

**Magdalena Krawiec**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **DLACZEGO WSPÓŁCZESNY UNIWERSYTET POTRZEBUJE CONTROLLINGU?**

Współczesny uniwersytet nie jest już, jak to było do niedawna, jednostką, która nie musi się martwić o swój byt czy przyszły rozwój. Nie jest również typowym przedsiębiorstwem, mimo tego, że w niektóre sfery jego działalności powinno się implementować rozwiązania biznesowe. Jest jednak bez wątpienia organizacją gospodarczą, która nie może pozostać obojętna na zmiany zachodzące w jej bliskim i dalekim otoczeniu.

Niestety, systemy szkolnictwa wyższego, a zwłaszcza systemy uniwersyteckie, uważane są za jedne z najbardziej konserwatywnych. Spowodowane jest to szczególnie pielęgnowaną przez lata tradycją, ale także skostniałymi strukturami organizacyjnymi wewnątrz jednostki.

Polskie uniwersytety to jednostki bardzo duże i zróżnicowane zarówno pod względem posiadanej kadry naukowo-dydaktycznej, zaplecza majątkowego, jak i środków finansowych pozostających do ich dyspozycji. W Polsce, odmiennie niż w innych krajach europejskich, uniwersytety zarządzane są nie przez menedżerów, lecz przez wybitnych naukowców specjalizujących się w różnych dziedzinach. W wielu przypadkach uczelnie<sup>1</sup> te kierowane są intuicyjnie, przez pryzmat zdarzeń historycznych. Sytuacja taka wynika przede wszystkim z braku świadomości kadry zarządzającej co do konieczności stosowania nowoczesnych instrumentów zarządzania w szkołach wyższych.

---

<sup>1</sup> W tekście używa się zamiennie terminów „uniwersytet”, „uczelnia” i „szkoła wyższa” na określenie publicznej szkoły wyższej typu akademickiego.

Państwowe szkoły wyższe są finansowane z budżetu państwa w formie dotacji podmiotowej na działalność dydaktyczną i utrzymanie uczelni oraz na pomoc materialną dla studentów. Otrzymują również dotacje inwestycyjne na inwestycje budowlanych i aparaturowe. Udział tych przychodów w budżecie szkół wyższych jest dominujący. Ponadto szkoły utrzymują się z przychodów własnych generowanych w ramach prowadzonych studiów niestacjonarnych (odpłatnych), i działalności badawczej.

System prawny, w obrębie którego funkcjonują uczelnie wyższe, daje jednostce daleko idącą samorządność, samodzielność i autonomię. Z tego też względu obecnie władze uczelni, wyłaniane w demokratycznych wyborach, mają pełne prawo do podejmowania decyzji finansowych w ramach pozyskiwania środków finansowych i dysponowania nimi. Uczelnie mogą zatem starać się o dofinansowanie z różnorodnych programów Unii Europejskiej, podłączać swoje zespoły naukowe pod Europejskie Konsorcja Naukowe, nawiązywać współpracę z zagranicznymi podmiotami.

Otoczenie szkół wyższych przez wiele lat było bardzo stabilne i homogeniczne. Dzisiaj sytuacja jest inna, otoczenie bowiem ulega dynamicznym zmianom. W wyniku ciągłego rozwoju społecznego rośnie liczba chętnych do podejmowania studiów. Klientela szkół wyższych jest niezwykle zróżnicowana i ma coraz bardziej wygórowane oczekiwania. Warto tutaj zaznaczyć, że wzrostowi liczby studentów i ich oczekiwań wobec szkolnictwa wyższego nie towarzyszy wzrost nakładów płynących z budżetu państwa.

Gwałtowny postęp techniczny spowodował bardzo szybkie dezaktualizowanie się wiedzy. Rozwijają się nowe, nietradycyjne metody kształcenia, związane z rozwojem sieci komputerowych i Internetu (np. e-learning) czy też wdrażaniem postulatów procesu bolońskiego (np. studia permanentne).

W warunkach tak postępującego zróżnicowania poszczególne uczelnie nie są w stanie sprostać wszystkim oczekiwaniom zgłaszanym przez otoczenie. Muszą zatem dokonywać ciągłych wyborów i starać się przy tym, by uczelnia stale się rozwijała. Konieczne zatem jest, aby jednostki określały w sposób jasny i jednoznaczny cele, które chcą osiągnąć w bliskiej i dalekiej przyszłości, i na ich podstawie definiowały swoje plany i strategie. Aby uczelnie mogły konsekwentnie realizować podjęte działania, potrzebują takiego systemu, który umożliwiłby pożądaną wytyczoną przez nie „ścieżkę”.

Systemem takim może być controlling. Za jego pomocą uniwersytety będą mogły określić swoje podstawowe cele, przełożyć je na cele szczegółowe i zestawy zadań do wykonania. Na tej podstawie można wyznaczyć zakres działalności i programy prowadzące do osiągnięcia celów, włącznie z niezbędnymi zasobami, strukturą i rolami organizacyjnymi.

Pojęcie controllingu nie jest jednoznacznie definiowane w literaturze. Z punktu widzenia szkoły wyższej controlling można zdefiniować jako zintegrowany system organizowania, kierowania, planowania i kontroli, wspierający koordynację szero-

ko rozumianego systemu organizacji nauki i dydaktyki za pomocą wewnętrznie sporządzanych planów i przyjętych strategii.

Bardzo ważną cechą controllingu jest to, że zmienia się on wraz ze zmianami, jakim ulega jednostka. Można powiedzieć, że ewoluuje w różnych, zgodnych z zamierzeniami i rozwojem jednostki, kierunkach.

Niestety, nie ma jednego uniwersalnego i optymalnego systemu controllingu, który z miejsca mógłby zostać wdrożony w każdej jednostce. Jeżeli chodzi o szkoły wyższe, to takich rozwiązań praktycznie się nie stosuje, a jeżeli już, to w sposób tylko częściowy lub bardzo marginalny.

Wdrożenie controllingu w szkole wyższej jest, ze względu na jej wielkość i różnorodność, jest niezwykle trudnym i skomplikowanym zadaniem. Nowy system zarządzania nie tylko musi brać pod uwagę strumień przepływających informacji, ale powinien również uwzględniać różnorodność i specyfikę celów poszczególnych wydziałów i segmentów jednostki. Dlatego decyzja o wyborze systemu oraz etapy zmian i szkoleń muszą być niezwykle starannie zaplanowane i ostrożnie wdrażane.

Kształt systemu controllingu zależy od wielu czynników, w jakich konkretne przedsiębiorstwo funkcjonuje. Czynniki mające wpływ na system controllingu można, ze względu na źródło podzielić na dwie grupy:

- czynniki wewnętrzne,
- czynniki zewnętrzne [2].

W szkole wyższej do grupy czynników wewnętrznych należą przede wszystkim:

- wielkość szkoły,
- struktura organizacyjna,
- organizacja procesu dydaktycznego i naukowego,
- podział kompetencji,
- strategię rozwoju.

Do czynników zewnętrznych możemy zaliczyć m.in.:

- otoczenie polityczno-społeczne,
- regulacje prawne,
- strukturę rynku usług edukacyjnych,
- rynek pracy.

W szkołach wyższych można wykorzystywać controlling w pełnym jego spektrum działania, tj. w zakresie strategicznym, operacyjnym i funkcyjnym.

Controlling strategiczny jest pomocny zarówno w definiowaniu, jak i w osiąganiu celów długookresowych, wyrażonych w misjach i planach strategicznych uniwersytetów. Controlling ten opiera się głównie na prognozach stanowiących podstawę planowania konkretnych działań służących osiągnięciu długookresowych założeń.

Controlling operacyjny służy podejmowaniu bieżących decyzji zarządczych, które w perspektywie czasu będą się składać na realizację planów strategicznych.

Można też powiedzieć, że controlling operacyjny przekształca plany nadrzędne w szczegółowe plany wykonawcze.

Wreszcie controlling można rozpatrywać z punktu widzenia funkcji jakie jednostka ma do spełnienia. W szkole wyższej można, zgodnie z tym kryterium, wyróżnić m.in.:

- controlling finansowy,
- controlling personalny,
- controlling prac innowacyjnych,
- controlling grantów,
- controlling badań własnych.

Controlling to system, który pełni także funkcję kontrolną realizowanych działań – zarówno pod względem ich aktualności, jak i stopnia realizacji. Oprócz tego umożliwia:

- porównanie osiągniętych wyników z wielkościami planowanymi,
- identyfikacje powstałych odchyłeń,
- podjęcie stosownych działań korygujących w razie powstania odchyłeń.

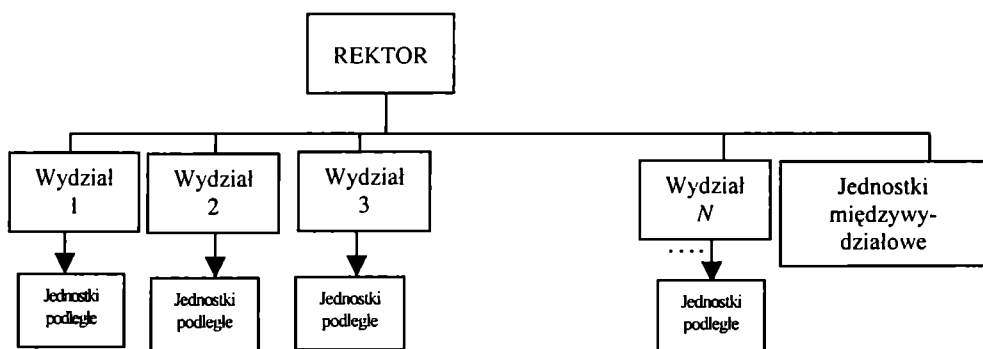
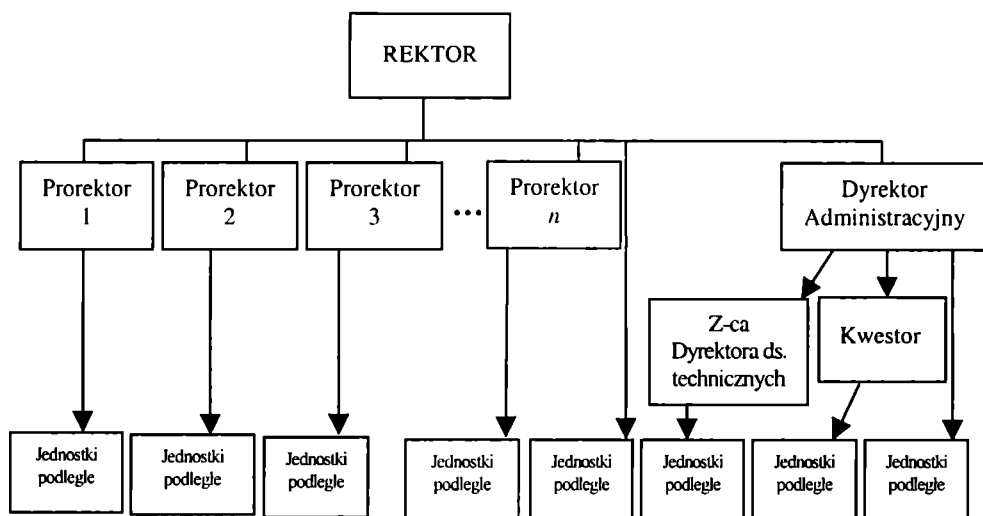
W jednostkach takich jak uniwersytety postać systemu controllingu zależeć będzie przede wszystkim od zadań, jakie będzie miał do spełnienia. Rozwiązania mogą być bardzo zróżnicowane i mieć indywidualny charakter.

Większość szkół wyższych w Polsce ma strukturę „wysmukłą”. Taki rodzaj struktury charakteryzuje się istnieniem wielu szczebli decyzyjnych. Controlling w jednostce takiego typu powinien być, przynajmniej w początkowych fazach jego wdrażania, w pełni scentralizowany i silnie umocowany. W praktyce oznacza to, że powinien podlegać bezpośrednio kierownikowi jednostki, czyli w tym wypadku rektorowi lub właściwemu prorektorowi, któremu rektor powierzy nadzór nad komórką controllingu. Prace personelu zatrudnionego w tym dziale powinny być koordynowane przez kierownika.

Należy zaznaczyć, że uniwersytet jest jednostką strukturalnie złożoną z dwóch głównych obszarów. Pierwszy z nich tworzy kadra dydaktyczna i naukowa, odpowiedzialna za prowadzenie procesu dydaktycznego i realizowanie badań naukowych, drugi zaś to personel administracyjny, realizujący zadania wynikające ze zwykłego zarządu finansowego, gospodarczego i organizacyjno-prawnego. Aby controlling mógł spełniać wspomniane funkcje, musi swym zasięgiem ogarnąć całą jednostkę.

Rysunek 1 przedstawia w dużym uproszczeniu strukturę uniwersytetu.

Jednym z podstawowych narzędzi systemu controllingu są wyodrębnione ośrodki (centra) odpowiedzialności. Przez ośrodki odpowiedzialności rozumie się wydzieloną w strukturze wewnętrznej sprawnie działającą jednostkę. Jednostka ta może ponosić, w zależności od przyjętej koncepcji, odpowiedzialność za koszty, za przychody, za zysk czy też za inwestowanie.



Rys. 1. Przykładowa struktura organizacyjna uniwersytetu

Źródło: opracowanie własne.

Przy wyodrębnianiu ośrodków odpowiedzialności należy uwzględnić wiele czynników wpływających na złożoność jednostki. Należą do nich:

- przedmiot działalności,
- zakres działalności,
- forma organizacyjno-prawna.
- struktura organizacyjna,
- złożoność procesów,
- charakter realizowanych zadań,
- zróżnicowanie rynków zbytu [3, s. 19].

W szkole wyższej należy, zgodnie z wymienionymi czynnikami, zwrócić uwagę na rodzaj działalności statutowej, czyli określić zakres oraz obszar wyko-

nywania działalności dydaktycznej i naukowej. Ponieważ szkoła wyższa ma osobowość prawną, należy przyrzeć się uwarunkowaniom działania takiej formy prawnej. Ponadto trzeba sprawdzić, czy posiadana struktura organizacyjna pozwoli wyodrębnić w sposób przejrzysty ośrodki odpowiedzialności, i określić poziom szczegółowości tych ośrodków. Należałoby odpowiedzieć na pytanie, czy wystarczającym poziomem jest wydział i pion organizacyjny, czy też należałoby wniknąć bardziej w dół – do instytutów katedr czy też zakładów, a w sferze administracyjnej – do poszczególnych działów. Trzeba również prześledzić sposób zorganizowania dydaktyki i nauki wewnątrz wydziału oraz sposób rozliczeń na zewnątrz z innymi wydziałami i komórkami administracji w ramach wzajemnego świadczenia usług. Należy przyrzeć się również systemowi kształcenia i metodom jego organizacji pod względem wymagań akredytacyjnych i ilościowych. Ważnym zadaniem jest także zbadanie rynku usług edukacyjnych i zapotrzebowania na ekspertyzy naukowe i innowacje.

Przystępując do projektowania ośrodków odpowiedzialności, należy na wstępie określić, na podstawie jakich kryteriów będą one wyodrębniane. Do podstawowych według E. Nowaka, należą: organizacyjne, przestrzenne, funkcjonalne, procesowe, produktowe, zadaniowe i dystrybucyjne.

W uczelni wyższej można zastosować prawie wszystkie z wymienionych kryteriów. W kryterium organizacyjnym ośrodki odpowiedzialności pokrywają się ze strukturą organizacyjną szkoły. Możemy więc wyodrębnić tutaj wydziały i w ramach tych wydziałów instytuty, zakłady, katedry, a w obszarze administracji uczelnianej – piony prorektorów i dyrektora administracyjnego oraz podległe im jednostki. Odrębnym ośrodkiem odpowiedzialności mogą być np. biblioteka uczelniana, zakład poligraficzny czy dział inwestycji.

W kryterium przestrzennym ośrodki odpowiedzialności przyporządkowuje się rejonom geograficznym lub terenom jednostki. W szkole wyższej mogą to być zatem kampusy, nierzadko usytuowane w różnych krańcach miasta, bądź ośrodki zamiejscowe.

Kryterium funkcjonalne jest bardzo zbliżone do organizacyjnego, choć nieco odmienne. Tutaj ośrodki odpowiedzialności wyodrębnia się na podstawie jednorodnych funkcji pełnionych w jednostce. Takim ośrodkiem mogłaby być biblioteka uczelniana rozmieszczona często w różnych miejscach, ale pełniąca przecież tę samą funkcję, czy też dział odpowiedzialny za obsługę informatyczną.

Ciekawe z punktu widzenia szkoły wyższej jest kryterium zadaniowe. W tym wypadku ośrodkami odpowiedzialności są poszczególne zadania realizowane przez jednostkę. Zatem ośrodkami odpowiedzialności mogłyby być poszczególne kierunki studiów, organizowane studia podyplomowe, kursy bądź też zespoły naukowo-badawcze realizujące konkretne zadania.

Decydując się na utworzenie ośrodków odpowiedzialności i na wydelegowanie im pewnych uprawnień, należy się zastanowić nad pomiarem efektów ich działalności. W szkole wyższej zastosowanie miałyby, z punktu widzenia sfery dydak-

tyczno-naukowej, na pewno mierniki finansowe, tj. koszty i przychody. Duże znaczenie można przypisać również miernikom oceniającym, jak np.:

- jakość kadry,
- kategoria naukowa,
- uprawnienia do nadawania tytułów naukowych,
- liczba i jakość publikacji,
- liczba i jakość zrealizowanych projektów naukowo-badawczych.

Szczególnie ważnym narzędziem controllingu wspomagającym zarządzanie szkołą wyższą jest budżetowanie. Budżet to swoisty plan działania, zapewniający jednocześnie odpowiednią wysokość środków na jego realizację. Środki te są ograniczone i nie powinny być przekraczane. W takich jednostkach jak uniwersytety, gdzie kierownictwo sfery dydaktycznej najczęściej ma niewiele wspólnego z finansami, jednoznaczne określenie kwoty do wydatkowania jest bardzo dobrym sposobem na utrzymanie dyscypliny finansowej. W szkole wyższej budżetowanie będzie miało charakter podmiotowy. Oznacza to, że podstawą tworzenia budżetu będzie najmniejsza jednostka rozliczeniowa, czyli dany ośrodek odpowiedzialności.

Budżetowaniu w pierwszej fazie wdrażania powinno się poddać te elementy, które stanowią największe pozycje w strukturze kosztów czy też przychodów. Jeżeli chodzi o przychody, to dużą wagę należałoby przypisać środkom wpływającym do uczelni z tytułu prowadzonych studiów niestacjonarnych, jest to bowiem, poza dotacją ministerialną, największa pozycja przychodowa. Po stronie kosztów ponoszonych przez uczelnie największą pozycją, bo sięgającą bardzo często nawet do 80% wszystkich kosztów, są koszty osobowe wraz z narzutami. Należałoby zatem poddać je w pierwszej kolejności szczegółowemu, bieżącemu monitorowaniu.

Wielu problemów przysparza budżetowanie kosztów prowadzonych badań naukowych, realizowanych zleceń z przemysłu czy też organizowanych konferencji naukowych. Taki stan rzeczy wynika przede wszystkim z nieznanymi technikami budżetowania i braku koordynacji działań.

Podsumowując, można stwierdzić, że controlling, rozumiany jako narzędzie planowania, sterowania, zarządzania i kontroli, jest wręcz niezbędny współczesnym uniwersytetom. Nie należy jednak zapominać o tym, że kluczowym elementem wdrożenia tego systemu jest przełamanie oporów, uprzedzeń i obaw przed koniecznymi zmianami nie tylko wśród kadry zarządzającej uczelnią, ale także możliwie największej części społeczności akademickiej. Pozwoli to uzmysłowić całej organizacji potrzebę wdrożenia takiego systemu. Dzięki temu będzie można:

- zarządzać uczelnią w sposób bardziej jasny i czytelny,
- na bieżąco zapobiegać wszelkim nieprawidłowościom,
- minimalizować koszty,
- optymalizować efekty.

Takie podejście do zarządzania uniwersytetem pozwoli mu stać się jednostką bardziej elastyczną, świadomą swoich słabych i mocnych stron, mogącą skutecznie konkurować na wolnym europejskim rynku.

## Literatura

- [1] Jabłecka J., *Misja organizacji a misja uniwersytetu*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” nr 2/16/2000, CBPNiSW, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2000.
- [2] Nowak E., *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
- [3] Nowak E., *Kryteria wyodrębniania ośrodków odpowiedzialności*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2002, nr 12, Infor, Warszawa 2002.
- [4] Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

## WHY MODERN UNIVERSITIES NEED CONTROLLING?

### Summary

The article brings up the theme of adapting business solutions to management systems in higher education, in this case universities. It briefly describes controlling instruments which can be used in management of universities. Moreover, the paper draws reader's attention to the most important factors determining a manner and a form of implementing this system.