of customers and employees.....	154
<b>Rafał Haffer</b> , Performance measurement systems and their impact on results achieved by Polish companies .....	171
<b>Liliana Hawrysz, Katarzyna Hys</b> , Client and his satisfaction in public administration services.....	183
<b>Zbigniew Kłos, Krzysztof Koper</b> , Selected aspects of orientation analysis on results in food sector companies.....	193
<b>Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka</b> , Process management as a stimulator for improving the results of public organization performance.....	207
<b>Marta Kusterka-Jefmańska, Bartłomiej Jefmański</b> , Determinants of customer satisfaction with public administration units services – the example of the municipal office of Dzierżoniów .....	218
<b>Andrzej Kwintowski</b> , Comparison of selected tools used in the control of a nonconforming product .....	228
<b>Krystyna Lisiecka, Łukasz Pajor</b> , Environment-friendly management – study findings .....	244
<b>Agata Lulewicz-Sas</b> , Reporting of socially responsible business.....	259
<b>Ewa Łosiewicz-Dniestrzańska</b> , Quality measurement of the banking service process .....	270
<b>Katarzyna Midor, Witold Biały</b> , Research results of expectations and satisfaction of clients of higher education institution in the Silesian Voivodeship region .....	281
<b>Agnieszka Panasiewicz</b> , Risk management methodology in accordance with ISO 31000 standard .....	293
<b>Barbara Pytko</b> , Public management improvement with the applience of analysis results of quality changes.....	307
<b>Paweł Rumniak</b> , Directions of changes and development of internal report systems .....	318

---

<b>Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak, A formalised system – an effective tool or an impediment? .....</b>	<b>335</b>
<b>Barbara Sujak-Cyruł, Sylwia Dudziak-Kamieniarz, Educational value added and focus on results – report from survey study .....</b>	<b>356</b>
<b>Maciej Urbaniak, Forms of a preliminary evaluation on suppliers – studies results.....</b>	<b>364</b>
<b>Izabela Witczak, Improving efficiency and effectiveness of health care in hospitals through the implementation of accreditation standards (The analysis of Polish and international experience).....</b>	<b>373</b>
<b>Marian Woźniak, The application of EFQM Quality Model for food analysis in rural communities on the example of Podkarpackie Voivodeship communities .....</b>	<b>389</b>
<b>Grażyna Paulina Wójcik, Impact of management on the effectiveness of power industry .....</b>	<b>403</b>
<b>Sabina Zaremba-Warnke, Eco-tests importance to ensure environmentally conscious customers satisfaction .....</b>	<b>413</b>
<b>Anetta Zielińska, Evaluation methods of naturally valuable areas .....</b>	<b>423</b>

**Zenon Foltynowicz, Marta Purol**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

e-mail: {zenon.foltynowicz, marta.purol}@ue.poznan.pl

---

## **DOSKONALENIE PROCESU ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO ZORIENTOWANEGO NA WYNIKI NA PRZYKŁADZIE WYDZIAŁU TOWAROZNAWSTWA UNIwersYTETU EKONOMICZNEGO W POZNANIU**

---

**Streszczenie:** Zarządzanie strategiczne to niezbędny element konkurowania w warunkach gospodarki wolnorynkowej, również gospodarki opartej na wiedzy. Gospodarką tą rządzi prawo podaży i popytu, gdzie organizacje nastawione są na maksymalizację korzyści, zarówno finansowych, jak i pozafinansowych. Szkoła wyższa, chcąc istnieć na rynku usług edukacyjnych, musi poddać się tym prawom, wykorzystując swój potencjał, możliwości oraz umiejętności do sprostania istniejącej konkurencji. Jednym z najważniejszych elementów skutecznego i efektywnego zarządzania organizacją jest zarządzanie strategiczne. W teoriach zarządzania istnieje wiele modeli zarządzania strategicznego, które kładą nacisk na różne składowe planowania strategicznego, takie jak zrozumienie wizji i misji organizacji, tworzenie wartości dodanej dla przedsiębiorstwa, przewidywanie zasobów, określanie ryzyka niepowodzenia itp. Jedną wspólną składową tych teorii jest orientacja na osiągnięcie założonych wyników. Informacje zarządcze stanowią podstawę procesów podejmowania decyzji. Konieczne jest zatem zaprojektowanie i implementacja, w ramach modeli zarządczych stosowanych w każdej organizacji, systemowych działań w zakresie zarządzania danymi, tj. zbierania danych, ich przetwarzania za pomocą adekwatnych narzędzi i technik, opracowania programów motywacyjnych dla pracowników podnoszących skuteczność i efektywność realizowanych celów itp. Niniejsza publikacja przedstawia mechanizm doskonalenia procesu zarządzania strategicznego zorientowanego na wyniki na przykładzie Wydziału Towaroznawstwa (WT) Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu (UEP). Krytyczna ocena mechanizmu pozyskiwania i analizowania danych, a także procesu podejmowania decyzji na podstawie uzyskiwanych informacji pozwoliła na stworzenie obszarów szczególnej uwagi, co wpływa na ciągłe podnoszenie jakości zarządzania w ramach systemu zapewnienia jakości na WT UEP.

**Słowa kluczowe:** strategia, zarządzanie strategiczne, szkolnictwo wyższe, system zapewnienia jakości kształcenia.

*Jedyną stałą rzeczą w organizacji jest zmiana.*

Peter Drucker

## 1. Wstęp

Funkcjonowanie gospodarki opartej na wiedzy jest jednym z ważnych założeń Unii Europejskiej. Utrzymanie lub podwyższenie poziomu życia krajów UE poprzez innowacyjność jest niezbędne, aby odnaleźć się w erze globalizacji. Kapitał intelektualny jest podstawowym elementem rozwoju zarówno dla przedsiębiorstw, jak i innych systemów ekonomiczno-społecznych, w tym także uniwersytetów [Fazłagić, Gorynia 2007]. Obecnie w Polsce funkcjonuje 470 uczelni, z czego 132 to uczelnie publiczne, a 338 to uczelnie niepubliczne. Kształcą się w nich prawie 2 miliony studentów, co daje Polsce jeden z najwyższych na świecie wskaźników skolaryzacji oraz największą liczbę instytucji szkolnictwa wyższego w Europie<sup>1</sup>. Szkoły wyższe, chcąc istnieć na rynku usług edukacyjnych, muszą poddać się prawom podaży i popytu, gdzie organizacje nastawione są na maksymalizację korzyści, zarówno finansowych, jak i pozafinansowych. Powinny one wykorzystywać w związku z tym swój potencjał, możliwości oraz umiejętności do sprostania istniejącej konkurencji. Jednym z najważniejszych elementów skutecznego i efektywnego zarządzania organizacją jest zarządzanie strategiczne.

Według źródeł literaturowych istnieje wiele definicji strategii, jednak każda uwzględnia działania istotne dla organizacji, jakie należy podjąć w odpowiednich obszarach działalności, wykorzystując przy tym dostępne zasoby, aby osiągnąć założony cel długofalowy. Najczęściej przytaczana jest definicja Chandlera, według którego „strategia to określenie głównych, długofalowych celów firmy i przyjęcie takich kierunków działania oraz taka alokacja zasobów, które są konieczne dla zrealizowania celów” [Chandler 2003]. Ponieważ strategia może być narzędziem konkurencji, warto zadbać o jej unikatowy charakter, by sprostać wymaganiom rynkowym oraz osiągnąć skuteczność zarządzania. Zachowanie przedsiębiorstw może być dlatego nie tylko działaniem, ale także reakcją na zmiany w otoczeniu [Fonfara i in. 2000]. W praktyce budowanie i wdrażanie strategii jest często elementem systemu zarządzania jakością, który definiowany jest jako system do kierowania organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do jakości [Foltynowicz, Purol 2011]. Każda szkoła wyższa jako instytucja działająca na wolnym rynku powinna skutecznie opracować i wdrożyć swój własny system zapewnienia jakości. Wymóg wdrażania i utrzymania systemów zapewnienia jakości kształcenia został zawarty w Rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 12 lipca 2007 r. w sprawie standardów kształcenia dla poszczególnych kierunków oraz poziomów kształcenia, a także trybu

<sup>1</sup> Dane statystyczne o szkolnictwie wyższym, [www.nauka.gov.pl](http://www.nauka.gov.pl) (9.05.2012).



tworzenia i warunków, jakie musi spełniać uczelnia, by prowadzić studia międzykierunkowe oraz makrokierunki. Rozporządzenie określa w § 3 ust. 1, że „Uczelnia jest zobowiązana do zapewnienia wysokiej jakości kształcenia. W tym celu tworzy wewnętrzny system zapewnienia jakości”. Oczekuje się, że w praktyce systemy zapewnienia jakości kształcenia będą uwzględniały następujące elementy:

- relacje pomiędzy działalnością dydaktyczną a badawczą danej instytucji;
- strategię instytucji w zakresie jakości i standardów;
- organizację systemu zapewnienia jakości;
- obowiązki instytutów, szkół, wydziałów oraz innych jednostek organizacyjnych i osób w zakresie zapewnienia jakości;
- zaangażowanie studentów w zapewnienie jakości;
- sposoby wdrażania, monitorowania i korygowania polityki [*Standardy i wskaźniki...* 2005].

Uczelnie wyższe, konstruując swoje systemy zarządzania jakością, mogą kierować się wymaganiami różnych standardów czy norm, które są akceptowane przez instytucje państwowe bądź środowiskowe. Standardami określającymi filozofię podejścia „jakościowego” do zarządzania organizacją są np. model doskonałości EFQM<sup>2</sup>, filozofia TQM<sup>3</sup>, norma ISO 9001<sup>4</sup>, wytyczne akredytacji EPOQS<sup>5</sup>, a także zasady procesu bolońskiego<sup>6</sup>. Bez względu na to, jakimi wytycznymi kieruje się organizacja przy wdrażaniu systemów zarządzania jakością, zarządzanie strategiczne jest ich wspólnym mianownikiem.

## 2. Uwarunkowania planowania strategicznego

Planowanie strategiczne w przypadku uczelni wyższych jest uzależnione od wielu czynników, które powodują, że proces ten nie jest stabilny. Wynika to w głównej mierze ze specyfiki tej instytucji. Z samego założenia uczelnie wyższe nie są nastawione na zysk w znaczeniu finansowym. Celem głównym funkcjonowania szkoły wyższej jest kształcenie studentów, prowadzenie badań naukowych, przygotowanie kadry naukowej i dydaktycznej oraz rozwijanie i upowszechnianie kultury narodo-

---

<sup>2</sup> EFQM (European Foundation for Quality Management) – Europejska Fundacja Zarządzania Jakością.

<sup>3</sup> TQM (Total Quality Management) – Kompleksowe Zarządzanie Jakością.

<sup>4</sup> ISO 9001 – międzynarodowa norma ISO 9001:2008 „Systemy zarządzania jakością – Wymagania”.

<sup>5</sup> EPOQS – Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, [www.fundacja.edu.pl](http://www.fundacja.edu.pl).

<sup>6</sup> Proces boloński – ogólnoeuropejskie przedsięwzięcie, zapoczątkowane podpisaniem w 1999 r. przez ministrów odpowiedzialnych za szkolnictwo wyższe w 29 krajach europejskich dokumentu zwanego Deklaracją Bolońską. Istotą tego procesu były zmiany w systemach szkolnictwa wyższego w Europie, a ostatecznym celem utworzenie do 2010 r. – w wyniku uzgodnienia pewnych ogólnych zasad organizacji kształcenia – Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego (European Higher Education Area) [Kraśniewski 2009].

wej [Hendzel 2005]. Uczelnie pełnią swego rodzaju misję, stanowiąc integralną część narodowego systemu edukacji i nauki. Aspekt ekonomiczny może być zatem ograniczony do biernej reakcji na presję środowiskową oraz do prostego mechanizmu alokacji zasobów. Z tej perspektywy uniwersytet, gdzie charakterystyczny jest swobodny system organizacyjny, jest instytucją opartą na doraźnych reakcjach *ad hoc* lub adaptacji poprzez jednoczesne naśladownictwo [Fumasoli, Lepori 2011]. Uczelnia jest organizacją użyteczności publicznej, która powinna swoje koszty pokrywać z uzyskanych dochodów i samofinansować swój rozwój, a zysk znajdować w korzyściach pozafinansowych. Na skuteczność tych działań wpływa wiele składowych, które ograniczają swobodę przy podejmowaniu decyzji zarządczych, w tym dotyczących budowania strategii, misji, wizji i polityki jakości. Szkoły wyższe kierują się w dużej mierze z góry ustalonymi regułami, w celu utrzymania jedynie równowagi wewnętrznej. Dlatego w przypadku np. wydziału jako jednostki organizacyjnej świadome i celowe działania strategiczne są często niedostosowane do potrzeb rynku, klienta i zmieniających się trendów. Spowodowane to jest m.in. niskim stopniem autonomii zarządzania zasobami, często zmieniającymi się wymaganiami prawnymi, czynnikami społeczno-demograficznymi, luźno powiązaniem systemem organizacyjnym oraz narzuconym sposobem finansowania jednostek.

Rozwiązaniem w zakresie skutecznego konkutowania na rynku usług edukacyjnych może być w związku z powyższym identyfikacja i wydzielenie swojej niszy, w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej i wyróżnienia się spośród innych jednostek. Tym samym dana jednostka może stać się bardziej atrakcyjna, a zdobycie klienta spowoduje lepszy jej rozwój i perspektywy oraz odpowiednie celowe zarządzanie. Ma to szczególne znaczenie, ponieważ nie można lekceważyć złożoności pojęcia pozycjonowania w szkolnictwie wyższym w kontekście konkurencyjności na rynku usług edukacyjnych [Porter 1996].

Jednym z niezbędnych elementów systemów zarządzania prowadzących do sukcesu jest strategia. Korzyści z dobrze wdrożonej strategii są znaczne, ponieważ kreuje się w ten sposób wizerunek organizacji, potwierdza skuteczność zarządczą, gwarantuje się rozwojową przyszłość przedsiębiorstwa, istotnie zwiększa się wewnętrzną przejrzystość organizacyjną. Ustawa o szkolnictwie wyższym [DzU z 2005, nr 164, poz. 1365] nakłada na rektorów obowiązek opracowania i realizacji strategii rozwoju uczelni, która powinna być uchwalana przez organy kolegialne uczelni wskazane w statucie. Uchwała może określać środki na wdrażanie tej strategii, w tym pochodzące z funduszu rozwoju uczelni. Rektor sprawuje także nadzór nad wdrożeniem i doskonaleniem uczelnianego systemu zapewnienia jakości kształcenia, w ramach którego określa się wspomnianą strategię. Przy uwzględnieniu czynników ograniczających swobodne decyzje oraz utrudnionych warunków ekonomiczno-rynkowych określenie adekwatnej i skutecznej strategii jest dużym wyzwaniem.

### 3. Budowanie strategii

Strategia jest fundamentem sukcesu firmy, który trzeba żmudnie wypracować, wdrożyć w praktyce i udoskonalać w miarę, jak się starzeje [Oblój 1998]. Strategia uczelni czy wydziału powinna realistycznie odnosić się do jej zasobów oraz ograniczeń ekonomiczno-prawnych i demograficznych. Powinna ponadto mieć zdefiniowane cele strategiczne i priorytety w obrębie kluczowych obszarów swojej działalności edukacyjnej, naukowej i organizacyjnej. Strategia jest wynikiem analizy misji i wizji firmy. By mogła być realizowana, musi zostać przełożona na konkretne zaplanowane działania, podejmowane na każdym szczeblu organizacyjnym instytucji. Nie wystarczy jednak szczegółowo zdefiniować sposób realizacji strategii, ale ważne jest, aby na bieżąco kontrolować rezultat realizacji strategii, wpisując monitoring w stały proces zarządzania organizacją. Wynika to z faktu, że przedsiębiorstwo działające w warunkach konkurencji musi dostosowywać się do zmieniającego się otoczenia. Analiza wyników realizacji strategii wydaje się zatem kluczowym działaniem, które pozwala na podejmowanie racjonalnych decyzji z uwzględnieniem posiadanych zasobów oraz aktualnych uwarunkowań.

Pierwszym etapem tworzenia strategii jest określenie celu istnienia organizacji, następnie zidentyfikowanie, w jakim miejscu znajduje się organizacja, kto jest jej konkurentem, jaka jest specyfika rynku, na którym działa, i kto jest jej klientem. Równie ważnym elementem tworzenia strategii jest wskazanie kierunku, w jakim zmierza organizacja, w znaczeniu misyjnym. Jest to aspekt, który musi być na bieżąco weryfikowany w celu korygowania kursu. Efektem końcowym budowania strategii jest wskazanie celów szczegółowych, które pozwolą na osiągnięcie fundamentalnych zamierzeń z uwzględnieniem powyższych elementów. W związku z tym by strategia była realizowana, musi zostać przełożona na zaplanowane i podejmowane na każdym szczeblu organizacyjnym działania wraz ze wskazaniem instrumentów, które posłużą organizacji do osiągnięcia sukcesu. Pomocne w skutecznej realizacji strategii są narzędzia wspomagające planowanie, realizację i weryfikację strategii. Bardzo popularnym instrumentem jest zrównoważona karta wyników. Zdaniem niektórych autorów uzupełnia ona lukę, która powstaje w wielu systemach zarządzania pomiędzy wizją a strategią. Pozwala przenieść strategię na działalność operacyjną, tzn. codzienne obowiązki pracowników firmy. Aby przedsiębiorstwo realizowało swoją strategię, musi ona być również możliwa do realizacji. Jej kształt często wpływa na to, jak przedsiębiorstwo jest postrzegane przez swoich klientów i konkurentów. Ustanawianie celów strategicznych realnych i dopasowanych do warunków determinujących działalność jednostki jest często wspomagane przez zastosowanie zasady SMART<sup>7</sup>. Wykorzystanie tej metody pozwala uniknąć błędów

<sup>7</sup> S.M.A.R.T. (akronim od ang. *Simple, Measurable, Achievable, Relevant, Timely defined*, dosł. sprytny) – koncepcja formułowania celów w dziedzinie planowania, będąca zbiorem pięciu postulatów dotyczących cech, którymi powinien się charakteryzować poprawnie sformułowany cel.

na etapie planowania i konstruowania strategii. Wśród błędów popełnianych na etapie analizy strategicznej i formułowania strategii w uczelniach publicznych w Polsce najczęściej wymienia się:

- ograniczony czas poświęcony na opracowanie strategii,
- niewłaściwą diagnozę uwarunkowań i stanu faktycznego,
- niewłaściwe konsultowanie strategii,
- niewystarczający poziom zaangażowania władz uczelni,
- błędną metodykę budowania strategii,
- nieskuteczny system komunikowania strategii [Kochalski 2011].

W celu doskonalenia procesu planowania działań krótkookresowych w ramach realizowanej strategii należy brać pod uwagę powyższe czynniki, by proces miał tendencję rozwojową. Skuteczny mechanizm planowania celów operacyjnych, na poziomie poszczególnych jednostek organizacyjnych, wydaje się kluczowy w budowaniu strategii „szytej na miarę”. Niezbędne wydaje się zaangażowanie w taką działalność pracowników firmy ze wszystkich szczebli organizacyjnych. Ważne, aby kierunki rozwoju miały charakter obiektywny i związane były z potrzebami i oczekiwaniami wszystkich zainteresowanych stron. W takim oddolnym mechanizmie planowania rolą najwyższego kierownictwa powinno być w związku z tym „przefiltrowanie” propozycji, przedstawionych przez pracowników, przez ograniczenia i potencjały związane z zasobami, ryzykiem i możliwościami organizacyjnymi przedsiębiorstwa. Zaprojektowana strategia może wtedy zostać przekazana do realizacji. Etap realizacji strategii odgrywa w praktyce znacznie ważniejszą rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem niż samo jej sformułowanie. Dobrze zrealizowana „przeciętna” strategia może być bardziej wartościowa od słabo zrealizowanej „wspaniałej” strategii [Martin 2010]. W fazie realizacji strategii niezbędne jest zatem opracowanie mechanizmu monitorowania celów i podejmowania działań doskonalących. Nadzór nad realizacją działań oparty jest zazwyczaj na pozyskiwaniu informacji zwrotnej od jednostek organizacyjnych. Te dane powinny być przekazywane do zespołów, które są w stanie je zinterpretować, a w razie potrzeby na ich podstawie podjąć stosowne działania. Z tego względu uzyskane, w odpowiedniej formie, informacje stanowią być może najważniejszy element systemu zarządzania strategicznego [Fazlagic, Gorynia 2007]. Spośród mechanizmów monitorowania strategii w szkołach wyższych najczęściej wykorzystuje się:

- gromadzenie i analizę raportów związanych z postępami realizacji zadań,
- analizę wyników monitorowania wskaźników lub mierników,
- przeprowadzanie ankiet strategicznych [Kochalski 2011].

Przydatnym narzędziem skutecznego doskonalenia strategii wydaje się ankieta strategiczna, która jest instrumentem pozwalającym na zobjektywizowanie wyników oraz określenie kryteriów motywacyjnych dla poszczególnych jednostek organizacyjnych lub pracowników. „Chodzi bowiem o to, by zamiast pełnić rolę pozbawionych wyboru wykonawców ogólnych poleceń, pracownicy stawali się – na miarę

pełnionych funkcji – decydentami” [Martin 2010]. Najczęściej popełniane błędy na etapie realizacji strategii są związane z:

- niewyznaczeniem osób odpowiedzialnych za realizację celów i działań strategicznych,
- nieskutecznym systemem motywacyjnym wspierającym realizację strategii,
- nieskutecznym systemem komunikacji w zakresie realizacji strategii,
- niedostateczną kontrolą strategiczną,
- niedopasowaniem mierników/wskaźników do celów i działań określonych w strategii,
- nieokreśleniem czasu realizacji celów i działań strategicznych [Kochalski 2011].

Wyniki realizacji strategii są istotne dla przedsiębiorstwa, które chce się rozwijać i podwyższać poprzeczkę w drodze ku doskonałości. Wnioski z procesu przetwarzania tych danych są podstawą do podejmowania działań doskonalących. Doskonalenie procesów zarządzania, w tym planowania, realizacji i doskonalenia strategii, może odbywać się zgodnie z często wykorzystywaną zasadą PDCA (Planuj-Wykonuj-Sprawdzaj-Poprawiaj). To proste podejście gwarantuje skuteczne zarządzanie procesami i zapewnianie ich efektywności [Foltynowicz, Purol 2008].

#### 4. Strategia Wydziału Towaroznawstwa UEP

Strategia WT wynika bezpośrednio ze strategii całego UEP, w związku z tym cele jakości WT są zdeterminowane założeniami określonymi w Strategii UEP, która powstała w roku 2009 i stanowi zbiór decyzji oraz działań utrzymujących relacje między zasobami uczelni a celami wyznaczonymi na lata 2009–2012. W założeniach do opracowywania strategii starano się uwzględnić stan zasobów, przewidywane kierunki zmian w otoczeniu, a także aspiracje kierownictwa i pracowników. Strategia UEP składa się z wizji, misji, celów strategicznych, proponowanych działań i decyzji służących osiągnięciu celów strategicznych oraz mierników<sup>8</sup>. Zostały one udokumentowane w „Strategicznej Karcie Wyników 2009–2012”. Nadzór nad realizacją celów na poziomie WT sprawuje komisja ds. strategii, która opracowuje okresowe sprawozdanie z realizacji celów jakościowych dla Rektora UEP.

Do realizacji strategii, wg wytycznych Rektora, WT dostosował się płynnie i bez większych trudności. Doświadczenie WT w zakresie planowania i realizacji strategii jest dużo dłuższe, a wynika z tradycji zarządzania jakością od roku 2001. W tym właśnie roku WT uzyskał certyfikat zgodności z normą ISO 9001, której niezbędnym wymogiem jest planowanie strategiczne. W związku z tym, na potrzeby projektowanego wówczas systemu zarządzania, opisano procedurę realizacji założeń polityki jakości i celów związanych. Za nadzorowanie działań prowadzących do osiągnięcia celów w podległych obszarach odpowiedzialni byli kierownicy

<sup>8</sup> [www.ue.poznan.pl](http://www.ue.poznan.pl) (16.05.2012).

komórek organizacyjnych. Co pół roku – do końca września oraz do końca stycznia – przygotowywane były zestawienia zgodnie ze wskazanymi zasadami analizy osiągnięcia celów i zadań. Na potrzeby takiej analizy kompletowane były dane z katedr, dziekanatu, od pełnomocnika ds. systemu jakości i inne. Analiza związana z realizacją celów i zadań ostatecznie gromadzona była przez pełnomocnika ds. systemu jakości na potrzeby przeglądów systemu zarządzania jakością, dokonywanych przez władze WT. Pełne zestawienia celów i zadań związanych z polityką jakości, wraz z podziałem na poszczególne obszary, czas realizacji i sposoby szacowania, były utrzymane i modyfikowane przez pełnomocnika ds. systemu jakości w formie nadzorowanych dokumentów [*Polityka jakości...* 2001]. Doskonalenie strategii WT miało swoją kontynuację, kiedy WT poddał się w 2007 roku dobrowolnemu procesowi akredytacji przez FPAKE. Standardy akredytacyjne zostały opracowane w odniesieniu do modelu doskonałości EFQM. W wyniku przeprowadzonej w tamtym czasie samooceny zdefiniowano obszary doskonalenia w zakresie m.in. zarządzania strategicznego. Stwierdzono wtedy potrzebę określenia wskaźników konkurencyjności WT, stosując je jako mierniki strategiczne w procesie doskonalenia jakości kształcenia, zmodyfikowano politykę jakości, uwzględniając postulaty Procesu Bolońskiego, wystąpiono z wnioskiem o organizowanie sesji ustanawiania celów WT przy udziale wszystkich członków Rady WT.

Wydział Towaroznawstwa UEP był prekursorem wielu rozwiązań organizacyjnych prowadzących do usprawniania w zakresie zarządzania. Dotyczy to głównie planowania strategicznego, monitorowania jakości kształcenia poprzez hospitacje, kryteria oceny nauczycieli itp. Te rozwiązania znalazły w efekcie swoje odzwierciedlenie w polityce zarządzania całą uczelnią. Obecnie WT planuje, realizuje i doskonali strategię zgodnie z wytycznymi ogólnouczelnianymi. Procedura przewiduje coroczne planowanie przez komisję ds. strategii działań strategicznych w ramach wydziałów. Wydział Towaroznawstwa w roku 2011 zakładał zrealizowanie 15 priorytetów strategicznych i 29 szczegółowych działań, z czego zrealizowano 10 priorytetów, obejmujących 19 szczegółowych działań zrealizowanych zgodnie z planem, natomiast 7 priorytetów, obejmujących 10 szczegółowych działań, częściowo nie zostało zrealizowanych ze względu na brak przesłanek, brak wytycznych, brak środków finansowych oraz zmiany przepisów. Na WT formą pozyskiwania informacji dotyczących realizacji strategii są sprawozdania przedstawicieli katedr składane na ręce Dziekana, który odpowiedzialny jest za przekazanie tych informacji do sprawozdania z realizacji strategii całej uczelni. Na WT identyfikuje się potrzebę wprowadzenia bardziej skutecznego narzędzia służącego do nadzorowania i doskonalenia procesu planowania i realizacji strategii. Szkoła wyższa jest systemem skomplikowanym i w pewnym sensie jest on nieprzewidywalny pod względem postaw i zwyczajów. To powoduje, że podporządkowanie się wytycznym zawartym w strategii, a w konsekwencji uzyskanie wiarygodnych danych jest utrudnione. Konieczne jest zatem poszukiwanie instrumentów, które będą mogły zapewnić systematyczne, obiektywne i wiarygodne dane z realizacji strategii. Z doświadczenia

WT wynika, że skuteczne w zakresie ciągłego doskonalenia są takie narzędzia, jak samoocena, przeglądy zarządzania oraz audyty wewnętrzne, które praktycznie dały w czasie funkcjonowania systemu zarządzania najlepsze efekty w kształtowaniu strategii wydziału. Celem głównym systemu zarządzania jakością kształcenia WT jest przede wszystkim ciągłe doskonalenie jakości kształcenia przez utrzymywanie stałych mechanizmów planowania, monitorowania i oceny wszystkich istotnych z punktu widzenia jakości kształcenia procesów. W przypadku WT jako wymagania odniesienia dla systemu zarządzania określono dokumenty i wytyczne, stanowiące podstawę do funkcjonowania uczelni wyższej, oraz uznane standardy stosowane jako skuteczne narzędzia zarządcze, takie jak:

- Proces Boloński,
- wymagania prawne: ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym oraz rozporządzenia wykonawcze,
- akredytacje obowiązkowe oraz środowiskowe (PKA, FPAKE),
- wymagania rynku – pracodawców w zakresie umiejętności i postaw absolwentów,
- standardy dotyczące zarządzania jakością adekwatne do usług, stosowane w szkolnictwie wyższym (ISO 9001 i in.),
- modele, programy i filozofie związane z doskonaleniem jakości (TQM, EFQM, CAF, Investors in People, CSR),
- doświadczenia związane z zarządzaniem jakością własne i innych uczelni wyższych.

Punktem wspólnym wymienianych wytycznych jest podejście strategiczne do zarządzania organizacją. WT ma w tym zakresie doświadczenie i wyniki, potwierdzające sprawność zarządzania strategicznego wydziałem.

## 5. Podsumowanie

Wymagania stawiane przez różnego typu standardy i podejścia jakościowe wymuszają kompleksowe podejście do zarządzania organizacją. Takie rozumienie zarządzania jakością kształcenia przez WT determinuje działania związane z doskonaleniem systemu zarządzania poprzez ciągłe podnoszenie poprzeczki w zakresie jakości, skutkujące m.in. spełnianiem wymagań zawartych w różnych standardach i normach. Doświadczenia w zarządzaniu jakością w specyficznej dziedzinie, jaką jest świadczenie usług dydaktycznych, powoduje ciągłe dążenie WT do osiągnięcia jak najlepszych rezultatów i doskonalenia wszystkich obszarów funkcjonalnych organizacji. To skłania władze wydziału do podejmowania coraz to nowych wyzwań i spełniania wymagań środowisk akademickich (akredytacja FPAKE – wyróżnienie), wymagań państwowych (akredytacja PKA) oraz filozofii TQM (Laureat Wielkopolskiej Nagrody Jakości), a także standardów jakościowych (certyfikat ISO 9001). Elastyczne podejście WT do jakości jest m.in. wynikiem zastosowania wspomnianych narzędzi wspomagających zarządzanie, takich jak samoocena, audyty we-

wewnętrzne i przeglądy zarządzania. W celu stworzenia pewnego pomostu pomiędzy różnymi modelami stosowanymi w zarządzaniu jakością, w tym zarządzaniu strategią, wydano w roku 2010 system samooceny CAF & Education, który przeznaczony jest dla wszystkich instytucji dydaktycznych i szkoleniowych, bez względu na ich poziom [CAF and Education... 2010]. Ten model może być z sukcesem wdrożony na WT, co stanowi następne wyzwanie dla władz wydziału.

## Literatura

- CAF and Education, CAF Resource Centre European Institute of Public Administration, Madrid 2010.
- Chandler A.D., Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Beard Books, Washington 2003, s. 13.
- Fazlagić A., Gorynia M., *Raport o kapitale intelektualnym Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.
- Foltynowicz Z., Purol M., *Zarządzanie procesowe na Wydziale Towaroznawstwa Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2008, s. 151–158.
- Foltynowicz Z., Purol M., *Ocena usługi edukacyjnej*, [w:] T. Borys, P. Rogala (red.), *Orientacja na klienta jako kryterium doskonałości*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 151, Wydawnictwo UE, Wrocław 2011, s. 165–175.
- Fonfara K., Gorynia M., Najlepszy E., Schroeder J., *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 13.
- Fumasoli T., Lepori B., *Patterns of strategies in Swiss Higher Education Institutions*, „Higher Education” 2011, vol. 61, issue 2, s. 157–178.
- Hendzel D., *Szkoła wyższa jako organizacja oparta na wiedzy*, [w:] T. Gołębiowski, M. Dąbrowski, B. Mierzejewska (red.), *Uczelnia oparta na wiedzy. Organizacja procesu dydaktycznego oraz zarządzanie wiedzą w ekonomicznym szkolnictwie*, Wyd. FPAKE, Wrocław 2005, s. 135.
- Kochalski C., *Model projektowania i wdrażania strategii rozwoju w publicznych szkołach wyższych w Polsce*, Wydawnictwo UEP, Poznań 2011.
- Kraśniewski A., *Proces boloński to już 10 lat*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2009.
- Martin R., *Strategia i realizacja to jedno!*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 91.
- Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 32.
- Polityka jakości i cele I-06.00.00-1*, Instrukcja systemu zarządzania jakością WT AEP wg ISO 9001:2001 (archiwalna), 2001.
- Porter M.E., *What is strategy?*, „Harvard Business Review” 1996, November/December, s. 59/79.
- Standardy i wskazówki dotyczące zapewnienia jakości kształcenia w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego*, Europejskie Stowarzyszenie na rzecz Zapewnienia Jakości w Szkolnictwie Wyższym, Helsinki 2005.
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, DzU nr 164, poz. 1365, z późn. zm.



## **IMPROVING RESULT-ORIENTED STRATEGIC MANAGEMENT – THE CASE OF COMMODITY SCIENCE FACULTY OF THE POZNAŃ UNIVERSITY OF ECONOMICS**

**Summary:** Strategic management is indispensable for competing successfully in any market economy, including that based on knowledge. Economies are subject to the laws of supply and demand with market players seeking to maximize financial and non-financial benefits. To survive in the educational services market, an institution of higher learning needs to comply with such laws and use its potentials and abilities to face competition. One of the key prerequisites for managing organizations efficiently and effectively is to employ strategic management. Management theories offer an array of strategic management models which emphasize such various components of strategic planning as good understanding of an organization's mission and vision, the creation of added value for the enterprise, resource forecasting, identifying and assessing failure risk, etc. One element shared by all such theories is result orientation. As decisions are based on managerial information, it is vital in the management models applied in a given organization to plan and carry out systemic data management measures such as data collection, data processing by means of adequate tools and techniques, the designing of employee incentive programs which help the organization to meet its goals efficiently and effectively, etc. The purpose of this paper is to present a mechanism for improving result-oriented strategic management by describing the case of the Faculty of Commodity Science of the Poznań University of Economics. By critically evaluating data collection and analysis mechanisms and decisions based on the acquired information, areas of emphasis have been identified helping to improve the quality of management within the quality assurance system in place at the Faculty of Commodity Science.

**Keywords:** strategy, strategic management, higher education, quality goals, education quality assurance system, result orientation.