

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 398

Zarządzanie kosztami i dokonaniem

Redaktorzy naukowi
Edward Nowak
Marcin Kowalewski



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-522-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Anna Bartoszewicz: Zbilansowana karta wyników jako narzędzie pomiaru pracy komórki audytu wewnętrznego	13
Barbara Batóg, Jacek Batóg, Andrzej Niemiec, Wanda Skoczylas, Piotr Waśniewski: Application of ordinal logit models in the diagnosis of performance measurement system in Polish enterprises	24
Bogusława Bek-Gaik, Bartosz Rymkiewicz: Model biznesu w sprawozdawczości polskich spółek publicznych na przykładzie branży energetycznej.....	36
Paulina Belch: Analiza kosztów rodzajowych w sektorze paliwowym.....	53
Anna Bialek-Jaworska: Determinanty kosztów kształcenia w szkołach wyższych	62
Leszek Borowiec: Kalkulacja kosztu netto usług transportowych Miejskich Zakładów Autobusowych sp. z o.o. w Warszawie.....	73
Halina Buk: Sprawozdawczość segmentowa bazą informacyjną dla oceny efektywności zarządzania operacyjnego	84
Michał Chalastra: Zakres integracji rachunku kosztów tworzonego na potrzeby systemów rachunkowości finansowej i budżetowania – wyniki badań empirycznych.....	96
Małgorzata Czerny: Pomiar dokonań w bankach islamskich	105
Dorota Czerwińska-Kayzer: Korzyści biologiczne w rachunku opłacalności produkcji rolniczej	112
Joanna Dyczkowska: Nowoczesne narzędzia raportowania menedżerskiego w kontekście roli współczesnych controllerów	121
Tomasz Dyczkowski: Financial and non-financial information in performance assessment of public benefit organisations	134
Tomasz Dyczkowski: Mierniki dokonań organizacji pożytku publicznego. Możliwości i ograniczenia stosowania	146
Aleksandra Ferens: Identyfikacja i grupowanie kosztów środowiskowych w systemie informacyjnym zarządzania	159
Rafał Jagoda: Koszty i korzyści a ryzyko ubezpieczenia należności.....	168
Elżbieta Jaworska: Pomiar dokonań w obszarze społecznego aspektu odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec pracowników.....	179
Jacek Jaworski, Jacek Woźny: Ramy koncepcyjne zastosowania strategicznej karty wyników w zarządzaniu jednostką podstawową uczelni publicznej.....	189

Wojciech Kariozen: Balanced Scorecard w czołowych polskich uniwersytetach – analiza gotowości do opracowania i wdrożenia	200
Magdalena Kludacz: Zasady rachunku kosztów francuskich szpitali na potrzeby wyceny świadczeń zdrowotnych	209
Bartosz Kołodziejczuk: Uwarunkowania zarządzania kosztami w przemyśle poligraficznym	219
Roman Kotapski: Koszty zbiorowego zaopatrzenia w wodę i zbiorowego odprowadzania ścieków na potrzeby kształtowania taryf.....	228
Mariola Kotłowska: Czynniki kreowania wartości przedsiębiorstwa ciepłowniczego.....	239
Robert Kowalak: Sprawozdawczość zarządcza zakładu gospodarowania odpadami	249
Marcin Kowalewski: Pomiar i raportowanie dokonań na poziomie strumienia wartości w <i>lean accounting</i>	260
Wojciech Dawid Krzeszowski: Planowanie kosztów w ujęciu procesowym	269
Justyna Kujawska: Koszty administracyjne w szpitalu.....	280
Grzegorz Lew: Pomiar dokonań relacji z klientami w przedsiębiorstwach handlowych.....	289
Monika Łada: Rachunek celowego postarzania produktów.....	298
Małgorzata Macuda: Rola benchmarkingu w pomiarze i ocenie dokonań szpitali.....	307
Teresa Martyniuk, Klaudia Balcer: Pomiar w rachunkowości na tle regulacji międzynarodowych.....	317
Łukasz Matuszak: Rola sprawozdania z działalności w społecznie odpowiedzialnym przedsiębiorstwie.....	327
Jarosław Mielcarek: EBITDA jako podstawa rachunku kosztów docelowych	343
Maria Nieplowicz: Organizacyjne aspekty wdrażania zrównoważonej karty wyników	354
Edward Nowak: Controlling zorientowany na dokonania przedsiębiorstwa..	363
Marta Nowak: Moral conflict in performance measurement.....	372
Agnieszka Nóżka: Zarządzanie kosztami projektów budowlanych realizowanych zgodnie z procedurami kontraktowymi FIDIC – wybrane problemy	380
Ryszard Orliński: Rozliczanie procedur medycznych z wykorzystaniem aplikacji grupera	391
Ewa Różańska: Metody oceny i selekcji projektów badawczo-rozwojowych w przedsiębiorstwie społecznie odpowiedzialnym	401
Jolanta Rubik: Zarządzanie kosztami pracy a wymogi CSR.....	411
Beata Sadowska: Rachunek kosztów działań – teoria i praktyka.....	420
Anna Surowiec: Supply chain management practices in SME sector	432

Piotr Szczypa: Koncepcja pomiaru osiągnięć w POL-EKO APARATURA spółka jawna	441
Olga Szolno: Cele i mierniki monitorowania celów w systemie kontroli zarządczej i budżetu zadaniowego w jednostkach samorządu terytorialnego.....	450
Łukasz Szydelko: Segmentowy rachunek kosztów i wyników w rachunkowości zarządczej zorientowanej na procesy	460
Joanna Świerk: Mapa strategii w działalności jednostek samorządu terytorialnego na przykładzie miasta Lublin	470
Marcin Wierzbiński: Model biznesowy a strategia i zarządzanie strategiczne.....	481
Beata Zyznarska-Dworczak: Zrównoważone zarządzanie kosztami wobec alternatywnych badań naukowych w rachunkowości zarządczej	501

Summaries

Anna Bartoszewicz: Balanced scorecard as a tool of efficiency measurement of the internal audit unit	13
Barbara Batóg, Jacek Batóg, Andrzej Niemiec, Wanda Skoczylas, Piotr Waśniewski: Wykorzystanie porządkowych modeli logitowych w diagnozie systemu pomiaru dokonań przedsiębiorstw polskich	24
Bogusława Bek-Gaik, Bartosz Rymkiewicz: Business model in the reporting of Polish public companies on the example of the energy sector	36
Paulina Belch: Analysis of generic costs of companies from the petroleum sector.....	53
Anna Bialek-Jaworska: Determinants of the education costs at universities	62
Leszek Borowiec: Calculation of net costs of transport services of Warsaw Bus Company.....	73
Halina Buk: Segment reporting as the information base for evaluation of effectiveness of operating management	84
Michał Chalastra: Areas of integration of costing systems created for the purpose of financial accounting and budgeting – the results of empirical research.....	96
Małgorzata Czerny: Performance measurement in Islamic banks	105
Dorota Czerwińska-Kayzer: Biological benefits in profitability account of agricultural production	112
Joanna Dyczkowska: Modern tools of management reporting in the context of roles of contemporary management accountants	121
Tomasz Dyczkowski: Informacje finansowe i niefinansowe w ocenie dokonań organizacji pożytku publicznego	134

Tomasz Dyczkowski: Performance measures for public benefit organization. Opportunities and limitations of their use	146
Aleksandra Ferens: Identification and grouping of environmental costs in the management information system.....	159
Rafał Jagoda: Costs and benefits vs. a risk of receivables insurance.....	168
Elżbieta Jaworska: Performance measures in the area of social context of corporate responsibility towards employees.....	179
Jacek Jaworski, Jacek Woźny: Conceptual frameworks for the use of Balanced Scorecard in the management of the basic unit of public university	189
Wojciech Kariozen: Balanced Scorecard in top ranked Polish universities – an analysis of readiness for design and implementation	200
Magdalena Kludacz: The principles of cost accounting in French hospitals for the valuation of medical services.....	209
Bartosz Kolodziejczuk: Determinants of business cost management in printing industry	219
Roman Kotapski: Costs of water supply system and sewage collection system with the purpose of creating scales of charges	228
Mariola Kotłowska: Factors of value creation in a heating company	239
Robert Kowalak: Managerial reporting for the waste disposal plants	249
Marcin Kowalewski: Value stream performance measurement of lean accounting.....	260
Wojciech Dawid Krzeszowski: Cost planning in the process perspective.....	269
Justyna Kujawska: Administrative costs in hospital.....	280
Grzegorz Lew: Performance measurement of customer relationships in enterprises of trade	289
Monika Łada: Product planned obsolescence accounting.....	298
Małgorzata Macuda: The role of benchmarking in hospitals' performance measurement.....	307
Teresa Martyniuk, Klaudia Balcer: Measurement in accounting against international regulations.....	317
Łukasz Matuszak: The role of management commentary of socially responsible enterprise	327
Jarosław Mielcarek: EBITDA as a basis for target costing	343
Maria Nieplowicz: Organizational aspects of the Balanced Scorecard implementation	354
Edward Nowak: Performance-oriented controlling.....	363
Marta Nowak: Konflikt moralny w zarządzaniu dokonaniem	372
Agnieszka Nózka: Managing the costs of construction designs carried out in accordance with the FIDIC contract conditions – selected issues	380
Ryszard Orliński: Settlement of medical procedures using Gruper applications	391

Ewa Różańska: Evaluation and selection methods of research and development projects in socially responsible company	401
Jolanta Rubik: Labour costs management vs. CSR requirements.....	411
Beata Sadowska: Cost accounting operations – theory and practice	420
Anna Surowiec: Praktyki zarządzania łańcuchem dostaw w sektorze MSP..	432
Piotr Szczypa: The concept of performance measurement in POL-EKO general partnership	441
Olga Szolno: Objectives and indicators for monitoring the goals in management control and performance budget in local self-government entities.....	450
Łukasz Szydelko: Segment costs and results accounting in process-oriented management accounting	460
Joanna Świerk: Strategy map in the performance of local government units on the example of the city of Lublin.....	470
Marcin Wierzbiński: Business model vs. strategy and strategic management.....	481
Beata Zyznarska-Dworczak: Sustainable costs management in the light of alternative research in management accounting	501

Jacek Jaworski

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

e-mail: jjaworski@wsb.gda.pl

Jacek Woźny

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy

e-mail: wozja@ukw.edu.pl

RAMY KONCEPCYJNE ZASTOSOWANIA STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW W ZARZĄDZANIU JEDNOSTKĄ PODSTAWOWĄ UCZELNI PUBLICZNEJ

CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR USE OF BALANCED SCORECARD IN MANAGEMENT OF PUBLIC UNIVERSITY

DOI: 10.15611/pn.2015.398.17

Streszczenie: Głównym celem artykułu jest próba opracowania ram koncepcyjnych zastosowania strategicznej karty wyników (BSC) w zarządzaniu jednostką podstawową uczelni publicznej. W pierwszej części opracowania omówiono uwarunkowania funkcjonowania współczesnego uniwersytetu wpływające na strukturę jego celów strategicznych oraz narzędzi wspomagających zarządzanie. Druga część to studium przypadku, na tle którego zaprezentowano ramy koncepcyjne konstruowania i zastosowania BSC dla specyficznej organizacji, jaką jest wydział uczelni publicznej.

Słowa kluczowe: strategiczna karta wyników, zarządzanie uczelnią publiczną.

Summary: The main aim of the paper is an attempt to develop a conceptual framework for the use the Balanced Scorecard (BSC) in the management of public university. The first part of the paper discusses the factors affecting the functioning of the modern university and the structure of its strategic objectives and tools to support its management. The second part is a case study which presents a conceptual framework for constructing and applying the BSC for a specific organization that is a university department at public university.

Keywords: Balanced Scorecard, management of public university.

1. Wstęp

Polskie szkolnictwo wyższe sięga swoimi tradycjami okresu średniowiecza. Rodzime uniwersytety, rozwijając się, przeszły etapy uczelni liberalnej (autonomicznej w relacjach z władzami) oraz uniwersalnej (nastawionej na krzewienie wiedzy). W XX w. ukształtowała się idea uniwersytetu przedsiębiorczego, przenikająca do polskiego szkolnictwa wyższego po transformacji ustrojowej państwa [Wolaniuk 2010, s. 33-88].

Planowanie, realizowanie i weryfikowanie efektów działalności uniwersytetów przedsiębiorczych wymaga wprowadzenia odpowiednich narzędzi analitycznych. Jedną z uznanych i wysoko cenionych metod jest strategiczna karta wyników (BSC). Odwołania do tej metody znaleźć można w strategii rozwoju polskiego szkolnictwa wyższego na lata 2010-2020, jak również w strategiach licznych uczelni wyższych.

Głównym celem niniejszego artykułu jest próba opracowania ram koncepcyjnych zastosowania BSC w zarządzaniu wydziałem uczelni publicznej. W realizacji celu oparto się na dedukcji uzupełnionej metodą przeniesienia koncepcji. Podjęto próbę aplikacji ogólnej idei BSC do konkretnego przypadku wydziału uczelni publicznej.

2. Istotne cechy i węzłowe problemy zarządzania uczelnią publiczną

Ustalenie podmiotów uczestniczących w polskim szkolnictwie wyższym ma charakter epistemologiczny. Wymaga analizy przepisów prawa [UoSW] w powiązaniu z dotychczasowymi doświadczeniami rynku edukacyjnego. Uczelnia to szkoła prowadząca studia wyższe, utworzona w sposób określony w ustawie. Gdy jej założycielem jest państwo i jest ona finansowana głównie ze środków publicznych, nabiera charakteru uczelni publicznej. To z kolei oznacza szczególną dbałość, jaką władze tychże uczelni powinny przykładać do właściwego zarządzania.

Idea współczesnego uniwersytetu wyróżnia się trzystopniowym systemem studiów, punktowym systemem ocen, możliwością indywidualnego programu studiów, znacznym wzrostem liczby studentów i nauczycieli akademickich, zmianą proporcji funkcji naukowych i dydaktycznych i wykorzystaniem nowoczesnych technologii. Z punktu widzenia istotnych cech i węzłowych problemów zarządczych główne cechy współczesnego uniwersytetu to: umasowienie i konieczność dywersyfikacji kształcenia, zwiększone zapotrzebowanie na usługi (w tym eksperckie i konsultingowe), rozwój i internacjonalizacja studiów oraz badań naukowych. Na tym podłożu ukształtował się model uniwersytetu przedsiębiorczego, przed którym postawiono nowe zadania: „sprostanie konkurencyjnym ośrodkom rozpowszechniania wiedzy; sprostanie oczekiwaniom studentów i pracodawców; konieczność wykorzystywania technologii informatycznych; umiejętność współtworzenia społeczeństwa sieciowe-

go” [Leja 2013, s. 53]. Wyzwania te, stojące przed nowoczesnym uniwersytetem, determinują cechy wyróżniające go spośród innych modeli uniwersyteckich. Należą do nich przede wszystkim [Leja 2013, s. 73]:

- samodzielność – wzmocnienie roli organów jednoosobowych z utrzymaniem konsultacji z ciałami kolegialnymi; na wszystkich szczeblach administracja zorientowana jest na zmiany;
- elastyczna struktura organizacyjna – odejście od jednostek organizacyjnych zorientowanych na dyscypliny na rzecz centrów badawczych i dydaktycznych;
- ściślejsze relacje z otoczeniem – budowanie związków z otoczeniem; dzięki tym relacjom wyniki badań są szybciej komercjalizowane; w procesie kształcenia przekazywana jest wiedza praktyczna i teoretyczna;
- zróżnicowane źródła finansowania – dywersyfikacja finansowania, w szczególności działalności badawczej; różnorodność źródeł środków finansowych jest warunkiem zmniejszającym ryzyko oraz wzbogacającym kierunki badawcze;
- stymulujące centrum akademickie – siła uniwersytetu budowana jest na sile zespołów badawczych i dydaktycznych;
- kultura przedsiębiorczości – zintegrowana kultura przedsiębiorczości oparta na wspólnej wizji, ideach, zwyczajach, tradycji i wartościach akademickich.

W ramach określonych kierunków współczesne uniwersytety realizować powinny konkretne i adekwatne do posiadanych sił i środków cele strategiczne. Z kolei ich realizacja warunkowana jest skutecznością osiągania celów operacyjnych pozostających w ścisłej relacji z ogólną strategią uczelni. Planowanie, realizowanie i weryfikowanie celów strategicznych i operacyjnych uczelni publicznej, biorąc pod uwagę skomplikowane otoczenie, wymaga zastosowania odpowiednich narzędzi analitycznych. Jest zatem w pełni uzasadnione podejmowanie działań polegających na badaniu i wdrażaniu nowoczesnych metod kierowania uniwersytetem przedsiębiorczym, w tym także z wykorzystaniem strategicznej karty wyników.

3. Strategiczna karta wyników a cele współczesnego uniwersytetu

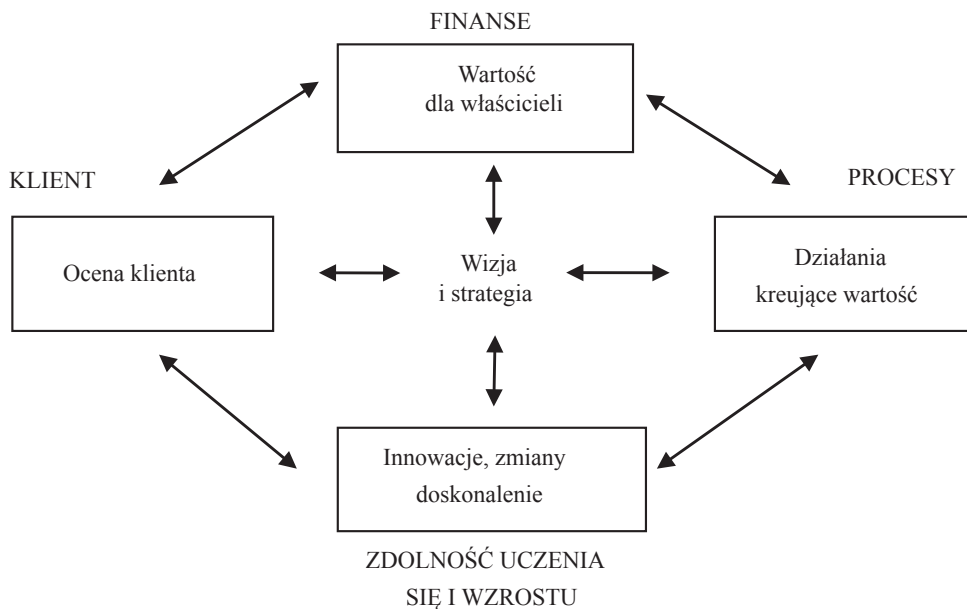
Odpowiedzialne zarządzanie uczelnią to między innymi korelacja zarządzania strategicznego i operacyjnego [Griffin 2004, s. 677]. Koncepcja równoważenia celów krótkoterminowych z celami długoterminowymi, połączona z zaprojektowaniem adekwatnych mierników w czterech perspektywach: finansowej, klientów, procesów wewnętrznych oraz nauki i rozwoju, stała się podstawą do zbudowania przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona modelu Balanced Scorecard (BSC) [Jabłoński, Jabłoński 2011, s. 16] (rys. 1).

W każdej z wymienionych perspektyw wyznacza się odpowiednie cele, których osiągnięcie powiązane jest z realizacją przyjętej strategii oraz zestaw adekwatnych do nich mierników. Niezależnie od zaawansowania modelu, jego istotą pozostaje monitoring efektów działalności organizacji gospodarczej, uwzględniający obok

cech mierzalnych, również aspekty niemierzalne za pomocą prostych wskaźników [Kaplan, Norton 2006, s. 56].

W odniesieniu do polskich uwarunkowań edukacyjnych dobór adekwatnej karty jest związany z waloryzowaniem określonej drogi rozwoju szkolnictwa wyższego. Perspektywy BSC dla uczelni swoim zakresem powinny zatem pokrywać następujące cele [Such, Sugalska 2009, s. 100; Leja 2013, s. 157]:

- 1) rozszerzanie i pogłębianie wiedzy naukowej, czyli dochodzenie do prawdy naukowej i poszerzanie granic poznania,
- 2) edukacja na wysokim poziomie, tj. przekazywanie wiedzy studentom i doktorantom,
- 3) uelastycznienie oferty naukowej i dydaktycznej, aby sprostać oczekiwaniom potencjalnych klientów,
- 4) wyrzeczenie się pełnej swobody w kształtowaniu oferty edukacyjnej i podejmowanie decyzji dotyczących programów studiów z udziałem pracodawców,
- 5) zmiana paradygmatu uczelni z organizacji akcentującej autoteliczną wartość wiedzy na rzecz organizacji będącej pod coraz większą presją otoczenia,
- 6) uelastycznienie struktur organizacyjnych uczelni.



Rys. 1. Koncepcja strategicznej karty wyników

Źródło: [Kaplan, Norton 2006, s. 12].

Konkretyzacja powyższych celów dla określonej jednostki powinna uwzględniać jej specyficzne uwarunkowania oraz relacje z otoczeniem. Dopiero tą drogą

sformułowane cele strategiczne mogą być wyznacznikami adekwatnych do potrzeb jednostki perspektyw jej oceny oraz stosowanych mierników.

4. Perspektywy i mierniki BSC dla wydziału uczelni publicznej – proponowana koncepcja

Wdrażanie strategicznej karty wyników w proces zarządzania uczelnią publiczną powinien być kilkietapowy. Rozpoczyna go sformułowanie wizji i misji organizacji. Postulat konkretyzacji celów strategicznych realizowany jest odpowiednią analizą strategiczną, pozwalającą określić pozycję konkurencyjną jednostki. Następnie wdrażając BSC, definiuje się cele i ich mierniki w przyjętych perspektywach oceny [Jabłoński, Jabłoński 2011, s. 147-148]. Ostatni etap to monitorowanie funkcjonowania opracowanej karty jako narzędzia weryfikującego realizację i powiązanie różnorodnych celów organizacji [Piasecka 2013, s. 242].

Odnosząc powyższe uwarunkowania do konkretnego przypadku, pracami analitycznymi objęto rozpoznanie kontekstu prawnego i historycznego, w którym funkcjonuje badany Wydział. Następnie dokonano analizy uczelni i Wydziału na tle regionalnego systemu edukacyjnego. Pozwoliło to sformułować projekt strategii jednostki uwzględniający priorytety wyznaczone dla całej uczelni. Misja, wizja, cele strategiczne i operacyjne zweryfikowane zostały z wykorzystaniem analizy SWOT.

Koncepcja BSC zakłada wyłonienie kluczowych perspektyw oceny działań organizacji, odzwierciedlających jej specyfikę. W odniesieniu do niepublicznej szkoły wyższej dokonał tego J. Jaworski [2008, s. 357-367], wyróżniając aspekt klienta, perspektywę oddziaływania na region, zdolność uczenia się, procesy kreujące wartość oraz perspektywę finansów. W przypadku Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej przyjęto cztery klasyczne płaszczyzny proponowane przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona [ATH 2012]. Z kolei Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego wyodrębniła perspektywy: interesariuszy, procesów, potencjału i finansów [SGGW 2011]. Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie objął obserwacją pięć perspektyw: kształcenia, badań, relacji z otoczeniem, procesów wewnętrznych i rozwoju [Piasecka 2013, s. 246-248]. Biorąc pod uwagę powyższe doświadczenia oraz silne i słabe strony badanego Wydziału, a także wyznaczone wcześniej cele strategiczne uczelni, można wyodrębnić następujące perspektywy jego oceny: studentów i dydaktyki, nauki i rozwoju, procesów wewnętrznych, sfery społeczno-gospodarczej oraz finansów.

Z punktu widzenia badanego Wydziału najistotniejszym odbiorcą oferowanych produktów edukacyjnych są studenci. Cele strategiczne w tej perspektywie sprzyjać powinny podnoszeniu jakości, ale i różnorodności kierunków kształcenia oferowanych przez Wydział. Przykładowe cele, mierniki i dokonane pomiary przedstawia tab. 1.

Tabela 1. Perspektywa studentów i dydaktyki

Cel nadrzędny	Cele szczegółowe	Inicjatywy, działania	Mierniki	Wydział Rok 2012/13
Osiągnięcie najwyższego poziomu kształcenia, wychowania	Wzbogacenie oferty kształcenia	Tworzenie studiów wyższego stopnia	Liczba studentów II stopnia	864
		Tworzenie alternatywnych form kształcenia	Liczba studiów wieczorowych	0
	Podnoszenie jakości kształcenia	Dostosowanie dydaktyki do wymagań KRK	Oceny instytucjonalne PKA	0
			Oceny programowe PKA	7 poz..
		Tworzenie najlepszych warunków dydaktyki	Liczba nauczycieli akademickich	471
	Wprowadzenie nowoczesnych metod i technologii w dydaktyce	Wprowadzanie zajęć w językach obcych	Liczba zajęć w językach obcych	120
		Wyposażanie sal w sprzęt multimedialny	Liczba sal ze stałymi multimediami	10
	Zdobycie stypendiów za wyniki w nauce	Wprowadzanie form e-learningu	Liczba przedmiotów w formie e-learningu	0
		Zdobycie stypendiów za wyniki w nauce	Liczba stypendiów za wyniki w nauce	204
	Umożliwienie wszechstronnego rozwoju studentom i absolwentom	Przygotowanie aplikacji o stypendia za wyniki w nauce	Liczba bezrobotnych absolwentów	b.d.
		Monitorowanie losu absolwentów	Liczba kursów i ich uczestników	b.d.
	Zwiększenie aktywności studentów i absolwentów	Rozwijanie poradnictwa zawodowego	L. kół naukowych	16
		Wspieranie działalności kół naukowych	Liczba konferencji studenckich	3
			Wspieranie studenckiej działalności artystycznej	Liczba imprez artystycznych
	Internacjonalizacja kształcenia	Aktywizacja studentów w ramach wolontariatu	Liczba wolontariuszy wśród studentów	b.d.
		Zwiększenie mobilności studentów	Wymiany – przyjazdy	11
	Wymiany – wyjazdy		39	

Źródło: opracowanie własne.

Z punktu widzenia misji uczelni wyższej rozwój, w tym przede wszystkim naukowy, jest równie istotny jak podstawowa działalność dydaktyczna. Kartę celów działań i ich mierników dla tej perspektywy przedstawia tab. 2.

Tabela 2. Perspektywa nauki i rozwoju

Cel nadrzędny	Cele szczegółowe	Inicjatywy, działania	Mierniki	Wydział Rok 2012/13
Wzmocnienie pozycji naukowej Wydziału	Zwiększenie nadawanych stopni oraz tytułów profesorskich	Pokrywanie kosztów postępowań awansowych	Liczba obron doktorskich	6
			Szybkość awansu naukowego	b.d.
	Podniesienie kwalifikacji zatrudnionej kadry	Organizowanie szkoleń	Liczba szkoleń i ich uczestników	b.d.
	Rozwinięcie interdyscyplinarnych badań naukowych	Upowszechnienie współpracy jednostek wydziału	Liczba konferencji wydziałowych	30
	Zdobycie przez wydział kolejnych uprawnień naukowych	Składanie wniosków o uprawnienia	Liczba uprawnień awansowych	5
	Osiągnięcie wysokiej efektywności wydatkowania środków na badania naukowe	Przydział środków na tematy gwarantujące realizację	Wysokość kwoty niewykorzystanej w roku kalendarzowym	b.d.
	Podniesienie oceny parametrycznej	Respektowanie wskaźników podlegających ocenie parametrycznej	Miernik progowy publikacji (3N-2N0)	468
			Miernik potencjału badawczego (liczba N)	163
Poszerzenie współpracy z innymi ośrodkami naukowo-badawczymi	Podpisywanie umów o współpracy	Liczba umów o współpracy	2	
Zwiększenie udziału pracowników wydziału w redakcjach i kolegiach naukowych krajowych i zagranicznych	Wspieranie aktywności naukowej poza wydziałem	Liczba członków redakcji i kolegiów naukowych	51	

Źródło: opracowanie własne.

Perspektywa procesów wewnętrznych ujawnia obszary działalności organizacji, które mogą podlegać usprawnieniu, oraz pozwala monitorować istniejące procesy. Kartę celów, działań i ich mierników dla badanego Wydziału w tej perspektywie przedstawia tab. 3.

Tabela 3. Perspektywa procesów wewnętrznych

Cel nadrzędny	Cele szczegółowe	Inicjatywy, działania	Mierniki	Wydział Rok 2012/13
Podniesienie efektywności zarządzania	Wdrożenie systemu oceny i zapewnienia jakości kształcenia	Anonimowe ankiety oceniające zajęcia	Udział pozytywnych ocen	98%
			Liczba hospitacji zajęć	b.d.
	Wdrożenie zasad rozdziału środków finansowych na cele wydziałowe	Aktualizacja regulaminów podziału środków finansowych	Liczba aktualnych regulaminów	4
	Usprawnienie procedur administrowania Wydziałem	Wprowadzenie elektronicznego systemu obiegu dokumentów	Czas rozpatrywania wniosków	b.d.
			Miernik poziomu obsługi administracyjnej (skala od 1 do 5)	3,70
Określenie zasad polityki kadrowej na wydziale	Aktualizacja ankiet oceny okresowej pracowników	Udział pozytywnych ocen okresowych	95%	

Źródło: opracowanie własne.

Dla oceny działalności uczelni wyższej bardzo duże znaczenie ma powiązanie z potrzebami i oczekiwaniami społeczności lokalnej, instytucji gospodarczych oraz samorządowych w danym regionie. Kartę celów, działań i ich mierników dla perspektywy społeczno-gospodarczej przedstawia tab. 4.

Tabela 4. Perspektywa społeczno-gospodarcza

Cel nadrzędny	Cele szczegółowe	Inicjatywy, działania	Mierniki	Wydział Rok 2012/13
1	2	3	4	5
Otwarcie Wydziału na współpracę	Wprowadzenie skutecznego systemu rekrutacji na studia	Wydłużenie terminu rekrutacji	Liczba przyjętych na studia	1311
	Stworzenie rad interesariuszy zewnętrznych	Zebrania rad interesariuszy	Liczba zaakceptowanych przez interesariuszy programów kształcenia	38

1	2	3	4	5
	Zastosowanie wyników badań w praktyce	Komercjalizowanie i upowszechnianie wyników badań naukowych	Liczba przeprowadzonych projektów w praktyce	b.d.
	Nabycie przez Wydział rangi ośrodka kulturotwórczego	Organizowanie wydarzeń o randze kulturotwórczej w mieście i regionie	Liczba wydarzeń zorganizowanych przez wydział	6
	Rozwinięcie współpracy z poz. instytucjami	Włączanie pracowników do współpracy zewn.	Liczba współpracujących poz. instytucji	b.d.
	Aktywizacja promocji wydziału w mieście i regionie	Promocja wydziału w nowoczesnych mediach	Miernik obecności w mediach	40 emisji W TVB
			Miernik osób wizytujących strony internetowe	b.d.

Źródło: opracowanie własne.

We wszystkich zaproponowanych perspektywach realizacja zakreślonych celów wymaga odpowiednich nakładów finansowych. Projektowanie strategicznej karty wyników powinno zatem skłaniać do powiązania własnych celów finansowych ze strategią pozafinansową organizacji. Kartę celów, działań i ich mierników dla perspektywy finansów przedstawia tab. 5.

Tabela 5. Perspektywa finansów

Cel nadrzędny	Cele szczegółowe	Inicjatywy, działania	Mierniki	Wydział Rok 2012/13
1	2	3	4	5
Długofalowe zabezp. potrzeb ekonomicznych Wydziału Humanist.	Rozbudowa i unowocześnienie infrastruktury kształcenia i obsługi studenta	Obniżanie kosztów kształcenia	Kosztocłoność kierunków studiów na wydziale	b.d.
	Zapewnienie optymalnej infrastruktury wydziału	Ograniczenie liczby wykorzystywanych obiektów i sal dydaktycznych	Miernik obciążenia sal dydaktycznych	b.d.

Tabela 5, cd.

1	2	3	4	5
	Poprawa dyscypliny organizacyjno-finansowej na wydziale	Równoważenie przychodów i kosztów jednostek wydziału	Relacja kosztów do przychodów	b.d.
			Próg opłacalności prowadzonych kierunków studiów	b.d.
			Miernik liczby godzin ponadwymiarowych	29 000
	Skuteczne pozyskiwanie środków spoza MNiSW	Aplikowanie o środki spoza MNiSW	Przychody spoza dotacji budżetowej	b.d.
Zwiększenie efektywności finansowej promocji wydziału	Promocja poprzez Internet	Koszty promocji	6 000 zł	

Źródło: opracowanie własne.

5. Zakończenie

Zakreślone perspektywy oceny wydziału uczelni publicznej stanowią pewnego rodzaju ramy koncepcyjne budowy strategicznej karty wyników adekwatnej do wyzwań współczesnego uniwersytetu przedsiębiorczego. Opracowując konkretne rozwiązania, należy koniecznie wziąć pod uwagę specyfikę danej jednostki ustaloną metodami analizy strategicznej.

Na podstawie przeprowadzonej symulacji można sformułować wniosek o przydatności, skuteczności i realnych perspektywach zastosowania BSC w nadzorowaniu funkcjonowania nowoczesnie rozumianego uniwersytetu przedsiębiorczego. Warto przy tym podkreślić, że współczesny uniwersytet, przejmując historycznie ukształtowane role szkoły wyższej, wnosi nowe wartości, cele oraz narzędzia ich realizacji w zakresie kontaktów z otoczeniem, przejmowania roli kulturotwórczej, a także eksploatacji przedsiębiorczych szans.

Opracowane ramy koncepcyjne BSC będą wyznacznikiem aplikacji tegoż narzędzia do praktyki zarządzania badanym Wydziałem. Dla każdej z przyjętych perspektyw wyodrębniono specyficzne działania, których efekty będą mogły być sprawdzane dzięki zestawowi opracowanych mierników. Część z nich jest już stosowana, inne wymagają dopiero wprowadzenia (dotyczy to zwłaszcza perspektywy finansów). W rezultacie zaprojektowane zostało przejście od intuicyjnego i uznaniowego zarządzania Wydziałem do wsparcia tej działalności metodami wykorzystywanymi przez wiodące organizacje i instytucje gospodarcze. W tym kontekście niniejsze opracowanie, oprócz roli utylitarnej, wypełnia koncepcyjną lukę badaw-

czą w rozwiązywaniu istotnego problemu dotyczącego metod zarządzania współczesnym uniwersytetem.

Literatura

- Griffin R.W., 2004, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Jabłoński A., Jabłoński M., 2011, *Strategiczna karta wyników*, Difin, Warszawa.
- Jaworski J., 2008, *Strategiczna karta wyników w zarządzaniu niepubliczną szkołą wyższą*, [w:] *Gospodarka i finanse w warunkach globalizacji*, red. B. Kołosowska, P. Prewysz-Kwinto, WSB w Toruniu, Toruń.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 2006, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa.
- Leja K., 2013, *Zarządzanie uczelnią. Koncepcje i współczesne wyzwania*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.
- Piasecka A., 2013, *Wdrożenie strategicznej karty wyników w szkole wyższej*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 1/2.
- Such J., Sugalska I., 2009, *Nauka i szkoły wyższe w nowej rzeczywistości*, [w:] *Problemy nauki i szkolnictwa wyższego*, red. R. Maciołek, W. Maik, K. Sikora, Wydawnictwo Uczelniane WSG, Bydgoszcz 2009.
- Wolaniuk A., 2010, *Uniwersytety i ich rola w organizacji przestrzeni*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 roku Prawo o szkolnictwie wyższym (UoSW), DzU 2005, nr 164, poz. 1365, z późn. zm.
- ATH, 2012, [Info ath.bielsko.pl/files/inne/zalacznik-1-uchwala-866.pdf](http://info.ath.bielsko.pl/files/inne/zalacznik-1-uchwala-866.pdf) (8.12.2014).
- SGGW, 2011, https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/.../Strategia_SGGW (8.12.2014).