

**STRATEGIA WYDZIAŁU ZARZĄDZANIA  
AKADEMII GÓRNICZO-HUTNICZEJ W KRAKOWIE  
NA LATA 2013-2016**

## 1. WPROWADZENIE

Zmiany następujące w otoczeniu społeczno-gospodarczym stawiają przed polskimi uczelniami nowe wymagania. Akademia Górniczo-Hutnicza w dążeniu do utrzymania i wzmocnienia bardzo wysokiej pozycji akademickiej przygotowała nową strategię rozwoju dostosowaną do aktualnych uwarunkowań oraz wyzwań czekających w przyszłości. Przygotowana strategia Wydziału Zarządzania powstała w efekcie dekompozycji celów strategicznych uczelni na poziom jednostki, z uwzględnieniem jej specyfiki, roli i miejsca w strukturze AGH.

Strategia Wydziału została opracowana na okres lat 2013-2016 tj. do końca kadencji aktualnych władz dziekańskich. Przyjęte założenia strategiczne wynikają z dwóch bardzo istotnych grup czynników: trudnej sytuacji finansowej Wydziału oraz szybkich zmian następujących w warunkach funkcjonowania jednostek akademickich.

Zastana bardzo trudna sytuacja finansowa Wydziału polegająca z znacznym zadłużeniu oraz trwałym deficycie z bieżącej działalności powoduje, że podstawowym celem działań w najbliższej kadencji będzie odzyskanie równowagi finansowej jednostki. Dotyczy to zarówno likwidacji negatywnych skutków decyzji podejmowanych w poprzednich latach, jak i restrukturyzacji działalności wewnętrznej zapewniającej zbilansowanie wszystkich segmentów.

Wyzwaniem na przyszłość jest stworzenie solidnych podstaw do długoterminowego rozwoju Wydziału. Działania w tym zakresie stanowią będą odpowiedzi na rosnące wymagania stawiane jednostkom akademickim w związku z wprowadzeniem reformy szkolnictwa wyższego, niekorzystnymi trendami demograficznymi oraz zmieniającymi się oczekiwaniami głównych interesariuszy. Istotnym założeniem strategii jest aktywne włączenie się w procesy zmian zachodzące na Akademii, a tym samym poprawienie pozycji Wydziału wśród jednostek AGH.

Zmiana strategiczna wynikająca z powyższych założeń wymaga odejścia od dotychczas realizowanego kierunku ekstensywnego wzrostu na rzecz większej koncentracji na sprawności operacyjnej. Konsekwencją tego będzie wzrost znaczenia jakości a nie ilości: zasobów, procesów i efektów przy jednoczesnym zachowaniu efektywności finansowej.

## **2. MISJA, WIZJA I WARTOŚCI**

Misją Wydziału jest wspieranie rozwoju nowoczesnych systemów zarządzania organizacjami działającymi w gospodarce opartej na wiedzy poprzez kreowanie oraz transfer zaawansowanej i zorientowanej praktycznie wiedzy z obszaru nauk ekonomicznych i technicznych.

Wizją Wydziału jest być nowoczesną jednostką AGH o pełnych uprawnieniach akademickich innowacyjnie łączącą kształcenie na wszystkich poziomach z badaniami naukowymi i popularyzacją wiedzy.

Zbiór wartości Wydziału:

- Tworzenie solidnych fundamentów wiedzy
- Łączenie wiedzy inżynierskiej i zarządzania
- Kreowanie i aplikacja innowacji
- Zorientowanie na praktykę
- Sprzyjanie postawom przedsiębiorczym
- Rozumienie i wspieranie różnorodności

### **3. CELE STRATEGICZNE WYDZIAŁU**

Cele Wydziału Zarządzania na najbliższą kadencję zostały sformułowane w ujęciu zgodnym z układem strategii Akademii Górniczo-Hutniczej. Dla prezentacji pełnej zbieżności cele strategiczne zostały przedstawione z podziałem na obszary: kształcenia, nauki oraz infrastruktury, w tym organizacji i zarządzania jednostką.

#### **Obszar kształcenia**

W obszarze kształcenia za priorytetowe zostały uznane trzy tematy strategiczne: poprawa jakości kształcenia na wszystkich stopniach i formach kształcenia, zwiększenie stopnia umiędzynarodowienia działalności dydaktycznej oraz szersze wspieranie innych jednostek AGH w kształceniu z zakresu przedsiębiorczości, zarządzania i promowania innowacyjności.

Dla Wydziału Zarządzania najbardziej istotnym obszarem zmian jest poprawa jakości kształcenie. Ciągłe doskonalenie w tym zakresie musi uwzględniać: potrzeby rynku pracy związane z poszukiwanymi umiejętnościami i kompetencjami absolwentów, aktualny stan i zakres wiedzy, jak i stanowić atrakcyjną ofertę dla kandydatów studia. Oferta Wydziału Zarządzania ma być docelowo skierowana do bardzo szerokiego grona odbiorców, w tym osób zainteresowanych kształceniem przez całe życie. Wydział będzie oferował studia na IV stopniach (w tym podyplomowe i doktorskie) łączące kompetencje zarządcze i inżynierskie, prowadzone w formie programów stacjonarnych i niestacjonarnych realizowane przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii w metodach i treściach kształcenia. Proponowane zmiany będą realizowane przy wykorzystaniu potencjału, jaki niesie pełna aplikacja systemu Krajowych Ram Kwalifikacji. Wymienione cele będą wspierane przez mechanizmy i struktury wprowadzone w ramach Wydziałowego Systemu Zapewnienia Jakości Kształcenia.

Wynikająca z powyższych dążeń rekonstrukcja studiów stacjonarnych będzie miała również na celu umiędzynarodowienie procesów kształcenia. Zamierzeniem Wydziału jest by przyjęły one różnorodną formę: współpracy w zakresie podwójnego dyplomowania, szerokiej oferty przedmiotów w języku angielskim, wymiany studentów w ramach programów międzynarodowych, wykładów profesorów z zagranicy oraz pozyskiwania studentów cudzoziemców. Docelowo podejmowane działania mają prowadzić do utworzenia kierunku studiów całkowicie w języku angielskim, skierowanego do studentów z Polski i zagranicy. Równie istotną rolę w umiędzynarodowieniu kształcenia będzie odgrywać wspieranie indywidualnych inicjatyw zorientowanych na mobilność kadry i studentów (np. szkoły letnie, praktyki i staże zagraniczne).

Obok rozwoju własnej atrakcyjnej oferty kształcenia Wydział Zarządzania zamierza szerzej angażować się w procesy dydaktyczne prowadzone na innych wydziałach AGH. Współpraca taka będzie obejmować działania w zakresie prowadzenia zarówno pojedynczych przedmiotów jak i całych programów tj. wspólnych specjalności czy nawet kierunków studiów (np. środowiskowe studia doktoranckie). Wszystkie te inicjatywy będą bazowały na kluczowych kompetencjach Wydziału, jako swego rodzaju szkoły biznesu AGH specjalizującej się w: przedsiębiorczości, zarządzaniu oraz efektywnym wykorzystaniu technologii i innowacji. Planowane działania mają się przyczynić do poprawy wizerunku i pozycji Wydziału jako specyficznej, ale ważnej strategicznie jednostki Akademii Górniczo-Hutniczej.

## **Obszar nauki**

Zasadnicze znaczenie dla długoterminowego rozwoju Wydziału ma działalność naukowa. W obszarze nauki uznano za priorytetowe uzyskanie pełnych uprawnień akademickich oraz poprawę jakości prowadzonych badań naukowych. Podstawowym celem w okresie najbliższych kilku lat jest uzyskanie praw do habilitowania w zakresie nauk technicznych w dyscyplinie inżynieria produkcji oraz w zakresie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. W sytuacji, gdy cele te zostaną osiągnięte nastąpi dalsze rozszerzanie zakresu uprawnień w naukach ekonomicznych w dyscyplinie ekonomia. Środkiem do tego celu jest zwiększenie aktywności pracowników w obszarze badań prowadzące do szybkiego przyrostu liczby samodzielnych pracowników naukowych. Wydział planuje wspierać wysiłki w tym zakresie nadając postępowaniom awansowym bezwzględną pozycję priorytetową w alokacji środków. Ważną rolę w zakresie wspierania rozwoju naukowego powinny odgrywać również środki pozyskiwane z innych źródeł, w tym przede wszystkim z grantów krajowych i międzynarodowych. Jednym ze sposobów na pozyskiwanie środków oraz rozwój nauki będzie aktywne uczestnictwo w konsorcjach badawczych tworzonych przez jednostki AGH oraz inne podmioty zewnętrzne, krajowe i zagraniczne.

Głównymi obszarami badań naukowych na Wydziale pozostanie problematyka zgodna z kierunkami kształcenia, w tym szczególnie zagadnienia łączące wiedzę z szeroko pojętych: zarządzania, ekonomii, inżynierii i informatyki. Podejmowane inicjatywy skierowane będą na poprawę jakości badań oraz rozszerzenie zakresu transferu ich wyników na międzynarodowe fora akademickie oraz polską praktykę gospodarczą. Wspieranie wysiłków pracowników dotyczyć będzie nie tyle ilości publikacji lub wdrożeń lecz ich jakości. Zgodnie z założeniami wyniki badań powinny być szerzej prezentowane na zagranicznych konferencjach naukowych, być przedmiotem publikacji w wiodących czasopismach naukowych oraz przyjmować formę monografii naukowych, stanowiących podstawę postępowania awansowych. Zgodnie w przyjętą misją badania te obok walorów naukowych powinny mieć istotne znaczenie dla podmiotów działających w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Ważną rolę w kreowaniu wiedzy pełnić będą studia podyplomowe i doktoranckie w ramach których dochodzi do współpracy teoretyków i praktyków oraz transferu najnowszych osiągnięć naukowych.

## **Obszar infrastruktury**

Strategia w zakresie infrastruktury jest zdeterminowana dążeniem do odzyskania równowagi finansowej oraz zapewnienia jakościowego rozwoju Wydziału. Powiązanie między tymi do pewnego stopnia rozbieżnymi celami będzie zostanie osiągnięte poprzez poprawę produktywności oraz doskonalenie sprawności wewnętrznej jednostki.

Jakościowy rozwój Wydziału - obok wspomnianych kierunków poprawy jakości kształcenia i kwalifikacji kadry naukowo-dydaktycznej - obejmować będzie podwyższenie standardu infrastruktury lokalowej oraz bardziej sprawne funkcjonowanie służb administracyjnych i pomocniczych. Osiągnięcie tych celów wymagać będzie sfinalizowania budowy skrzydła budynku, zmian w zakresie wykorzystania powierzchni w budynku D-13, jak również prowadzenia systematycznych prac modernizacyjnych w pomieszczeniach budynku D-14. Planowane działania muszą znaleźć wsparcie w postaci większego zaangażowania kadry administracyjnej, informatyzacji procesów, lepszej organizacji pracy, a szczególnie poprawy komunikacji oraz równomiernego podziału obowiązków i odpowiedzialności. Ma to na celu przesunięcie akcentów i środków na aktywne wspieranie podstawowych procesów dydaktycznych i naukowych przy jednoczesnym dotrzymanywaniu wszystkich wymagań formalnych. Tym samym służby administracyjne ze sfery

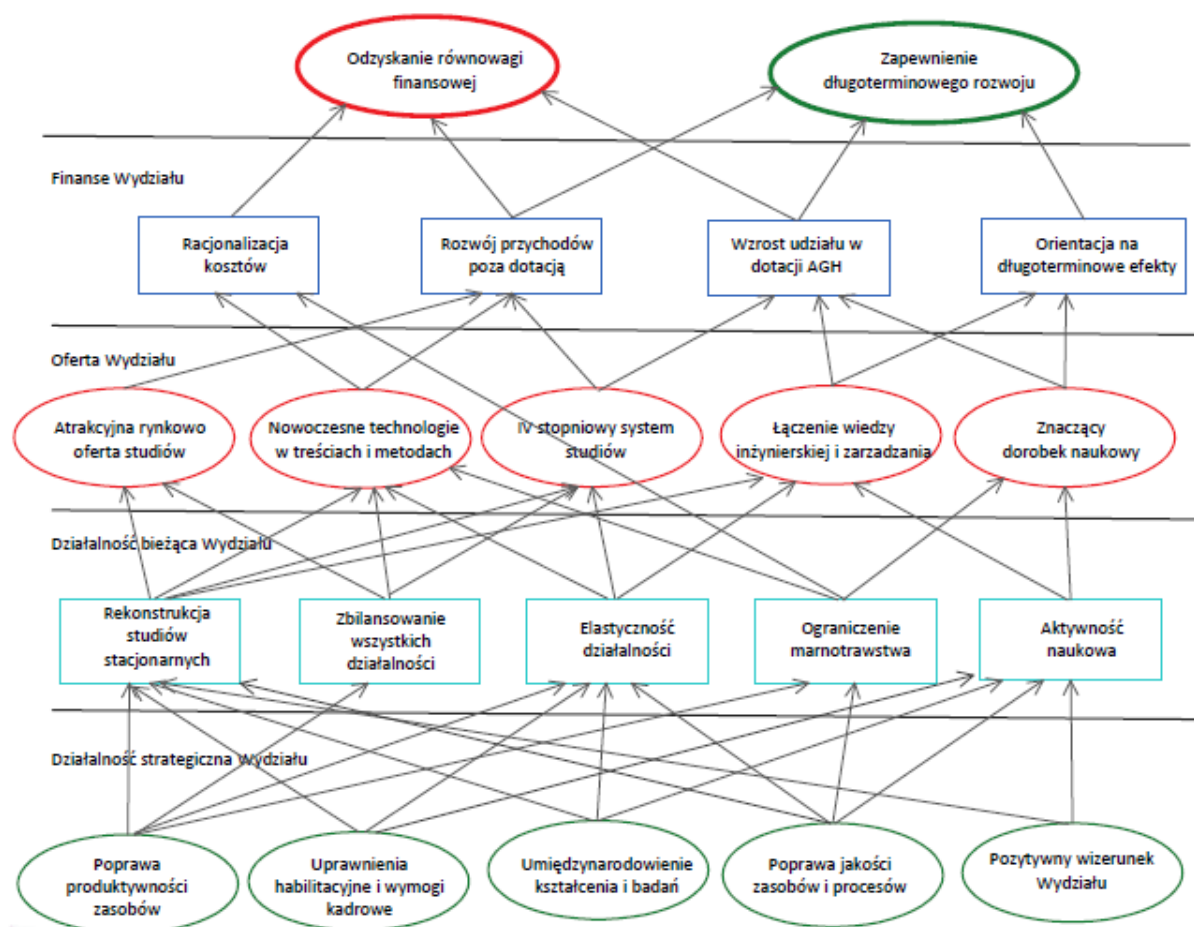
marnotrawstwa powinny przeorientować się na współtworzenie wartości dostarczanej przez Wydział różnym interesariuszom.

Wskazane kierunki rozwoju mają szanse na implementację jedynie w warunkach odzyskania równowagi finansowej. Równoległe z działaniami w zakresie kształcenia i nauki mającymi za zadanie zwiększenie dostępnych środków finansowych konieczne są wysiłki skierowane na racjonalizację kosztów. Problem ten jest aktualnie tym bardziej znaczący, że oddanie do użytku nowego skrzydła budynku oraz awanse zawodowe kadry związane są z nieuniknionym wzrostem kosztów. Jedynym rozwiązaniem tej trudnej sytuacji jest bezwzględne dążenie do zbilansowania wszystkich rodzajów prowadzonej działalności. Oznaczać to będzie wprowadzenie oszczędności w deficytowych obszarach i ograniczanie marnotrawstwa. Sposobem na pogodzenie poprawy jakości z racjonalizacją kosztów będzie zwiększenie elastyczności działalności dydaktycznej i administracyjnej, poprawa produktywności wykorzystania wszystkich zasobów oraz propagowanie wśród pracowników kultury wspierające taki kierunek doskonalenia wewnętrznego. Wprowadzenie tej nowej filozofii rozwoju poparte będzie nowymi rozwiązaniami organizacyjnymi i finansowymi. Szczególne znaczenie w tym zakresie odgrywać będzie nowy system rachunkowości zarządczej Wydziału wskazujący obszary nieefektywności wymagające pilnej interwencji.

#### 4. MAPA STRATEGII

Narzędziem operacjonalizacji przyjętej strategii oraz jej implementacji poprzez konkretne inicjatywy i zmiany w działalności operacyjnej jest mapa strategii Wydziału Zarządzania (rys. 1). Przedstawia ona cele wynikające z przyjętej strategii oraz powiązania między nimi. Kluczowe założenia strategii koncentrujące kierunek działań na odzyskanie równowagi finansowej i stworzenie stabilnych fundamentów do długoterminowego rozwoju przełożone zostały na cele cząstkowe sformułowane dla czterech najważniejszych perspektyw: finansów Wydziału, oferty dydaktycznej i naukowo-badawczej, działalności bieżącej oraz działań długoterminowych.

Rysunek 1. Mapa strategii Wydziału Zarządzania



#### **Cele strategiczne w perspektywie finansów Wydziału**

1. Racjonalizacja bieżących kosztów działalności
2. Rozwój źródeł przychodów poza dotacją
3. Wzrost udziału w dotacji AGH
4. Orientacja na uzyskanie długoterminowych efektów

#### **Cele strategiczne w perspektywie oferty Wydziału**

5. Skonstruowanie atrakcyjnej rynkowo oferty kształcenia
6. Wprowadzenie nowoczesnych technologii w treściach i metodach kształcenia
7. Rozwój oferty na studiach I-III stopnia i różnych form kształcenia ustawicznego
8. Wprowadzanie nowych form kształcenia łączących zarządzanie i wiedzę inżynierską
9. Zwiększenie orientacji na rozwój i transfer dorobku naukowego

#### **Cele strategiczne w perspektywie działalności bieżącej Wydziału**

10. Rekonstrukcja oferty studiów stacjonarnych
11. Zbilansowanie poszczególnych działalności
12. Zwiększenie elastyczności działalności
13. Ograniczenie marnotrawstwa (sfery niegenerującej wartości)
14. Stworzenie lepszych warunków do aktywności naukowej

#### **Cele strategiczne w perspektywie działań długoterminowych Wydziału**

15. Propagowanie kultury poprawy produktywności zasobów
16. Spełnienie wymogów kadrowych w zakresie uprawnień naukowych i obsady kierunków
17. Zwiększenie stopnia umiędzynarodowienia kształcenia i badań prowadzonych na Wydziale
18. Poprawa jakości zasobów i procesów - przejście z rozwoju ekstensywnego na intensywny
19. Poprawa wizerunku Wydziału na AGH oraz w środowisku naukowym i gospodarczym.



## 5. NAJWAŻNIEJSZE INICJATYWY STRATEGICZNE

Przyjęty sposób opracowania i prezentacji strategii miał na celu przejrzyste zakomunikowanie kierunku zmian w działalności Wydziału. Wskazane w mapie strategii cele określają rezultaty, których osiągnięcie będzie ukierunkowywało nowe inicjatywy strategiczne. Poniżej przedstawiono zestaw najważniejszych przedsięwzięć przewidzianych do priorytetowego wprowadzenia w najbliższym czasie.

- Pełne wprowadzenie Wydziałowego Systemu Zapewnienia Jakości Kształcenia.
- U uruchomienie studiów doktoranckich na dwóch kierunkach i formach kształcenia.
- Zmiana programów kształcenia na studiach I i II stopnia wszystkich kierunków.
- Wprowadzenie przedmiotów w języku angielskim.
- Rozwój programów podwójnego dyplomowania.
- Utworzenie nowych kierunków studiów podyplomowych.
- Wspieranie awansów naukowych pracowników naukowo-dydaktycznych.
- Zdobywanie uprawnień habilitacyjnych.
- Organizacja konferencji międzynarodowych i szkół letnich.
- Rozwój programu „Visiting Professor”.
- Pozyskanie nowych partnerów zagranicznych.
- Budowa skrzydła budynku Wydziału.
- Zmiany lokalowe.
- Wprowadzenie systemu rachunkowości zarządczej.
- Opracowanie nowego systemu alokacji środków na katedry.
- Reorganizacja pracy administracji.

W tabeli poniżej przedstawiono powiązania planowanych inicjatyw z poszczególnymi celami zdefiniowanymi w mapie strategii. Lista tych przedsięwzięć będzie na bieżąco uzupełniana w trakcie trwania kadencji w powiązaniu z propozycjami zgłaszanymi przez pracowników Wydziału oraz pod wpływem zmian wymagań zewnętrznych.

Powodzenie w realizacji przyjętej strategii będzie uzależnione od wielu czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Szczególnie znaczenie w tym kontekście ma wsparcie, jakie Wydział może otrzymać od władz Akademii oraz akceptacja proponowanych kierunków zmian przez pracowników.

## Macierz celów i inicjatyw strategicznych

Cele strategiczne / inicjatywy	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
Doskonalenie systemu jakości kształcenia				X	X		X			X								X	X	
Studia doktoranckie		X	X	X	X	X	X	X	X					X		X				X
Zmiana programów kształcenia	X			X	X	X	X	X		X	X	X	X						X	X
Program przedmiotów po angielsku			X		X	X	X					X						X		
Programy podwójnego dyplomowania			X				X			X								X		
Nowe kierunki studiów podyplomowych		X			X	X	X	X												X
Wspieranie awansów naukowych			X	X					X					X		X				
Uprawnienia habilitacyjne			X	X				X	X					X		X		X	X	
Konferencje międzynarodowe i szkoły letnie		X						X	X					X		X	X			X
Program „Visiting Professor”			X				X			X								X		
Pozyskanie nowych partnerów zagranicznych			X	X	X									X				X		
Budowa skrzydła budynku WZ				X								X			X				X	X
Zmiany lokalowe	X												X						X	
Wprowadzenie rachunkowości zarządczej	X			X							X		X							
Nowy system alokacji środków na katedry	X								X		X		X	X	X					
Reorganizacja pracy administracji	X										X	X	X		X				X	