

# **Analiza SWOT jako narzędzie służące poprawie preorientacji zawodowej na przykładzie Tambowskiego Państwowego Uniwersytetu Technicznego**

## **SWOT Analysis as a tool to improve career preorientation on example of the Tambov State University of Technology**

**Jelena S. Miszczenko**

Tambowski Państwowy Uniwersytet Techniczny

### **Abstract**

Effective and efficient management in an organization, regardless of a nature of a business, requires a series of strategic actions. It is necessary to analyse the situation in which the organization is functioning. It is of a vital importance for such institutions as universities. Wanting to attract students, they should try to become a part of current trends. Therefore, schools often operate in the field of career preorientation to focus young people and their aspirations on the right direction. This is a very complex process because it requires committing not only a university but also potential candidates for studies and their parents or other family members. The Tambov State University of Technology is undergoing such a venture. Analyzing one's situation, the authorities of the university decide to radically change activities so far conducted in the indicated field.

This article is a record of actions that have been taken as a part of the SWOT analysis performed at The Tambov State University of Technology. It also contains the specification of the results achieved by the executors at the end of each phase of the analysis and it presents the final outcomes of the study. The choice of the tool – SWOT analysis – was supported by its popularity as well as universal character. The analysis was performed by a special project team appointed by the rector of the university. The primary purpose of the task was to organize information and prepare a plan to improve career preorientation.

**Keywords:** *career preorientation, SWOT analysis, expert panel*

## Wprowadzenie

Analiza SWOT to jedna z najpopularniejszych metod zarządzania strategicznego. Nazwa metody pochodzi od pierwszych liter słów określających istotę przedmiotu analizy, zaś jej zastosowanie umożliwia identyfikację silnych i słabych stron wewnętrznej działalności organizacji (*Strengths, Weaknesses*), a także możliwości i zagrożeń płynących ze strony środowiska zewnętrznego (*Opportunities, Threats*). Jest to metoda prosta oraz uniwersalna, stanowiąca użyteczne narzędzie w badaniach ogólnej sytuacji wybranego do analizy obiektu. Wytycznymi, jakie powinny zostać zrealizowane w następstwie przeprowadzenia metody są: unikać zagrożeń, wykorzystywać szanse, wzmacniać słabe strony, a opierać się na mocnych (Grabarski i in. 1998, Krupski 1999).

Każda organizacja, bez względu na charakter prowadzonej działalności, powinna dokonywać analizy swojej sytuacji. W myśl tego spostrzeżenia w Tambowskim Państwowym Uniwersytecie Technicznym (TPUT) zapadła decyzja o uporządkowaniu informacji z zakresu preorientacji zawodowej. Narzędziem jakie wybrano do działań w tym zakresie była właśnie analiza SWOT.

### 1. Organizacja paneli analizy SWOT

W sierpniu 2009 roku, po zakończeniu naboru studentów na pierwszy rok studiów Tambowskiego Państwowego Uniwersytetu Technicznego dokonano podsumowania, które wskazało na niezbędne zmiany w pewnych obszarach działalności placówki naukowej. Istotnym aspektem działalności TPUT okazała się preorientacja zawodowa, obejmująca wszystkie działania podejmowane przez przedsiębiorstwa, będące ewentualnymi przyszłymi pracodawcami absolwentów TPUT, szkoły oraz instytucje kształcenia początkowego, średniego, jak i zawodowego w celu wprowadzenia przyszłego studenta w zagadnienia pracy zawodowej. Działania te powinny w założeniu zapoznawać go ze specyfiką zawodów oraz prowadzić do wzbudzenia szacunku zarówno do rozwoju zawodowego, jak i ludzi pracujących (Szajek 1979). Powinni być w nie również zaangażowani sami uczniowie, ich rodzice oraz inni członkowie rodzin potencjalnych kandydatów na studia. Rekomendacje dla tego obszaru działalności Uniwersytetu wskazywały na konieczność diametralnej zmiany w zakresie prowadzonych dotychczas poczynań.

W celu realizacji podjętych inicjatyw powołano tzw. grupę roboczą do przeprowadzenia analizy SWOT. Na czele zespołu stanął rektor TPUT, zaś skład powołanej grupy był następujący:

1. prorektor ds. dydaktyki;

2. sekretarz komisji rekrutacyjnej;
3. dziekani wydziałów: architektury i budownictwa, humanistycznego, zaocznego, technologii informacyjnych, kształcenia międzynarodowego, cybernetyki technicznej, ekonomicznego oraz energetycznego;
4. dyrektor działu edukacji;
5. dyrektor instytutu kształcenia na odległość;
6. grupa specjalistów ds. wykorzystania instrumentów i metod zarządzania jakością;
7. kierownik zarządzania finansowo-ekonomicznego.

Na pierwszym etapie pracy przewodniczący zespołu zlecił grupie specjalistów z działu zarządzania jakością przygotowanie planu działań w ramach analizy SWOT. Celem analizy było przedstawienie silnych i słabych stron preorientacji zawodowej w Tambowskim Państwowym Uniwersytecie Technicznym, jak również możliwości i zagrożeń wpływających ze strony środowiska zewnętrznego, w którym funkcjonuje. Członkowie odpowiedzialnej za to zadanie grupy przygotowali zalecenia metodyczne w formie trzech dokumentów. Były to: streszczenie odnoszące się do zakresu działań analizy SWOT, krótkie wyjaśnienie sensu i wyboru terminologii używanej podczas realizacji analizy oraz wzór czterech formuł, które członkowie zespołu powinni wykorzystywać przy przygotowywaniu informacji o silnych i słabych stronach działalności wewnętrznej oraz możliwościach i zagrożeniach płynących ze środowiska zewnętrznego.

Przygotowane zalecenia metodyczne, po akceptacji kierownika grupy, zostały rozesłane pocztą elektroniczną pozostałym członkom zespołu. W piśmie przewodnim skierowanym do wszystkich przedstawiono listę uczestników powołanego zespołu międzyfunkcjonalnego oraz datę, miejsce i czas pierwszego posiedzenia zespołu. Znalazła się tam również istotna informacja o konieczności złożenia przez wszystkich uczestników zespołu, na tydzień przed pierwszym posiedzeniem, czterech uzupełnionych formuł zawierających informacje o poszczególnych obszarach analizy SWOT.

Etapem, jaki miał nastąpić po identyfikacji wyróżnionych sił było określenie, w jaki sposób można wykorzystać istniejące silne strony wewnętrzne i możliwości istniejące w otaczającym środowisku do pokonania wskazanych słabości wewnętrznych oraz neutralizacji zagrożeń ze środowiska zewnętrznego. Założono, iż etap ten zakończy przygotowanie projektu planowanych przedsięwzięć, które wpłyną na poprawę działań preorientacji zawodowej na TPUT.

## 2. Praca zespołu podczas pierwszej narady

Pierwsze posiedzenie zespołu miało w założeniu pozwolić na wypracowanie propozycji czynników obrazujących silne oraz słabe strony, jak też możliwości i zagrożenia zidentyfikowanych w środowisku zewnętrznym Tambowskiego Państwowego Uniwersytetu Technicznego.

Naradę poprzedzono uporządkowaniem sformułowanych przez członków grupy oraz przesłanych zwrotnie propozycji. Rezultatem tej pracy było przygotowanie czterech list, które zawierały uogólnioną informację o zgłoszonych postulatach. W każdej z list poszczególne propozycje uporządkowano pod względem liczby głosujących na nie członków, zaś na końcu listy znalazły się te propozycje, które przedstawiły pojedyncze osoby z grupy. Zaprezentowany schemat pracy był zgodny z założeniami metody „burzy mózgów” (Ponomariew 2005), która często stanowi uzupełnienie poprzedzającej właściwą analizę SWOT.

W kolejnym etapie pracy podczas pierwszego zebrania dokonano wykluczenia propozycji, które poparło mniej niż trzech członków grupy. W efekcie zostały przygotowane i zatwierdzone cztery listy.

Lista 1, obejmująca *Silne strony działalności wewnętrznej* zawierała takie elementy, jak:

1. Wysokie kwalifikacje nauczycieli akademickich;
2. Doświadczenie w prowadzeniu preorientacji zawodowej wynikające z przeprowadzanych Drzwi Otwartych czy organizacji olimpiad naukowych;
3. Funkcjonowanie systemu kształcenia ustawicznego (internat dla dzieci szczególnie uzdolnionych, kursy przygotowawcze, kształcenie zawodowe, kształcenie średnie techniczne, studia dzienne i zaoczne, kształcenie na odległość, studia magisterskie, doktoranckie, habilitacyjne);
4. Szeroki zakres specjalności (49), form i wariantów nauczania, jednoczesne nauczanie na 2 – 3 specjalnościach, prowadzenie zajęć w dwóch językach, dodatkowe przedmioty w planach studiów (na zamówienie przedsiębiorstw), bezpłatne uzyskanie zawodu w szkołach niepaństwowych;
5. Stosowanie innowacyjnych technik nauczania i możliwość ich realizacji;
6. Funkcjonowanie Działu Promocji, uniwersyteckiego kanału telewizyjnego, gazety i centrum poligraficznego;
7. Współpraca wydziałów i katedr z przedsiębiorstwami i instytucjami;
8. Dobre warunki nauki (laboratoria i sieci komputerowe, akademiki, liczne skrypty i instrukcje);
9. Wysoki procent zatrudnienia absolwentów;

10. Duża liczba miejsc finansowanych przez Ministerstwo przy naborze na I rok studiów.

*Słabe strony działalności wewnętrznej* zostały zebrane na Liście 2. Zaliczono do nich:

1. Niedostateczną odpowiedzialność i zaangażowanie współpracowników, nieefektywną współpracę w ramach preorientacji zawodowej z uczniami, rodzicami, wychowawcami, absolwentami TPUT, jak również niski profesjonalizm agitatorów.

2. Brak działań public relations w odmiennych formach i na różnych poziomach studiów na Uniwersytecie, słaba reklama życia studenckiego, a także szerokiego wachlarza umiejętności absolwentów zdobywanego podczas nauki na TPUT i ich zadowolenia z wybranego zawodu.

3. Brak kierownika i specjalnego działu do koordynacji działań związanych z preorientacją zawodową.

4. Niemożność należytego finansowania strategicznych i operatywnych potrzeb (opłata wyjazdów służbowych, umożliwienie korzystania z transportu samochodowego).

5. Duże obciążenie pracowników komisji rekrutacyjnej doprowadzające do pracy w izolacji, niemożności uzyskania niezbędnych informacji, tworzenia kolejek.

6. Brak informacji zwrotnej o rezultatach pracy z zakresu preorientacji zawodowej, brak wskaźników do oceny pracy preorientacji zawodowej w punktacji nauczycieli, słaba motywacja inicjatyw i rezultatów.

7. Słaba współpraca z przedsiębiorstwami, w których zatrudnieni są absolwenci i rodzice abiturientów.

8. Brak konstruktywnej współpracy z Departamentem Edukacji i Nauki okręgu tambowskiego.

9. Brak sprawnej analizy wymagań stawianych przez samych abiturientów i ich rodziców oraz niewykorzystywanie specjalistów (psychologów, socjologów itp.) w procesie preorientacji zawodowej.

Lista 3 wskazująca *Możliwości korzystnego wpływu otaczającego środowiska* zawierała:

1. Dobrą reputację Uniwersytetu, będącego głównym centrum wyższego kształcenia technicznego w okręgu tambowskim.

2. Zatrudnienie dużej ilości absolwentów Uniwersytetu na stanowiskach kierowniczych, a także jako specjalistów w większości przedsiębiorstw w okręgu tambowskim.

3. Możliwość współpracy z partnerami w zakresie kształcenia ustawicznego;

4. Możliwość wejście na nowe rynki lub ich fragmenty (inne regiony, bliska i daleka zagranica).

5. Szerokie wykorzystywanie technik komputerowych w nauce oraz zasobów centrum uniwersyteckiego dla przyciągnięcia abiturientów.

6. Wykorzystanie w preorientacji zawodowej sieci kontaktów pomiędzy rodzinami i znajomymi studentów z przeszłymi potencjalnymi kandydatami na studia.

7. Wykorzystanie pozytywnego wizerunku Tambowskiego Państwowego Uniwersytetu Technicznego w prasie, telewizji, czasopiśmie.

8. Dobre warunki do zamieszkania i nauki podnoszące jakość oferty dla studentów z zagranicy.

9. Pozytywny wizerunek Uniwersytetu w ocenie kierowników większości instytucji oświatowych i przedsiębiorstw produkcyjnych.

10. Brak konkurencyjnej oferty z zakresu prowadzenia działalności edukacyjnej o specjalnościach technicznych.

11. Zapotrzebowanie na przygotowanie, szkolenie i podwyższanie kwalifikacji pracowników przedsiębiorstw i instytucji.

Ostatnią przygotowaną listą była Lista 4. Wyróżniono na niej *Zagrożenia, wytwarzane przez środowisko zewnętrzne*. Znalazły się wśród nich:

1. Niż demograficzny.

2. Nieetyczne działania konkurencyjnych, komercyjnych uczelni wyższych w realizacji preorientacji zawodowej (jak przyzwolenie na łatwe uzyskanie dokumentu potwierdzającego ukończenie studiów za wniesione opłaty, bądź szerzenie pogłosek o trudnościach nauki na Uniwersytecie).

3. Obawa uczniów przed wybieraniem przedmiotów technicznych na egzaminach maturalnych, koniecznych do przyjęcia na kierunki techniczne oraz niewystarczające przygotowanie w szkołach do egzaminów z fizyki, chemii, informatyki.

4. Zmniejszenie limitów przyjęć na studia państwowe.

5. Nieusatysfakcjonowani rodzice, absolwenci, kierownicy przedsiębiorstw.

6. Dynamiczne zmiany zapotrzebowania rynkowego na młodych specjalistów.

7. Wątpliwości pracodawców, co do możliwości zatrudniania inżynierów i magistrów.

Stworzone listy stały się podstawą do pracy na następnych etapach analizy SWOT, przeprowadzonych podczas dwóch dalszych posiedzeń.

### **3. Praca zespołu podczas kolejnych posiedzeń**

W kolejnym etapie, poprzedzającym drugą naradę, członkom grupy zostały przekazane listy wynikowe analizy SWOT z poprzedniego spotkania, których uczestnicy używali przy wyznaczaniu sposobów poprawy istniejącego położenia. Każda z osób otrzymała także tabelę do wpisywania propozycji przedsięwzięć, które byłyby niezbędne w jej ocenie do uwzględnienia zarówno w strategicznym planie poprawy preorientacji zawodowej Uniwersytetu, jak i w lokalnych planach działań z zakresu preorientacji zawodowej na wydziałach i w katedrach. Wśród członków grupy rozdysponowano również tabele analizy SWOT.

Następnie, korzystając z materiałów wskazanych powyżej, każdy musiał indywidualnie opracować propozycje doskonalenia i poprawy preorientacji zawodowej. Rezultaty indywidualnej pracy zostały przeanalizowane przez inżynierów działu zarządzania jakością. Na podstawie ich wniosków przygotowano uogólniony projekt globalnego planu przedsięwzięć do poprawy preorientacji zawodowej na Uniwersytecie.

Przygotowane opracowania udostępniono wszystkim członkom grupy, dzięki czemu mogli oni zapoznać się z nimi i przemyśleć swoje stanowisko w kwestii każdej z propozycji. Zwiększyło to wyraźnie efektywność pracy podczas ich omawiania w trakcie drugiej narady. Jedną z kwestii, jaką poruszono na posiedzeniu, było właśnie uściślenie i uzgodnienie planu przedsięwzięć, przedstawionego przez specjalistów działu zarządzania jakością, jak też omówienie propozycji indywidualnych do projektu strategicznego planu poprawy działań z zakresu preorientacji zawodowej. Pod rozwagę poddano również kwestię powołania osób odpowiedzialnych za realizację wskazanych działań oraz wskazano zakres ich obowiązków.

Prowadzoną dyskusję zakończył kierownik grupy roboczej, przedstawiając wniosek o konieczności wprowadzenia zmian w strukturze organizacyjnej Uniwersytetu. Poszczególne propozycje zmian postanowił ogłosić na trzecim posiedzeniu grupy. Decyzja ta wynikała między innymi z faktu, iż narada ta zaplanowana została wspólnie z poszerzonym posiedzeniem rektoratu.

W fazie przygotowania trzeciego i ostatniego spotkania grupy roboczej, przed jej członkami nie stawiano żadnych dodatkowych zadań. Plan spotkania obejmował podsumowującą prezentację, którą miał wygłosić rektor Tambowskiego Państwowego Uniwersytetu Technicznego, jako kierownik zespołu. Wygłoszona prezentacja zawierała propozycje zmian struktury organizacyjnej Uniwersytetu. Podczas swojego wystąpienia rektor poinformował zebrane osoby o konieczności ustalenia nowego składu oraz nowych nazw wydziałów. Działanie to miało m.in.

na celu wykorzystanie terminologii bardziej zrozumiałej dla przyszłych kandydatów na studia oraz członków ich rodzin.

Na ostatnim etapie analizy zadania przygotowane przez interdyscyplinarną grupę roboczą, przedstawione przez kierownika podczas posiedzenia, zostały poddane głosowaniu. Głosowanie miało charakter jawny, zaś jego wynikiem była akceptacja przedstawionych propozycji. W terminie późniejszym, proponowane zmiany, dotyczące struktury organizacyjnej Uniwersytetu, zostały zatwierdzone przez Senat TPUT.

## Podsumowanie

Analiza SWOT umożliwiająca identyfikację słabych i silnych stron oraz szans i zagrożeń jest metodą kompleksową oraz uniwersalną. Przedmiotem analizy może stać się zarówno przedsiębiorstwo, jak też inna dowolna organizacja czy planowana inwestycja. Jej implementacja może dotyczyć dowolnego zdarzenia ze sfery działalności człowieka. Głównym celem metody jest przeprowadzenie z jednej strony diagnozy aktualnej pozycji przedmiotu analizy – poprzez określenie silnych i słabych stron, jak również prognozy – w formie zidentyfikowanych szans i zagrożeń (Gierszewska, Romanowska 2005).

Analizując swoje działania z zakresu preorientacji zawodowej, zespół powołany przez władze Tambowskiego Państwowego Uniwersytetu Technicznego przeprowadził szereg spotkań mających na celu poprawę podejmowanych dotychczas inicjatyw. Praca przebiegała wedle założeń przyjętej metody – analizy SWOT. Posiedzenia w efekcie doprowadziły do opracowania list czynników wpływających na charakter i stopień efektywności preorientacji zawodowej prowadzonej na Uniwersytecie, jak również stworzenia projektu globalnego planu przedsięwzięć do poprawy preorientacji zawodowej. W następstwie prowadzonych dyskusji głosowano również nad propozycjami zmian we wskazanym obszarze.

Na posiedzeniu Senatu w październiku 2009 roku propozycje zmian wysunięte przez rektora – kierownika grupy przeprowadzającej analizę SWOT, odnoszące się do zmiany struktury organizacyjnej Uniwersytetu, zostały omówione przez członków Senatu. W trakcie narady uściślono przedstawiony projekt i zatwierdzono w głosowaniu jawnym.

Najważniejszą zmianą struktury organizacyjnej Uniwersytetu okazało się rozdzielenie, ze względu na zbyt duże obciążenie, funkcji prorektora ds. dydaktyki między trzech nowych prorektorów:

- do spraw naukowo-innowacyjnych,



- do spraw metodyki i jakości kształcenia,
- do spraw systemu edukacyjnego i preorientacji zawodowej.

Zaakceptowano także program działań kandydata na stanowisko prorektora ds. systemu edukacyjnego i preorientacji zawodowej. Zgodnie z wysuniętymi przez niego propozycjami, w strukturze Uniwersytetu pojawiło się nowe centrum posiadające odpowiedzialność finansową.

Zastosowanie wybranej metody analizy SWOT doprowadziło do konieczności przyjęcia decyzji na poziomie strategicznym. Decyzje te związane były z realizacją zmian przy podziale pełnomocnictw i przejęciem odpowiedzialności wśród przedstawicieli najwyższego kierownictwa Uniwersytetu. Z punktu widzenia istniejącego w TPUT mechanizmu zarządzania strategicznymi i średnioterminowymi nakładami, istotnym efektem pracy było także pojawienie się w roku 2010 nowych centrów posiadających odpowiedzialność finansową, uściślających procedury współdziałania finansowo-ekonomicznego zarządzania z ich kierownikami.

Finalnie analiza SWOT, w kontekście rozwiązania zadania związanego z koniecznością udoskonalenia prowadzonych działań z zakresu preorientacji zawodowej, okazała się bardzo efektywnym narzędziem.

## Piśmiennictwo

1. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., 1998. *Marketing*. PWE, Warszawa.
2. Krupski R. (red.), 1999. *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*. Wydanie II uzupełnione, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
3. Szajek S., 1979. *Orientacja i poradnictwo zawodowe*. PWN, Warszawa.
4. Ponomariew S.W., 2005. *Zarządzanie jakością produkcji. Instrumenty i metody zarządzania jakością*. Standardy i jakość, ss. 248.
5. Gierszewska G., Romanowska M., 1995. *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa.