

Szymon Cyfert, Cezary Kochalski

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

POMIAR STOPNIA REALIZACJI STRATEGII W SZKOLE WYŻSZEJ NA PODSTAWIE KONCEPCJI STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW – ANALIZA STUDIUM PRZYPADKU

Streszczenie: W szkołach wyższych niezbędne jest wprowadzanie systemów zarządzania opartych na strategii. Mając to na względzie, coraz więcej szkół wyższych w Polsce podejmuje inicjatywy zmierzające do opracowania i wdrożenia strategii. W tym kontekście wzrasta zapotrzebowanie na rozważania zmierzające do zaproponowania systemowych rozwiązań w zakresie pomiaru realizacji strategii w szkołach wyższych. Celem opracowania jest rozpoznanie sytuacji w zakresie możliwości wykorzystania strategicznej karty wyników przy ocenie efektywności wdrażania strategii w szkole wyższej.

Słowa kluczowe: strategia szkoły wyższej, strategiczna karta wyników, wdrażanie strategii.

1. Wstęp

Zmiany zachodzące w otoczeniu wymuszają na osobach kierujących szkołami wyższymi konieczność zastosowania strategicznego podejścia do zarządzania. Innymi słowy, w szkołach wyższych konieczna jest realizacja procesu zarządzania strategicznego, czyli zarządzania, które opiera się na wypracowanej strategii.

W opracowaniu skoncentrowano się na problemie pomiaru efektywności realizacji strategii w szkole wyższej. Poruszony problem odnosi się do implementacji strategii w procesie zarządzania strategicznego i stanowi element dyskusji nad systemami kontroli strategicznej w organizacjach.

W procesie implementacji strategii w szkole wyższej niezbędne jest dokonywanie systematycznej oceny realizacji strategii, aby stwierdzić, czy wypracowana strategia, która wynika z wizji, misji oraz celów strategicznych, pozwala sprostać narastającej konkurencji i osiągnąć wyznaczone cele strategiczne. Warto w tym miejscu podkreślić, wobec narastającej konkurencji, że opracowana strategia dla szkoły wyższej winna charakteryzować się walorem elastyczności, wyrażającym się w możliwości szybkiego wprowadzania zmian.

W przekonaniu autorów użytecznym narzędziem pozwalającym na systematyczną ocenę efektywności wdrażania strategii w szkole wyższej, a w rezultacie – na

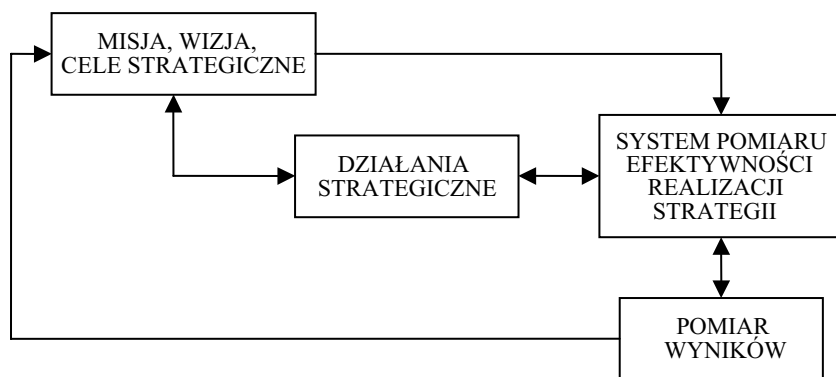
szybkie podejmowanie działań i dostosowywanie się do nowych warunków jest strategiczną kartą wyników.

Celem opracowania jest rozpoznanie sytuacji w zakresie możliwości wykorzystania strategicznej karty wyników przy ocenie efektywności wdrażania strategii w szkole wyższej. Autorzy mają nadzieję, że w ten sposób uda się im włączyć w toczącą się dyskusję nad pomiarem efektywności wdrażania strategii w szkołach wyższych w Polsce.

Punktem wyjścia w opracowaniu uczyniono przybliżenie koncepcji strategicznej karty wyników, co w dalszej części pozwoliło na omówienie rozwiązania studium przypadku obejmującego ostatecznie system pomiaru realizacji strategii w rozpatrywanej szkole wyższej.

2. Założenia koncepcji strategicznej karty wyników i jej struktura

Strategiczna karta wyników jest kompleksowym narzędziem zarządzania strategicznego ułatwiającym podnoszenie efektywności funkcjonowania organizacji. W strategicznej karcie wyników podkreśla się potrzebę przekładania strategii na działania operacyjne, co wymaga skonstruowania systemu pomiaru, zapewniającego kontrolę realizowanych działań pod kątem osiągania celów strategicznych w warunkach zmieniającego się otoczenia. W ujęciu graficznym system pomiaru efektywności realizacji strategii w strategicznej karcie wyników przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. System pomiaru efektywności realizacji strategii w strategicznej karcie wyników

Źródło: opracowanie własne.

W pierwotnych założeniach strategiczna karta wyników, której koncepcja została opracowana przez Kaplana i Nortona [Kaplan, Norton 1992; 1993], miała być systemem nakierowanym wyłącznie na kontrolę strategiczną. Stopniowa ewolucja koncepcji i dostosowanie jej do potrzeb praktyki zarządzania doprowadziły do

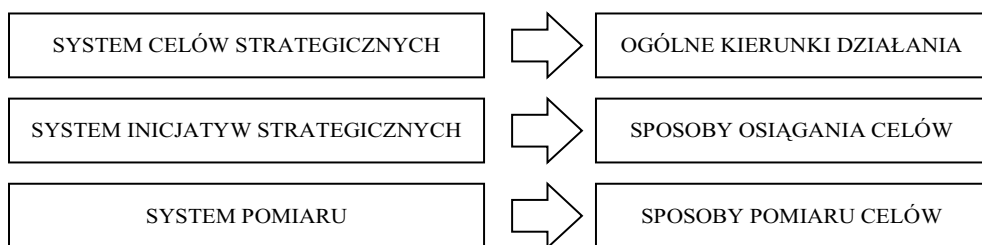
modyfikacji założeń. Obecnie system strategicznej karty wyników obejmuje cały proces zarządzania strategicznego, z wyjątkiem etapu analizy strategicznej [Marr, Neely 2003, s. 29; Marr, Adams 2004, s. 25].

Podstawowym celem strategicznej karty wyników jest przełożenie strategii na działania operatywne, co powinno skutkować osiągnięciem przez organizację doskonałości i w konsekwencji zdobyciem przewagi konkurencyjnej. Osiągnięcie owej doskonałości jest możliwe w wyniku realizacji następujących działań [Kaplan, Norton 2004, s. 1-3]:

- koncentracji na kluczowych procesach i działaniach kreujących wartość dodaną,
- koncentracji na konkretnych działaniach,
- świadomości, że sukces przedsiębiorstwa mierzony jest nie tylko za pomocą mierników finansowych, ale także za pomocą mierników o charakterze jakościowym,
- włączenia kluczowych pracowników w proces zarządzania strategicznego i zbudowanie organizacji uczącej się.

System strategicznej karty wyników konstytuują trzy składowe [Cyfert 2004, s. 127] (zob. rys. 2):

- system celów strategicznych, odwzorowujący strategię funkcjonowania za pomocą mapy celów strategicznych. Mapa celów strategicznych, będąca graficznym modelem celów i relacji zachodzących pomiędzy celami, służy nie tyle do wizualizacji strategii, ile do weryfikacji przyjętych hipotez o współprzyczynianiu się poszczególnych działań do powodzenia całości, obrazując tym samym logikę kreowania wartości [Kaplan, Norton 2004, s. 249-275];
- system inicjatyw strategicznych, obejmujący działania operatywne realizowane w formule projektów bądź też procesów strategicznych. Mapa celów strategicznych stanowi pewien idealny obraz zamierzeń organizacji, który sam w sobie, bez podania sposobów osiągnięcia celów oraz metod pomiaru osiągania celów, nie kreuje żadnej wartości dodanej dla przedsiębiorstwa. Dla zapewnienia aplikacyjności systemu strategicznej karty wyników cele powinny zostać przełożone na inicjatywy strategiczne. Każda z wytyczonych inicjatyw strategicznych powinna zostać rozpisana do poziomu konkretnych działań, do których powinny zostać przyporządkowywane osoby odpowiedzialne za realizację oraz harmonogramy przedsięwzięć. Inicjatywy strategiczne mogą być realizowane bądź w formule procesów strategicznych (będących zbiorem cyklicznych działań, dotyczących rdzennej działalności przedsiębiorstwa), bądź też projektów strategicznych (definiowanych jako niepowtarzalne, jednorazowe przedsięwzięcia o ściśle określonym celu);
- system mierników, pozwalający oceniać i interpretować kierunki zmian wynikające z podjętych działań.



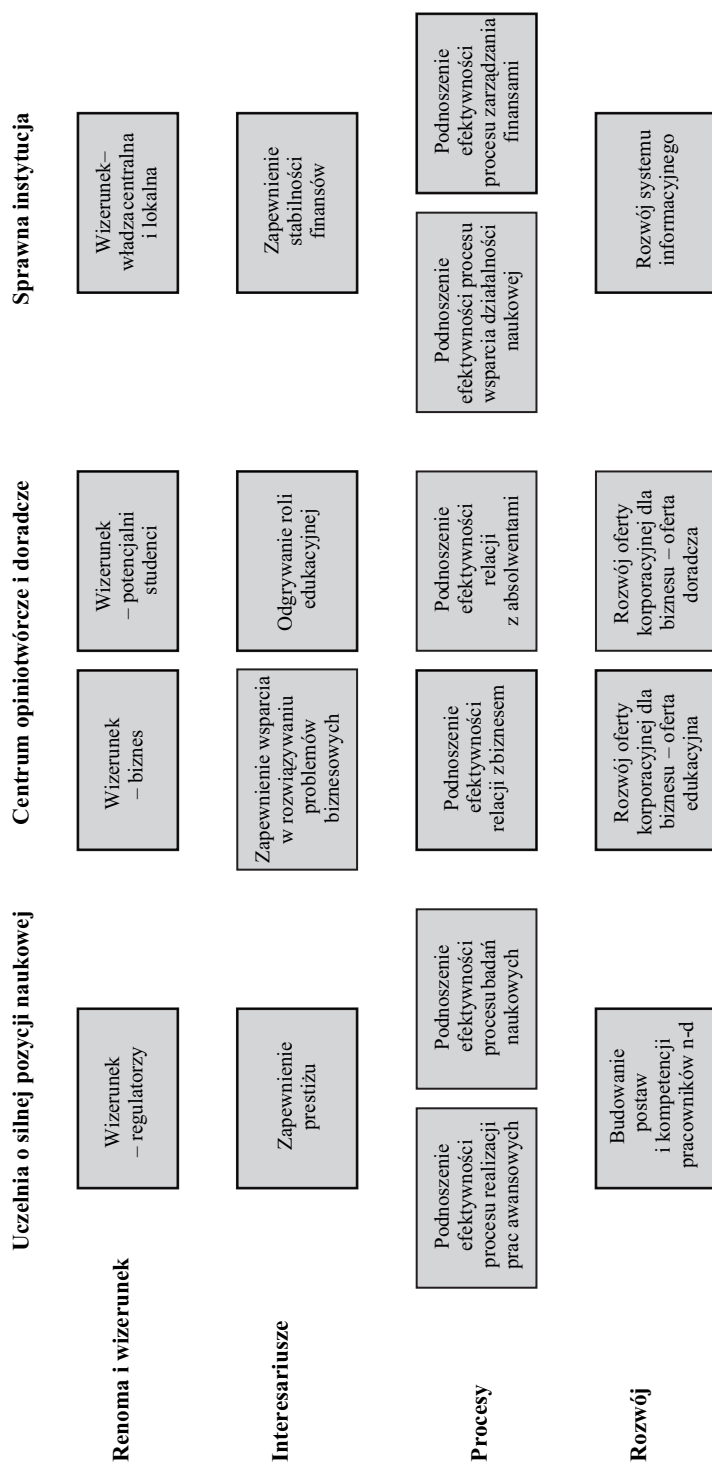
Rys. 2. System celów, mierników oraz inicjatyw w strategicznej karcie wyników

Źródło: opracowanie własne.

Projektując architekturę strategicznej karty wyników, należy pamiętać, że jest ona czymś więcej niż tylko zbiorem celów, inicjatyw oraz mierników finansowych i niefinansowych. Strategiczna karta wyników jest systemem, w którym niezwykle istotną rolę odgrywają związki przyczynowo-skutkowe [Campbell 2002, s. 15-16; Kaplan, Norton 2000, s. 30-31] zachodzące pomiędzy poszczególnymi działaniami strategicznymi i operatywnymi w czterech perspektywach:

- perspektywie rozwoju, w której definiowany jest potencjał konieczny do wprowadzenia zmian i osiągnięcia celów zawartych w perspektywie klienta i procesów;
- perspektywie procesów wewnętrznych, w której definiowane są wewnętrzne procesy kluczowe z punktu widzenia realizacji strategii i budowania przewagi konkurencyjnej;
- perspektywie klienta, w której definiowane są docelowe segmenty rynku, w obrębie których organizacja zamierza konkurować, oraz mierniki efektywności z nimi powiązane;
- perspektywie finansów, w której określone są ekonomiczne konsekwencje działań podejmowanych przez organizację realizującą określoną wizję i strategię.

W systemie strategicznej karty wyników każda z perspektyw ma taki sam priorytet. Charakterystyczna dla klasycznego modelu strategicznej karty wyników struktura, w której poszczególne perspektywy ułożone są od zlokalizowanej na dole perspektywy rozwoju, przez perspektywę procesów i perspektywę klienta, aż do perspektywy finansów, odzwierciedla zatem nie hierarchię ważności, ale logikę kreowania wartości. W odniesieniu do organizacji *non-profit*, np. publicznej szkoły wyższej, model kształtowania wartości wygląda inaczej. Punktem wyjścia jest rozwój wewnętrzny. Prawidłowa realizacja funkcji rozwoju skutkuje doskonałością w procesach. Organizacja, która będzie miała prawidłowo ukształtowane procesy, „troszczy się o klienta”. Podczas gdy w klasycznym modelu satysfakcja klienta przekłada się na wyniki finansowe, w modelu dla organizacji *non-profit* wynik finansowy nie jest kluczowym czynnikiem sukcesu. Mając na względzie rosnące znaczenie



Rys. 3. Mapa celów strategicznych szkoły wyższej

Źródło: opracowanie własne.

społecznej odpowiedzialności organizacji, zdaniem autorów, warto zastanowić się, czy nie należałoby rozszerzyć perspektywy klienta na perspektywę interesariuszy.

3. Mapa celów szkoły wyższej – prezentacja studium przypadku

Projektując mapę celów strategicznych szkoły wyższej (zob. rys. 3), przyjęto trzy założenia. Po pierwsze założono, że w odniesieniu do szkoły wyższej można zdefiniować dwa rdzenne działania – prowadzenie działalności naukowej oraz kształcenie studentów. Jednakże zapewnienie odpowiedniej sprawności realizacji obu działań wymaga systemowego wparcia ze strony instytucji, co związane jest z koniecznością budowy zaplecza materialnego i niematerialnego. Budowa organizacji o silnej pozycji w obszarze nauki i dydaktyki jest pozytywnie skorelowana z kształtowaniem odpowiedniego wizerunku w otoczeniu, pozwalającym na pozyskiwanie najlepszych kandydatów na studia i dodatkowych źródeł finansowania rozwoju. Powyższe rozważania powodują, że w strategii szkoły wyższej wyłaniają się trzy substrategie: 1) budowa uczelni o silnej pozycji naukowej, 2) budowa centrum opiniotwórczego i doradczego, 3) zapewnienie sprawnej instytucji.

Po drugie przyjęto założenie o konieczności przeformułowania wzorcowego układu perspektyw zaproponowanego przez Nortona i Kaplana. Brak nastawienia na finansowy rezultat działalności, przy wzrastającym poziomie konkurencyjności na rynku usług edukacyjnych, powoduje, że kluczowymi perspektywami szkoły wyższej stają się: rozwój, procesy, interesariusze oraz renoma i wizerunek

Po trzecie założono, że strategia szkoły wyższej powinna koncentrować się na kilkunastu kluczowych działaniach, które powinny zostać zrealizowane w perspektywie 2-3 lat. Działania, które wykraczają poza ten okres planistyczny, powinny być realizowane w kolejnych strategiach rozwoju.

4. Mierniki i wskaźniki

Zbudowaną mapę strategii w koncepcji strategicznej karty wyników uzupełnia się o mierniki oraz wskaźniki, docelowe wartości oraz konkretne działania podejmowane w celu realizacji strategii. Odnosząc się do mierników i wskaźników¹, trzeba przyznać, że w terminologii strategicznej karty wyników rozumie się je dość często zbyt ogólnie, a co za tym idzie – mało precyzyjnie. Można spotkać sytuacje, w których mierniki i wskaźniki traktuje się jako synonimy, co nie jest podejściem słusznym. Zdaniem autorów należałoby odróżniać mierniki od wskaźników, a to oznacza, że zbudowaną mapę strategii w koncepcji strategicznej karty wyników winny uzupełniać mierniki i wskaźniki, a nie tylko mierniki. W opracowaniu przyjęto, że miernik oznacza liczbę mianowaną (np. miara naturalna, miara wartościowa, tech-

¹ Docelowe wartości informują o oczekiwanym poziomie wyników, konkretne działania zaś mają być inicjatywami w formie projektów bądź programów.

niczno-ekonomiczna), natomiast za wskaźnik przyjęto liczbę mianowaną odniesioną do innej mianowanej podstawy odniesienia.

Pomiar realizacji strategii rozwoju na podstawie mierników i wskaźników ma fundamentalne znaczenie z następujących powodów:

- 1) służy podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwie,
- 2) pozwala stwierdzić, które działania służą realizacji strategii rozwoju,
- 3) ułatwia konstruowanie budżetu, w tym zwłaszcza ocenę zapotrzebowań na środki,
- 4) sprzyja racjonalizacji podejmowanych przedsięwzięć inwestycyjnych,
- 5) umożliwia przeprowadzanie analiz porównawczych,
- 6) stanowi imperatyw do uczenia się organizacji,
- 7) pozwala na zarządzanie przez cele.

W koncepcji strategicznej karty wyników mierniki i wskaźniki często dzieli się na dwie zasadnicze grupy. Są to mierniki i wskaźniki wyprzedzające i wynikowe. Wydaje się, że zawężenie klasyfikacji wskaźników i mierników do dwóch grup jest już „na pierwszy rzut oka” niewystarczające. Jeśli wyróżnia się mierniki wyprzedzające (*leading*), to należałoby wskazać również na mierniki „opóźnione” (*lagging*). Z kolei jeżeli rozróżnia się mierniki wynikowe (*output*), to dlaczego zapomina się o miarach nakładów (*input*).

Dla potrzeb pomiaru stopnia realizacji strategii szkoły wyższej autorzy proponują, aby podzielić mierniki i wskaźniki na następujące grupy: wyprzedzające, „opóźnione”, nakładów, efektów, wyników. Mierniki i wskaźniki wyprzedzające odnoszą się do wyników cząstkowych (*intermediate outcomes*), na podstawie których można przewidywać ostateczne rezultaty. W wypadku mierników i wskaźników „opóźnionych” idzie o pomiar „konsekwencji” wcześniej podejmowanych działań cząstkowych (*bottom-line performance results*). Mierniki nakładów odnoszą się do kwot inwestycji, wielkości aktywów itp., mierniki i wskaźniki efektów zaś do wielkości zwrotu (*measure of yield*). Mierniki i wskaźniki wyników pokazują korzyści z osiągniętych efektów.

Posługiwanie się miernikami i wskaźnikami przy ocenie efektów realizacji strategii rozwoju w szkole wyższej nie jest łatwe. Istnieje zagrożenie wystąpienia „syndromu lasu i drzew” [Kochalski 2008, s. 31-36], który jest związany z kontrowersjami i dylematami towarzyszącymi analizie mierników i wskaźników, takimi jak np.: zbyt duża liczba mierników i wskaźników, konstruowanie wskaźników bez zachowania powiązania merytorycznego między łączonymi liczbami mianowanymi.

Szczególnie ważna jest kwestia nadmiernej liczby mierników i wskaźników. Otóż posługiwanie się coraz większą liczbą mierników i wskaźników nie poprawia jakości analizy, a wręcz przeciwnie, nadmiar mierników i wskaźników może „zaciemniać” obraz w zakresie stopnia realizacji strategii. Kluczową kwestią staje się zatem umiejętny dobór mierników i wskaźników.

Mierniki i wskaźniki w systemie pomiaru realizacji strategii w rozpatrywanej szkole wyższej przedstawiono w tab. 1. Zawarto w niej katalog mierników (wskaźników) dla każdego z celów w ramach wyodrębnionych perspektyw strategicznej

Tabela 1. Mierniki i wskaźniki w systemie pomiaru realizacji strategii w rozpatrywanej szkole wyższej

Cel	Mierniki/wskaźniki	Formuła	Opis	Charakter
1	2	3	4	5
Substrategia: Silna pozycja naukowa				
Wizerunek – regulatorzy	Wskaźnik globalnej kategoryzacji	Liczba wydziałów w stosunku do sumy kategorii uzyskanych przez poszczególne wydziały (kategoriom uzyskanym przez poszczególne wydziały przyporządkowuje się wartości zgodnie ze schematem: kategoria A=1, kategoria B=2, kategoria C=3...)	Wskaźnik informuje o sposobie postrzegania pozycji naukowej przez podmioty pełniące funkcję regulatorów. Im niższa wartość wskaźnika, tym ocena potencjału naukowego, jest wyższa.	D
Zapewnienie prestiżu	Wskaźnik poziomu nasyenia najważniejszymi wydziałami	Liczba najważniejszych wydziałów w stosunku do liczby wydziałów ogółem	Wskaźnik informuje o poziomie przewagi konkurencyjnej uczelni wycenianej przez regulatorów. Im wyższy poziom wskaźnika, tym ocena poziomu przewagi konkurencyjnej jest wyższa.	S
Zapewnienie prestiżu	Wskaźnik poziomu zaangażowania pracowników w działalność prestiżowych komitetów i gremiów naukowych	Liczba pracowników uczelni będących członkami komitetów PAN i innych prestiżowych gremiów naukowych w stosunku do sumy członków komitetów PAN i innych prestiżowych gremiów naukowych, których obszar tematyczny pokrywa się z obszarami naukowymi szkoły wyższej	Wskaźnik informuje o wizerunku szkoły wyższej jako uznanego ośrodka naukowego. Im wyższa wartość wskaźnika, tym poziom „uznania” w środowisku naukowym jest wyższy	S
Podnoszenie efektywności procesu realizacji prac awansowych	Wskaźnik poziomu cytowań pracowników naukowo-dydaktycznych	Liczba cytowań w bazie Journal Citation Reports w stosunku do liczby pracowników	Wskaźnik informuje o wartości naukowej prac opublikowanych przez pracowników naukowo-dydaktycznych	S
Podnoszenie efektywności procesu realizacji prac awansowych	Miernik czasu realizacji prac awansowych pracowników naukowo-dydaktycznych	Przeciętny okres realizacji prac awansowych w poszczególnych kategoriach (dr, dr hab., prof.)	Miernik informuje o dowartościowaniu znaczenia realizacji prac awansowych przez pracowników naukowo-dydaktycznych szkoły wyższej. Im niższy poziom wskaźnika, tym większe znaczenie przypisywane jest realizacji działalności naukowej	D
Podnoszenie efektywności procesu realizacji prac awansowych	Miernik wieku pracowników realizujących prace awansowe	Przeciętny wiek pracowników realizujących prace awansowe w poszczególnych kategoriach (dr, dr hab., prof.)	Miernik informuje o prawidłowości ścieżek karier naukowych pracowników	D
Podnoszenie efektywności procesu realizacji prac awansowych	Wskaźnik poziomu wyróżniania prac awansowych	Liczba wyróżnionych prac awansowych w badanym okresie w porównaniu z okresami wcześniejszymi	Wskaźnik informuje o jakości prac naukowych realizowanych w szkole wyższej	S

1	2	3	4	5
	Wskaźnik poziomu skuteczności studiów doktoranckich	Liczba obronionych prac doktorskich w danym roczniku po upływie 5 lat od momentu rozpoczęcia studiów III stopnia w stosunku do liczby studentów rozpoczynających studia III stopnia w danym roczniku	Wskaźnik informuje o poprawności procesów rekrutacji i kształcenia na studiach III stopnia. Im wyższy poziom wskaźnika, tym bardziej prawidłowe są procesy realizowane w ramach studiów III stopnia	S
Podnoszenie efektywności procesu badań naukowych	Wskaźnik poziomu dofinansowania działalności naukowej pracowników z grantów	Przychody uzyskiwane z tytułu realizacji projektów badawczych finansowanych ze źródeł zewnętrznych na jednego pracownika naukowo-dydaktycznego	Wskaźnik informuje o poziomie dofinansowania prac naukowo-badawczych realizowanych przez pracowników	S
	Wskaźnik poziomu dofinansowania działalności naukowej uczelni z grantów	Przychody uzyskiwane z tytułu realizacji projektów badawczych finansowanych ze źródeł zewnętrznych w stosunku do przychodów uczelni ogółem	Wskaźnik informuje o znaczeniu przychodów z tytułu pozyskiwania grantów badawczych oraz o rozwoju tej formy aktywności uczelni	S
	Wskaźnik skuteczności procesu aplikowania o granty naukowe	Liczba aplikacji o granty zakończona sukcesem w danym konkursie w stosunku do ogólnej liczby składanych aplikacji w danym konkursie	Wskaźnik informuje o kompetencjach pracowników w procesie aplikowania o granty oraz o poprawności realizacji procesów wspierających te działania	S
Budowanie postać i kompetencji pracowników	Wskaźnik poziomu naukowo-dydaktycznych finansujących badania z grantów	Liczba pracowników finansujących badania z grantów „zewnętrznych” w stosunku do pracowników ogółem	Wskaźnik informuje o poziomie odsetka pracowników zaangażowanych w realizację prac naukowo-badawczych.	S
	Wskaźnik poziomu wysoko punktowanych publikacji	Liczba publikacji wysoko punktowanych (powyżej 6 pkt) przypadających na 1 pracownika	Wskaźnik informuje o potencjale naukowym pracowników i o ich zdolności do właściwego plasowania publikacji naukowych	S
Substrategia: Centrum edukacyjne, opiniotwórcze i doradcze				
Wizerunek – biznes	Wskaźnik poziomu nasycenia listy 500 absolwentami	Odsetek absolwentów będących przesami w przedsiębiorstwach z listy 500	Wskaźnik informuje o poziomie menedżerskich kompetencji absolwentów uczelni	S
	Wskaźnik atrakcyjności absolwentów na rynku pracy	Odsetek absolwentów pozostających bez pracy rok po ukończeniu studiów	Wskaźnik informuje o biznesowym wizerunku szkoły i jej kompetencjach w procesie kształcenia	S

Tabela 1 cd.

1	2	3	4	5
	Wskaźnik zaangażowania biznesowego pracowników	Liczba pracowników zasiadających w organach spółek w stosunku do ogólnej liczby pracowników	Wskaźnik informuje o kompetencjach biznesowych pracowników szkoły i o ich postrzeganiu na zewnętrznym rynku pracy	S
Wizerunek – potencjalni studenci	Wskaźnik pozycji rankingowej	Przeciętna pozycja na listach rankingowych	Wskaźnik informuje o wizerunku uczelni wśród potencjalnych kandydatów	D
	Wskaźnik atrakcyjności oferty edukacyjnej	Liczba kandydatów aplikujących na jedno miejsce w stosunku do wszystkich miejsc	Wskaźnik informuje o prawidłowości ukształtowania oferty edukacyjnej	S
Zapewnienie wsparcia w rozwiązywaniu problemów biznesowych	Miernik przedsiębiorstw korzystających ze wsparcia uczelni przy rozwiązywaniu problemów biznesowych	Liczba przedsiębiorstw korzystających ze wsparcia uczelni przy rozwiązywaniu problemów biznesowych w badanym okresie	Miernik informuje o aktywności uczelni w zakresie świadczenia usług doradczych dla biznesu	S
Odgrywanie roli edukacyjnej	Wskaźnik dynamiki liczby studentów i słuchaczy	Liczba studentów i słuchaczy w okresie badanym w porównaniu z okresami wcześniejszymi	Wskaźnik informuje o rozwoju aktywności edukacyjnej uczelni. W wypadku uczelni zmierzającej do rozwoju sfery kształcenia studentów rosnący wskaźnik świadczy o atrakcyjności oferty edukacyjnej uczelni. W uczelniach o określonej strategii w zakresie rozmiarów działalności edukacyjnej wskaźnik może służyć jako przesłanka do oceny jej realizacji	S/N
	Wskaźnik udziału w rynku usług edukacyjnych	Liczba studentów i słuchaczy studiujących na uczelni w stosunku liczby studentów i słuchaczy studiujących na wszystkich oferowanych przez uczelnię kierunkach w Polsce	Wskaźnik pozwala na ocenę znaczenia uczelni jako ośrodka kształcenia studentów na określonych kierunkach studiów	S/N
Podnoszenie efektywności relacji z biznesem	Wskaźnik udziału środków z projektów biznesowych i edukacyjnych zrealizowanych dla biznesu w przychodach uczelni	Przychody uzyskiwane z tytułu realizacji projektów biznesowych i edukacyjnych zrealizowanych dla biznesu w stosunku do przychodów uczelni ogółem	Wskaźnik informuje o znaczeniu przychodów z tytułu realizacji projektów biznesowych oraz o rozwoju tej formy aktywności uczelni	S/N

1	2	3	4	5
	Wskaźnik udziału pracowników zaangażowanych w relacje z biznesem	Liczba pracowników zaangażowanych w relacje z biznesem w stosunku do liczby pracowników ogółem	Wskaźnik informuje o aktywności pracowników uczelni w sferze biznesowej	S/N
Podnoszenie efektywności relacji z absolwentami	Wskaźnik dynamiki hezby absolwentów działających w stowarzyszeniu absolwentów	Liczba absolwentów działających w stowarzyszeniu absolwentów w badanym okresie w porównaniu z okresami wcześniejszymi	Wskaźnik pozwala ocenić skuteczność działań podejmowanych przez uczelnię w zakresie zwiększania skali współpracy z absolwentami	S
	Miernik przedsięwzięć zorganizowanych przez stowarzyszenie absolwentów	Liczba przedsięwzięć zorganizowanych przez stowarzyszenie absolwentów w badanym okresie	Miernik pozwala ocenić poziom aktywności stowarzyszenia absolwentów w badanym okresie	S
Rozwój oferty korporacyjnej dla biznesu – oferta edukacyjna	Miernik szkoleń i studiów podyplomowych	Liczba szkoleń i studiów podyplomowych w ofercie w badanym okresie	Miernik informuje o zakresie oferty szkoleniowej i studiów podyplomowych w badanym okresie	S
	Miernik uruchomionych studiów podyplomowych	Liczba uruchomionych edycji studiów podyplomowych w badanym okresie	Miernik informuje o atrakcyjności oferty szkoleniowej i studiów podyplomowych w badanym okresie	S
	Wskaźnik dynamiki hezby słuchaczy na studiach podyplomowych i szkoleniach	Liczba słuchaczy na studiach podyplomowych i szkoleniach w badanym okresie w porównaniu z liczbą słuchaczy na studiach podyplomowych i szkoleniach w okresach wcześniejszych	Wskaźnik informuje o rozwoju uczelni w zakresie szkoleń i studiów podyplomowych	S/N
Rozwój oferty korporacyjnej dla biznesu – oferta doradcza	Miernik oferty doradczej dla biznesu	Liczba pozytywnych ofert doradczej dla biznesu	Miernik pozwala ocenić zdolność uczelni do świadczenia usług doradczych dla biznesu w obszarach problemowych	S
	Miernik kompleksowości oferty doradczej dla biznesu	Liczba sektorów objętych ofertą doradczą dla biznesu	Miernik informuje o zakresie oferty doradczej dla biznesu w ujęciu sektorowym	S
Substrategia: sprawna instytucja				
Wizerunek – władza centralna i lokalna	Miernik przedsięwzięć realizowanych z władzami lokalnymi i centralnymi	Liczba wspólnych przedsięwzięć realizowanych z władzami lokalnymi i centralnymi	Miernik pozwala na stwierdzenie, czy uczelnia jest aktywna na polu współpracy z władzami lokalnymi i centralnymi	S

Tabela 1., cd.

1	2	3	4	5
Zapewnienie stabilności finansów	Miernik stanu środków pieniężnych	Stan środków pieniężnych w badanym okresie	Miernik pozwala na rozpoznanie sytuacji w zakresie wystarczalności i wydajności gotówkowej	N/S
	Wskaźnik płynności finansowej	Aktywa obrotowe w stosunku do zobowiązań krótkoterminowych oraz krótkoterminowych rozliczeń międzyokresowych	Wskaźnik informuje o zdolności uczelni do pokrywania zobowiązań bieżących	N
Podnoszenie efektywności ekonomicznej działalności naukowej i procesu kształcenia	Miernik poziomu pracowników wsparcia	Liczba pracowników wsparcia na 1 pracownika naukowo-dydaktycznego	Wskaźnik pozwala ocenić prawidłowość struktury zatrudnienia w uczelni.	D
	Miernik kosztochłonności procesów wsparcia	Koszty realizacji procesów wsparcia w stosunku do kosztów uczelni ogółem	Wskaźnik obrazuje kosztochłonność procesów wsparcia w uczelni i wskazuje, jaki procent nakładów uczelni pochłaniają działania wspierające	D/N
	Wskaźnik kosztów kształcenia	Koszty kształcenia na 1 studenta na I i II stopniu	Wskaźnik informuje o kosztochłonności kształcenia studentów. Może być użyteczny w analizach porównawczych w ramach wydziałów, kierunków kształcenia, form studiowania itp.	D/N
	Wskaźnik dynamiki środków z tytułu narzutów na szkolenia i studia podyplomowe	Kwota narzutu dla uczelni z tytułu szkoleń i studiów podyplomowych w okresie badanym w stosunku do kwoty narzutu dla uczelni z tytułu szkoleń i studiów podyplomowych w okresach wcześniejszych	Wskaźnik pozwala rozpoznać tendencje w zakresie znaczenia wpływów z tytułu narzutów dla uczelni w związku ze świadczeniem usług edukacyjnych w zakresie szkoleń i studiów podyplomowych.	S
Rozwój systemu informacyjnego	Miernik regulacji publikowanych w intranecie	Liczba regulacji publikowanych w intranecie w stosunku do ogólnej liczby publikacji	Wskaźnik informuje o poziomie rozwoju systemu informacyjnego uczelni w związku z zamieszczaniem regulacji w intranecie	S
	Miernik sprawności przekazywania dokumentów	Liczba rodzajów dokumentów przekazywanych drogą elektroniczną w stosunku do liczby rodzajów dokumentów ogółem	Wskaźnik informuje o rozwoju elektronicznej formy przekazywania dokumentów w uczelni	S

Źródło: opracowanie własne.

karty wyników. Dla każdego wskaźnika podano formułę liczenia, przedstawiono propozycję interpretacji, a także wskazano, czy jest to miernik (wskaźnik) będący stymulantą, destymulantą czy nominantą.

5. Zakończenie

Przeprowadzone w opracowaniu rozważania nad możliwościami wykorzystania strategicznej karty wyników przy ocenie efektywności wdrażania strategii w szkole wyższej potwierdziły, że koncepcja *balanced scorecard* daje podstawy do wypracowania systemu pomiaru, który pozwalałby na ocenę stopnia realizacji strategii w szkołach wyższych. Zestaw mierników i wskaźników winien odnosić się do celów wyznaczonych dla każdej z perspektyw strategicznej karty wyników. W rozpatrywanym studium przypadku ustalono mierniki oceny stopnia osiągnięcia celów w odniesieniu do następujących perspektyw: renoma i wizerunek, interesariusze, procesy, rozwój. Określenie mierników i wskaźników dla poszczególnych celów nie jest sprawą łatwą, tym bardziej że nie ma wzorcowego katalogu mierników i wskaźników.

Przy pomiarze realizacji strategii w szkole wyższej na podstawie koncepcji strategicznej karty wyników należy pamiętać, że nie idzie o pomiar jak największej liczby mierników i wskaźników, lecz o to, aby z jednej strony ocenić efekty dotychczasowych działań, z drugiej natomiast, aby odzwierciedlić szanse na osiągnięcie sukcesu w przyszłości. Opracowanie takiego katalogu mierników i wskaźników ma wiele zalet, takich jak: szybkość oceny stopnia realizacji strategii, porównywalność wyników, niskie koszty przeprowadzania analizy.

Literatura

- Campbell D., *Putting strategy hypotheses to the test with cause-and-effect analysis*, „Balanced Scorecard” 2002 vol. 4, no 5.
- Cyfert Sz., *System Strategicznej Karty Wyników: model amerykański*, [w:] *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk (red.), AE, Poznań 2004.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *The balanced scorecard: measures that drive performance*, „Harvard Business Review” 1992 no 1.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Putting the balanced scorecard to work*, „Harvard Business Review” 1993 no 7-8.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Celebrating Best Practices in Strategy-Focused Management*, Balanced Scorecard Special Hall of Fame, 2000.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategy Maps. Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2004.
- Kochalski C., *Syndrom „lasu i drzew w analizie wskaźnikowej”*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2008 nr 8.
- Marr B., Adams Ch., *The balanced scorecard and intangible assets: similar ideas, unaligned concepts*, „Measuring Business Excellence” 2004 vol. 8, no 3.

- Marr B., Neely A., *Automating the balanced scorecard – selection criteria to identify appropriate software application*, „Measuring Business Excellence” 2003 vol. 7, no 3.
- Yeniyurt S., *A literature review and integrative performance measurement framework for multinational companies*, „Marketing Intelligence & Planning” 2003 vol. 23, no 3.

THE MEASUREMENT OF THE STRATEGY REALIZATION IN A SCHOOL OF HIGHER EDUCATION ON THE BASIS OF THE BALANCED SCORECARD GUIDELINES – A CASE STUDY ANALYSIS

Summary: It is essential for schools of higher education to introduce strategy-based management systems. For that reason more and more schools of higher education in Poland make initiatives to formulate and implement strategy. In such context the demand for studies to propose comprehensive solutions in the field of the measurement of the strategy realization grows in this kind of schools. The aim of the paper is to identify possibilities of using the balanced scorecard guidelines to assess the efficiency of the strategy implementation in schools of higher education.