



Zachodniopomorski
Uniwersytet
Technologiczny
w Szczecinie

Strategia Rozwoju

Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie

na lata 2011–2020

stanowiąca załącznik do uchwały nr 30 Senatu Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie z dnia 27.06.2011 r.

1. Spis treści

1. Spis treści	1
2. Wstęp.....	2
3. Misja.....	2
4. Analiza SWOT.....	3
5. Matryca problemów	8
6. Matryca celów	10
7. Zadania	11
7.1. Integracja.....	13
7.2. Sprawny system zarządzania finansami.....	15
7.3. Jakość	17
7.4. Zarządzanie zasobami ludzkimi.....	19
7.5. Nowoczesne zarządzanie infrastrukturą.....	21
7.6. Sprawny system zarządzania informacją	23
8. Etap operacyjny.	25
9. Zakończenie.....	25

2. Wstęp

Strategia Rozwoju Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie jest dokumentem wyznaczającym kierunki rozwoju uczelni na lata 2011–2020. Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie (ZUT) to nowoczesna uczelnia na miarę XXI w., odwołująca się także do swojego dziedzictwa i najlepszych tradycji akademickich Akademii Rolniczej w Szczecinie i Politechniki Szczecińskiej.

Celem strategii jest określenie kierunków rozwoju w podstawowych obszarach działalności uczelni tak, aby w pełni przygotować ją do zmian wynikających z nowych wyzwań wyznaczanych przez otoczenie zewnętrzne i uwarunkowania wewnętrzne, w tym: doskonalenie metod, efektów i jakości kształcenia, potrzebę rozwijania innowacyjnych badań naukowych oraz do wyzwań płynących ze zmian w gospodarce regionalnej, krajowej i światowej.

Proces konstruowania niniejszego dokumentu obejmował następujące etapy:

1. Zdiagnozowanie aktualnego stanu nowo powstałej uczelni, w ramach którego przeprowadzono ocenę dotychczasowych procesów przekształceń i dynamiki zachodzących zmian oraz zidentyfikowano konflikty i obszary problemowe.
2. Sformułowanie strategii przedstawiającej wizję rozwoju uczelni, który będzie osiągnięty przez realizację celów strategicznych i zadań realizacyjnych.

3. Misja

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, utworzony decyzją Sejmu RP w dniu 1 stycznia 2009 r., przejął dziedzictwo dwóch uczelni tworzących podwaliny szkolnictwa wyższego na Pomorzu Zachodnim. Tradycje Politechniki Szczecińskiej, najstarszej uczelni Szczecina (rok utworzenia 1946), i Akademii Rolniczej (rok utworzenia 1954), to wytrwała praca nad odbudową Pomorza Zachodniego przez dostarczanie kadr najwyższej jakości. Ta historia, to tradycja nie tylko kształcenia akademickiego i prowadzenia badań naukowych, ale także praca nad kształtowaniem patriotycznych postaw młodzieży i pracowników naukowych. Mieliśmy tego przykłady w okresie walki o utworzenie demokratycznej Polski. Także dzisiaj jedną z misji społeczności uczelni jest przygotowanie świątłych i świadomych swej roli w Polsce, Europie i świecie elit intelektualnych, zdolnych przyjąć i podjąć w przyszłości zadania kształtowania postaw patriotyzmu, humanizmu i tolerancji.

Wykorzystując najbogatszą na tych ziemiach tradycję szkolnictwa wyższego, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny jest nowoczesną uczelnią o największym potencjale naukowym i dydaktycznym. Od wielu dziesiątek lat prowadzone są tutaj badania naukowe na najwyższym poziomie, umożliwiające kształcenie studentów na kilkudziesięciu kierunkach studiów w zakresie nauk technicznych, przyrodniczych, ekonomicznych oraz artystycznych. Pionierski charakter działalności, tradycja oraz niewątpliwe osiągnięcia wyznaczają misję uczelni.

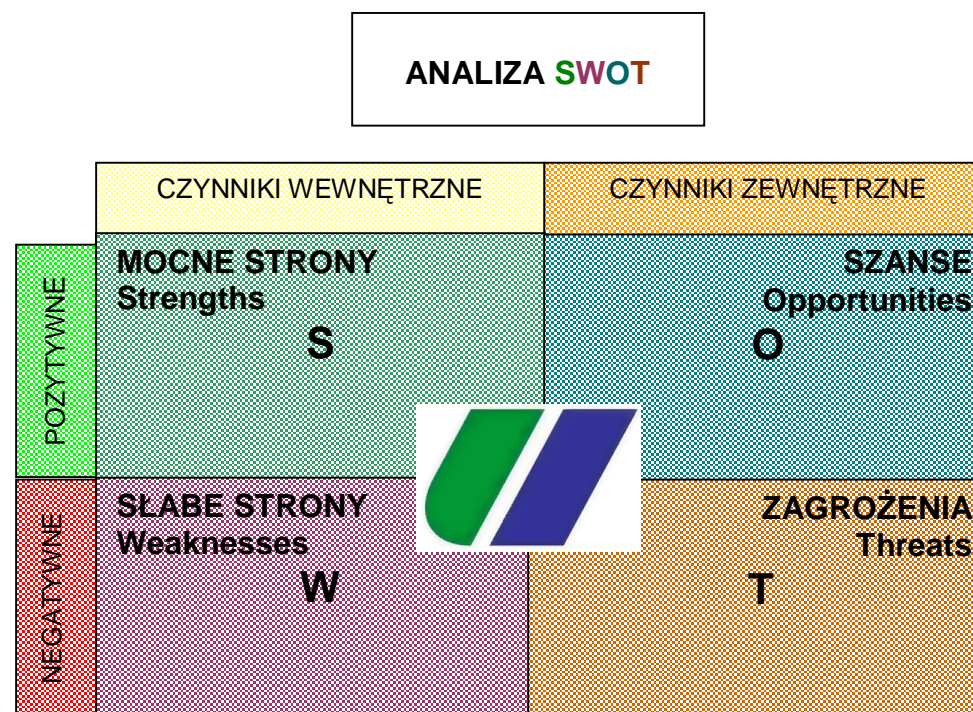
Uczelnia, łącząca w swoim organizmie wydziały o różnych dziedzinach wiedzy, widzi jeden z elementów swojej misji w rozwijaniu interdyscyplinarnych i multidyscyplinarnych kierunków badań i kształcenia, na najwyższym światowym poziomie, umożliwiającym łączne rozwiązywanie problemów technicznych, przyrodniczych i ekonomicznych. Działając na poziomie globalnym i lokalnym, w szczególności sposób dba o jakość kształcenia, a tym samym o wysoki poziom absolwentów zdolnych podjąć obowiązki dalszego rozwoju nauki i gospodarki.

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, świadomy swojej pionierskiej tradycji, jest w szczególności otwarty na potrzeby gospodarki Pomorza Zachodniego. Uniwersytet będzie kontynuował dotychczasową tradycję kształtowania innowacyjnych profesjonalnych kadr, dbających o jakość oraz pracowitość własną i współpracowników. Za szczególną część naszej misji uznaje się pielęgnowanie konstytucyjnej autonomii uczelni. Niezależność badań, kształcenia i kreowania polityki rozwoju traktujemy jako ważną część misji. Autonomia to także obowiązki i odpowiedzialność. Ta odpowiedzialność to przede wszystkim kształtowanie postaw zawodowych i ludzkich pracowników badawczych i absolwentów oraz tworzenie w ramach posiadanych możliwości warunków materialnych ich działalności.

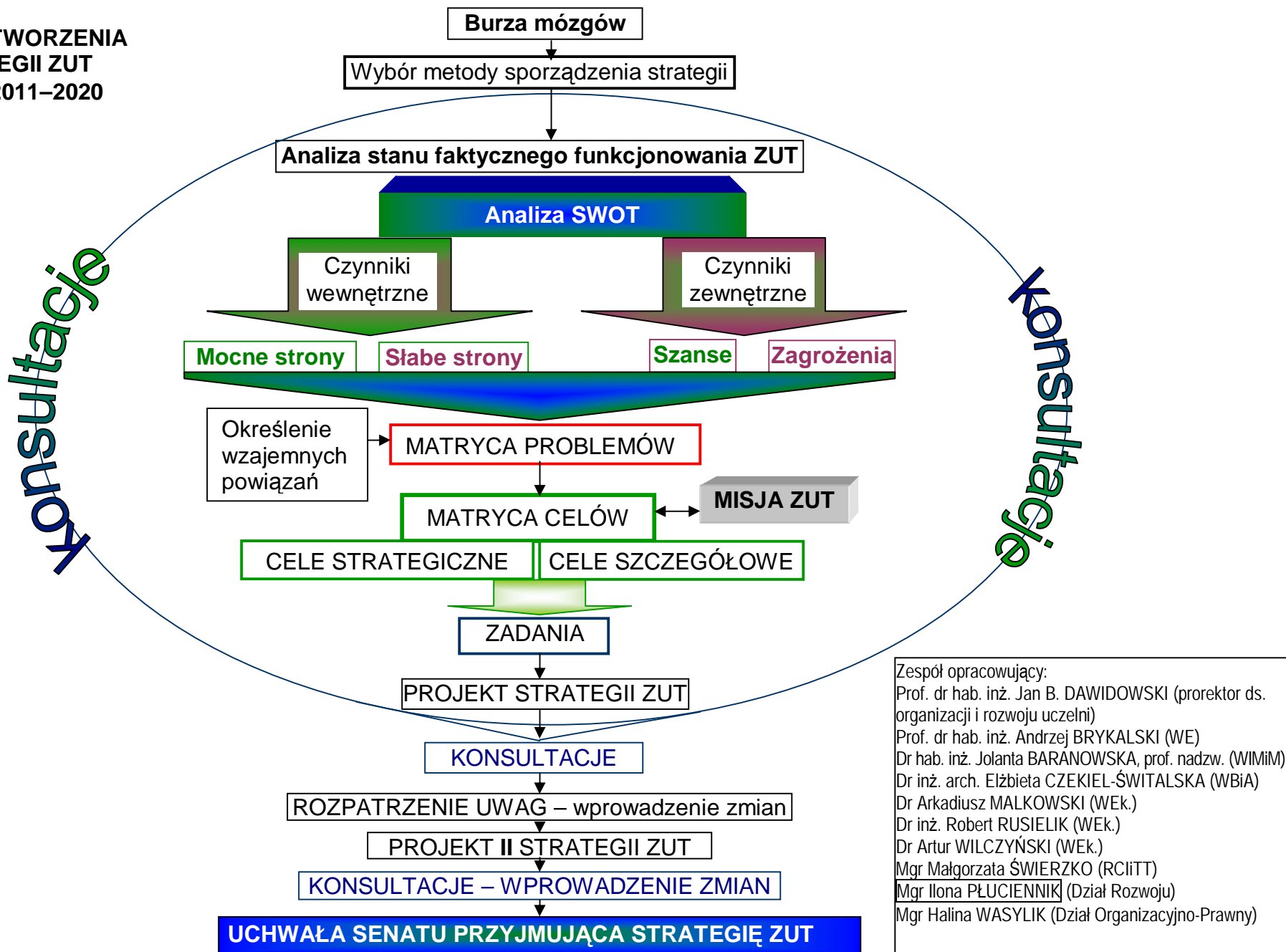
4. Analiza SWOT

Rozwój Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie uwarunkowany jest wieloma czynnikami, które można podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne. Celem stojącym przed władzami i całą społecznością ZUT jest wypracowanie takich rozwiązań, które pozwolą na jak najlepsze wykorzystanie mocnych stron i szans stojących przed uczelnią, a także umożliwią uniknięcie zagrożeń, wynikających ze stale zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej i politycznej.

Opracowana analiza SWOT obejmuje mocne i słabe strony Uniwersytetu oraz szanse i zagrożenia dla jego rozwoju we wszystkich obszarach działalności. Pozwoliła ona na wyłonienie najistotniejszych szans i zagrożeń, których wykorzystanie lub przewyżczenie przyczyni się do rozwoju uczelni.



**PROCES TWORZENIA
STRATEGII ZUT
na lata 2011–2020**



Zespół opracowujący:
Prof. dr hab. inż. Jan B. DAWIDOWSKI (prorektor ds. organizacji i rozwoju uczelni)
Prof. dr hab. inż. Andrzej BRYKALSKI (WE)
Dr hab. inż. Jolanta BARANOWSKA, prof. nadzw. (WIMIIM)
Dr inż. arch. Elżbieta CZEKIEL-ŚWITALSKA (WBIA)
Dr Arkadiusz MALKOWSKI (WEK.)
Dr inż. Robert RUSIELIK (WEK.)
Dr Artur WILCZYŃSKI (WEK.)
Mgr Małgorzata ŚWIERZKO (RCIIT)
Mgr Ilona PŁUCIENNIK (Dział Rozwoju)
Mgr Halina WASYLIK (Dział Organizacyjno-Prawny)

CZynniki wewnętrzne

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<p>1.A. NAUKA</p> <p>1.A.1. duża aktywność większości zespołów badawczych w priorytetowych dziedzinach nauki,</p> <p>1.A.2. profesjonalne wsparcie działalności naukowo-badawczej,</p> <p>1.A.3. duża liczba uprawnień do nadawania stopni naukowych doktora habilitowanego i doktora w dziedzinach i dyscyplinach nauki.</p> <p>1.B. KSZTAŁCENIE</p> <p>1.B.1. zaawansowanie tworzenia procedur związanych z jakością kształcenia,</p> <p>1.B.2. szeroka oferta edukacyjna, w tym międzynarodowa</p> <p>1.B.3. wsparcie absolwentów przy wejściu na rynek pracy.</p> <p>1.C. PRZEDSIĘWZIĘCIA NAUKOWO-EDUKACYJNE</p> <p>1.C.1. doświadczenie w realizacji projektów badawczych oraz edukacyjnych krajowych i zagranicznych,</p> <p>1.C.2. gotowość do współpracy na szczeblu krajowym, regionalnym i międzynarodowym,</p> <p>1.C.3. aktywna współpraca z regionem (administracja, gospodarka).</p> <p>1.D. INFRASTRUKTURA</p> <p>1.D.1. duża liczba nieruchomości o znaczącym potencjale rozwojowym,</p> <p>1.D.2. rozbudowana infrastruktura informatyczna,</p> <p>1.D.3. znacząca ilość nowoczesnej aparatury naukowo-badawczej i technologicznej.</p> <p>1.E. ZASOBY LUDZKIE</p> <p>1.E.1. duża liczba nauczycieli akademickich, w tym profesorów i adiunktów,</p> <p>1.E.2. korzystne uwarunkowania do rozwoju kadry naukowo-dydaktycznej.</p> <p>1.F. WSPÓŁPRACA Z REGIONEM</p> <p>1.F.1. tradycje dobrych kontaktów na styku: nauka – gospodarka,</p> <p>1.F.2. funkcjonowanie w Uczelni jednostek nastawionych na współpracę ze sferą gospodarczą,</p> <p>1.F.3. doświadczenia we współpracy „ponad podziałami” w regionie.</p> <p>1.G. FINANSE</p> <p>1.G.1. bezpieczna i wyważona polityka finansowa władz uczelni.</p>	<p>2.A. KSZTAŁCENIE</p> <p>2.A.1. brak systemu zarządzania jakością poszczególnych procesów,</p> <p>2.A.2. nieefektywny system zarządzania informacją o procesach,</p> <p>2.A.3. brak odpowiedniego systemu dostosowania oferty dydaktycznej do potrzeb rynku,</p> <p>2.A.4. niesatysfakcjonujący poziom zaangażowania stron w procesy naukowo-dydaktyczne.</p> <p>2.B. NAUKA</p> <p>2.B.1. brak aktualnej informacji dostępnej dla wszystkich pracowników i systemu aktualizacji informacji o potencjale w poszczególnych obszarach działania,</p> <p>2.B.2. niewystarczająca polityka wspierania prowadzenia, promocji i wdrażania badań naukowych,</p> <p>2.B.3. nieefektywne mechanizmy motywacji do podnoszenia poziomu naukowego jednostek.</p> <p>2.C. INFRASTRUKTURA</p> <p>2.C.1. brak systemu zarządzania i rozliczania eksploatacji aparatury naukowo-dydaktycznej,</p> <p>2.C.2. rozproszenie w układzie przestrzennym nieruchomości,</p> <p>2.C.3. niedostatecznie wykorzystane nieruchomości,</p> <p>2.C.4. brak wieloletniej polityki inwestycyjnej.</p> <p>2.D. KADRA</p> <p>2.D.1. nieefektywny system oceny pracowniczej,</p> <p>2.D.2. niska aktywność kadry w zakresie współpracy na szczeblu uczelnianym i międzyuczelnianym,</p> <p>2.D.3. nieefektywna polityka w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.</p> <p>2.E. ZARZĄDZANIE I ROZWÓJ</p> <p>2.E.1. brak systemu zarządzania informacją,</p> <p>2.E.2. brak przyjaznego systemu zarządzania finansami na poziomie jednostek,</p> <p>2.E.3. brak jednolitego systemu zarządzania dokumentami,</p> <p>2.E.4. brak spójnej informacji o możliwości finansowania i uruchamiania projektów,</p> <p>2.E.5. niedostateczny poziom ochrony interesów ZUT w relacjach z otoczeniem.</p> <p>2.F. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ (KOMERCJALIZACJA)</p> <p>2.F.1. brak dostępności procedur szacowania faktycznych kosztów działalności poszczególnych jednostek organizacyjnych (wycena kosztów jednostkowych oraz pośrednich).</p>

CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE**SZANSE****3.A. KSZTAŁCENIE**

- 3.A.1. nowe możliwości pozyskiwania kandydatów na studia,
- 3.A.2. wysoki popyt na kadry rekrutujące się z niektórych kierunków przyrodniczo-technicznych na krajowym i międzynarodowym rynku pracy,
- 3.A.3. rozwój kształcenia na trzecim stopniu studiów (studia doktoranckie).

3.B. NAUKA

- 3.B.1. duże możliwości finansowania badań ze środków pozabudżetowych,
- 3.B.2. funkcjonowanie długofalowych planów rozwoju naukowego w kraju i UE.

3.C. OTOCZENIE REGIONALNE

- 3.C.1. możliwość wykorzystania dokumentów opracowanych na szczeblu regionalnym, wspierających działalność i rozwój szkół wyższych,
- 3.C.2. rosnąca rola publicznych szkół wyższych jako atrakcyjnych i stabilnych pracodawców w regionie,
- 3.C.3. powstawanie parków technologicznych i przemysłowych w regionie.

3.D. ZASOBY LUDZKIE

- 3.D.1. szerokie możliwości finansowania zatrudniania ze środków pozabudżetowych, i rozwoju kadry w szkolnictwie wyższym.

3.E. EUROPA

- 3.E.1. pełnoprawne członkostwo w Europejskiej Przestrzeni Edukacyjnej i Europejskiej Przestrzeni Badawczej,
- 3.E.2. więzi z ośrodkami krajów Europy,
- 3.E.3. korzystne położenie geograficzne.

3.F. FINANSE, ŚRODOWISKO PRAWNE

- 3.F.1. duże możliwości finansowania badań ze środków pozabudżetowych.

ZAGROŻENIA**4.A. KSZTAŁCENIE**

- 4.A.1. niż demograficzny,
- 4.A.2. mała liczba kandydatów na studia przyrodniczo-techniczne,
- 4.A.3. obniżający się poziom przygotowania kandydatów do podejmowania studiów,
- 4.A.4. starzenie się kadry dydaktycznej,
- 4.A.5. niewystarczające wykorzystanie znaczenia ośrodków edukacji wyższej na szczeblu lokalnym i centralnym.

4.B. NAUKA

- 4.B.1. brak stabilnej polityki wspierania szkolnictwa wyższego w kraju i w regionie,
- 4.B.2. niedostateczna otwartość środowiska naukowo- edukacyjnego w regionie na wspólne przedsięwzięcia.

4.C. WSPÓŁPRACA Z GOSPODARKĄ

- 4.C.1. słabość gospodarcza regionu.

4.D. OTOCZENIE REGIONALNE

- 4.D.1. niska aktywność władz odpowiedzialnych za rozwój miasta i regionu skierowana na współpracę z uczelniami

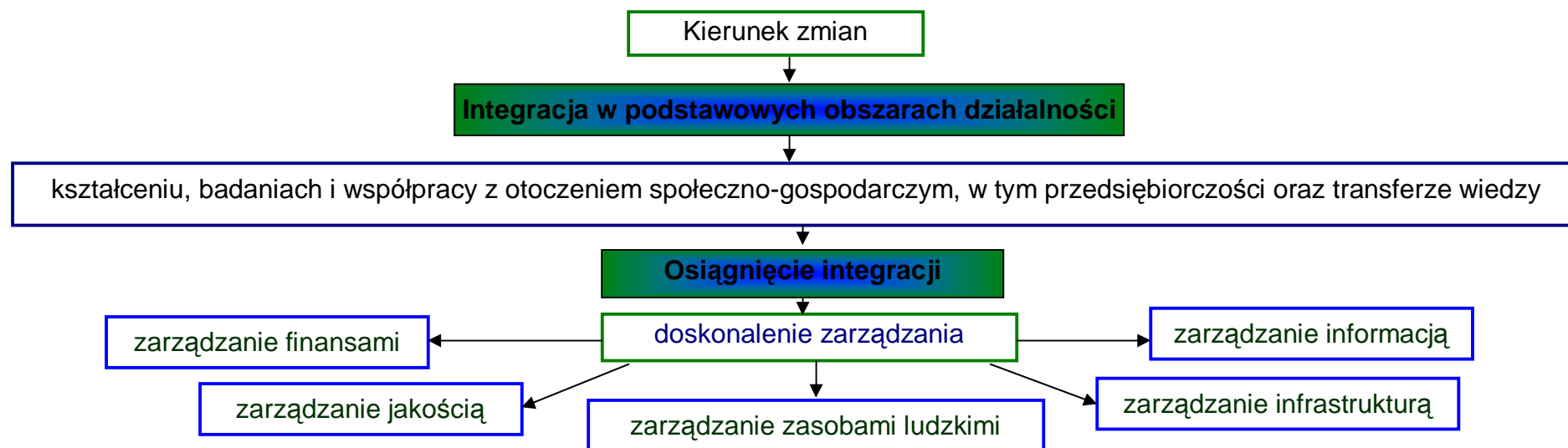
5. Matryca problemów

W ramach tworzenia Strategii Rozwoju Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie dokonano analizy negatywnych aspektów funkcjonowania uczelni i określono związki przyczynowo-skutkowe między poszczególnymi, wyodrębnionymi problemami. Efektem tych działań było stworzenie uproszczonego modelu, który ilustruje poniższy diagram, nazwany matrycą problemów.

Matryca problemów nie jest ich hierarchicznym uporządkowaniem, czyli problemy położone na niższych poziomach lub oznaczone kolejnymi numerami nie są mniej ważne.

Kluczowym kierunkiem zmian jest integracja w podstawowych obszarach działalności uczelni, tj.: kształceniu, badaniach i współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, w tym przedsiębiorczości oraz transferze wiedzy. Można to osiągnąć przez doskonalenie zarządzania, w ramach którego wyodrębniono pięć podstawowych obszarów:

- 1) zarządzanie finansami,
- 2) zarządzanie jakością,
- 3) zarządzanie zasobami ludzkimi,
- 4) zarządzanie infrastrukturą,
- 5) zarządzanie informacją.



Przełożenie problemów związanych z zarządzaniem i integracją na poszczególne procesy obrazuje matryca problemów.

PROBLEM STRATEGICZNY: Brak spójności w zarządzaniu oraz integracji uczelni				
		kształcenie	przedsiębiorczość	badania
integracja na każdym szczeblu	zewewnętrznej	<ul style="list-style-type: none"> • brak odpowiedniego systemu dostosowywania oferty dydaktycznej do potrzeb rynku 	<ul style="list-style-type: none"> • niewystarczająca polityka wspierania prowadzenia, promocji i wdrażania badań naukowych 	
		<ul style="list-style-type: none"> • niska aktywność kadry w zakresie współpracy na szczeblu uczelnianym, międzyuczelnianym i z otoczeniem • niesatysfakcjonujący poziom zaangażowania stron w procesy naukowo-dydaktyczne • niedoskonały system zarządzania jakością poszczególnych procesów 		<ul style="list-style-type: none"> • rozproszenie kadry reprezentującej poszczególne dyscypliny nauki • brak konsolidacji potencjału naukowego umożliwiającego tworzenie jednostek o najwyższej kategorii naukowej
	wewnętrznej	<ul style="list-style-type: none"> • rozproszenie w układzie przestrzennym nieruchomości 		
zarządzanie	finansami	<ul style="list-style-type: none"> • brak przyjaznego systemu zarządzania finansami • brak dostępności mechanizmów szacowania faktycznych kosztów 		działalności poszczególnych jednostek organizacyjnych
	jakością	<ul style="list-style-type: none"> • niepełny system zarządzania jakością poszczególnych procesów 		<ul style="list-style-type: none"> • nieefektywne mechanizmy motywacji do podnoszenia poziomu naukowego jednostek
	zasobami ludzkimi	<ul style="list-style-type: none"> • nieefektywny system oceny pracowniczej • nieefektywna polityka w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi 		
	infrastrukturą	<ul style="list-style-type: none"> • brak długofalowej polityki inwestycyjnej • niedostatecznie wykorzystane nieruchomości • rozproszenie w układzie przestrzennym nieruchomości • brak systemu zarządzania, finansowania i rozliczania eksploatacji aparatury naukowo-dydaktycznej 		
	brak systemu zarządzania informacją	<ul style="list-style-type: none"> • brak jednolitego systemu zarządzania dokumentami • brak spójnej informacji o możliwości finansowania i uruchamiania projektów • nieefektywny system zarządzania informacją o procesach • brak aktualnej informacji i systemu aktualizacji informacji o potencjale w poszczególnych obszarach działania • niedostateczny poziom ochrony interesów ZUT w relacjach z otoczeniem 		

6. Matryca celów

Na podstawie przeprowadzonej analizy SWOT sformułowano cel nadrzędny, którym jest Nowoczesny Zintegrowany Uniwersytet. W postaci matrycy określono cele strategiczne wraz ze wskazaniem potencjalnych rozwiązań, których wdrożenie przyczyni się do doskonalenia funkcjonowania uczelni.

Wyodrębniono 6 celów strategicznych, do których należą:

1. Integracja uczelni na każdym jej szczeblu
2. Nowoczesne zarządzanie finansami
3. Uniwersytet wysokiej jakości
4. Racjonalne zarządzanie zasobami ludzkimi
5. Nowoczesne zarządzanie infrastrukturą
6. Sprawny system zarządzania informacją

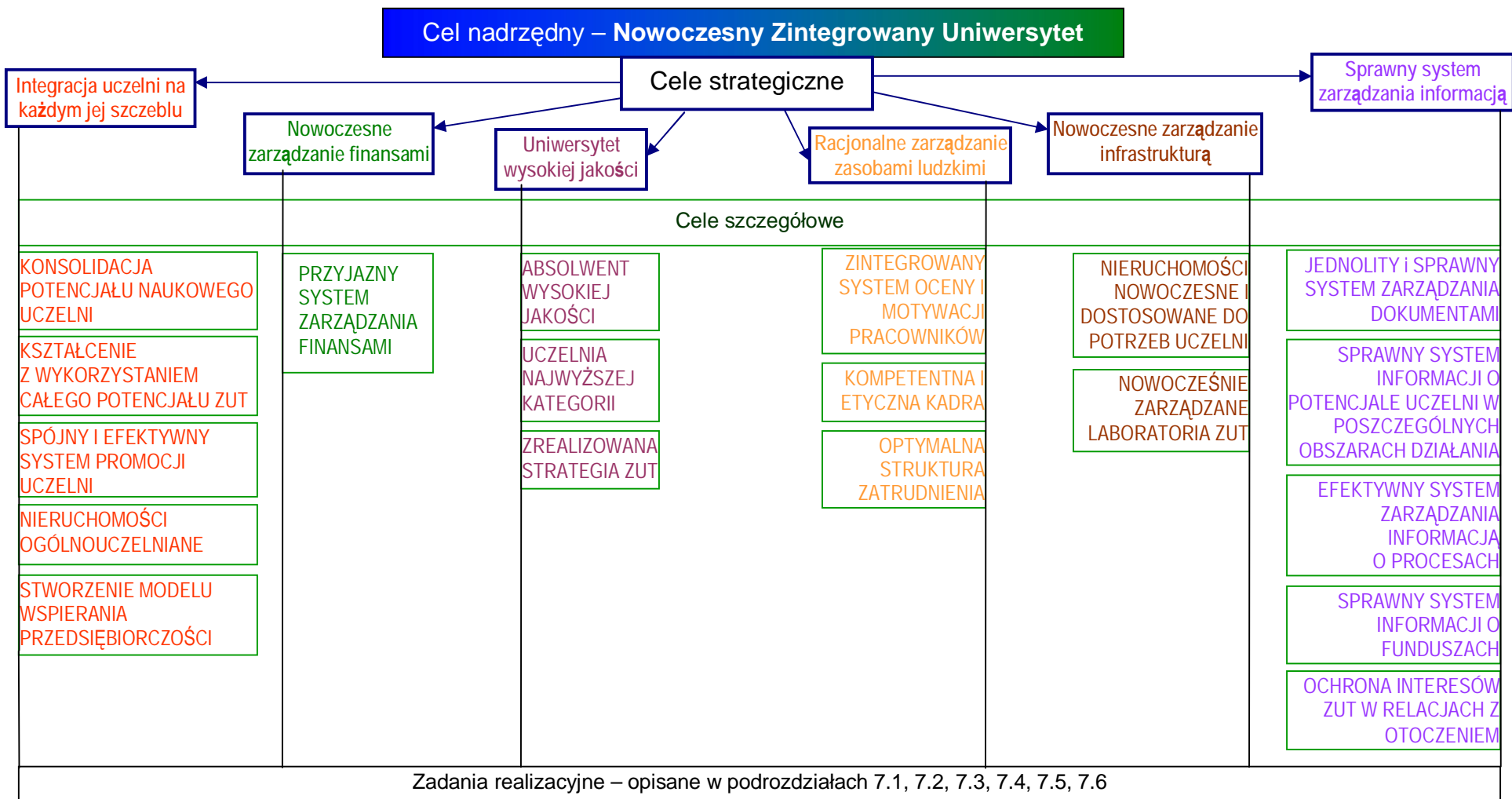
CEL NADRZĘDNY: Nowoczesny Zintegrowany Uniwersytet				
	Cele strategiczne	kształcenie	przedsiębiorczość	badania
		Cele szczegółowe		
Integracja (wewnętrzna i zewnętrzna)	1. Integracja uczelni na każdym jej szczeblu	1.1. Konsolidacja potencjału naukowego uczelni w ramach poszczególnych dyscyplin nauki		
		1.2. Kształcenie z wykorzystaniem całego potencjału ZUT		
		1.3. Spójny i efektywny system promocji uczelni		
		1.4. Nieruchomości ogólnouczelniane		
		1.5. Doskonalenie modelu wspierania przedsiębiorczości akademickiej		
Nowoczesne zarządzanie	2. Nowoczesne zarządzanie finansami	2.1. Przyjazny system zarządzania finansami		
	3. Uniwersytet wysokiej jakości	3.1. Absolwent wysokiej jakości		
		3.2. „Uczelnia najwyższej kategorii”		
		3.3. Zrealizowana strategia ZUT		
	4. Racjonalne zarządzanie zasobami ludzkimi	4.1. Zintegrowany system oceny i motywacji pracowników		
		4.2. Kompetentna i etyczna kadra		
		4.3. Optymalna struktura zatrudnienia		
	5. Nowoczesne zarządzanie infrastrukturą	5.1. Nieruchomości dostosowane do potrzeb uczelni		
		5.2. Nowocześnie zarządzane laboratoria ZUT		
	6. Sprawny system zarządzania informacją	6.1. Jednolity i sprawny system zarządzania dokumentami		
		6.2. Sprawny system informacji o potencjale Uczelni w poszczególnych obszarach działania		
		6.3. Efektywny system zarządzania informacją o procesach		
		6.4. Sprawny system informacji o funduszach zewnętrznych		
		6.5. Ochrona interesów ZUT w relacjach z otoczeniem		

7. Zadania

Wstęp

Dla realizacji celu nadrzędnego, jakim jest **Nowoczesny Zintegrowany Uniwersytet**, niezbędne jest osiągnięcie każdego z sześciu wytypowanych celów strategicznych. Aby stworzyć przejrzystą drogę osiągania celów strategicznych, każdemu z nich przypisano cele szczegółowe, które jednocześnie wyznaczają obszary wdrażania strategii. Celom szczegółowym przyporządkowano poszczególne zadania realizacyjne, umożliwiające ich osiągnięcie. Podrozdziały przedstawiają zadania wraz z efektami będącymi wynikiem ich realizacji i stanowią wytyczne do działań opracowywanych przez jednostki organizacyjne uczelni. Taka metodyka pozwala na bezpośrednie przejście od poziomu strategicznego do etapu operacyjnego wdrażania strategii.





7.1 Integracja

Utworzenie 1 stycznia 2009 roku Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie było wydarzeniem niezwykle ważnym dla szczecińskiego środowiska akademickiego. Dzięki wysiłkom dwóch uczelni o długoletniej tradycji i ogromnych zasługach dla kraju i regionu powstał na Pomorzu Zachodnim nowy silny ośrodek dydaktyczno-naukowy. Z połączenia potencjałów naukowych obu jednostek powstał Uniwersytet, mający szansę sprostać wyzwaniom, jakie niosą zmiany we współczesnej edukacji, nauce i gospodarce. Aby w pełni wykorzystać stojące przed nim szanse, niezbędna jest pełna integracja uczelni na każdym jej szczeblu, której celem jest stworzenie spójnego wewnątrznie i funkcjonalnego modelu obejmującego: kształcenie, badania, przedsiębiorczość, kadre, infrastrukturę i system przepływu informacji, będącego podstawą tworzenia nowej jakości działania Uniwersytetu.

1. CEL STRATEGICZNY: Integracja uczelni na każdym jej szczeblu		
Cele szczegółowe	Zadania realizacyjne	Opis zadań realizacyjnych
1.1. KONSOLIDACJA POTENCJAŁU NAUKOWEGO UCZELNI	1.1.1. Stworzenie platformy współpracy naukowej w ZUT	1.1.1.a. Identyfikacja potencjału naukowego 1.1.1.b. Rozwój sieci komunikacji pomiędzy naukowcami 1.1.1.c. Tworzenie zespołów zadaniowych
1.2. KSZTAŁCENIE PRZY Z WYKORZYSTANIEM CAŁEGO POTENCJAŁU ZUT	1.2.1. Realizacja programu „Aktywny Student”	1.2.1.a. Uelastycznienie systemu studiów, w tym programów kształcenia 1.2.1.b. Intensyfikacja wymiany studenckiej 1.2.1.c. Rozwój kształcenia ustawicznego
1.3. SPÓJNY I EFEKTYWNY SYSTEM PROMOCJI UCZELNI	1.3.1. Uruchomienie „Zintegrowanej Promocji ZUT”	1.3.1.a. Opracowanie strategii marketingowej ZUT 1.3.1.b. Uatrakcyjnienie promocji ZUT 1.3.1.c. Rozwijanie programów partnerstwa: ZUT– gimnazja i szkoły ponadgimnazjalne
1.4. NIERUCHOMOŚCI OGÓLNOUCZELNIANE	1.4.1. Wdrożenie polityki w zakresie utrzymania i tworzenia zasobów ogólnouczelnianych	1.4.1.a. Wdrożenie Wieloletniego Planu Zarządzania Nieruchomościami
1.5. STWORZENIE MODELU WSPIERANIA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI AKADEMICKIEJ	1.5.1. Integracja istniejących inkubatorów przedsiębiorczości przy ZUT	1.5.1.a. Wsparcie lokalowe, merytoryczne i kapitałowe nowo powstających firm akademickich

Pełna integracja potencjałów Akademii Rolniczej w Szczecinie i Politechniki Szczecińskiej pozwoli osiągnąć efekt synergii na wszystkich polach działalności uczelni.

Integracji uczelni winien towarzyszyć proces uatrakcyjniania oferty edukacyjnej przez wykorzystanie potencjału, jakim dysponują wydziały Uniwersytetu. Projekt „Aktywny Student” pozwoli na bardziej elastyczne kształtowanie oferty edukacyjnej, dostosowanej do potrzeb rynku pracy i zainteresowań studentów.

Niezwykle ważne jest także dokonanie konsolidacji potencjału naukowego uczelni. Przyczyni się to do zwiększenia konkurencyjności ZUT w zakresie prowadzenia badań naukowych oraz pozwoli na rozwój nowych, interdyscyplinarnych kierunków i specjalności studiów. Służyć temu będzie stworzenie platformy współpracy naukowej ZUT, która pozwoli wykorzystać efekt synergii z wymiany doświadczeń pomiędzy kadrą naukową uczelni a środowiskiem naukowym, społecznym i gospodarczym w Polsce, Europie i świecie.

Kluczowym zadaniem władz Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego jest doprowadzenie do jeszcze silniejszej integracji ze społeczeństwem regionu i budowanie wizerunku nowoczesnej uczelni, otwartej na kontakty z gospodarką. Służyć temu powinna zintegrowana działalność promocyjna, obejmująca wszystkie aspekty funkcjonowania Uniwersytetu i angażująca całą społeczność akademicką.

Nowa uczelnia powinna wspierać ogólnouczelniane inicjatywy inwestycyjne, stanowiące wizytówkę ZUT.

Stworzenie wspólnego modelu wspierania przedsiębiorczości przyczyni się do wykorzystania w nowym Uniwersytecie najlepszych wzorców i doświadczeń płynących z dotychczasowych osiągnięć inkubatorów przedsiębiorczości, działających przy obu uczelniach. Potrzeba szerszej komercjalizacji badań naukowych, a także rozwijania różnych form współpracy na osi: nauka-gospodarka, stawia nowe wyzwania przed uczelniami wyższymi. Zarówno funkcjonujący już preinkubator przedsiębiorczości, jak i zapewniający odpowiednią infrastrukturę, fundusze i kompetencje inkubator przedsiębiorczości, działające w strukturach ZUT, pozwolą na urzeczywistnienie idei przedsiębiorczości akademickiej.

7.2. Sprawny system zarządzania finansami

Zarządzanie finansami opiera się głównie na danych pochodzących ze wszystkich obszarów działalności Uniwersytetu. W celu prawidłowego określenia optymalnego budżetu na poziomie uczelni, jak i na poziomie jednostek, dane te powinny być najwyższej jakości. Taką oczekiwaną jakość danych finansowych zapewni nowoczesny system finansowy, który pozwoli na realizację przyjętych planów finansowych i kontrolę ich wykonania w dowolnym czasie i na dowolnym poziomie. Doskonalenie systemu zarządzania finansami jest niezbędne dla ułatwienia dystrybucji aktualnych informacji na poszczególne szczeble decyzyjne, obniżenia kosztów administracyjnych i poprawienia planowania, przez co zwiększy się efektywność finansową. System finansowy, który gromadzi dane finansowe ze wszystkich jednostek, powinien umożliwić poprawę jakości wykonywanych analiz finansowych i formułowanych prognoz oraz szybką identyfikację nieefektywnych obszarów funkcjonowania uczelni.

2. CEL STRATEGICZNY: Nowoczesne zarządzanie finansami		
Cele szczegółowe	Zadania realizacyjne	Opis zadań realizacyjnych
2.1. PRZYJAZNY SYSTEM ZARZĄDZANIA FINANSAMI	2.1.1. Doskonalenie systemu finansowego	2.1.1.a. Wdrożenie systemu finansowego umożliwiającego bieżącą analizę kosztów na poziomie wszystkich jednostek i analizę miejsc powstawania kosztów 2.1.1.b. Generowanie raportów porównawczych na dowolnym poziomie i układzie przez uprawnionych pracowników różnych szczebli 2.1.1.c. Podniesienie rangi planowania w zarządzaniu finansami 2.1.1.d. Urealnienie kosztów pośrednich
	2.1.2. Opracowanie nowego spójnego systemu delegacji uprawnień i odpowiedzialności finansowej na poszczególnych szczeblach decyzyjnych	2.1.2.a. Delegowanie uprawnień i odpowiedzialności finansowej na poszczególne szczeble decyzyjne
	2.1.3. Zautomatyzowanie (z informatyzowanie) czynności związanych z rozliczaniem pracowników w sferze finansowej (działalność badawcza, dydaktyka)	2.1.3.a. Wdrożenie systemu informatycznego do rozliczeń pracowników i jednostek w sferze finansowej w działalności badawczej i dydaktycznej

W celu zapewnienia efektywności system musi umożliwiać szczegółową analizę kosztów przez poszczególne jednostki uczelni oraz identyfikację i analizę miejsc powstawania tych kosztów. Proste i automatyczne generowanie raportów porównawczych na każdym szczeblu zarządzania, w różnych układach analitycznych, oraz wielowymiarowe śledzenie realizowanych planów finansowych pozwoli na efektywne zarządzanie finansami. Zwiększenie roli planowania finansowego na każdym szczeblu jest istotnym elementem tego procesu.

Wdrożenie przyjaznego systemu zarządzania finansami, opartego na systemie informatycznym pozwoli na:

- efektywne delegowanie uprawnień i odpowiedzialności na poszczególne szczeble,
- bieżącą analizę sytuacji finansowej jednostek organizacyjnych,
- zautomatyzowanie czynności planowania i rozliczania poszczególnych sfer działalności.

7.3. Jakość

Zapewnienie odpowiedniej jakości procesu naukowo-dydaktycznego jest najważniejszym wyzwaniem stojącym przed szkolnictwem wyższym. Kierunek, w którym każda uczelnia powinna zmierzać, jest wytyczany przez obowiązujące w Europie i kraju akty prawne i dokumenty.

3. CEL STRATEGICZNY: Uniwersytet wysokiej jakości		
Cele szczegółowe	Zadania realizacyjne	Opis zadań realizacyjnych
3.1. ABSOLWENT WYSOKIEJ JAKOŚCI	3.1.1. Doskonalenie Uczelnianego Systemu Zapewnienia Jakości Kształcenia z aktywnym udziałem studentów	3.1.1.a. Wdrożenie Krajowych Ram Kwalifikacji 3.1.1.b. Ciągła analiza procesu kształcenia 3.1.1.c. Doskonalenie i ocena programów kształcenia 3.1.1.d. Wprowadzenie polityki informowania o efektach kształcenia 3.1.1.e. Pozyskiwanie informacji zwrotnych o procesie kształcenia
	3.1.2. Zapewnienie jakości kadry dydaktycznej	3.1.2.a. Dostęp do informacji na temat profili naukowo-dydaktycznych poszczególnych pracowników 3.1.2.b. Podnoszenie standardów rekrutacji kadry dydaktycznej 3.1.2.c. Doskonalenie procesu rozwijania potencjału dydaktycznego i badawczego kadry 3.1.2.d. Wdrożenie systemu podnoszenia jakości warsztatu dydaktycznego 3.1.2.e. Wzmocnienie roli jakości kształcenia w ocenie nauczyciela akademickiego
	3.1.3. Doskonalenie jakości infrastruktury dydaktycznej	3.1.3.a. Zapewnianie nowoczesnych zasobów materialnych oraz personelu w procesie kształcenia i badań naukowych 3.1.3.b. Powszechna dostępność infrastruktury ZUT służących celom naukowo-dydaktycznym dla kadry i studentów
3.2. „UCZELNIA NAJWYŻSZEJ KATEGORII”	3.2.1. Stworzenie mechanizmu motywowania do podnoszenia jakości naukowej jednostek	3.2.1.a. Wypracowanie narzędzi stymulujących rozwój naukowy jednostek
	3.2.2. Zwiększenie aktywności kadry i jednostek organizacyjnych w pozyskiwaniu środków zewnętrznych	3.2.2.a. Doskonalenie systemu motywującego jednostki organizacyjne do aktywnego pozyskiwania środków zewnętrznych 3.2.2.b. Doskonalenie systemu motywującego pracowników do aktywnego pozyskiwania środków zewnętrznych
	3.2.3 Wypracowanie mechanizmu wspierania priorytetowych kierunków rozwoju uczelni	3.2.3.a. Stworzenie i okresowa aktualizacja listy priorytetowych kierunków rozwoju badań naukowych i edukacji na uczelni na podstawie informacji o zasobach i potencjale uczelni w poszczególnych obszarach 3.2.3.b. Stworzenie systemu wsparcia inicjatyw wpisujących się w przyjęte priorytetowe kierunki
3.3. ZREALIZOWANA STRATEGIA ZUT	3.3.1. Monitoring i ewaluacja strategii rozwoju ZUT	3.3.1.a. Powołanie zespołu odpowiedzialnego za doskonalenie strategii ZUT oraz stworzenie systemu monitorującego proces wdrażania strategii rozwoju ZUT

Nadrzędnym celem uczelni wyższej jest zapewnienie wysokich standardów kształcenia, dzięki którym każdy absolwent uzyska wiedzę, umiejętności i kompetencje pozwalające na sprostanie oczekiwaniom współczesnej gospodarki. Obowiązujące programy kształcenia muszą być ciągle doskonalone pod względem wymagań rynku pracy, a realny wpływ na ten proces powinni mieć studenci i potencjalni pracodawcy.

Osiągnięcie przez uczelnię odpowiedniej jakości kształcenia należy promować wśród potencjalnych studentów przez wskazanie przydatności pozyskanej wiedzy, umiejętności i kompetencji. Koniecznym warunkiem realizacji tego zadania jest rozwijanie współpracy z absolwentami oraz pracodawcami, w celu pozyskania informacji zwrotnych o praktycznym zastosowaniu wiedzy, umiejętności i kompetencji osiągniętych w procesie kształcenia.

Jakość kształcenia jest ściśle powiązana z kwalifikacjami nauczycieli akademickich. Pierwszym elementem zwiększającym poziom ich kompetencji jest zbudowanie wewnętrznego systemu wymiany wiedzy, pozwalającego na dzielenie się informacjami w zakresie dydaktyki, badań naukowych i prowadzonej przez nich działalności organizacyjnej. Kolejnym krokiem powinno być podnoszenie wymagań dotyczących kompetencji zatrudnianych nauczycieli akademickich oraz stymulowanie ich rozwoju i ciągłego doskonalenia umiejętności dydaktycznych.

Wyniki powszechnej, obiektywnej i wielostronnej oceny jakości procesu dydaktycznego powinny znaleźć realne odzwierciedlenie w ocenie nauczyciela akademickiego.

Istotny wpływ na realizację procesu dydaktycznego ma posiadana przez uczelnię infrastruktura dydaktyczna. Uczelnia powinna więc dążyć do wyposażenia pomieszczeń dydaktycznych w nowoczesne środki wspomagające proces kształcenia, zapewniając przy tym wsparcie studentów przez opiekunów naukowych i wykwalifikowaną kadrę techniczną. Posiadane zasoby i środki do realizacji celów edukacyjnych (np. biblioteki, pomieszczenia komputerowe, platformy e-learningowe) powinny być łatwo dostępne dla studentów wszystkich rodzajów studiów (stacjonarne i niestacjonarne) i pozyskiwane z myślą o ich potrzebach.

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie powinien zadbać o podnoszenie jakości prowadzonej działalności naukowej. Należy więc stworzyć system stymulacji do osiągania przez wydziały jak najwyższej kategorii naukowej. Wydziały powinny zmierzać do ujednoczenia poziomu naukowego tworzących je jednostek.

Znaczącym źródłem finansowania uczelni stają się środki pozyskiwane ze źródeł zewnętrznych. Dlatego istotnym elementem oceny pracownika i jednostek powinna być ich efektywność w pozyskiwaniu i realizacji grantów zewnętrznych.

W celu efektywnego pozyskiwania środków zewnętrznych należy stworzyć listę pożądaných kierunków rozwoju, spójnych z priorytetami regionu i kraju.

Utrzymanie odpowiedniej jakości w poszczególnych obszarach działalności uczelni jest możliwe przez realizację strategii rozwoju Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie. W tym celu należy powołać zespół odpowiedzialny za monitorowanie procesu wdrażania strategii oraz jej aktualizację, ze względu na zmieniające się otoczenie uczelni.

7.4. Zarządzanie zasobami ludzkimi

Zasoby ludzkie uczelni są niepowtarzalnym elementem stanowiącym o jej potencjale i realizującym jej podstawowe zadania w zakresie kształcenia studentów, kształtowania ich postaw oraz prowadzenia badań naukowych. Dlatego też podstawowym działaniem władz uczelni powinno być prowadzenie racjonalnego zarządzania potencjałem ludzkim.

Analiza bieżącej sytuacji uczelni wykazała dwa podstawowe obszary problemowe w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Pierwszym z nich jest nieefektywny system oceny pracownika (w tym jego zaangażowania), niepowiązany z motywowaniem i wynagradzaniem pracowników. Dotyczy to wszystkich grup pracowniczych. Natomiast drugi obszar stanowi polityka personalna obejmująca analizę istniejących zasobów ludzkich, proces rekrutacji i selekcji, system szkoleń pracowniczych i kulturę organizacyjną.

4. CEL STRATEGICZNY: Racjonalne zarządzanie zasobami ludzkimi		
Cele szczegółowe	Zadania realizacyjne	Opis zadań realizacyjnych
4.1. ZINTEGROWANY SYSTEM OCENY I MOTYWACJI PRACOWNIKÓW	4.1.1. Wdrożenie systemu oceny wszystkich pracowników	4.1.1.a. Wdrożenie systemu oceny pracowniczej opartego na metodzie 360 stopni 4.1.1.b. Opracowanie systemu oceny bieżącej pracowników
	4.1.2. Stworzenie systemu motywacji	4.1.2.a. Motywacja płacowa i pozapłacowa 4.1.2.b. System motywacji pracowniczej powiązany z systemem oceny pracowniczej i systemem wynagradzania
4.2. KOMPETENTNA I ETYCZNA KADRA	4.2.1. Wdrożenie jednolitych procedur pozyskiwania pracowników administracyjnych i technicznych	4.2.1.a. Stworzenie profili kompetencyjnych na poszczególnych stanowiskach pracy 4.2.1.b. Wdrożenie obowiązkowego systemu konkursowego przy zatrudnianiu kadry administracyjnej i technicznej
	4.2.2. Stworzenie systemu podnoszenia kwalifikacji pracowników	4.2.2.a. Stworzenie narzędzia motywacji pozapłacowej w postaci możliwości rozwoju kompetencji pracowniczych 4.2.2.b. Finansowanie/dofinansowanie kursów podnoszących kwalifikacje pracownicze 4.2.2.c. Wprowadzenie metod samodoskonalenia pracowników (mentoring)
	4.2.3. Stworzenie kultury organizacyjnej opartej na kodeksie etycznym i przestrzeganiu dyscypliny pracy	4.2.3.a. Egzekwowanie zasad kodeksu etycznego
4.3. OPTYMALNA STRUKTURA ZATRUDNIENIA	4.3.1. Dokonywanie systematycznych przeglądów zasobów ludzkich	4.3.1.a. Analizowanie niedoborów oraz przerostów zatrudnienia 4.3.1.b. Wprowadzanie elastyczności funkcjonalnej w przypadku pracowników administracyjnych

Właściwie realizowany proces zarządzania zasobami ludzkimi wymaga opracowania zintegrowanego systemu oceny opartego na wielu źródłach informacji o pracowniku. Realizację tego celu zapewnia metoda 360 stopni, która dostarcza pełnej informacji zwrotnej

o realizacji obowiązków pracowniczych. W procesie oceny tą metodą uczestniczą: bezpośredni przełożony, pracownik przeprowadzający samoocenę (ocena okresowa), klienci (pracownicy i studenci), kierownicy zadaniowi (np. przewodniczący różnych gremiów). W przypadku stanowisk kierowniczych, informacje mogą być pozyskiwane także od podwładnych. Należy przy tym przestrzegać zasady powszechności, mówiącej o tym, że wszystkie grupy pracownicze (nauczyciele akademicki, pracownicy techniczni, administracyjni i obsługi) powinny być poddawane ocenie. Istotną cechą oceny winna być jej systematyczność.

Dla prawidłowej realizacji funkcji personalnej w uczelni konieczne jest wdrożenie systemu oceny bieżącej pracowników, pozwalającego na podejmowanie racjonalnych decyzji personalnych. System oceny bieżącej, jak i okresowej, pozwala także na określenie kompetencji pracowniczych oraz potrzeb w zakresie ich podnoszenia.

Istotne znaczenie dla zaangażowania pracowników w realizację swoich obowiązków, a przez to realizację celów uczelni, ma system motywacyjny. Winno się powiązać wynagrodzenia pracowników z obiektywnym systemem oceniania, który uzależniłby wysokość gratyfikacji od efektów pracy. Ważne jest także stosowanie narzędzi motywacji pozapłacowej, do których należą m.in.: dofinansowanie szkoleń, seminariów i konferencji, finansowanie członkostwa w organizacjach.

W celu prawidłowego zarządzania kadrą należy sporządzić i aktualizować profile kompetencyjne, zawierające informacje o niezbędnym wykształceniu, umiejętnościach, doświadczeniu i cechach osobowościowych osób realizujących obowiązki na poszczególnych stanowiskach pracy. Profile kompetencyjne pozwalają także na właściwe przygotowanie i przeprowadzenie procedury rekrutacji i selekcji.

Szczególne znaczenie dla rozwoju kadry ma wprowadzenie systemu zapewniającego prawidłową realizację procesu podnoszenia kwalifikacji, obejmującego identyfikację potrzeb szkoleniowych, poszukiwanie źródeł, pozyskiwanie środków finansowych, przeprowadzanie szkoleń i ich ocenę. Podejmowanie decyzji dotyczących awansu pracownika należy powiązać z jednoczesną oceną poziomu jego wiedzy i umiejętności, która, w przypadku ujawnienia potrzeby szkoleniowej, spowoduje wdrożenie wcześniej opracowanej procedury obowiązkowego skierowania pracownika na szkolenie.

Należy promować doskonalenie umiejętności przez mentoring, co pozwala pracownikowi na szybszą adaptację na stanowisku pracy. Realizacja tego zadania może nastąpić przez włączenie mentoringu do ocenianej działalności organizacyjnej pracownika.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest powiązane z kreowaniem zmian w kulturze organizacyjnej. Szczególne znaczenie ma więc przestrzeganie kodeksu etycznego pracownika ZUT. Można to zapewnić przez wpływ bezpośredniego przełożonego na zatrudnianie, nagradzanie i kształtowanie płac podwładnych oraz promocję pracowników „godnych naśladowania” (wzorców zachowania), a w szczególnych przypadkach i karanie. W sferze kultury organizacyjnej zawiera się także zasada konsultacji i informowania, której wdrożenie zapewni, że pracownik zarządzający i jego organy będą miały znajomość i świadomość celów, jakie uczelnia ma osiągnąć.

Racjonalne zarządzanie personelem oparte jest na pozyskiwaniu informacji o potencjale pracowniczym poszczególnych komórek organizacyjnych uczelni. Niezbędnym jest więc stworzenie systemu monitorującego ten potencjał, który pozwoli na dostosowanie liczby pracowników, o odpowiednich kompetencjach, do zadań realizowanych przez poszczególne komórki.

W ramach zapewnienia optymalnej struktury zatrudnienia należy także wprowadzić elastyczność funkcjonalną wśród pracowników niebędących nauczycielami akademickimi, pozwalającą na wewnętrzne przesunięcia pracowników między komórkami organizacyjnymi.

7.5. Nowoczesne zarządzanie infrastrukturą

Uczelnia chcąc sprostać wyzwaniom nowoczesnej nauki i gospodarki musi prowadzić przemyślane zarządzanie infrastrukturą, które obejmuje nieruchomości, aparaturę oraz inne zasoby.

Celem zarządzania infrastrukturą jest stworzenie nowoczesnego, spójnego organizmu przestrzennego i technicznego, który stanie się podstawą realizacji celu nadrzędnego ZUT, jakim jest Nowoczesny Zintegrowany Uniwersytet.

5. CEL STRATEGICZNY: Nowoczesne zarządzanie infrastrukturą		
Cele szczegółowe	Zadania realizacyjne	Opis zadań realizacyjnych
5.1. NIERUCHOMOŚCI DOSTOSOWANE DO POTRZEB UCZELNI	5.1.1. Opracowanie i wdrożenie Wieloletniego Planu Zarządzania Nieruchomościami (WPZN)	5.1.1.a. Opracowanie WPZN, który powstanie po analizie stanu posiadanych nieruchomości i określi politykę zarządzania nieruchomościami, mając na względzie: 1) racjonalną gospodarkę nieruchomościami pod względem ich użyteczności na potrzeby ZUT 2) skupienie przestrzenne nieruchomości administracji centralnej i kierunków, w szczególności ściśle ze sobą współpracujących 5.1.1.b. Nadzorowanie bieżącej realizacji oraz aktualizacji WPZN 5.1.1.c. Podejmowanie inwestycji zgodnych z WPZN 5.1.1.d. Wspieranie inwestycji dla potrzeb nowoczesnych technologii 5.1.1.e. Konsolidacja nieruchomości ZUT
5.2 . NOWOCZEŚNIE ZARZĄDZANE LABORATORIUM ZUT	5.2.1. Zapewnienie dostępności do laboratoriów uczelnianych	5.2.1.a. Tworzenie wspólnych laboratoriów dla kilku jednostek (kierunków) 5.2.1.b. Stworzenie systemu informacji o dostępności posiadanego sprzętu i zasadach jego wykorzystania
	5.2.2. Wprowadzenie racjonalnego systemu zarządzania i rozliczanie aparatury naukowej	5.2.2 a. Dostęp do informacji o posiadanych i planowanych zasobach aparaturowych 5.2.2.b. Wprowadzenie spójnej polityki aparaturowej 5.2.2.c. Wprowadzenie systemu finansowania, eksploatacji i rozliczania pracy aparatury i sprzętu

Ze względu na dużą liczbę nieruchomości, które są położone w różnych miejscach Szczecina oraz poza nim, a jednocześnie różny ich stan techniczny, użytkowy i zagospodarowania terenu, należy opracować Wieloletni Plan Zagospodarowania Nieruchomości. Wypracowana musi być strategia zarządzania i rozwoju nieruchomości, która doprowadzi do konsolidacji i modernizacji infrastruktury ZUT.

Opracowanie WPZN miałyby na celu analizę obecnego stanu nieruchomości i ich przydatności oraz użyteczności na potrzeby ZUT i w miarę możliwości doprowadzenie do przestrzennego skupienia nieruchomości, a w szczególności umieszczenie blisko siebie jednostek ściśle ze sobą współpracujących. Dotyczy to przede wszystkim nowych działań inwestycyjnych.

Przeprowadzona analiza wskaże nieruchomości wymagające poprawy stanu technicznego, remontów oraz zmiany zagospodarowania terenu. Rozwiązany musi zostać problem racjonalnego wykorzystania powierzchni dydaktycznych. Niezbędna jest poprawa funkcjonalności obiektów oraz dostosowanie wszystkich nieruchomości dla potrzeb osób niepełnosprawnych, a także pełniejszej integracji pracowników i studentów.

Nowoczesny uniwersytet musi podejmować inwestycje dla potrzeb nowoczesnych technologii, dlatego realizacje te muszą być powiązane z listą priorytetową kierunków rozwoju badań naukowych i edukacji na uczelni.

W celu zapewnienia nowoczesnego zarządzania laboratoriami ZUT należy wprowadzić racjonalny system zarządzania i rozliczania wykorzystania aparatury naukowej. W tym zakresie musi być realizowana spójna polityka aparaturowa oraz stworzony klarowny system rozliczania kosztów eksploatacji sprzętu.

Celem efektywniejszego wykorzystania posiadanych i planowanych zasobów aparaturowych niezbędny jest szeroki dostęp do informacji (baza danych) o aparaturze i potrzebach jej wykorzystania oraz tworzenie wspólnych laboratoriów uczelnianych dla kilku jednostek (kierunków).

7.6. Sprawny system zarządzania informacją

Informacja, jako podstawowy element funkcjonowania społeczeństwa informacyjnego, oraz jej przepływ i forma, stanowi jeden z zasadniczych filarów sprawnego działania uczelni wyższej, postępu oraz komunikacji międzyludzkiej.

W procesie zarządzania informacją w ZUT w Szczecinie zidentyfikowano problemy, których odzwierciedleniem są określone poniżej cele do osiągnięcia oraz związane z tym szczegółowe zadania. Realizacja zaproponowanych celów pozwoli w przyszłości na wprowadzenie w ZUT wewnętrznego systemu zarządzania jakością.

6. CEL STRATEGICZNY: Sprawny system zarządzania informacją.		
Cele szczegółowe	Zadania realizacyjne	Opis zadań realizacyjnych
6.1. JEDNOLITY I SPRAWNY SYSTEM ZARZĄDZANIA DOKUMENTAMI	6.1.1. Wprowadzenie kompleksowych i przejrzystych procedur obiegu i przechowywania dokumentów, w tym korespondencji wewnętrznej	6.1.1.a. Optymalizacja drogi obiegu dokumentów 6.1.1.b. Stworzenie procedur zgodnych z zakresem obowiązków jednostek 6.1.1.c. Digitalizacja dokumentów 6.1.1.d. Monitoring procesu obiegu dokumentów
	6.1.2. Stworzenie katalogu ogólnodostępnych wzorów podstawowych dokumentów	6.1.2.a. Opracowanie niezbędnych wzorów umów, protokołów i innych o charakterze powtarzalnym, w tym mających skutki prawne dla różnych rodzajów działalności 6.1.2.b. Stworzenie elektronicznych form dokumentów
6.2. SPRAWNY SYSTEM INFORMACJI O POTENCJALE UCZELNI NA POSZCZEGÓL- NYCH OBSZARACH DZIAŁANIA	6.2.1. Stworzenie systemu informacji o zasobach i potencjale na obszarze badań, edukacji i przedsiębiorczości (wskazana baza danych)	6.2.1.a. Inwentaryzacja zasobów na poszczególnych obszarach 6.2.1.b. Identyfikacja potencjału 6.2.1.c. Stworzenie bazy danych 6.2.1.d. Ciągła aktualizacja
6.3. EFEKTYWNY SYSTEM ZARZĄDZANIA INFORMACJĄ O PROCESACH	6.3.1. Wdrożenie systemu informatycznego do zarządzania całością informacji o procesach na uczelni	6.3.1.a. Określenie funkcjonalności systemu spełniającego potrzeby i wymagania uczelni 6.3.1.b. Wdrożenie systemu informatycznego o odpowiednich parametrach
6.4. SPRAWNY SYSTEM INFORMACJI O FUNDUSZACH ZEWNĘTRZNYCH	6.4.1. Utworzenie jednolitego mechanizmu wsparcia informacyjnego oraz merytorycznego dla jednostek ubiegających się o dofinansowanie projektów	6.4.1.a. Utworzenie wirtualnego centrum informacji i doradztwa
6.5. OCHRONA INTERESÓW ZUT W RELACJACH Z OTOCZENIEM	6.5.1. Wypracowanie zespołu mechanizmów zabezpieczających interesy ZUT w relacjach z otoczeniem	6.5.1.a. Szkolenie kadry i studentów w zakresie wymiany informacji z otoczeniem 6.5.1.b. Zapewnienie kompleksowego wsparcia prawnego w zakresie umów i kontraktów (w tym analizy prawne, opinie itp.)

Wprowadzenie kompleksowych i przejrzystych procedur obiegu i przechowywania dokumentów usprawni proces obsługi wszystkich działań podejmowanych w uczelni. Aby procedury mogły spełnić swoje zadanie, konieczne jest spełnienie następujących kryteriów: skrócenie drogi obiegu dokumentów, dostosowanie procedur do zakresu obowiązków poszczególnych jednostek administracji oraz bieżący monitoring stanu pracy nad dokumentem.

Usprawnieniu zarządzania informacją służyć będzie stworzenie katalogu ogólnodostępnych wzorów podstawowych dokumentów, w tym mających skutki prawne, który obejmowałby wzory umów, protokołów i innych dokumentów o charakterze powtarzalnym. W celu usprawnienia korzystania z katalogu, niezbędne jest udostępnienie ich elektronicznych form.

Wykorzystanie możliwości stojących przed uczelnią wymaga ciągłego dostępu do bieżących informacji o jej aktualnych zasobach oraz potencjale na poszczególnych obszarach działania. W tym celu niezbędne jest dokonanie inwentaryzacji zasobów na obszarze badań, edukacji i przedsiębiorczości, identyfikacja potencjału, i na tej podstawie stworzenie bazy danych zawierającej informacje i podlegającej ciągłej aktualizacji.

Efektywny system zarządzania musi być systemem kompleksowym, obejmującym zasoby ludzkie (od kandydata na studia, przez studenta, absolwenta, pracownika oraz emeryta), zasoby majątkowe (głównie finansowe), zasoby techniczne (obejmujące całą infrastrukturę, w tym aparaturę) oraz przede wszystkim zasoby informacyjne.

Konieczne jest zatem wprowadzenie takiego systemu informatycznego do zarządzania całością informacji o procesach, który po określeniu jego funkcjonalności w stosunku do potrzeb i wymagań uczelni, będzie aktualizowany w czasie rzeczywistym, łatwy w obsłudze, umożliwiający przetwarzanie informacji oraz zintegrowany, to jest obejmujący całość procesów zachodzących w uczelni.

Szczególne znaczenie ma zarządzanie informacją finansową, przedstawione jako odrębny cel strategiczny.

Wiedza i informacja, jako podstawowy dorobek uczelni, muszą być chronione w możliwie najlepszy sposób i w każdym przypadku. Poziom wiedzy i umiejętności pracowników ZUT w zakresie ochrony dóbr niematerialnych jest niedostateczny. Konieczne jest zatem szkolenie pracowników, studentów i doktorantów w zakresie ochrony: praw własności intelektualnej, informacji niejawnych, danych osobowych i dóbr osobistych, informacji publicznej itp.

Równie ważnym zadaniem jest zapewnienie przez uczelnię sprawnej pomocy prawnej w zakresie umów i kontraktów.

8. Etap operacyjny

Realizacja i zarządzanie strategią

Określenie celów głównych i szczegółowych kończy etap programowania. W tym momencie rozpoczyna się najważniejszy etap – wdrażanie Strategii Rozwoju Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie.

Władze uczelni ustalą obowiązki i odpowiedzialność podmiotów wdrażających strategię. Niezbędne będzie zaangażowanie wszystkich pracowników ZUT w proces realizacji projektów.

Monitoring

Realizacja strategii musi być elastyczna i sukcesywnie dostosowywana do zmian w systemie szkolnictwa wyższego oraz otoczeniu gospodarczym i społecznym ZUT. Dla wdrożenia zapisów dokumentu i realizacji określonych w nim zadań niezbędne jest stworzenie mechanizmów umożliwiających bieżące monitorowanie sytuacji na uczelni i w jej otoczeniu. W tym celu konieczne będzie powołanie Zespołu Monitorującego, nadzorującego i oceniającego realizację strategii. Do jego zadań należeć będzie w pierwszej kolejności bieżący monitoring stanu realizacji strategii, a także coroczny przegląd jej zapisów. Pozwoli to na szybkie korygowanie podejmowanych działań w zależności od zmieniających się warunków, a także ewentualną aktualizację zapisów strategii.

Zespół Monitorujący odpowiedzialny będzie także za opracowanie raportów, które przedstawiane będą corocznie rektorowi i Senatowi ZUT. Raport taki powinien zawierać ocenę podejmowanych działań pod kątem ich zgodności z zapisami strategii i stopniem realizacji celu głównego, a także wnioski co do ewentualnych zmian w sposobie wdrażania projektu.

9. Zakończenie

Strategia Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie wskazuje pożądany kierunek rozwoju uczelni, powstałej z połączenia Akademii Rolniczej w Szczecinie i Politechniki Szczecińskiej.

Realizacja nakreślonych celów i zadań służyć będzie całej społeczności akademickiej uczelni i jej rozwojowi w trudnej sytuacji rosnącej konkurencji na rynku usług edukacyjno-badawczych.

Strategia służyć będzie opracowaniu szczegółowych zadań realizacyjnych na poszczególnych szczeblach zarządzania przez: władze uczelni, władze wydziałów oraz pozostałych jej jednostek organizacyjnych.

Akcentowany w strategii silny związek z gospodarką oraz wspieranie przedsiębiorczości pozwolą na dalsze zacieśnienie związków uczelni z praktyką życia gospodarczego. Tym samym Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny budować będzie swoją pozycję nie tylko w Szczecinie, ale w całej gospodarce regionu. Służyć będą temu priorytetowe badania i kierunki kształcenia rozwijane w murach uczelni.