

WPLYW STRATEGII ROZWOJU NA REALIZACJĘ W PUBLICZNYCH UCZELNIACH TECHNICZNYCH PROJEKTÓW DOFINANSOWANYCH Z UNII EUROPEJSKIEJ

Waldemar SZCZEPANIAK

Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska, Częstochowa; waldemar.szczepaniak@wz.pcz.pl

Streszczenie: Strategia rozwoju wpływa na wiele aspektów funkcjonowania szkoły wyższej. W publicznych uczelniach technicznych możemy zauważyć wyraźne jej oddziaływanie na proces powstawania wniosków o dofinansowanie ze środków Unii Europejskiej. Celem opracowania była identyfikacja wpływu strategii rozwoju uczelni na realizowane w niej projekty unijne. W tym celu dokonano analizy literatury oraz przeprowadzono badanie ilościowe z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. Respondentami badania byli kierownicy projektów unijnych zrealizowanych w publicznych uczelniach technicznych. W pierwszej części pracy przedstawiono teoretyczne aspekty dotyczące strategii rozwoju oraz zarządzania projektami. Następnie, w oparciu o przeprowadzone badanie, określono zależności między strategią rozwoju a procesem przygotowania i wykonania projektów w publicznych uczelniach technicznych. W toku badań stwierdzono, że strategia rozwoju uczelni technicznej wyznacza kierunki działań realizowanych w ramach projektów unijnych.

Słowa kluczowe: strategia rozwoju, uczelnie publiczne, zarządzanie projektami.

IMPACT OF DEVELOPMENT STRATEGIES ON THE IMPLEMENTATION OF PROJECTS CO-FINANCED BY THE EUROPEAN UNION AT PUBLIC TECHNICAL UNIVERSITIES

Abstract: Development strategy affects many aspects of university operations. In public technical universities, we can clearly notice its impact on the process of creating applications for subsidies from European Union funds. Aim of the study was to identify the impact of university development strategies on the EU projects implemented in it. To this end, a literature analysis was carried out and a quantitative study was carried out using a questionnaire. Survey respondents were the managers of EU projects implemented in public technical schools. First part of the work presents theoretical aspects of development strategies and project management. Next, based on the conducted study, relationship between the development strategy and the process of preparation and implementation of projects in public technical universities was defined. In the course of research, it was stated that technical

university development strategy sets the directions for actions implemented as part of EU projects.

Keywords: development strategy, project management, public universities.

1. Wprowadzanie

Istotna rola sektora publicznego we współczesnym świecie szczególnie widoczna jest w przypadku polskiego szkolnictwa wyższego, którego trzon tworzą publiczne szkoły wyższe. Uczelnie publiczne stanowią przykład organizacji, które chętnie sięgają po fundusze unijne i dzięki nim realizują wiele przedsięwzięć rozwojowych. Środki z poprzedniej perspektywy finansowej wpłynęły znacząco na poprawę bazy infrastrukturalnej technicznych szkół wyższych. Z punktu widzenia uczelni technicznych duże znaczenie miało również zwiększenie liczby studentów na kierunkach technicznych i matematycznych poprzez realizację projektów w zakresie kierunków zamawianych.

Rozpoczęta 1 stycznia 2014 roku nowa perspektywa finansowa Unii Europejskiej umożliwi realizację projektów do 31 grudnia 2023 roku, kiedy to zakończy się dla niej okres kwalifikowalności kosztów. W kolejnych perspektywach finansowych przewiduje się, że Polska nie będzie miała już tak dużej alokacji środków z budżetu UE, nie oznacza to jednak, że po roku 2023 nie będzie środków unijnych dla Polski przeznaczonych na rozwój szkół wyższych. Stąd tak ważne jest podjęcie problematyki powiązania zarządzania projektami unijnymi ze strategicznym rozwojem uczelni technicznych, by środki z obecnej perspektywy finansowej zostały dobrze wykorzystane, a polskie uczelnie w przyszłości mogły na równi z najlepszymi uczelniami europejskimi konkurować o środki finansowe.

2. Strategia organizacji a zarządzanie projektami – aspekty teoretyczne

We współczesnym świecie wszystkie organizacje zarówno prywatne, jak i publiczne w swojej działalności opierają się na przyjętej strategii działania. Wdrażają więc elementy zarządzania strategicznego, które ściśle związane są z procesem opracowania i realizacji strategii w danej organizacji. Jednakże w procesie budowy efektywnego systemu zarządzania strategicznego w jednostce szczególne znaczenie ma właściwe określenie nie tylko strategii, ale również misji, wizji i wartości podstawowych (Krawiec, 2011, p. 27).

Misja stanowi odzwierciedlenie nadrzędnego celu działania, uwzględniającego oczekiwania interesariuszy i zgodnego z podstawowymi wartościami organizacji (Johnson, Scholes, and Whittington, 2010, pp. 28-29). Misja przyjmuje postać deklaracji organizacji

będącej wyrażeniem najogólniejszego celu jej istnienia (Olszewska, 2008, p. 23). Natomiast zaangażowanie przedstawicieli różnych grup interesu w procesie tworzenia misji czyni ją wysoce użyteczną w procesie formułowania strategii (Baetz, Bart, 1996, p. 532). Formułując misję, nie można ograniczać się jedynie do wskazania produktu i rynku, na którym będzie oferowany, takie podejście prezentowałoby jedynie cele strategiczne, nie zaś misję jednostki.

Wizja stanowi opis, pożądaną przez właścicieli jednostki, przyszłości danej organizacji (Michalski, 2013, p. 16). Wizja powinna pozostawać w zgodzie zarówno z misją, jak i z wartościami podstawowymi. Przy czym wysoka elastyczność wizji umożliwi szybsze i łatwiejsze dostosowanie jej do zmieniających się warunków rynkowych (Kotter, 1996, p. 72). Zazwyczaj wizja przedstawia wyidealizowany obraz przyszłości jednostki, stanowiący odzwierciedlenie marzeń i nadziei właścicieli, który ma stymulować do ambitnych działań rozwojowych (Kaleta, 2010, pp. 28-30). Wartości natomiast to zasady o długim horyzoncie czasowym, którymi kieruje się jednostka i które odzwierciedlają jej oczekiwania wobec pracowników (Krawiec, 2011, pp. 28-31).

Strategię można traktować jako kierunek działań, wyznaczający drogę do osiągnięcia zamierzonych celów. Rozwój natomiast odzwierciedla działania prowadzące do tego celu. Jego osiągnięcie stanowi główny wskaźnik sukcesu rynkowego. Strategia może stanowić odzwierciedlenie wizji i celów organizacji przyjętych przez naczelne kierownictwo. Wówczas nie będzie stanowiła długoterminowego, szczegółowego planu, a jedynie ogólne ramy dla procesów rozwojowych. Należy zauważyć, że ze względu na zmienność warunków, w jakich obecnie funkcjonują organizacje, nie jest możliwe dokładne określenie ścieżki rozwoju organizacji w perspektywie wieloletniej. Stąd rola strategii sprowadza się do wyznaczenia ogólnych ram przyszłych procesów rozwojowych, przy czym im dłuższy horyzont planowania, tym szersza perspektywa rozwoju. Ważne jest, aby wyznaczony kierunek podejmowanych działań rozwojowych stanowił stały punkt odniesienia (Kaleta, 2010, pp. 28-30). Również szkoły wyższe na całym świecie stają obecnie przed koniecznością rozszerzenia bieżącego zarządzania uczelnią o elementy zarządzania strategicznego. Jest to wynikiem oddziaływania takich zjawisk jak globalizacja, zmiany demograficzne oraz zmiany wzorców kulturowych (Goastellec, 2008).

Realizacja strategii rozwoju uczelni może odbywać się poprzez przełożenie celów strategicznych na cele programów działania, a następnie na cele projektów (Gregorczyk, and Ogonek, 2009, p. 28). W ten sposób projekty stanowiące część działalności operacyjnej jednostki odpowiadają za wdrażanie jej strategii (Patanakul, and Shenhar, 2012, p. 5).

Projekty znajdują dziś szerokie zastosowanie w różnych dziedzinach aktywności zarówno w sferze prywatnej, jak i publicznej. Projekty realizowane są zarówno przez przedsiębiorstwa, jednostki samorządowe, instytucje kultury, stowarzyszenia czy uczelnie. Tak szerokie wykorzystanie projektów w życiu społeczno-gospodarczym wymusiło poszukiwanie odpowiednich metod i narzędzi, które zapewnią ich skuteczną realizację. Naprzeciw tym

wymaganiom wyszło zarządzanie projektami, którego obiektem zainteresowania stały się złożone, niepowtarzalne działania, nazywane powszechnie projektami.

Zarządzanie projektami stanowi dziś obok zarządzania organizacjami główny nurt rozwoju współczesnego zarządzania (Adamik, and Matejun, 2012, pp. 41-84) i spotyka się z coraz szerszym zainteresowaniem (Biskupek, and Spałek, 2016, p. 12). Głównym jego celem jest zapewnienie skutecznej realizacji przedsięwzięcia w warunkach ograniczeń czasowych, kosztowych i jakościowych. Jednostki realizujące projekty mogą wybierać pomiędzy bezpośrednim wykorzystaniem istniejących rozwiązań metodycznych bądź ich implementacją z uwzględnieniem warunków własnej organizacji.

3. Związki między strategią rozwoju a realizacją projektów unijnych w publicznych uczelniach technicznych

Jak pokazuje analiza literatury strategia organizacji stanowi ważny element w kształtowaniu jej rozwoju. Natomiast projekty mogą stanowić narzędzie realizacji celów strategicznych jednostki. W celu określenia wpływu strategii rozwoju na realizację projektów unijnych w uczelniach technicznych przeprowadzono badanie ilościowe z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. Badanie przeprowadzono wśród kierowników projektów unijnych realizowanych w publicznych uczelniach technicznych w poprzedniej perspektywie finansowej. Zaproszenie do wypełnienia ankiety zamieszczonej na platformie webankieta.pl wysłano do 132 kierowników projektów unijnych. Ankieta wypełniona została przez 85 respondentów, co dało zwrotność na poziomie 65%.

Zasadność wyboru kierowników projektów do identyfikacji czynników wywierających wpływ na proces zarządzania projektami unijnymi w publicznych uczelniach technicznych i jego związków ze strategią uczelni potwierdzają odpowiedzi udzielone przez respondentów w ramach pytania dotyczącego osób odpowiedzialnych za określenie celów projektu. Pytanie to było pytaniem wielokrotnego wyboru. Uzyskane odpowiedzi zestawiono w tabeli 1.

Tabela 1.

Osoby odpowiedzialne na uczelni za określenie celów projektu. Opracowanie własne na podstawie badań, n=85

Osoba odpowiedzialna	Liczba	Udział (w %)
Kierownik projektu	71	83,5
Autor projektu, jeśli nie jest kierownikiem projektu	19	22,4
Rektor uczelni	15	17,7
Inne osoby	10	11,8

W przypadku 83,5% badanych projektów w określeniu ich celów uczestniczył kierownik projektu. W 22,4% projektów w określeniu celów uczestniczył autor projektu, który nie został

powołany do późniejszego kierowania nim. W przypadku 17,7% projektów w określeniu celów projektu uczestniczył rektor uczelni. Natomiast wśród innych osób uczestniczących w określeniu celów projektu respondenci wymieniali m.in. dziekanów i prodziekanów oraz kanclerzy uczelni. Postulowanie udziału władz uczelni w wyznaczaniu celów projektu wynika bezpośrednio z konieczności włączenia ich w proces zarządzania projektami. Ponadto władze uczelni posiadają szeroką wiedzę na temat potrzeb rozwojowych uczelni oraz niezbędną moc decyzyjną, by zainicjować prace nad projektem.

Ponieważ badanie dotyczyło relacji między zarządzaniem projektami unijnymi a strategią rozwoju w publicznych uczelniach technicznych zapytano respondentów w jakim momencie istnienia strategii rozwoju uczelni złożony został przez nich wniosek o dofinansowanie. Uzyskane odpowiedzi zestawiono w tabeli 2.

Tabela 2.

Złożenie wniosku o dofinansowanie nastąpiło? Opracowanie własne na podstawie badań, n=85

Wyszczególnienie	Liczba	Udział (w %)
Przed zatwierdzeniem strategii rozwoju Uczelni	11	12,94
W trakcie prac nad strategią rozwoju Uczelni	10	11,76
Po zatwierdzeniu strategii rozwoju Uczelni	48	56,47
Nie wiem/Trudno powiedzieć	16	18,82

Wśród badanych projektów ponad 56% stanowiły projekty, dla których wnioski o dofinansowanie złożono po zatwierdzeniu strategii rozwoju. Tylko niespełna 13% projektów opracowanych zostało przed zatwierdzeniem strategii rozwoju uczelni. Natomiast 12% wniosków o dofinansowanie złożonych zostało w trakcie prac nad strategią. 16 kierowników projektów unijnych nie było w stanie wskazać czy wniosek został złożony przed, w trakcie czy po zatwierdzeniu strategii.

Badając związki między strategią rozwoju a realizowanymi projektami unijnymi w publicznych uczelniach technicznych poproszono respondentów o wskazanie motywów jakimi kierowali się przygotowując projekt. W pytaniu tym respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź. Uzyskane wyniki przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3.

Motywy przygotowania projektów unijnych w publicznych uczelniach technicznych. Opracowanie własne na podstawie badań, n=85

Wyszczególnienie	Liczba	Udział (w %)
Realizacja przyjętej strategii rozwoju	51	60,0
Kontynuacja wcześniej realizowanego projektu	10	11,8
Dostępność środków unijnych	43	50,6
Inne	8	9,4

Większość respondentów (60%) wskazało jako motyw przygotowania projektu realizację przyjętej strategii rozwoju. Istotnym motywem przygotowania projektów była również dostępność środków unijnych, którą wskazała ponad połowa ankietowanych. Projekty będące kontynuacją wcześniejszych projektów stanowiły niespełna 12% badanych. Wśród innych motywów przygotowania projektu respondenci wskazywali m.in. na „rozwój studiów doktoranckich w kierunku, jaki jest realizowany na dobrych uczelniach zachodnich” czy „promocję kierunków studiów prowadzonych na uczelni”.

Kolejne pytanie miało na celu określenie czy kierownicy projektów przed złożeniem wniosku o dofinansowanie sprawdzili czy występuje zgodność pomiędzy celami zakładanymi w projekcie a celami strategicznymi uczelni. Uzyskane wyniki przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4.

Czy przed złożeniem wniosku o dofinansowanie zbadana została zgodność celów projektu z celami strategicznymi uczelni? – Wszyscy respondenci. Opracowanie własne na podstawie badań, n=85

Odpowiedź	Liczba	Udział (w %)
Tak	45	52,9
Nie	17	20,0
Nie wiem/Trudno powiedzieć	23	27,1

Otrzymane wyniki pokazują, że przeprowadzono ocenę zgodności celów projektu z celami strategicznymi uczelni przed złożeniem wniosku o dofinansowanie w prawie 53% badanych projektów. W 23% przypadków kierownicy projektu nie byli w stanie jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie, wynika to przede wszystkim z faktu, że nie wszyscy z badanych kierowników uczestniczyli w procesie określania celów projektu. Nie jest to sytuacją częstą ale występują przypadki, gdy osoba kierująca przygotowaniem wniosku o dofinansowanie na etapie realizacji nie zostaje jego kierownikiem.

Podkreślić należy również, że wśród respondentów, którzy przygotowywali projekt po zatwierdzeniu strategii rozwoju, odsetek wskazań potwierdzających fakt przeprowadzenia analizy zgodności celów projektu z celami strategicznymi projektów był znacznie wyższy i wynosił 75%. Uzyskane wyniki przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5.

Czy przed złożeniem wniosku o dofinansowanie zbadana została zgodność celów projektu z celami strategicznymi uczelni? – Wyniki filtrowane. Opracowanie własne na podstawie badań, n=48

Odpowiedź	Liczba	Udział (w %)
Tak	36	75,0
Nie	5	10,4
Nie wiem/Trudno powiedzieć	7	14,6

Otrzymane wyniki potwierdzają bardzo istotne znaczenie strategii rozwoju w wyznaczaniu celów projektów unijnych realizowanych przez publiczne uczelnie techniczne. Ostatnim pytaniem, które skonstruowane zostało w celu określenia wpływu strategii rozwoju na realizację w publicznych uczelniach technicznych projektów dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej było pytanie o spójność celów kierowanego projektu z celami strategicznymi uczelni. Odpowiedzi udzielone przez respondentów zostały zestawione w tabeli 6.

Tabela 6.

Ocena spójności celów kierowanego projektu z celami strategicznymi uczelni. Opracowanie własne na podstawie badań, n=85

Odpowiedź	Liczba	Udział (w %)
Bardzo spójne	33	38,8
Spójne	40	47,1
Trudno powiedzieć	11	12,9
Niespójne	1	1,2
Bardzo niespójne	0	0,0

Zdecydowana większość badanych kierowników wskazała, że cele kierowanych przez nich projektów były spójne (47,1% odpowiedzi) bądź bardzo spójne (38,8%) z celami strategicznymi ich uczelni. Tylko w przypadku jednego projektu jego cele były niespójne z celami strategicznymi uczelni. Natomiast trudności w ocenie spójności celów projektu z celami strategicznymi uczelni miało niespełna 13% respondentów. Należy mieć na uwadze, że w przypadku większości publicznych uczelni technicznych strategię rozwoju zostały zatwierdzone przed końcem okresu realizacji wielu projektów z poprzedniej perspektywy, w związku z czym nawet jeśli wniosek powstał przed opracowaniem strategii to jego realizacja odbywała się w czasie gdy strategia już obowiązywała.

Podsumowując otrzymane wyniki badania ankietowego, możemy zauważyć, że:

- w 60% projektów motywem jego przygotowania była realizacja strategii rozwoju,
- w 52,9% projektów dokonano zbadania zgodności celów projektu z celami strategicznymi uczelni przed złożeniem wniosku o dofinansowanie,
- 85,9% respondentów wskazało, że cele kierowanego przez nich projektu były spójne lub bardzo spójne z celami strategicznymi uczelni.

Otrzymane wyniki potwierdzają, że strategia rozwoju uczelni technicznej wyznacza kierunki działań realizowanych w ramach projektów unijnych. Można więc przyjąć, że strategia rozwoju w sposób bardzo istotny wpływa na przygotowanie i późniejszą realizację w publicznych uczelniach technicznych projektów dofinansowanych z Unii Europejskiej.

4. Podsumowanie

Uczelnie publiczne, podobnie jak i inne organizacje, stają obecnie przed wieloma wyzwaniami, którym sprostanie wymaga zastosowania metod i narzędzi zarządzania strategicznego. Szczególnie istotne jest opracowanie i wdrożenie takiej strategii, która będzie wychodzić naprzeciw rosnącym wymaganiom stawianym szkołom wyższym. Dotyczy to przede wszystkim poszukiwania pozadotacyjnych form finansowania działalności uczelni oraz rozwoju współpracy pomiędzy sferą nauki i biznesu. Jedną z takich form finansowania rozwoju uczelni jest pozyskiwanie dofinansowania na realizację projektów ze środków unijnych dostępnych w ramach kolejnych perspektyw finansowych.

Realizacja projektów dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej jest wysoce złożonym procesem, którego powiązanie ze strategią rozwoju w publicznych uczelniach technicznych powinno przyczynić się do wzrostu zdolności absorpcyjnej tych jednostek i jednocześnie do ich rozwoju. Środki UE dostępne w perspektywie finansowej 2014-2020 dla uczelni przeznaczone będą głównie na wsparcie prac badawczo-rozwojowych realizowanych we współpracy z przedsiębiorstwami. Ponadto duże znaczenie w rozwoju uczelni publicznych w Polsce będzie miał Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój, w ramach którego wspierane będą działania związane z podnoszeniem kompetencji studentów, programami stażowymi, tworzeniem nowych kierunków studiów oraz wsparciem skierowanym na podnoszenie kompetencji kadr uczelni. Tak duże zróżnicowanie projektów realizowanych na uczelniach wymaga poszukiwania konsensusu pomiędzy indywidualnym podejściem a ogólnouczelnianymi procedurami. Z drugiej strony, ponieważ sposób podziału środków dla poszczególnych beneficjentów jest ściśle określony, uczelnie będą mogły ubiegać się o dofinansowanie tylko w ramach określonych działań, dedykowanych szkołom wyższym. Stąd powinna wystąpić wysoka zgodność celów projektów z celami strategicznymi uczelni, pozwalająca na procedowanie przygotowanych wniosków o dofinansowanie.

Przeprowadzone badanie ankietowe potwierdziło, że motywem przygotowania większości projektów unijnych w publicznych uczelniach technicznych była strategia rozwoju. Ponadto w ponad połowie z badanych projektów dokonano oceny zgodności celów projektu z celami strategicznymi uczelni przed złożeniem wniosku o dofinansowanie, a w prawie 86% projektów cele te były spójne lub bardzo spójne z celami strategicznymi uczelni. Tym samym można potwierdzić silne oddziaływanie strategii rozwoju na realizację w publicznych uczelniach technicznych projektów dofinansowanych z Unii Europejskiej.

Bibliografia

1. Adamik, A., Matejun, M. (2012). Organizacja i jej miejsce w otoczeniu. W A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania* (pp. 41-84). Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
2. Baetz, M., Bart, Ch. (1996). Developing mission statements which work. *Long Range Planning*, 29(4), pp. 526 -533. doi: 10.1016/0024-6301(96)00044-1
3. Biskupek, A., Spalek, S. (2016). Kwalifikacje kierownika projektu a sukces przedsięwzięcia. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej Seria: Organizacja i Zarządzanie*, 88, (pp. 11-36).
4. Goastellec, G. (2008). Changes in access to higher education: From worldwide constraints to common patterns of reform? In D.P. Baker, A.W. Wiseman (Eds.), *The Worldwide Transformation of Higher Education. International Perspectives on Education and Society*, Vol. 9, Emerald Group Publishing Limited, pp. 1-26.
5. Gregorczyk, S., Ogonek, K. (2009). Rola projektów we wdrażaniu strategii. W M. Trocki, and E. Sońta-Drączkowska (red.), *Strategiczne zarządzanie projektami* (pp. 15-34). Warszawa: Bizarre.
6. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2010). *Podstawy strategii*. Warszawa: PWE.
7. Kaleta, A. (2010). Współczesna strategia – kierunek czy reguła rozwoju. W R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji* (pp. 23-34). Wałbrzych: Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie.
8. Kotter, J. (1996). *Leading Change*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
9. Krawiec, F. (2011). *Zarządzanie strategią firmy*. Warszawa: Difin.
10. Michalski, E. (2013). *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Podręcznik akademicki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
11. Olszewska, B. (2008). Istota zarządzania strategicznego. In B. Olszewska (Eds.), *Zarządzanie strategiczne. Przedsiębiorstwo na progu XXI wieku* (pp. 15-36). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
12. Patanakul, P., and Shenhar, A. (2012). What project strategy really is: the fundamental building block in strategic project management. *Project Management Journal*, 43(1), pp. 4-20. doi: 10.1002/pmj.20282

