

Marek Ossowski

Uniwersytet Gdański

ZRÓWNOWAŻONA KARTA WYNIKÓW W PAŃSTWOWEJ SZKOLE WYŻSZEJ

1. Wstęp

W literaturze przedmiotu pojęcie strategii definiowane jest na wiele sposobów, jako:

- proces określania długoterminowych celów i zamierzeń organizacji, wyboru kierunków działania oraz alokacji zasobów niezbędnych do osiągnięcia tych celów [8, s. 10];
- sposób, w jaki przedsiębiorstwo stosuje swe obecnie istniejące i potencjalne siły, by sprostać zmianom zachodzącym w otoczeniu, dążąc przy tym do własnych celów [10, s. 26];
- koncepcja systemowego działania, polegająca na formułowaniu zbioru długookresowych celów przedsiębiorstwa i ich modyfikacji w zależności od zmian zachodzących w otoczeniu, określaniu zasobów i środków niezbędnych do osiągnięcia tych celów oraz sposobów postępowania, zapewniających optymalne ich rozmieszczenie i wykorzystanie w celu elastycznego reagowania na wyzwania rynku i zapewnienia przedsiębiorstwu korzystnych warunków egzystencji i rozwoju [7, s. 70].

Strategia podmiotu określa główne kierunki rozwoju jednostki, dziedziny, w których powinna działać, zasięg geograficzny i sposób alokacji zasobów. Przygotowywana strategia musi zatem uwzględniać różne relacje, zachodzące zarówno w samej jednostce, jak i w jej otoczeniu. Implikuje to powstanie odpowiedniego systemu pomiaru dokonań, który umożliwiać będzie sprawne kontrolowanie stopnia realizacji strategii [6, s. 49]. Zdaniem A. Thompsona i A. Stricklanda, tworzenie strategii to proces ciągły, na który składają się następujące elementy [15, s. 35]:

- określenie wizji i misji organizacji,
- ustalenie celów strategicznych, dotyczących wyników jednostki oraz jej pozycji rynkowej,
- formułowanie obszaru działań i planu strategicznego,

- wdrażanie i realizowanie wybranego planu strategicznego,
- ocenianie planu strategicznego na podstawie aktualnych doświadczeń i zmieniających się warunków.

Obecnie obserwowane trendy rynkowe skłaniają do stwierdzenia, iż budowa strategii państwowej szkoły wyższej opierać się może na koncepcji zrównoważonej karty wyników, a więc na monitoringu i ocenie funkcjonowania szkoły wyższej oraz procesów w niej zachodzących z kilku perspektyw. W literaturze przedmiotu [5, s. 417] zrównoważona karta wyników prezentowana jest jako narzędzie, które przekłada strategię jednostki na cele i mierniki pogrupowane w czterech płaszczyznach: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju (wzrostu i uczenia się). Przygotowana w wymienionych perspektywach karta zapewnia równowagę pomiędzy zewnętrznymi miernikami satysfakcji klientów i właścicieli a wewnętrznymi miernikami efektywności realizowanych procesów oraz rozwoju. Punktem wyjścia przy jej konstruowaniu jest założenie, że każda miara powinna odzwierciedlać pewien aspekt przyjętej wizji i zbudowanej na tej podstawie strategii jednostki [4, s. 193]. Oznacza to, że oprócz mierników finansowych w zrównoważonej karcie wyników pojawiają się miary niefinansowe, które w wielu przypadkach będą mogły lepiej opisać cele strategiczne podmiotu. Wdrożenie karty wyników nie jest jednorazową akcją, jest procesem wieloetapowym i odbywa się według następującej kolejności:

- 1) określenie perspektyw i wyjaśnienie występujących pomiędzy nimi zależności przyczynowo-skutkowych,
- 2) wyznaczenie istotnych celów dla każdej z perspektyw i ich hierarchizacja,
- 3) ustalenie mierników oceny stopnia osiągnięcia zamierzonych celów,
- 4) wyodrębnienie pozytywnych i negatywnych zależności pomiędzy celami,
- 5) uzgodnienie planowych wartości dla poszczególnych celów,
- 6) wskazanie działań służących osiągnięciu zamierzonych wartości [11, s. 210].

Oczywiście implementacja karty wyników w państwowej szkole wyższej powinna być odpowiednio przygotowana i dostosowana do procesów realizowanych na uczelni. Związane jest to chociażby z tym, że nie będzie tu zwykłego klienta – tylko student, państwowa szkoła wyższa jest organizacją *non-profit* i ma jednego właściciela (którym jest skarb państwa), a także dlatego, że jak każda organizacja powinna mieć własną misję i strategię, a tym samym swoją zrównoważoną kartę wyników.

W przedsiębiorstwach ocena efektów prowadzonej działalności najczęściej odbywa się przez pryzmat osiąganego zysku. Tymczasem w państwowych szkołach wyższych podstawowym kryterium oceny działalności stanowić będzie przede wszystkim jak najefektywniejsze wykorzystanie dostępnych zasobów uczelni oraz jakość świadczonych przez nią usług. Twórcy karty wyników uważają, że zastosowanie jej w instytucjach *non-profit* jest w pełni zasadne, gdyż precyzyjne formułowanie celów strategicznych oraz wskaźników stanowiących miarę ich osiągnięcia może wpływać na efektywność funkcjonowania tych organizacji, a tym samym przeznaczanie środków publicznych na cele zgodne z oczekiwaniami ich klientów [9, s. 166].

Perspektywy obserwacji w strategicznej karcie wyników państwowej szkoły wyższej mogą być następujące:

- studenta (klienta),
- procesów wewnętrznych,
- badań i rozwoju,
- finansowa.

Nie oznacza to jednak, że modelowa konstrukcja karty musi się składać zawsze tylko z czterech perspektyw. Jeżeli jest taka potrzeba bądź gdy rynek wymaga od jednostki skupienia się na szczególnie ważnym obszarze, wtedy należy stworzyć odrębną perspektywę jego oceny [13, s. 120]. W artykule niniejszym przedstawiono propozycję mierników oceny każdej z wyodrębnionych perspektyw ze wskazaniem cech, którymi powinny się one charakteryzować. Nie wyznaczono dla nich wielkości docelowych, gdyż dla każdej szkoły będą one wykładnią jej celów strategicznych.

2. Perspektywa studenta (klienta)

W odniesieniu do szkół wyższych na pierwszy plan należy wysunąć perspektywę studenta (klienta), a nie perspektywę finansową, jak ma to miejsce w przypadku przedsiębiorstw. Jakość świadczonych usług i orientacja na potrzeby studenta są dla uczelni najważniejsze, gdyż miarą ich sukcesu jest skuteczność i efektywność zaspokajania tych potrzeb. Szkoły wyższe, chcące przetrwać na konkurencyjnym rynku, muszą być zorientowane na studenta (klienta) w taki sposób, by jego oczekiwania i potrzeby dynamizowały ich rozwój. Zdaniem K. Mazurek-Łopacińskiej oznacza to, że w jednostce istnieje konieczność [12, s. 18]:

- definiowania misji na bazie wartości istotnych dla klienta (studenta),
- kształtowania oferty zgodnie z jego preferencjami,
- dostarczania produktów i usług o parametrach jakościowych zgodnych z jego wymogami,
- utrzymywania relacji z nim,
- systematycznego mierzenia poziomu jego satysfakcji.

Kierując się dążeniem do osiągnięcia satysfakcji osób korzystających z usług uczelni, władze szkoły w perspektywie studenta (klienta) muszą przełożyć misję i strategię na konkretne cele odnoszące się do studentów. Należy zatem zidentyfikować segmenty rynku dla obecnej i przyszłej populacji studentów, a następnie wybrać te, w których zamierza się konkurować. Preferencje obecnych i potencjalnych studentów nie są jednorodne, gdyż kolejne ich grupy mają odmienne oczekiwania oraz inaczej postrzegają wartość świadczonych usług dydaktycznych. Dlatego też opracowywana strategia szkoły powinna być zdefiniowana dla docelowej grupy studentów. W praktyce, ze względu na coraz większą konkurencję, władze uczelni unikają wyboru docelowych grup studentów, uznając, że nie ma kandydata, którego „nie lubią”, i że chcą zaspokoić

Tabela 1. Mierniki perspektywy studenta (klienta) strategicznej karty wyników dla państwowej szkoły wyższej

Miernik	Opis miernika stopnia osiągnięcia celu lub czynnika przyszłego sukcesu
$\frac{\text{liczba studentów szkoły}}{\text{liczba studentów ogółem}}$	miernik ten pozwoli ocenić, jak uczelnia radzi sobie ze zmianami na rynku usług edukacyjnych, a także ocenić tendencje demograficzne wzrost wskaźnika oznaczać będzie rozwój uczelni
$\frac{\text{liczba kandydatów na jedno miejsce}}{\text{liczba miejsc}}$	miernik ten pozwoli ocenić zainteresowanie kandydatów danym kierunkiem studiów, wskaże kierunki rozwoju uczelni lub też obszary zanikające wzrost wskaźnika oznaczać będzie rozwój uczelni
$\frac{\text{liczba osób podejmujących studia na początku roku}}{\text{liczba osób przyjętych po egzaminach}}$	w sytuacji gdy absolwenci szkół średnich mogą składać egzaminy i dokumenty do kilku uczelni, niepodjęcie studiów przez osobę zakwalifikowaną na studia, może oznaczać, że oferta złożona przez inną uczelnię, na którą dana osoba również się dostała, była atrakcyjniejsza, w związku z tym miernik pozwoli ocenić konkurencyjność szkoły docelowo wskaźnik powinien wynosić 1 – co oznaczałoby, że żaden z przyjętych kandydatów nie zrezygnował
$\frac{\text{liczba osób przyjętych bez egzaminu za wybitne osiągnięcia}}{\text{liczba osób podejmujących studia na początku roku}}$	wyбір szkoły przez osoby osiągające szczególne wyniki w danej dziedzinie naukowej lub sporcie oznaczać może dobrze przygotowaną ofertę edukacyjną dla osób o wyjątkowych umiejętnościach (laureaci konkursów, olimpijczycy, mistrzowie sportu) wzrost wskaźnika oznacza poprawę wizerunku i reputacji szkoły
$\frac{\text{liczba osób rezygnujących ze studiów}}{\text{liczba osób podejmujących studia na początku roku}}$	dobrowolne rezygnacje ze studiów mogą świadczyć o niezadowoleniu z jakości oferowanych usług, w ten sposób można mierzyć satysfakcję studentów, jednak w celu obiektywnego wnioskowania właściwe byłoby wprowadzenie monitoringu powodów, dla których studenci rezygnują ze studiów docelowo wskaźnik powinien wynosić 0 – co oznaczałoby, że nikt nie zrezygnował ze studiów
średnia liczba punktów w kwestionariuszach oceniających satysfakcję	miernik oceniający satysfakcję studentów, a więc jego zadowolenie z jakości usług oferowanych przez szkołę; warunkiem niezbędnym jego wyznaczenia jest opracowanie kwestionariusza oceniającego docelowo wskaźnik powinien osiągnąć wartość maksymalną z kwestionariusza ocen (np. 10 w skali od 1 do 10)
$\frac{\text{liczba najniższych punktów w kwestionariuszach oceniających satysfakcję}}{\text{liczba kwestionariuszy oceniających satysfakcję}}$	miernik wskazuje trendy związane z poprawą jakości świadczonych usług, określa procent studentów skrajnie niezadowolonych z usług szkoły docelowo wskaźnik powinien osiągnąć wartość 0 – co oznaczałoby, że nie było studentów skrajnie niezadowolonych
$\frac{\text{liczba najwyższych punktów w kwestionariuszach oceniających satysfakcję}}{\text{liczba kwestionariuszy oceniających}}$	miernik określa procent osób usatysfakcjonowanych jakością świadczonych usług (zadowolonych), które z pełnym przekonaniem polecały innym edukację w tej szkole docelowo wskaźnik ten powinien osiągnąć wartość 1 – co oznaczałoby, że wszyscy studenci są zadowoleni z jakości świadczonych im usług
$\frac{\text{liczba studentów bez pracy po roku od zakończenia studiów}}{\text{liczba studentów kończących studia}}$	miernik ten ocenia przygotowanie absolwenta do pracy na konkurencyjnym rynku docelowo wskaźnik ten powinien wynosić 0 – co oznaczałoby, że wszyscy absolwenci uczelni mają pracę
pozycja (miejsce) uczelni w rankingach	miernik ten może wyznaczać miejsce szkoły w ogólnej liczbie szkół wyższych w Polsce, ale również wśród szkół wybranego rodzaju (np. uniwersytetów, akademii medycznych) czy też w regionie lub na świecie wyższe miejsce w rankingach oznacza poprawę wizerunku szkoły

Źródło: opracowanie własne.

potrzeby wszystkich. Przejawem tego może być brak egzaminów wstępnych na niektóre kierunki studiów czy też przyjmowanie wszystkich kandydatów bez względu na ich umiejętności. Takie podejście przeczy idei podejścia strategicznego, które nie polega tylko na wyborze tego, co się chce robić, ale również na wyborze tego, czego się robić nie zamierza.

Po zidentyfikowaniu docelowych grup swoich studentów szkoła może ustalić odnoszące się do nich cele i mierniki, które z reguły są skatalogowane w dwie grupy. Pierwszą z nich stanowią tzw. mierniki ogólne charakterystyczne dla wszystkich szkół. Do nich można zaliczyć:

- udział w rynku,
- zdobywanie studenta,
- utrzymanie studenta,
- satysfakcję studenta.

Druga grupa mierników odnosi się natomiast do czynników przyszłego sukcesu, wyróżników, które warunkują osiągnięcie celów strategicznych. Mierniki te pozwalają odpowiedzieć na pytanie: co szkoła powinna oferować swoim studentom, aby osiągnąć wysoki poziom ich satysfakcji. Można więc uznać, że mierniki przyszłego sukcesu opisują wartość, którą uczelnia chce oferować docelowym grupom studenckim. Zdaniem R.S. Kaplana i D.P. Nortona pojęcie wartości oferowanej klientowi jest odmienne dla poszczególnych podmiotów, mimo to uznają jednak, że pewne atrybuty determinujące tę wartość są wspólne dla wszystkich [9, s. 79]. Należą do nich:

- cechy produktu lub usługi,
- relacje z klientem (studentem),
- wizerunek i reputacja.

Propozycję mierników perspektywy studenta (klienta) strategicznej karty wyników dla państwowej szkoły wyższej prezentuje tab. 1.

3. Perspektywa procesów wewnętrznych

Drugą perspektywą strategicznej karty wyników jest perspektywa procesów wewnętrznych. W tej perspektywie identyfikuje się procesy kluczowe dla celów sformułowanych w obszarze klienta (studenta). Większość obecnie stosowanych systemów monitorowania wyników koncentruje się na usprawnianiu bieżących wewnętrznych procesów operacyjnych. W karcie wyników zalecane jest natomiast określenie pełnego łańcucha wartości, począwszy od procesów innowacyjnych polegających na zidentyfikowaniu potrzeb, poprzez procesy operacyjne obejmujące działania związane z dostarczeniem produktu lub usługi, aż do procesów obsługi posprzedażnej. Oznacza to, że cele tej perspektywy zawierać mogą procesy, które w danym momencie nie są realizowane w jednostce, ale będą musiały być prowadzone, jeżeli podmiot będzie chciał wdrożyć daną strategię. Monitoring procesów innowacyjnych jest niewątpliwie bardzo ważną cechą

karty wyników. Utrzymanie się na rynku usług edukacyjnych w dobie rosnącej konkurencji wymaga od szkół państwowych nieustannego kreowania nowych produktów i usług. Innowacje umożliwiają zdobycie docelowych klientów, a także wzmacniają relacje z nimi. Rezygnacja z innowacji doprowadza do sytuacji, w której uczelnie są w stanie tylko naśladować inne szkoły, co w konsekwencji prowadzi jedynie do konkurencji cenowej.

Procesy innowacyjne wzmacniają znaczenie identyfikacji segmentów rynkowych, w których szkoła zamierza kształcić, oferując studentom swoje usługi. Takie podejście umożliwia organizacji nadanie odpowiedniej rangi procesom badania, projektowania i rozwoju, prowadzącym do stworzenia nowej oferty skierowanej do studentów. R.S. Kaplan i D.P. Norton procesom innowacyjnym przypisali odpowiednie działania, które podzielili w następujący sposób:

- identyfikacja zapotrzebowania na nowe produkty i usługi,
- projektowanie oraz rozwój nowych produktów i usług,
- wprowadzanie nowych produktów i usług na rynek [14, s. 366].

Zwracają przy tym uwagę, że działania te powinny służyć konkretnym celom, dlatego też niezbędne jest opracowanie mierników ich realizacji.

Opisując perspektywę procesów wewnętrznych, nie można zapominać o procesach operacyjnych, dla których warto zidentyfikować przynajmniej trzy rodzaje działań:

- wytwarzanie produktu lub świadczenie usług,
- dystrybucję produktów i usług,
- utrzymanie relacji ze studentem (klientem).

Również dla tych działań powinny zostać określone odpowiednie mierniki osiągnięcia celów, zawierające parametry jakościowe oraz czasu. Propozycję mierników perspektywy procesów wewnętrznych strategicznej karty wyników dla państwowej szkoły wyższej prezentuje tab. 2.

Tabela 2. Mierniki perspektywy procesów wewnętrznych strategicznej karty wyników dla państwowej szkoły wyższej

Miernik	Opis miernika osiągnięcia celu lub czynnika przyszłego sukcesu
<u>liczba studentów stacjonarnych</u> liczba studentów ogółem	– miernik ten informuje o kierunku obranym przez uczelnię, tzn. czy uczelnia chce tworzyć odpowiednią atmosferę studiowania, osiągać ograniczone przychody, czy chce prowadzić jedynie okresowe sesje na studiach niestacjonarnych – docelowa wartość wskaźnika wyznacza kierunek strategiczny funkcjonowania szkoły
maksymalna liczebność grupy zajęciowej	– wprowadzanie maksymalnych limitów liczebności grup zajęciowych może świadczyć o poprawie jakości świadczonych usług – docelowo należałoby wyznaczyć limity osób mogących brać udział w zajęciach (np. 90 osób – dla grup wykładowych, 30 osób – dla grup ćwiczeniowych, 15 – dla laboratoriów i lektoratów, 10 – dla seminariów)
<u>liczba seminarzystów</u> liczba pracowników uprawnionych do prowadzenia seminariów	– miernik ten informuje nie tylko o średnim zaangażowaniu pracowników w promowanie studentów, ale także może świadczyć o zbyt dużym obciążeniu pracowników tymi procesami (lub o jego braku), co może mieć ujemny wpływ na ich rozwój naukowy – docelowo powinien zostać wyznaczony limit seminarzystów, których może prowadzić jeden pracownik naukowy (np. nie więcej niż jedną grupę seminaryjną na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych)

Tabela 2, cd.

rzeczywista liczba godzin dydaktycznych na danym kierunku studiów	miernik ten informuje czy rzeczywista liczba godzin dydaktycznych zgodna jest z harmonogramem studiów oraz czy szkoła jedynie stara się zapewnić niezbędne minimum swoim studentom, czy też oferuje coś ponad to minimum
planowana liczba godzin dydaktycznych na danym kierunku studiów	docelowo wskaźnik powinien być większy od 0 i nie powinien przejawiać tendencji do spadku
liczba studentów mających indywidualne programy studiowania	zaspokajanie potrzeb studentów co do indywidualnego ustalania i prowadzenia ścieżki edukacyjnej świadczyć może o dobrej organizacji oraz budowaniu relacji ze studentami
liczba studentów ogółem	docelowo wskaźnik powinien przejawiać tendencję do wzrostu
liczba studentów zagranicznych	świadczenie usług edukacyjnych dla studentów zagranicznych nie tylko buduje dobry wizerunek szkoły, ale także sprawia, że procesy kształcenia spełniają oczekiwania szerszej grupy odbiorców
liczba studentów ogółem	docelowo wskaźnik powinien przejawiać tendencję do wzrostu
liczba godzin dydaktycznych prowadzonych w języku obcym	prowadzenie zajęć w języku obcym świadczyć może nie tylko o zwiększeniu konkurencyjności szkoły, ale również o możliwościach uczelni i jej pracowników
liczba godzin dydaktycznych	docelowo wskaźnik powinien przejawiać tendencję do wzrostu
liczba godzin dydaktycznych prowadzonych przy użyciu techniki informatycznej	wykorzystanie komputerów i odpowiednich programów edukacyjnych poprawia konkurencyjność oraz sprawia, że dystrybucja usług jest atrakcyjniejsza dla uczestnika
liczba godzin dydaktycznych ogółem	docelowo wskaźnik powinien przejawiać tendencję do wzrostu
liczba stanowisk komputerowych dostępnych dla studentów	prowadzenie zajęć z wykorzystaniem komputerów może implikować konieczność używania ich przez studentów poza zajęciami; także przepływ informacji pomiędzy studentami a władzami szkoły może odbywać się za pomocą sieci informatycznej, dlatego też miernik ten może oceniać możliwości usprawniania procesów
liczba studentów ogółem	docelowo wskaźnik powinien przejawiać tendencję do wzrostu
liczba miejsc w domach studenckich	miernik ten ocenia skalę przygotowania uczelni do zagwarantowania studentom zamiejscowym dostępu do swoich usług
liczba studentów zamiejscowych	wzrost wskaźnika oznacza większy dostęp studentów zamiejscowych do usług szkoły
liczba osób otrzymujących stypendia za wyniki w nauce	stypendia wypłacane za wyniki w nauce wzmacniają relacje z uczelnią i pełnią funkcje motywacyjne, jednak w tym przypadku konieczne jest określenie dolnego limitu wyników, od których będą wypłacane stypendia (np. od średniej 4,6)
liczba studentów ogółem	docelowo wskaźnik powinien przejawiać tendencję do wzrostu
liczba organizacji studenckich	udział studentów w organizacjach studenckich (np. kołach naukowych, grupach teatralnych, gazetkach, portalach) wzmacnia relacje z uczelnią i pełni funkcje wychowawcze i kulturotwórcze – miernik ten może służyć do oceny relacji uczelnia–studenti
liczba studentów ogółem	docelowo wskaźnik powinien przejawiać tendencję do wzrostu
liczba wprowadzonych (nowych) usług edukacyjnych	wprowadzanie nowości świadczy o zainteresowaniu potrzebami rynku oraz o rozwoju uczelni, brak nowatorskich pomysłów może świadczyć o stagnacji
liczba wszystkich usług edukacyjnych	docelowo wskaźnik powinien przejawiać tendencję do wzrostu
średni czas rozpatrzenia podania (wniosku) studenta	miernik ocenia sprawność organizacyjną uczelni
	krótszy czas oznacza poprawę sprawności organizacyjnej uczelni
średni czas rozpatrzenia podania (wniosku) pracownika	miernik ocenia sprawność organizacyjną uczelni
	krótszy czas oznacza poprawę sprawności organizacyjnej uczelni
średni czas rozstrzygnięcia przetargu publicznego	miernik ocenia sprawność organizacyjną uczelni
	krótszy czas oznacza poprawę sprawności organizacyjnej uczelni

Źródło: opracowanie własne.

Po ustaleniu celów w perspektywie studenta (klienta) oraz procesów wewnętrznych władze uczelni mogą je powiązać z realizowanymi projektami poprawy efektywności jednostki w zakresie jakości, czasu reakcji oraz redefinicji procesów. W ten sposób karta wyników staje się uzasadnieniem oraz narzędziem koordynacji i integracji inicjatyw ciągłego doskonalenia, redefinicji procesów oraz programów restrukturyzacyjnych. Oznacza to, że wysiłki uczelnianych władz skupić się powinny na usprawnianiu i doskonaleniu procesów, które są najważniejsze dla osiągnięcia sukcesu strategicznego, a nie na osiąganiu łatwych, ale drobnych korzyści z przeprojektowania procesów mniej istotnych [9, s. 33].

4. Perspektywa badań i rozwoju

Trzecia perspektywa strategicznej karty wyników – badania i rozwój – identyfikuje zasoby, niezbędne do tego, aby stworzyć podstawy długoterminowego rozwoju i doskonalenia. Według R.S. Kaplana i D.P. Nortona podmioty gospodarcze nie są w stanie osiągnąć celów, jeżeli nie będą prowadzić prac badawczych oraz rozwijać technologii i umiejętności. Ich zdaniem, zdolność organizacji do uczenia się i rozwoju ma trzy źródła:

- 1) pracowników,
- 2) systemy,
- 3) procedury [14, s. 44].

Strategiczna karta wyników podkreśla więc nie tylko znaczenie inwestowania w tradycyjne domeny (tj. nowe technologie czy rozwój produktów), ale uznaje inwestycje w infrastrukturę organizacyjną jako kolejny warunek realizacji zakładanej strategii. Cele formułowane w perspektywie klienta i procesów wewnętrznych ujawniają lukę powstającą pomiędzy obecnymi możliwościami ludzi, systemów i procedur a tym, co będzie potrzebne do osiągnięcia przyszłego sukcesu. Ponieważ wypełnienie zidentyfikowanej luki wymaga inwestycji w zmianę kwalifikacji pracowników, doskonalenia technologii i systemów informacyjnych oraz dostosowania procedur organizacyjnych, cele i mierniki formułowane w tej perspektywie można podzielić, podobnie jak w perspektywie studenta (klienta), na dwie grupy. Pierwszą z nich stanowią mierniki ogólne charakterystyczne dla wszystkich podmiotów, do których zaliczyć można:

- satysfakcję pracowników, ich aktywność oraz wydajność,
- dostępność danych w czasie rzeczywistym,
- zbieżność celów pracowników z celami podmiotu.

Natomiast druga grupa odnosi się do czynników przyszłego sukcesu, wyróżników określających, co należy jeszcze zrobić w konkretnym podmiocie. Zestaw mierników perspektywy badań i rozwoju strategicznej karty wyników przygotowany dla państwowej szkoły wyższej prezentuje tab. 3.

Tabela 3. Mierniki perspektywy badań i rozwoju strategicznej karty wyników dla państwowej szkoły wyższej

Miernik	Opis miernika osiągnięcia celu lub czynnika przyszłego sukcesu
<u>liczba pracowników akademickich</u> liczba pracowników ogółem	miernik może świadczyć o kierunku rozwoju uczelni, szczególnie w przypadku gdy obserwować się będzie poszczególne grupy pracowników naukowych (profesorów, adiunktów, asystentów) docelowo wskaźnik powinien rosnąć
<u>liczba samodzielnych pracowników akademickich</u> liczba pracowników akademickich	miernik będzie określał potencjał naukowy uczelni jako ośrodka badawczo-rozwojowego docelowo wskaźnik powinien rosnąć
<u>liczba pracowników akademickich zatrudnionych tylko w tej szkole</u> liczba pracowników akademickich	zaangażowanie w pracę, a zwłaszcza w życie akademickie jest zbliżne z formą zatrudnienia pracownika, a także pokazuje, jaki procent osób jest zatrudnionych w wielu podmiotach (wieloletowość) docelowo wskaźnik ten powinien osiągnąć wartość 1 – co oznaczałoby, że wszyscy pracownicy są zatrudnieni tylko w tej szkole i nie ma zjawiska wieloletowości wśród pracowników
<u>liczba studentów ogółem</u> liczba pracowników akademickich	miernik ten może świadczyć o tzw. komforcie studiowania i możliwości bliskiego kontaktu z nauczycielami akademickimi docelowo wskaźnik powinien rosnąć
<u>liczba studentów ogółem</u> liczba pracowników nie będących nauczycielami	miernik ten może świadczyć o tzw. zburokratyzowaniu studiowania docelowo wskaźnik powinien maleć
<u>liczba najniższych punktów w kwestionariuszach oceniających satysfakcję</u> liczba kwestionariuszy oceniających satysfakcję	miernik oceniający satysfakcję pracowników; warunkiem niezbędnym jego wyznaczenia jest opracowanie kwestionariusza oceniającego docelowo wskaźnik ten powinien osiągnąć wartość 0 – co oznaczałoby, że na uczelni brak pracowników skrajnie niezadowolonych
<u>liczba najwyższych punktów w kwestionariuszach oceniających satysfakcję</u> liczba kwestionariuszy oceniających	miernik oceniający satysfakcję pracowników docelowo wskaźnik ten powinien osiągnąć wartość 1 – co oznaczałoby, że wszyscy pracownicy są zadowoleni
<u>liczba publikacji (książek, podręczników)</u> liczba pracowników akademickich	miernik informuje o aktywności naukowej pracowników, wymaga jednak określenia kryterium jakościowego w postaci opracowania listy tytułów uznawanych przez środowisko akademickie docelowo może powstać katalog tytułów z określoną liczbą punktów (nadanie rang)
<u>liczba badań (projektów) naukowych</u> liczba pracowników akademickich	miernik informuje o aktywności naukowej pracowników docelowo wskaźnik powinien rosnąć
<u>liczba opracowań i ekspertyz wykonanych dla przemysłu</u> liczba pracowników akademickich	miernik informuje o aktywności naukowej pracowników docelowo wskaźnik powinien rosnąć
<u>liczba zorganizowanych konferencji naukowych</u> liczba pracowników akademickich	miernik informuje o aktywności naukowej pracowników docelowo wskaźnik powinien rosnąć
<u>liczba patentów stanowiących własność uczelni</u>	obserwacja liczby patentów stanowiących własność uczelni pozwala ocenić innowacyjność prowadzonych badań docelowo wskaźnik powinien rosnąć
<u>liczba szkoleń odbytych przez pracowników</u> liczba pracowników ogółem	miernik informuje o aktywności jednostki w podnoszeniu kwalifikacji swoich pracowników docelowo wskaźnik powinien rosnąć

powierzchnia pomieszczeń dostępnych dla pracowników akademickich liczba pracowników akademickich	miernik informuje o komforcie i warunkach stworzonym pracownikom akademickim docelowo wskaźnik powinien rosnąć
liczba woluminów w zbiorach bibliotecznych liczba pracowników akademickich	miernik informuje o komforcie i warunkach stworzonym pracownikom akademickim docelowo wskaźnik powinien rosnąć
liczba woluminów w zbiorach bibliotecznych dostępnych w wersji elektronicznej liczba woluminów w zbiorach bibliotecznych	miernik informuje o zasobach bibliotecznych oraz o możliwości dostępu do nich w wersji elektronicznej – a więc o dostępności danych docelowo wskaźnik powinien rosnąć
liczba rodzajów dokumentów mających formę elektroniczną liczba rodzajów dokumentów	miernik informuje o sprawności przekazywania dokumentów (protokoły ocen, legitymacja elektroniczna) drogą elektroniczną, oceniać może ich dostępność docelowo wskaźnik powinien rosnąć

Źródło: opracowanie własne.

W opinii K. Barabasz, perspektywa badań i rozwoju jest najistotniejszą gdyż stanowi podstawę strategii podmiotu. Uważa ona, że możliwości pracowników są dla organizacji niezbędnym i ważnym zasobem ze względu na potencjał oraz zdolność do doskonalenia i usprawniania firmy. Dążenie do zwiększenia satysfakcji pracownika warunkuje wzrost wydajności, elastyczności działania, jakości oraz właściwej obsługi klienta. Wysoki poziom satysfakcji utrwala także korzystne relacje i związki emocjonalne pracowników z ich organizacją, skutkując niższym poziomem rotacji, co sprawia, że satysfakcja pracowników jest nie tylko celem, ale i środkiem do osiągania innych podstawowych celów [2, s. 10]. Jeszcze dobitniej rolę pracowników w karcie wyników określili T. Dzida i R. Juszcak, którzy stwierdzają, że niezadowolony pracownik nie będzie w stanie w dłuższym okresie zapewnić osiągnięcie celów wyrażonych w pozostałych perspektywach [3, s. 12]. Może to być bardzo ważne w państwowych szkołach wyższych, gdzie nauczyciele akademicy większość czasu spędzają bezpośrednio ze studentami, a niewysokie pensje mogą osłabiać ich morale.

5. Perspektywa finansowa

Ostatnią perspektywą strategicznej karty wyników dla państwowej szkoły wyższej jest perspektywa finansowa. Umieszczenie jej na końcu nie oznacza jednak, że jest ona najmniej ważna. W firmach nastawionych na zysk wręcz przeciwnie – od niej zaczyna się budowanie celów i mierników oceny działalności. Taka kolejność jest wówczas zrozumiała, gdyż dominującym celem takiej organizacji jest zapewnienie odpowiedniego poziomu stopy zwrotu z inwestycji. Państwowe szkoły wyższe to instytucje, które w głównej mierze finansowane są ze środków publicznych, dlatego też ocenie podlegać będzie nie tyle sam zysk czy strata, ale efektywne wykorzystanie dostępnych zasobów. Aspekt finansowy warunkuje działanie uczelni i pełni rolę ograniczenia, nie jest jednak

celem nadrzędnym. Cele finansowe mogą co prawda w pewnych obszarach (np. działalność wyodrębniona organizacyjnie) stanowić punkt odniesienia dla celów formułowanych w innych perspektywach, ale ich podstawową funkcją jest określanie oczekiwanych efektów finansowych przyjętej strategii. Dzieje się bowiem tak, że cel finansowy jednostki nie zostanie osiągnięty, jeżeli nie wzrośnie satysfakcja klientów (studentów). To z kolei nie będzie możliwe do osiągnięcia, jeżeli nie zostaną usprawnione kluczowe procesy wewnętrzne, podniesiona satysfakcja pracowników oraz sprawność organizacyjna podmiotu. Oznacza to, że mierniki użyte w perspektywie finansowej mają obrazować zmianę operacyjnych aspektów działalności jednostki w perspektywie klienta (studenta), procesów wewnętrznych i rozwoju oraz ich wpływ na rezultaty finansowe [17, s. 621]. Wydaje się więc, że oceniając tę perspektywę, należy zidentyfikować przynajmniej trzy obszary obserwacji [16, s. 55]:

- 1) ekonomiczność – polegającą na ocenie kosztu uzyskania zasobów niezbędnych do dostarczenia usługi na określonym poziomie,
- 2) wydajność – oznaczającą jak najlepsze wykorzystanie zasobów nabytych,
- 3) skuteczność – określającą, w jakim stopniu usługa zbliża podmiot do założonych celów.

Zestaw mierników perspektywy finansowej strategicznej karty wyników przygotowany dla państwowej szkoły wyższej prezentuje tab. 4.

Tabela 4. Mierniki perspektywy finansowej strategicznej karty wyników dla państwowej szkoły wyższej

Miernik	Opis miernika osiągnięcia celu lub czynnika przyszłego sukcesu
<u>przychody z działalności dydaktycznej</u> przychody szkoły ogółem	miernik ocenia zdolność uczelni do generowania przychodów z działalności dydaktycznej docelowo wskaźnik powinien zostać wyznaczony przez strategię szkoły (np. jako porównanie ze strukturą przychodów innych uczelni lub z wynikami lat minionych)
<u>przychody z działalności dydaktycznej</u> liczba studentów ogółem	miernik ocenia zdolność uczelni do osiągania przychodów z działalności dydaktycznej w przeliczeniu na jednego studenta docelowo jego wysokość powinna rosnąć
<u>przychody z działalności dydaktycznej</u> liczba godzin dydaktycznych ogółem	miernik ocenia zdolność uczelni do osiągania przychodów z działalności dydaktycznej w przeliczeniu na jedną godzinę dydaktyczną docelowo jego wysokość powinna rosnąć
<u>przychody z działalności badawczej</u> przychody szkoły ogółem	miernik ocenia zdolność uczelni do generowania przychodów z działalności badawczej docelowo wskaźnik powinien zostać wyznaczony przez strategię szkoły (np. jako porównanie ze strukturą przychodów innych uczelni lub z wynikami z lat minionych)
<u>przychody będące dotacjami</u> przychody szkoły ogółem	miernik ocenia zdolność uczelni do osiągania przychodów własnych docelowo jego wysokość powinna rosnąć
<u>przychody wygenerowane z usług doradczych i projektów dla przedsiębiorców</u> liczba pracowników akademickich	miernik ocenia potencjał przedsiębiorczy kadry akademickiej, jej zdolność do współpracy z przedsiębiorcami oraz jednostkami korzystającymi z usług doradczych docelowo wysokość wskaźnika powinna rosnąć
<u>koszty działalności dydaktycznej</u> koszty szkoły ogółem	miernik wyraża kosztochłonność procesów dydaktycznych i wskazuje, jaki procent z każdej złotówki wydanej przez szkołę pochłaniają działania dydaktyczne docelową wartość wskaźnika wyrażać będzie strategia szkoły (jego wartość może rosnąć – jeżeli inne zakresy działalności uczelni będą miały być ograniczane, lub spadać – jeżeli będzie odwrotnie)

<u>koszty działalności badawczej</u> koszty szkoły ogółem	miernik wyraża kosztochłonność procesów badawczych i wskazuje, jaki procent z każdej złotówki wydanej przez szkołę pochłaniają działania badawcze docelową wartość wskaźnika wyrażać będzie strategia szkoły (jego wartość może rosnąć – jeżeli inne zakresy działalności uczelni będą miały być ograniczane, lub spadać – jeżeli będzie odwrotnie)
<u>koszty realizacji procesów administracyjnych</u> koszty szkoły ogółem	miernik wyraża kosztochłonność procesów administracyjnych i wskazuje, jaki procent z każdej złotówki wydanej przez szkołę pochłaniają działania zarządcze i administracyjne docelowo wskaźnik powinien maleć
<u>koszty utrzymania infrastruktury</u> powierzchnia ogółem (w m ²)	miernik wyraża kosztochłonność utrzymania infrastruktury docelowo wskaźnik powinien przejawiać tendencję malejącą
<u>koszty działalności dydaktycznej</u> liczba studentów ogółem	miernik może być podstawą analizy trendów, a także służyć może do benchmarkingu uczelnianego na podstawie którego porównywać można szkoły, wydziały, różne kierunki i formy studiowania spadek wskaźnika oznacza poprawę efektywności
<u>koszty działalności dydaktycznej</u> liczba godzin dydaktycznych ogółem	miernik może być podstawą do wyznaczenia cen usług dydaktycznych zarówno w przypadku transferów wewnętrznych, jak i usług świadczonych poza uczelnią, a także służyć powinien do benchmarkingu uczelnianego spadek wskaźnika oznacza poprawę efektywności
<u>koszty pracy</u> liczba pracowników ogółem	miernik informuje o średnich kosztach pracy jednego stanowiska; warto je obserwować nie tylko ogólnie dla wszystkich pracowników, ale także w rozbiu na pracowników będących nauczycielami akademickimi i pozostałych, z dalszym rozbiorem pracowników akademickich na poszczególne grupy (np. profesorów, asystentów) spadek wskaźnika oznacza poprawę efektywności, ale z drugiej strony może obniżyć morale pracowników ze względu na niskie zarobki
<u>przychody szkoły ogółem</u> koszty szkoły ogółem	miernik ocenia rentowność działalności prowadzonej przez szkołę docelowo wskaźnik ten nie powinien być mniejszy niż 1 ani maleć, jednak w strategii uczelni może pojawić się cel – wygenerowanie zysku, który posłuży jako źródło finansowania inwestycji
<u>przychody z działalności dydaktycznej</u> koszty działalności dydaktycznej	miernik ocenia rentowność działalności dydaktycznej prowadzonej przez szkołę docelowo wskaźnik ten nie powinien być mniejszy niż 1 ani maleć
<u>przychody z działalności badawczej</u> koszty działalności badawczej	miernik ocenia rentowność działalności badawczej prowadzonej przez szkołę docelowo wskaźnik ten powinien być większy od 1 i rosnąć
<u>przychody z działalności wyodrębnionej organizacyjnie</u> koszty z działalności wyodrębnionej organizacyjnie	miernik ocenia rentowność inicjatyw wyodrębnionych organizacyjnie przez szkołę docelowo wskaźnik ten powinien być większy od 1, w przypadku inicjatyw nastawionych na zysk, i rosnąć
<u>wydatki inwestycyjne finansowane przez szkołę</u> wydatki inwestycyjne ogółem	miernik ocenia zdolność szkoły do poszukiwania pozauczelnianych źródeł finansowania inwestycji, przy jego ocenie należy brać pod uwagę także samą wartość wydatków inwestycyjnych, których wysokość może znacznie się różnić w analizowanych okresach wzrost wskaźnika oznacza zwiększenie sprawności
<u>wydatki inwestycyjne ogółem</u> liczba studentów ogółem	miernik wyraża poniesione nakłady inwestycyjne ogółem w przeliczeniu na jednego studenta; wskazuje, jak rozwija się baza dydaktyczna wzrost wskaźnika oznacza zwiększenie potencjału rozwojowego uczelni

Źródło: opracowanie własne.

Opisując mierniki perspektywy finansowej, należałoby wesprzeć je wskaźnikami opartymi na danych dostarczanych przez tradycyjną analizę finansową, a więc informa-

cjami odnoszącymi się do płynności finansowej, stanu i struktury zadłużenia, funduszków własnych uczelni oraz jej majątku. Dodatkowo oddzielną kategorię powinny stanowić informacje o stopniu realizacji budżetu, które wskazywać będą pola występowania odchyleń od założonych celów budżetowych.

6. Zakończenie

Łatwo zauważyć, że każda z wyodrębnionych perspektyw karty wyników ma swój katalog zdefiniowanych mierników, których łączna liczba jest stosunkowo duża. Sama jednak liczba mierników nie jest istotna, jeżeli weźmie się pod uwagę, że będą one połączone w łańcuch zależności przyczynowo-skutkowych opisujących tę samą strategię. Obecnie liczy się dziesiątki, a nawet setki wskaźników, które umożliwiają ocenę funkcjonowania jednostki oraz sygnalizują, kiedy należy interweniować. Wskaźniki te nie określają jednak czynników sukcesu, opisują jedynie podstawowe parametry umożliwiające właściwe funkcjonowanie podmiotu. Strategiczna karta wyników jest czymś więcej niż zbiorem mierników pogrupowanych w perspektywy, opisuje strategię jednostki poprzez język mierników stopnia osiągnięcia celów oraz czynników przyszłego sukcesu. Mierniki osiągnięcia celów to przeważnie wskaźniki mówiące o przeszłości (o udziale w rynku, poziomie satysfakcji, kwalifikacjach pracowników), gdy tymczasem czynniki przyszłego sukcesu to wskaźniki opisujące przyszłość (docelowe segmenty, docelową strukturę przychodów). O ile te pierwsze są specyficzne dla branży lub pewnych grup podmiotów gospodarczych, o tyle drugie są charakterystyczne dla danej firmy i odzwierciedlają jej niepowtarzalną strategię.

Strategiczna karta wyników opracowana dla państwowej szkoły wyższej staje się podstawą do konstruowania kart wyników dla poszczególnych jej ośrodków odpowiedzialności. Kierownicy wydziałów i innych jednostek organizacyjnych szkoły definiują misję i strategię swoich ośrodków w oparciu o misję i strategię całej uczelni lub tworzą własne karty wyników, zbieżne z celami zawartymi w karcie szkoły. W ten sposób strategiczna karta wyników przenoszona jest na niższe szczeble do poszczególnych ośrodków. W literaturze przedmiotu budowanie zrównoważonych kart wyników właściwych dla mniejszych niż cały podmiot obszarów zarządzania określa się mianem kaskadowania [1, s. 4]. Zasadniczą cechą jakościową tego procesu jest założenie, że każda kolejna karta niższego szczebla musi być zgodna z założeniami karty ośrodka odpowiedzialności bezpośrednio wyższego szczebla. Dlatego też kaskadowanie obejmować powinno siedem następujących po sobie etapów:

- 1) określenie struktur do kaskadowania,
- 2) wybór metody dla każdego ośrodka odpowiedzialności,
- 3) przeprowadzenie kaskadowania,
- 4) dostosowanie kart pomiędzy jednostkami,
- 5) zapewnienie jakości i udokumentowanie wyników,

- 6) zintegrowanie wyników w systemie określenia celów oraz w systemie wynagrodzeń,
- 7) integracja wyników z systemem controllingu, planowania i sprawozdawczości [14, s. 375].

Wybór pierwszych ośrodków kaskadowania nie powinien być przypadkowy. Praktycy zalecają, aby wybór ośrodków kaskadowania w pierwszej kolejności uwzględniał te obszary jednostki, których wpływ na osiągnięcie celów strategicznych jest największy [18, s. 39]. Oznacza to, że w państwowych szkołach wyższych w pierwszej kolejności procesem kaskadowania powinny być objęte wydziały, czyli ośrodki działalności podstawowej, a dopiero później – ośrodki działalności pomocniczej, socjalno-bytowej i administracji.

Na zakończenie warto podkreślić, że proces konstruowania karty wyników to nie tylko wybór strategicznych celów i mierników, ale przede wszystkim realizacja strategicznych inicjatyw, które decydują o wdrożeniu strategii. Kaskadowanie karty i konstruowanie jej dla poszczególnych ośrodków odpowiedzialności jest zbyt ważne, aby realizować je niezależnie od procesu budżetowania. Budżety operacyjne ośrodków i zapisane w nich działania muszą być zbieżne z wizją i strategią uczelni.

Literatura

- [1] Babińska K., *Metody kaskadowania zrównoważonej karty wyników*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2003, nr 2.
- [2] Barabasz K., *Zrównoważona Karta Wyników – narzędzie oceny i realizacji strategii firm*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2002, nr 11.
- [3] Dzida T., Juszczak R., *Zrównoważona Karta Wyników w banku komercyjnym*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2002, nr 9.
- [4] Epstein M., Manzoni J.F., *Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to balanced scorecards*, „European Management Journal” 1998, nr 2(16).
- [5] Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001.
- [6] Grady M.W., *Performance measurement: implementing strategy*, „Management Accounting” 1991, nr 6.
- [7] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001.
- [8] Handler A.D., *Strategy and Structure. Chapters in History of Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge 1962.
- [9] Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [10] Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1996.
- [11] Laszuk A., *Wybrane aspekty wdrażania Zrównoważonej Karty Wyników w przedsiębiorstwie*, [w:] *Budżetowanie działalności jednostek gospodarczych – teoria i praktyka*, red. W. Krawczyk, Kraków 2004.
- [12] Mazurek-Łopacińska K., *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002.
- [13] Olve N.G., Roy J., Wetter M., *Performance Drivers. A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons 1996.
- [14] *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, red. A. Karmańska, Difin, Warszawa 2006.
- [15] Thompson A., Strickland A., *Strategic Management, Concept and Casus*, Business Publications Inc., Plano 1997.

- [16] Wnęk A., *Analiza wyników działalności szkół wyższych*, „Monitor Rachunkowości i Finansów” 2003, nr 3.
- [17] Wnuk-Pel T., *Strategiczna karta dokonań jako system pomiaru działalności i zarządzania strategicznego*, [w:] *Controlling w praktyce*, red. Z. Leszczyński, Kraków 2004.
- [18] Woźniak T., *Balanced Scorecard – system zarządzania strategią*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2007, nr 3.

BALANCED SCORECARD IN PUBLIC HIGH SCHOOL

Summary

The aim of the article is to present a model of the balanced scorecard for public high school. In the introduction of the paper the author identifies four perspectives for public high school which are: student, internal process, research and development, and financial perspectives. In the further part the specification of measures describing every perspective is mentioned.