

**STRATEGIA INSTYTUTU  
ZARZĄDZANIA SZKOŁY  
GŁÓWNEJ GOSPODARSTWA  
WIEJSKIEGO W WARSZAWIE  
DO 2030 ROKU**

---



---

**Z wykorzystaniem:**

**M. Bryx i in.: Strategia Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie do 2030 roku, Wyd. SGGW, Warszawa 2021.**

**M. Pietrzak: Strategia Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie do 2020, Wyd. SGGW, Warszawa 2017.**

**T. Borecki, M. Pietrzak (red.): Strategia Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie na lata 2011-2020, Wyd. SGGW, Warszawa 2010.**

**Opracowanie przygotowane przez zespół w składzie: dr Piotr Pietrzak (przewodniczący), dr hab. Wojciech Pizło, prof. SGGW, dr inż. Katarzyna Łukasiewicz, dr inż. Agnieszka Werenowska.**

**Opinia: Rada dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości w składzie: prof. dr hab. Joanna Paliszkiewicz, dr hab. Joanna Kisielińska, prof. SGGW, dr hab. Wojciech Pizło, prof. SGGW, dr hab. Marcin Ratajczak, dr inż. Katarzyna Łukasiewicz.**

---

# Spis treści

1. Misja Instytutu Zarządzania SGGW
2. Wizja Instytutu Zarządzania SGGW
3. Założenia strategii Instytutu Zarządzania SGGW
4. Cele strategiczne Instytutu Zarządzania SGGW i ich mierniki

**ANEKS:** Słownik pojęć

---

# 1. Misja Instytutu Zarządzania SGGW

Instytut Zarządzania Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie został utworzony w 2019 roku. Instytut ten, w swoich założeniach prowadzi badania, jak i upowszechnia wiedzę w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości, a w szczególności: zarządzania wiedzą, zarządzania cyfrowego, czy społecznej odpowiedzialności biznesu. Instytut przywiązuje dużą wagę do współpracy z krajowymi, a w szczególności zagranicznymi uczelniami i innymi podmiotami badawczymi. Instytut dba o wysoki poziom wiedzy, umiejętności, kompetencji swoich pracowników. Podobnie jak Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Instytut Zarządzania dąży do ukształtowania otwartego światopoglądu, szacunku dla wszystkich ludzi, uczciwości, rzetelności naukowej oraz innowacyjności.

Przygotowując się do wyzwań przyszłości, Instytut Zarządzania deklaruje wypełnianie następującej misji:

***„Misją Instytutu Zarządzania Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie jest służenie rozwojowi intelektualnemu polskiego społeczeństwa oraz społeczności międzynarodowej. Stawianym celem jest prowadzenie na jak najwyższym poziomie badań naukowych przyczyniających się do rozwoju dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Podstawą tożsamości i sukcesu naszego Instytutu są wartości takie jak: otwartość na zmiany, dbałość o jakość, profesjonalizm oraz innowacyjność.”***

---

## 2. Wizja Instytutu Zarządzania SGGW

Wizja wyznacza kierunek w jakim zamierza podążać Instytut Zarządzania SGGW w najbliższych latach. Wizja obrazuje pożądaną stan Instytutu *Anno Domini* 2030 – jest motorem zmian.

Wizja Instytutu powstała na bazie zmodyfikowanej architektury Strategicznej Karty Wyników (z ang. *Balanced Scorecard* – BSC) i stanowi uszczegółowienie wizji Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie.

### Wizja Instytutu Zarządzania SGGW w 2030 roku:

- |   |   |
|---|---|
| <b>Perspektywa interesariuszy (I)</b>         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Wysoka renoma Instytutu, potwierdzona m.in. wynikami oceny parametrycznej.</li><li>• Silniejsza współpraca ze studentami.</li></ul>   |
| <b>Perspektywa procesów wewnętrznych (Pw)</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Duża aktywność pracowników w zakresie działalności publikacyjnej.</li><li>• Udział w projektach / konferencjach krajowych i międzynarodowych jako znaczący filar działalności Instytutu.</li></ul>  |
| <b>Perspektywa potencjału naukowego (Po)</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Pracownicy - wykwalifikowani, mobilni, dbający o szybki rozwój naukowy.</li><li>• Infrastruktura lokalowa i sprzętowa dostosowana do potrzeb wykonywanej pracy i prowadzonych badań.</li></ul>  |
| <b>Perspektywa finansowa (F)</b>              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Stabilne finansowanie działalności na odpowiednim poziomie dzięki wzrostowi przychodów oraz poprawie efektywności kosztowej.</li><li>• Finansowanie badań naukowych ze środków zewnętrznych poprzez wzrost skuteczności aplikacyjnej pracowników.</li></ul> |

---

## 3. Założenia strategii Instytutu Zarządzania SGGW

Zgodnie z wynikającą z misji tożsamością oraz aspiracjami wyrażonymi w wizji – Instytut Zarządzania Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie zamierza koncentrować się na rozwoju pięciu obszarów swojego funkcjonowania: **renomu, badaniach naukowych, współpracy krajowej i międzynarodowej, wzmocnieniu pozycji ekonomicznej, dbaniu o uatrakcyjnianie wykonywanej pracy.**

Powyższe założenia strategiczne Instytut zamierza osiągnąć poprzez symultaniczną realizację pięciu tematów strategicznych. Każdy z tematów w inny, ale komplementarny sposób przyczynia się do wdrożenia strategii:

- **Temat 1 (T1): Wzmacniać renomę i zacieśniać współpracę ze studentami** – poprzez wysoką jakość działalności naukowej potwierdzoną oceną parametryczną, poprawę widoczności wyników realizowanych badań oraz poprzez bliższą współpracę ze studentami m.in. poprzez kooperację z kołami naukowymi.
- **Temat 2 (T2): Doskonalić badania naukowe** - poprzez rozwój wiedzy, umiejętności i kompetencji pracowników, skutkujący prestiżowymi projektami i wysokopunktowanymi publikacjami (w tym powstałymi przy udziale studentów), a także poprzez proaktywną kulturę organizacyjną nastawioną na zmiany.
- **Temat 3 (T3): Wzmacniać współpracę krajową i międzynarodową** - poprzez intensywniejsze włączenie Instytutu w krajowy i międzynarodowy obieg myśli naukowej i wymianę akademicką.
- **Temat 4 (T4): Rozwój finansowy** - poprzez zabezpieczenie długofalowych potrzeb ekonomicznych Instytutu.
- **Temat 5 (T5): Uatrakcyjnić wykonywaną pracę** – poprzez zagwarantowanie dostępu do nowoczesnej infrastruktury lokalowej i sprzętowej.

Wzmacnianie renomy Instytutu i zacieśnianie więzi ze studentami (T1) będzie wymagało poprawy jakości realizowanej działalności naukowej. Wskazuje to na potrzebę dążenia Instytutu do uzyskiwania jak najwyższych not w ocenie parametrycznej (**cel I1**), i tym samym utrzymanie wiodącej pozycji wśród instytutów SGGW. W tym względzie istotna również będzie poprawa widoczności wyników

---

prowadzonych badań. Instytut będzie dążył do ich upowszechniania za pośrednictwem nowoczesnych kanałów informacyjnych (m.in. mediów społecznościowych) **(cel I2)**. Z kolei wzmocnienie więzi ze studentami będzie dokonywane poprzez bliską współpracę z kołami naukowymi m.in. poprzez organizację warsztatów naukowych, spotkań z przedstawicielami otoczenia społeczno-gospodarczego **(cel I3)**.

Doskonalenie funkcjonowania Instytutu w zakresie badań naukowych (T2) będzie wymagało rozwoju odpowiedniego potencjału, którego najważniejszym elementem są ludzie. Instytut będzie dążyć do ciągłego doskonalenia kadr, czego przejawem będzie skrócenie okresu kolejnych awansów naukowych, a w szczególności osiągnięcia stopnia doktora habilitowanego oraz tytułu profesora **(cel Po1)**. Będzie to wymagało od pracowników wzrostu liczby publikacji w periodykach posiadających współczynnik wpływu *Impact Factor* (IF) oraz wzrostu liczby cytowań **(cel Pw1)**. Instytut chcąc zabezpieczyć również interesy Wydziału Ekonomicznego SGGW będzie dążył do wzrostu liczby publikacji powstałych przy współudziale studentów **(cel Pw2)**. Z kolei doskonalenie badań naukowych w wymiarze krajowym i ponad krajowym będzie przejawiać się liczbą i rangą realizowanych projektów badawczych **(cel Pw3)**.

Wdrożenie ambitnych zamierzeń strategicznych Instytutu będzie oznaczać zmiany w wielu aspektach jego funkcjonowania. Ich wprowadzenie nie będzie możliwe bez ich akceptacji przez kadrę akademicką. Instytut będzie propagować kulturę organizacyjną bazującą na naczelnym wartościach: profesjonalizmie, dbałości o jakość badań, oraz w szczególności – innowacyjności i otwartości na zmiany **(cel Po2)** – stanowiących element misji.

Możliwość realizacji znaczących badań naukowych jest uwarunkowana w dużej mierze zakresem oraz jakością kontaktów i relacji w środowisku naukowym (T3). Dlatego Instytut będzie dążyć do ich zacieśniania poprzez wspieranie organizowania i udziału w konferencjach na szczeblu krajowym i zagranicznym **(cel Pw4)**, a także rozwój mobilności pracowników **(cel Po3)**.

Wypełnianie misji Instytutu oraz realizacja ambitnych zmian wynikających z założeń wizji i strategii będzie wymagało długofalowego zabezpieczenia potrzeb ekonomicznych (T4), czego gwarantem będzie stabilna nadwyżka przychodów nad kosztami **(cel F1)**. Aby zabezpieczyć długookresowe potrzeby ekonomiczne Instytutu, konieczne będzie podjęcie działań biegnących dwutorowo. Z jednej strony niezbędna będzie zmiana struktury przychodów, poprzez wzrost udziału środków z grantów badawczych i projektów wdrożeniowych **(cel F2)**. Z drugiej strony,

---

kluczowa będzie poprawa efektywności kosztowej. W tym celu konieczna będzie systematyczna kontrola i optymalizacja kosztów działania (**cel F3**).

Instytut chcąc być atrakcyjnym miejscem pracy będzie dążyć do ciągłej modernizacji i unowocześniania infrastruktury lokalowej, sprzętowej (T5), spełniającej najwyższe standardy i pozwalającej na realizację badań na najwyższym poziomie (**cel Po4**). Ponadto, będzie ona na bieżąco przystosowywana do zmieniających się potrzeb (np. możliwość pracy zdalnej). Realizacja tego celu będzie wpisywała się w koncepcję „Kampus 2030”, która zakłada wdrożenie na terenie Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie rozwiązań związanych z ideą zrównoważonego rozwoju, gospodarki obiegu zamkniętego, *smart city*.



## 4. Cele strategiczne Instytutu Zarządzania SGGW i ich mierniki

W tabeli 1 przedstawiono cele strategiczne Instytutu Zarządzania SGGW i dobrane do nich mierniki w podziale na perspektywy Strategicznej Karty Wyników.

**Tabela 1. Mierniki celów strategicznych Instytutu Zarządzania SGGW w podziale na perspektywy BSC i tematy strategiczne**

Perspektywa	Cele strategiczne	Mierniki	Temat
Interesariuszy	I1: Potwierdzać wysoką renomę poprzez ocenę parametryczną	I1M1: Nota nadana w ramach oceny parametrycznej	T1
	I2: Zwiększać widoczność wyników realizowanych badań	I2M1: Liczba postów w mediach społecznościowych poświęconych wynikom działalności naukowej Instytutu	T1
	I3: Zacieśniać współpracę ze studentami	I3M1: Liczba spotkań (w tym warsztatów naukowych) zorganizowanych wspólnie z kołami naukowymi na rzecz studentów	T1
Procesów wewnętrznych	Pw1: Zwiększać międzynarodową widoczność wyników badań	Pw1M1: Liczba publikacji w czasopismach z IF	T2
		Pw1M2: Przeciętna liczba cytowań	T2
	Pw2: Angażować studentów w działalność publikacyjną	Pw2M1: Liczba publikacji powstałych przy współudziale studentów	T2
	Pw3: Intensyfikować realizację krajowych i międzynarodowych projektów badawczych	Pw3M1: Liczba realizowanych krajowych i międzynarodowych projektów badawczych	T2
		Pw3M1: Wartość realizowanych krajowych i międzynarodowych projektów badawczych	T2
	Pw4: Budować sieć kontaktów i dobrych relacji w środowisku naukowym, krajowym i zagranicznym	Pw4M1: Liczba wystąpień pracowników na krajowych i zagranicznych konferencjach naukowych	T3
		Pw4M2: Liczba zorganizowanych i współorganizowanych konferencji krajowych i zagranicznych	T3

**CD. Tabela 1. Mierniki celów strategicznych Instytutu Zarządzania SGGW w podziale na perspektywy BSC i tematy strategiczne**

Perspektywa	Cele strategiczne	Mierniki	Temat
<b>Potencjału</b>	Po1: Doskonalić jakość kadr ze szczególnym uwzględnieniem szybkości awansów naukowych	Po1M1: Liczba nadanych stopni doktora habilitowanego	T2
		Po1M2: Liczba nadanych tytułów profesora	T2
	Po2: Propagować proaktywną kulturę organizacyjną nastawioną na zmiany	Po2M1: Liczba osiągniętych celów strategicznych przez liczbę celów strategicznych	T2
	Po3: Zwiększać mobilność pracowników	Po3M1: Liczba odbytych wyjazdów w ramach mobilności akademickiej	T3
	Po4: Kontynuować rozwój Infrastruktury lokalowej i sprzętowej	Po4M1: Nakłady [w zł] posienione na rozwój infrastruktury lokalowej i sprzętowej	T5
<b>Finansowa</b>	F1: Zabezpieczyć długofalowe potrzeby ekonomiczne Instytutu	F1M1: Wartość nadwyżki	T4
	F2: Zmienić strukturę przychodów Instytutu	F2M1: Przychody z projektów (w tym KZL) do przychodów ogółem	T4
	F3: Poprawić efektywność kosztową Instytutu	F3M1: Koszty do przychodów	T4

---

# Aneks: Słownik pojęć

<b>CEL STRATEGICZNY</b>	Zamierzenie definiujące kierunek dążeń strategicznych Instytutu w odniesieniu do określonej perspektywy BSC (interesariuszy, procesów wewnętrznych, potencjału, finansowej). Cel strategiczny odpowiada w sposób ogólny na pytania: dokąd zmierzamy?, co chcemy osiągnąć w ramach danej perspektywy?
<b>KZL</b>	Komercyjna usługa badawcza.
<b>MIERNIK</b>	Parametr ilościowy będący miarą absolutną (wyrażoną w jednostkach niemianowanych, naturalnych lub pieniężnych), wskaźnikiem (relacją miar absolutnych), indeksem dynamiki lub miarą agregatową, pozwalający weryfikować postępy Instytutu w osiąganiu celów strategicznych. Miernik odpowiada na pytanie: jak będziemy sprawdzać czy zmierzamy tam, dokąd chcemy?
<b>MISJA</b>	Deklaracja: (1) wyrażająca zasadniczy cel/funkcję istnienia Instytutu (odpowiedź na pytanie: po co istnieje organizacja?), (2) nakreślająca z grubsza granice działalności (odpowiedź na pytania: w jaki sposób realizujemy cel Instytutu? Co jest naszym zakresem działalności?), (3) definiująca podstawowe wartości, uważane za kluczowe dla tożsamości Instytutu (odpowiedź na pytanie: co uważamy za ważne?).
<b>PERSPEKTYWA</b>	Jeden z obszarów definiowania osiągnięć/dążeń Instytutu. W przyjętej, architekturze BSC występują perspektywy: interesariuszy, procesów wewnętrznych, potencjału naukowego, finansowa.
<b>STRATEGIA</b>	Jest sposobem realizacji wizji w ramach ograniczeń wynikających z misji. Strategia to określenie głównych długofalowych celów Instytutu i przyjęcie takich kierunków działania, które są konieczne dla zrealizowania celów.
<b>STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW (BSC)</b>	Metoda zarządzania strategicznego, w ramach której strategię przedstawia się w formie celów strategicznych z przypisanymi miernikami w czterech perspektywach.
<b>TEMAT STRATEGICZNY</b>	Element składowy strategii obejmujący spójną wiązkę celów Instytutu w zakresie dającego się wyodrębnić obszaru. Komplementarna realizacja tematów strategicznych gwarantuje wdrożenie założeń strategii w życie.

---

## **WIZJA**

Opisuje pożądaną przyszłość Instytutu. Wizja z reguły wyraża potrzebę zmiany i osiągnięcia przełomowych rezultatów. Rolą wizji jest kreowanie wyzwań. Wizja odpowiada za dynamiczny aspekt strategii, jest motorem zmian w Instytucie.