

Wydział Zarządzania

**STRATEGIA ROZWOJU WYDZIAŁU ZARZĄDZANIA
POLITECHNIKI RZESZOWSKIEJ**

2015-2024

RZESZÓW
GRUDZIEŃ 2014

Nadzór: dr Beata Zatwarnicka-Madura

Redaktor: dr Jacek Strojny

Członkowie zespołu: prof. dr hab. Grzegorz Ostasz, dr Grzegorz Lew, dr Marta Pomykała, dr Beata Zatwarnicka-Madura, dr Jacek Strojny, dr Hanna Hall, dr Marcin Gębarowski, dr Katarzyna Purc-Kurowicka, mgr Jolanta Stec-Rusiecka, mgr inż. Agata Warmińska, mgr Maciej Chrzanowski, mgr Michał Kościółek

Korekta językowa:

SPIS TREŚCI

PREAMBUŁA	5
WPROWADZENIE DO STRATEGII	6
ROLA STRATEGII W ZARZĄDZANIU ROZWOJEM WYDZIAŁU ZARZĄDZANIA POLITECHNIKI RZESZOWSKIEJ	6
PODSTAWY METODYCZNE STRATEGII.....	7
ANALIZA STRATEGICZNA	9
OCENA POTENCJAŁU ENDOGENICZNEGO	9
<i>Struktura zatrudnienia</i>	9
<i>Infrastruktura naukowa</i>	15
<i>Dorobek naukowy Wydziału</i>	18
<i>Infrastruktura dydaktyczna</i>	21
<i>Liczba i struktura studentów</i>	23
ANALIZA SZANS I ZAGROŻEŃ.....	30
ZAŁOŻENIA STRATEGICZNE	49
MISJA WYDZIAŁU ZARZĄDZANIA.....	49
WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA 2024 – WIZJA	49
<i>Wydział sprawnie zarządzany</i>	50
<i>Wydział przedsiębiorczy i innowacyjny</i>	50
<i>Wydział konkurencyjny na rynku edukacyjnym</i>	51
<i>Wydział jako główna jednostka badawcza w zakresie nauki o zarządzaniu w Polsce Południowo-Wschodniej</i>	52
<i>Wydział umiędzynarodowiony</i>	52
PROCES ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO	52
<i>Organizacyjne uwarunkowania realizacji strategii</i>	53
<i>Planowanie strategiczne, taktyczne i operacyjne</i>	56
<i>Controlling strategiczny, taktyczny i operacyjny</i>	57
<i>Aktualizacja strategii i planowanie strategii na lata 2025-2032</i>	58
<i>Harmonogram realizacji strategii</i>	58
<i>Zasady finansowania strategii</i>	60
PROGRAMY ROZWOJOWE	62
PROGRAM ROZWOJOWY 1. „PROGRAM ROZWOJU INFRASTRUKTURY DYDAKTYCZNEJ”	63
PROGRAM ROZWOJOWY 2. „PROGRAM UMIĘDZYNARODOWIENIA”	66
PROGRAM ROZWOJOWY 3. „PROGRAM ROZWOJU OFERTY DYDAKTYCZNEJ”	69
PROGRAM ROZWOJOWY 4. „PROGRAM ROZWOJU WSPÓŁPRACY Z GOSPODARKĄ”	73
PROGRAM ROZWOJOWY 5. „PROGRAM ROZWOJU KOMPETENCJI NAUKOWYCH I DYDAKTYCZNYCH PRACOWNIKÓW”	77
PROGRAM ROZWOJOWY 6. „PROGRAM BADAŃ NAUKOWYCH”	80

PROGRAM ROZWOJOWY 7. „PROGRAM DOSKONALENIA PROCESU ZARZĄDZANIA”	85
ZAŁĄCZNIKI	88
ZAŁĄCZNIK 1. RAPORT Z CONTROLLINGU TAKTYCZNEGO	88
ZAŁĄCZNIK 2. RAPORT Z CONTROLLINGU STRATEGICZNEGO	96
ZAŁĄCZNIK 3. ANALIZA ZGODNOŚCI STRATEGII ZE STRATEGIĄ UCZELNI	114
ZAŁĄCZNIK 4. ANALIZA ZGODNOŚCI STRATEGII Z INNYMI DOKUMENTAMI.....	117
ZAŁĄCZNIK 5. ANALIZA WARUNKÓW PRAWNYCH REALIZACJI STRATEGII	123
SPISY TABEL I ILUSTRACJI	132
SPIS TABEL.....	132
SPIS WYKRESÓW	133
SPIS RYSUNKÓW	134

PREAMBUŁA

My, społeczność akademicka Wydziału Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej, dążąc do realizacji wizji jednostki otwartej na nowe idee i nurty naukowe, przedsiębiorczo oddziałującej na otoczenie, kształcącej na najwyższym, akademickim poziomie oraz stwarzającej doskonałe warunki do rozwoju pracowników uchwalamy tę strategię. Stanowi ona wyraz ambitnych zamiarów, ale jednocześnie jest także realnym planem działania, przygotowanym w zgodzie z podstawowymi zasadami myślenia strategicznego.

Strategia wyznacza zatem główne cele długofalowe Wydziału, wskazując działania konieczne do ich osiągnięcia. Ustalenia zawarte w dokumencie uwzględniają nie tylko dotychczasowe trendy, ale bazują także na założeniach co do przyszłości. W dokumencie uwzględniono szereg różnych czynników, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych, które determinują i będą determinować zarówno skuteczność jak i efektywność realizacji celów. Odniesiono się zarówno do zagrożeń, z którymi najprawdopodobniej zetknie się społeczność akademicka Wydziału, jak też uwzględniono szereg szans, które może w tym czasie wykorzystać. Zidentyfikowano wiele mocnych stron, ale także słabości wymagających dalszego doskonalenia.

W strategii zaimplementowano szereg skutecznych rozwiązań, pozwalających na utrzymanie koncentracji strategicznej w kolejnych latach. Wykorzystano zarówno mechanizm programowania rozwoju z wykorzystaniem metody Project Management, jak i narzędzia controllingu strategicznego i taktycznego.

Niech ta strategia będzie inspiracją zarówno dla kadry kierowniczej Wydziału, jak i dla poszczególnych pracowników. Jej realizacja uzależniona jest bowiem nie tylko od działań w wymiarze organizacyjnym, ale przede wszystkim od wysiłku poszczególnych osób, ich determinacji w realizacji osobistych celów, a przede wszystkim wiary w słuszność i powodzenie kierunków działania przyjętych przez Wydział.

Prof. dr hab. Grzegorz Ostasz
Dziekan Wydziału Zarządzania
Politechniki Rzeszowskiej

WPROWADZENIE DO STRATEGII

Przygotowując strategię Wydziału Zarządzania przyjęto szereg założeń wpływających na kształt samego dokumentu, jak i działania podejmowane na jego podstawie. W szczególności odniesiono się do:

- roli strategii w zarządzaniu rozwojem Wydziału,
- podstaw metodycznych strategii,
- trybu pracy nad dokumentem strategicznym,
- trybu realizacji strategii.

Opis poszczególnych założeń przedstawiono kolejnych punktach niniejszego rozdziału.

ROLA STRATEGII W ZARZĄDZANIU ROZWOJEM WYDZIAŁU ZARZĄDZANIA POLITECHNIKI RZESZOWSKIEJ

Strategia to podstawowe narzędzie służące do zarządzania rozwojem Wydziału Zarządzania. W szczególności jest ona podstawą do:

- planowania rocznych budżetów Wydziału,
- planowania projektów rozwojowych,
- optymalnego wykorzystania środków z funduszy Unii Europejskiej, NCBiR, NCN, Horyzont 2020 oraz innych źródeł zewnętrznych
- oceny władz Wydziału przez społeczność akademicką,
- podnoszenia poziomu konkurencyjności na rynku usług edukacyjnych, consultingowych i wdrożeniowych.

Strategia jest głównym dokumentem planistycznym wykorzystywanym do budowania rocznych budżetów Wydziału. W szczególności, wytyczne dotyczące finansowania programów rozwojowych określają kwoty przeznaczane w budżetach kolejnych lat na określony obszar interwencji strategicznej.

Strategia służy do koncentracji na priorytetach wyrażonych w przyjętych programach rozwojowych. Oznacza to, że każde przedsięwzięcie o charakterze rozwojowym konfrontowane będzie z założeniami strategicznymi i wpisywane w priorytety wyznaczone na poziomie określonego programu rozwojowego.

Strategia koncentruje uwagę na sprawach najbardziej istotnych dla Wydziału, wskazując pożądany poziom zaangażowania w realizację poszczególnych

priorytetów. Określając założenia finansowe realizacji strategii wskazuje się te obszary interwencji strategicznej, na których wsparcie należy pozyskać dodatkowe źródła finansowania.

Strategia wyznacza obszary odpowiedzialności władz Wydziału wobec społeczności akademickiej. Przyjęte w niej założenia mają na celu osiągnięcie efektów rozwojowych w określonej perspektywie czasu. Controlling strategiczny i taktyczny strategii służy ocenie skuteczności i efektywności działań podejmowanych przez władze Wydziału. Upowszechnienie jego wyników pozwoli na uzyskanie efektu bezpośredniej kontroli społeczności lokalnej nad realizacją zadań strategicznych oraz oceny efektów uzyskiwanych poprzez wydawanie pieniędzy publicznych.

PODSTAWY METODYCZNE STRATEGII

W pracach nad realizacją strategii wykorzystano następujące metody podnoszące jakość zarządzania strategicznego:

- Analytic Hierarchy Process (AHP),
- Benchmarking,
- Management by Objectives (MBO),
- Project Management (PM).

Analytic Hierarchy Process to metoda wspomagająca podejmowanie decyzji. Służy ona do strukturyzacji (hierarchicznego opisu) problemu decyzyjnego. W pracach nad strategią wykorzystano ją do identyfikacji priorytetów strategicznych w zakresie rozwoju Wydziału. Metoda AHP ma charakter ekspercki i dostosowana jest do grupowego podejmowania decyzji. Analizę prowadzono w ramach odpowiednio dobranej grupy ekspertów wewnętrznych.

Benchmarking to metoda służąca do oceny porównawczej w odniesieniu do innych podmiotów służących jako punkt odniesienia. W analizie wykorzystano schemat analizy potencjału rozwojowego przygotowany w ramach analizy AHP. Dodatkowo przyjęto następujące benchmarki:

- Uniwersytet Rzeszowski,
- Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie,
- Wyższa Szkoła Prawa i Administracji w Przemyślu,
- Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

Analizę przeprowadzono w wymiarze oferty rynkowej wymienionych wyżej uczelni oraz wykorzystywanych przez nich mechanizmów kontaktu z rynkiem.

Management by Objectives to metoda służąca koncentracji na realizację przyjętych celów. Jest to niezbędny element zarządzania strategicznego. Wykorzystano ją zarówno w wymiarze planowania strategicznego (cele strategiczne), jak i w wymiarze planowania programów rozwojowych. Dokument strategiczny zawiera więc nie tylko założenia dotyczące celów, mierniki ich realizacji, ale także precyzyjne procedury oceny poziomu ich realizacji oraz reakcji na zaistniałe odchylenia.

Project Management to metoda zarządzania organizacją zorientowaną na realizację przedsięwzięć jednorazowych. Wykorzystano ją przenosząc aspekt interwencji strategicznej na poziom programów rozwojowych. Mają one charakter długofalowych przedsięwzięć składających się z konkretnych projektów rozwojowych. Dzięki temu możliwe jest zastosowanie szczegółowych technik planowania i controllingu, takich jak:

- struktura podziału pracy,
- harmonogram zadań (wykres Gantta),
- budżet.

Struktura podziału pracy, to hierarchiczna lista zadań do wykonania. W ramach strategii tworzona jest przez programy rozwojowe oraz wchodzące w ich skład projekty rozwojowe.

Harmonogram zadań (wykres Gantta) to graficzne przedstawienie okresów realizacji poszczególnych przedsięwzięć w ramach strategii.

Budżet to zestawienie szacunkowych kwot, które będą służyć do realizacji interwencji strategicznej w poszczególnych obszarach. Pozycjami budżetowymi w ramach strategii są programy rozwojowe.

ANALIZA STRATEGICZNA

Typowa analiza strategiczna obejmuje ocenę dwóch wymiarów sytuacji wyjściowej, a więc ocenę potencjału wewnętrznego (endogenicznego) oraz ocenę zewnętrznej sytuacji. W niniejszej strategii wykorzystano właśnie taki układ prezentacji informacji.

Podejmowanie decyzji strategicznych dotyczy przyszłości, a więc celów które powinny zostać osiągnięte. Ich identyfikacja oraz ocena realności uzależnione są jednak od zidentyfikowanego punktu wyjścia. Dane historyczne są bogatym źródłem wiedzy na temat tendencji, które dotyczą danego podmiotu. W niniejszym dokumencie strategicznym podjęto próbę zrównoważenia obu obszarów. Skupiono się na projekcji stanu przyszłego i wyznaczeniu czytelnych celów oraz zadań, które mogłyby do nich doprowadzić. Analizę stanu skoncentrowano natomiast na obszarach o najbardziej istotnym znaczeniu dla planowanych działań.

OCENA POTENCJAŁU ENDOGENICZNEGO

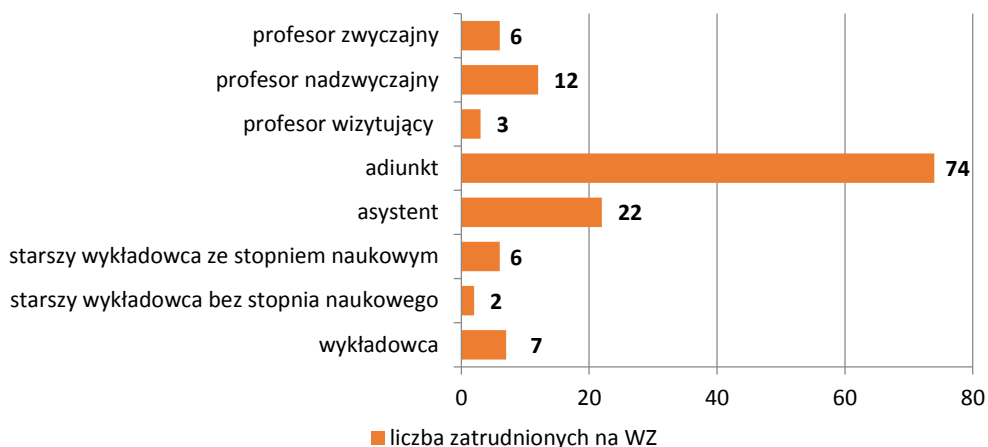
Potencjał endogeniczny to zbiór cech podmiotu, które warunkują w znaczącym stopniu możliwość odpowiedzi na wyzwania otoczenia. Analizę prowadzi się w celu identyfikacji zarówno słabych, jak i mocnych stron, określając potencjalne obszary doskonalenia w ramach interwencji strategicznej. Czynniki wewnętrzne poddają się kształtowaniu władz organizacji znacznie łatwiej niż elementy otoczenia zewnętrznego. Dlatego też w dużej mierze możliwości poprawy sytuacji w otoczeniu wynikają z umiejętności podejmowania działań restrukturyzacyjnych wewnątrz organizacji. W analizie Wydziału Zarządzania uwzględniono następujące kwestie:

- liczbę i strukturę zatrudnienia,
- liczbę infrastruktury badawczej,
- wyniki prac badawczych,
- stan infrastruktury dydaktycznej,
- liczbę i strukturę studentów.

Struktura zatrudnienia

Głównym kapitałem każdej organizacji są jej pracownicy. Analizę tego elementu można prowadzić uwzględniając zarówno podejście jakościowe, jak i ilościowe. Na tej drugiej płaszczyźnie skupiono się tworząc przekrojową informację na temat struktury zatrudnienia zarówno w układzie całego wydziału, jak i jego jednostek.

W wymiarze całego wydziału struktura zatrudnienia w układzie stanowisk pracy przedstawia się jak na wykresie 1. Główną grupą, stanowiącą podstawowy potencjał badawczy, dydaktyczny i organizacyjny stanowią pracownicy na stanowisku adiunkta (74 osoby). W strategii należy przyjąć cele związane z rozwojem tej grupy pracowników w celu zwiększenia liczby osób z tytułem dr habilitowanego.



Wykres 1. Struktura zatrudnienia na Wydziale Zarządzania (na dzień 13.10.2014)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych wewnętrznych.

W Zakładzie Informatyki w Zarządzaniu zatrudnionych jest 11 osób, w tym: 2 profesorów nadzwyczajnych PRz, 2 starszych wykładowców ze stopniem naukowym, 4 adiunktów i 3 asystentów.

Tabela 1. Struktura zatrudnienia w Zakładzie Informatyki w Zarządzaniu (na dzień 13.10.2014)

Lp.	Zakład Informatyki w Zarządzaniu		
	Tytuł naukowy	Wiek	Płeć
1	dr hab. inż.	49	M
2	dr hab.	68	M
3	dr inż.	63	M
4	dr inż.	43	M
5	dr inż.	43	K
6	dr inż.	38	M
7	dr inż.	34	K
8	dr	62	M
9	mgr inż.	33	K
10	mgr inż.	33	M
11	mgr inż.	26	K

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych wewnętrznych.

W Katedrze Ekonomii zatrudnionych jest 12 osób, w tym: 1 profesor zwyczajny, 1 profesor nadzwyczajny PRz, 2 starszych wykładowców ze stopniem naukowym, 1 starszy wykładowca bez stopnia naukowego, 6 adiunktów oraz 1 asystent.

Tabela 2. Struktura zatrudnienia w Zakładzie Informatyki w Zarządzaniu (na dzień 13.10.2014)

Lp.	Katedra Ekonomii		
	Tytuł naukowy	Wiek	Płeć
1	prof. dr hab. inż.	69	M
2	dr hab. inż.	63	M
3	dr inż.	50	M
4	dr inż.	42	M
5	dr inż.	42	M
6	dr	57	M
7	dr	37	M
8	dr	35	M
9	dr	34	K
10	dr	31	M
11	mgr	54	K
12	mgr	26	M

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych wewnętrznych.

W Zakładzie Finansów i Bankowości zatrudnionych jest 20 osób, w tym: 1 profesor wizytujący z tytułem prof., 2 profesorów nadzwyczajnych PRz, 1 wykładowca, 15 adiunktów oraz 1 asystent.

Tabela 3. Struktura zatrudnienia w Zakładzie Finansów i Bankowości (na dzień 13.10.2014)

Lp.	Zakład Finansów i Bankowości		
	Tytuł naukowy	Wiek	Płeć
1	prof. dr hab.	63	M
2	dr hab. inż.	70	M
3	dr hab.	38	K
4	dr inż.	51	K
5	dr inż.	44	M
6	dr inż.	43	M
7	dr inż.	42	K
8	dr inż.	40	M
9	dr inż.	38	M
10	dr	54	M
11	dr	43	K
12	dr	41	M
13	dr	40	K
14	dr	39	K
15	dr	39	K
16	dr	38	K
17	dr	38	K
18	dr	32	M
19	mgr	38	K
20	mgr	34	K

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych wewnętrznych.

W Zakładzie Nauk Humanistycznych zatrudnionych było 17 osób, w tym: 1 profesor zwyczajny, 1 profesor nadzwyczajny, 1 profesor wizytujący z dr hab., 11 adiunktów oraz 3 asystentów.

Tabela 4. Struktura zatrudnienia w Zakładzie Nauk Humanistycznych (na dzień 13.10.2014)

Lp.	Zakład Nauk Humanistycznych		
	Tytuł naukowy	Wiek	Płeć
1	prof. dr hab.	73	M
2	prof. dr hab.	50	M
3	dr hab.	50	M
4	dr inż.	51	M
5	dr	52	M
6	dr	52	M
7	dr	48	M
8	dr	47	M
9	dr	45	K
10	dr	44	M
11	dr	44	M
12	dr	44	M
13	dr	39	M
14	dr	37	K
15	mgr	35	M
16	mgr	32	M
17	mgr	29	M

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych wewnętrznych.

W Katedrze Metod Ilościowych zatrudnionych było 17 osób, w tym: 2 profesorów nadzwyczajnych, 1 profesor nadzwyczajny PRz, 1 starszy wykładowca bez stopnia naukowego, 11 adiunktów i 2 asystentów.

Tabela 5. Struktura zatrudnienia w Katedrze Metod Ilościowych (na dzień 13.10.2014)

Lp.	Katedra Metod Ilościowych		
	Tytuł naukowy	Wiek	Płeć
1	prof. dr hab. inż.	58	M
2	prof. dr hab. inż.	52	M
3	dr hab. inż.	57	M
4	dr inż.	45	M
5	dr inż.	38	K
6	dr inż.	37	M
7	dr	46	M
8	dr	44	M
9	dr	44	M
10	dr	42	K
11	dr	37	M
12	dr	37	M
13	dr	37	K
14	dr	36	K

15	mgr	40	K
16	mgr	31	K
17	mgr	27	K

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych wewnętrznych.

W Katedrze Systemów Zarządzania i Logistyki zatrudnionych było 12 osób, w tym: 1 profesor zwyczajny, 1 profesor nadzwyczajny PRz, 1 starszy wykładowca ze stopniem naukowym, 3 adiunktów oraz 6 asystentów.

Tabela 6. Struktura zatrudnienia w Katedrze Systemów Zarządzania i Logistyki (na dzień 13.10.2014)

Lp.	Katedra Systemów Zarządzania i Logistyki		
	Tytuł naukowy	Wiek	Płeć
1	prof. dr hab. inż.	63	M
2	dr hab. inż.	34	K
3	dr hab.	63	M
4	dr inż.	42	K
5	dr	38	M
6	dr	34	M
7	mgr inż	32	M
8	mgr	40	K
9	mgr	35	K
10	mgr	31	K
11	mgr	30	K
12	mgr	26	K

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych wewnętrznych.

W Katedrze Marketingu zatrudnionych było 10 osób, w tym: 1 profesor zwyczajny, 7 adiunktów oraz 2 asystentów.

Tabela 7. Struktura zatrudnienia w Katedrze Marketingu (na dzień 13.10.2014)

Lp.	Katedra Marketingu		
	Tytuł naukowy	Wiek	Płeć
1	prof. dr hab.	66	M
2	dr	45	K
3	dr	44	K
4	dr	43	K
5	dr	42	K
6	dr	38	M
7	dr	35	K
8	dr	35	K
9	mgr	33	K
10	mgr	29	M

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych wewnętrznych.

W Katedrze Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności zatrudnionych było 19 osób, w tym: 1 profesor zwyczajny, 1 profesor nadzwyczajny, 1 profesor nadzwyczajny PRz, 1 starszy wykładowca ze stopniem naukowym, 10 adiunktów, 1 wykładowca oraz 4 asystentów.

Tabela 8. Struktura zatrudnienia w Katedrze Przedsiębiorczości Zarządzania i Ekoinnowacyjności (na dzień 13.10.2014)

Lp.	Katedra Przedsiębiorczości Zarządzania i Ekoinnowacyjności		
	Tytuł naukowy	Wiek	Płeć
1	prof. dr hab. inż.	59	M
2	prof dr hab.	54	K
3	dr hab. inż.	46	M
4	dr inż.	53	M
5	dr inż.	42	M
6	dr inż.	39	K
7	dr inż.	37	K
8	dr inż.	35	M
9	dr	65	K
10	dr	60	K
11	dr	44	K
12	dr	44	K
13	dr	37	K
14	dr	36	M
15	mgr inż.	40	K
16	mgr	36	K
17	mgr	35	K
18	mgr	30	K
19	mgr	25	M

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych wewnętrznych.

W Katedrze Prawa i Administracji zatrudnionych było 14 osób, w tym: 1 profesor zwyczajny, 1 profesor wizytujący z tytułem prof., 7 adiunktów oraz 5 asystentów.

Tabela 9. Struktura zatrudnienia w Katedrze Prawa i Administracji (na dzień 13.10.2014)

Lp.	Katedra Prawa i Administracji		
	Tytuł naukowy	Wiek	Płeć
1	prof. dr hab. inż.	69	M
2	prof. dr hab.	63	M
3	dr	62	M
4	dr	61	M
5	dr	44	K
6	dr	42	K
7	dr	37	K
8	dr	33	K
9	dr	30	K
10	mgr	35	K
11	mgr	32	M
12	mgr	32	K
13	mgr	32	M
14	mgr	29	K

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych wewnętrznych.

Wydział dysponuje kadrami, której główny trzon stanowią doktorzy, zatrudnieni na stanowisku adiunkta. Ich rozwój zawodowy, a w szczególności uzyskiwanie tytułu

doktora habilitowanego jest jednym z podstawowych celów strategicznych Wydziału. Należy tutaj osiągnąć taką strukturę zatrudnienia, która będzie zapewniać utrzymanie a nawet poprawę oceny jednostki przez komisje akredytujące.

Infrastruktura naukowa

Możliwości rozwoju Wydziału determinowane są przez aktywność w sferze naukowej i dydaktycznej. Pierwszy z wymienionych obszarów bazuje zarówno na opisanym już wyżej potencjale personalnym, jak i na dostępnej infrastrukturze. W ramach infrastruktury badawczej należy wymienić pięć specjalistycznych laboratoriów, którymi dysponuje Wydział Zarządzania. W tabeli 10 przedstawiono krótką ich charakterystykę.

Tabela 10. Charakterystyka laboratoriów badawczych Wydziału Zarządzania.

Nazwa laboratorium	Opis laboratorium
Laboratorium standaryzacji i certyfikacji zawodowej	<p>W laboratorium możliwe jest prowadzenie badań z zakresu:</p> <ul style="list-style-type: none"> · kompleksowej informacji zawodowej; · kwalifikacji i kompetencji pracowników przedsiębiorstw i instytucji publicznych; · budowania standardów kwalifikacji zawodowych; · certyfikacji kwalifikacji/kompetencji zawodowych; · zarządzania jakością w doradztwie zawodowym; · badań empirycznych losów absolwentów; · bilansów kompetencji dla uczniów szkół ponadgimnazjalnych; · transnarodowego doradztwa karier.
Laboratorium nowoczesnych technologii w logistyce	<p>W laboratorium możliwe jest prowadzenie badań z zakresu:</p> <ul style="list-style-type: none"> · analizy statystycznej przepływu towarów; · matematycznych modeli przepływu towarów; · prognoz i określania zapotrzebowania na poszczególne usługi logistyczne; · symulacji procesów gospodarczych związanych z transportem towarów, magazynowaniem i spedycją, · analizy kosztów logistycznych; · systemów automatycznej identyfikacji (kody kreskowe, fale radiowe RFID, ścieżki magnetyczne, rozpoznawanie znaków optycznych OCR, obrazu i głosu); · zintegrowanych systemów informatycznych typu MRP, MRP II, ERP; · wirtualnego magazynu; · tworzenia i analizy sieci połączeń, modeli przepływów, sieci kolejkowych; · wykorzystania i analizy opłacalności stosowania nowoczesnych technologii, magazynowania i transportu; · protokołów i sieci komunikacji do obsługi gospodarki magazynowej.

<p>Laboratorium analizy jakości żywności</p>	<p>Laboratorium ma możliwość realizacji badań w zakresie:</p> <ul style="list-style-type: none"> · oceny składu chemicznego mięsa i jego przetworów; · oceny właściwości fizykochemicznych mięsa; · oceny stopnia wykrwawienia i pozostałości krwi mięśniach zwierząt rzeźnych; · oceny składu chemicznego i właściwości fizykochemicznych mleka.
<p>Laboratorium technologii wizualnych i rzeczywistości rozszerzonej</p>	<p>Laboratorium składa się z czterech samodzielnych stanowisk badawczych umożliwiających prowadzenie badań naukowych z zakresu:</p> <ul style="list-style-type: none"> · tworzenia aplikacji wykorzystujących rzeczywistość rozszerzoną w podręcznikach; · projektowania nowych produktów i ich opakowań z wykorzystaniem rzeczywistości rozszerzonej; · wirtualizacji narzędzi akademickich w przestrzeni rzeczywistości rozszerzonej; · zastosowania rzeczywistości rozszerzonej w systemach nawigacyjnych; · zaawansowanych technologiach informacyjnych oraz rzeczywistości wirtualnej jako kluczowego trendu rozwoju społeczeństwa informacyjnego; · archiwizacji i analizy dużych zbiorów danych cyfrowych; · przetwarzania danych w czasie rzeczywistym; · wdrażania nowych algorytmów przyspieszających przeszukiwania danych cyfrowych; · tworzenia i prowadzenia baz danych zawierających informacje o wynikach i warunkach dostępu do wyników projektów badawczych; · tworzenia i udostępniania baz danych publikacji naukowych, · symulacji procesów produkcyjnych i przedprodukcyjnych; · tworzenia i projekcji wysokiej jakości modeli 3D wykorzystywanych w innych stanowiskach badawczych; · projektowania architektonicznego z wykorzystaniem stereowizji; · wpływu stereowizji na szybsze przyswajanie wiedzy technicznej; · zastosowania stereowizji w logistyce i transporcie; · wykorzystania systemów stereowizyjnych w symulacjach komputerowych, · projektowania budynków z wykorzystaniem rzeczywistości rozszerzonej, pozwalające na łączenie danych o środowisku z projektami CAD dając natychmiastowy wgląd w kształtowanie przestrzeni; · zastosowania rzeczywistości rozszerzonej w tworzeniu i wdrażaniu systemów zarządzania środowiskowego (EMAS, ISO 14001), pozwoli na sprawdzeniu jak projektowane rozwiązanie wpłynie na rozpatrywany efekt środowiskowy; · dostępu do danych o obszarach chronionych w połączeniu z danymi lokalizacyjnymi, umożliwi z jednej strony

	<p>poznanie walorów konkretnej przestrzeni geograficznej, z drugiej zaś, na właściwą lokalizację inwestycji;</p> <ul style="list-style-type: none"> · testowania rozwiązań eko-innowacyjnych w rzeczywistości rozszerzonej, dostarczy wyników dotyczących korzyści środowiskowych i pozwalając na udoskonalanie rozwiązań; · przeprowadzania analizy środowiskowego oddziaływania produktów z wykorzystaniem AR, łącząc wyniki analiz ekobilansowych z rzeczywistym środowiskiem tworzenia i użytkowania produktu.
<p>Pracownia badań kryminalistycznych i kryminologicznych</p>	<p>Laboratorium ma możliwość realizacji badań w zakresie:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ustalania autentyczności dokumentów zabezpieczonych i niezabezpieczonych; · ustalenia fałszerstwa dokumentów; · identyfikacji śladów biologicznych zebranych na miejscu zdarzenia; · identyfikacja biometryczna AFIS; · tworzenia baz danych biometrycznych; · odtwarzania nagrań dowodowych (transkrypcji); · korekcji nagrań; · identyfikacji rozmówcy; · potwierdzania autentyczność zapisu; · wizualnej rejestracji miejsca zdarzenia; · poprawy jakości obrazu z nagrań monitoringu; · przetwarzania i analizy obrazów cyfrowych oraz danych wideo; · bezpieczeństwa infrastruktury informatycznej; · informatyki śledczej · odzyskiwania danych usuniętych z nośników; · odporności serwerów, routerów, firewalli, przełączników, systemów operacyjnych, baz danych na ataki; · symulacji ataków na sieć firmową przy użyciu narzędzi, metodyk i technik hakera; · odkrywania, identyfikowania i sprawdzania nieautoryzowanych bezprzewodowych punktów dostępowych; · weryfikacji ustaleń wersyjnych; · eliminowania osób podejrzanych; · weryfikacji zeznań świadka i podejrzanego; · typowania osób mających związek ze zdarzeniem; · analizy zawartości mediów; · modelowania występowania oraz identyfikacji zagrożeń; · przewidywania skutków zdarzeń; · planowania scenariuszy pojawiania się zagrożeń oraz reagowania; · poczucia bezpieczeństwa i postaw wobec zagrożeń; · profilowania kryminalnego.

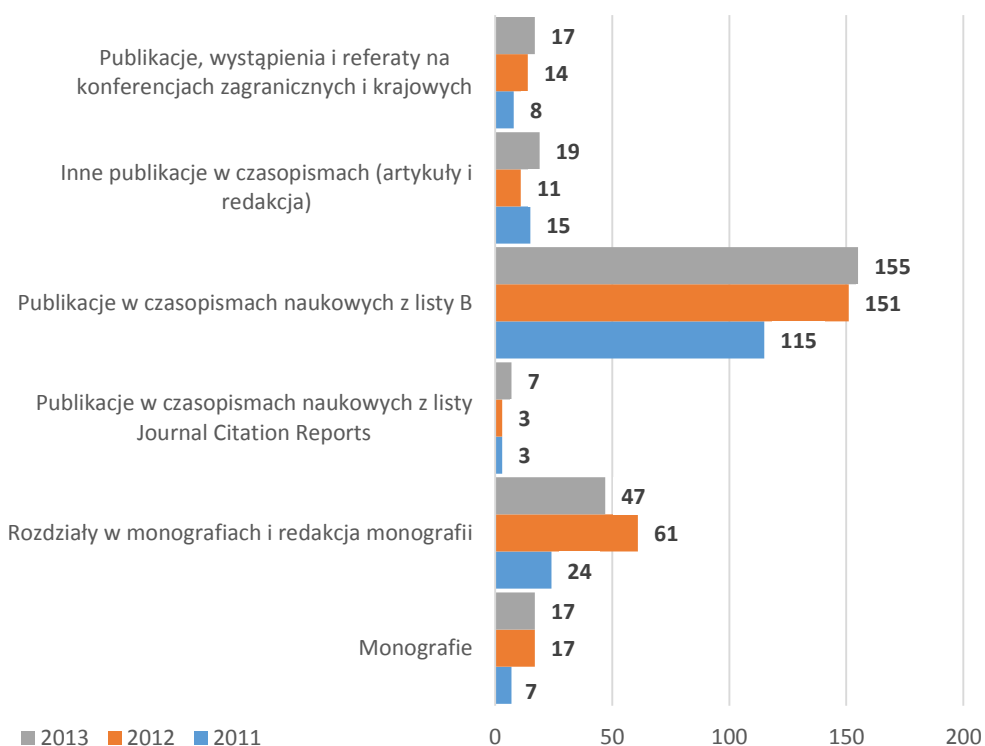
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych wewnętrznych.

Zainstalowane laboratoria dają szansę na rozwinięcie wielu potencjalnych programów badawczych przy współpracy z innymi wydziałami PRZ, uczelniami,

instytucjami czy przedsiębiorstwami. Ze względu na źródła finansowania konieczne jest skupienie się na badaniach naukowych. Oferta komercyjna zbudowana wprost na sprzęcie zainstalowanym w w/w laboratoriach jest aktualnie niemożliwa. Należy ją jednak uwzględnić w ramach przyjętego okresu planowania strategicznego, ze względu na fakt, że okres trwałości projektów w ramach których zakupiono sprzęt upływa po 5 latach.

Dorobek naukowy Wydziału

Efektom aktywności naukowej pracowników są publikacje. Ich ilość oraz jakość znacząco wpływają na postrzeganie Wydziału jako poważnego uczestnika procesów badawczych w kraju.



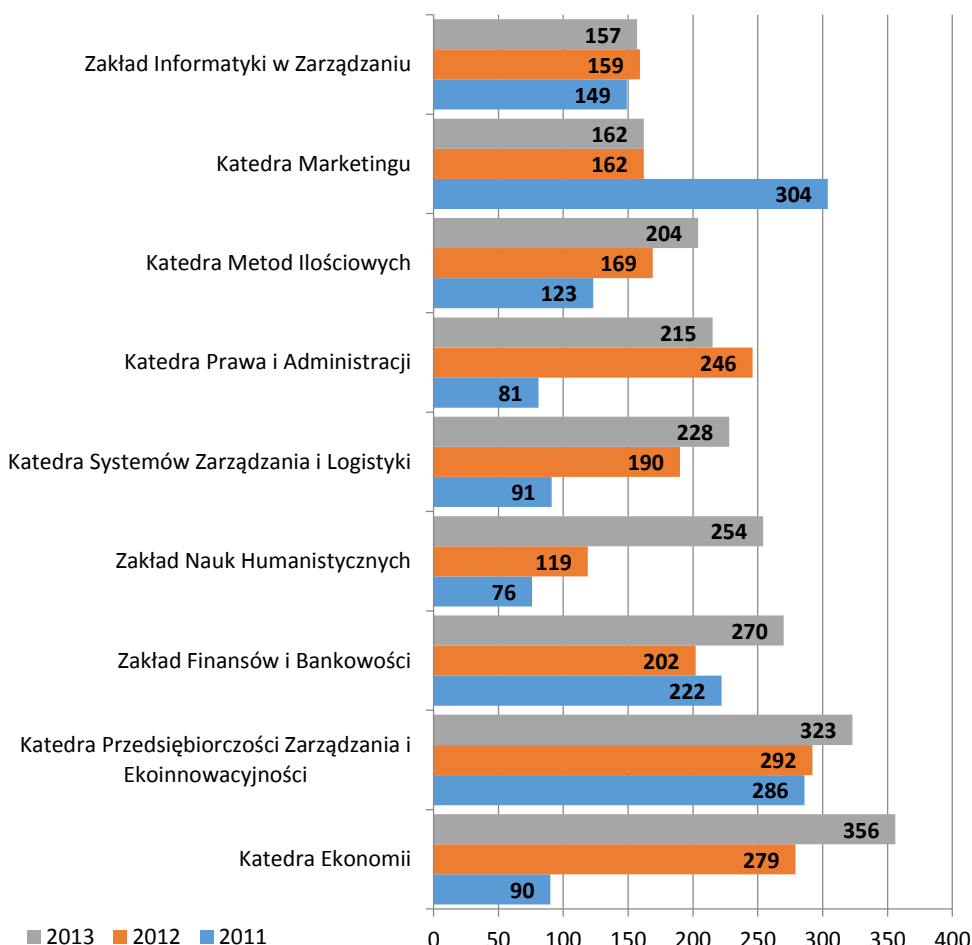
Wykres 2. Struktura publikacji naukowych w układzie rodzajów publikacji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych wewnętrznych.

Analizując dorobek naukowy pracowników Wydziału Zarządzania za lata 2011-2013 w zdecydowanej większości aspektów można dostrzec trend wzrostowy. Ilość opracowanych monografii przez pracowników Wydziału wzrosła z 7 w roku 2011 do 17 w roku 2012 oraz 2013. Widoczny jest również 254 % wzrost liczby opracowanych rozdziałów w monografiach i redakcja monografii naukowych w latach 2011 (24) -

2012 (61). Liczba ta z kolei spadła w roku 2013 do 47. Zauważyć można również 233 % wzrost liczby publikacji w czasopiśmie naukowych z listy Journal Citation Reports z 3 w roku 2011 oraz 2012 do 7 w roku 2013. Wciąż nie jest to znaczna liczba publikacji, jednak uwypuklający się trend wzrostowy dobrze rokuje na przyszłość. Najwięcej dorobku naukowego pracownicy Wydziału mają w aspekcie publikacji w czasopiśmie naukowych z listy B (115 w roku 2011, 151 w roku 2012, 155 w roku 2013).

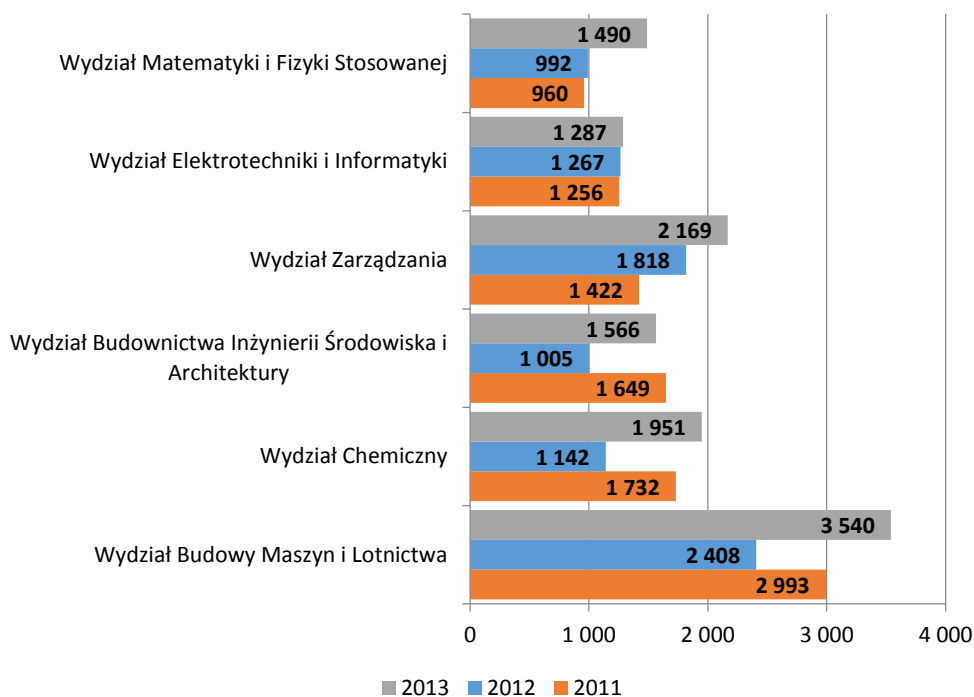
Obserwowane trendy w zakresie publikacji potwierdzają się także w analizie aktywności poszczególnych komórek organizacyjnych. Większość katedr i zakładów w ostatnich latach notuje znaczący wzrost aktywności naukowej, co przekłada się również na liczbę punktów.



Wykres 3. Trendy w zakresie liczby punktów za publikacje naukowe – przekrój w ujęciu jednostek organizacyjnych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych wewnętrznych.

Zwiększająca się aktywność poszczególnych katedr i zakładów przekłada się także na poprawę sytuacji Wydziału Zarządzania w porównaniu do innych wydziałów Politechniki Rzeszowskiej. Zdecydowanym liderem w zakresie liczby punktów jest Wydział Budowy Maszyn i Lotnictwa, który jest także największą jednostką na uczelni. Natomiast Wydział Zarządzania poprawił pozycję z 4. miejsca w 2011 r. na 2. w latach 2012 i 2013. Konieczne jest utrzymanie aktywności publikacyjnej na takim właśnie poziomie, który zapewni utrzymanie drugiej pozycji pod względem ogólnej liczby punktów za publikacje w skali uczelni. Jeszcze bardziej istotna jest jednak zmiana struktury publikacji, w tym szczególnie zwiększenie udziału publikacji w czasopiśmie punktowanych na liście A Ministerstwa Finansów.



Wykres 4. Trendy w zakresie liczby punktów za publikacje naukowe – przekrój w ujęciu jednostek organizacyjnych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych wewnętrznych.

Jednym z istotnych celów strategicznych powinno być stworzenie mechanizmu motywowania pracowników do większej aktywności naukowej. Powinna ona skutkować zarówno stabilnym, wysokim poziomem dorobku naukowego, jak i coraz większym powiązaniem realizowanych procesów badawczych z potrzebami praktyki. Sugeruje się tutaj udrożnienie zarówno procesów tworzenia publikacji i zarządzania dorobkiem publikacyjnym, jak i kanałów komunikacji pomiędzy Wydziałem a instytucjami i przedsiębiorstwami z Polski Południowo-Wschodniej w celu

zwiększenia szans na implementację przynajmniej części stworzonego dorobku badawczego.

Infrastruktura dydaktyczna

Drugi obszar aktywności Wydziału to dydaktyka. Aktualnie stanowi ona główne źródło dochodów oraz pozwala na utrzymanie stanu zatrudnienia. W perspektywie strategicznej sytuacja nie ulegnie drastycznej zmianie, a możliwości wykreowania dochodów z aktywności pozadydaktycznej są ograniczone. W związku z tym utrzymanie i poprawa pozycji konkurencyjnej Wydziału na rynku usług dydaktycznych należy do oczywistych priorytetów.

Wydział Zarządzania w ramach obiektów Politechniki Rzeszowskiej posiada do dyspozycji pomieszczenia dydaktyczne i naukowo-badawcze. Zlokalizowane są w budynkach dostosowanych do potrzeb osób niepełnosprawnych, skupionych wokół miasteczka akademickiego i obejmują dwa nowoczesne obiekty oznaczone symbolami S i P oraz budynki L, J. Ponadto zajęcia poprowadzone są również w nowopowstałym Regionalnym Centrum Dydaktyczno-Konferencyjnym.

Wydział korzysta z sal będących w stałej jego dyspozycji (S1, S2, S3, S6, S7, J1, J2, L17, L18A, L18, Z1 (stołówka) z sal ogólnodostępnych (P1, P4, P9, P10, P11, P14, P15, P16, P22, V1, stołówka duża) oraz z sal należących do innych Wydziałów nie wykorzystywanych przez nie w danym semestrze.

Sale wykładowe zlokalizowane są: w Zespole Sal Wykładowych (budynek S), Kompleksie Sal Dydaktycznych (budynek P) oraz w budynkach oznaczonych symbolem L. Szczegółowy opis:

- budynek S, sala nr 1, to pomieszczenie klimatyzowane o powierzchni 373 m², mieszczące do 380 studentów, wyposażone w automatyczny system zdalnego sterowania, w tym system nagłaśniający, projektor, rzutnik, wizualizer i komputer stacjonarny, gdzie dodatkowo istnieje możliwość podłączenia notebooka oraz innego urządzenia wyświetlającego obraz lub emitującego dźwięk;
- budynek S, sale 2 i 3, to pomieszczenia o średniej powierzchni 200 m², mieszczące około 180 osób, wyposażone w system nagłaśniający, projektor, rzutnik i komputer stacjonarny;
- budynek P, sala nr 10 i 15, to pomieszczenia o średniej powierzchni 110 m², mieszczące do 90 osób;
- budynek L, sala L-17, to pomieszczenie o powierzchni 78 m², mieszczące 72 osoby.

Oprócz sal wykładowych w dyspozycji stałej lub czasowej Wydziału znajdują się także sale ćwiczeniowe. W tabeli 11 przedstawiono aktualne zestawienie sal wraz z

charakterystyką wybranych ich parametrów. Wszystkie sale oprócz L17, L18 i L18 A są wyposażone w rzutniki multimedialne.

Tabela 11. Zestawienie sal ćwiczeniowych wykorzystywanych przez Wydział Zarządzania

Lp.	Budynek	Numer Sali	Powierzchnia [m ²]	Liczba miejsc
1.	L 28	359	43,0	32
2.	L 29	357	43,0	32
3.	L 31	18	48,5	30
4.	L 31	18A	48,5	30
5.	P	1	76,8	47
6.	P	4	76,8	47
7.	P	9	76,8	47
8.	P	11	81,5	40
9.	P	14	76,8	47
10.	P	16	81,5	40
11.	P	22	76,8	40
12.	S	6	50,0	40
13.	S	7	50,0	40
14.		Z-1 (stołówka mała)	30,0	50

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych wewnętrznych.

Zajęcia laboratoryjne na Wydziale Zarządzania prowadzone są w specjalistycznych laboratoriach badawczych oraz w ośmiu laboratoriach komputerowych. Wszystkie laboratoria wyposażone są w nowoczesny sprzęt komputerowy ze stałym dostępem do Internetu. W salach istnieje możliwość korzystania z zamontowanych projektorów z wielowymiarowym ekranem oraz z przenośnych projektorów. Pomieszczenia są klimatyzowane. Stanowiska komputerowe laboratoriów wyposażone są w oprogramowanie specjalistyczne, takie jak:

- EuroTrans,
- Statystyka 10,
- Comarch ERP X211.0,
- Symfonia Finanse i księgowość,
- Symfonia Kadry i płace,
- Symfonia Mała księgowość,
- Oracle VM Virtual Box,
- Windows Virtual PC,
- Ster 8.4,
- Auto Cad 2014.

Tabela 12. Zestawienie sal laboratoryjnych komputerowych wykorzystywanych przez Wydział Zarządzania

Lp.	Budynek	Numer sali	Powierzchnia [m ²]	Liczba miejsc (komputerów)
1.	L-28	27 *	87,4	18
2.	L-31	10A	33,4	15
3.	L-31	19A	40	15
4.	L-31	20	40	15
5.	L-31	20A	40	15
6.	L-29	355 **	72,8	15
7.	L-28	421	43,2	15
8.	L-28	422	32,3	15

* Laboratorium Gospodarka magazynowa i grafiki inżynierskiej

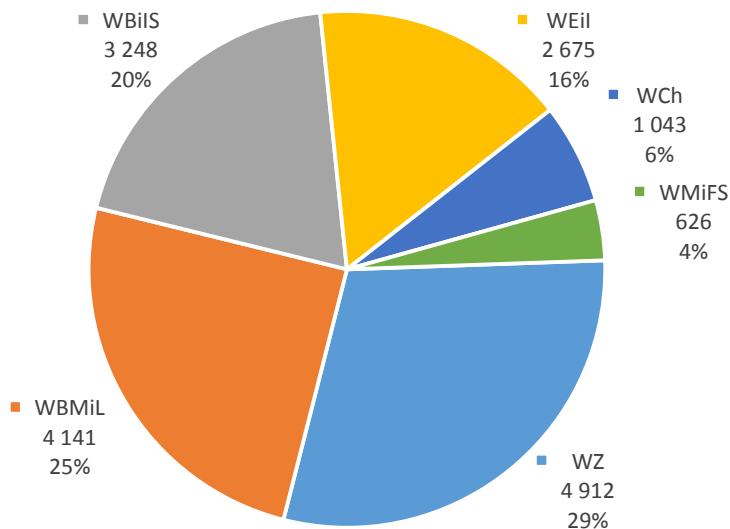
** Pracownia towaroznawstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych wewnętrznych.

Głównym problemem Wydziału Zarządzania w zakresie dostępu do infrastruktury dydaktycznej jest stosunkowo mała w porównaniu do liczby studentów dostępność sal będących w stałej dyspozycji. Uzależnienie od sal ogólnodostępnych oraz sal innych wydziałów powoduje powstawanie nadmiernych kosztów, szczególnie w układzie rozliczeń wewnętrznych uczelni. Rozwiązaniem tej sytuacji może być zarówno rozbudowa infrastruktury Wydziału (nowy budynek), jak i modyfikacja warunków korzystania z sal nie będących w dyspozycji Wydziału w celu uzgodnienia bardziej korzystnych warunków dostępu.

Liczba i struktura studentów

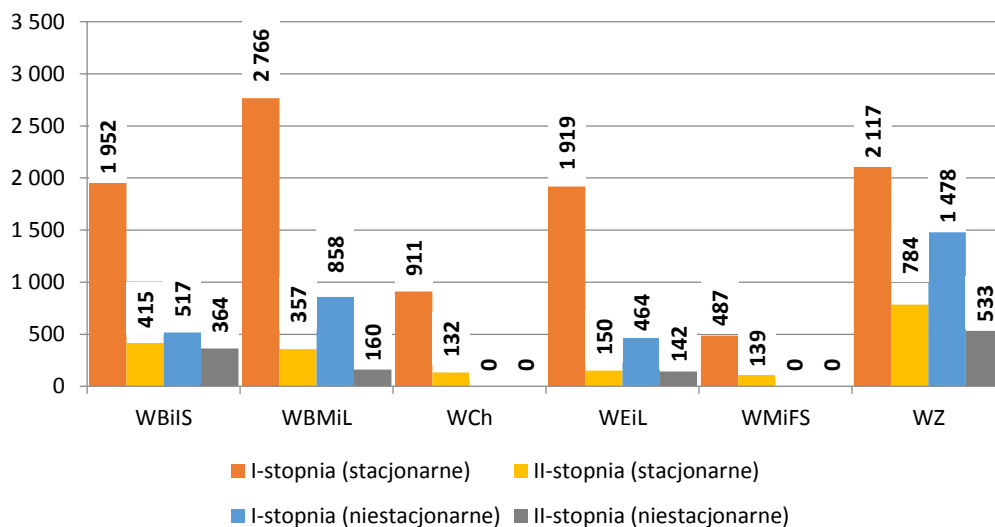
Biorąc pod uwagę liczbę studentów, Wydział Zarządzania jest największy na Politechnice Rzeszowskiej. Łącznie studiuje na nim blisko 4,9 tys. osób, co stanowi 29% ogółu studentów Uczelni. Zbliżonym pod względem liczby studentów jest jeszcze Wydział Budowy Maszyn i Lotnictwa. Kolejne dwa wydziały – Wydział Budownictwa i Ochrony Środowiska oraz Wydział Elektrotechniki i Informatyki należą do średnich (udział ok. 16-20%). Najmniejsze są: Wydział Chemii oraz Wydział Fizyki Stosowanej, które kształcą po kilka procent studentów uczelni.



Wykres 5. Struktura studentów ze względu na wydział (stan na 30.11.2013).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych wewnętrznych.

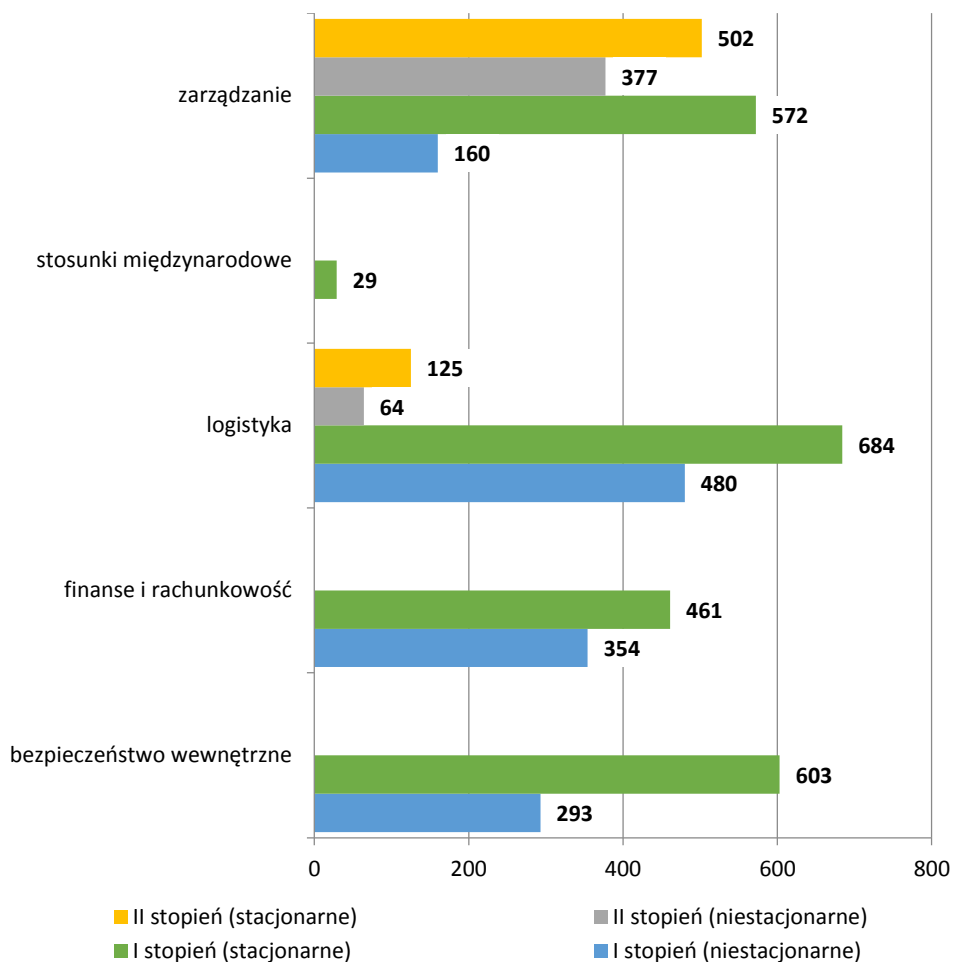
Wydział Zarządzania ma zdecydowanie najbardziej zrównoważoną strukturę kształcenia z uwzględnieniem studiów stacjonarnych i niestacjonarnych oraz studiów I i II stopnia. Analizę wydziałów z uwzględnieniem tych parametrów przedstawiono na wykresie 5.



Wykres 6. Struktura studentów ze względu na wydział (stan na 30.11.2013).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych wewnętrznych.

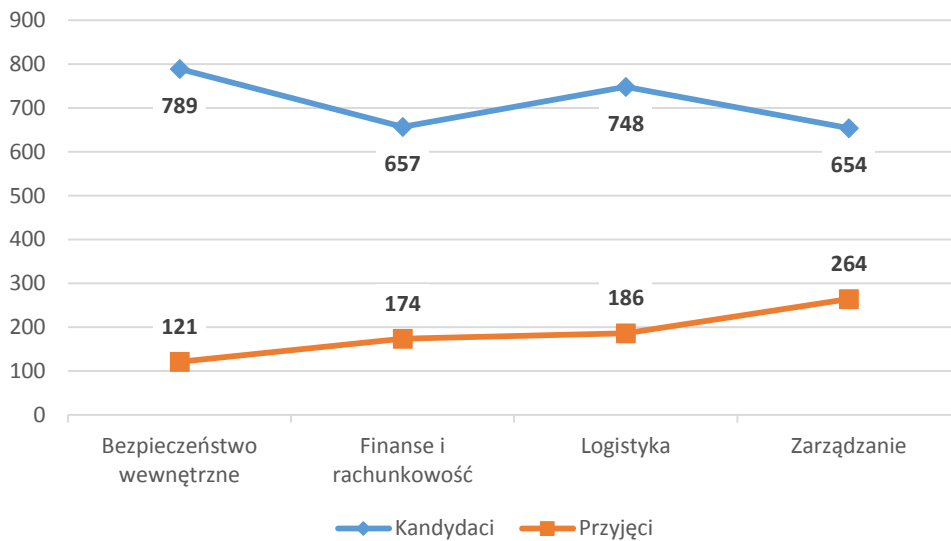
Kluczowym kierunkiem kształcenia na Wydziale wciąż pozostaje Zarządzanie. Pozostałe istotne kierunki, to: Bezpieczeństwo wewnętrzne, Finanse i rachunkowość oraz Logistyka.



Wykres 7. Struktura studentów ze względu kierunek (stan na 30.11.2014).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych wewnętrznych.

Aktualna struktura powinna być monitorowana i dostosowywana zarówno do popytu na rynku (oczekiwania kandydatów), jak i trendów na rynku pracy w kontekście zapotrzebowania na określone kompetencje. Najważniejszy kierunek dla Wydziału znajduje się w zaawansowanej fazie cyklu życia. Obserwuje się spadek liczby kandydatów w stosunku do osób przyjętych. Trend najprawdopodobniej utrzyma się w najbliższych latach, wymuszając modyfikację oferty. W szczególności należy dążyć do uruchomienia tzw. kierunków praktycznych.



Wykres 8. Struktura studentów ze względu kierunek.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych wewnętrznych.

Tabela 13. Liczba kandydatów na 1 miejsce – w układzie kierunków studiów

Kierunek/rok	2011	2012	2013
zarządzanie	2,50	1,88	3,16
finanse i rachunkowość	5,42	19,33	4,93
logistyka	4,88	8,46	5,51
bezpieczeństwo wewnętrzne	9,99	2,62	7,32
średnia dla WZ (os/miejsce)	5,70	8,07	5,23
średnia dla PRz (os/miejsce)	2,73	3,39	3,37

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych wewnętrznych.

Biorąc pod uwagę rynek docelowy, zarówno Politechnika Rzeszowska, jak i Wydział Zarządzania może liczyć głównie na studentów z województwa podkarpackiego oraz województw sąsiednich. Poniżej przedstawiono strukturę studentów ze względu na region pochodzenia, uwzględniając sytuację całej uczelni. To właśnie obszar województwa podkarpackiego, lubelskiego, świętokrzyskiego i małopolskiego należy uznać za określony terytorialnie rynek docelowy w zakresie usług dydaktycznych.

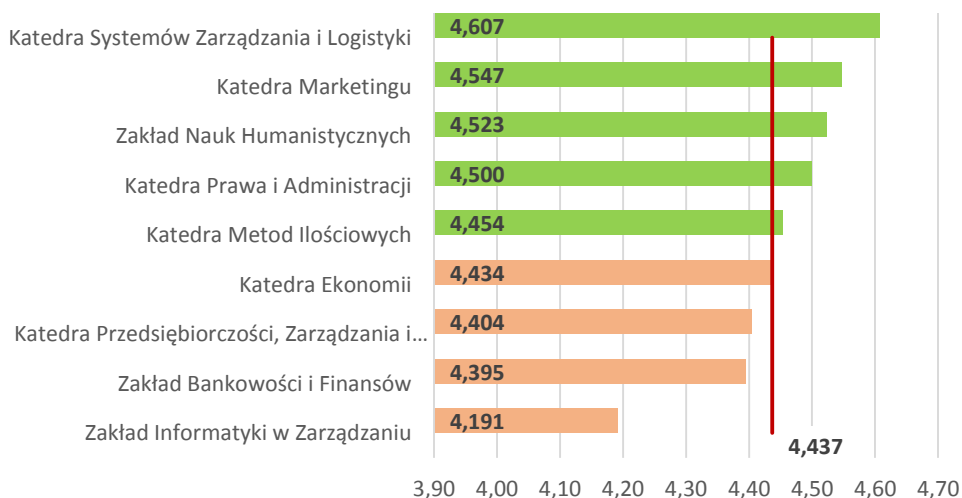
Tabela 14. Struktura regionalna studentów Politechniki Rzeszowskiej.

Województwo	2010	2012	2013
dolnośląskie	28	18	22
kujawsko-pomorskie	15	16	13
lubelskie	1 089	1 034	945
lubuskie	10	15	9
łódzkie	26	44	28
małopolskie	734	702	510
mazowieckie	85	95	91
opolskie	13	17	4
podkarpackie	10 023	9 036	6 847
podlaskie	14	27	13
pomorskie	33	28	20
śląskie	92	76	92
świętokrzyskie	260	281	218
warmińsko-mazurskie	13	13	12
wielkopolskie	17	31	18
zachodniopomorskie	14	16	23

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych wewnętrznych.

Jednym z ważniejszych działań w zakresie podnoszenia jakości kształcenia jest stworzenie warunków niezbędnych do utrzymania wysokiego poziomu kształcenia oraz stopniowego umiędzynaradawiania zarówno w układzie pracowników naukowych, jak i studentów.

Przechodząc do pierwszego z wymienionych obszarów przeprowadzono analizę zadowolenia studentów z jakości prowadzonej dydaktyki.



Wykres 9. Oceny pracowników dydaktycznych w układzie katedr i zakładów Wydziału.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych wewnętrznych.

Wyniki ankietyzacji za rok akademicki 2013/2014 ukazują, iż pięć spośród dziewięciu jednostek organizacyjnych Wydziału Zarządzania zostało ocenionych powyżej średniej oceny dla pracowników naukowo-dydaktycznych i dydaktycznych wynoszącej 4,437:

- Katedra Systemów Zarządzania i Logistyki, która uzyskała najwyższą ocenę: 4,607
- Katedra Marketingu, która uzyskała ocenę na poziomie: 4,547
- Katedra Nauk Humanistycznych, która uzyskała ocenę na poziomie: 4,523
- Katedra Prawa i Administracji, która uzyskała ocenę na poziomie: 4,500
- Katedra Metod Ilościowych, która uzyskała ocenę na poziomie: 4,454

Pozostałe jednostki organizacyjne Wydziału Zarządzania zostały ocenione poniżej średniej oceny:

- Katedra Ekonomii, która uzyskała ocenę na poziomie: 4,434
- Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności, która uzyskała ocenę na poziomie: 4,404
- Zakład Bankowości i Finansów, który uzyskał ocenę na poziomie: 4,395
- Zakład Informatyki w Zarządzaniu, który uzyskał ocenę na poziomie: 4,191.

Ocena jednostek organizacyjnych jest średnią z ocen dla ankietyzowanych pracowników w roku akademickim 2013/2014.

Drugi obszar dotyczy umiędzynarodowienia uczelni. Proces ten jest znacznym wyzwaniem zarówno dla władz PRz, jak i dla władz Wydziału. Dążyć należy do uruchomienia licznych kanałów wymiany studentów. Poniżej przedstawiono analizy wyjazdów i przyjazdów studentów Wydziału Zarządzania na tle innych wydziałów uczelni. Warto podkreślić, że pomimo niewielkiej skali aktywności w omawianym zakresie Wydział Zarządzania znajduje się na pierwszym miejscu pod względem liczby studentów wyjeżdżających.

Tabela 15. Skala i kierunek wyjazdu studentów w ramach programu Erasmus.

Liczba osób – wydziały	Liczba osób – kraje
2013/2014	
27 - WZ	16 - Portugalia, 3- Belgia, 1 – Turcja, 1 – Hiszpania, 2 – Niemcy, 1 – Słowacja, 3 – Islandia
20 - WBiIŚ	11 – Portugalia, 1 – Niemcy, 1 – Norwegia, 2 – Turcja, 5 – Węgry
6 - WBMiL	1 - Austria, 2 – Belgia, 1 – Niemcy, 2 – Portugalia
3 - WEiI	1 - Czechy, 1 – Hiszpania, 1 – Portugalia
1 - WMiFS	1 – Portugalia
0 - WCH	0
2012/2013	

29 - WZ	10 - Portugalia, 5- Belgia, 4 – Włochy, 3 – Islandia, 2- Cypr, 2 – Turcja, 1 – Dania, 1 – Hiszpania, 1 – Niemcy
14 - WBMiL	7 – Portugalia, 3 – Belgia, 2 – Norwegia, 1 – Słowacja, 1 – Turcja
9 - WBiłŚ	5 - Hiszpania, 4 – Portugalia
3 - WCH	2 – Portugalia, 1 – Niemcy
2- WEiI	2 – Portugalia
1 - WMiFS	0
2011/2012	
22- WZ	7 – Portugalia, 4 – Turcja, 3 – Belgia, 3 – Islandia, 2 – Hiszpania, 1 – Cypr, 1 – Rumunia, 1 – Włochy
18- WBiłŚ	12- Portugalia, 4 – Hiszpania, 1 – Anglia, 1 – Finlandia
9 - WEiI	2 – Belgia, 1 – Anglia, 1- Austria, 1 – Hiszpania, 4 – Portugalia
6- WBMiL	2 – Hiszpania, 1, Anglia, 1 – Niemcy, 1 – Norwegia, 1 – Portugalia
3 - WCH	1- Austria, 1- Finlandia, 1- Portugalia
1 - WMiFS	0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych wewnętrznych.

Warto także zwrócić uwagę na atrakcyjność Wydziału pod względem przyjazdów osób z innych krajów. W tym zakresie należy dążyć do zwiększenia liczby studentów i osiągnięcia trwałej wysokiej pozycji względem innych wydziałów uczelni (I lub II miejsce).

Tabela 16. Skala i kraj rodzimy studentów przyjeżdżających w ramach programu Erasmus.

Liczba osób – wydziały	Liczba osób – kraje
2013/2014	
17 - WBMiL	7 – Turcja, 1 – Portugalia, 6 – Hiszpania, 3 – Rumunia
9 - WEiI	3 – Turcja, 6 – Hiszpania
8 - WZ	2 – Portugalia, 6 – Turcja
8 -WBiłŚ	8 – Hiszpania
1 - WCH	1 – Hiszpania
1 - WMiFS	0
2012/2013	
31 - WBMiL	10 – Turcja, 5 – Portugalia, 15 – Hiszpania, 1- Słowacja
11 -WBiłŚ	3 – Hiszpania, 6 – Portugalia, 2 – Belgia
10 - WZ	6 – Portugalia, 4 – Turcja
4 - WEiI	3 – Portugalia, 1 – Hiszpania
3 - WCH	2 – Portugalia, 1 – Turcja
1 - WMiFS	0
2011/2012	
25 - WBMiL	7 – Turcja, 4- Portugalia, 14 - Hiszpania
16 -WBiłŚ	1 – Hiszpania, 5 – Turcja, 7 – Portugalia, 1 – Belgia, 2 - Chorwacja
7- WEiI	3 – Turcja, 4- Hiszpania
6 - WZ	2 – Portugalia, 4 - Turcja
3 - WCH	0
1 - WMiFS	0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych wewnętrznych.

Cele związane z umiędzynarodowieniem studentów powinny doprowadzić do zwiększenia liczby osób wyjeżdżających na staże zagraniczne. Jednocześnie należy dołożyć starań, aby znacząco zwiększyć liczbę osób z zagranicy studiujących na Wydziale w ramach staży oraz oferty komercyjnej.

ANALIZA SZANS I ZAGROŻEŃ

Analiza szans i zagrożeń stojących przed Wydziałem uwzględnia szereg zjawisk dziejących się w otoczeniu. Wpływać one będą w najbliższej przyszłości na sytuację badanego podmiotu, determinując w szczególności możliwość realizacji przyjętych celów strategicznych.

Głównym obszarem zagrożeń jest zbiór zjawisk determinujących sytuację rynkową, a w szczególności te jej obszary, które kształtują popyt na ofertę Wydziału oraz zachowania konkurencji. Poniżej przedstawiono analizę obu wymiarów odnosząc się do danych statystycznych oraz badań jakościowych.

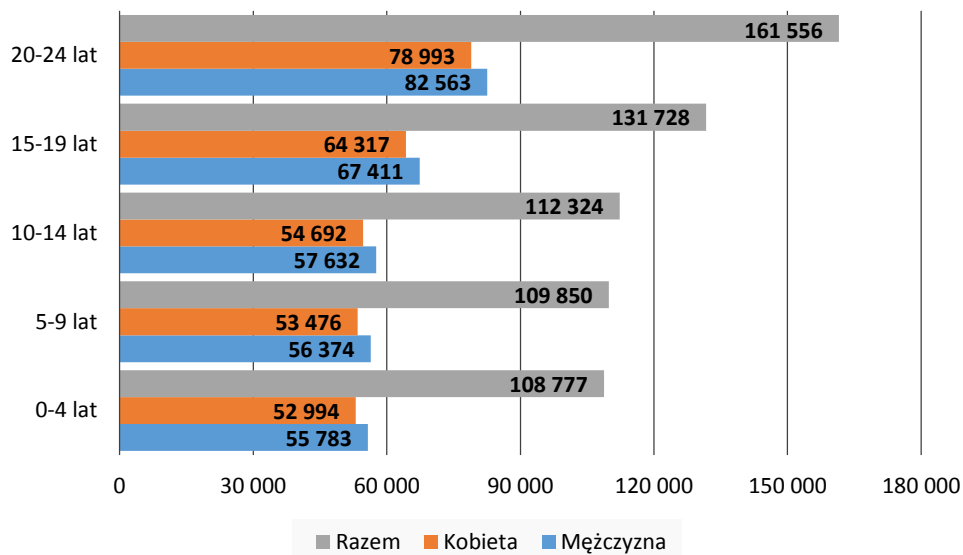
Pierwszy z wymienionych obszarów dotyczy popytu oraz zjawisk, które determinują jego wielkość. Można je podzielić na dwie podstawowe grupy: czynniki demograficzne oraz preferencje kandydatów. Pierwsza wymieniona grupa wiąże się z trendami demograficznymi, które obserwuje się w Polsce, a w tym także w województwie podkarpackim od wielu lat. Procesy starzenia się społeczeństwa dotyczą aktualnie dwóch grup wiekowych – osób w wieku poprodukcyjnych, których liczba rośnie oraz osób w wieku przedprodukcyjnym, których liczba maleje. Z punktu widzenia rozwoju Wydziału szczególnie istotny jest trend dotyczący liczby osób młodych.

Poniżej przedstawiono aktualny stan struktury społeczeństwa w grupie wiekowej 0-24 lata. Analiza tak pozwala ocenić pod względem ilościowym sytuację na przestrzeni całego okresu trwania strategii.

Tabela 17. Struktura wieku w województwie podkarpackim z podziałem na płeć i podregion.

Stan na dzień 31 XII 2013		0-4 lat	5-9 lat	10-14 lat	15-19 lat	20-24 lat	Razem
Płeć	Podregion						
Mężczyzna	krośnieński	12676	12865	13092	15343	18256	72232
	przemyski	9971	10377	10968	12813	15575	59704
	rzeszowski	17643	16914	16815	19532	24511	95415
	tarnobrzeski	15493	16218	16757	19723	24221	92412
Kobieta	krośnieński	11906	12204	12619	14625	17445	68799
	przemyski	9667	9876	10205	12352	14832	56932
	rzeszowski	16689	16020	16047	18890	23949	91595
	tarnobrzeski	14732	15376	15821	18450	22767	87146

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS.



Wykres 10. Trend demograficzny w województwie podkarpackim

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

Aktualnie rynek jest w fazie dynamicznego kurczenia się. Liczba osób w wieku 20-24 lata wynosi ponad 160 tys. Jest to ta grupa wiekowa, spośród której wywodzą się osoby aktualnie studiujące na wydziale. W roku 2014 oraz w kolejnych 7 latach obserwować się będzie dynamiczny spadek liczby osób młodych, które mogłyby być potencjalnymi studentami wydziału. Po zakończeniu omawianego okresu rynek ustabilizuje się na poziomie wynoszącym ok 70% stanu obecnego z lekką tendencją spadkową wynoszącą kilka procent.

Ograniczenie wielkości rynku spowoduje znaczące zwiększenie poziomu konkurencji pomiędzy podmiotami dostarczającymi. W przypadku uczelni publicznych prawdopodobnie efekt ograniczenia popytu będzie mniej dotkliwy ze względu na przesunięcie preferencji studentów, a więc zwiększenie się zainteresowania ofertą uczelni publicznych, a zmniejszenie się w przypadku uczelni niepublicznych.

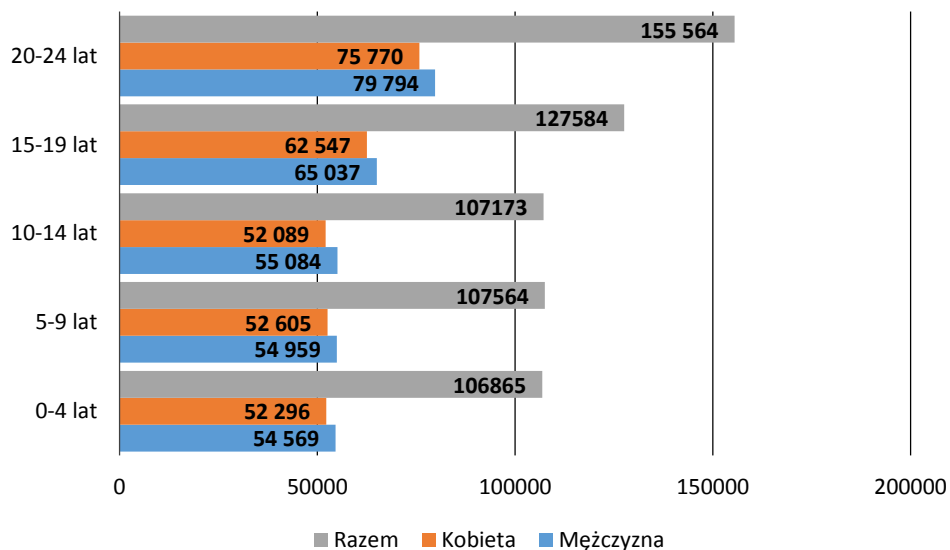
Przedstawioną powyżej analizę uzupełniono o dane dotyczące województw sąsiednich, które mogą się stać kierunkiem ekspansji terytorialnej Wydziału. W szczególności interesującym wydają się podregiony:

- chełmsko-zamojski (woj. lubelskie),
- południowa część puławskiego (woj. lubelskie),
- sandomiersko-jędrzejowski (woj. świętokrzyskie),
- tarnowski (woj. małopolskie).

Tabela 18. Struktura wieku w województwie lubelskim z podziałem na płeć i podregion.

Stan na dzień 31 XII 2013		0-4 lat	5-9 lat	10-14 lat	15-19 lat	20-24 lat	Razem
Płeć	Podregion						
Mężczyzna	białski	8289	8108	8353	9976	12202	46928
	chełmsko-zamojski	15171	15932	16267	20169	24277	91816
	lubelski	18588	18269	17112	19359	24428	97756
	puławski	12521	12650	13352	15533	18887	72943
Kobieta	białski	7669	7835	7858	9598	11401	44361
	chełmsko-zamojski	14773	14994	15425	19130	22586	86908
	lubelski	17998	17567	16362	19054	24382	95363
	puławski	11856	12209	12444	14765	17401	68675

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS.



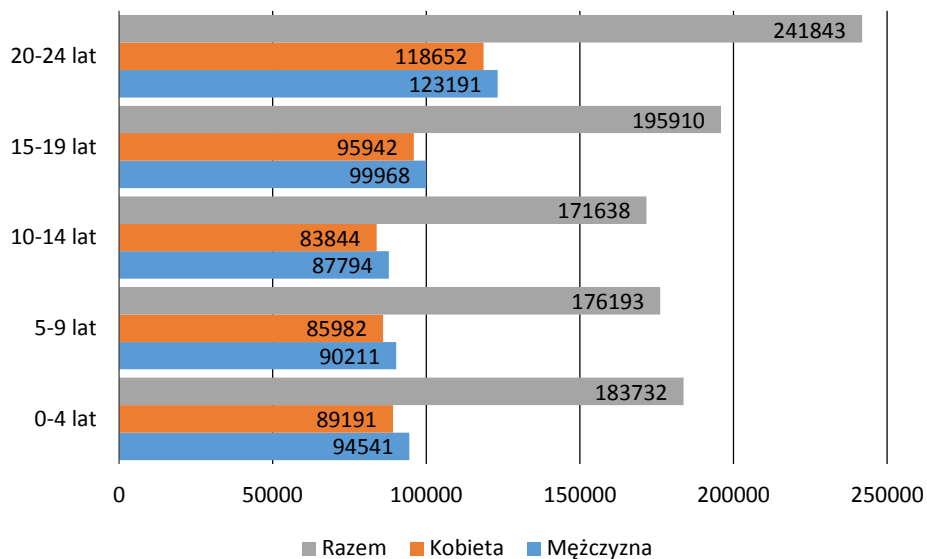
Wykres 11. Trend demograficzny w województwie lubelskim

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

Tabela 19. Struktura wieku w województwie małopolskim z podziałem na płeć i podregion.

Stan na dzień 31 XII 2013		0-4 lat	5-9 lat	10-14 lat	15-19 lat	20-24 lat	Razem
Płeć	Podregion						
Mężczyzna	krakowski	20877	20310	19709	21975	26204	109075
	m. Kraków	20038	16958	14447	16310	24131	91884
	nowosądecki	24200	24259	24593	27926	31813	132791
	oświęcimski	16950	16394	16205	18401	22995	90945
	tarnowski	12476	12290	12840	15356	18048	71010
Kobieta	krakowski	19464	19643	18920	21398	25058	104483
	m. Kraków	18639	15985	13624	16151	24575	88974
	nowosądecki	23322	22815	23648	26197	30230	126212
	oświęcimski	16193	15841	15412	17565	21602	86613
	tarnowski	11573	11698	12240	14631	17187	67329

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS.



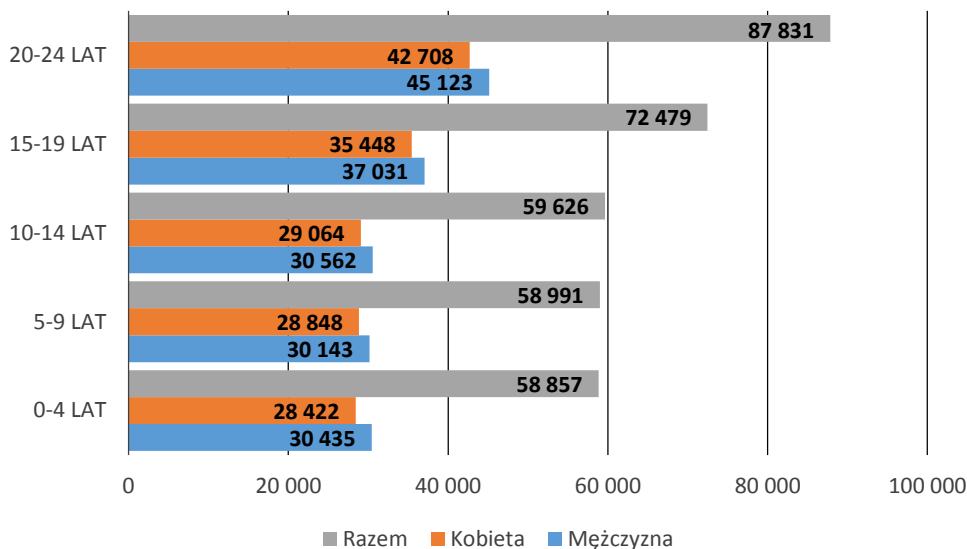
Wykres 12. Trend demograficzny w województwie małopolskim

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

Tabela 20. Struktura wieku w województwie świętokrzyskim z podziałem na płeć i podregion.

Stan na dzień 31 XII 2013		0-4 lat	5-9 lat	10-14 lat	15-19 lat	20-24 lat	Razem
Płeć	Podregion						
Mężczyzna	kielecki	18761	18314	18144	22048	27119	104386
	sandomiersko-jędrzejowski	11674	11829	12418	14983	18004	68908
Kobieta	kielecki	17578	17556	17321	21126	25786	99367
	sandomiersko-jędrzejowski	10844	11292	11743	14322	16922	65123

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS.



Wykres 13. Trend demograficzny w województwie świętokrzyskim

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

Ekspansja terytorialna w kierunku zachodni jest bardzo utrudniona ze względu na działanie silnego ośrodka kształcenia ekonomicznego w Krakowie (Uniwersytet Ekonomiczny) oraz bogatą ofertę innych uczelni publicznych i niepublicznych.

Tabela 21. Liczba studentów w szkołach publicznych z podziałem na studentów stacjonarnych i niestacjonarnych oraz podregion.

Jednostka terytorialna	RAZEM STACJONARNE			RAZEM NIESTACJONARNE		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
m. Kraków	107256	110279	107579	43608	41055	36187
nowosądecki	4819	4648	4556	2830	2430	2097
oświęcimski	980	896	930	362	310	247
tarnowski	3545	3528	3472	1193	942	855
bialski	4822	4834	4803	1126	1082	765
chełmsko-zamojski	3457	3364	3095	564	532	283
lubelski	38921	39408	38276	13573	11788	10412
puławski	47	1288	1435	0	278	321
krośnieński	3508	3362	2991	1931	1630	1209
przemyski	3624	3645	3828	1515	1111	921
rzeszowski	27418	26943	26076	10158	9871	8885
tarnobrzegi	1055	1126	1190	694	510	370
kielecki	16846	16914	16602	7359	6705	5926
sandomiersko-jędrzejowski	163	168	176	84	62	44
RAZEM	216461	220403	215009	84997	78306	68522

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

Tabela 5 przedstawia liczbę studentów w szkołach publicznych z podziałem na województwa w przedziale czasowym 2011-2013. Zauważyć można, że w

województwie małopolskim największą liczbę studentów w trzech kolejnych badanych okresach zanotowano w podregionie m. Kraków, liczba ta przekraczała kilkakrotnie liczbę studentów z pozostałych podregionów w tym województwie. Podobnie sytuacja wyglądała w województwie lubelskim gdzie podregion lubelski wyróżniał się na tle reszty podregionów, sytuacja ta jest związana przede wszystkim z lokalizacją szkół wyższych w regionie. Jeśli spojrzymy na województwo podkarpackie to tutaj wyróżnia się podregion rzeszowski, kolejnymi podregionami są krośnieński i przemyski. W województwie świętokrzyskim różnica między podregionem kieleckim a sandomiersko-jędrzejowskim jest olbrzymia, można powiedzieć, że studenci są jedynie w podregionie kieleckim. Warto spojrzeć również na liczbę ogółem studentów zarówno na studiach stacjonarnych jak i niestacjonarnych. W większości podregionów liczba ta z okresu na okres maleje, najbardziej zauważalne jest to w przypadku studiów niestacjonarnych. Sytuacja na rynku nie wskazują na poprawę tej sytuacji.

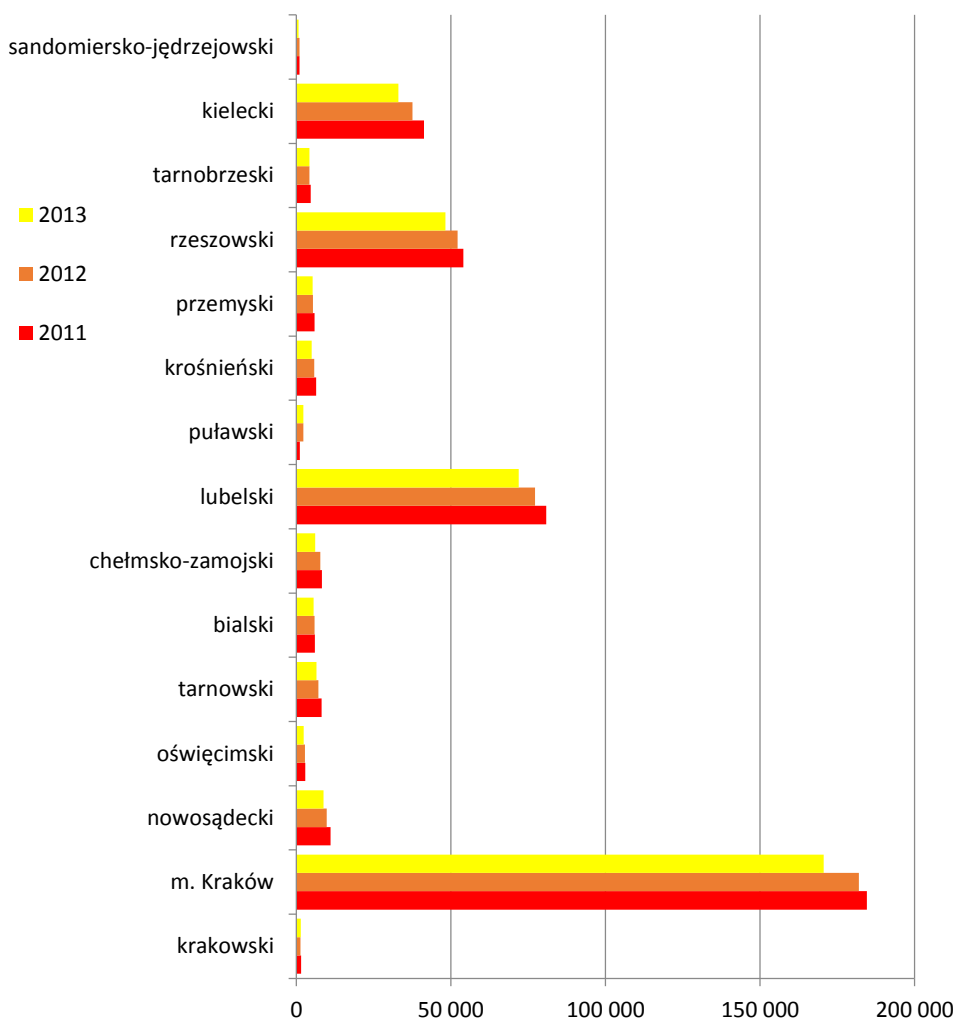
Tabela 22. Liczba studentów w szkołach niepublicznych z podziałem na studentów stacjonarnych i niestacjonarnych oraz podregion.

Jednostka terytorialna	RAZEM STACJONARNE			RAZEM NIESTACJONARNE		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
krakowski	0	0	0	1532	1338	1423
m. Kraków	10831	10694	9904	22798	19896	16849
nowosądecki	577	456	313	2842	2316	1784
oświęcimski	134	124	124	1418	1409	1050
tarnowski	603	512	408	2785	2145	1831
chełmsko-zamojski	1234	1098	836	3029	2778	1902
lubelski	13027	13056	12558	15318	12921	10667
puławski	1	0	0	1068	718	523
krośnieński	69	28	0	901	770	801
przemyski	46	20	0	670	631	547
rzeszowski	3945	4277	4414	12514	11016	8842
tarnobrzeski	1605	1447	1217	1280	1148	1440
kielecki	1169	1220	1036	15916	12676	9433
sandomiersko-jędrzejowski	80	40	36	680	717	507
RAZEM	33321	32972	30846	82751	70479	57599

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

W przypadku szkół niepublicznych w podregionie krakowskim zanotowano jedynie studentów szkół niestacjonarnych, w reszcie podregionów województwa małopolskiego notowano zarówno studentów na studiach stacjonarnych jak i niestacjonarnych. Podobnie jak w przypadku szkół publicznych tak i w przypadku niepublicznych najwięcej studentów było w podregionie m. Kraków. Jednak należy zauważyć, że liczba studentów na studiach stacjonarnych jest niższa aniżeli w szkołach publicznych, natomiast na studiach niestacjonarnych wyższa aniżeli w szkołach publicznych. W województwie lubelskim najwięcej studentów zanotowano

w podregionie lubelskim, w województwie podkarpackim w podregionie rzeszowskim, natomiast w województwie świętokrzyskim w podregionie kieleckim (tabela 22). Patrząc na liczbę ogółem, można stwierdzić że w szkołach niepublicznych zanotowano o wiele mniej studentów na studiach stacjonarnych niż w szkołach publicznych, jednak liczba studentów na studiach niestacjonarnych jest podobna w obu przypadkach. Trend na kolejne lata jest bardziej niepokojący jeśli chodzi o szkoły niepubliczne w odniesieniu do studiów niestacjonarnych, ponieważ liczba studentów z okresu na okres drastycznie spada (spadek szybszy aniżeli w szkołach publicznych).



Wykres 14. Liczba studentów w szkołach publicznych i niepublicznych z podziałem na podregion.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

Na rysunku 5 przedstawiono łączną liczbę studentów wliczając szkoły publiczne i niepubliczne. Z przeprowadzonej analizy można wywnioskować, że cztery podregiony charakteryzują się największą liczbą studentów w trzech badanych okresach. Są to podregion m. Kraków, podregion lubelski, podregion rzeszowski oraz podregion kielecki. Każdy z tych podregionów występuje w innym województwie a największa liczba studentów w tych podregionach jest uwarunkowana występowaniem największej liczby szkół.

Tabela 23. Liczba studentów na studiach podyplomowych w latach 2011-2013 z podziałem na płeć.

Jednostka terytorialna	Mężczyźni			Kobiety			Ogółem		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
MAŁOPOLSKIE	5270	4280	3938	11295	9793	8709	16565	14073	12647
LUBELSKIE	2303	1779	1569	7102	6420	5389	9405	8199	6958
PODKARPACKIE	1751	1552	1445	3669	3290	3068	5420	4842	4513
ŚWIĘTOKRZYSKIE	871	817	442	3768	3568	2012	4639	4385	2454
RAZEM	10195	8428	7394	25834	23071	19178	36029	31499	26572

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

Liczba studentów na studiach podyplomowych we wszystkich województwach z okresu na okres spada (tabela 7). Największy spadek zanotowano w województwie świętokrzyskim, w którym w 2013 roku liczba studentów na studiach podyplomowych spadła o połowę w porównaniu do roku 2011. Spośród badanych województw najwięcej osób studiowało w województwie małopolskim, kolejnymi województwami w tym rankingu były województwa lubelskie, podkarpackie i świętokrzyskie. Jeśli popatrzymy na strukturę według płci, to zauważyć można że więcej studiowało kobiet, na studiach podyplomowych, aniżeli mężczyzn. Sytuacja ta mała miejsce we wszystkich województwach.

Za uczelnie, oferujące konkurencyjne względem Wydziału Zarządzania PRz kierunki studiów, uznano trzy szkoły wyższe zlokalizowane w stolicy województwa podkarpackiego:

- Uniwersytet Rzeszowski,
- Wyższą Szkołę Prawa i Administracji Rzeszów-Przemysł,
- Wyższą Szkołę Informatyki i Zarządzania,

jak również zlokalizowany w województwie małopolskim:

- Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

Liczbę studentów na ww. uczelniach zaprezentowano na Wykresie 1.



Wykres 15. Liczba studentów studiujących na analizowanych uczelniach

Źródło: Liczba studentów na uczelniach wyższych, <http://www.rzeszow.pl/miasto-rzeszow/dane-statystyczne/liczba-studentow-na-uczelniach-wyzszych>.

Zestawienie kierunków ekonomicznych ww. uczelni, ich atutów i specjalności zaprezentowano w:

- Tabeli 24. – zawierającej opis kierunków o charakterze ekonomicznym analizowanych uczelni na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych I stopnia;
- Tabeli 25. – zawierającej opis kierunków o charakterze ekonomicznym analizowanych uczelni na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych II stopnia,
- Tabeli 26. – zawierającej opis kierunków ekonomicznych analizowanych uczelni na studiach podyplomowych.

Tabela 24. Opis kierunków ekonomicznych na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych I stopnia na analizowanych uczelniach

Studia stacjonarne		
Studia I stopnia		
Uczelnia	Kierunek	Opis kierunku
Uniwersytet Rzeszowski	Ekonomia (studia stacjonarne i niestacjonarne)	Studentom oferowane są następujące specjalności : - Europejska integracja gospodarcza, - Ekonomia przedsiębiorstwa, - Ekonomia usług biznesowych (nowa specjalność), - Gospodarka regionalna i lokalna. Studenci mogą wybrać kilka przedmiotów w ramach modułu w j. angielskim.
Wyższa Szkoła Prawa i Administracji, Rzeszów-Przemysł	Bezpieczeństwo wewnętrzne (studia stacjonarne i niestacjonarne)	Studentom oferowane są następujące specjalności : - Służby ochrony bezpieczeństwa publicznego, - Kryminologia i kryminalistyka, - Przeciwdziałanie przestępczości zorganizowanej, - Zarządzanie kryzysowe.

		<p>Kierunek prowadzony jest w porozumieniu z Komendą Główną Policji, przy wykorzystaniu nowoczesnego Laboratorium kryminalistycznego i Strzelnicy elektronicznej. Do swoich atutów w obszarze analizowanego kierunku uczelnia zalicza m.in.: posiadanie jedynego w Polsce Zespołu Mieszkań Uczelnianych; nowoczesnego systemu kształcenia praktycznego (studenci mogą korzystać z kilku ścieżek: praktyki zawodowe, praktyczne formy i treści zajęć dydaktycznych, praktyki dyplomowe i seminaria dyplomowe, staże zawodowe, alternatywne formy kształcenia). Wprowadzono program lojalnościowy dla studentów.</p>
	<p>Administracja (studia stacjonarne i niestacjonarne)</p>	<p>Studentom oferowane są następujące specjalności:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administracja publiczna, - Samorząd terytorialny, - E-administracja, - Administracja bezpieczeństwa wewnętrznego, - Administrowanie firmą, - Zarządzanie w biznesie, - Finanse i rachunkowość w procesie administrowania i gospodarowania, - Zarządzanie zasobami ludzkimi, - Organizacja pracy socjalnej i resocjalizacja, - Zarządzanie i pośrednictwo w obrocie nieruchomościami, - Stosunki międzynarodowe, - Administracja wymiaru sprawiedliwości i prokuratury, - Administracja celna i skarbowa.
	<p>Prawo (studia stacjonarne i niestacjonarne)</p>	<p>Studentom oferowane są następujące specjalności:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prawnik korporacyjny, - Prawo w biznesie, - Prawnik w systemie bezpieczeństwa, - Referent prawny w administracji publicznej, - Prawnik w systemie wymiaru sprawiedliwości. <p>Wśród swoich atutów w ramach analizowanego kierunku uczelnia wymienia m.in. (oprócz wymienionych powyżej – patrz: kierunek bezpieczeństwo wewnętrzne): uprawnienia do nadawania stopnia naukowego doktora nauk prawnych.</p>
<p>Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie</p>	<p>Bezpieczeństwo wewnętrzne (studia stacjonarne i niestacjonarne)</p>	<p>Studenci mają do wyboru następujące specjalności:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zarządzanie kryzysowe, - Kryminologia i kryminalistyka, - Pożarnictwo, - Bezpieczeństwo i porządek publiczny. <p>Uczelnia dysponuje laboratorium kryminalistycznym, oferuje możliwość ukończenia szeregu (dziewięciu rodzajów) kursów związanych z tym kierunkiem.</p>
	<p>Ekonomia (studia stacjonarne i niestacjonarne)</p>	<p>Studenci mają do wyboru następujące specjalności:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Biznes międzynarodowy, - Zarządzanie finansami (nowość),

		<ul style="list-style-type: none"> - Zarządzanie lotnictwem, - Zarządzanie biznesem, - Handel i marketing, - Prowadzenie biznesu w sieci, - Prawno-administracyjne aspekty działalności gospodarczej (specjalność dodatkowa, międzykierunkowa). <p>Uczelnia uruchomiła także warsztat biznesowy „Jak założyć własną firmę”. Oferuje możliwość uzyskania 6 międzynarodowych certyfikatów.</p>
	<p style="text-align: center;">Finanse i rachunkowość (studia stacjonarne i niestacjonarne)</p>	<p>Studenci mają do wyboru następujące specjalności:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inwestycje kapitałowe, - Rachunkowość i finanse menedżerskie, - Księgowość, - Menedżer finansowy. <p>Uruchomiono dla studentów Laboratorium Finansowe, wyposażone w nowoczesny sprzęt, które odtwarza warunki pracy maklera, brokera, dealera walutowego.</p>
	<p style="text-align: center;">Logistyka (studia stacjonarne i niestacjonarne)</p>	<p>Studenci mają do wyboru następujące specjalności:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transport i spedycja, - Informatyka w systemach logistycznych. <p>Oferowana jest możliwość zdobycia certyfikatów kompetencyjnych.</p>
<p>Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie</p>	<p style="text-align: center;">Ekonomia (studia stacjonarne i niestacjonarne)</p>	<p>Kierunek prowadzony na Wydziale Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych. Studentom oferowane są do wyboru następujące specjalności:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ekonomia menedżerska, - Gospodarowanie nieruchomościami, - Przedsiębiorczość i innowacje, - Strategie rozwoju biznesu, - Strategie rozwoju społeczno-ekonomicznego, - Zarządzanie i doradztwo personalne.
	<p style="text-align: center;">Międzynarodowe stosunki gospodarcze (studia stacjonarne i niestacjonarne)</p>	<p>Kierunek prowadzony na Wydziale Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych. Oferowane są następujące specjalności:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ekonomia biznesu międzynarodowego, - Gospodarka światowa, - Handel zagraniczny, - International business, - Logistyka międzynarodowa.
	<p style="text-align: center;">Stosunki międzynarodowe (studia stacjonarne i niestacjonarne)</p>	<p>Kierunek prowadzony na Wydziale Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych. Oferowane są następujące specjalności:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Międzynarodowe stosunki polityczne, - Polityka i komunikacja międzynarodowa, - Studia wschodnie, - Zarządzania międzynarodowe.
	<p style="text-align: center;">Finanse i rachunkowość (studia stacjonarne i niestacjonarne)</p>	<p>Kierunek prowadzony na Wydziale Finansów (obok drugiego z kierunków – „Gospodarka przestrzenna” (studia stacjonarne i niestacjonarne)). Studentom oferowane są następujące specjalności:</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Bankowość, - Doradztwo podatkowe, - Finanse przedsiębiorstw, - Finanse i administracja publiczna, - Rachunkowość i rewizja finansowa, - Rynki finansowe.
	International Finance and Accounting (studia stacjonarne)	Kierunek prowadzony w j. angielskim, na Wydziale Finansów. Oprócz przedmiotów podstawowych i kierunkowych, studenci wybierają przedmioty: dodatkowe, wybieralne i specjalnościowe.
	Corporate Finance and Accounting (studia stacjonarne i niestacjonarne)	Kierunek prowadzony na Wydziale Finansów, w j. angielskim.
	Marketing i komunikacja rynkowa (studia stacjonarne i niestacjonarne)	Kierunek realizowany na Wydziale Zarządzania. Studenci mogą wybierać spośród następujących specjalności : <ul style="list-style-type: none"> - E-Marketing, - Handel i budowanie relacji z nabywcami, - Marketing miast i regionów, - Reklama i Public Relations.
	Rachunkowość i controlling (studia stacjonarne i niestacjonarne)	Kierunek prowadzony na Wydziale Zarządzania. Do wyboru oferowane są następujące specjalności: <ul style="list-style-type: none"> - Controlling, - Rachunkowość.
	Zarządzanie (studia stacjonarne i niestacjonarne)	Kierunek prowadzony na Wydziale Zarządzania. Studenci mogą uczestniczyć w zajęciach w ramach następujących specjalności : <ul style="list-style-type: none"> - Funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw, - Kooperacja w biznesie, - Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw, - Zarządzanie firmą, - Zarządzanie sprzedażą w produkcji i handlu, - Zarządzanie zasobami ludzkimi, - Zarządzanie wiedzą i informacją.
	Analityka gospodarcza (studia stacjonarne i niestacjonarne)	Kierunek prowadzony na Wydziale Zarządzania. Przygotowywane będą i stopniowo wdrażane studia w wersji angielskojęzycznej.
	Informatyka stosowana (stacjonarne i niestacjonarne)	Dla studentów kierunku "Informatyka stosowana" przygotowywana jest oferta semestralnych wyjazdów na uczelnie zagraniczne oraz zajęcia prowadzone przez zagranicznych specjalistów.
	Applied Informatics (studia stacjonarne)	Brak informacji o kierunku
	Turystyka i rekreacja (studia stacjonarne i niestacjonarne)	Kierunek prowadzony na Wydziale Zarządzania. Oferowane są dwie specjalności : <ul style="list-style-type: none"> - Hotelarstwo i gastronomia, - Turystyka międzynarodowa.

	Towaroznawstwo (studia stacjonarne i niestacjonarne)	Kierunek prowadzony jest na Wydziale Towaroznawstwa, obok dwóch innych: - Product Manager - Engineering Studies, - Zarządzanie i inżynieria produkcji. Oferowane są następujące specjalności : - Ekologia wyrobów, - Handlowo-celna, - Menedżer produktu, - Zarządzanie jakością wyrobów.
--	---	---

Źródło: Opracowanie własne na podstawie stron www analizowanych uczelni.

Tabela 25. Opis kierunków ekonomicznych na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych II stopnia na wybranych uczelniach.

Studia II stopnia		
Uczelnia	Kierunek	Opis kierunku
Uniwersytet Rzeszowski	Ekonomia (stacjonarne i niestacjonarne)	Studentom oferowane są następujące specjalności : - Europejska integracja gospodarcza, - Ekonomia przedsiębiorstwa, - Ekonomia usług biznesowych (nowa specjalność), - Gospodarka regionalna i lokalna.
Wyższa Szkoła Prawa i Administracji, Rzeszów-Przemysł	Bezpieczeństwo wewnętrzne (stacjonarne i niestacjonarne)	Studenci kształcący się na tym kierunku mogą wybrać następujące specjalności : - Służby ochrony bezpieczeństwa publicznego, - Kryminalistyka i kryminologia, - Przeciwdziałanie przestępczości zorganizowanej, - Zarządzanie kryzysowe, - Komercyjne służby porządkowe. Atuty kierunku wymieniono powyżej – patrz: WSPiA kierunek Bezpieczeństwo wewnętrzne, studia I stopnia.
	Administracja (studia stacjonarne i niestacjonarne)	Studentom oferowane są następujące specjalności : - Administracja publiczna, - Samorząd terytorialny, - Administracja bezpieczeństwa wewnętrznego, - Administrowanie firmą, - Zarządzanie w biznesie, - Finanse i rachunkowość w procesie administrowanie i gospodarowania, - Zarządzanie zasobami ludzkimi, - Organizacja pracy socjalnej i resocjalizacja, - Zarządzanie i pośrednictwo w obrocie nieruchomościami, - Stosunki międzynarodowe, - Administracja wymiaru sprawiedliwości i prokuratury, - Administracja celna i skarbowa. Atuty wymieniono powyżej, patrz: WSPiA kierunek Bezpieczeństwo wewnętrzne, studia I stopnia.
	Prawo (jednolite magisterskie;	Kierunek opisano w Tabeli 1., patrz: WSPiA, kierunek Prawo.

	stacjonarne i niestacjonarne)	Atuty wymieniono w Tabeli 1., patrz: WSPiA, kierunek Bezpieczeństwo wewnętrzne.
Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie	Bezpieczeństwo publiczne (stacjonarne i niestacjonarne)	Jest to odrębna ścieżka kształcenia na kierunku „Administracja”, bez specjalności.
	Ekonomia (stacjonarne i niestacjonarne)	Studenci mają do wyboru następujące specjalności: - Biznes międzynarodowy i zarządzanie projektami, - Inwestycje kapitałowe i strategię inwestycyjną, - Logistyka i zarządzanie produkcją, - Rachunkowość, - Zarządzanie firmą, - Biznes na rynku azjatyckim, - Efektywna sprzedaż, - Marketing interaktywny, - Gospodarka turystyczna.
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie	Ekonomia (studia stacjonarne i niestacjonarne)	Kierunek prowadzony na Wydziale Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych. Studentom oferowane są do wyboru następujące specjalności: - Ekonomia menedżerska, - Gospodarowanie nieruchomościami, - Przedsiębiorczość i innowacje, - Strategie rozwoju biznesu, - Strategie rozwoju społeczno-ekonomicznego, - Zarządzanie i doradztwo personalne.
	Międzynarodowe stosunki gospodarcze (studia stacjonarne i niestacjonarne)	Kierunek prowadzony na Wydziale Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych. Oferowane są następujące specjalności: - Ekonomia biznesu międzynarodowego, - Gospodarka światowa, - Handel zagraniczny, - International business, - Logistyka międzynarodowa.
	Stosunki międzynarodowe (studia stacjonarne i niestacjonarne)	Kierunek prowadzony na Wydziale Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych. Oferowane są następujące specjalności: - Międzynarodowe stosunki polityczne, - Polityka i komunikacja międzynarodowa, - Studia wschodnie, - Zarządzanie międzynarodowe.
	Finanse i rachunkowość (studia stacjonarne i niestacjonarne)	Kierunek prowadzony na Wydziale Finansów, obok drugiego z kierunków – „Gospodarka przestrzenna” (studia stacjonarne i niestacjonarne). Oferowane są następujące specjalności: - Doradztwo inwestycyjne, - Doradztwo podatkowe, - Finanse i administracja publiczna, - Finanse przedsiębiorstw, - Inżynieria finansowa, - Rachunkowość i rewizja finansowa, - Zarządzanie bankiem,

		- Zarządzanie finansami osobistymi.
	Marketing i komunikacja rynkowa (studia stacjonarne i niestacjonarne)	Kierunek realizowany na Wydziale Zarządzania. Studenci mogą wybierać spośród następujących specjalności : - Analityka rynku, - Handel elektroniczny, - Marketing międzynarodowy, - Zarządzanie produktem.
	Rachunkowość i controlling (studia stacjonarne i niestacjonarne)	Kierunek prowadzony na Wydziale Zarządzania. Do wyboru oferowane są dwie specjalności: - Controlling, - Rachunkowość.
	Zarządzanie (studia stacjonarne i niestacjonarne)	Kierunek prowadzony na Wydziale Zarządzania. Oferowane są następujące specjalności: - Funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw, - Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw, - Zarządzanie firmą, - Zarządzanie sprzedażą w produkcji i handlu, - Zarządzanie zasobami ludzkimi, - Zarządzanie projektami, - Zarządzanie zasobami niematerialnymi.
	Analityka gospodarcza (studia stacjonarne i niestacjonarne)	Kierunek prowadzony na Wydziale Zarządzania. Przygotowywane będą i stopniowo wdrażane studia w wersji angielskojęzycznej.
	Informatyka stosowana (studia stacjonarne i niestacjonarne)	Kierunek prowadzony na Wydziale Zarządzania. Dla studentów kierunku przygotowana jest oferta semestralnych wyjazdów na uczelnie zagraniczne oraz zajęcia prowadzone przez zagranicznych specjalistów.
	Informatyka i ekonometria (studia stacjonarne i niestacjonarne)	Kierunek prowadzony na Wydziale Zarządzania. Oferowane są następujące specjalności: - Informatyka ekonomiczna, - Modelowanie i prognozowanie procesów gospodarczych, - Zarządzanie informacjami.
	Turystyka i rekreacja (studia stacjonarne i niestacjonarne)	Kierunek prowadzony na Wydziale Zarządzania.
	Towaroznawstwo (studia stacjonarne i niestacjonarne)	Kierunek prowadzony na Wydziale Towaroznawstwa, oprócz Zarządzania i Inżynierii produkcji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie stron www analizowanych uczelni.

Tabela 26. Opis kierunków ekonomicznych analizowanych uczelni na studiach podyplomowych¹.

Studia podyplomowe	
Uniwersytet Rzeszowski	<p>Na Wydziale Ekonomii proponowane są następujące studia podyplomowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Akredytowany coach, - Finanse i controlling, - Metody poprawy gospodarowania finansami przez jednostki samorządu terytorialnego, - Przygotowanie pedagogiczne w zakresie nauczania przedmiotów ekonomicznych, - Studia Podyplomowe dla Nauczycieli w zakresie przedsiębiorczości i edukacji ekonomicznej.
Wyższa Szkoła Prawa i Administracji, Rzeszów-Przemysł	<p>W ramach Kolegium Bezpieczeństwa Wewnętrznego uczelnia oferuje następujące kierunki studiów:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administracja bezpieczeństwa wewnętrznego, - Współpraca międzynarodowa w bezpieczeństwie wewnętrznym, - Przystępczość gospodarcza i zarządzanie bezpieczeństwem wewnętrznym w sektorze prywatnym.
Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie	<p>Uczelnia posiada szeroką ofertę, w tym m.in.</p> <ul style="list-style-type: none"> - BHP – Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy, - Coaching i NLP, - Doradztwo zawodowe, - Menedżer logistyki, - Menedżer turystyki, - Podyplomowe studia menedżerskie, - Podyplomowe studia pedagogiczne, - Stadium pedagogiczne, - Szkoła trenerów, - Zarządzanie projektami, - Zamówienia publiczne, - Zarządzanie oświatą – menedżer oświaty, - Zarządzania zasobami ludzkimi. <p>Ponadto w ofercie znajdują się liczne kursy, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kontrola zarządcza, - Okresowe szkolenie dla pracowników BHP, - Prawo oświatowe i inne przepisy określające pracę dyrektora szkoły lub placówki, - Sprzedaż skuteczna – HEKSAGON, - Warsztaty biznesowe – załóż własną firmę.
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie	<p>W ramach Krakowskiej Szkoły Biznesu oraz działalności niektórych Katedr oferowanych jest 102 rodzajów studiów podyplomowych w tym m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Akademia coachingu, - Doradztwo zawodowe, - Handel i zarządzanie sprzedażą, - Komunikacja w biznesie, - Marketing,

¹ W zestawieniu studiów podyplomowych uwzględniono te propozycje kształcenia, które stanowią bezpośrednią konkurencję dla zajęć prowadzonych na Wydziale Zarządzania PRZ w ramach studiów podyplomowych.

	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing firmy usługowej, - Menedżer komunikacji społecznej w organizacji, - Pozyskiwanie i zarządzanie funduszami unijnymi w małych i średnich przedsiębiorstwach, - Psychologia w biznesie, - Public relations. - Studia podyplomowe z logistyki, - Systemy Logistyczne Przedsiębiorstw, - Szkoła coachów w biznesie, - Szkoła trenerów biznesu, - Zarządzanie kapitałem ludzkim, - Zarządzanie personelem, - Zarządzanie projektami, - Zarządzanie projektami finansowymi ze środków UE, - Zarządzanie turystyką międzynarodową.
--	---

Źródło: Opracowanie własne na podstawie stron www analizowanych uczelni.

Rozwój gospodarki rynkowej w Polsce w latach 90. ubiegłego wieku był główną przyczyną gwałtownego wzrostu popytu młodych ludzi na studia ekonomiczne, których ukończenie implikowało niemalże gwarancję zatrudnienia. Odpowiedzią na ów wzrost popytu było zwiększenie się liczby wyższych szkół ekonomicznych – z 5 w roku 1990 do 95 w roku 2005/2006². Ich liczba w kolejnych latach spadała, aż do 76 w roku 2012/2013³. Na wzrost liczby uczelni ekonomicznych wpłynął także aspekt niskich kosztów prowadzenia kierunków o ekonomicznym charakterze (w porównaniu np. z technicznymi). Była to także przyczyna uruchomienia kierunków ekonomicznych na niemal wszystkich typach uczelni, w tym na uczelniach rolniczych i technicznych⁴.

Obecnie, jak wynika z analizy rządowych raportów, wśród 10 zawodów o największej liczbie bezrobotnych, znalazły się trzy, w przypadku których wymagane jest wyższe wykształcenie, w tym ekonomista (1,2 tys. osób tj. 7.2% bezrobotnych), oprócz pedagoga i specjalisty administracji publicznej. Bezrobocie ekonomistów może być jednym z powodów zmniejszania się w ostatnich latach liczby kandydatów na studia ekonomiczne (w 2012 r. na uczelniach ekonomicznych kształciło się 14,3% studentów, czyli prawie o 7% mniej niż w 2006 r.). Nadal jednak najwięcej studentów kształci się na kierunkach ekonomicznych i administracyjnych. Absolwenci tych

² *Szkoły wyższe i ich finanse 2012*, Warszawa 2013 r., s.30; E. Mikuła-Bączek, *Przeobrażenia instytucjonalne a jakość edukacji szczebla wyższego w Polsce w latach 1990–2006*, Uniwersytet Rzeszowski, z. nr 14/2009, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, s. 462.

³ *Szkoły wyższe i ich finanse 2012*, op. cit., s. 30.

⁴ D. Piróg, *Absolwenci szkół wyższych na rynku pracy w warunkach kryzysu*, *Przedsiębiorczość - Edukacja*, 9/2013, s. 307.

kierunków stanowili (dane z roku 2011/2012) największą grupę (24,8%) w ogólnej liczbie 485,2 tys. absolwentów⁵.

Ofertę dydaktyczną rzeszowskich uczelni dla kandydatów na studia, zainteresowanych kształceniem się na kierunkach ekonomicznych, określić można jako obszerną i zdywersyfikowaną. Dla osób mających możliwość i chcących studiować na kierunku ekonomicznym poza stolicą województwa podkarpackiego, na publicznej, prestiżowej uczelni, szczególnie atrakcyjną alternatywą jest Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, kształcący studentów na kierunkach ekonomicznych w ramach trzech Wydziałów (Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Finansów, Zarządzania). Ze względu na szeroką i zróżnicowaną ofertę, wspomniany prestiż uczelni, atrakcyjność miasta, niewielką odległość od Rzeszowa i bardzo dobre obecnie możliwości komunikacyjne, UEK wydaje się stanowić najsilniejszą konkurencję dla Wydziału Zarządzania PRz. Na szczególną uwagę zasługuje także, w przypadku tej uczelni, prowadzenie studiów w języku angielskim (dwa kierunki są obecnie prowadzone w tym języku, jeden jest wdrażany) i studia MBA, realizowane przez wyspecjalizowaną jednostkę dydaktyczną – Krakowską Szkołę Biznesu..

Analiza ofert wybranych uczelni i sposobu ich prezentacji pozwala dodatkowo wnioskować, że wśród rzeszowskich uczelni, najbardziej rozbudowaną ofertę posiada Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania. Niepubliczny charakter uczelni osłabia jednak rynkową pozycję tej jednostki. Niepubliczne uczelnie jednak umiejętniej eksponują swoje atuty i wyraźniej się pozycjonują, podkreślając przykładowo praktyczny aspekt studiów, w tym np. uruchomienie warsztatów biznesowych, organizowanie praktyk dyplomowych, staży zawodowych, oferowanie możliwości zdobycia kompetencyjnych, międzynarodowych certyfikatów, kształcenie przy wykorzystaniu specjalistycznych laboratoriów. Przyciągają też studentów mieszkaniem na czas studiów oraz specjalnymi programami lojalnościowymi.

Uczelnią, która stanowić powinna podstawę do porównań i analizy trendów oraz kierunków zmian w obszarze oferty dydaktycznej na kierunkach ekonomicznych, spośród poddanych analizie uczelni, jest Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. Rzeszowskie uczelnie niepubliczne natomiast wydają się lepiej niż publiczne

⁵ H.Hall, *Sytuacja absolwentów na rynku pracy a proces wyboru specjalności przez studentów*, artykuł na Konferencję Naukową: „Marketing w społeczeństwie informacyjnym”, Politechnika Gdańska, 04-05.12.2014 (w druku), za: *Sytuacja na rynku pracy osób młodych w 2013 r.*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Wydział Analiz i Statystyki, 2014, <http://www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/raporty-sprawozdania/rynek-pracy/sytuacja-na-ryнку-pracy-osob-mlodych/rok-2013> / (dostęp: 15.07.2014).

prezentować swoją ofertę, świadomie podkreślając atuty studiów dla studentów, w tym szczególnie ich praktyczny charakter, stanowiący obecnie priorytetowy czynnik wyboru uczelni.

ZAŁOŻENIA STRATEGICZNE

Podstawą strategii Wydziału Zarządzania są ogólne założenia strategiczne określone na poziomie misji, wizji oraz priorytetów strategicznych. Wyznaczają one ramy planów realizacji strategii, a w szczególności przestrzeń do celów taktycznych oraz zakres programów rozwojowych.

MISJA WYDZIAŁU ZARZĄDZANIA

Jesteśmy po to, aby tworzyć, upowszechniać i implementować wiedzę z zakresu zarządzania i dyscyplin pokrewnych, uwzględniając potrzeby regionu i kraju oraz wyzwania globalne zarówno w odniesieniu do nauki jako takiej, jak i do jej roli w kształtowaniu otaczającego nas świata.

Tworzymy środowisko otwarte, kreatywne i przedsiębiorcze, stwarzające możliwości rozwoju zawodowego, a przyjaźń, współpraca i dobry klimat to dla nas wartości stanowiące fundament profesjonalizmu, zaangażowania i skuteczności w realizacji naszych zadań.

To właśnie dzięki temu jesteśmy w stanie zapewnić naszym klientom – studentom, przedsiębiorstwom, instytucjom – najwyższą jakość usług w zakresie: kształcenia akademickiego, kształcenia podyplomowego, szkoleń i kursów, doradztwa i wdrożeń.

W realizacji swoich zamierzeń ściśle współpracujemy z innymi wydziałami Politechniki Rzeszowskiej oraz ośrodkami akademickimi z kraju i za granicą, podejmując wspólne przedsięwzięcia o charakterze naukowym, dydaktycznym i implementacyjnym.

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA 2024 – WIZJA

Wizja Wydziału Zarządzania to zbiór ogólnych, długofalowych założeń dotyczących stanu do którego osiągnięcia powinny doprowadzić działania zaplanowane w ramach strategii. Opis wizji jest wynikiem zarówno oceny dotychczasowej sytuacji Wydziału, jak i ekstrapolacji zmian zarówno w środowisku wewnętrznym jak i w otoczeniu. Wizję przedstawiono w kilku podstawowych wymiarach, które opisano poniżej.

Wydział sprawnie zarządzany

Podstawą rozwoju każdej organizacji jest jakość zarządzania, rozumiana jako skuteczność i efektywność realizacji założonych celów zarówno na poziomie strategicznym, taktycznym, jak i operacyjnym.

W trakcie trwania strategii podejmowane będą działania zmierzające do ciągłego doskonalenia procesu zarządzania, podnoszące jego jakość. W 2024 r. Wydział Zarządzania będzie:

- dysponować strukturą jednostek organizacyjnych dopasowaną do struktury kompetencji naukowych, specjalizacji dydaktycznej oraz badawczej,
- dysponować strukturą macierzową silną z aktywnie działającymi zespołami projektowymi w obszarze badań naukowych oraz innych zadań Wydziału wymagających podejścia projektowego,
- dysponować systemem motywacyjnym wspierającym aktywność ich zaangażowanie pracowników, a w szczególności ich wyniki w pracy naukowej, dydaktycznej i organizacyjnej,
- doskonalić system kontroli zarządczej uzyskując sprawność jego zapewnienia na poziomie 100%,
- dysponować systemem informatycznym wspomagającym zarządzanie przedsięwzięciami, pozwalającym na harmonogramowanie zadań, analizę obciążenia pracowników oraz analizę kosztów jednostkowych usług oraz kosztów procesów,
- w kondycji finansowej zapewniającej utrzymanie stabilnego zatrudnienia pracowników oraz prowadzenie dydaktyki i badań na poziomie zapewniającym wysoka jakość procesu i osiągniętych efektów,
- uzyskiwać ocenę instytucjonalną Polskiej Komisji Akredytacyjnej na poziomie min. pozytywnym.

Wydział przedsiębiorczy i innowacyjny

Przedsiębiorczość i innowacyjność to cechy niezbędne do rozwoju każdej organizacji. Szczególną znaczenie w kreowaniu tych zjawisk powinny odgrywać jednostki akademickie. Szczególnie istotne jest kształtowanie postaw przedsiębiorczych w ramach procesu kształcenia akademickiego. Otoczenie wymaga jednak także potwierdzenia przedsiębiorczości w aktywności pracowników akademickich. Przejawem tego jest rosnący udział przychodów realizowanych przez Wydział z działań innych niż dydaktyka.

W 2024 r. Wydział Zarządzania będzie:

- współpracował z min. 4 spółkami odpryskowymi zarządzanymi przez pracowników Wydziału,
- realizował rocznie min. 4 projekty ukierunkowane na stworzenie rozwiązań (metod, narzędzi, usług, itd.) o wysokim potencjale implementacyjnym do gospodarki,
- w każdym module kształcenia będą stosowane kryteria kształcenia oraz metody dydaktyczne podnoszące kompetencje przedsiębiorcze młodzieży,
- 50% wydatków na badania ukierunkowanych zostanie na takie przedsięwzięcia, których efekty mają charakter implementacyjny,
- dochody Wydziału z tytułu realizacji usług szkoleniowych, doradczych i wdrożeniowych stanowić będą min. 1% ogółu dochodów.

Wydział konkurencyjny na rynku edukacyjnym

Rynek edukacyjny to wciąż najważniejszy obszar aktywności Wydziału Zarządzania. Aktualnie obserwuje się dynamiczną zmianę warunków konkurowania na nim. W szczególności chodzi tutaj o zmiany demograficzne, powodujące ograniczenie popytu na usługi kształcenia akademickiego. Jednocześnie w ostatnich latach rośnie znaczenie kształcenia ustawicznego (studia podyplomowe, szkolenia, itd.). Zmienia się także struktura podaży sektora szkół wyższych, w szczególności poprzez rozpoczynającą się konsolidację jednostek niepublicznych. Wydział Zarządzania chce być aktywnym uczestnikiem rynku edukacyjnego w sektorze kompetencji związanych z zarządzaniem oraz kompetencji pokrewnych na terenie Polski Południowo-Wschodniej.

W 2024 r. Wydział Zarządzania będzie:

- uzyskiwać będzie ocenę Polskiej Komisji Akredytacyjnej dla prowadzonych przez siebie kierunków na poziomie min. pozytywnym (ocena programowa),
- liderem na rynku edukacji akademickiej w zakresie kompetencji związanych z zarządzaniem oraz kompetencji pokrewnych na terenie województwa podkarpackiego,
- liderem na rynku edukacji ustawicznej (studia podyplomowe) w zakresie kompetencji związanych z zarządzaniem oraz kompetencji pokrewnych na terenie województwa podkarpackiego,
- posiadał uprawnienia do nadawania stopnia doktora w min. jednej dyscyplinie naukowej,
- prowadził studia o profilu praktycznym dla min 1 kierunku studiów I stopnia.

Wydział jako główna jednostka badawcza w zakresie nauki o zarządzaniu w Polsce Południowo-Wschodniej

Oprócz aktywności dydaktycznej ważnym obszarem działania Wydziału Zarządzania jest rozwój nauki. Konieczna jest koncentracja na badaniach ukierunkowanych na uzyskiwanie praktycznych, możliwych do implementacji rozwiązań. Wyznacznikiem potencjału badawczego jest struktura kadry akademickiej oraz udział w projektach badawczych.

W 2024 r. Wydział Zarządzania będzie:

- zatrudniał min 10 profesorów zwyczajnych,
- zatrudniał min 25 doktorów habilitowanych,
- realizował rocznie min. 2 projekty badawcze przy współpracy z wiodącymi ośrodkami w kraju lub za granicą,
- realizował rocznie min. 2 projekty badawcze międzynarodowe,
- zajmował min. 2 miejsce wśród wydziałów Politechniki Rzeszowskiej pod względem dorobku naukowego (liczba punktów za publikacje).

Wydział umiędzynarodowiony

Podstawą rozwoju kadry naukowej oraz Wydziału Zarządzania jest umiędzynarodowienie. Globalizacja gospodarki wymusza mobilność pracowników oraz zdobywanie doświadczenia międzynarodowego. Dzięki temu uzyskuje się podniesienie jakości zarówno procesu dydaktycznego, jak i badawczego.

W 2024 r. Wydział Zarządzania będzie:

- dysponował kadrą, z której min. 70% zna j. angielski na poziomie komunikatywnym,
- dysponował ofertą w j. angielskim na każdym z prowadzonych kierunków studiów I i II stopnia,
- przyjmował min. 2 pracowników rocznie w ramach staży naukowych lub dydaktycznych,
- prowadził zajęcia dla min. 100 studentów z zagranicy w ramach programów wymiany międzynarodowej lub w ramach oferty komercyjnej.

PROCES ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Proces zarządzania strategicznego opiera się na dwóch elementach: planowaniu i kontroli. Proces planowania to działanie określające pożądaną ścieżkę realizacji strategii. Ma ono zatem wymiar *ex ante*. Kontrolowanie natomiast to działanie

służące weryfikacji skuteczności i efektywności podejmowanej interwencji strategicznej oraz jej zgodności z przyjętym planem. Proces ten ma więc wymiar *interim* (controllingu) i *ex post* (kontroli na zakończenie).

Organizacyjne uwarunkowania realizacji strategii

Realizacja strategii opiera się na rozwiązaniach organizacyjnych na założeniach orientacji projektowej. W realizacji strategii oraz ocenie uzyskiwanych efektów biorą udział następujące stanowiska i komórki organizacyjne:

- Dziekan Wydziału
- Kierownik programu i Zespół programu,
- Kierownik projektu i Zespół projektu,
- Przewodniczący komitetu sterującego programem i Komitet sterujący programem.

Za realizację strategii odpowiada Dziekan Wydziału. Zobowiązany jest on do przedstawiania Radzie Wydziału osiągniętych efektów na podstawie prowadzonego controllingu strategicznego. Natomiast za realizację poszczególnych programów rozwojowych odpowiadają osoby powołane na stanowisko kierownika programu, zgodnie z przyjętą w powiecie procedurą. Kierownicy programów koordynują prace związane z planowaniem i realizacją powierzonego im programu rozwojowego, współpracując w tym zakresie z kierownikami poszczególnych projektów rozwojowych. Kierownicy programów przedstawiają Dziekanowi raport z osiągniętych efektów w ramach controllingu strategicznego i taktycznego. Kierownicy projektów koordynują prace projektów realizowanych w ramach programów. Zobowiązani są do przedstawiania efektów swoich prac w ramach controllingu operacyjnego.

Kierownik programu

Kierownik programu odpowiada za koordynację prac nad programem rozwojowym w fazie planowania strategicznego, planowania rocznych budżetów oraz inicjowania projektów rozwojowych w ramach programu. Do głównych jego zadań należy:

- inicjowanie projektów w ramach programu,
- opiniowanie projektów zgłaszanych do realizacji w ramach programu,
- koordynacja przebiegu realizacji projektów,
- monitorowanie tempa realizacji projektów oraz uzyskiwanych efektów.

Zespół programu

Zespół programu to tymczasowa jednostka organizacyjna podległa kierownikowi programu. W skład zespołu programu wchodzi: kierownicy projektów aktualnie

realizowanych w ramach programów, kierownicy liniowych jednostek organizacyjnych zaangażowanych w realizację strategii w ramach danego programu (kierownicy katedr i zakładów, kierownicy administracyjni). W skład zespołu mogą także wchodzić inne osoby niezbędne do prawidłowej realizacji programu.

Kierownik projektu

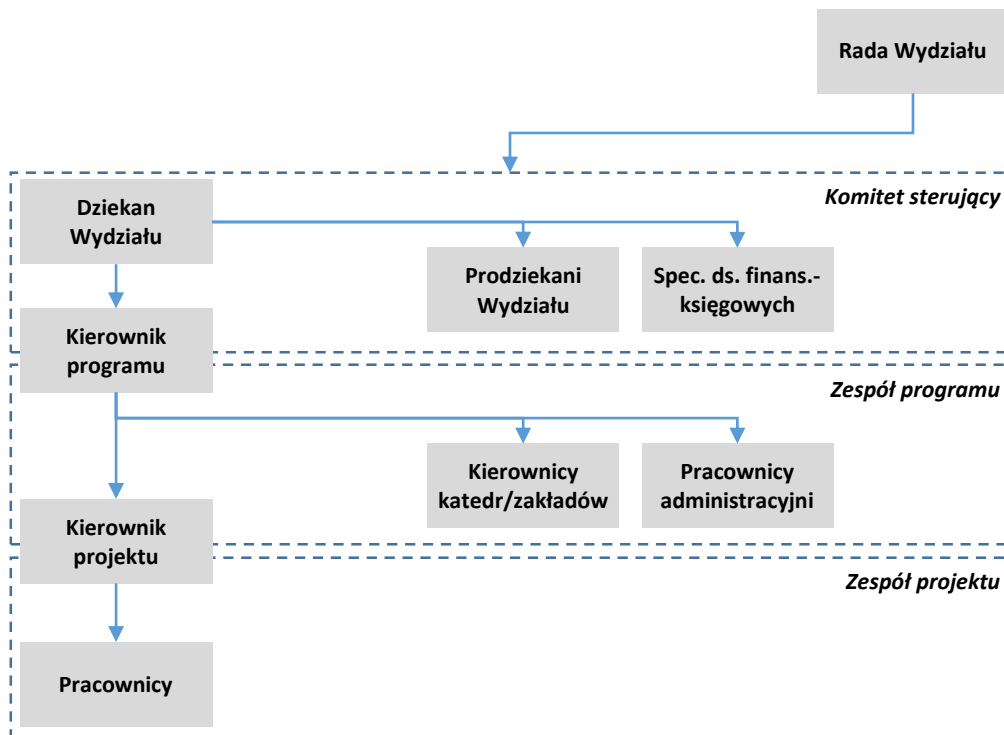
Kierownik projektu to osoba odpowiedzialna za realizację przedsięwzięcia ukierunkowanego na osiągnięcie jakiejś części efektów programu. Kierownik projektu podlega kierownikowi programu w zakresie działań bieżących, zaś w zakresie strategicznym bezpośrednio Przewodniczącemu komitetu sterującego.

Przewodniczący komitetu sterującego

Przewodniczący komitetu sterującego to osoba odpowiedzialna za zachowanie zgodności ze strategią programu oraz realizowanych w jego ramach projektów. Rolę tę pełni domyślnie Dziekan Wydziału, który może delegować w odniesieniu do jednego lub wszystkich programów tę rolę na Prodziekana właściwego ds. rozwoju. Przewodniczący zatwierdza plany projektów realizowanych w ramach programu oraz odpowiada on za sterowanie przebiegiem programów w sytuacji, gdy wymagana jest decyzja o charakterze strategicznym dla tego przedsięwzięcia. W przypadku prawidłowego przebiegu programu rola Komitetu sterującego obejmuje głównie nadzór nad strategią.

Komitet sterujący

Komitet sterujący to tymczasowa jednostka organizacyjna stworzona w celu rozwiązywania problemów strategicznych związanych z realizacją programu. W skład komitetu sterującego wchodzi: Dziekan Wydziału, Prodziekani Wydziału, osoba odpowiedzialna za gospodarkę finansową wydziału oraz kierownik danego programu.



Rysunek 1. Schemat ogólny struktury organizacyjnej zarządzania strategią.

Źródło: Opracowanie własne.

Ustala się następujące zasady realizacji programów rozwojowych:

1. Kierownikiem programu jest osoba pełniąca funkcję Dziekana, Prodziekana lub Pełnomocnika wskazanego w strategii, chyba że wyznaczona zostanie osoba pełniąca inną funkcję (w szczególności gdy zmieni się zakres odpowiedzialności i nazwa funkcji pełnomocnika lub prodziekana).
2. Kierownika programu powołuje Dziekan, a w przypadku gdy rolę tę pełnić będzie Dziekan – powołuje Rada Wydziału.
3. Zespół programu powołuje Dziekan Wydziału na wniosek kierownika programu w terminie do 30 dni od daty uchwalenia strategii, a w sytuacji gdy Kierownikiem programu jest Dziekan, skład zespołu zatwierdza Rada Wydziału.
4. Kierowników projektów w ramach programu powołuje Dziekan na wniosek Kierownika programu.
5. Szczegółowe zasady organizacji, planowania, realizacji i controllingu strategicznego i taktycznego programu określa Dziekan Wydziału.
6. Szczegółowe zasady controllingu operacyjnego projektów w ramach programu określa Kierownik programu.

Planowanie strategiczne, taktyczne i operacyjne

W strategii należy uwzględnić trzy wymiary planowania – strategiczny, taktyczny i operacyjny. Pierwszy z nich wiąże się z programowaniem rozwoju na poziomie strategii. Działania, które tutaj należy podjąć, to:

- przygotowanie analizy strategicznej,
- wyznaczenie celów strategicznych,
- wyznaczenie zadań służących realizacji celów strategicznych (programów rozwojowych).

Pierwsze z wymienionych działań pozwala ocenić sytuację bieżącą oraz trendy zachodzące w przeszłości w odniesieniu do zjawisk istotnych z punktu widzenia procesów rozwojowych. Dotyczą one zarówno potencjału rozwojowego jak i zmian w zakresie pozycji konkurencyjnej. Z tego powodu Analiza strategiczna pozwala na prawidłowe określenie celów strategicznych a co za tym idzie wyznaczenie zadań służących do ich realizacji.

Wyznaczenie celów na poziomie strategicznym powinno odnosić się do przeprowadzonej analizy strategicznej. Powinny być one powiązane z dążeniami w zakresie rozwoju poszczególnych elementów potencjału rozwojowego czy też osiągnięciem pozycji konkurencyjnej.

W ramach planowania strategicznego należy przyjąć określone działania (programy rozwojowe) służące do realizacji interwencji. Dla tych zadań należy określić założenia realizacyjne (zasięg czasowy programu, docelową wartość budżetu, odpowiedzialność za wykonanie).

Na poziomie taktycznym przygotowuje się plany programów rozwojowych. Przedsięwzięcia te należy opisać ogólnie takimi parametrami, jak:

- zakres oddziaływania,
- cele,
- struktura podziału pracy (lista projektów),
- plan finansowania.

Wyznaczenie programów pozwala przejść od planowania strategicznego do taktycznego, a następnie operacyjnego. Program jest bowiem przedsięwzięciem złożonym z bardziej szczegółowych, powiązanych ze sobą przedsięwzięć, czyli projektów.

Planowanie projektów ma wymiar krótkookresowy i powinno odbywać się sukcesywnie w czasie realizacji programu, w miarę jak pojawiają się możliwości finansowania oraz nowe inicjatywy.

Controlling strategiczny, taktyczny i operacyjny

Ocena postępów w realizacji przyjętych działań powinna odbywać się podobnie jak planowanie zarówno w wymiarze: strategicznym, taktycznym i operacyjnym.

Controlling strategiczny powinien odbywać się cyklicznie po zakończeniu roku akademickiego kończącego się w danym roku realizacji strategii (np. w 2015 r. ocenia się realizację strategii za rok akademicki 2014/2015). Ten wymiar controllingu odnosi się do stopnia realizacji celów strategicznych i taktycznych przez poszczególne programy rozwojowe. Na poziomie controllingu strategicznego przygotowuje się dokument „Raport z controllingu strategicznego”, który jest zestawieniem raportów z realizacji celów strategicznych oraz celów poszczególnych programów. Schemat takiego dokumentu przedstawiono w Załączniku 1 do strategii.

Controlling taktyczny dotyczy bieżącej realizacji programów rozwojowych. Jest to podsumowanie efektów uzyskanych przez projekty realizowane w ramach programów. Zwraca się uwagę na opóźnienia w rozpoczęciu lub realizacji poszczególnych projektów, stopień wykorzystania budżetu programu oraz stopień realizacji założeń dotyczących pozyskania źródeł finansowania zewnętrznego programów na dany rok. Wykorzystuje się tutaj dokument „Raport z controllingu taktycznego” przedstawiony w Załączniku 2 do strategii.

Controlling operacyjny dotyczy nadzoru nad realizacją projektów w ramach programów rozwojowych. Dotyczy informacji o stanie zaawansowania poszczególnych zadań w projekcie. Dokumenty oraz interwał tego wymiaru controllingu ustala kierownik programu dla każdego z projektów uruchomionych w ramach programu.

Ustala się następujące interwały dla controllingu:

- strategicznego: jeden rok akademicki,
- taktycznego: jeden semestr w roku akademickim,
- operacyjnego: według potrzeb – ustalony przez kierownika programu.

Ustala się następujące procedury realizacji controllingu:

Tabela 27. Procedura w realizacji controllingu w ramach działań

Krok	Controlling strategiczny	Controlling taktyczny	Controlling operacyjny
1.	Przygotowanie Raportu z controllingu strategicznego (Dziekan Wydziału, Kierownicy programów)	Przygotowanie Raportu z controllingu taktycznego (Kierownicy programów) <i>do końca miesiąca następującego po miesiącu w</i>	Przygotowanie informacji z przebiegu projektu (Kierownicy projektów) <i>według ustaleń z kierownikiem programu</i>

	<i>do końca listopada po roku akademickim objętym raportem</i>	<i>którym zakończył się semestr objętym raportem</i>	
2.	Zatwierdzenie Raportu z controllingu strategicznego (Rada Wydziału) <i>do końca roku kalendarzowego w którym skończył się rok akademicki objęty raportem</i>	Zatwierdzenie Raportu z controllingu taktycznego (Dziekan Wydziału) <i>niezwłocznie po uzyskaniu raport z controllingu taktycznego</i>	Zatwierdzenie informacji z controllingu operacyjnego <i>niezwłocznie po uzyskaniu informacji</i>

Źródło: Opracowanie własne.

Aktualizacja strategii i planowanie strategii na lata 2025-2032

W ramach niniejszej strategii przewiduje się jedną planowaną aktualizację, po zakończeniu I pełnej kadencji władz Wydziału, a więc w 2020 r. Aktualizację należy przeprowadzić w miesiącach wrzesień-grudzień 2020 r. Powinna obejmować:

- przeprowadzenie pełnej analizy strategicznej,
- weryfikację zasadności postawionych celów strategicznych,
- weryfikację listy programów.

Główne pytania, jakie należy tutaj zadać są następujące:

- Czy poszczególne elementy potencjału rozwojowego, uznane za istotne z punktu widzenia strategii zmieniają się zgodnie z założeniami przyjętymi w strategii?
- Czy pozycja konkurencyjna Wydziału zmienia się zgodnie z przyjętymi założeniami?

W przypadku zaistnienia uzasadnionych okoliczności proces aktualizacji strategii należy przeprowadzać częściowo.

Pod koniec okresu obowiązywania aktualnej strategii proponuje się rozpoczęcie procesu przygotowywania nowego dokumentu na okres 2025-2032. Nowa strategia powinna zostać przygotowana przed zakończeniem 2024 r. Powinna zostać przyjęta przez Radę Wydziału nowej kadencji, wybranej na lata 2024-2028. Odpowiedzialnym za przygotowanie strategii będzie Dziekan Wydziału wybrany na tę kadencję.

Harmonogram realizacji strategii

Realizacja strategii odbywa się na poziomie operacyjnym i taktycznym poprzez projekty wpisane w określone programy rozwojowe. Przedstawiony tryb realizacji

strategii przekłada się na harmonogram prac w latach realizacji strategii oraz po jej zakończeniu. Jest on przedstawiony w tabeli i na wykresie poniżej.

Tabela 28. Ramowy plan realizacji i controllingu strategii na lata 2015-2024 – zadani zarządcze.

Nazwa zadania	Rozpoczęcie	Zakończenie
Plan realizacji strategii	2015-01-01	2024-12-31
Rozpoczęcie realizacji	2015-01-01	2015-02-27
Realizacja strategii	2015-02-28	2024-08-31
Realizacja strategii - I etap	2015-02-28	2016-08-31
Rok akademicki 2014/15	2015-02-28	2015-08-31
Rok akademicki 2015/16	2015-09-01	2016-08-31
Realizacja strategii - II etap	2016-09-01	2020-08-31
Rok akademicki 2016/17	2016-09-01	2017-08-31
Rok akademicki 2017/18	2017-09-01	2018-08-31
Rok akademicki 2018/19	2018-09-01	2019-08-31
Rok akademicki 2019/20	2019-09-01	2020-08-31
Realizacja strategii - III etap	2020-09-01	2024-08-31
Rok akademicki 2020/21	2020-09-01	2021-08-31
Rok akademicki 2021/22	2021-09-01	2022-08-31
Rok akademicki 2022/23	2022-09-01	2023-08-31
Rok akademicki 2023/24	2023-09-01	2024-08-31
Controlling strategiczny	2015-09-01	2024-12-31
Controlling 2014/15	2015-09-01	2015-12-31
Controlling 2015/16	2016-09-01	2016-12-31
Controlling 2016/17	2017-09-01	2017-12-31
Controlling 2017/18	2018-09-01	2018-12-31
Controlling 2018/19	2019-09-01	2019-12-31
Controlling 2019/20	2020-09-01	2020-12-31
Controlling 2020/21	2021-09-01	2021-12-31
Controlling 2021/22	2022-09-01	2022-12-31
Controlling 2022/23	2023-09-01	2023-12-31
Controlling 2023/24	2024-09-01	2024-12-31
Controlling taktyczny	2015-04-01	2022-04-30
Controlling taktyczny 2014/15	2015-04-01	2015-07-31
Controlling I sem. 2014/15	2015-04-01	2015-04-30
Controlling II sem. 2014/15	2015-07-01	2015-07-31
Controlling taktyczny 2015/16	2016-01-01	2016-04-30
Controlling I sem. 2015/16	2016-01-01	2016-01-31
Controlling II sem. 2015/16	2016-04-01	2016-04-30
Controlling taktyczny 2016/17	2017-01-01	2017-04-30
Controlling I sem. 2016/17	2017-01-01	2017-01-31
Controlling II sem. 2016/17	2017-04-01	2017-04-30
Controlling taktyczny 2017/18	2018-01-01	2018-04-30
Controlling I sem. 2017/18	2018-01-01	2018-01-31

Controlling II sem. 2017/18	2018-04-01	2018-04-30
Controlling taktyczny 2018/19	2019-01-01	2019-04-30
Controlling I sem. 2018/19	2019-01-01	2019-01-31
Controlling II sem. 2018/19	2019-04-01	2019-04-30
Controlling taktyczny 2019/20	2020-01-01	2020-04-30
Controlling I sem. 2019/20	2020-01-01	2020-01-31
Controlling II sem. 2019/20	2020-04-01	2020-04-30
Controlling taktyczny 2020/21	2021-01-01	2021-04-30
Controlling I sem. 2020/21	2021-01-01	2021-01-31
Controlling II sem. 2020/21	2021-04-01	2021-04-30
Controlling taktyczny 2021/22	2022-01-01	2022-04-30
Controlling I sem. 2021/22	2022-01-01	2022-01-31
Controlling II sem. 2021/22	2022-04-01	2022-04-30
Controlling taktyczny 2022/23	2022-01-01	2022-04-30
Controlling I sem. 2022/23	2022-01-01	2022-01-31
Controlling II sem. 2022/23	2022-04-01	2022-04-30
Controlling taktyczny 2023/24	2022-01-01	2022-04-30
Controlling I sem. 2023/24	2022-01-01	2022-01-31
Controlling II sem. 2023/24	2022-04-01	2022-04-30
Aktualizacja i tworzenie nowej strategii	2016-09-01	2024-12-31
Aktualizacja 1	2016-09-01	2016-12-31
Aktualizacja 2	2020-09-01	2020-12-31
Przygotowanie strategii na lata 2025-32	2024-09-01	2024-12-31
Zakończenie strategii	2024-09-01	2024-12-31

Źródło: opracowanie własne.

Zasady finansowania strategii

Wydział uzyskuje dochody kilku źródeł, w znaczącej części w ramach finansowania publicznego. Do kategorii dochodów zaliczyć należy:

- 1) dotacje budżetowe: koszty związane z kształceniem na studiach stacjonarnych (wyposażenie, koszty utrzymania powierzchni, wynagrodzenia, remonty, delegacje, udział studentów w szkoleniach i konferencjach, udział pracowników w szkoleniach i konferencjach (wyłącznie o zakresie dydaktycznym);
- 2) odpłatną działalność dydaktyczną: koszty związane z kształceniem na studiach niestacjonarnych (wyposażenie, koszty utrzymania powierzchni, wynagrodzenia, remonty, udział studentów w szkoleniach i konferencjach, udział pracowników w szkoleniach i konferencjach (wyłącznie o zakresie dydaktycznym);
- 3) inne przychody z działalności organizacyjnej;

- 4) środki na działalność statutową: na utrzymanie potencjału badawczego oraz działalność badawczą;
- 5) środki na badania pozyskane w ramach grantów krajowych i zagranicznych.

Wskazane źródła finansowania stanowią także główne źródło finansowania działań strategicznych. Finansowanie pracy pracowników w ramach projektów o charakterze organizacyjnym finansowane będzie w ramach etatu w części obejmującej aktywność organizacyjną. Prace o charakterze badawczym będą finansowane w ramach funduszu DS lub grantów badawczych finansowanych ze źródeł krajowych lub zagranicznych. Szczególnie istotne jest określenie takich działań strategicznych, które pozwolą zwiększyć udział grantów. Ważne jest także uruchomienie, nawet w relatywnie niewielkim zakresie współpracy z przedsiębiorstwami w zakresie realizacji badań zleconych.

PROGRAMY ROZWOJOWE

Strategia rozwoju Wydziału Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej wdrażana będzie poprzez następujące programy rozwojowe:

- Program rozwojowy 1 „Program rozwoju infrastruktury dydaktycznej”,
- Program rozwojowy 2 „Program umiędzynarodowienia”,
- Program rozwojowy 3 „Program rozwoju oferty dydaktycznej”,
- Program rozwojowy 4 „Program rozwoju współpracy z gospodarką”,
- Program rozwojowy 5 „Program rozwoju kompetencji naukowych i dydaktycznych pracowników”,
- Program rozwojowy 6 „Program badań naukowych”,
- Program rozwojowy 7 „Program doskonalenia procesu zarządzania”.

PROGRAM ROZWOJOWY 1. „Program rozwoju infrastruktury dydaktycznej”

A. OPIS PROGRAMU:

Program rozwojowy „Program rozwoju infrastruktury dydaktycznej” powstał w celu optymalnego dostosowania posiadanej infrastruktury technicznej (sprzęt, sale) do potrzeb wynikających z realizowanego procesu dydaktycznego. W ramach programu realizowane będą przedsięwzięcia związane z:

- rozbudową budynków dydaktycznych,
- zakupem sprzętu dydaktycznego,
- optymalizacją technicznego wyposażenia dydaktycznego pod kątem ilościowym i jakościowym.

B. PRIORYTETY:

Program rozwojowy „Program rozwoju infrastruktury dydaktycznej” obejmuje następujące priorytety:

- **P.1.1. Podnoszenie jakości sal dydaktycznych oraz ich wyposażenia z uwzględnieniem aktualnych trendów technologicznych.**
- **P.1.2. Optymalizacja kosztowa w zakresie gospodarki majątkiem trwałym.**

C. CELE PROGRAMU

Program rozwojowy „Program rozwoju infrastruktury dydaktycznej” zapewnia osiągnięcie następujących celów taktycznych:

- **C.1.1. Infrastruktura techniczna utrzymywana jest na wysokim poziomie technicznym i zapewnia komfort realizacji procesu dydaktycznego.**
- **C.1.1.1. Od 2017 r. w 100% sal będących w dyspozycji WZ są rzutniki multimedialne.**
- **C.1.1.2. W trakcie trwania strategii 100% sal laboratoryjnych wyposażonych jest w urządzenia oraz infrastrukturę technologiczną zapewniające dostęp do najnowszych rozwiązań technicznych w zakresie danego laboratorium.**

- **C.1.1.3. Od 2017 r. Wydział zapewnia dostęp do systemu automatycznego oceniania (SAO).**
- **C.1.1.4. Do 2024 r. 100% sal ćwiczeniowych wyposażonych zostanie w nowoczesne rozwiązania multimedialne.**
- **C.1.1.5. Do 2024 r. 100% zajęć wykładowych prowadzonych jest w formie aktywnej.**
- **C.1.2. Koszty utrzymania infrastruktury technicznej są na optymalnym poziomie i nie zagrażają stabilności finansowej Wydziału.**
- **C.1.2.1. Udział wydatków na utrzymanie i rozwój infrastruktury w stosunku do wartości budżetu Wydziału nie przekracza średniej dla całej uczelni.**

Osiągnięcie celów analizowane będzie na poziomie celów szczegółowych, do których przypisano mierniki oraz założone ich wartości w poszczególnych latach realizacji strategii. Schemat ten przedstawia tabela poniżej.

Tabela 29. Założenia dotyczące mierników realizacji celów taktycznych programu „Program rozwoju infrastruktury dydaktycznej”.

Schemat pomiaru efektów programu na poziomie taktycznym											
C.1.1.1.	Miernik M.1.1.1.: Odsetek sal wyposażonych w rzutniki multimedialne (w%).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥80	≥90	100	100	100	100	100	100	100	100
C.1.1.2.	Miernik M.1.1.2.: Odsetek laboratoriów wyposażonych w najnowsze urządzenia i infrastrukturę techniczną (w%).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
C.1.1.3.	Miernik M.1.1.3.: Stopień wdrożenia SAO ⁶ (w%).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	P ⁷	P	W ⁸	W	W	W	W	W	W	W
C.1.1.4.	Miernik M.1.1.4.: Odsetek sal ćwiczeniowych wyposażonych w nowoczesne rozwiązania multimedialne (w %).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥15	≥30	≥50	≥60	≥70	≥80	≥90	100	100
C.1.1.5.	Miernik M.1.1.5.: Odsetek zajęć wykładowych prowadzonych w formie interaktywnej (w %).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥20	≥40	≥60	≥80	100	100	100	100	100
C.1.2.1.	Miernik M.1.2.2.: Odsetek wydatków na utrzymanie i rozwój infrastruktury w stosunku do wartości budżetu Wydziału (w %).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:										

⁶ SAO = system automatycznego oceniania.

⁷ P = w przygotowaniu.

⁸ W = wdrożony.

	Wart:	≤B	≤B	≤B	≤B	≤B	≤B	≤B	≤B	≤B	≤B
--	-------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Źródło: opracowanie własne.

Wymienione cele taktyczne wymagają rozwinięcia do celów rozwojowych realizowanych w ramach poszczególnych projektów rozwojowych.

D. ZASADY REALIZACJI

Program realizowany jest z uwzględnieniem następujących założeń organizacyjnych:

1. Kierownikiem programu jest osoba pełniąca funkcję Pełnomocnika Dziekana WZ ds. Inwestycji i Aparatury.
2. Kierownik programu ściśle współpracuje z Działem Inwestycji i Remontów oraz innymi jednostkami organizacyjnymi Politechniki Rzeszowskiej istotnymi z punktu widzenia procesu inwestycyjnego.

PROGRAM ROZWOJOWY 2. „Program umiędzynarodowienia”

A. OPIS PROGRAMU:

Program rozwojowy „Program umiędzynarodowienia” powstał w celu zwiększenia mobilności pracowników akademickich i studentów, zwiększenia udziału osób z zagranicy pracujących i studiujących na Wydziale Zarządzania. W ramach programu realizowane będą przedsięwzięcia związane z:

- rozwojem oferty stypendialnej dla pracowników zagranicznych,
- rozwojem oferty dydaktycznej dla studentów zagranicznych,
- zwiększeniem mobilności pracowników akademickich Wydziału,
- zwiększaniem mobilności studentów Wydziału.

B. PRIORYTETY:

Program rozwojowy „Program umiędzynarodowienia” obejmuje następujące priorytety:

- **P.2.1. Stworzenie warunków organizacyjnych, kulturowych i finansowych do stałej obecności zagranicznych pracowników akademickich na Wydziale Zarządzania.**
- **P.2.2. Rozwój oferty dydaktycznej dla studentów zagranicznych oraz zwiększenie ich udziału w ogólnej liczbie studentów.**
- **P.2.3. Zwiększenie mobilności pracowników akademickich Wydziału.**
- **P.2.4. Zwiększenie mobilności studentów Wydziału.**

C. CELE PROGRAMU

Program rozwojowy „Program umiędzynarodowienia” zapewnia osiągnięcie następujących celów taktycznych:

- **C.2.1. Na Wydziale realizowane są staże dla zagranicznych pracowników akademickich.**
- **C.2.1.1. Od 2016 r. w roku akademickim⁹ realizowane jest min. 6, a od 2020 r. min. 10 staży dla zagranicznych pracowników akademickich.**

⁹ Rok akademicki rozpoczęty w danym roku kalendarzowym.

- C.2.1.2. Od 2016 r. w roku akademickim przygotowuje się z afiliacją Wydziału Zarządzania publikacje o wartości min. 20 pkt., a od 2020 r. min. 60 pkt. w ramach staży zagranicznych pracowników naukowych.
- C.2.2. Udział studentów zagranicznych na Wydziale sukcesywnie wzrasta.
- C.2.2.1. W 2024 na wydziale studiuje min. 100 studentów zagranicznych.
- C.2.2.2. Do 2016 r. zbudowana zostanie kompleksowa oferta kształcenia w j. angielskim na min. dwóch specjalnościach na studiach I lub II stopnia a od 2019 na min. pięciu specjalnościach na studiach I lub II stopnia.
- C.2.3. Mobilność pracowników akademickich Wydziału sukcesywnie wzrasta.
- C.2.3.1. Od 2016 r. w roku akademickim min. 6 pracowników Wydziału a od 2020 r. min. 12 realizuje staże za granicą.
- C.2.3.2. Od 2016 r. w roku akademickim pracownicy Wydziału zarządzania przygotowują publikacje o wartości min. 30 pkt., a od 2020 r. o wartości min. 60 pkt. w wyniku staży za granicą.
- C.2.4. Mobilność studentów Wydziału sukcesywnie wzrasta.
- C.2.4.1. W 2024 r. min. 30 studentów kończących pełny cykl kształcenia (I i II stopień) uczestniczyła w jakiejś formie staży zagranicznego.
- C.2.4.2. Od 2020 r. 100% studentów objętych jest obowiązkowym kształceniem w zakresie j. angielskiego.

Osiągnięcie celów analizowane będzie na poziomie celów szczegółowych, do których przypisano mierniki oraz założone ich wartości w poszczególnych latach realizacji strategii. Schemat ten przedstawia ten przedstawia tabela poniżej.

Tabela 30. Założenia dotyczące mierników realizacji celów taktycznych programu „Program umiędzynarodowienia”.

Schemat pomiaru efektów programu na poziomie taktycznym											
C.2.1.1.	Miernik M.2.1.1.: Liczba staży dla zagranicznych pracowników akademickich (w os).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥6	≥6	≥6	≥6	≥10	≥10	≥10	≥10	≥10
C.2.1.2.	Miernik M.2.1.2.: Wartość punktów za publikacje naukowe dla Wydziału Zarządzania wypracowane rocznie w ramach staży zagranicznych pracowników naukowych (w pkt.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥20	≥20	≥20	≥20	≥60	≥60	≥60	≥60	≥60
C.2.2.1.	Miernik M.2.2.1.: Udział studentów zagranicznych w ogólnej liczbie studentów (w %).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥0	≥30	≥30	≥60	≥60	≥90	≥90	≥100	≥100
C.2.2.2.	Miernik M.2.2.2.: Liczba specjalności dla których przygotowano kompleksową ofertę w j. angielskim (w szt.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024

	Wart:	≥0	≥2	≥2	≥2	≥5	≥5	≥5	≥5	≥5	≥5
C.2.3.1.	Miernik M.2.3.1.: Liczba staży realizowanych przez pracowników Wydziału za granicą (w os).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥6	≥6	≥6	≥6	≥12	≥12	≥12	≥12	≥12
C.2.3.2.	Miernik M.2.3.2.: Liczba punktów za publikacje naukowe przygotowane przez pracowników Wydziału w wyniku staży za granicą (w pkt.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥30	≥30	≥30	≥30	≥60	≥60	≥60	≥60	≥60
C.2.4.1.	Miernik M.2.4.1.: Odsetek studentów uczestniczących w formie staży zagranicznego o czasie trwania min. 1 m-c (w %).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥15	≥15	≥20	≥20	≥20	≥20	≥25	≥25	≥30	≥30
C.2.4.2.	Miernik M.2.4.2.: Odsetek studentów objętych obowiązkowym kształceniem w zakresie j. angielskiego (w %).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥20	≥40	≥60	≥80	100	100	100	100	100

Źródło: opracowanie własne.

Wymienione cele taktyczne wymagają rozwinięcia do celów rozwojowych realizowanych w ramach poszczególnych projektów rozwojowych.

D. ZASADY REALIZACJI

Program realizowany jest z uwzględnieniem następujących założeń organizacyjnych:

1. Kierownikiem programu jest osoba pełniąca funkcję Pełnomocnika Dziekana WZ ds. kontaktów z zagranicą lub Prodziekana ds. Rozwoju.
2. Kierownik programu ściśle współpracuje z Pełnomocnikami Dziekana WZ ds. Wymiany Międzynarodowej Studentów – wchodzi oni w skład zespołu programu.
3. Kierownik programu ściśle współpracuje z Działem Międzynarodowej Współpracy Dydaktycznej i Naukowej Politechniki Rzeszowskiej.

PROGRAM ROZWOJOWY 3. „Program rozwoju oferty dydaktycznej”

A. OPIS PROGRAMU:

Program rozwojowy „Program rozwoju oferty dydaktycznej” powstał w celu zwiększenia pozycji konkurencyjnym na rynku docelowym w zakresie usług dydaktycznych. W ramach programu realizowane będą przedsięwzięcia związane z:

- dostosowywaniem oferty kształcenia do aktualnych trendów na rynku pracy,
- ciągłym podnoszeniem jakości kształcenia.

B. PRIORYTETY:

Program rozwojowy „Program rozwoju oferty dydaktycznej” obejmuje następujące priorytety:

- **P.3.1. Oferta dydaktyczna odpowiada aktualnym trendom na rynku pracy, a w szczególności zapotrzebowaniu na określone kompetencje.**
- **P.3.2. Jakość kształcenia utrzymywana jest na wysokim poziomie.**
- **P.3.3. Dywersyfikacja oferty dydaktycznej w przód i w tył.**

C. CELE PROGRAMU

Program rozwojowy „Program rozwoju oferty dydaktycznej” zapewnia osiągnięcie następujących celów taktycznych:

- **C.3.1. Wydział zapewnia kształcenie dostosowane do zapotrzebowania na określone kompetencje.**
- **C.3.1.1. Zarówno kierunki, specjalności jak i efekty kształcenia uzyskują każdego roku opinię Rady Biznesu w zakresie zgodności z wymaganiami rynku pracy na poziomie min. 80%.**
- **C.3.1.2. Od 2016 r. Wydział prowadzi min. 1 specjalność, a od 2020 r. min. 5 specjalności na kierunkach praktycznych na poziomie studiów I stopnia.**
- **C.3.1.3. Od 2016 r. Wydział prowadzi min. 2 specjalności, a od 2020 r. min. 4 specjalności we współpracy z klastrami, zjednoczeniami branżowymi lub innymi organizacjami pracodawców.**
- **C.3.1.4. Od 2016 Wydział prowadzi min. 2 specjalności, a od 2020 r. min. 4 specjalności w formule międzywydziałowej – we współpracy z min. jednym innym wydziałem Politechniki Rzeszowskiej.**

- **C.3.2. Kształcenie jest na wysokim poziomie.**
- **C.3.2.1. Średnia ocena pracowników Wydziału w zakresie jakości pracy dydaktycznej wynosi min. 4,2 (ocena studentów studiów stacjonarnych oraz niestacjonarnych I i II stopnia oraz studentów studiów podyplomowych).**
- **C.3.2.2. Ocena pracowników Wydziału nie spada poniżej 3,9 (ocena studentów studiów stacjonarnych oraz niestacjonarnych I i II stopnia oraz studentów studiów podyplomowych).**
- **C.3.2.3. Oceny programowe Państwowej Komisji Akredytacyjnej dla kierunków prowadzonych przez Wydział na poziomie min. pozytywnym.**
- **C.3.3. Zapewniona jest liczba godzin dydaktycznych na poziomie pozwalającym na utrzymanie stanu zatrudnienia z 2014 r.**
- **C.3.3.1. Łączna liczba godzin dydaktycznych do realizacji w roku akademickim jest nie niższa niż 30 tys.**
- **C.3.3.2. Liczba studentów studiów podyplomowych rośnie o min. 5% rocznie (w układzie roku akademickiego).**
- **C.3.4. Wydział dywersyfikuje ofertę dydaktyczną w przód i w tył.**
- **C.3.4.1. Wydział uruchamia od 2017 r. min. 2 profile akredytowane przez siebie na poziomie ponadgimnazjalnym a od 2021 r. min. 4 profile akredytowane.**
- **C.3.4.2. Wydział od 2016 r. ma uprawnienia do nadawania stopnia doktora w jednej dyscyplinie.**

Osiągnięcie celów analizowane będzie na poziomie celów szczegółowych, do których przypisano mierniki oraz założone ich wartości w poszczególnych latach realizacji strategii. Schemat ten przedstawia tabela poniżej.

Tabela 31. Założenia dotyczące mierników realizacji celów taktycznych programu „Program rozwoju oferty dydaktycznej”.

Schemat pomiaru efektów programu na poziomie taktycznym											
C.3.1.1.	Miernik M.3.1.1.: Liczba kierunków/specjalności, które uzyskały ocenę Rady Biznesu w zakresie zgodności z wymaganiami rynku pracy na poziomie niższym niż 80% (w szt.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C.3.1.2.	Miernik M.3.1.2.: Liczba specjalności na kierunkach praktycznych na poziomie studiów I stopnia (w szt.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥1	≥2	≥3	≥4	≥5	≥5	≥5	≥5	≥5
C.3.1.3.	Miernik M.3.1.3.: Liczba specjalności prowadzonych przy współpracy z organizacjami przedsiębiorstw lub instytucji (w szt.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024

	Wart:	≥0	≥2	≥2	≥2	≥2	≥4	≥4	≥4	≥4	≥4
C.3.1.4.	Miernik M.3.1.4.: Liczba specjalności prowadzonych w formule międzywydziałowej (w szt.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥2	≥2	≥2	≥2	≥4	≥4	≥4	≥4	≥4
C.3.2.1.	Miernik M.3.2.1.: Średnia ocena pracowników wydziału w zakresie jakości pracy dydaktycznej (w pkt.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥4,2	≥4,2	≥4,2	≥4,2	≥4,2	≥4,2	≥4,2	≥4,2	≥4,2	≥4,2
C.3.2.2.	Miernik M.3.2.2.: Minimalna dopuszczalna ocena pracowników Wydziału w zakresie jakości pracy dydaktycznej (w pkt.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥3,9	≥3,9	≥3,9	≥3,9	≥3,9	≥3,9	≥3,9	≥3,9	≥3,9	≥3,9
C.3.2.3.	Miernik M.3.2.3.: Ocena programowa Państwowej Komisji Akredytacyjnej dla kierunków prowadzonych przez Wydział (w pkt.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥P ¹⁰	≥P	≥P	≥P	≥P	≥P	≥P	≥P	≥P	≥P
C.3.3.1.	Miernik M.3.3.1.: Łączna liczba godzin dydaktycznych do realizacji w roku akademickim (w tys. godz.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥30	≥30	≥30	≥30	≥30	≥30	≥30	≥30	≥30	≥30
C.3.3.2.	Miernik M.3.3.2.: Przyrost liczby studentów studiów podyplomowych (w %).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥5	≥5	≥5	≥5	≥5	≥5	≥5	≥5	≥5	≥5
C.3.4.1.	Miernik M.3.4.1.: Liczba profili prowadzonych na poziomie ponadgimnazjalnym akredytowanych przez Wydział (w szt.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥0	≥2	≥2	≥2	≥2	≥4	≥4	≥4	≥4
C.3.4.2.	Miernik M.3.4.2.: Liczba dyscyplin, w których Wydział ma uprawnienia do nadawania stopnia doktora (w szt.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1

Źródło: opracowanie własne.

Wymienione cele taktyczne wymagają rozwinięcia do celów rozwojowych realizowanych w ramach poszczególnych projektów.

D. ZASADY REALIZACJI

Program realizowany jest z uwzględnieniem następujących założeń organizacyjnych:

¹⁰ P = ocena Państwowej Komisji Akredytacyjnej na poziomie „Pozytywny”.

1. Kierownikiem programu jest osoba pełniąca funkcję Pełnomocnika Dziekana WZ ds. Krajowych Ram Kwalifikacji.
2. Kierownik programu ściśle współpracuje z dziekanatami Wydziału Zarządzania, a wybrani pracownicy dziekanatów wchodzi w skład zespołu programu.
3. Kierownik programu ściśle współpracuje z Biurem ds. Jakości Kształcenia oraz z Działem Kształcenia Politechniki Rzeszowskiej.
4. Kierownik programu ściśle współpracuje z Radą Biznesu Wydziału Zarządzania.
5. Kierownik programu ściśle współpracuje z regionalnymi i lokalnymi instytucjami rynku pracy.

PROGRAM ROZWOJOWY 4. „Program rozwoju współpracy z gospodarką”

A. OPIS PROGRAMU:

Program rozwojowy „Program rozwoju współpracy z gospodarką” powstał w celu zapewnienia lepszego przepływu informacji o wymaganiach pracodawców w zakresie kierunków kształcenia oraz podejmowanych badań. W ramach programu realizowane będą przedsięwzięcia związane z:

- rozwojem współpracy z Radą Biznesu Wydziału Zarządzania,
- zwiększeniem ilości partnerskich podmiotów gospodarczych,
- zwiększeniem ilości przedsiębiorstw odpryskowych działających przy współpracy z Wydziałem Zarządzania,
- zwiększeniem wartości dochodów uzyskiwanych z tytułu komercjalizacji badań oraz innych usług realizowanych na rzecz gospodarki.

B. PRIORYTETY:

Program rozwojowy „Program rozwoju współpracy z gospodarką” obejmuje następujące priorytety:

- **P.4.1. Zwiększenie znaczenia Rady Biznesu Wydziału Zarządzania w kreowaniu kierunków kształcenia i badań naukowych.**
- **P.4.2. Zwiększenie zakresu współpracy z partnerskimi podmiotami gospodarczymi.**
- **P.4.3. Rozwój przedsiębiorczości akademickiej wokół Wydziału Zarządzania.**
- **P.4.4. Wzrost obrotów z tytułu realizacji usług na rzecz gospodarki oraz komercjalizacji badań.**
- **P.4.5. Rozwój staży w przedsiębiorstwach i instytucjach publicznych.**

C. CELE PROGRAMU

Program rozwojowy „Program rozwoju współpracy z gospodarką” zapewnia osiągnięcie następujących celów taktycznych:

- **C.4.1. Sukcesywnie wzrasta rola Rady Biznesu w kreowaniu kierunków kształcenia i badań naukowych.**

- C.4.1.1. Prowadzi się cykliczne konsultacje z Radą Biznesu w zakresie kreowania kierunków kształcenia oraz badań naukowych z częstotliwością min. 1 spotkanie/semestr.
- C.4.1.2. Od 2015 r. wdrożony jest system opiniowania kierunków kształcenia i badań naukowych przez Radę Biznesu.
- C.4.2. Wydział sukcesywnie rozszerza zakres współpracy partnerskiej z podmiotami gospodarczymi, organizacjami pracodawców oraz instytucjami publicznymi.
- C.4.2.1. Od 2018 r. Wydział dysponuje umowami partnerskimi ze wszystkimi klastrami w województwie podkarpackim, lubelskim, świętokrzyskim i małopolskim, które wpisują się w profil badawczy Wydziału.
- C.4.2.2. Od 2017 r. każda katedra lub zakład Wydziału współpracuje z min. 3 podmiotami partnerskimi istotnymi z punktu widzenia prowadzonych przez nią badań.
- C.4.3. Wydział wspiera pracowników akademickich oraz studentów w tworzeniu innowacyjnych firm odpryskowych.
- C.4.3.1. W 2024 r. wokół Wydziału funkcjonować będzie min. 4 spółki odpryskowe prowadzone przez pracowników akademickich.
- C.4.3.2. W 2024 r. wokół Wydziału funkcjonować będzie min. 10 spółek odpryskowych prowadzonych przez studentów i absolwentów Wydziału.
- C.4.4. Sukcesywnie rośnie udział dochodów uzyskiwanych przez Wydział z tytułu realizacji wyspecjalizowanych usług na rzecz gospodarki oraz komercjalizacji badań.
- C.4.4.1. W 2024 r. udział dochodów z tytułu komercjalizacji badań oraz realizacji wyspecjalizowanych usług¹¹ na rzecz gospodarki wynosi min. 1% dochodów ogółem.
- C.4.5. Rozwija się system staży pracowników akademickich w przedsiębiorstwach i pracowników przedsiębiorstw na Wydziale.
- C.4.5.1. Od 2016 r. min. 6 pracowników akademickich, a od 2020 r. min. 12 realizuje staże w podmiotach gospodarczych lub instytucjach publicznych.
- C.4.5.2. Od 2016 r. min 3 pracowników przedsiębiorstw lub instytucji publicznych, a od 2020 r. min. 6 realizują staże na Wydziale Zarządzania.

¹¹ Usługi consultingowe, ekspertyzy, wdrożenia, szkolenia.

Osiągnięcie celów analizowane będzie na poziomie celów szczegółowych, do których przypisano mierniki oraz założone ich wartości w poszczególnych latach realizacji strategii. Schemat ten przedstawia tabela poniżej.

Tabela 32. Założenia dotyczące mierników realizacji celów taktycznych programu „Program rozwoju współpracy z gospodarką”.

Schemat pomiaru efektów programu na poziomie taktycznym											
C.4.1.1.	Miernik M.4.1.1.: Liczba konsultacji z Radą Biznesu w zakresie kreowania kierunków kształcenia oraz badań naukowych w semestrze (w szt.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1
C.4.1.2.	Miernik M.4.1.2.: Stan wdrożenia systemu oceny kierunków kształcenia i badań naukowych przez Radę Biznesu (w stanach wdrożenia systemu).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	W ¹²	W	W	W	W	W	W	W	W	W
C.4.2.1.	Miernik M.4.2.1.: Odsetek klastrów w województwach Polski południowo-wschodniej, wpisujących się w profil badawczy Wydziału, z którymi podpisano porozumienie o współpracy (w %).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	>0	20	50	100	100	100	100	100	100	100
C.4.2.2.	Miernik M.4.2.2.: Minimalna liczba podmiotów partnerskich, z którymi współpracuje każda katedra lub zakład Wydziału (w szt.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥0	≥3	≥3	≥3	≥3	≥3	≥3	≥3	≥3
C.4.3.1.	Miernik M.4.3.1.: Liczba spółek odpryskowych prowadzonych przez pracowników akademickich Wydziału (w szt.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥0	≥1	≥1	≥2	≥2	≥3	≥3	≥4	≥4
C.4.3.2.	Miernik M.4.3.2.: Liczba spółek odpryskowych prowadzonych przez pracowników akademickich Wydziału (w szt.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥1	≥2	≥3	≥5	≥6	≥7	≥8	≥9	≥10
C.4.4.1.	Miernik M.4.4.1.: Udział dochodów z tytułu komercjalizacji badań oraz realizacji wyspecjalizowanych usług na rzecz gospodarki (w %).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥0	≥0,1	≥0,2	≥0,4	≥0,5	≥0,7	≥0,8	≥1	≥1
C.4.5.1.	Miernik M.4.5.1.: Liczba staży realizowanych przez pracowników akademickich w podmiotach gospodarczych lub instytucjach publicznych (w os.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥6	≥6	≥6	≥6	≥12	≥12	≥12	≥12	≥12
C.4.5.2.	Miernik M.4.5.2.: Liczba staży realizowanych przez pracowników przedsiębiorstw lub instytucji na Wydziale (w os.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥3	≥3	≥3	≥3	≥6	≥6	≥6	≥6	≥6

¹² W=wdrożony.

Źródło: opracowanie własne.

Wymienione cele taktyczne wymagają rozwinięcia do celów rozwojowych realizowanych w ramach poszczególnych projektów.

D. ZASADY REALIZACJI

Program realizowany jest z uwzględnieniem następujących założeń organizacyjnych:

1. Kierownikiem programu jest osoba pełniąca funkcję Pełnomocnika Dziekana WZ ds. Projektów Rozwojowych i Komercjalizacji Badań.
2. Kierownik programu ściśle współpracuje z wszystkimi katedrami i zakładami Wydziału, a ich przedstawiciele wchodzi do zespołu programu.
3. Kierownik programu ściśle współpracuje z opiekunami laboratoriów, którzy wchodzi do zespołu programu.
4. Kierownik programu ściśle współpracuje z Centrum Innowacji i Transferu Technologii Politechniki Rzeszowskiej.
5. Kierownik programu ściśle współpracuje z Radą Biznesu Wydziału Zarządzania.
6. Kierownik programu ściśle współpracuje z regionalnymi i lokalnymi instytucjami wspierającymi rozwój innowacji i transferu wiedzy.

PROGRAM ROZWOJOWY 5. „Program rozwoju kompetencji naukowych i dydaktycznych pracowników”

A. OPIS PROGRAMU:

Program rozwojowy „Program rozwoju kompetencji naukowych i dydaktycznych pracowników” powstał w celu zwiększenia potencjału kadrowego, poprawy struktury pracowników pod kątem tytułów naukowych oraz zapewnienia kompetencji niezbędnych z punktu widzenia nowych wyzwań, a w szczególności umiędzynarodowienia środowiska akademickiego oraz wzrostu znaczenia współpracy z biznesem. W ramach programu realizowane będą przedsięwzięcia związane z:

- podnoszeniem kompetencji językowych w zakresie j. angielskiego,
- poprawą struktury kadry pod względem stopni naukowych.

B. PRIORYTETY:

Program rozwojowy „Program rozwoju kompetencji naukowych i dydaktycznych pracowników” obejmuje następujące priorytety:

- **P.5.1. Podnoszenie kompetencji językowych.**
- **P.5.2. Poprawa struktury kadry akademickiej pod względem stopni naukowych.**

C. CELE PROGRAMU

Program rozwojowy „Program rozwoju kompetencji naukowych i dydaktycznych pracowników” zapewnia osiągnięcie następujących celów taktycznych:

- **C.5.1. Stopniowo zwiększają się kompetencje językowe pracowników akademickich Wydziału.**
- **C.5.1.1. W 2024 r. min. 30% pracowników akademickich Wydziału dysponuje certyfikatem min. Business English Certificate Preliminary lub równoważnym.**
- **C.5.1.2. Od 2015 r. uruchomiony jest system monitorowania kompetencji językowych kadry akademickiej w zakresie j. angielskiego.**

- **C.5.1.3. Od 2016 r. WZ dysponuje kadrami akademickimi zapewniającą w 100% możliwość prowadzenia modułów w j. angielskim na dwóch specjalnościach a od 2018 r. na pięciu specjalnościach.**
- **C.5.2. Stopniowo poprawia się struktura kadry akademickiej pod względem stopni naukowych.**
- **C.5.2.1. W 2024 r. na Wydziale pracuje min. 10 profesorów.**
- **C.5.2.2. W 2024 r. na Wydziale pracuje min. 25 doktorów habilitowanych.**

Osiągnięcie celów analizowane będzie na poziomie celów szczegółowych, do których przypisano mierniki oraz założone ich wartości w poszczególnych latach realizacji strategii. Schemat ten przedstawia tabela poniżej.

Tabela 33. Założenia dotyczące mierników realizacji celów taktycznych programu „Program rozwoju kompetencji naukowych i dydaktycznych pracowników”.

Schemat pomiaru efektów programu na poziomie taktycznym											
C.5.1.1.	Miernik M.5.1.1.: Odsetek pracowników akademickich Wydziału dysponujących certyfikatem BEC Preliminary lub równoważnym (w %).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥2	≥4	≥7	≥10	≥14	≥18	≥22	≥26	≥30
C.5.1.2.	Miernik M.5.1.2.: Stan monitoringu kompetencji językowych w zakresie j. angielskiego (w stanach wdrożenia).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	W ¹³	W	W	W	W	W	W	W	W	W
C.5.1.3.	Miernik M.5.1.2.: Liczba specjalności na których zapewniona jest 100% obsada pracowników mogących prowadzić zajęcia w j. angielskim (w %).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥2	≥2	≥5	≥5	≥5	≥5	≥5	≥5	≥5
C.5.2.1.	Miernik M.5.2.1.: Liczba pracowników z tytułem profesora (w os.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥9	≥9	≥10	≥10	≥10	≥10	≥10	≥10	≥10	≥10
C.5.2.2.	Miernik M.5.2.2.: Liczba pracowników z tytułem doktora habilitowanego (w os.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥9	≥10	≥11	≥13	≥15	≥17	≥19	≥21	≥23	≥25

Źródło: opracowanie własne.

Wymienione cele taktyczne wymagają rozwinięcia do celów rozwojowych realizowanych w ramach poszczególnych projektów.

D. ZASADY REALIZACJI

¹³ W = system wdrożony.

Program realizowany jest z uwzględnieniem następujących założeń organizacyjnych:

1. Kierownikiem programu jest osoba pełniąca funkcję Prodziekana ds. Rozwoju.
2. Kierownik programu ściśle współpracuje z katedrami i zakładami Wydziału.
3. Kierownik programu ściśle współpracuje z Pełnomocnikami Dziekana WZ ds. Wymiany Międzynarodowej Studentów, którzy wchodzi w skład zespołu programu.
4. Kierownik programu ściśle współpracuje z Biurem ds. Jakości Kształcenia oraz Działem Kształcenia Politechniki Rzeszowskiej.

PROGRAM ROZWOJOWY 6. „Program badań naukowych”

A. OPIS PROGRAMU:

Program rozwojowy „Program badań naukowych” powstał w celu zwiększenia efektywności prac badawczych realizowanych w ramach Wydziału oraz związku uzyskiwanych efektów z potrzebami gospodarki. W ramach programu realizowane będą przedsięwzięcia związane z:

- podnoszeniem efektywności badań naukowych,
- wspieraniem przez badania naukowe procesów umiędzynarodowienia oraz powiązania z gospodarką.

B. PRIORYTETY:

Program rozwojowy „Program badań naukowych” obejmuje następujące priorytety:

- **P.6.1. Efektywność badań naukowych.**
- **P.6.2. Umiędzynarodowienie badań naukowych oraz ich efektów.**
- **P.6.3. Powiązanie badań naukowych z potrzebami gospodarki.**

C. CELE PROGRAMU

Program rozwojowy „Program badań naukowych” zapewnia osiągnięcie następujących celów taktycznych:

- **C.6.1. Sukcesywnie zwiększa się efektywność prowadzonych prac badawczych**
- **C.6.1.1. Średnia liczba punktów z tytułu publikacji naukowych wypracowanych przez pracowników naukowych i naukowo-dydaktycznych w ramach działań finansowanych z DS w roku akademickim wynosi 24.**
- **C.6.1.2. 100% pracowników naukowych i naukowo-dydaktycznych uzyskuje dorobek z tytułu publikacji naukowych na poziomie wyższym niż 12 pkt. w roku akademickim.**
- **C.6.1.3. Liczba punktów z tytułu publikacji naukowych wzrasta rok do roku w tempie min. 3%.**
- **C.6.1.4. Średni koszt wypracowania w każdej katedrze lub zakładzie 1 pkt. z tytułu publikacji naukowych nie przekracza 150 zł.**

- C.6.1.5. Każda katedra lub zakład zapewnia od 2016 r. wypracowanie min. 0,1 pkt., a od 2020 r. min. 0,5 pkt. z publikacji naukowych finansowanych ze źródeł zewnętrznych na każdy punkt wypracowany w ramach DS.
- C.6.1.6. Każda katedra lub zakład zapewnia od 2016 r. min. 10%, a od 2020 r. min. 20% finansowania dodatkowego badań ze źródeł zewnętrznych w stosunku do wartości przyznanego na dany rok akademicki budżetu DS.
- C.6.1.7. Od 2016 r. każda katedra lub zakład składa min. 1 projekt w roku akademickim ukierunkowany na pozyskanie finansowania badań ze źródeł zewnętrznych (NCN, NCBiR, HORYZONT 2020, inne źródła).
- C.6.1.8. Od 2016 r. w każdej katedrze lub zakładzie powstaje min. 1 publikacja, a od 2020 r. min. 2 publikacje publikowane w czasopiśmie z listy A Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ciągu roku akademickiego.
- C.6.1.9. Od 2017 r. Wydział realizuje min. 3 cykliczne konferencje o zasięgu krajowym.
- C.6.1.10. Od 2018 r. Wydział uzyskuje kategorię naukową A.
- C.6.2. Sukcesywnie zwiększa się umiędzynarodowienie badań naukowych.
- C.6.2.1. Od 2018 r. prowadzi się w roku akademickim min. 1, a od 2020 r. min. 2 projekty badawcze z udziałem partnerów międzynarodowych oraz wiodących uczelni krajowych.
- C.6.2.2. Od 2016 r. min. 5%, a od 2020 r. min. 10% publikacji naukowych Wydziału publikuje się w j. angielskim.
- C.6.2.3. Od 2015 r. uruchomiony zostaje program upowszechniania dorobku naukowego pracowników Wydziału.
- C.6.3. Sukcesywnie wzrasta kooperacja naukowo-badawcza z podmiotami gospodarki (przedsiębiorstwami, organizacjami pozarządowymi, instytucjami publicznymi).
- C.6.3.1. Od 2017 r. prowadzi się min. 2, a od 2021 r. min. 4 projekty badawcze z udziałem podmiotów gospodarki.
- C.6.3.2. Od 2017 r. min. 10%, a od 2020 r. min. 30% publikacji powstaje w powiązaniu z badaniami prowadzonymi przy współpracy z podmiotami gospodarki.
- C.6.3.3. Od 2015 r. wprowadza się system oceny potencjału komercjalizacyjnego wyników badań naukowych.
- C.6.3.4. Od 2020 r. min. 1 efekt prac badawczych prowadzonych na Wydziale w roku akademickim, znajduje zastosowanie w praktyce gospodarczej.

Osiągnięcie celów analizowane będzie na poziomie celów szczegółowych, do których przypisano mierniki oraz założone ich wartości w poszczególnych latach realizacji strategii. Schemat ten przedstawia ten przedstawia tabela poniżej.

Tabela 34. Założenia dotyczące mierników realizacji celów taktycznych programu „Program badań naukowych”.

Schemat pomiaru efektów programu na poziomie taktycznym											
C.6.1.1.	Miernik M.6.1.1.: Średnia liczba punktów wypracowanych przez pracownika w ramach działań DS. w roku akademickim (w pkt.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥24	≥24	≥24	≥24	≥24	≥24	≥24	≥24	≥24	≥24
C.6.1.2.	Miernik M.6.1.2.: Liczba pracowników naukowych i naukowo-dydaktycznych, którzy uzyskują dorobek na poziomie poniżej 12 pkt. w roku akademickim (w os.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C.6.1.3.	Miernik M.6.1.3.: Tempo przyrostu liczby punktów z tytułu publikacji naukowych (w %).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥3	≥3	≥3	≥3	≥3	≥3	≥3	≥3	≥3	≥3
C.6.1.4.	Miernik M.6.1.4.: Średni koszt wypracowania w katedrze lub zakładzie 1 pkt. z tytułu publikacji naukowych (w zł).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≤150	≤150	≤150	≤150	≤150	≤150	≤150	≤150	≤150	≤150
C.6.1.5.	Miernik M.6.1.5.: Liczba punktów wypracowanych dodatkowo w katedrze lub zakładzie w przeliczeniu na każdy punkt wypracowany w ramach DS (w pkt.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥0,1	≥0,1	≥0,1	≥0,1	≥0,5	≥0,5	≥0,5	≥0,5	≥0,5
C.6.1.6.	Miernik M.6.1.6.: Odsetek dodatkowego finansowania badań ze źródeł zewnętrznych zapewnionego w każdej katedrze lub zakładzie w stosunku do budżetu DS (w %).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥10	≥10	≥10	≥10	≥20	≥20	≥20	≥20	≥20
C.6.1.7.	Miernik M.6.1.7.: Liczba projektów badawczych składanych w roku akademickim do zewnętrznych źródeł finansowania przez każdą katedrę lub zakład (w szt.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1
C.6.1.8.	Miernik M.6.1.8.: Liczba publikacji opublikowanych w czasopiśmie z listy A MNiSW w ciągu roku akademickiego przez katedrę lub zakład (w szt.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥1	≥1	≥1	≥1	≥2	≥2	≥2	≥2	≥2
C.6.1.9.	Miernik M.6.1.9.: Liczba konferencji ogólnokrajowych cyklicznie organizowanych przez Wydział (w szt.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥1	≥3	≥3	≥3	≥3	≥3	≥3	≥3	≥3
C.6.1.10.	Miernik M.6.1.9.: Kategoria naukowa (w stopniach kategorii naukowych).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥B ¹⁴	≥B	≥B	A ¹⁵	A	A	A	A	A	A

¹⁴ B = kategoria naukowa B.

¹⁵ A = kategoria naukowa A.

C.6.2.1.	Miernik M.6.2.1.: Liczba projektów badawczych prowadzonych w roku akademickim z udziałem partnerów międzynarodowych oraz wiodących uczelni krajowych (w szt.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥1	≥1	≥1	≥1	≥2	≥2	≥2	≥2	≥2
C.6.2.2.	Miernik M.6.2.2.: Odsetek publikacji, publikowanych w j. angielskim (w %).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥5	≥5	≥5	≥5	≥10	≥10	≥10	≥10	≥10
C.6.2.3.	Miernik M.6.2.3.: Stan uruchomienia systemu upowszechniania dorobku naukowego pracowników Wydziału (w stanach wdrożenia).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	W ¹⁶	W	W	W	W	W	W	W	W	W
C.6.3.1.	Miernik M.6.3.1.: Liczba projektów badawczych prowadzonych z udziałem podmiotów gospodarki (w szt.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥0	≥2	≥2	≥2	≥2	≥4	≥4	≥4	≥4
C.6.3.2.	Miernik M.6.3.2.: Odsetek publikacji, które powstały w powiązaniu z badaniami prowadzonymi przy współpracy z podmiotami gospodarki (w %).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥0	≥10	≥10	≥10	≥10	≥30	≥30	≥30	≥30
C.6.3.3.	Miernik M.6.3.3.: Stan systemu oceny potencjału komercyjacyjnego wyników badań naukowych (w stopniach wdrożenia).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	W ¹⁷	W	W	W	W	W	W	W	W	W
C.6.3.4.	Miernik M.6.3.4.: Liczba komercjalizacji prac badawczych (w szt.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥0	≥0	≥0	≥0	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1

Źródło: opracowanie własne.

Wymienione cele taktyczne wymagają rozwinięcia do celów rozwojowych realizowanych w ramach poszczególnych projektów.

D. ZASADY REALIZACJI

Program realizowany jest z uwzględnieniem następujących założeń organizacyjnych:

1. Kierownikiem programu jest osoba pełniąca funkcję Prodziekana ds. Rozwoju.
2. Kierownik programu ściśle współpracuje z katedrami i zakładami Wydziału, a ich przedstawiciele wschodzą w skład zespołu programu.
3. Kierownik programu ściśle współpracuje z Biurem Badań Naukowych, Biurem Programów Europejskich, Działem Rozwoju Kadry Naukowej, Centrum Innowacji i Transferu Technologii Politechniki Rzeszowskiej.

¹⁶ W = program wdrożony.

¹⁷ W = system wdrożony.

4. Kierownik programu ściśle współpracuje z Radą Biznesu Wydziału Zarządzania.

PROGRAM ROZWOJOWY 7. „Program doskonalenia procesu zarządzania”

A. OPIS PROGRAMU:

Program rozwojowy „Program doskonalenia procesu zarządzania” powstał w celu podnoszenia jakości, a zatem efektywności i skuteczności mechanizmów zarządzania rozwojem Wydziału, w tym w zakresie zapewnienia systemu kontroli zarządczej. W ramach programu realizowane będą przedsięwzięcia związane z:

- reorganizacją wydziału,
- motywowaniem pracowników,
- doskonaleniem sprawności zarządzania.

B. PRIORYTETY:

Program rozwojowy „Program doskonalenia procesu zarządzania” obejmuje następujące priorytety:

- **P.1.1. Doskonalenie struktury organizacyjnej.**
- **P.1.2. Doskonalenie systemu motywowania.**
- **P.1.3. Doskonalenie sprawności zarządzania.**

C. CELE PROGRAMU

Program rozwojowy „Program doskonalenia procesu zarządzania” zapewnia osiągnięcie następujących celów taktycznych:

- **C.7.1. Wydział dysponuje strukturą zapewniającą sprawną realizację przedsięwzięć.**
- **C.7.1.1. Od 2017 r. Wydział zorganizowany jest w układzie macierzowym.**
- **C.7.2. Wydział stosuje skuteczny i efektywny system motywowania.**
- **C.7.2.1. Od 2016 r. Wydział stosuje system motywacyjny oparty na kontraktach o cele.**
- **C.7.3. Wydział ciągle doskonali mechanizmy zarządzania.**
- **C.7.3.1. W trakcie trwania Strategii Wydział podejmuje działania dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy zapewniając przestrzeganie standardów kontroli zarządczej.**

- **C.7.3.2. Działalność Wydziału jest prowadzona na podstawie planu rzeczowo-finansowego Wydziału z zachowaniem zasady równoważenia dochodów i wydatków.**
- **C.7.3.3. Wydział uzyskuje ocenę instytucjonalną Polskiej Komisji Akredytacyjnej na poziomie min. pozytywnym.**
- **C.7.3.4. Do 2017 r. wdrożone jest oprogramowanie wspomagające zarządzanie pracą i zadaniami.**

Osiągnięcie celów analizowane będzie na poziomie celów szczegółowych, do których przypisano mierniki oraz założone ich wartości w poszczególnych latach realizacji strategii. Schemat ten przedstawia tabela poniżej.

Tabela 35. Założenia dotyczące mierników realizacji celów taktycznych programu „Program doskonalenia procesu zarządzania”.

Schemat pomiaru efektów programu na poziomie taktycznym											
C.7.1.1.	Miernik M.7.1.2.: Stan wdrożenia struktury macierzowej (w stanie wdrożenia).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	p ¹⁸	P	W ¹⁹	W	W	W	W	W	W	W
C.7.2.1.	Miernik M.7.2.1.: Stan wdrożenia systemu motywacyjnego opartego na kontraktach o cele (w stanie wdrożenia).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	p ²⁰	W ²¹	W	W	W	W	W	W	W	W
C.7.3.1.	Miernik M.7.3.1.: Stopień spełnienia standardów systemu kontroli zarządczej (w %) ²² .										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥75	≥75	≥75	≥75	≥75	≥75	≥75	≥75	≥75	≥75
C.7.3.2.	Miernik M.7.3.2.: Wartość straty w stosunku do uzyskiwanych dochodów (w %).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C.7.3.3.	Miernik M.7.3.3.: Ocena instytucjonalna Polskiej Komisji Akredytacyjnej (w stopniach oceny).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥P ²³	≥P	≥P	≥P	≥P	≥P	≥P	≥P	≥P	≥P
C.7.3.4.	Miernik M.7.3.4.: Poziom wdrożenia oprogramowania wspomagającego zarządzanie pracą i zadaniami (w stopniach wdrożenia).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024

¹⁸ P = struktura macierzowa w przygotowaniu

¹⁹ W = struktura macierzowa wdrożona.

²⁰ P = system kontraktów o cele w przygotowaniu.

²¹ W = system kontraktów o cele wdrożony.

²² Mierzony podczas samooceny w zakresie stopnia zapewnienia standardów kontroli zarządczej.

²³ P = ocena pozytywna.

	Wart:	p ²⁴	P	W ²⁵	W	W	W	W	W	W	W
--	-------	-----------------	---	-----------------	---	---	---	---	---	---	---

Źródło: opracowanie własne.

Wymienione cele taktyczne wymagają rozwinięcia do celów rozwojowych realizowanych w ramach poszczególnych projektów.

D. ZASADY REALIZACJI

Program realizowany jest z uwzględnieniem następujących założeń organizacyjnych:

1. Kierownikiem programu jest osoba pełniąca funkcję Dziekana Wydziału.
2. Kierownik programu ściśle współpracuje z kierownikami katedr i zakładów Wydziału.
3. Kierownik programu ściśle współpracuje z Audytorem Wewnętrznym Politechniki Rzeszowskiej.

²⁴ P = przygotowanie do wdrożenia oprogramowania.

²⁵ W = oprogramowanie wdrożone.

ZAŁĄCZNIKI

ZAŁĄCZNIK 1. RAPORT Z CONTROLLINGU TAKTYCZNEGO

Raport z controllingu taktycznego projektu służy do monitorowania, oceny i korygowania postępu realizacji programu w ramach danego roku budżetowego. Daje możliwość monitorowania projektów planowanych i realizowanych w ramach danego programu. Zasady wykorzystania dokumentu określono w części dotyczącej controllingu taktycznego.

Tabela 36. Schemat raportu z controllingu taktycznego.

Program rozwojowy 1 „Program rozwoju infrastruktury dydaktycznej”
C.1.1.1. Od 2017 r. 100% sal będących w dyspozycji WZ są rzutniki multimedialne.
Podjęte działania:
. , . .
C.1.1.2. W trakcie trwania strategii 100% sal laboratoryjnych wyposażonych jest w urządzenia oraz infrastrukturę technologiczną zapewniające dostęp do najnowszych rozwiązań technicznych w zakresie danego laboratorium.
Podjęte działania:
. , . .
C.1.1.3. Od 2017 r. Wydział zapewnia dostęp do systemu automatycznego oceniania (SAO).
Podjęte działania:
. , . .
C.1.1.4. Do 2024 r. 100% sal ćwiczeniowych wyposażonych zostanie w nowoczesne rozwiązania multimedialne.
Podjęte działania:
. , . .
C.1.1.5. Do 2024 r. 100% zajęć wykładowych prowadzonych jest w formie jest w formie aktywnej.
Podjęte działania:
. , . .
C.1.2.1. Udział wydatków na utrzymanie i rozwój infrastruktury w stosunku do wartości budżetu Wydziału nie przekracza średniej dla całej uczelni.
Podjęte działania:
. , . .

Program rozwojowy 2 „Program umiędzynarodowienia”
C.2.1.1. Od 2016 r. w roku akademickim realizowane jest min. 6, a od 2020 r. min. 10 staży dla zagranicznych pracowników akademickich.
Podjęte działania:
· , · .
C.2.1.2. Od 2016 r. w roku akademickim przygotowuje się z afiliacją Wydziału Zarządzania publikacje o wartości min. 20 pkt., a od 2020 r. min. 60 pkt. w ramach staży zagranicznych pracowników naukowych.
Podjęte działania:
· , · .
C.2.2.1. W 2024 na wydziale studiuje min. 100 studentów zagranicznych.
Podjęte działania:
· , · .
C.2.2.2. Do 2016 r. zbudowana zostanie kompleksowa oferta kształcenia w j. angielskim na min. dwóch specjalnościach na studiach I lub II stopnia a od 2019 na min. pięciu specjalnościach na studiach I lub II stopnia.
Podjęte działania:
· , · .
C.2.3.1. Od 2016 r. w roku akademickim min. 6 pracowników Wydziału a od 2020 r. min. 12 realizuje staże za granicą.
Podjęte działania:
· , · .
C.2.3.2. Od 2016 r. w roku akademickim pracownicy Wydziału zarządzania przygotowują publikacje o wartości min. 30 pkt., a od 2020 r. o wartości min. 60 pkt. w wyniku staży za granicą.
Podjęte działania:
· , · .
C.2.4.1. W 2024 r. min. 30 studentów kończących pełny cykl kształcenia (I i II stopień) uczestniczyła w jakiejś formie stażu zagranicznego.
Podjęte działania:
· , · .
C.2.4.2. Od 2020 r. 100% studentów objętych jest obowiązkowym kształceniem w zakresie j. angielskiego.
Podjęte działania:
· , · .
Program rozwojowy 3 „Program rozwoju oferty dydaktycznej”

C.3.1.1. Zarówno kierunki, specjalności jak i efekty kształcenia uzyskują każdego roku ocenę Rady Biznesu w zakresie zgodności z wymaganiami rynku pracy na poziomie min. 80%.
Podjęte działania:
. , . .
C.3.1.2. Od 2016 r. Wydział prowadzi min. 1 specjalność, a od 2020 r. min. 5 specjalności na kierunkach praktycznych na poziomie studiów I stopnia.
Podjęte działania:
. , . .
C.3.1.3. Od 2016 r. Wydział prowadzi min. 2 specjalności, a od 2020 r. min. 4 specjalności we współpracy z klastrami, zjednoczeniami branżowymi lub innymi organizacjami pracodawców.
Podjęte działania:
. , . .
C.3.1.4. Od 2016 Wydział prowadzi min. 2 specjalności, a od 2020 r. min. 4 specjalności w formule międzywydziałowej – we współpracy z min. jednym innym wydziałem Politechniki Rzeszowskiej.
Podjęte działania:
. , . .
C.3.2.1. Średnia ocena pracowników Wydziału w zakresie jakości pracy dydaktycznej wynosi min. 4,2 (ocena studentów studiów stacjonarnych oraz niestacjonarnych I i II stopnia oraz studentów studiów podyplomowych).
Podjęte działania:
. , . .
C.3.2.2. Ocena pracowników Wydziału nie spada poniżej 3,9 (ocena studentów studiów stacjonarnych oraz niestacjonarnych I i II stopnia oraz studentów studiów podyplomowych).
Podjęte działania:
. , . .
C.3.2.3. Oceny programowe Państwowej Komisji Akredytacyjnej dla kierunków prowadzonych przez Wydział na poziomie min. pozytywnym.
Podjęte działania:
. , . .
C.3.3.1. Łączna liczba godzin dydaktycznych do realizacji w roku akademickim jest nie niższa niż 30 tys.
Podjęte działania:
. , . .
C.3.3.2. Liczba studentów studiów podyplomowych rośnie o min. 5% rocznie (w układzie roku akademickiego).
Podjęte działania:

· , · .
C.3.4.1. Wydział uruchamia od 2017 r. min. 2 profile akredytowane przez siebie na poziomie ponadgimnazjalnym dla min 100 uczniów a od 2021 r. min. 4 profile akredytowane dla min. 300 uczniów.
Podjęte działania:
· , · .
C.3.4.2. Wydział od 2016 r. ma uprawnienia do nadawania stopnia doktora w jednej dyscyplinie.
Podjęte działania:
· , · .
Program rozwojowy 4 „Program rozwoju współpracy z gospodarką”
C.4.1.1. Prowadzi się cykliczne konsultacje z Radą Biznesu w zakresie kreowania kierunków kształcenia oraz badań naukowych z częstotliwością min. 1 spotkanie/semestr.
Podjęte działania:
· , · .
C.4.1.2. Od 2015 r. wdrożony jest system oceny kierunków kształcenia i badań naukowych przez Radę Biznesu.
Podjęte działania:
· , · .
C.4.2.1. Od 2018 r. Wydział dysponuje umowami partnerskimi ze wszystkimi klastrami w województwie podkarpackim, lubelskim, świętokrzyskim i małopolskim, które wpisują się w profil badawczy Wydziału.
Podjęte działania:
· , · .
C.4.2.2. . Od 2017 r. każda katedra lub zakład Wydziału współpracuje z min. 3 podmiotami partnerskimi istotnymi z punktu widzenia prowadzonych przez nią badań.
Podjęte działania:
· , · .
C.4.3.1. W 2024 r. wokół Wydziału funkcjonować będzie min. 4 spółki odpryskowe prowadzone przez pracowników akademickich.
Podjęte działania:
· , · .
C.4.3.2. W 2024 r. wokół Wydziału funkcjonować będzie min. 10 spółek odpryskowych prowadzonych przez studentów i absolwentów Wydziału.
Podjęte działania:
· ,

· ·
C.4.4.1. W 2024 r. udział dochodów z tytułu komercjalizacji badań oraz realizacji wyspecjalizowanych usług na rzecz gospodarki wynosi min. 1% dochodów ogółem.
Podjęte działania:
· ·
C.4.5.1. Od 2016 r. min. 6 pracowników akademickich, a od 2020 r. min. 12 realizuje staże w podmiotach gospodarczych lub instytucjach publicznych.
Podjęte działania:
· ·
C.4.5.2. Od 2016 r. min 3 pracowników przedsiębiorstw lub instytucji publicznych, a od 2020 r. min. 6 realizują staże na Wydziale Zarządzania.
Podjęte działania:
· ·
Program rozwojowy 5 „Program rozwoju kompetencji naukowych i dydaktycznych pracowników”
C.5.1.1. W 2024 r. min. 30% pracowników akademickich Wydziału dysponuje certyfikatem min. Business English Certificate Preliminary lub równoważnym.
Podjęte działania:
· ·
C.5.1.2. Od 2015 r. uruchomiony jest system monitorowania kompetencji językowych kadry akademickiej w zakresie j. angielskiego.
Podjęte działania:
· ·
C.5.1.3. Od 2016 r. WZ dysponuje kadrą akademicką zapewniającą w 100% możliwość prowadzenia modułów w j. angielskim na dwóch specjalnościach a od 2018 r. na pięciu specjalnościach.
Podjęte działania:
· ·
C.5.2.1. W 2024 r. na Wydziale pracuje min. 10 profesorów.
Podjęte działania:
· ·
C.5.2.2. W 2024 r. na Wydziale pracuje min. 25 doktorów habilitowanych.
Podjęte działania:
· ·
Program rozwojowy 6 „Program badań naukowych”

C.6.1.1. Średnia liczba punktów z tytułu publikacji naukowych wypracowanych przez pracowników naukowych i naukowo-dydaktycznych w ramach działań finansowanych z DS w roku akademickim wynosi 24.
Podjęte działania:
. , . .
C.6.1.2. 100% pracowników naukowych i naukowo-dydaktycznych uzyskuje dorobek z tytułu publikacji naukowych na poziomie wyższym niż 12 pkt. w roku akademickim.
Podjęte działania:
. , . .
C.6.1.3. Liczba punktów z tytułu publikacji naukowych wzrasta rok do roku w tempie min. 3%.
Podjęte działania:
. , . .
C.6.1.4. Średni koszt wypracowania w każdej katedrze lub zakładzie 1 pkt. z tytułu publikacji naukowych nie przekracza 150 zł.
Podjęte działania:
. , . .
C.6.1.5. Każda katedra lub zakład zapewnia od 2016 r. wypracowanie min. 0,1 pkt., a od 2020 r. min. 0,5 pkt. z publikacji naukowych finansowanych ze źródeł zewnętrznych na każdy punkt wypracowany w ramach DS.
Podjęte działania:
. , . .
C.6.1.6. Każda katedra lub zakład zapewnia od 2016 r. min. 10%, a od 2020 r. min. 20% finansowania dodatkowego badań ze źródeł zewnętrznych w stosunku do wartości przyznanego na dany rok akademicki budżetu DS.
Podjęte działania:
. , . .
C.6.1.7. Od 2016 r. każda katedra lub zakład składa min. 1 projekt w roku akademickim ukierunkowany na pozyskanie finansowania badań ze źródeł zewnętrznych (NCN, NCBiR, HORYZONT 2020, inne źródła).
Podjęte działania:
. , . .
C.6.1.8. Od 2016 r. w każdej katedrze lub zakładzie powstaje min. 1 publikacja, a od 2020 r. min. 2 publikacje publikowane w czasopiśmie z listy A Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ciągu roku akademickiego.
Podjęte działania:
. , . .

C.6.1.9. Od 2017 r. Wydział realizuje min. 3 cykliczne konferencje o zasięgu krajowym.
Podjęte działania:
. , . .
C.6.1.10 Od 2018 r. Wydział uzyskuje kategorię naukową A.
Podjęte działania:
. , . .
C.6.2.1. Od 2018 r. prowadzi się w roku akademickim min. 1, a od 2020 r. min. 2 projekty badawcze z udziałem partnerów międzynarodowych oraz wiodących uczelni krajowych.
Podjęte działania:
. , . .
C.6.2.2. Od 2016 r. min. 5%, a od 2020 r. min. 10% publikacji naukowych Wydziału publikuje się w j. angielskim.
Podjęte działania:
. , . .
C.6.2.3. Od 2015 r. uruchomiony zostaje program upowszechniania dorobku naukowego pracowników Wydziału.
Podjęte działania:
. , . .
C.6.3.1. Od 2017 r. prowadzi się min. 2, a od 2020 r. min. 4 projekty badawcze z udziałem podmiotów gospodarki.
Podjęte działania:
. , . .
C.6.3.2. Od 2017 r. min. 10%, a od 2020 r. min. 30% publikacji powstaje w powiązaniu z badaniami prowadzonymi przy współpracy z podmiotami gospodarki.
Podjęte działania:
. , . .
C.6.3.3. Od 2015 r. wprowadza się system oceny potencjału komercjalizacyjnego wyników badań naukowych.
Podjęte działania:
. , . .
C.6.3.4. Od 2020 r. min. 1 efekt prac badawczych prowadzonych na Wydziale znajdują w roku akademickim zastosowanie w praktyce gospodarczej.
Podjęte działania:

· , · .
Program rozwojowy 7 „Program doskonalenia procesu zarządzania”
C.7.1.1. W trakcie trwania strategii Wydział dysponuje strukturą katedr i zakładów dopasowaną do kompetencji naukowych pracowników oraz specjalizacji dydaktycznej i badawczej.
Podjęte działania:
· , · .
C.7.1.2. Od 2017 r. Wydział zorganizowany jest w układzie macierzowym.
Podjęte działania:
· , · .
C.7.2.1. Od 2016 r. Wydział stosuje system motywacyjny oparty na kontraktach o cele.
Podjęte działania:
· , · .
C.7.3.1. W trakcie trwania Strategii Wydział podejmuje działania dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy zapewniając przestrzeganie standardów kontroli zarządczej.
Podjęte działania:
· , · .
C.7.3.2. Działalność Wydziału jest prowadzona na podstawie planu rzeczowo-finansowego Wydziału z zachowaniem zasady równowagi dochodów i wydatków.
Podjęte działania:
· , · .
C.7.3.3. Wydział uzyskuje ocenę instytucjonalną Polskiej Komisji Akredytacyjnej na poziomie min. pozytywnym.
Podjęte działania:
· , · .
C.7.3.4. Do 2017 r. wdrożone jest oprogramowanie wspomagające zarządzanie pracą i zadaniami.
Podjęte działania:
· , · .

Źródło: opracowanie własne.

ZAŁĄCZNIK 2. RAPORT Z CONTROLLINGU STRATEGICZNEGO

Raport z controllingu strategicznego jest podstawowym narzędziem oceny sytuacji Wydziałuna poziomie tzw. wskaźników kontekstowych (część I) oraz programów (część II). Raport przygotowuje się zgodnie z założeniami controllingu strategicznego. Przedstawiony poniżej schemat dokumentu służy także do przygotowania raportu z realizacji strategii, który zawiera wyłącznie informację o uzyskanych wartościach miernika.

Tabela 37. Schemat raportu z controllingu strategicznego (część I).

Schemat pomiaru efektów programu na poziomie taktycznym											
C.1.1.1.	Miernik M.1.1.1.: Odsetek sal wyposażonych w rzutniki multimedialne (w%).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥80	≥90	100	100	100	100	100	100	100	100
	Przyczyny nieosiągnięcia założeń										
	. , . .										
	Działania korygujące (jeśli wymagane)										
. , . .											
Inne uwagi											
. , . .											
C.1.1.2.	Miernik M.1.1.2.: Odsetek laboratoriów wyposażonych w najnowsze urządzenia i infrastrukturę techniczną (w%).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Przyczyny nieosiągnięcia założeń										
	. , . .										
	Działania korygujące (jeśli wymagane)										
. , . .											
Inne uwagi											
. , . .											
C.1.1.3.	Miernik M.1.1.3.: Stopień wdrożenia SAO (w%).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	P ²⁶	P	W ²⁷	W	W	W	W	W	W	W
	Przyczyny nieosiągnięcia założeń										
	. , . .										
	Działania korygujące (jeśli wymagane)										
. , . .											
Inne uwagi											

²⁶ P = wdrożony.

²⁷ W = wdrożony.

	<ul style="list-style-type: none"> · , · . 										
C.1.1.4.	Miernik M.1.1.4.: Odsetek sal ćwiczeniowych wyposażonych w nowoczesne rozwiązania multimedialne (w %).										
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Wart:	≥0	≥15	≥30	≥50	≥60	≥70	≥80	≥90	100	100	
Przyczyny nieosiągnięcia założeń											
<ul style="list-style-type: none"> · , · . 											
Działania korygujące (jeśli wymagane)											
<ul style="list-style-type: none"> · , · . 											
Inne uwagi											
<ul style="list-style-type: none"> · , · . 											
C.1.1.5.	Miernik M.1.1.5.: Odsetek zajęć wykładowych prowadzonych w formie interaktywnej (w %).										
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Wart:	≥0	≥20	≥40	≥60	≥80	100	100	100	100	100	
Przyczyny nieosiągnięcia założeń											
<ul style="list-style-type: none"> · , · . 											
Działania korygujące (jeśli wymagane)											
<ul style="list-style-type: none"> · , · . 											
Inne uwagi											
<ul style="list-style-type: none"> · , · . 											
C.1.2.1.	Miernik M.1.2.2.: Odsetek wydatków na utrzymanie i rozwój infrastruktury w stosunku do wartości budżetu Wydziału (w %).										
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Wart:	≤B	≤B	≤B	≤B	≤B	≤B	≤B	≤B	≤B	≤B	
Przyczyny nieosiągnięcia założeń											
<ul style="list-style-type: none"> · , · . 											
Działania korygujące (jeśli wymagane)											
<ul style="list-style-type: none"> · , · . 											
Inne uwagi											
<ul style="list-style-type: none"> · , · . 											
Schemat pomiaru efektów programu na poziomie taktycznym											
C.2.1.1.	Miernik M.2.1.1.: Liczba staży dla zagranicznych pracowników akademickich (w os).										
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Wart:	≥0	≥6	≥6	≥6	≥6	≥10	≥10	≥10	≥10	≥10	
Przyczyny nieosiągnięcia założeń											
<ul style="list-style-type: none"> · , · . 											

	Działania korygujące (jeśli wymagane)										
	. , . .										
	Inne uwagi										
	. , . .										
C.2.1.2.	Miernik M.2.1.2.: Wartość punktów za publikacje naukowe dla Wydziału Zarządzania wypracowane rocznie w ramach staży zagranicznych pracowników naukowych (w pkt.).										
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Wart:	≥0	≥20	≥20	≥20	≥20	≥60	≥60	≥60	≥60	≥60	
	Przyczyny nieosiągnięcia założeń										
	. , . .										
	Działania korygujące (jeśli wymagane)										
	. , . .										
	Inne uwagi										
	. , . .										
C.2.2.1.	Miernik M.2.2.1.: Udział studentów zagranicznych w ogólnej liczbie studentów (w %).										
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Wart:	≥0	≥0	≥30	≥30	≥60	≥60	≥90	≥90	≥100	≥100	
	Przyczyny nieosiągnięcia założeń										
	. , . .										
	Działania korygujące (jeśli wymagane)										
	. , . .										
	Inne uwagi										
	. , . .										
C.2.2.2.	Miernik M.2.2.2.: Liczba specjalności dla których przygotowano kompleksową ofertę w j. angielskim (w szt.).										
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Wart:	≥0	≥2	≥2	≥2	≥5	≥5	≥5	≥5	≥5	≥5	
	Przyczyny nieosiągnięcia założeń										
	. , . .										
	Działania korygujące (jeśli wymagane)										
	. , . .										
	Inne uwagi										
	. , . .										
C.2.3.1.	Miernik M.2.3.1.: Liczba staży realizowanych przez pracowników Wydziału za granicą (w os).										
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Wart:	≥0	≥6	≥6	≥6	≥6	≥12	≥12	≥12	≥12	≥12	

	Przyczyny nieosiągnięcia założeń										
	. , . .										
	Działania korygujące (jeśli wymagane)										
	. , . .										
	Inne uwagi										
	. , . .										
C.2.3.2.	Miernik M.2.3.2.: Liczba punktów za publikacje naukowe przygotowane przez pracowników Wydziału w wyniku staży za granicą (w pkt.).										
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Wart:	≥0	≥30	≥30	≥30	≥30	≥60	≥60	≥60	≥60	≥60	≥60
	Przyczyny nieosiągnięcia założeń										
	. , . .										
	Działania korygujące (jeśli wymagane)										
	. , . .										
	Inne uwagi										
	. , . .										
C.2.4.1.	Miernik M.2.4.1.: Odsetek studentów uczestniczących w formie stażu zagranicznego o czasie trwania min. 1 m-c (w %).										
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Wart:	≥15	≥15	≥20	≥20	≥20	≥20	≥25	≥25	≥30	≥30	
	Przyczyny nieosiągnięcia założeń										
	. , . .										
	Działania korygujące (jeśli wymagane)										
	. , . .										
	Inne uwagi										
	. , . .										
C.2.4.2.	Miernik M.2.4.2.: Odsetek studentów objętych obowiązkowym kształceniem w zakresie j. angielskiego (w %).										
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Wart:	≥0	≥20	≥40	≥60	≥80	100	100	100	100	100	
	Przyczyny nieosiągnięcia założeń										
	. , . .										
	Działania korygujące (jeśli wymagane)										
	. , . .										
	Inne uwagi										
	. , . .										

Schemat pomiaru efektów programu na poziomie taktycznym											
C.3.1.1.	Miernik M.3.1.1.: Liczba kierunków/specjalności, które uzyskały ocenę Rady Biznesu w zakresie zgodności z wymaganiami rynku pracy na poziomie niższym niż 80% (w szt.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Przyczyny nieosiągnięcia założeń										
	. , . .										
	Działania korygujące (jeśli wymagane)										
. , . .											
Inne uwagi											
. , . .											
C.3.1.2.	Miernik M.3.1.2.: Liczba specjalności na kierunkach praktycznych na poziomie studiów I stopnia (w szt.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥1	≥2	≥3	≥4	≥5	≥5	≥5	≥5	≥5
	Przyczyny nieosiągnięcia założeń										
	. , . .										
	Działania korygujące (jeśli wymagane)										
. , . .											
Inne uwagi											
. , . .											
C.3.1.3.	Miernik M.3.1.3.: Liczba specjalności prowadzonych przy współpracy z organizacjami przedsiębiorstw lub instytucji (w szt.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥2	≥2	≥2	≥2	≥4	≥4	≥4	≥4	≥4
	Przyczyny nieosiągnięcia założeń										
	. , . .										
	Działania korygujące (jeśli wymagane)										
. , . .											
Inne uwagi											
. , . .											
C.3.1.4.	Miernik M.3.1.4.: Liczba specjalności prowadzonych w formule międzywydziałowej (w szt.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥2	≥2	≥2	≥2	≥4	≥4	≥4	≥4	≥4
	Przyczyny nieosiągnięcia założeń										
	. , . .										
	Działania korygujące (jeśli wymagane)										
. , . .											

	Inne uwagi										
	. , . .										
C.3.2.1.											
	Miernik M.3.2.1.: Średnia ocena pracowników wydziału w zakresie jakości pracy dydaktycznej (w pkt.).										
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Wart:	≥4,2	≥4,2	≥4,2	≥4,2	≥4,2	≥4,2	≥4,2	≥4,2	≥4,2	≥4,2	
Przyczyny nieosiągnięcia założeń											
. , . .											
Działania korygujące (jeśli wymagane)											
. , . .											
Inne uwagi											
. , . .											
C.3.2.2.											
	Miernik M.3.2.2.: Minimalna dopuszczalna ocena pracowników Wydziału w zakresie jakości pracy dydaktycznej (w pkt.).										
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Wart:	≥3,9	≥3,9	≥3,9	≥3,9	≥3,9	≥3,9	≥3,9	≥3,9	≥3,9	≥3,9	
Przyczyny nieosiągnięcia założeń											
. , . .											
Działania korygujące (jeśli wymagane)											
. , . .											
Inne uwagi											
. , . .											
C.3.2.3.											
	Miernik M.3.2.3.: Ocena programowa Państwowej Komisji Akredytacyjnej dla kierunków prowadzonych przez Wydział (w pkt.).										
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Wart:	≥P ²⁸	≥P	≥P	≥P	≥P	≥P	≥P	≥P	≥P	≥P	
Przyczyny nieosiągnięcia założeń											
. , . .											
Działania korygujące (jeśli wymagane)											
. , . .											
Inne uwagi											
. , . .											
C.3.3.1.											
	Miernik M.3.3.1.: Łączna liczba godzin dydaktycznych do realizacji w roku akademickim (w tys. godz.).										
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Wart:	≥30	≥30	≥30	≥30	≥30	≥30	≥30	≥30	≥30	≥30	

²⁸ P = ocena Państwowej Komisji Akredytacyjnej na poziomie „Pozytywny”.

	Przyczyny nieosiągnięcia założeń										
	. , . .										
	Działania korygujące (jeśli wymagane)										
	. , . .										
	Inne uwagi										
	. , . .										
C.3.3.2.	Miernik M.3.3.2.: Przyrost liczby studentów studiów podyplomowych (w %).										
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Wart:	≥5	≥5	≥5	≥5	≥5	≥5	≥5	≥5	≥5	≥5	≥5
	Przyczyny nieosiągnięcia założeń										
	. , . .										
	Działania korygujące (jeśli wymagane)										
	. , . .										
	Inne uwagi										
	. , . .										
C.3.4.1.	Miernik M.3.4.1.: Liczba profili prowadzonych na poziomie ponadgimnazjalnym akredytowanych przez Wydział (w szt.).										
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Wart:	≥0	≥0	≥2	≥2	≥2	≥2	≥4	≥4	≥4	≥4	
	Przyczyny nieosiągnięcia założeń										
	. , . .										
	Działania korygujące (jeśli wymagane)										
	. , . .										
	Inne uwagi										
	. , . .										
C.3.4.2.	Miernik M.3.4.2.: Liczba dyscyplin, w których Wydział ma uprawnienia do nadawania stopnia doktora (w szt.).										
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Wart:	≥0	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	
	Przyczyny nieosiągnięcia założeń										
	. , . .										
	Działania korygujące (jeśli wymagane)										
	. , . .										
	Inne uwagi										
	. , . .										
Schemat pomiaru efektów programu na poziomie taktycznym											

C.4.1.1.	Miernik M.4.1.1.: Liczba konsultacji z Radą Biznesu w zakresie kreowania kierunków kształcenia oraz badań naukowych w semestrze (w szt.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1
	Przyczyny nieosiągnięcia założeń										
	. , . .										
	Działania korygujące (jeśli wymagane)										
. , . .											
Inne uwagi											
. , . .											
C.4.1.2.	Miernik M.4.1.2.: Stan wdrożenia systemu oceny kierunków kształcenia i badań naukowych przez Radę Biznesu (w stanach wdrożenia systemu).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	W ²⁹	W	W	W	W	W	W	W	W	W
	Przyczyny nieosiągnięcia założeń										
	. , . .										
	Działania korygujące (jeśli wymagane)										
. , . .											
Inne uwagi											
. , . .											
C.4.2.1.	Miernik M.4.2.1.: Odsetek klastrów w województwach Polski południowo-wschodniej, wpisujących się w profil badawczy Wydziału, z którymi podpisano porozumienie o współpracy (w %).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	>0	20	50	100	100	100	100	100	100	100
	Przyczyny nieosiągnięcia założeń										
	. , . .										
	Działania korygujące (jeśli wymagane)										
. , . .											
Inne uwagi											
. , . .											
C.4.2.2.	Miernik M.4.2.2.: Minimalna liczba podmiotów partnerskich, z którymi współpracuje każda katedra lub zakład Wydziału (w szt.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥0	≥3	≥3	≥3	≥3	≥3	≥3	≥3	≥3
	Przyczyny nieosiągnięcia założeń										
. , . .											

²⁹ W=wdrożony.

	Działania korygujące (jeśli wymagane)										
	. , . .										
	Inne uwagi										
	. , . .										
C.4.3.1.	Miernik M.4.3.1.: Liczba spółek odpryskowych prowadzonych przez pracowników akademickich Wydziału (w szt.).										
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Wart:	≥0	≥0	≥1	≥1	≥2	≥2	≥3	≥3	≥4	≥4	
	Przyczyny nieosiągnięcia założeń										
	. , . .										
	Działania korygujące (jeśli wymagane)										
	. , . .										
	Inne uwagi										
	. , . .										
C.4.3.2.	Miernik M.4.3.2.: Liczba spółek odpryskowych prowadzonych przez pracowników akademickich Wydziału (w szt.).										
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Wart:	≥0	≥1	≥2	≥3	≥5	≥6	≥7	≥8	≥9	≥10	
	Przyczyny nieosiągnięcia założeń										
	. , . .										
	Działania korygujące (jeśli wymagane)										
	. , . .										
	Inne uwagi										
	. , . .										
C.4.4.1.	Miernik M.4.4.1.: Udział dochodów z tytułu komercjalizacji badań oraz realizacji wyspecjalizowanych usług na rzecz gospodarki (w %).										
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Wart:	≥0	≥0	≥0,1	≥0,2	≥0,4	≥0,5	≥0,7	≥0,8	≥1	≥1	
	Przyczyny nieosiągnięcia założeń										
	. , . .										
	Działania korygujące (jeśli wymagane)										
	. , . .										
	Inne uwagi										
	. , . .										
C.4.5.1.	Miernik M.4.5.1.: Liczba staży realizowanych przez pracowników akademickich w podmiotach gospodarczych lub instytucjach publicznych (w os.).										

	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥6	≥6	≥6	≥6	≥12	≥12	≥12	≥12	≥12
Przyczyny nieosiągnięcia założeń											
. , . .											
Działania korygujące (jeśli wymagane)											
. , . .											
Inne uwagi											
. , . .											
C.4.5.2.	Miernik M.4.5.2.: Liczba staży realizowanych przez pracowników przedsiębiorstw lub instytucji na Wydziale (w os.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥3	≥3	≥3	≥3	≥6	≥6	≥6	≥6	≥6
Przyczyny nieosiągnięcia założeń											
. , . .											
Działania korygujące (jeśli wymagane)											
. , . .											
Inne uwagi											
. , . .											
Schemat pomiaru efektów programu na poziomie taktycznym											
C.5.1.1.	Miernik M.5.1.1.: Odsetek pracowników akademickich Wydziału dysponujących certyfikatem BEC Preliminary lub równoważnym (w %).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥2	≥4	≥7	≥10	≥14	≥18	≥22	≥26	≥30
Przyczyny nieosiągnięcia założeń											
. , . .											
Działania korygujące (jeśli wymagane)											
. , . .											
Inne uwagi											
. , . .											
C.5.1.2.	Miernik M.5.1.2.: Stan monitoringu kompetencji językowych w zakresie j. angielskiego (w stanach wdrożenia).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	W ³⁰	W	W	W	W	W	W	W	W	W
Przyczyny nieosiągnięcia założeń											
. , . .											
Działania korygujące (jeśli wymagane)											
. ,											

³⁰ W = system wdrożony.

	<p>· ,</p> <p>Inne uwagi</p> <p>· ,</p> <p>· ,</p>																																
C.5.1.3.	<p>Miernik M.5.1.2.: Liczba specjalności na których zapewniona jest 100% obsada pracowników mogących prowadzić zajęcia w j. angielskim (w %).</p> <table border="1"> <tr> <td>Rok:</td> <td>2015</td> <td>2016</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2020</td> <td>2021</td> <td>2022</td> <td>2023</td> <td>2024</td> </tr> <tr> <td>Wart:</td> <td>≥0</td> <td>≥2</td> <td>≥2</td> <td>≥5</td> <td>≥5</td> <td>≥5</td> <td>≥5</td> <td>≥5</td> <td>≥5</td> <td>≥5</td> </tr> </table> <p>Przyczyny nieosiągnięcia założeń</p> <p>· ,</p> <p>· ,</p> <p>Działania korygujące (jeśli wymagane)</p> <p>· ,</p> <p>· ,</p> <p>Inne uwagi</p> <p>· ,</p> <p>· ,</p>											Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Wart:	≥0	≥2	≥2	≥5	≥5	≥5	≥5	≥5	≥5	≥5
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024																							
Wart:	≥0	≥2	≥2	≥5	≥5	≥5	≥5	≥5	≥5	≥5																							
C.5.2.1.	<p>Miernik M.5.2.1.: Liczba pracowników z tytułem profesora (w os.).</p> <table border="1"> <tr> <td>Rok:</td> <td>2015</td> <td>2016</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2020</td> <td>2021</td> <td>2022</td> <td>2023</td> <td>2024</td> </tr> <tr> <td>Wart:</td> <td>≥9</td> <td>≥9</td> <td>≥10</td> <td>≥10</td> <td>≥10</td> <td>≥10</td> <td>≥10</td> <td>≥10</td> <td>≥10</td> <td>≥10</td> </tr> </table> <p>Przyczyny nieosiągnięcia założeń</p> <p>· ,</p> <p>· ,</p> <p>Działania korygujące (jeśli wymagane)</p> <p>· ,</p> <p>· ,</p> <p>Inne uwagi</p> <p>· ,</p> <p>· ,</p>											Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Wart:	≥9	≥9	≥10	≥10	≥10	≥10	≥10	≥10	≥10	≥10
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024																							
Wart:	≥9	≥9	≥10	≥10	≥10	≥10	≥10	≥10	≥10	≥10																							
C.5.2.2.	<p>Miernik M.5.2.2.: Liczba pracowników z tytułem doktora habilitowanego (w os.).</p> <table border="1"> <tr> <td>Rok:</td> <td>2015</td> <td>2016</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2020</td> <td>2021</td> <td>2022</td> <td>2023</td> <td>2024</td> </tr> <tr> <td>Wart:</td> <td>≥9</td> <td>≥10</td> <td>≥11</td> <td>≥13</td> <td>≥15</td> <td>≥17</td> <td>≥19</td> <td>≥21</td> <td>≥23</td> <td>≥25</td> </tr> </table> <p>Przyczyny nieosiągnięcia założeń</p> <p>· ,</p> <p>· ,</p> <p>Działania korygujące (jeśli wymagane)</p> <p>· ,</p> <p>· ,</p> <p>Inne uwagi</p> <p>· ,</p> <p>· ,</p>											Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Wart:	≥9	≥10	≥11	≥13	≥15	≥17	≥19	≥21	≥23	≥25
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024																							
Wart:	≥9	≥10	≥11	≥13	≥15	≥17	≥19	≥21	≥23	≥25																							
Schemat pomiaru efektów programu na poziomie taktycznym																																	
C.6.1.1.	<p>Miernik M.6.1.1.: Średnia liczba punktów wypracowanych przez pracownika w ramach działań DS. w roku akademickim (w pkt.).</p> <table border="1"> <tr> <td>Rok:</td> <td>2015</td> <td>2016</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2020</td> <td>2021</td> <td>2022</td> <td>2023</td> <td>2024</td> </tr> <tr> <td>Wart:</td> <td>≥24</td> <td>≥24</td> <td>≥24</td> <td>≥24</td> <td>≥24</td> <td>≥24</td> <td>≥24</td> <td>≥24</td> <td>≥24</td> <td>≥24</td> </tr> </table> <p>Przyczyny nieosiągnięcia założeń</p> <p>· ,</p> <p>· ,</p>											Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Wart:	≥24	≥24	≥24	≥24	≥24	≥24	≥24	≥24	≥24	≥24
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024																							
Wart:	≥24	≥24	≥24	≥24	≥24	≥24	≥24	≥24	≥24	≥24																							

	<p>· ,</p> <p>Działania korygujące (jeśli wymagane)</p> <p>· ,</p> <p>· ,</p> <p>Inne uwagi</p> <p>· ,</p> <p>· ,</p>																																
C.6.1.2.	<p>Miernik M.6.1.2.: Liczba pracowników naukowych i naukowo-dydaktycznych, którzy uzyskują dorobek na poziomie poniżej 12 pkt. w roku akademickim (w os.).</p> <table border="1"> <tr> <td>Rok:</td> <td>2015</td> <td>2016</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2020</td> <td>2021</td> <td>2022</td> <td>2023</td> <td>2024</td> </tr> <tr> <td>Wart:</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> </table> <p>Przyczyny nieosiągnięcia założeń</p> <p>· ,</p> <p>· ,</p> <p>Działania korygujące (jeśli wymagane)</p> <p>· ,</p> <p>· ,</p> <p>Inne uwagi</p> <p>· ,</p> <p>· ,</p>											Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Wart:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024																							
Wart:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																							
C.6.1.3.	<p>Miernik M.6.1.3.: Tempo przyrostu liczby punktów z tytułu publikacji naukowych (w %).</p> <table border="1"> <tr> <td>Rok:</td> <td>2015</td> <td>2016</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2020</td> <td>2021</td> <td>2022</td> <td>2023</td> <td>2024</td> </tr> <tr> <td>Wart:</td> <td>≥3</td> <td>≥3</td> <td>≥3</td> <td>≥3</td> <td>≥3</td> <td>≥3</td> <td>≥3</td> <td>≥3</td> <td>≥3</td> <td>≥3</td> </tr> </table> <p>Przyczyny nieosiągnięcia założeń</p> <p>· ,</p> <p>· ,</p> <p>Działania korygujące (jeśli wymagane)</p> <p>· ,</p> <p>· ,</p> <p>Inne uwagi</p> <p>· ,</p> <p>· ,</p>											Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Wart:	≥3	≥3	≥3	≥3	≥3	≥3	≥3	≥3	≥3	≥3
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024																							
Wart:	≥3	≥3	≥3	≥3	≥3	≥3	≥3	≥3	≥3	≥3																							
C.6.1.4.	<p>Miernik M.6.1.4.: Średni koszt wypracowania w katedrze lub zakładzie 1 pkt. z tytułu publikacji naukowych (w zł).</p> <table border="1"> <tr> <td>Rok:</td> <td>2015</td> <td>2016</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2020</td> <td>2021</td> <td>2022</td> <td>2023</td> <td>2024</td> </tr> <tr> <td>Wart:</td> <td>≤150</td> <td>≤150</td> <td>≤150</td> <td>≤150</td> <td>≤150</td> <td>≤150</td> <td>≤150</td> <td>≤150</td> <td>≤150</td> <td>≤150</td> </tr> </table> <p>Przyczyny nieosiągnięcia założeń</p> <p>· ,</p> <p>· ,</p> <p>Działania korygujące (jeśli wymagane)</p> <p>· ,</p> <p>· ,</p> <p>Inne uwagi</p> <p>· ,</p> <p>· ,</p>											Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Wart:	≤150	≤150	≤150	≤150	≤150	≤150	≤150	≤150	≤150	≤150
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024																							
Wart:	≤150	≤150	≤150	≤150	≤150	≤150	≤150	≤150	≤150	≤150																							
C.6.1.5.	<p>Miernik M.6.1.5.: Liczba punktów wypracowanych dodatkowo w katedrze lub zakładzie w przeliczeniu na każdy punkt wypracowany w ramach DS (w pkt.).</p> <table border="1"> <tr> <td>Rok:</td> <td>2015</td> <td>2016</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2020</td> <td>2021</td> <td>2022</td> <td>2023</td> <td>2024</td> </tr> <tr> <td>Wart:</td> <td>≥0</td> <td>≥0,1</td> <td>≥0,1</td> <td>≥0,1</td> <td>≥0,1</td> <td>≥0,5</td> <td>≥0,5</td> <td>≥0,5</td> <td>≥0,5</td> <td>≥0,5</td> </tr> </table> <p>Przyczyny nieosiągnięcia założeń</p>											Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Wart:	≥0	≥0,1	≥0,1	≥0,1	≥0,1	≥0,5	≥0,5	≥0,5	≥0,5	≥0,5
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024																							
Wart:	≥0	≥0,1	≥0,1	≥0,1	≥0,1	≥0,5	≥0,5	≥0,5	≥0,5	≥0,5																							

	<p>· , · .</p> <p>Działania korygujące (jeśli wymagane)</p> <p>· , · .</p> <p>Inne uwagi</p> <p>· , · .</p>																																
C.6.1.6.	<p>Miernik M.6.1.6.: Odsetek dodatkowego finansowania badań ze źródeł zewnętrznych zapewnionego w każdej katedrze lub zakładzie w stosunku do budżetu DS (w %).</p> <table border="1"> <tr> <td>Rok:</td> <td>2015</td> <td>2016</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2020</td> <td>2021</td> <td>2022</td> <td>2023</td> <td>2024</td> </tr> <tr> <td>Wart:</td> <td>≥0</td> <td>≥10</td> <td>≥10</td> <td>≥10</td> <td>≥10</td> <td>≥20</td> <td>≥20</td> <td>≥20</td> <td>≥20</td> <td>≥20</td> </tr> </table> <p>Przyczyny nieosiągnięcia założeń</p> <p>· , · .</p> <p>Działania korygujące (jeśli wymagane)</p> <p>· , · .</p> <p>Inne uwagi</p> <p>· , · .</p>											Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Wart:	≥0	≥10	≥10	≥10	≥10	≥20	≥20	≥20	≥20	≥20
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024																							
Wart:	≥0	≥10	≥10	≥10	≥10	≥20	≥20	≥20	≥20	≥20																							
C.6.1.7.	<p>Miernik M.6.1.7.: Liczba projektów badawczych składanych w roku akademickim do zewnętrznych źródeł finansowania przez każdą katedrę lub zakład (w szt.).</p> <table border="1"> <tr> <td>Rok:</td> <td>2015</td> <td>2016</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2020</td> <td>2021</td> <td>2022</td> <td>2023</td> <td>2024</td> </tr> <tr> <td>Wart:</td> <td>≥1</td> <td>≥1</td> <td>≥1</td> <td>≥1</td> <td>≥1</td> <td>≥1</td> <td>≥1</td> <td>≥1</td> <td>≥1</td> <td>≥1</td> </tr> </table> <p>Przyczyny nieosiągnięcia założeń</p> <p>· , · .</p> <p>Działania korygujące (jeśli wymagane)</p> <p>· , · .</p> <p>Inne uwagi</p> <p>· , · .</p>											Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Wart:	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024																							
Wart:	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1																							
C.6.1.8.	<p>Miernik M.6.1.8.: Liczba publikacji opublikowanych w czasopiśmie z listy A MNiSW w ciągu roku akademickiego przez katedrę lub zakład (w szt.).</p> <table border="1"> <tr> <td>Rok:</td> <td>2015</td> <td>2016</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2020</td> <td>2021</td> <td>2022</td> <td>2023</td> <td>2024</td> </tr> <tr> <td>Wart:</td> <td>≥0</td> <td>≥1</td> <td>≥1</td> <td>≥1</td> <td>≥1</td> <td>≥2</td> <td>≥2</td> <td>≥2</td> <td>≥2</td> <td>≥2</td> </tr> </table> <p>Przyczyny nieosiągnięcia założeń</p> <p>· , · .</p> <p>Działania korygujące (jeśli wymagane)</p> <p>· , · .</p> <p>Inne uwagi</p> <p>· , · .</p>											Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Wart:	≥0	≥1	≥1	≥1	≥1	≥2	≥2	≥2	≥2	≥2
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024																							
Wart:	≥0	≥1	≥1	≥1	≥1	≥2	≥2	≥2	≥2	≥2																							
C.6.1.9.	<p>Miernik M.6.1.9.: Liczba konferencji ogólnokrajowych cyklicznie organizowanych przez Wydział (w szt.).</p> <table border="1"> <tr> <td>Rok:</td> <td>2015</td> <td>2016</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2020</td> <td>2021</td> <td>2022</td> <td>2023</td> <td>2024</td> </tr> </table>											Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024											
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024																							

	Wart:	≥0	≥1	≥3	≥3	≥3	≥3	≥3	≥3	≥3	≥3
	Przyczyny nieosiągnięcia założeń										
	. , . .										
	Działania korygujące (jeśli wymagane)										
	. , . .										
	Inne uwagi										
	. , . .										
C.6.1.10.	Miernik M.6.1.9.: Kategoria naukowa (w stopniach kategorii naukowych).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥B ³¹	≥B	≥B	A ³²	A	A	A	A	A	A
	Przyczyny nieosiągnięcia założeń										
	. , . .										
	Działania korygujące (jeśli wymagane)										
	. , . .										
	Inne uwagi										
	. , . .										
C.6.2.1.	Miernik M.6.2.1.: Liczba projektów badawczych prowadzonych w roku akademickim z udziałem partnerów międzynarodowych oraz wiodących uczelni krajowych (w szt.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥1	≥1	≥1	≥1	≥2	≥2	≥2	≥2	≥2
	Przyczyny nieosiągnięcia założeń										
	. , . .										
	Działania korygujące (jeśli wymagane)										
	. , . .										
	Inne uwagi										
	. , . .										
C.6.2.2.	Miernik M.6.2.2.: Odsetek publikacji, publikowanych w j. angielskim (w %).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥5	≥5	≥5	≥5	≥10	≥10	≥10	≥10	≥10
	Przyczyny nieosiągnięcia założeń										
	. , . .										
	Działania korygujące (jeśli wymagane)										
	. , . .										
	Inne uwagi										
	. , . .										

³¹ B = kategoria naukowa B.

³² A = kategoria naukowa A.

	. . .										
C.6.2.3.	Miernik M.6.2.3.: Stan uruchomienia systemu upowszechniania dorobku naukowego pracowników Wydziału (w stanach wdrożenia).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	W ³³	W	W	W	W	W	W	W	W	W
	Przyczyny nieosiągnięcia założeń										
	. . .										
	Działania korygujące (jeśli wymagane)										
. . .											
Inne uwagi											
. . .											
. . .											
C.6.3.1.	Miernik M.6.3.1.: Liczba projektów badawczych prowadzonych z udziałem podmiotów gospodarki (w szt.).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥0	≥2	≥2	≥2	≥2	≥4	≥4	≥4	≥4
	Przyczyny nieosiągnięcia założeń										
	. . .										
	Działania korygujące (jeśli wymagane)										
. . .											
Inne uwagi											
. . .											
. . .											
C.6.3.2.	Miernik M.6.3.2.: Odsetek publikacji, które powstały w powiązaniu z badaniami prowadzonymi przy współpracy z podmiotami gospodarki (w %).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	≥0	≥0	≥10	≥10	≥10	≥10	≥30	≥30	≥30	≥30
	Przyczyny nieosiągnięcia założeń										
	. . .										
	Działania korygujące (jeśli wymagane)										
. . .											
Inne uwagi											
. . .											
. . .											
C.6.3.3.	Miernik M.6.3.3.: Stan systemu oceny potencjału komercyjacyjnego wyników badań naukowych (w stopniach wdrożenia).										
	Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Wart:	W ³⁴	W	W	W	W	W	W	W	W	W
	Przyczyny nieosiągnięcia założeń										
. . .											

³³ W = program wdrożony.

³⁴ W = system wdrożony.

	<p>· ,</p> <p>Działania korygujące (jeśli wymagane)</p> <p>· ,</p> <p>· ,</p> <p>Inne uwagi</p> <p>· ,</p> <p>· ,</p>										
C.6.3.4.	Miernik M.6.3.4.: Liczba komercjalizacji prac badawczych (w szt.).										
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Wart:	≥0	≥0	≥0	≥0	≥0	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1
	Przyczyny nieosiągnięcia założeń										
	· ,										
	· ,										
	Działania korygujące (jeśli wymagane)										
	· ,										
	· ,										
	Inne uwagi										
	· ,										
	· ,										
Schemat pomiaru efektów programu na poziomie taktycznym											
C.7.1.1.	Miernik M.7.1.2.: Stan wdrożenia struktury macierzowej (w stanie wdrożenia).										
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Wart:	p ³⁵	P	W ³⁶	W	W	W	W	W	W	W	W
	Przyczyny nieosiągnięcia założeń										
	· ,										
	· ,										
	Działania korygujące (jeśli wymagane)										
	· ,										
	· ,										
	Inne uwagi										
	· ,										
	· ,										
C.7.2.1.	Miernik M.7.2.1.: Stan wdrożenia systemu motywacyjnego opartego na kontraktach o cele (w stanie wdrożenia).										
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Wart:	p ³⁷	W ³⁸	W	W	W	W	W	W	W	W	W
	Przyczyny nieosiągnięcia założeń										
	· ,										
	· ,										
	Działania korygujące (jeśli wymagane)										
	· ,										
	· ,										
	Inne uwagi										

³⁵ P = struktura macierzowa w przygotowaniu

³⁶ W = struktura macierzowa wdrożona.

³⁷ P = system kontraktów o cele w przygotowaniu.

³⁸ W = system kontraktów o cele wdrożony.

	· , · .										
C.7.3.1.	Miernik M.7.3.1.: Stopień spełnienia standardów systemu kontroli zarządczej (w %)³⁹.										
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Wart:	≥75	≥75	≥75	≥75	≥75	≥75	≥75	≥75	≥75	≥75	≥75
Przyczyny nieosiągnięcia założeń											
· , · .											
Działania korygujące (jeśli wymagane)											
· , · .											
Inne uwagi											
· , · .											
C.7.3.2.	Miernik M.7.3.2.: Wartość straty w stosunku do uzyskiwanych dochodów (w %).										
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Wart:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Przyczyny nieosiągnięcia założeń											
· , · .											
Działania korygujące (jeśli wymagane)											
· , · .											
Inne uwagi											
· , · .											
C.7.3.3.	Miernik M.7.3.3.: Ocena instytucjonalna Polskiej Komisji Akredytacyjnej (w stopniach oceny).										
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Wart:	≥P⁴⁰	≥P	≥P	≥P	≥P	≥P	≥P	≥P	≥P	≥P	≥P
Przyczyny nieosiągnięcia założeń											
· , · .											
Działania korygujące (jeśli wymagane)											
· , · .											
Inne uwagi											
· , · .											
C.7.3.4.	Miernik M.7.3.4.: Poziom wdrożenia oprogramowania wspomagającego zarządzanie pracą i zadaniami (w stopniach wdrożenia).										
Rok:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Wart:	P⁴¹	P	W⁴²	W	W	W	W	W	W	W	W
Przyczyny nieosiągnięcia założeń											

³⁹ Mierzony podczas samooceny w zakresie stopnia zapewnienia standardów kontroli zarządczej.

⁴⁰ P = ocena pozytywna.

⁴¹ P = przygotowanie do wdrożenia oprogramowania.

⁴² W = oprogramowanie wdrożone.

	· , · .
	Działania korygujące (jeśli wymagane)
	· , · .
	Inne uwagi
	· , · .

Źródło: opracowanie własne.

ZAŁĄCZNIK 3. ANALIZA ZGODNOŚCI STRATEGII ZE STRATEGIĄ UCZELNI

Strategia Wydziału Zarządzania podporządkowana jest kierunkom strategicznym wyznaczonym przez strategię Politechniki Rzeszowskiej. Stanowi ich rozwinięcie, będąc jednocześnie dokumentem dostosowanym do specyfiki Wydziału. Poniżej przedstawiono analizę związków pomiędzy wymienionymi dokumentami.

Tabela 38. Zgodność poszczególnych programów rozwojowych ze strategią Politechniki Rzeszowskiej.

Program rozwojowy 1. „Program rozwoju infrastruktury dydaktycznej”				
Lp.	Dokument strategiczny	Cele programu		
1.	Nazwa dokumentu: <i>Strategia Politechniki Rzeszowskiej im. Ignacego Łukasiewskiego do 2020 r.</i>	Cel	Zgodność	
	Perspektywa klienta: CS I.3. Stałe dostosowywanie infrastruktury uczelni do zmieniających się potrzeb CS I.4. Budowanie wizerunku uczelni przyjaznej i zorientowanej na otoczenie	C.1.1.	Tak	Nie
		C.1.2.	Tak	Nie
	Perspektywa rozwoju: CS II.1. Podnoszenie potencjału naukowego uczelni i jej jednostek podstawowych CS II.2. Umiejdzynarodowienie działalności uczelni	C.1.1.	Tak	Nie
		C.1.2.	Tak	Nie
	Perspektywa procesów wewnętrznych:	C.1.1.	Tak	Nie
		C.1.2.	Tak	Nie
	Perspektywa finansowa: CS IV.3. Stabilizacja finansowa uczelni	C.1.1.	Tak	Nie
		C.1.2.	Tak	Nie
	Program rozwojowy 2. „Program umiejdzynarodowienia”			
Lp.	Dokument strategiczny	Cele programu		
1.	Nazwa dokumentu: <i>Strategia Politechniki Rzeszowskiej im. Ignacego Łukasiewskiego do 2020 r.</i>	Cel	Zgodność	
	Perspektywa klienta CS I.1. Rozwój współpracy naukowej z otoczeniem CS I.2. Dostosowywanie oferty edukacyjnej do potrzeb otoczenia CS I.4. Budowanie wizerunku uczelni przyjaznej i zorientowanej na otoczenie	C.2.1.	Tak	Nie
		C.2.2.	Tak	Nie
		C.2.3.	Tak	Nie
		C.2.4.	Tak	Nie
	Perspektywa rozwoju CS II.2. Umiejdzynarodowienie działalności uczelni	C.2.1.	Tak	Nie
		C.2.2.	Tak	Nie
		C.2.3.	Tak	Nie
		C.2.4.	Tak	Nie
	Perspektywa procesów wewnętrznych CS III.1. Doskonalenie procesów wspierania działalności naukowej	C.2.1.	Tak	Nie
		C.2.2.	Tak	Nie
		C.2.3.	Tak	Nie
		C.2.4.	Tak	Nie
	Perspektywa finansowa CS IV.1. Zwiększenie przychodów z działalności naukowo-badawczej i rozwojowej CS IV.2. Zwiększenie przychodów z działalności dydaktycznej i szkoleniowej CS IV.3. Stabilizacja finansowa uczelni	C.2.1.	Tak	Nie
		C.2.2.	Tak	Nie
		C.2.3.	Tak	Nie
		C.2.4.	Tak	Nie
	Program rozwojowy 3. „Program rozwoju oferty dydaktycznej”			
Lp.	Dokument strategiczny	Cele programu		

1.	Nazwa dokumentu: <i>Strategia Politechniki Rzeszowskiej im. Ignacego Łukasiewskiego do 2020 r.</i>	Cel	Zgodność		
	Perspektywa klienta CS I.1. Rozwój współpracy naukowej z otoczeniem CS I.2. Dostosowywanie oferty edukacyjnej do potrzeb otoczenia CS I.4. Budowanie wizerunku uczelni przyjaznej i zorientowanej na otoczenie	C.3.1.	Tak	Nie	
		C.3.2.	Tak	Nie	
		C.3.3.	Tak	Nie	
		C.3.4.	Tak	Nie	
	Perspektywa rozwoju CS II.1. Podnoszenie potencjału naukowego uczelni i jej jednostek podstawowych	C.3.1.	Tak	Nie	
		C.3.2.	Tak	Nie	
		C.3.3.	Tak	Nie	
		C.3.4.	Tak	Nie	
	Perspektywa procesów wewnętrznych CS III.2. Utrzymywanie wysokiego poziomu kształcenia i badań naukowych CS III.3. Rozwój uczelnianych systemów zapewnienia jakości oraz komunikacji wewnętrznej	C.3.1.	Tak	Nie	
		C.3.2.	Tak	Nie	
		C.3.3.	Tak	Nie	
		C.3.4.	Tak	Nie	
	Perspektywa finansowa CS IV.2. Zwiększenie przychodów z działalności dydaktycznej i szkoleniowej CS IV.3. Stabilizacja finansowa uczelni	C.3.1.	Tak	Nie	
		C.3.2.	Tak	Nie	
		C.3.3.	Tak	Nie	
		C.3.4.	Tak	Nie	
Program rozwojowy 4. „Program rozwoju współpracy z gospodarką”					
Lp.	Dokument strategiczny	Cele programu			
1.	Nazwa dokumentu: <i>Strategia Politechniki Rzeszowskiej im. Ignacego Łukasiewskiego do 2020 r.</i>	Cel	Zgodność		
	Perspektywa klienta CS I.1. Rozwój współpracy naukowej z otoczeniem CS I.2. Dostosowywanie oferty edukacyjnej do potrzeb otoczenia CS I.4. Budowanie wizerunku uczelni przyjaznej i zorientowanej na otoczenie	C.4.1.	Tak	Nie	
		C.4.2.	Tak	Nie	
		C.4.3.	Tak	Nie	
		C.4.4.	Tak	Nie	
		C.4.5.	Tak	Nie	
	Perspektywa rozwoju CS II.1. Podnoszenie potencjału naukowego uczelni i jej jednostek podstawowych	C.4.1.	Tak	Nie	
		C.4.2.	Tak	Nie	
		C.4.3.	Tak	Nie	
		C.4.4.	Tak	Nie	
		C.4.5.	Tak	Nie	
	Perspektywa procesów wewnętrznych CS III.1. Doskonalenie procesów wspierania działalności naukowej CS III.2. Utrzymywanie wysokiego poziomu kształcenia i badań naukowych	C.4.1.	Tak	Nie	
		C.4.2.	Tak	Nie	
		C.4.3.	Tak	Nie	
		C.4.4.	Tak	Nie	
		C.4.5.	Tak	Nie	
	Perspektywa finansowa CS IV.1. Zwiększenie przychodów z działalności naukowo-badawczej i rozwojowej CS IV.3. Stabilizacja finansowa uczelni	C.4.1.	Tak	Nie	
C.4.2.		Tak	Nie		
C.4.3.		Tak	Nie		
C.4.4.		Tak	Nie		
C.4.5.		Tak	Nie		
Program rozwojowy 5. „Program rozwoju kompetencji naukowych i dydaktycznych pracowników”					
Lp.	Dokument strategiczny	Cele programu			
1.	Nazwa dokumentu: <i>Strategia Politechniki Rzeszowskiej im. Ignacego Łukasiewskiego do 2020 r.</i>	Cel	Zgodność		
	Perspektywa klienta	C.5.1.	Tak	Nie	
		C.5.2.	Tak	Nie	
Perspektywa rozwoju	C.5.1.	Tak	Nie		

	CS II.1. Podnoszenie potencjału naukowego uczelni i jej jednostek podstawowych	C.5.2.	Tak	Nie
	Perspektywa procesów wewnętrznych	C.5.1.	Tak	Nie
	CS III.1. Doskonalenie procesów wspierania działalności naukowej	C.5.2.	Tak	Nie
	Perspektywa finansowa	C.5.1.	Tak	Nie
	CS IV.1. Zwiększenie przychodów z działalności naukowo-badawczej i rozwojowej	C.5.2.	Tak	Nie
Program rozwojowy 6. „Program badań naukowych”				
Lp.	Dokument strategiczny	Cele programu		
1.	Nazwa dokumentu: <i>Strategia Politechniki Rzeszowskiej im. Ignacego Łukasiewskiego do 2020 r.</i>	Cel	Zgodność	
	Perspektywa klienta	C.6.1.	Tak	Nie
	CS I.1. Rozwój współpracy naukowej z otoczeniem	C.6.2.	Tak	Nie
	CS I.2. Dostosowywanie oferty edukacyjnej do potrzeb otoczenia	C.6.3.	Tak	Nie
	Perspektywa rozwoju	C.6.1.	Tak	Nie
	CS II.1. Podnoszenie potencjału naukowego uczelni i jej jednostek podstawowych	C.6.2.	Tak	Nie
	CS II.2. Umiejdzynarodowienie działalności uczelni	C.6.3.	Tak	Nie
	Perspektywa procesów wewnętrznych	C.6.1.	Tak	Nie
	CS III.1. Doskonalenie procesów wspierania działalności naukowej	C.6.2.	Tak	Nie
		C.6.3.	Tak	Nie
	Perspektywa finansowa	C.6.1.	Tak	Nie
	CS IV.1. Zwiększenie przychodów z działalności naukowo-badawczej i rozwojowej	C.6.2.	Tak	Nie
	CS IV.3. Stabilizacja finansowa uczelni	C.6.3.	Tak	Nie
Program rozwojowy 7. „Program doskonalenia procesu zarządzania”				
Lp.	Dokument strategiczny	Cele programu		
1.	Nazwa dokumentu: <i>Strategia Politechniki Rzeszowskiej im. Ignacego Łukasiewskiego do 2020 r.</i>	Cel	Zgodność	
	Perspektywa klienta	C.7.1.	Tak	Nie
		C.7.2.	Tak	Nie
		C.7.3.	Tak	Nie
	Perspektywa rozwoju	C.7.1.	Tak	Nie
		C.7.2.	Tak	Nie
		C.7.3.	Tak	Nie
	Perspektywa procesów wewnętrznych	C.7.1.	Tak	Nie
	CS III.3. Rozwój uczelnianych systemów zapewnienia jakości oraz komunikacji wewnętrznej	C.7.2.	Tak	Nie
		C.7.3.	Tak	Nie
	Perspektywa finansowa	C.7.1.	Tak	Nie
		C.7.2.	Tak	Nie
		C.7.3.	Tak	Nie

Źródło: opracowanie własne.

ZAŁĄCZNIK 4. ANALIZA ZGODNOŚCI STRATEGII Z INNYMI DOKUMENTAMI

Przygotowana strategia zgodna jest z wieloma dokumentami strategicznymi na poziomie krajowym i regionalnym. Analizę przeprowadzono na poziomie programów rozwojowych w odniesieniu do zdefiniowanych w nich celów ogólnych.

Tabela 39. Zgodność poszczególnych programów rozwojowych z dokumentami strategicznymi na poziomie regionu i kraju.

Program rozwojowy 1. „Program rozwoju infrastruktury dydaktycznej”					
Lp.	Dokument strategiczny	Cele programu			
1.	Nazwa dokumentu Program Operacyjny Inteligentny Rozwój (PO IR) (8,61 mld euro)	Cel	Zgodność		
	OŚ PRIORYTETOWA IV: ZWIĘKSZENIE POTENCJAŁU NAUKOWO-BADAWCZEGO (Przykładowe typy projektów: Rozwój nowoczesnej infrastruktury badawczej sektora nauki)	C.1.1.	Tak	Nie	
		C.1.2.	Tak	Nie	
		C.1.3.	Tak	Nie	
Program rozwojowy 2. „Program umiędzynarodowienia”					
Lp.	Dokument strategiczny	Cele programu			
1.	Nazwa dokumentu Program Operacyjny Inteligentny Rozwój (PO IR) (8,61 mld euro)	Cel	Zgodność		
	OŚ PRIORYTETOWA III: WSPARCIE OTOCZENIA I POTENCJAŁU INNOWACYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTW (Przykładowe typy projektów: Wsparcie przedsiębiorstw i jednostek naukowych w przygotowaniu do udziału w programach międzynarodowych)	C.2.1.	Tak	Nie	
		C.2.2.	Tak	Nie	
		C.2.3.	Tak	Nie	
		C.2.4.	Tak	Nie	
	OŚ PRIORYTETOWA IV: ZWIĘKSZENIE POTENCJAŁU NAUKOWO-BADAWCZEGO (Przykładowe typy projektów: Wsparcie powstawania międzynarodowych agend badawczych; Rozwój kadr sektora B+R)	C.2.1.	Tak	Nie	
		C.2.2.	Tak	Nie	
		C.2.3.	Tak	Nie	
		C.2.4.	Tak	Nie	
	2.	Nazwa dokumentu Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER) (4,69 mld euro)	Cel	Zgodność	
		OŚ III SZKOLNICTWO WYŻSZE DLA GOSPODARKI I ROZWOJU PRIORYTET INWESTYCYJNY 10.2 Poprawa jakości, skuteczności i dostępności szkolnictwa wyższego oraz kształcenia na poziomie równoważnym w celu zwiększenia udziału i poziomu osiągnięć, zwłaszcza w przypadku grup w niekorzystnej sytuacji. W tym: · Zwiększenie otwartości i mobilności międzynarodowej szkolnictwa wyższego	C.2.1.	Tak	Nie
			C.2.2.	Tak	Nie
			C.2.3.	Tak	Nie
C.2.4.			Tak	Nie	
OŚ IV INNOWACJE SPOŁECZNE I WSPÓŁPRACA PONADNARODOWA w tym PRIORYTETY INWESTYCYJNE REALIZOWANE W RAMACH PROGRAMÓW MOBILNOŚCI PONADNARODOWEJ w celu wzmocnienia potencjału rozwojowego osób i instytucji z wykorzystaniem programów mobilności ponadnarodowej; PRIORYTETY INWESTYCYJNE REALIZOWANE W RAMACH DZIAŁAŃ WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ w celu rozwoju współpracy polskich podmiotów z partnerami zagranicznymi		C.2.1.	Tak	Nie	
		C.2.2.	Tak	Nie	
		C.2.3.	Tak	Nie	
		C.2.4.	Tak	Nie	
3.		Nazwa dokumentu Projekty realizowane z zagranicznym partnerem w ramach programu Europejska Współpraca Terytorialna (EWT 2014-2020)	Cel	Zgodność	
	Program współpracy międzyregionalnej INTERREG EUROPA 359 mln euro z EFRR Program będzie wspierał wymianę doświadczeń i	C.2.1.	Tak	Nie	
		C.2.2.	Tak	Nie	

	pogłębianie wiedzy wśród władz i instytucji publicznych, które decydują o rozwoju regionów. Celem jest poprawa realizacji polityk rozwoju regionalnego. Instytucje z różnych części Europy, w ramach konsorcjów partnerskich, będą wspólnie pracować nad wybraną dziedziną polityki (przykładowo: tworzeniem i rozwojem klastrów, tworzeniem warunków dla rozwoju innowacyjności, wykorzystaniem potencjału dziedzictwa kulturowego dla rozwoju ekonomicznego etc.), tak aby ulepszyć istniejące rozwiązania lub stworzyć nowe mechanizmy. Tematyka programu obejmuje: wzmacnianie badań naukowych, rozwój technologiczny i innowacje, zwiększanie konkurencyjności MŚP, wspieranie przejścia na gospodarkę niskoemisyjną we wszystkich sektorach oraz ochronę środowiska i promowanie efektywnego gospodarowania zasobami.	C.2.3.	Tak	Nie
		C.2.4.	Tak	Nie
	Program współpracy transnarodowej Europa Środkowa 246 mln euro z EFRR Terytorium Europy Środkowej posiada wiele atutów, ale stoją też przed nim liczne wyzwania. Obszar ten jest wysoce niejednorodny, zarówno pod względem geograficznym, jak i gospodarczym oraz społecznym. Dążeniem programu jest współpraca ponad granicami, która zmieniając miasta i regiony uczyni je lepszymi miejscami do życia i pracy. Jej kluczowe zadanie to wspieranie projektów w dziedzinach takich jak: innowacje i zwiększenie konkurencyjności, strategie niskoemisyjne, zasoby naturalne i kulturowe oraz powiązania transportowe w obszarze Europy Środkowej. Program będzie wspierał głównie działania o charakterze miękkim, możliwa będzie jednak realizacja inwestycji o charakterze pilotażowym lub demonstracyjnym.	C.2.1.	Tak	Nie
		C.2.2.	Tak	Nie
		C.2.3.	Tak	Nie
		C.2.4.	Tak	Nie
Program rozwojowy 3. „Program rozwoju oferty dydaktycznej”				
Lp.	Dokument strategiczny	Cele programu		
1.	Nazwa dokumentu Regionalny Program Operacyjny Województwa Podkarpackiego na lata 2014-2020	Cel	Zgodność	
	Oś priorytetowa 1. Konkurencyjna i innowacyjna gospodarka. Jej celem jest wzrost poziomu przedsiębiorczości oraz poprawa zewnętrznej konkurencyjności regionu. Na jej realizację przeznaczone zostanie ponad 374 mln euro z EFRR. Głównym beneficjentem tych środków będą przedsiębiorcy realizujący projekty z zakresu prac badawczo- rozwojowych oraz wprowadzający innowacyjne rozwiązania. Ostatecznie wpłynie to na zacieśnienie współpracy pomiędzy sferą B+R i przedsiębiorcami oraz wzrost absorpcji innowacji w gospodarce.	C.3.1.	Tak	Nie
		C.3.2.	Tak	Nie
		C.3.3.	Tak	Nie
		C.3.4.	Tak	Nie
	Oś priorytetowa 2. Cyfrowe Podkarpackie Interwencja podejmowana w ramach osi przewiduje działania polegające na rozwijaniu e-usług publicznych, wsparciu informatyzacji instytucji szczebla regionalnego i lokalnego, udostępnianiu informacji sektora publicznego oraz cyfryzacji zasobów, m.in. w obszarach ochrony zdrowia, kultury, dziedzictwa kulturowego, turystyki, edukacji i nauki, informacji przestrzennej oraz administracji. Na realizację tych zadań przeznaczone zostanie ponad 76 mln euro z EFRR.	C.3.1.	Tak	Nie
		C.3.2.	Tak	Nie
		C.3.3.	Tak	Nie
		C.3.4.	Tak	Nie
	Oś priorytetowa 7. Regionalny rynek pracy (ponad 235 mln euro z EFS). W ramach interwencji w tym obszarze realizowane będą działania skierowane w głównej mierze do osób bezrobotnych i poszukujących pracy zwłaszcza w zakresie szkoleń i przekwalifikujących, staży, pośrednictwa i doradztwo	C.3.1.	Tak	Nie
		C.3.2.	Tak	Nie
		C.3.3.	Tak	Nie
		C.3.4.	Tak	Nie

	zawodowego. W ramach osi będą także realizowane działania z zakresu podnoszenia kwalifikacji pracowników przedsiębiorstw.			
	Oś priorytetowa 9. Jakość edukacji i kompetencji w regionie (około 115 mln euro EFS) realizuje cel tematyczny 10 Inwestowanie w kształcenie, szkolenie oraz szkolenie zawodowe na rzecz zdobywania umiejętności i uczenia się przez całe życie. Działania realizowane w ramach osi mają doprowadzić do zwiększenia dostępności edukacji przedszkolnej, podniesienia jakości edukacji oraz jej większego powiązania z rynkiem pracy.	C.3.1.	Tak	Nie
		C.3.2.	Tak	Nie
		C.3.3.	Tak	Nie
		C.3.4.	Tak	Nie
2.	Nazwa dokumentu Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER) (4,69 mld euro)	Cel	Zgodność	
	Oś I Osoby młode na rynku pracy Wsparcie osób młodych, w tym w ramach (Youth Employment Initiative) w tym szkolenia, staże, praktyki, pożyczkach i dotacjach na rozpoczęcie działalności gospodarczej.	C.3.1.	Tak	Nie
		C.3.2.	Tak	Nie
		C.3.3.	Tak	Nie
		C.3.4.	Tak	Nie
	OŚ II EFEKTYWNE POLITYKI PUBLICZNE DLA RYNKU PRACY, GOSPODARKI I EDUKACJI PRIORYTET INWESTYCYJNY 8.9 PRZYSTOSOWANIE PRACOWNIKÓW, PRZEDSIĘBIORSTW I PRZEDSIĘBIORCÓW DO ZMIAN PRIORYTET INWESTYCYJNY 10.3 Wyrównywanie dostępu do uczenia się przez całe życie o charakterze formalnym, nieformalnym i pozaformalnym wszystkich grup wiekowych, poszerzanie wiedzy, podnoszenie umiejętności i kompetencji siły roboczej oraz promowanie elastycznych ścieżek kształcenia, w tym poprzez doradztwo zawodowe i potwierdzanie nabytych kompetencji PRIORYTET INWESTYCYJNY 10.3 BIS lepsze dostosowanie systemów kształcenia i szkolenia do potrzeb rynku pracy, ułatwanie przechodzenia z etapu kształcenia do etapu zatrudnienia oraz wzmocnienie systemów kształcenia i szkolenia zawodowego i ich jakości, w tym poprzez mechanizmy prognozowania umiejętności, dostosowania programów nauczania oraz tworzenia i rozwoju systemów uczenia się poprzez praktyczną naukę zawodu realizowaną w ścisłej współpracy z pracodawcami	C.3.1.	Tak	Nie
		C.3.2.	Tak	Nie
		C.3.3.	Tak	Nie
		C.3.4.	Tak	Nie
	OŚ III SZKOLNICTWO WYŻSZE DLA GOSPODARKI I ROZWOJU PRIORYTET INWESTYCYJNY 10.2 Poprawa jakości, skuteczności i dostępności szkolnictwa wyższego oraz kształcenia na poziomie równoważnym w celu zwiększenia udziału i poziomu osiągnięć, zwłaszcza w przypadku grup w niekorzystnej sytuacji. W tym: · Zapewnienie kształcenia na poziomie wyższym odpowiadającego potrzebom gospodarki, rynku pracy i społeczeństwa · Podniesienie jakości studiów doktoranckich i zapewnienie ich uczestnikom właściwych warunków rozwoju	C.3.1.	Tak	Nie
		C.3.2.	Tak	Nie
		C.3.3.	Tak	Nie
		C.3.4.	Tak	Nie
Program rozwojowy 4. „Program rozwoju współpracy z gospodarką”				
Lp.	Dokument strategiczny	Cele programu		
1.	Nazwa dokumentu Regionalny Program Operacyjny Województwa Podkarpackiego na lata 2014-2020	Cel	Zgodność	
	Oś priorytetowa 1. Konkurencyjna i innowacyjna gospodarka. Jej celem jest wzrost poziomu przedsiębiorczości oraz poprawa zewnętrznej konkurencyjności regionu. Na jej realizację przeznaczone zostanie ponad 374 mln euro z EFRR. Głównym beneficjentem tych środków będą przedsiębiorcy realizujący projekty z zakresu prac	C.4.1.	Tak	Nie
		C.4.2.	Tak	Nie
		C.4.3.	Tak	Nie
		C.4.4.	Tak	Nie
		C.4.5.	Tak	Nie

	badawczo- rozwojowych oraz wprowadzający innowacyjne rozwiązania. Ostatecznie wpłynie to na zacieśnienie współpracy pomiędzy sferą B+R i przedsiębiorcami oraz wzrost absorpcji innowacji w gospodarce.			
	Oś priorytetowa 7. Regionalny rynek pracy (ponad 235 mln euro z EFS). W ramach interwencji w tym obszarze realizowane będą działania skierowane w głównej mierze do osób bezrobotnych i poszukujących pracy zwłaszcza w zakresie szkoleń przekwalifikowujących, staży, pośrednictwa i doradztwo zawodowego. W ramach osi będą także realizowane działania z zakresu podnoszenia kwalifikacji pracowników przedsiębiorstw.	C.4.1.	Tak	Nie
		C.4.2.	Tak	Nie
		C.4.3.	Tak	Nie
		C.4.4.	Tak	Nie
		C.4.5.	Tak	Nie
2.	Nazwa dokumentu Program Operacyjny Inteligentny Rozwój (PO IR) (8,61 mld euro)	Cel	Zgodność	
	OŚ PRIORYTETOWA I: Wsparcie prowadzenia prac B+R przez przedsiębiorstwa oraz konsorcja naukowo-przemysłowe	C.4.1.	Tak	Nie
		C.4.2.	Tak	Nie
		C.4.3.	Tak	Nie
		C.4.4.	Tak	Nie
		C.4.5.	Tak	Nie
	OŚ PRIORYTETOWA II: WSPARCIE INNOWACJI W PRZEDSIĘBIORSTWACH Priorytet inwestycyjny 3.1 Promowanie przedsiębiorczości, w szczególności poprzez ułatwianie gospodarczego wykorzystywania nowych pomysłów oraz sprzyjanie tworzeniu nowych firm, w tym poprzez inkubatory przedsiębiorczości.	C.4.1.	Tak	Nie
		C.4.2.	Tak	Nie
		C.4.3.	Tak	Nie
		C.4.4.	Tak	Nie
		C.4.5.	Tak	Nie
3.	Nazwa dokumentu Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER) (4,69 mld euro)	Cel	Zgodność	
	Oś IV Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa. Zwiększenie wykorzystania innowacji społecznych na rzecz poprawy skuteczności polityk publicznych poprzez: <ul style="list-style-type: none"> · wstępne opracowanie, przetestowanie i upowszechnienie oraz włączenie do polityki i praktyki. · inkubacja nowych załączkowych pomysłów, w tym ich rozwinięcie i opracowanie, oraz przetestowanie i upowszechnienie, a także podjęcie działań w zakresie włączenia do polityki i praktyki. 	C.4.1.	Tak	Nie
		C.4.2.	Tak	Nie
		C.4.3.	Tak	Nie
		C.4.4.	Tak	Nie
		C.4.5.	Tak	Nie
4	Nazwa dokumentu Program Polska Wschodnia 2014-2020 (POPW 2014-2020) (2 mld euro)	Cel	Zgodność	
	Oś priorytetowa I obejmuje swoim zakresem interwencji cel tematyczny 1, priorytet inwestycyjny 1.2 promowanie inwestycji przedsiębiorstw w badania i innowacje, budowanie sieci współpracy pomiędzy firmami, ośrodkami naukowo-badawczymi, ośrodkami akademickimi w zakresie rozwoju produktów i usług, transferu technologii, innowacji społecznych i aplikacji z dziedziny usług publicznych, tworzenie sieci, pobudzanie popytu, klastrów i otwartych innowacji poprzez inteligentną specjalizację	C.4.1.	Tak	Nie
		C.4.2.	Tak	Nie
		C.4.3.	Tak	Nie
		C.4.4.	Tak	Nie
		C.4.5.	Tak	Nie
	Oś priorytetowa II obejmuje swoim zakresem interwencji cel tematyczny 3, priorytety inwestycyjne: 3.1. promowanie przedsiębiorczości, w szczególności poprzez ułatwianie gospodarczego wykorzystywania nowych pomysłów oraz wspieranie tworzenia nowych firm, z uwzględnieniem inkubatorów przedsiębiorczości;	C.4.1.	Tak	Nie
		C.4.2.	Tak	Nie
		C.4.3.	Tak	Nie
		C.4.4.	Tak	Nie
		C.4.5.	Tak	Nie

	3.2. opracowywanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MŚP, w szczególności w celu internacjonalizacji; 3.3. wspieranie tworzenia i rozszerzania zaawansowanych zdolności w zakresie rozwoju produktów i usług			
Program rozwojowy 5. „Program rozwoju kompetencji naukowych i dydaktycznych pracowników”				
Lp.	Dokument strategiczny	Cele programu		
1.	Nazwa dokumentu Program Operacyjny Inteligentny Rozwój (PO IR) (8,61 mld euro)	Cel	Zgodność	
	OŚ PRIORYTETOWA IV: ZWIĘKSZENIE POTENCJAŁU NAUKOWO-BADAWCZEGO Priorytet inwestycyjny 1.1 udoskonalanie infrastruktury badań i innowacji i podnoszenie zdolności do tworzenia doskonałości w zakresie badań i innowacji oraz wspieranie ośrodków kompetencji, w szczególności leżących w interesie Europy. (Przykładowe typy projektów Rozwój kadr sektora B+R)	C.5.1.	Tak	Nie
		C.5.2.	Tak	Nie
Program rozwojowy 6. „Program badań naukowych”				
Lp.	Dokument strategiczny	Cele programu		
1.	Nazwa dokumentu Regionalny Program Operacyjny Województwa Podkarpackiego na lata 2014-2020	Cel	Zgodność	
	Oś priorytetowa 1. Konkurencyjna i innowacyjna gospodarka. Jej celem jest wzrost poziomu przedsiębiorczości oraz poprawa zewnętrznej konkurencyjności regionu. Na jej realizację przeznaczone zostanie ponad 374 mln euro z EFRR. Głównym beneficjentem tych środków będą przedsiębiorcy realizujący projekty z zakresu prac badawczo- rozwojowych oraz wprowadzający innowacyjne rozwiązania. Ostatecznie wpłynie to na zacieśnienie współpracy pomiędzy sferą B+R i przedsiębiorcami oraz wzrost absorpcji innowacji w gospodarce.	C.6.1.	Tak	Nie
		C.6.2.	Tak	Nie
		C.6.3.	Tak	Nie
	Oś priorytetowa 2. Cyfrowe Podkarpackie Interwencja podejmowana w ramach osi przewiduje działania polegające na rozwijaniu e-usług publicznych, wsparciu informatyzacji instytucji szczebla regionalnego i lokalnego, udostępnianiu informacji sektora publicznego oraz cyfryzacji zasobów, m.in. w obszarach ochrony zdrowia, kultury, dziedzictwa kulturowego, turystyki, edukacji i nauki, informacji przestrzennej oraz administracji. Na realizację tych zadań przeznaczone zostanie ponad 76 mln euro z EFRR.	C.6.1.	Tak	Nie
		C.6.2.	Tak	Nie
		C.6.3.	Tak	Nie
	Oś priorytetowa 7. Regionalny rynek pracy (ponad 235 mln euro z EFS). W ramach interwencji w tym obszarze realizowane będą działania skierowane w głównej mierze do osób bezrobotnych i poszukujących pracy zwłaszcza w zakresie szkoleń przekwalifikujących, staży, pośrednictwa i doradztwo zawodowego. W ramach osi będą także realizowane działania z zakresu podnoszenia kwalifikacji pracowników przedsiębiorstw.	C.6.1.	Tak	Nie
		C.6.2.	Tak	Nie
		C.6.3.	Tak	Nie
	Oś priorytetowa 9. Jakość edukacji i kompetencji w regionie (około 115 mln euro EFS) realizuje cel tematyczny 10 Inwestowanie w kształcenie, szkolenie oraz szkolenie zawodowe na rzecz zdobywania umiejętności i uczenia się przez całe życie. Działania realizowane w ramach osi mają doprowadzić do zwiększenia dostępności edukacji przedszkolnej, podniesienia jakości edukacji oraz jej większego powiązania z rynkiem pracy.	C.6.1.	Tak	Nie
		C.6.2.	Tak	Nie
		C.6.3.	Tak	Nie
2.	Nazwa dokumentu Program Operacyjny Inteligentny Rozwój (PO IR) (8,61 mld euro)	Cel	Zgodność	

	Oś priorytetowa I: Wsparcie prowadzenia prac B+R przez przedsiębiorstwa oraz konsorcja naukowo-przemysłowe	C.6.1.	Tak	Nie
		C.6.2.	Tak	Nie
		C.6.3.	Tak	Nie
3.	Nazwa dokumentu Pogrom Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER) (4,69 mld euro)	Cel	Zgodność	
	OŚ IV INNOWACJE SPOŁECZNE I WSPÓŁPRACA PONADNARODOWA PRIORYTETY INWESTYCYJNE REALIZOWANE W RAMACH DZIAŁAŃ WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ w celu rozwoju współpracy polskich podmiotów z partnerami zagranicznymi	C.6.1.	Tak	Nie
		C.6.2.	Tak	Nie
		C.6.3.	Tak	Nie
4	Nazwa dokumentu Program Polska Wschodnia 2014-2020 (POPW 2014-2020)	Cel	Zgodność	
	Oś priorytetowa I obejmuje swoim zakresem interwencji cel tematyczny 1, priorytet inwestycyjny 1.2 promowanie inwestycji przedsiębiorstw w badania i innowacje, budowanie sieci współpracy pomiędzy firmami, ośrodkami naukowo-badawczymi, ośrodkami akademickimi w zakresie rozwoju produktów i usług, transferu technologii, innowacji społecznych i aplikacji z dziedziny usług publicznych, tworzenie sieci, pobudzanie popytu, klastrów i otwartych innowacji poprzez inteligentną specjalizację	C.6.1.	Tak	Nie
		C.6.2.	Tak	Nie
		C.6.3.	Tak	Nie
Program rozwojowy 7. „Program doskonalenia procesu zarządzania”				
Lp.	Dokument strategiczny	Cele programu		
1.	Nazwa dokumentu Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER) (4,69 mld euro)	Cel	Zgodność	
	OŚ III SZKOLNICTWO WYŻSZE DLA GOSPODARKI I ROZWOJU PRIORYTET INWESTYCYJNY 10.2 Poprawa jakości, skuteczności i dostępności szkolnictwa wyższego oraz kształcenia na poziomie równoważnym w celu zwiększenia udziału i poziomu osiągnięć, zwłaszcza w przypadku grup w niekorzystnej sytuacji. W tym:	C.7.1.	Tak	Nie
	· Poprawa jakości dydaktyki i rozwój systemów zarządzania w uczelniach	C.7.2.	Tak	Nie
		C.7.3.	Tak	Nie

Źródło: opracowanie własne.

ZAŁĄCZNIK 5. ANALIZA WARUNKÓW PRAWNYCH REALIZACJI STRATEGII

Strategia rozwoju Wydziału Zarządzania powinna być zatwierdzona Uchwałą Rady Wydziału. Powinna także wpisywać się w Strategię Rozwoju Politechniki Rzeszowskiej oraz strategię regionalną.

Strategia rozwoju Wydziału Zarządzania powinna być opracowana zgodnie z zasadami planowania strategicznego jak i przepisami ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U.2012.572 j.t.), a głównie art. 9 ust. 1 pkt 4d i 4e, 66 ust. 1a i art. 70 ust. 1 i art. 99 ust. 2 i 4 przedmiotowej ustawy.

Poniżej przedstawiono główne akty prawne wpływające na strategię rozwoju Wydziału Zarządzania:

1. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym* (Dz.U.2012.572 j.t.)
2. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 12 października 2006 r. *w sprawie warunków kierowania osób za granicę w celach naukowych, dydaktycznych i szkoleniowych oraz szczególnych uprawnień tych osób* (Dz. U. z 2006.190.1405).
3. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 29 września 2011 r. *w sprawie warunków oceny programowej i oceny instytucjonalnej* (Dz.U.2011.207.1232).
4. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 2 listopada 2011 r. *w sprawie Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego* (Dz.U.2011.253.1520).
5. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 4 listopada 2011 r. *w sprawie wzorcowych efektów kształcenia* (Dz.U.2013.1273 j.t.).
6. Ustawa z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2003.65.595).
7. Rozporządzenie Ministra nauki i szkolnictwa wyższego z dnia 1 września 2011 r. *w sprawie kryteriów oceny osiągnięć osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora habilitowanego* (Dz. U. 2011.196.1165).
8. Rozporządzenie Ministra nauki i szkolnictwa wyższego z dnia 8 sierpnia 2011 r. *w sprawie trybu zgłaszania wniosków o przyznanie uprawnienia do nadawania stopni doktora i doktora habilitowanego* (Dz.U.2013. 485 j.t.)
9. Rozporządzenie Ministra nauki i szkolnictwa wyższego z dnia 8 sierpnia 2011 r. *w sprawie nostryfikacji stopni naukowych i stopni w zakresie sztuki uzyskanych za granicą* (Dz. U.2011.179.1067).
10. Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 7 września 2011 r. *w sprawie liczby, wysokości oraz warunków i trybu przyznawania nagród Prezesa Rady*

Ministrów za wyróżnione rozprawy doktorskie, wysoko ocenione osiągnięcia będące podstawą nadania stopnia naukowego doktora habilitowanego lub stopnia doktora habilitowanego sztuki oraz osiągnięcia naukowe, naukowo-techniczne lub artystyczne (Dz.U. 2013.265 j.t.)

11. Rozporządzenie Ministra nauki i szkolnictwa wyższego z dnia 15 stycznia 2013 r. w sprawie nagród za wybitne osiągnięcia naukowe oraz za osiągnięcia w opiece naukowej i dydaktycznej (Dz.U.2013.101)
12. Ustawa z dnia 6 lutego 1998 r. o uznaniu stopni naukowych, dyplomów i tytułów zawodowych nadanych przez Polski Uniwersytet na Obczyźnie (Dz.U.1998.37.203).
13. Rozporządzenie Ministra nauki i szkolnictwa wyższego z dnia 8 sierpnia 2011 r. w sprawie trybu zgłaszania wniosków o przyznanie uprawnienia do nadawania stopni doktora i doktora habilitowanego (Dz.U.2013.485 j.t.)
14. Rozporządzenie Ministra nauki i szkolnictwa wyższego z dnia 15 stycznia 2013 r. w sprawie nagród za wybitne osiągnięcia naukowe oraz za osiągnięcia w opiece naukowej i dydaktycznej (Dz.U.2013.101).
15. Rozporządzenie Ministra nauki i szkolnictwa wyższego z dnia 1 marca 2013 r. w sprawie nagród ministra dla nauczycieli akademickich (Dz.U.2013.296).
16. Rozporządzenie Ministra nauki i szkolnictwa wyższego z dnia 14 września 2006 r. w sprawie ustalania okresów pracy i innych okresów uprawniających pracowników uczelni publicznej do nagrody jubileuszowej oraz sposobu jej obliczania i wypłacania (Dz.U.2006.169.1211).
17. Rozporządzenie Ministra nauki i szkolnictwa wyższego z dnia 14 września 2011 r. w sprawie szczegółowych warunków i trybu przyznawania oraz wypłacania doktorantom stypendiów ministra za wybitne osiągnięcia (Dz.U.2011.214.1271).
18. Rozporządzenie Ministra nauki i szkolnictwa wyższego z dnia 1 września 2011 r. w sprawie szczegółowych warunków i trybu przyznawania oraz wypłacania studentom stypendiów ministra za wybitne osiągnięcia (Dz.U.2011.214.1270).
19. Rozporządzenie Ministra nauki i szkolnictwa wyższego z dnia 1 września 2011 r. w sprawie nostryfikacji dyplomów ukończenia studiów wyższych uzyskanych za granicą (Dz.U.2011.196.1168).
20. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U.2013.885. j.t)
21. Ustawa z dnia 17 grudnia 2004 o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych (Dz.U.2013.168 j.t.).

Zaleca się monitorowanie wymienionych wyżej aktów prawnych i bieżącą analizę skutków zmian prawnych w kontekście realizacji poszczególnych programów rozwojowych oraz możliwości i adekwatności przypisanych do nich celów.

Poniżej przedstawiono także krótkie analizy prawnych aspektów realizacji strategii w wybranych obszarach.

Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym* – analiza w kontekście ogólnych warunków i trybu realizacji strategii rozwoju.

Art. 9.

Zgodnie z treścią art. 9. ust. 1 Minister właściwy do spraw szkolnictwa wyższego określa w drodze rozporządzenia podstawowe kryteria i zakres oceny instytucjonalnej, o której mowa w art. 48a ust. 4 i 4a, (tj. oceny działalności podstawowej jednostki organizacyjnej uczelni przez Polską Komisję Akredytacyjną, w tym oceny jakości kształcenia) uwzględniając zgodność działania podstawowej jednostki organizacyjnej z misją i strategią rozwoju uczelni, a także współdziałanie z otoczeniem społeczno-gospodarczym, w tym współpracę z instytucjami akademickimi i naukowymi w realizacji strategii rozwoju podstawowej jednostki organizacyjnej uczelni mając na uwadze podnoszenie jakości działania, pomnażanie osiągnięć i efektywne wykorzystanie potencjału ocenianej podstawowej jednostki organizacyjnej uczelni.

Na podstawie art. 9 ust. 3 pkt 3 i 4 minister właściwy do spraw szkolnictwa wyższego w drodze rozporządzenia z dnia 29 września 2011 r. w sprawie warunków oceny programowej i oceny instytucjonalnej (Dz. U. Nr 207, poz. 1232) określił warunki oceny programowej i oceny instytucjonalnej. W myśl w/w rozporządzenia ocena programowa obejmuje m.in. ocenę:

- warunków prowadzenia studiów na określonym kierunku, poziomie i profilu kształcenia, związku kierunku studiów ze strategią rozwoju uczelni, w tym z jej misją, opracowanych przez jednostkę zakładanych efektów kształcenia w odniesieniu do efektów kształcenia określonych w Krajowych Ramach Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego, realizacji zakładanych efektów i sposobów weryfikacji osiągniętych efektów kształcenia,
- spełniania wymagań dotyczących minimum kadrowego i infrastruktury dydaktycznej,
- dostosowania efektów kształcenia do potrzeb rynku pracy,
- warunków prowadzenia kształcenia na odległość, jeżeli program kształcenia przewiduje prowadzenie zajęć z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość,
- funkcjonowania wewnętrznego systemu zapewniania jakości kształcenia w zakresie analizy efektów kształcenia i jego działania na rzecz doskonalenia programu kształcenia,

- zarządzania procesem dydaktycznym w zakresie kierunku studiów, w tym zmian dokonywanych w programie kształcenia wynikających z jego doskonalenia.

Natomiast ocena instytucjonalna obejmuje w szczególności: związek strategii rozwoju jednostki ze strategią rozwoju uczelni, funkcjonowanie wewnętrznego systemu zapewniania jakości kształcenia, jego konstrukcję i oddziaływanie na rzecz doskonalenia jakości kształcenia, a także jakość kształcenia na studiach podyplomowych i proces kształcenia na studiach doktoranckich oraz współpracę z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

Przy dokonywaniu oceny programowej i oceny instytucjonalnej będą uwzględniane stopień umiędzynarodowienia procesu kształcenia oraz akredytacje dokonywane przez inne agencje akredytacyjne, a w przypadku studiów drugiego stopnia i jednolitych studiów magisterskich oraz studiów doktoranckich również współpraca międzynarodowa w zakresie badań naukowych.

Nowe przepisy w powyższym zakresie prowadzą do zwiększenia odpowiedzialności uczelni za jakość kształcenia, a także dokonania zmian w systemie oceny jakości kształcenia. Ocena programowa prowadzona przez Polską Komisję Akredytacyjną powinna być podobna do obecnie realizowanej, ale ukierunkowana na efekty kształcenia. Natomiast ocena instytucjonalna, dotycząca podstawowej jednostki organizacyjnej uczelni, powinna być skoncentrowana na wewnętrznym systemie zapewniania jakości kształcenia.

Art. 66.

Zgodnie z artykułem 66. ust. 1a. Rektor opracowuje i realizuje strategię rozwoju uczelni, uchwalaną przez organ kolegialny uczelni wskazany w statucie. Uchwała może określić środki na wdrażanie tej strategii, w tym pochodzące z funduszu rozwoju uczelni.

Nie ma innych reprezentantów uczelni niż rektor, (zgodnie z art. 66 ust. 1 Rektor kieruje działalnością uczelni i reprezentuje ją na zewnątrz, jest przełożonym pracowników, studentów i doktorantów uczelni), chyba że na mocy art. 24 k.p.a. jest on wyłączony w danej sprawie. Prorektorzy bądź kanclerz mogą reprezentować uczelnię wyłącznie w takim zakresie, na jaki wskazuje udzielone przez rektora pełnomocnictwo.

Ustawa nie dostarcza rozwiązania w sytuacji, w której przedstawiona przez rektora strategia uczelni nie zostaje zaakceptowana przez organ wskazany w statucie. Przepisy nie przewidują żadnych sankcji, gdy uczelnia działa bez tej strategii. Stan taki może jednak spowodować negatywną opinię PKA ze wszystkimi tego następstwami.

Przepis ust. 1a art. 66 nakłada obowiązek uchwalenia przez organ kolegialny uczelni tak publicznej, jak i niepublicznej, wskazany w statucie uczelni (z reguły będzie to senat), strategii rozwoju uczelni, a na rektora obowiązek opracowania tej strategii i przedłożenia jej temu organowi kolegialnemu do uchwalenia, a po jej uchwaleniu – obowiązek jej realizacji. Takie rozłożenie obowiązków oznacza, że rektor musi mieć swoją wizję rozwoju, którą podzieli organ kolegialny upoważniony do uchwalenia strategii.

Art. 70.

Zgodnie z art. 70 ust. 1. Kompetencje kierownika podstawowej jednostki organizacyjnej uczelni określa statut. Do kompetencji kierownika podstawowej jednostki organizacyjnej uczelni należy w szczególności opracowanie strategii rozwoju jednostki zgodnej ze strategią rozwoju uczelni. Ustęp 2 stanowi, że od decyzji kierownika podstawowej jednostki organizacyjnej służy odwołanie do rektora. Natomiast zgodnie z ust. 3 Rektor uchyla decyzję kierownika podstawowej jednostki organizacyjnej sprzeczną z ustawą, statutom, uchwałą senatu lub najwyższego organu kolegialnego uczelni niepublicznej, uchwałą rady tej jednostki organizacyjnej, regulaminami lub innymi przepisami wewnętrznymi uczelni lub naruszającą ważny interes uczelni.

Przepis art. 70 dotyczy uczelni tak publicznej, jak i niepublicznej. Przepis ust. 1 w brzmieniu nadanym w wyniku nowelizacji 2011 potwierdza dotychczasową zasadę, zgodnie z którą kompetencje kierownika podstawowej jednostki organizacyjnej uczelni (tak publicznej, jak i niepublicznej) określa statut uczelni. Jednoznacznie wśród tych kompetencji wskazano ustawowo opracowanie strategii rozwoju jednostki organizacyjnej, zgodnej ze strategią rozwoju uczelni. Przypomnieć należy, że strategię rozwoju uczelni uchwała senat uczelni, a opracowuje ją i realizuje rektor (art. 66 ust. 1a).

Art. 99.

Zgodnie z art. 99 ust. 1 i 2 Uczelnia publiczna może pobierać opłaty za świadczone usługi edukacyjne. Wysokość tych opłat, ustala rektor uczelni publicznej, z tym że opłaty te powinny być ustalane z uwzględnieniem kosztów przygotowania i wdrażania strategii rozwoju uczelni, w szczególności rozwoju kadr naukowych i infrastruktury dydaktyczno-naukowej, w tym amortyzacji i remontów. Natomiast art. 99 ust. 4 stanowi, że zasady pobierania opłat i wysokość opłat w uczelni niepublicznej określa organ wskazany w statucie, z tym że opłaty za świadczone usługi edukacyjne związane z kształceniem studentów na studiach i studiach doktoranckich oraz opłaty związane z powtarzaniem określonych zajęć na studiach i studiach doktoranckich nie mogą przekraczać kosztów ponoszonych w zakresie niezbędnym do uruchomienia i

prowadzenia w danej uczelni, odpowiednio studiów lub studiów doktoranckich oraz zajęć na studiach lub studiach doktoranckich, z uwzględnieniem kosztów przygotowania i wdrażania strategii rozwoju uczelni, w szczególności rozwoju kadr naukowych i infrastruktury dydaktyczno-naukowej, w tym amortyzacji i remontów.

Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym – analiza w kontekście rozwoju kadry i studentów.

Art. 15a.

Zgodnie z art. 15a Minister właściwy do spraw szkolnictwa wyższego może zlecić Fundacji Rozwoju Systemu Edukacji, będącej fundacją Skarbu Państwa, realizację zadań w zakresie szkolnictwa wyższego w ramach programów Unii Europejskiej dotyczących kształcenia, szkolenia, młodzieży i sportu. Na realizację tych zadań Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji otrzymuje dotację celową z części budżetu państwa, której dysponentem jest minister właściwy do spraw szkolnictwa wyższego.

Art. 31.

W myśl art. 31 ust. 1 Uczelnia może na podstawie umowy utworzyć centrum naukowe z innymi uczelniami, instytutami naukowymi Polskiej Akademii Nauk oraz instytutami badawczymi, w tym również z zagranicznymi jednostkami naukowymi i instytutami międzynarodowymi prowadzącymi działalność naukowo-badawczą. Centrum naukowe tworzy rektor, wskazując podstawową jednostkę organizacyjną uczelni, która wchodzi w skład centrum. Uczelnia może również utworzyć centrum naukowe w ramach swojej struktury. Zgodnie z ust. 4 art. 31 do zadań centrum naukowego należy:

- prowadzenie, wspieranie i koordynowanie badań naukowych i prac rozwojowych;
- inicjowanie i koordynowanie udziału uczelni i innych jednostek naukowych w międzynarodowych programach badawczych;
- inicjowanie organizowania środowiskowych centrów aparaturowych i nadzór nad nimi;
- współdziałanie w organizowaniu środowiskowych studiów doktoranckich;
- wspieranie mobilności pracowników naukowych uczelni, instytutów naukowych Polskiej Akademii Nauk i instytutów badawczych;
- rozwijanie programów staży po uzyskaniu stopnia naukowego doktora w instytutach centrum;
- pozyskiwanie i obsługa projektów badawczych międzynarodowych, wspólnych projektów badawczych krajowych i projektów finansowanych z funduszy europejskich.

Z kolei ust 5 art. 31 stanowi, że uczelnie zawodowe mogą współdziałać z uczelniami akademickimi, w szczególności poprzez zawieranie umów dotyczących zapewnienia wysokiego poziomu kształcenia w zakresie przedmiotów podstawowych, rozwoju naukowego nauczycieli akademickich, kontynuacji studiów przez absolwentów oraz wspierania uczelni zawodowych wysoko kwalifikowaną kadrami.

Art. 45.

Zgodnie z art. 45. 1 Rada Główna Nauki i Szkolnictwa Wyższego, jest wybieralnym organem przedstawicielskim nauki i szkolnictwa wyższego. Do jej zadań należy m.in. opiniowanie projektów aktów prawnych dotyczących szkolnictwa wyższego oraz rozwoju nauki i innowacyjności, a także zawieranych przez Rzeczpospolitą Polską umów międzynarodowych dotyczących szkolnictwa wyższego i nauki (art. 45 ust. 3 pkt 3).

Art. 55.

W myśl art. 55 ust. 1. Konferencje rektorów (o których mowa w art. 54 ust. 1 i 2), działają na rzecz rozwoju szkolnictwa wyższego, nauki i kultury, a w szczególności:

- występują do organów władzy publicznej w istotnych sprawach szkolnictwa wyższego, nauki i kultury oraz w żywotnych sprawach środowiska akademickiego;
- wyrażają z własnej inicjatywy opinie i przedstawiają wnioski w sprawach dotyczących szkolnictwa wyższego, nauki i kultury;
- wspierają i monitorują działania na rzecz systematycznego podnoszenia jakości kształcenia oraz promowania jednostek oferujących kształcenie wysokiej jakości, co mogą realizować poprzez środowiskowe komisje akredytacyjne.

2. Organy władzy publicznej zasięgają opinii konferencji rektorów w sprawach:

- zasad działania i kierunków rozwoju szkolnictwa wyższego, systemu badań naukowych, kształcenia i pomocy materialnej dla studentów i doktorantów, zarządzania uczelniami, kształcenia kadr i polityki naukowej oraz bazy materialnej szkół wyższych;
- projektu budżetu państwa w części dotyczącej szkolnictwa wyższego;
- projektów aktów prawnych dotyczących szkolnictwa wyższego, nauki i kultury, a także promocji nauki polskiej za granicą;
- rozwiązań w systemie oświaty mających znaczenie dla szkół wyższych.

Art. 84.

W myśl art. 84a. ust. 1 Status Krajowego Naukowego Ośrodka Wiodącego, zwanego dalej "KNOW", może uzyskać:

- podstawowa jednostka organizacyjna uczelni;
- centrum naukowe działające w strukturze uczelni;
- centrum naukowe, o którym mowa w art. 31 ust. 1;
- konsorcjum naukowe, o którym mowa w ustawie z dnia 30 kwietnia 2010 r. o zasadach finansowania nauki.

Warunkami ubiegania się o nadanie statusu KNOW przez podstawową jednostkę organizacyjną uczelni są m.in. przedstawienie planu rozwoju jednostki związanego z nadaniem statusu KNOW (art. 84a ust. 2 pkt 5). KNOW jest wyłaniany w drodze konkursu ogłaszanego przez ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego, przeprowadzanego w dziedzinie lub dziedzinach nauki lub sztuki określonego obszaru lub obszarów wiedzy, w oparciu o kryteria określone w przepisach wydanych na podstawie ust. 10 oraz plan rozwoju jednostki związany z nadaniem statusu KNOW (art. 84a ust. 2 pkt 7). KNOW przekazuje ministrowi właściwemu do spraw szkolnictwa wyższego m.in. raporty prezentujące osiągnięte wyniki przeprowadzonych badań naukowych i ich powiązania z procesem dydaktycznym, rozwojem kadry naukowej (art. 84b ust. 1). Minister właściwy do spraw szkolnictwa wyższego może, w drodze decyzji, przedłużyć status KNOW na okres kolejnych pięciu lat, jeżeli z oceny raportu końcowego dokonanej przez komisję wynika, że KNOW realizuje działania określone w planie, a osiągnięte efekty stanowią istotny wkład w rozwój dydaktyki akademickiej i badań naukowych oraz są w wysokim stopniu konkurencyjne w skali międzynarodowej (art. 84b ust. 4).

Art. 101.

Zgodnie z art. 101 ust. 1a i 2 Uczelnia może utworzyć fundusz rozwoju uczelni. Zysk netto przeznacza się na fundusz zasadniczy, a w przypadku utworzenia funduszu rozwoju uczelni, również na ten fundusz.

OCENA TRENDÓW W ZAKRESIE ZMIAN SYSTEMU PRAWNEGO

Reforma szkolnictwa wyższego, w postaci nowelizacji ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym dotyczy głównie nałożenia na uczelnię obowiązków związanych z dostosowaniem się do zmienionych przepisów. Zmiany w ustawie dotyczą głównie;

- badań naukowych – chodzi o wprowadzenie zasady komercjalizacji wyników badań naukowych oraz prac rozwojowych pracowników uczelni publicznych;

- kontroli antyplagiatowej – zostanie wprowadzony większy nacisk na kontrolę antyplagiatową prac dyplomowych oraz zostanie utworzone w tym celu ogólnopolskie repozytorium prac dyplomowych. Zostanie też wdrożony zintegrowany system antyplagiatowy na UE w Krakowie.

SPISY TABEL I ILUSTRACJI

SPIS TABEL

Tabela 1. Struktura zatrudnienia w Zakładzie Informatyki w Zarządzaniu (na dzień 13.10.2014)	10
Tabela 2. Struktura zatrudnienia w Zakładzie Informatyki w Zarządzaniu (na dzień 13.10.2014)	11
Tabela 3. Struktura zatrudnienia w Zakładzie Finansów i Bankowości (na dzień 13.10.2014)	11
Tabela 4. Struktura zatrudnienia w Zakładzie Nauk Humanistycznych (na dzień 13.10.2014)	12
Tabela 5. Struktura zatrudnienia w Katedrze Metod Ilościowych (na dzień 13.10.2014)	12
Tabela 6. Struktura zatrudnienia w Katedrze Systemów Zarządzania i Logistyki (na dzień 13.10.2014)	13
Tabela 7. Struktura zatrudnienia w Katedrze Marketingu (na dzień 13.10.2014) ...	13
Tabela 8. Struktura zatrudnienia w Katedrze Przedsiębiorczości Zarządzania i Ekoinnowacyjności (na dzień 13.10.2014)	14
Tabela 9. Struktura zatrudnienia w Katedrze Prawa i Administracji (na dzień 13.10.2014)	14
Tabela 10. Charakterystyka laboratoriów badawczych Wydziału Zarządzania.....	15
Tabela 11. Zestawienie sal ćwiczeniowych wykorzystywanych przez Wydział Zarządzania.....	22
Tabela 12. Zestawienie sal laboratoryjnych komputerowych wykorzystywanych przez Wydział Zarządzania.....	23
Tabela 13. Liczba kandydatów na 1 miejsce – w układzie kierunków studiów.....	26
Tabela 14. Struktura regionalna studentów Politechniki Rzeszowskiej.....	27
Tabela 15. Skala i kierunek wyjazdu studentów w ramach programu Erasmus.....	28
Tabela 16. Skala i kraj rodzimy studentów przyjeżdżających w ramach programu Erasmus.....	29
Tabela 17. Struktura wieku w województwie podkarpackim z podziałem na płeć i podregion.....	30
Tabela 18. Struktura wieku w województwie lubelskim z podziałem na płeć i podregion.....	32
Tabela 19. Struktura wieku w województwie małopolskim z podziałem na płeć i podregion.....	32
Tabela 20. Struktura wieku w województwie świętokrzyskim z podziałem na płeć i podregion.....	33

Tabela 21. Liczba studentów w szkołach publicznych z podziałem na studentów stacjonarnych i niestacjonarnych oraz podregion.	34
Tabela 22. Liczba studentów w szkołach niepublicznych z podziałem na studentów stacjonarnych i niestacjonarnych oraz podregion.	35
Tabela 23. Liczba studentów na studiach podyplomowych w latach 2011-2013 z podziałem na płeć.	37
Tabela 24. Opis kierunków ekonomicznych na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych I stopnia na analizowanych uczelniach	38
Tabela 25. Opis kierunków ekonomicznych na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych II stopnia na wybranych uczelniach.	42
Tabela 26. Opis kierunków ekonomicznych analizowanych uczelni na studiach podyplomowych.	45
Tabela 27. Procedura w realizacji controllingu w ramach działań	57
Tabela 28. Ramowy plan realizacji i controllingu strategii na lata 2015-2024 – zadani zarządcze.	59
Tabela 29. Założenia dotyczące mierników realizacji celów taktycznych programu „Program rozwoju infrastruktury dydaktycznej”.	64
Tabela 30. Założenia dotyczące mierników realizacji celów taktycznych programu „Program umiędzynarodowienia”.	67
Tabela 31. Założenia dotyczące mierników realizacji celów taktycznych programu „Program rozwoju oferty dydaktycznej”.	70
Tabela 32. Założenia dotyczące mierników realizacji celów taktycznych programu „Program rozwoju współpracy z gospodarką”.	75
Tabela 33. Założenia dotyczące mierników realizacji celów taktycznych programu „Program rozwoju kompetencji naukowych i dydaktycznych pracowników”.	78
Tabela 34. Założenia dotyczące mierników realizacji celów taktycznych programu „Program badań naukowych”.	82
Tabela 35. Założenia dotyczące mierników realizacji celów taktycznych programu „Program doskonalenia procesu zarządzania”.	86
Tabela 36. Schemat raportu z controllingu taktycznego.	88
Tabela 37. Schemat raportu z controllingu strategicznego (część I).	96
Tabela 38. Zgodność poszczególnych programów rozwojowych ze strategią Politechniki Rzeszowskiej.	114
Tabela 39. Zgodność poszczególnych programów rozwojowych z dokumentami strategicznymi na poziomie regionu i kraju.	117

SPIS WYKRESÓW

Wykres 1. Struktura zatrudnienia na Wydziale Zarządzania (na dzień 13.10.2014).	10
Wykres 2. Struktura publikacji naukowych w układzie rodzajów publikacji.	18

Wykres 3. Trendy w zakresie liczby punktów za publikacje naukowe – przekrój w ujęciu jednostek organizacyjnych.....	19
Wykres 4. Trendy w zakresie liczby punktów za publikacje naukowe – przekrój w ujęciu jednostek organizacyjnych.....	20
Wykres 5. Struktura studentów ze względu na wydział (stan na 30.11.2013).....	24
Wykres 6. Struktura studentów ze względu na wydział (stan na 30.11.2013).....	24
Wykres 7. Struktura studentów ze względu na kierunek (stan na 30.11.2014).	25
Wykres 8. Struktura studentów ze względu na kierunek.....	26
Wykres 9. Oceny pracowników dydaktycznych w układzie katedr i zakładów Wydziału.	27
Wykres 10. Trend demograficzny w województwie podkarpackim.....	31
Wykres 11. Trend demograficzny w województwie lubelskim	32
Wykres 12. Trend demograficzny w województwie małopolskim	33
Wykres 13. Trend demograficzny w województwie świętokrzyskim.....	34
Wykres 14. Liczba studentów w szkołach publicznych i niepublicznych z podziałem na podregion.	36
Wykres 15. Liczba studentów studiujących na analizowanych uczelniach	38

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Schemat ogólny struktury organizacyjnej zarządzania strategią.....	55
---	----

Rzeszów 2014