

Andrzej Piosik

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

AKADEMICKA ZBILANSOWANA KARTA DOKONAŃ

1. Wstęp

Rozwój szkolnictwa wyższego w Polsce wymaga zmiany stosowanych, często archaicznych, systemów zarządzania. Uczelnie są podmiotami realizującymi szczególną misję, ale najczęściej są one również dużymi organizacjami, wymagającymi sprawnych systemów zarządzania, w tym zarządzania dokonaniami. W artykule zaprezentowano zbilansowaną kartę dokonań (ZKD) jako narzędzie wdrażania systemu zarządzania dokonaniami w uczelniach i ich jednostkach. Cele artykułu są następujące:

- a) ocena możliwości stosowania ZKD do zarządzania uczelnią i jej jednostkami,
- b) przedstawienie struktury akademickiej ZKD, opisanie różnic akademickiej ZKD w odniesieniu do karty klasycznej, zaproponowanej dla działalności gospodarczej,
- c) określenie zasad implementacji zbilansowanej karty dokonań na uczelni,
- d) ustalenie charakterystycznych mierników dokonań stosowanych w akademickiej ZKD.

2. ZKD i próby jej implementacji na potrzeby sektora *non-profit*

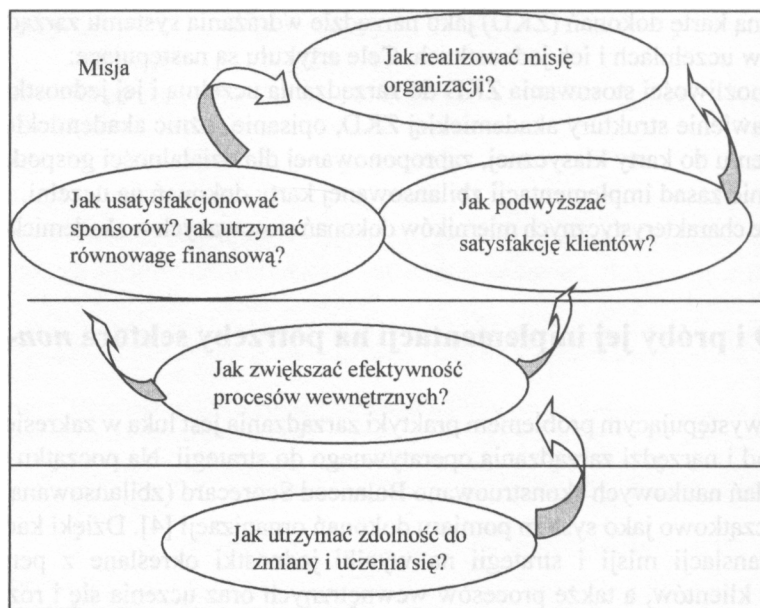
Często występującym problemem praktyki zarządzania jest luka w zakresie dostosowania metod i narzędzi zarządzania operatywnego do strategii. Na początku lat 90., w wyniku badań naukowych skonstruowano Balanced Scorecard (zbilansowaną kartę dokonań), początkowo jako system pomiaru dokonań organizacji [4]. Dzięki karcie dokonuje się translacji misji i strategii na wyniki jednostki określane z perspektywy właścicieli, klientów, a także procesów wewnętrznych oraz uczenia się i rozwoju [6]. R.S. Kaplan i D.P. Norton w 2001 r. stwierdzili, że w wyniku ewolucji ZKD, można osiągnąć znaczne korzyści poprzez rozwinięcie i opracowanie całościowego systemu

zarządzania dokonaniem oraz zaproponowali stosowanie karty jako narzędzia komunikowania strategii. Obejmuje ona cele, które powinny być osiągnięte w kilku wymiarach działalności. Uwzględnia się w niej powiązania między tymi celami oraz w precyzyjny sposób je komunikuje [9]. Cztery perspektywy są traktowane jako bazowe rozwiązanie i pewnego rodzaju matryca. Organizacje mogą je modyfikować i dostosowywać do specyfiki prowadzonej działalności i opisu jej strategii [5].

ZKD jest konstruowana na podstawie relacji przyczynowo-skutkowych. Dokonania w perspektywie uczenia się i rozwoju wpływają na rezultaty w perspektywie procesów wewnętrznych. Poprawa dokonań w perspektywie procesów wewnętrznych wpływa na poprawę wyników w perspektywie klienta. Wzrost osiągnięć w perspektywie klienta daje podstawy do poprawy efektów finansowych.

Uczelnie funkcjonują w sektorze publicznym i prywatnym. W literaturze analizuje się tendencje do przeprofilowania struktury ZKD dla jednostek *non-profit* [8]. R.S. Kaplan i D.P. Norton stwierdzają, że organizacje te mają często problemy z określaniem hierarchii dokonań [6, s. 134]. Proponowane rozwiązania są różne:

- 1) odwrócenie pozycji perspektywy klienta i finansowej; zakłada się, że dokonania w perspektywie klienta zależą od wyników w perspektywie finansowej. Kaplan i Norton opisują takie rozwiązanie na przykładzie Charlotte [6, s. 137-142],
- 2) pozostawienie klasycznej hierarchii dokonań, typowej dla podmiotów nastawionych na zysk: May Institute, New Profit Inc [6, s. 146-150],



Rys. 1. Zależności między dokonaniem według perspektyw ZKD dla jednostki nieorientowanej na zysk [6].

- 3) wprowadzenie wymiaru dokonań opisującego realizację misji; zwykle rezultaty w tej perspektywie zależne są nie tylko od dokonań finansowych, ale również bezpośrednio od wyników w perspektywie klienta (taką strukturę przedstawiono na rys. 1),
- 4) przyjęcie dokonań finansowych za czynnik umożliwiający realizację zadań w innych perspektywach i umiejscowienie ich w dolnych partiach ZKD [9, s. 37].

3. Adaptacja ZKD na potrzeby uczelni

Na potrzeby przykładu przeprowadzono analizę implementacji ZKD w wybranych uniwersytetach i innych szkołach wyższych, badając strukturę karty oraz stosowane mierniki. Do celów badawczych wykorzystano wybrane pozycje literaturowe oraz dokonano przeglądu oficjalnych stron internetowych kilkunastu uczelni. Wyniki analiz przedstawiono w tab. 1. Pomocniczą funkcję pełni zestawienie charakterystycznych mierników dokonań stosowanych lub postulowanych w akademickiej ZKD (tab. 2).

Tabela 1. Struktura przykładowych akademickich ZKD

Uczelnia	Charakterystyka zbilansowanej karty dokonań
School of Education USC – University of Southern California [10; 12]	Kartę opracowano na poziomie wydziałowym. Zmodyfikowano konwencjonalną strukturę karty. Perspektywa finansowa została zastąpiona dokonaniem z perspektywy przywództwa instytucji (<i>systemwide administration</i>). W tej perspektywie ujęto kwestie budżetowe oraz sprawność systemów zarządzania. Widoczny jest wpływ silnego przywództwa na strukturę karty. Perspektywa klienta została zastąpiona perspektywą interesariuszy i jest najbardziej rozbudowana. Obejmuje ona cele w zakresie jakości programów akademickich, jakości dydaktyki i badań, efektywności, <i>value for money</i> , satysfakcji studentów, absolwentów oraz pracodawców. Zachowano perspektywę procesów wewnętrznych oraz innowacji i uczenia się. Na uwagę zasługuje duży zakres benchmarkingu. Część dokonań jest porównywana ze średnimi dokonaniem dziesięciu najlepszych wydziałów edukacji. Karta ma również znaczenie przy analizie mocnych i słabych stron jednostki oraz do wyznaczania zadań przy pozycjonowaniu uczelni.
University of Edinburgh [15; 22]	Za pomocą karty analizuje się dokonania w kilku perspektywach. Rozwój organizacyjny obejmuje w szczególności: strukturę studentów, wzrost liczby magistrantów i doktorantów oraz odpowiedni wzrost przychodów, wzrost programów <i>life-long learning</i> , wzmocnienie programów interdyscyplinarnych, liczbę i wartość grantów badawczych, zwiększanie liczby pracowników angażujących się w projekty rozwoju personalnego. W perspektywie finansowej określa się zadania w zakresie: struktury przychodów, wyników z tytułu sprzedaży aktywów, marży z tytułu badań i grantów, komercjalizacji badań (podpisanych w tym zakresie licencji), liczby sponsorów, wskaźników płynności i przeciętnego wynagrodzenia. W ramach perspektywy interesariuszy mierzy się: liczbę studentów zagranicznych, jakość absolwentów, strukturę kandydatów, udział pozytywnych opinii w mediach, udział pracowników prowadzących prace badawcze na światowym poziomie. Perspektywa procesów wewnętrznych zawiera w szczególności: liczbę studentów przypadających na stanowisko komputerowe, odsetek zadowolonych z informacji, przychody przypadające na metr kwadratowy powierzchni, odsetek dokumentów dostępnych <i>on-line</i> , wykorzystanie pomieszczeń.

Tabela 1, cd.

University of Leeds [13]	Strategie opracowuje się w połączeniu z ZKD. W planie wyróżniono cztery tezy strategiczne, określając dokonania dla każdej. W zakresie profilu badawczego zamierza się: zwiększyć udział kadry angażowanej w badania na światowym poziomie do 85%, osiągnąć wskaźnik magistrantów i doktorantów przypadających na pracownika naukowego do 1,7, zwiększyć wpływ z grantów przypadające na pracownika. Aby inspirować studentów do rozwoju potencjału uniwersytet planuje: zwiększyć satysfakcję studentów mierzoną pozycją w relacji z innymi uczelniami, zmniejszyć wskaźnik studentów w relacji do kadry do 15,1, osiągnąć 8 podań na miejsce i wzrost punktacji na świadectwach rekrutowanych studentów. W celu wspomagania transferu wiedzy i technologii dąży się do zwiększenia odsetka kadry i studentów zaangażowanych w przedsięwzięcia z zakresu transferu wiedzy i technologii do 40% oraz do zwiększenia wpływów z tych przedsięwzięć o 52 mln GBP. Wspomaganie dokonań międzynarodowych ma nastąpić przez: zwiększenie udziału studentów międzynarodowych do 17%, stworzenie nowych projektów międzynarodowych. Wyróżniono również trzy strategiczne obszary wspomagające, definiując docelowe wyniki: poprawa efektywności i infrastruktura na światowym poziomie, zrównoważony rozwój finansowy (nadwyżka finansowa wydziałów, wzrost wpływów dobroczynnych), ocenianie i rozwój kadry: pełne uczestnictwo w ocenie kadry i planach rozwoju, osiągnięcie wskaźnika 65% pracowników, którzy stwierdzają, że są docenieni i właściwie zarządzani.
California State University wyznacza cele i zadania zgodnie z perspektywami ZKD [16]	Już w 2001 r. opracowano ZKD, obejmującą cztery perspektywy: finansową (dywersyfikacja zasobów, optymalizacja zasobów finansowych), klienta (komunikacja z interesariuszami, włączenie zewnętrznych przedstawicieli, bezpieczeństwo kampusu), procesów wewnętrznych (udoskonalanie procesów wewnętrznych, optymalizacja zasobów fizycznych), innowacji i rozwoju (zarządzanie zmianami, technologia, poprawa komunikacji wewnętrznej, rozwój i szkolenie kadry). Karta została zmieniona w roku 2004. Wprowadzono perspektywę pracowników w miejsce perspektywy innowacji i skorygowano cele i mierniki. W perspektywie finansowej wprowadzono mierniki dotyczące zarządzania zasobami finansowymi i nabywania zasobów. W perspektywie klienta wprowadzono minimalizację nakładów pracy na czynności administracyjne. W perspektywie pracowników skupiono się na poprawie rozwoju kompetencji kadry, a w perspektywie operacyjnej skoncentrowano się na poprawie procesów operacyjnych.
Wyniki badań dotyczących użyteczności ZKD dla szkół biznesu [1]	Ostatecznym klientem szkół biznesu nie są studenci, lecz przedsiębiorstwa zatrudniające absolwentów. Badani dziekanowie ocenili stopień użyteczności ZKD w zarządzaniu szkołą biznesu na 7,7 w dziesięciopunktowej skali. Zgodnie z opiniami dziekanów, zachowuje się cztery konwencjonalne perspektywy ZKD. Perspektywa klienta obejmuje wyniki dotyczące: studentów (liczby i jakości, absolwentów, zatrudnialności, satysfakcji), pracodawców (ich zadowolenia i współpracy), pracowników akademickich i rodziców. Do perspektywy tej włącza się ponadto dokonania akademickie wydziału w zakresie badań i dydaktyki (wyniki w zakresie jakości, metod nauczania, publikacji, wdrażania nowych programów) oraz wizerunku szkoły. W zakresie procesów wewnętrznych wymienia się ewaluację programów, efektywność procesów związanych z edukacją oraz efektywność wykorzystania zasobów. W perspektywie rozwoju demonstruje się dokonania dotyczące innowacji w dydaktyce, rozwoju infrastruktury oraz motywacyjnego systemu wynagradzania. Perspektywa finansowa obejmuje zarządzanie dotacjami i funduszami sponsorowanymi, przychody z edukacji i badań, inwestycje w kapitał ludzki, zarządzanie budżetem, wpływ z tytułu relacji z biznesem.
Analiza adaptacji ZKD dla szkół biznesu [14]	H. Thomas [14, s. 37] wymienia trzy rodzaje dokonań, które można uwzględnić przy projektowaniu ZKD szkoły biznesu: finansowe (rentowność, przychody, <i>fund raising</i>), operacyjne (jakość kadry akademickiej, jakość studentów, jakość badań, jakość nauczania, efektywność programów, mierniki pozycjonowania rynkowego) oraz efektywności organizacyjnej (miejsce w rankingach, reputacja, satysfakcja studentów, satysfakcja pracodawców, akredytacje). Thomas [14, s. 39] adaptuje klasyczne perspektywy ZKD na potrzeby szkół biznesu. W perspektywie finansowej demonstruje zadania wyznaczone przez przywództwo uniwersytetu. Do perspektywy klienta włącza nie tylko studentów, ale również udział rynkowy, absolwentów, satysfakcję pracodawców. W perspektywie procesów wewnętrznych podkreśla znaczenie łańcucha wartości, jakość edukacji oraz badań.

College of Business; University of Massachusetts-Dartmouth	C. Papenhausen i W. Einstein [11] zachowują tradycyjną strukturę ZKD dla szkoły biznesu. W perspektywie finansowej podkreślają znaczenie funduszy przekazywanych przez sponsorów (<i>fund raising</i>), przychodów z czesnego, bilansowania budżetu. Perspektywa klienta jest zastąpiona perspektywą interesariuszy. Uwzględnia się dokonania dotyczące studentów, opinii pracodawców, kadry akademickiej, absolwentów i rodziców. Perspektywy procesów wewnętrznych i uczenia są analogiczne do tych, o których mówią A.R. Bailey, C.W. Cow, K.M. Haddad, [1].
Dolan School of Business – Fairfield University	R. McDevit, C. Giapponi i N. Solomon wprowadzają pięć wymiarów karty dla szkoły biznesu: usługi dla społeczności, badania naukowe, rozwój, dydaktyka, zasoby finansowe [7].
Wydział Zdrowia, University of Newcastle	Najwyżej w hierarchii została ujęta perspektywa interesariuszy (studentów i społeczności), obejmująca edukację i badania. Następnie wprowadzono trzy równoważne perspektywy: równowagi finansowej, procesów wewnętrznych oraz partnerów. Za podstawę karty przyjęto perspektywę uczenia się i rozwoju [21].
Prywatna uczelnia techniczna, Tajwan [2]	Na podstawie analiz zapotrzebowania na informację dla zarządzania przez uczelnie tajwańskie, prowadzonych przez Chen Shun-Hsing, Yang Ching-Chow i Shiau Jiun-Yan [2], badacze proponują zachowanie konwencjonalnej struktury ZKD dla jednostek szkolnictwa wyższego. Uwzględnia się jednak szeroki zakres klientów uczelni: studentów, kadrę akademicką i administracyjną (klienci wewnętrzni), rodziców, rząd, biznes (klienci zewnętrzni).
University of Washington	ZKD została wprowadzona w wielu jednostkach pomocniczych, w tym w jednostce policji, wydawnictwie, zarządzaniu nieruchomościami [24].
University of Virginia	ZKD jest stosowana do zarządzania biblioteką uczelnianą [20]. Przykładów analogicznych jest więcej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wymienionej w tabeli literatury i stron internetowych.

Tabela 2. Perspektywy akademickiej ZKD i charakterystyczne mierniki dokonań

Obszar dokonań	Wybrane charakterystyczne zadania i mierniki dokonań
Perspektywa finansowa	1. Efektywność pozyskiwania źródeł finansowania, przychody: przychody ze sprzedaży, wzrost przychodów, przychody z czesnego, wzrost przychodów z określonych źródeł (np. od studentów zagranicznych, z badawczych projektów międzynarodowych), wzrost grantów badawczych aplikacyjnych, wartość grantów, przychody z grantów badawczych przypadające na pracownika naukowego, różnicowanie źródeł przychodów, przychody z przedsięwzięć z zakresu transferu wiedzy i technologii, procent przychodów ze źródeł innych niż dotacja agend rządowych oparta na algorytmie, przychody ze studiów magisterskich lub doktoranckich, wielkość i wartość dotacji (np. dobroczynnych), przychody z licencji, przychody otrzymane z tytułu współpracy z przedsiębiorstwami i organami administracji, czesne lub dotacje przypadające na studenta, przychody na stypendia, dotacje i dobrowolne wpłaty na nowe inicjatywy, przychody z tytułu licencji, wpłaty na rzecz uniwersytetu przez jego absolwentów. 2. Koszty i ich struktura: struktura wydatków (dydaktyka, wybrane obszary priorytetowe, administracja, badania), koszty edukacyjne i administracyjne przypadające na studenta, koszty na 1 punkt kredytowy (ECTS) programu, udział kosztów administracyjnych w kosztach operacyjnych, pokrycie kosztów pośrednich, udział nakładów na wartości niematerialne i prawne oraz rzeczowe aktywa trwałe w przychodach lub kosztach. 3. Zarządzanie budżetem, rentowność: zrównoważony rozwój finansowy (nadwyżka finansowa poszczególnych wydziałów), marże na programach licencjackich i magisterskich, zysk, wzrost zysku, marża na projektach badawczych, równowaga budżetowa, relacja kosztów rzeczywistych do budżetowanych, wynik ze sprzedaży składników mienia, stopa zwrotu z inwestycji oraz progi rentowności z programach akademickich. 4. Zarządzanie zasobami: alokacja zasobów do obszarów priorytetowych, wskaźnik płynności.

Tabela 2, cd.

Perspektywa interesariuszy	5. Oferta programowa dla studentów (licencjackich, magisterskich, doktoranckich) oraz jakość studiów podyplomowych: A. Liczba i struktura studentów: liczba studentów, odsetek studentów pochodzących z regionu, liczba studentów studiów magisterskich i doktoranckich, wielkość studentów zagranicznych (spoza UE), odsetek przyjętych przedstawicieli mniejszości etnicznych, udział studentów wywodzących się z wybranych grup społecznych, liczba studentów life-long education, odsetek studentów korzystających z przedmiotów na innych wydziałach, udział studentów międzynarodowych, wymiana zagraniczna studentów. B. Jakość studiów i studentów: odsetek studentów otrzymujących dobre oceny (przy egzaminowaniu zewnętrznym, również w relacji do innych uczelni), odsetek programów, w których angażowani są egzaminatorzy zewnętrzni, wskaźnik liczebności studentów do kadry, akredytacje (również międzynarodowe), miejsce w uznanych rankingach, odsetek przyjętych na studia II stopnia po ukończeniu uczelni państwowych lub prywatnych cieszących się wysoką pozycją, liczba (odsetek) pozytywnych informacji i ocen na temat programów w mediach, liczba studentów studiów magisterskich i doktoranckich na pracownika naukowego, liczba kandydatów na jedno miejsce na studia, średnia liczba punktów na świadectwach maturalnych rekrutowanych studentów (analogiczny wskaźnik dla studiów II i III stopnia), mierniki standardów rekrutacyjnych, ocena zdolności absolwentów do kształtowania kariery, nowe istotne projekty partnerstwa międzynarodowego z uczelniami zagranicznymi (franczyza, wspólne programy), liczba obron doktorskich, udział przedmiotów lub programów realizowanych przez e-learning, liczba programów innowacyjnych, ocena zdolności w zakresie komunikowania się i pracy w grupie wśród studentów, ocena zróżnicowania metod dydaktycznych. 6. Satysfakcja studentów, <i>value for money</i>: poziom czesnego w stosunku do poziomu oferty, satysfakcja studentów mierzona pozycją uczelni w relacji z innymi uczelniami, odsetek studentów, którzy rozpoczęliby ponownie dane studia, gdyby byli w okresie podejmowania decyzji lub poleciliby uczelnię innym, zadowolenie z kampusu, satysfakcja studentów z realizacji przedmiotów, semestrów, praktyk, rozwoju zawodowego, pomocy stypendialnej, jakości dydaktyki i badań wydziału, efektywności, ocena klimatu dla studentów międzynarodowych i mniejszości, odsetek rezygnacji (w relacji do najlepszych uczelni), liczba studentów uczestniczących w programach współpracy z otoczeniem gospodarczym, liczba zorganizowanych praktyk. 7. Satysfakcja absolwentów: odsetek zadowolonych absolwentów, stopień zadowolenia w określonej skali, stopień zatrudnialności (przykładowo po 3 miesiącach od ukończenia uczelni), zarobki absolwentów, ocena programów akademickich przez absolwentów, liczba programów prowadzonych przy zaangażowaniu absolwentów lub opiniowanych przez absolwentów. 8. Satysfakcja pracodawców: odsetek zadowolonych pracodawców, parametryczne oceny pracodawców, rankingi pozycji uczelni wg pracodawców lub analiz karier w gospodarce, ocena wiedzy i umiejętności studentów przez pracodawców (przywództwo, komunikacja, rozwiązywanie problemów), liczba akcji rekrutacyjnych firm. 9. Badania naukowe: udział pracowników badawczych prowadzących badania na światowym poziomie w ogólnej liczbie pracowników badawczych, liczba zespołów badawczych uczestniczących w badaniach międzynarodowych oraz wspólnych badaniach krajowych, liczba grantów, nakłady finansowe i czasowe na badania o charakterze aplikacyjnym, udział badań aplikacyjnych. 10. Współpraca z przemysłem i usługi świadczone dla społeczności: liczba podpisanych kontraktów licencyjnych, ocena zadowolenia partnerów, z którymi prowadzi się przedsięwzięcia. 11. Jakość kadry: odsetek kadry i studentów zaangażowanych w przedsięwzięcia z zakresu transferu wiedzy i technologii, wymiana akademicka z zagranicą, publikacje i ich parametryzacja, liczba pracowników badawczych mających powiązania i funkcje w organizacjach badawczych, liczba wydziałów mieszczących się w pierwszym kwartylu jednostek badawczych, odsetek pracowników akademickich mających związki z praktyką, liczba pracowników uczestniczących w projektach interdyscyplinarnych, publikacje (artykuły, książki) oraz recenzje publikowane – poziom regionalny, krajowy oraz międzynarodowy, częstotliwość cytowania prac kadry wydziału/uczelni, uczestniczenie lub kierowanie w organizacjach badawczych, akademickich.
----------------------------	---

Perspektywa procesów wewnętrznych	12. Programy akademickie: przeprowadzone badania nad popytem na programy akademickie, liczba nowych programów akademickich, odsetek programów recenzowanych przez pracodawców, odsetek programów rewalidowanych przez uczelnię ośrodek zarządzania jakością, udział metod aktywizujących w dydaktyce, digitalizacja programów, interdyscyplinarność programów akademickich, sprawność rekrutacji studentów, wskaźnik postępów studentów, udział studentów uczestniczących w programach i przedmiotach interdyscyplinarnych, odsetek nowych materiałów dydaktycznych dla studentów, ocena osiągnięcia celów dydaktycznych programów, przedmiotów, rozwoju zdolności przywódczych, koszty programów akademickich. 13. Projekty badawcze: interdyscyplinarność projektów badawczych, liczba pracowników badawczych, liczba projektów badawczych, koszty programów badawczych. 14. Procesy administracyjne i inne procesy wspomagające: bezpieczeństwo w kampusie, utrzymanie kontaktu z absolwentami, ocena systemu budżetowania, ocena studencka: laboratoriów, biblioteki, stołówek, odsetek dokumentacji przerabianej elektronicznie, wykorzystanie zasobów (w tym informatycznych), zadowolenie z infrastruktury, redukcja czasu pracy studentów i kadry poświęconego na czynności administracyjne, ilościowe charakterystyki kampusu, koszty utrzymania infrastruktury na jednostkę powierzchni, koszty administracji, czas trwania procesów administracyjnych, wykorzystanie bibliotecznych zasobów, relacja kosztów utrzymania budynków do ich wartości, wykorzystanie powierzchni użytkowej, warunki budynków i dostosowanie ich do celów – mierzone procentem powierzchni, wskaźnik uczestnictwa w ocenie kadry i planach rozwoju. 15. Governance: odsetek pracowników, którzy stwierdzają, że są docenieni i właściwie zarządzani, udział przedstawicieli z otoczenia uczelni w najważniejszych organach kolegialnych. Analiza kosztów procedur i programów jest uwarunkowana prowadzeniem odpowiednich modeli rachunku kosztów i systemów budżetowania.
Perspektywa uczenia się i rozwoju	16. Kapitał ludzki i organizacyjny: wynagrodzenia pracowników, premie motywacyjne bazujące na dokonaniach dydaktycznych, badawczych i organizacyjnych, satysfakcja pracowników z partycypacji w projektach badawczych i realizowanych na zlecenie przedsiębiorstw, wskaźnik pokrycia kompetencji kierowniczych, satysfakcja z uczestniczenia w programach rozwoju personalnego, godziny przeznaczone na szkolenia dla kadry, nakłady na rozwój kompetencji kadry (w tym kierownictwa administracyjnego), ogólne zadowolenie pracowników z pracy, odsetek kadry z doktoratami, wymiana doświadczeń dydaktycznych <i>peer observation</i>, liczba zespołów prowadzących poszczególne przedmioty i wymieniających się doświadczeniem, udział w sieciach instytucjonalnych i programowych, rozwój źródeł finansowania (<i>fund raising</i>), wskaźniki mierzące napływ nowej kadry, w tym zagranicznej, uczestnictwo w forach na rzecz dydaktyki oraz badań, nakłady finansowe i czas pracy poświęcone na analizę jakości programów, odsetek rezygnacji kadry nowo zatrudnionej, udział zatrudnionych na umowy na czas nieokreślony, instytucjonalna pomoc dla kadry akademickiej w kontaktach międzynarodowych. 17. Systemy informacyjne, inne zasoby: nakłady na rozwój infrastruktury (również systemów informacyjnych), harmonizacja systemów informacyjnych wewnątrz uniwersytetu (mierzona przykładowo liczbą komputerów, które mogą działać w tym systemie), odsetek użytkowników zadowolonych z użytkowania systemu, wydatki na zasoby biblioteczne, w tym <i>on-line</i>, sprawność przepływu informacji, liczba pomieszczeń dydaktycznych z dostępem do zasobów <i>on-line</i>, stopień digitalizacji programów akademickich, badawczych i administracji. 18. Zarządzanie innowacjami i zmianą: liczba pozytywnie rozpatrzonych inicjatyw kadry, przeprowadzone badania nad popytem na programy akademickie, innowacje w dydaktyce, rozwój nowych metod dydaktycznych, koszty i nakłady czasowe nad projektami dotyczącymi profilowania podejścia dydaktycznego oraz badawczego uczelni.

4. Wnioski

- Od początku obecnego dziesięciolecia można stwierdzić przypadki wdrożeń ZKD do zarządzania uczelniami wyższymi. Karty są wdrażane na różnych poziomach: instytucjonalnym, wydziałowym oraz na użytek jednostek pomocniczych (np. bibliotek).

- Stosowana struktura ZKD wywodzi się z konwencjonalnej struktury ZKD zaproponowanej przez Kaplana i Nortona [4]. Można wyróżnić trzy grupy uczelni: adaptujące bezpośrednio strukturę konwencjonalną, zmieniające miejsce perspektywy finansowej w hierarchii dokonań oraz wprowadzające dodatkowe wymiary (perspektywy) karty.
- Częsta modyfikacja struktury ZKD może świadczyć o mankamentach struktury konwencjonalnej na potrzeby zarządzania wybranymi uczelniami. Przykładem uczelni, która w dużym stopniu zmodyfikowała tradycyjną strukturę ZKD, jest University of Leeds. Zrezygnowano z umieszczenia perspektywy finansowej na górze hierarchii. Zdefiniowano dokonania według podstawowych obszarów strategicznych. Został zachowany przyczynowo-skutkowy charakter powiązań pomiędzy dokonaniem. Wprowadzono obszary pomocnicze oraz dokonania w ramach obszarów (*enablers*). Ich realizacja umożliwia osiąganie celów w obszarach priorytetowych. Obszary pomocnicze zostały przedstawione hierarchicznie, z uwzględnieniem zależności przyczynowo-skutkowych (poprawa efektywności procesów zależy od dokonań perspektywy finansowej, rozwoju i jakości kadry). Rozwiązanie jest zalecane dla uniwersytetów, których strategie konstruowane są w układzie: misja – priorytety – cele strategiczne – projekty – zadania. Modyfikuje się strukturę karty, ale zgodnie z określoną tradycją planowania strategicznego.
- Modyfikowanie konwencjonalnej struktury ZKD może polegać na wprowadzeniu dodatkowej perspektywy (przykładowo University of Edinburgh) lub na zastąpieniu perspektywy finansowej dokonaniem definiowanym przez przywództwo instytucjonalne (School of Education, USC). Pierwsze rozwiązanie zasługuje na uwagę, ponieważ ogólnie nie istnieje konieczność ograniczenia perspektyw do czterech. To samo dotyczy uniwersytetów. Wprowadzenie wymiaru organizacyjnego umożliwia kontrolowanie realizacji misji na poziomie instytucjonalnym. Pozostałe perspektywy karty odpowiadają konwencjonalnym. Perspektywa klienta została zastąpiona perspektywą interesariuszy. Drugie rozwiązanie, wywodzące się już z końca lat 90., jest zalecane przy implementacji karty na poziomie wydziału (szkoły). Perspektywa finansowa zostaje zastąpiona oceną z punktu widzenia przywództwa instytucji, siłą rzeczy obejmującą również dokonania finansowe. Dodatkowy wymiar zasługuje na uwagę w warunkach zdecentralizowanej struktury z silnym przywództwem na poziomie instytucjonalnym.
- Zachowanie konwencjonalnych perspektyw ZKD dotyczy głównie szkół biznesu oraz wybranych uniwersytetów. Uczelnie, które nie wprowadzają dodatkowej perspektywy (lub kilku perspektyw), wbudowują dokonania, oceniane przez pryzmat przywództwa, wartości oraz priorytetów organizacji, w inne perspektywy. Z tego punktu widzenia można stwierdzić, że wprowadzanie dodatkowych perspektyw nie jest koniecznością.
- Zróżnicowanie dotyczy perspektywy finansowej, która często zostaje ujęta na samej górze hierarchii zależności lub na samym dole. W wybranych jednostkach, podczas wdrażania ZKD, traktuje się perspektywę finansową jako obszar pomocniczy, umo-

zliwiający realizację dokonań w innych perspektywach. Przyjmuje się wtedy, że rezultaty finansowe determinują dokonania pozafinansowe. Teza ta jest błędna. Po pierwsze, władarze uczelni prywatnych mogą traktować dokonania finansowe jako priorytetowe. Po drugie, zachodzi sprzężenie zwrotne pomiędzy dokonaniem w perspektywach interesariuszy, procesów wewnętrznych oraz rozwoju a perspektywą finansową. Zdobywanie funduszy, grantów oraz przychodów z tytułu czesnego zależy od wyników w obszarze edukacji, badań i usług dla społeczności. Dotyczy to również dotacji, zależnych często od dokonań w perspektywie klienta oraz badań. Warto podkreślić, że dokonania finansowe w przypadku uczelni nie muszą oznaczać zysku. Rozwój finansowy może być wyrażony wzrostem przychodów z określonych źródeł w warunkach zrównoważonego budżetu i odpowiedniej struktury kosztów.

- Istnieje tendencja do redefinicji perspektywy klienta w akademickiej ZKD. Definiowanie klienta uniwersytetu nie jest proste. Uczelnie często wprowadzają perspektywę interesariuszy w miejsce perspektywy klienta. Perspektywa ta obejmuje charakterystyki wyników dotyczących ilości, struktury i jakości studentów, zadowolenia studentów, opinii absolwentów i oceny ich dokonań (w tym zatrudnialności), satysfakcji pracodawców, opinii rodziców, satysfakcji podmiotów zlecających badania. Przyjmuje się, że jakość studentów i absolwentów jest funkcją wcześniejszych dokonań w innych perspektywach. Analizuje się reputację uczelni, opinie w mediach, jakość kandydatów, jakość programów. Dyskusyjne jest analizowanie w tej perspektywie satysfakcji pracowników.
- Analizowane ZKD obejmują zwykle perspektywę procesów wewnętrznych. Nie zawsze wyodrębnia się procesy innowacyjne. W zasadzie brak dokonań w zakresie *governance*. Ten wymiar powinien być analizowany ze względu na złożoność relacji pomiędzy instytucją a jej wydziałami. Monitorowanie dokonań w zakresie procesów wewnętrznych obejmuje na wielu uniwersytetach kwestie zarządzania procesami administracyjnymi, ale uwaga skupiona jest na zarządzaniu programami akademickimi (ich jakości, różnicowaniu metod dydaktycznych, interdyscyplinarności) oraz badawczymi. Analizuje się również wykorzystanie zasobów, zadowolenie z infrastruktury i rekrutację studentów.
- Większość ZKD zawiera również perspektywę uczenia się i rozwoju. Uczelnia, która nie ma odwagi, by się zmieniać, i nie ma właściwej infrastruktury do zmian, nie może dobrze funkcjonować i się rozwijać. Ocenia się dokonania w zakresie implementacji systemów motywacyjnych, rozwoju infrastruktury (również systemów informacyjnych), rozwoju kompetencji kadry (w tym kierownictwa administracyjnego), szkoleń dla kadry, zadowolenia pracowników z pracy, współpracy w kształtowaniu koncepcji dydaktycznych i profilu badawczego oraz rozwoju źródeł finansowania (*fund raising*).

5. Zalecenia do akademickiej ZKD

Zarządzanie uczelnią może być wspomagane akademicką ZKD. W karcie analizuje się ogólnie zależności przyczynowo-skutkowe pomiędzy dokonaniem na różnych poziomach. Zasada ta odnosi się również do uczelni wyższej: osiągnięcia w jednej perspektywie są uwarunkowane wynikami w innych perspektywach. Wyniki studentów, ich zadowolenie, ocena pracodawców oraz opinie zlecających badania są wynikiem wcześniejszych dokonań w zakresie jakości kadry akademickiej, kompetencji administracji oraz efektywności zarządzania procesami administracyjnymi, programami akademickimi oraz projektami badawczymi. Można rozpatrywać ogólną strukturę akademickiej ZKD:

- Perspektywa finansowa, obejmująca wyniki w zakresie: efektywności pozyskiwania źródeł finansowania przez działalność operacyjną (dotacji agend rządowych, czesnego) oraz innych źródeł (*fund raising*); kosztów i ich struktury; zarządzania budżetem, rentowności i alokacji zasobów.
- Dokonania w obszarach priorytetowych (perspektywa interesariuszy): oferta programowa dla studentów; satysfakcja studentów, absolwentów, pracodawców; badania naukowe; współpraca z przemysłem i usługi świadczone dla społeczności, jakość kadry, internacjonalizacja i inne zależne od przyjętej strategii.
- Perspektywa procesów wewnętrznych, obejmująca efektywność zarządzania: procesami administracyjnymi, programami akademickimi, projektami badawczymi i innymi oraz strukturami *governance*.
- Perspektywa uczenia się i rozwoju obejmująca wyniki dotyczące rozwoju kapitału ludzkiego i organizacyjnego (w tym motywowania kadry), zarządzanie innowacjami i zmianą, systemy informacyjne i inne zasoby.

Zarówno cele wyznaczone w ZKD uczelni, jak i adekwatne mierniki dokonań muszą wpisywać się w strategię instytucji i jej wydziałów. Wdrożenie akademickiej ZKD jest uwarunkowane opracowaniem strategii oraz prowadzeniem odpowiednich systemów rachunku kosztów i budżetowania (koszty *ex ante*, *ex post* programów akademickich, projektów badawczych oraz procesów administracyjnych).

Literatura

- [1] Bailey A.R., Chow C.W., Haddad K.M., *Continuous improvement in business education: Insights from the For-Profit Sector and Business Schools Deans*, „Journal for Education for Business” 1999 Jan/Feb, s. 165-180.
- [2] Chen Shun-Hsing, Yang Ching-Chow, Shiau Jiun-Yan, *The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education*, „The TQM Magazine” 2006, vol. 18, nr 2, s. 190-205.
- [3] Choi F.D.S., *Accounting Education for the 21st century: Meeting the challenges*, Issues in Accounting Education, 1993, nr 8.

- [4] Kaplan R.S., Norton D.P., *The Balanced Scorecard. Measures that drive performance*, „Harvard Business Review” 1992 Jan/Feb, s. 71-79.
- [5] Kaplan R.S., Norton D.P., *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston 1996.
- [6] Kaplan R.S., Norton D.P., *The Strategy-Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2001.
- [7] McDevitt R., Giapponi C., Solomon N., *Creating a Continuous Improvement Program: A Balanced Scorecard Approach*, <http://www.aacsb.edu/handouts/>, prezentacja, ostatni dostęp: 25.03.2007.
- [8] Niven P.R., *Balanced Scorecard – Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey 2003.
- [9] Niven P.R., *Balanced Scorecard – Step-by-step*, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey 2006.
- [10] O’Neil Jr., Harold F., Bensimon, Estela Mara, *Designing and Implementing an Academic Scorecard*, „Change” 1999 Nov/Dec, vol. 31.
- [11] Papenhausen C., Einstein W., *Insights from the balanced scorecard implementing the balanced scorecard at a college of business*, „Measuring Business Excellence” 2006, vol. 10, nr 3, s. 15-22.
- [12] Sutherland T., *Designing and Implementing an Academic Scorecard*, „Accounting Education News” 2000, Summer, s. 11-14.
- [13] Steward A.C., Carpenter-Hubin J., *The Balanced Scorecard. Beyond Reports and Rankings*, „Planning for Higher Education”, winter 2000-2001, <http://oaa.osu.edu/irp/balancedscorecard.pdf>, ostatni dostęp 30.03.2007.
- [14] Thomas H., *Business School strategy and the metrics for success*, „Journal of Managerial Development” 2007, vol. 26, nr 1, s. 33-42.
- [15] <http://www.aaps.ed.ac.uk/>, ostatni dostęp: 24.03.2007.
- [16] <http://www.calstate.edu/QI/symposium/>, ostatni dostęp: 24.03.2007.
- [17] http://www.fhsu.edu/aqip/reports_documents/, ostatni dostęp 30.03.2007.
- [18] <http://www.fms.indiana.edu/auxiliary/>, ostatni dostęp: 24.03.2007.
- [19] <http://www.leeds.ac.uk/about/strategy/plan.pdf>, ostatni dostęp 30.03.2007.
- [20] <http://www.lib.virginia.edu/bsc/index.html>, ostatni dostęp: 24.03.2007
- [21] <http://www.newcastle.edu.au/faculty/health/>, ostatni dostęp: 24.03.2007.
- [22] <http://www.planning.ed.ac.uk/BSC/0506BSC.htm>, ostatni dostęp: 24.03.2007
- [23] http://www.uakron.edu/facstaff/scorecard_for_academics.pdf ostatni dostęp: 24.03.2007.
- [24] <http://www.washington.edu/admin/business/>, ostatni dostęp: 24.03.2007.

ACADEMIC BALANCED SCORECARD

Summary

Universities and other higher educational institutions (HEIs) are often complex organizations, requiring adequate management systems, including also performance management approaches. The purpose of the article is to discuss the opportunities to implement balanced scorecard (BSC) in the academic framework. We would also like to demonstrate how academic scorecard diverges from a conventional BSC proposed and designed at the outset for profit-oriented organizations. The next task is to detail typical performance measures within academic scorecard. The analysis rests on the literature overview and official web sites of a HEIs group. BSC has been implemented since the beginning of the decade in many universities. Academic scorecards are conducted on institutional and faculty level and for the purposes of ancillary units. Academic scorecards differ from scorecards applied by for-profit organizations but there are also many different approaches within universities how to implement BSC. Some universities and schools remained the traditional structure of BSC. Many HEIs revamped the conventional list and structure of perspectives for BSC in different way. They introduced additional (organizational) perspective or changed the structure of financial perspective (combining financial perspective with the indicators expressing tasks of institutional leadership). The fact is that HEIs which re-

mained the traditional structure of BSC also conducted tasks and performance measures essential for leaders and organizational development. These groups of universities have just displayed performance measures for organizational development within conventional perspectives. Universities also tend to modify a customer perspective and to change it into stakeholder perspective. The performance measures related to the quality and quantity of students is not the only issue. A customer perspective is broadened by performance measures concerning alumni achievements, opinion of employers, satisfaction of customers purchasing outreach and stakeholders interested in the research. Business processes perspective is centered on efficacy of academic programmes, research projects and administrative processes: their time, costs and quality. Learning and growth perspective comprises performance for building new academic approaches, academic and administrative staff and strategic resources.