

STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW JAKO LOGISTYCZNE NARZĘDZIE WSPOMAGANIA IMPLEMENTACJI STRATEGII W UCZELNI WYŻSZEJ

Streszczenie

W publikacji omówiono problem wykorzystania koncepcji strategicznej karty wyników (ang. *Balanced Scorecard*, BSC) jako metody pozwalającej na skuteczną implementację strategii wyższej uczelni. Szczególną uwagę zwrócono na proces kaskadowania, czyli przełożenia karty na niższe szczeble zarządzania, co pozwala na zachowanie zbieżności strategicznej całego przedsiębiorstwa. Przedyskutowano również znaczenie strategicznej karty wyników jako narzędzia pozwalającego na wielokryterialne zarządzanie wyższą uczelnią.

Słowa kluczowe: *Balanced Scorecard*, strategiczna karta wyników, implementacja strategii, zarządzanie wyższą uczelnią, realizacja strategii szkoły wyższej, zarządzanie logistyczne

1. WPROWADZENIE

Warunkiem skutecznego konkurowania uczelni na rynku edukacyjnym jest sprawne menedżerskie zarządzanie. Ograniczoność środków zarówno budżetowych, jak i prywatnych, wzrost konkurencyjności oraz masowość kształcenia wymuszają na uczelniach konieczność stosowania nowoczesnych metod zarządzania. Wśród najistotniejszych wyzwań jakie stoją przed instytucjami akademickimi wymienić można: weryfikację i racjonalizację procesów, określenie celów i monitorowanie realizacji zadań, ciągłe doskonalenie struktury organizacyjnej, optymalizację zatrudnienia, oszczędną gospodarkę zasobami oraz optymalizację kosztów. Publiczna (państwowa) szkoła wyższa jest systemem złożonym o niejednorodnej strukturze, pod wieloma względami nieprzewidywalnym. Zoptymalizowanie i standaryzowanie procesów realizowanych w tej specyficznej organizacji daje szansę na efektywne nią zarządzanie. Z menedżerskiego punktu widzenia do kluczowych czynników sukcesu uczelni wyższych możemy zaliczyć: umiejętność wieloaspektowego zarządzania oraz skutecznie wdrażaną strategię rozwojową. Jednak sformułowane przez przedsiębiorstwa strategie są w niewielkim stopniu wdrażane i realizowane we właściwy sposób (co potwierdza wiele badań rynku [2]).

Jednym z najbardziej znanych, w ostatnich latach, nowoczesnych narzędzi zarządzania pozwalających na skuteczną implementację strategii jest strategiczna karta wyników (ang. *Balanced Scorecard*, BSC). Wykorzystuje ona wieloaspektowy sposób spojrzenia na organizację pod kątem funkcjonalnych obszarów jego działalności, takich jak: finanse, klient, procesy wewnętrzne oraz nauka i rozwój.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na to, iż nowoczesny instrument zarządzania strategicznego, jakim jest strategiczna karta wyników, daje szansę na skuteczną realizację strategii wyższej uczelni. System zarządzania budowany w oparciu o to narzędzie pozwala ogólną wizję strategiczną organizacji przełożyć na działania operacyjne oraz indywidualne cele, zrozumiałe dla pracowników na wszystkich szczeblach organizacji. To przełożenie koncepcji BSC z poziomu przedsiębiorstwa na niższe szczeble zarządzania (np. centra

* Akademia Górniczo-Hutnicza, Wydział Zarządzania

** Akademia Górniczo-Hutnicza, Wydział Górnictwa i Geoinżynierii

biznesu, piony, departamenty i wydziały) nazwano kaskadowaniem (ang. *cascading*). W literaturze przedmiotu określa się ten proces terminami: kaskadowanie celów (celów strategicznych przedsiębiorstwa) lub kaskadowaniem kart wyników. Należy zwrócić uwagę, iż koncepcja strategicznej karty wyników ma sens i przyniesie oczekiwane efekty wówczas, gdy obejmie swoim zasięgiem całą organizację.

2. KONCEPCJA STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW

Jednym z najbardziej znanych w ostatnich latach nowoczesnych narzędzi pozwalających na skuteczną implementację strategii jest strategiczna karta wyników. Jej twórcy R.S.Kaplan i D.P.Norton zwrócili uwagę, iż pomiędzy procesem formułowania strategii, a procesem jej wdrażania istnieją duże rozbieżności. Wśród barier efektywnego wdrażania strategii autorzy koncepcji wymieniają [1]:

- niewykonalne wizje i strategie,
- brak powiązania celów poszczególnych komórek, zespołów i pracowników ze strategią,
- niepowiązane ze strategią mechanizmy długo- i krótkoterminowej alokacji zasobów,
- taktyczny, a nie strategiczny charakter informacji zwrotnych.

Strategiczna karta wyników jest narzędziem, które pomaga przedsiębiorstwu w pokonaniu wymienionych barier. Koncepcja ta na przełomie ostatnich kilkunastu lat ulegała zmianom. Początkowo stanowiła projekt narzędzia monitorującego proces zarządzania firmą, następnie wspomagała wdrażanie strategii organizacji, gdzie w chwili obecnej jest instrumentem zintegrowanym ze strategią, służącym do transformacji celów w długim horyzoncie czasowym w cele bieżące. Konkretnie cele i działania bieżące są monitorowane przez zestaw logicznie powiązanych mierników oceny działania. Umożliwia to stałą ocenę zgodności działania przedsiębiorstwa z jego misją, wizją oraz celami strategicznymi.

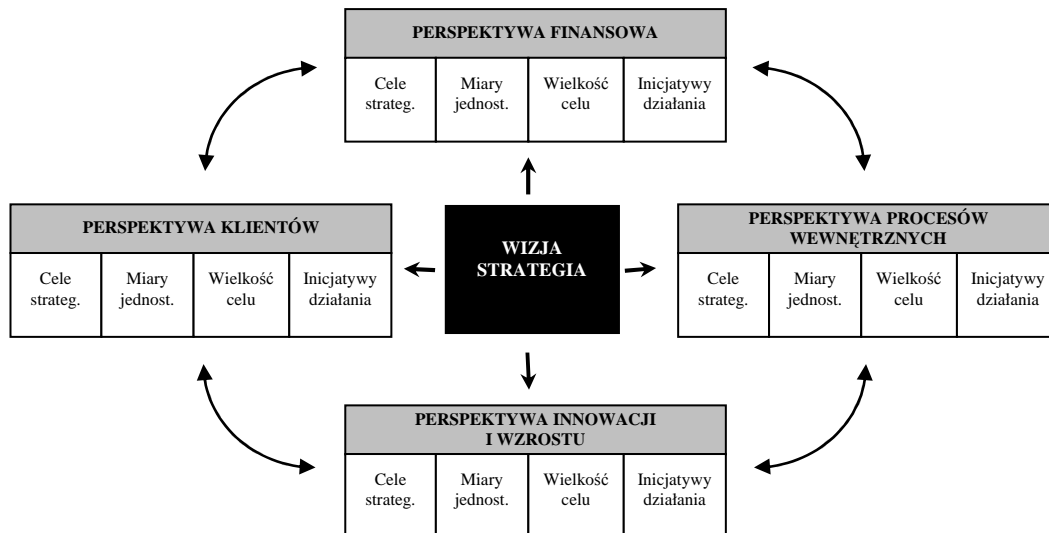
Kompleksowość zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem wymaga od menedżerów zdolności do spojrzenia na osiągnięte wyniki jednocześnie z wielu stron. Strategiczna karta wyników jest narzędziem, które umożliwia całościowe spojrzenie na skuteczność realizacji strategii przedsiębiorstwa z punktu widzenia kilku obszarów jednocześnie. Wielu menedżerów zazwyczaj myśli i zarządza w kategoriach tylko jednego lub dwóch obszarów, co bardzo utrudnia realizację strategii całej organizacji. SKW stanowi narzędzie realizacji strategii umożliwiając spojrzenie na działalność konkretnego przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu czterech ważnych kwestii, odpowiadających na cztery podstawowe pytania:

- jak widzą nas właściciele kapitału, w jakim stopniu spełniamy ich oczekiwania (*obszar zarządzania finansami*)?
- jak widzą nas klienci, jak powinniśmy być postrzegani przez klientów, aby zrealizować wizję (*obszar zarządzania – klienci*)?
- w czym musimy być doskonali, jakie procesy powinniśmy naśladować, aby usatysfakcjonować naszych udziałowców i klientów (*obszar zarządzania wewnętrznymi procesami biznesowymi*)?
- czy jesteśmy w stanie ciągle się rozwijać i tworzyć nową wartość (*obszar zarządzania innowacją i wiedzą*)?

Powyższe kwestie stanowią podstawę konstrukcji strategicznej karty wyników. Można je przedstawić przy pomocy czterech płaszczyzn (perspektyw): finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz nauki i rozwoju. Konstrukcję SKW prezentuje rysunek 1. Każda z perspektyw zbudowana jest w jednakowy sposób i powinna zawierać:

- cele strategiczne w danym obszarze,

- sposób pomiaru realizacji celów (cele muszą więc być tak sprecyzowane, aby dało się je zmierzyć),
- wielkości docelowe, które firma chce osiągnąć,
- przedsięwzięcia, które muszą być zrealizowane, aby osiągnąć zamierzone cele.



Rys 1. Perspektywy strategicznej karty wyników

Źródło: Jaruga A.: *Zrównoważona karta dokonań w systemie zarządzania strategicznego. „Controlling i Rachunkowość Zarządcza w Firmie”, 2000, nr 1*

Perspektywa finansowa zawiera zarówno cele, jak i oczekiwania właścicieli firmy, którzy najczęściej nastawieni są na pomnażanie kapitału. Określa się w niej ścieżkę postępowania dla osiągnięcia sukcesów finansowych oznaczających utrzymanie płynności i pomnożenie zysku w krótkim okresie, zaś w długim wzrost wartości przedsiębiorstwa. Drugi z obszarów, obszar klienta - określa miary satysfakcji klienta (centralny punkt strategii każdej organizacji) pod kątem ważnych dla niego aspektów, takich jak: czas, jakość i koszt oraz udziały w docelowych rynkach. Uzupełnieniem obszaru klienta jest obszar procesów wewnętrznych. Wskazuje on czy firma przygotowana jest wewnętrznie, aby spełniać wymagania klientów, czyli aby dostarczyć klientowi produkty i usługi wysokiej jakości, w terminie i po możliwie niskiej cenie. Obszar ten dotyczy również redukcji niekorzystnego oddziaływania przedsiębiorstwa na środowisko oraz płaconych opłat i kar środowiskowych. W czwartej natomiast perspektywie SKW, perspektywie innowacji i wzrostu określa się podstawy, na których powinien oprzeć się długoterminowy wzrost i podniesienie wartości przedsiębiorstwa. Nie wystarczą jedynie nakłady na badania, rozwój produktów i nowe technologie. Należy zadbać o pracowników – ich satysfakcję z wykonywanej pracy, umiejętności – a więc zapewnić niezbędne szkolenia oraz umiejętnie ich zmotywować. Niezbędne są również inwestycje w technologie informatyczne oraz stosowne procedury organizacyjne.

W omówionych powyżej czterech perspektywach SKW łączy na pozór odrębne cele działalności przedsiębiorstwa, takie jak: optymalizacja wyniku finansowego, orientacja na klienta, sprostanie oczekiwaniom odbiorców, polepszenie jakości wytwarzanych wyrobów wymagające nakładów, orientacja na długi horyzont czasu itp. Karta zapobiega suboptymalizacji jednego obszaru kosztem pozostałych, utrzymując pomiędzy nimi

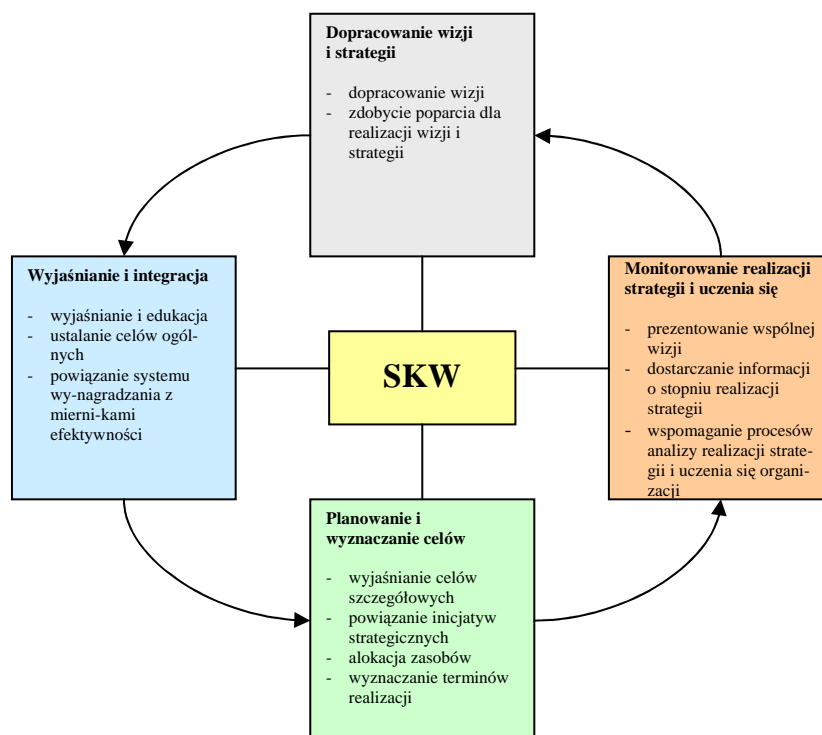
równowagę. Każdy z wyżej wymienionych obszarów jest ściśle ze sobą powiązany, co wynika z analizy procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Przy takim wydzieleniu perspektyw oraz uwzględnieniu wzajemnych powiązań i współzależności pomiędzy nimi koncepcja SKW wydaje się być narzędziem wspierającym równowagę w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Strategiczna karta wyników przekłada misję i strategię na cele oraz system mierników zestawionych w różnych perspektywach wydzielonych w przedsiębiorstwie. Ponieważ „istnieje ogromna przepaść pomiędzy misją, a codziennymi działaniami pracowników” karta w umiejętny sposób ją wypełnia. Wykorzystuje do tego celu mierniki, dzięki którym wyjaśnia pracownikom jakie czynniki wpływają na obecny i przyszły sukces przedsiębiorstwa. Stanowi adekwatny język służący wyjaśnieniu misji i strategii oraz dostosowaniu działań indywidualnych pracowników do realizacji wspólnego celu. Stanowi narzędzie przejrzyste i zrozumiałe dla wszystkich jednocześnie.

Poprzez związki przyczynowo-skutkowe jakie zachodzą pomiędzy czynnikami sukcesu a celami strategicznymi zawartymi w strategii przedsiębiorstwa, strategiczna karta wyników pozwala na realizację takich procesów, jak [5]:

- wyjaśnianie i przekładanie wizji na strategię,
- komunikowanie i koordynowanie,
- planowanie i ustalanie celów,
- strategiczne sprzężenie zwrotne i proces uczenia się.

Zastosowanie karty wspomaga zatem proces strategicznego uczenia się, rozpoczynającego się od wyjaśnienia pożądanej przez przedsiębiorstwo wizji (Rys. 2).



Rys 2. Strategiczna karta wyników jako metoda wdrożenia strategii

Źródło: Kaplan R., Horton D.: Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie. PWN, Warszawa 2001, s.30

Wykorzystanie wskaźników ułatwia przełożenie często ogólnikowych i skomplikowanych koncepcji na bardziej precyzyjną formę. Proces komunikacji

i koordynacji mobilizuje jednostki do działania w kierunku realizacji celów organizacji. Przy konstruowaniu SKW nacisk położony jest na związki przyczynowo-skutkowe, wprowadzając tym samym element myślenia w kategoriach całej organizacji. Umożliwia to pracownikom z różnych jednostek organizacyjnych zrozumieć, jak elementy, za które odpowiadają, współgrają ze sobą, jak oddziałują na inne sfery, a w efekcie na całą organizację. Informacja zwrotna, jaką przedsiębiorstwo uzyskuje od pracowników daje możliwość doskonalenia wewnętrznych procesów oraz lepszego wykorzystania potencjału organizacji.

3. KASKADOWANIE CELÓW STRATEGICZNYCH

Terminem kaskadowania strategicznej karty wyników określa się proces wdrożenia strategii organizacji. W celu przeniesienia jej realizacji na poziom operacyjny wykorzystywane są różne techniki kaskadowania. Pomagają one w jasnym i zrozumiałym przełożeniu strategii na niższe poziomy zarządzania w postaci celów strategicznych sformułowanych w czterech perspektywach. W związku z powyższym kaskadowanie stanowi proces budowania strategicznych kart wyników dla mniejszych jednostek, wydziałów wchodzących w skład całej organizacji.

Kaskadowanie, nazywane również dezagregacją, służy zachowaniu zbieżności strategicznej całej organizacji. Celem zbieżności jest to, aby realizacja częściowych celów jednostek organizacyjnych zapewniała osiągnięcie celów całego przedsiębiorstwa. Dlatego formułowanie celów strategicznych dla jednostek należy rozpatrywać w kontekście ogólnej strategii organizacji.

Przełożenie celów strategicznych z poziomu korporacyjnego na niższe poziomy organizacyjne powoduje, że zarząd (dyrekcja, dziekan wydziału) staje się organem odpowiedzialnym za realizację strategii, zaś podległe mu kierownictwo (zastępcy, prodziekani, kierownicy katedr) – za realizację celów strategicznych wydzielonych w ramach organizacji jednostek. Proces ten jest bardzo istotny ponieważ pociąga za sobą odpowiedni podział zadań oraz przekazanie kompetencji i odpowiedzialności na niższe poziomy oraz umożliwi sprawną komunikację w całym przedsiębiorstwie.

Proces kaskadowania przebiega dwufazowo. Fazę pierwszą stanowi projektowanie wdrażania strategicznej karty wyników, druga to właściwy proces kaskadowania [7]. W fazie projektowania wdrażania SKW wyszczególnić można następujące po sobie etapy:

1. opracowanie celów częściowych dla wyróżnionych jednostek,
2. stworzenie strategii dla pojedynczych jednostek,
3. delegowanie zadań i odpowiedzialności w ramach ustalonej strategii,
4. spowodowanie identyfikowania się pracowników z celami przedsiębiorstwa i wyszczególnionych jednostek,
5. wdrożenie odpowiedzialnego, czyli zorientowanego na strategię, postępowania pracowników,
6. skoncentrowanie wewnętrznych procesów na wyznaczonych celach strategicznych,
7. orientacja na działania poprzez strategiczne sterowanie zasobami i skoncentrowanie wysiłku na realizacji działań priorytetowych.

Projektowanie wdrażania karty skonstruowanej dla całej organizacji należy rozpocząć od zaplanowania i wyznaczenia celów strategicznych dla jednostek, jakie zostały wydzielone w ramach tego podmiotu gospodarczego. Cele te, zwane częściowymi, stanowią realizację strategii poszczególnych jednostek oraz przyczyniają się do realizacji strategii przedsiębiorstwa jako całości. Kolejne dwa kroki fazy projektowania wdrażania SKW są ze sobą powiązane. Delegowanie zadań i odpowiedzialności w ramach wytyczonej strategii powoduje, że pracownicy identyfikują się z celami przedsiębiorstwa i wyodrębnionych

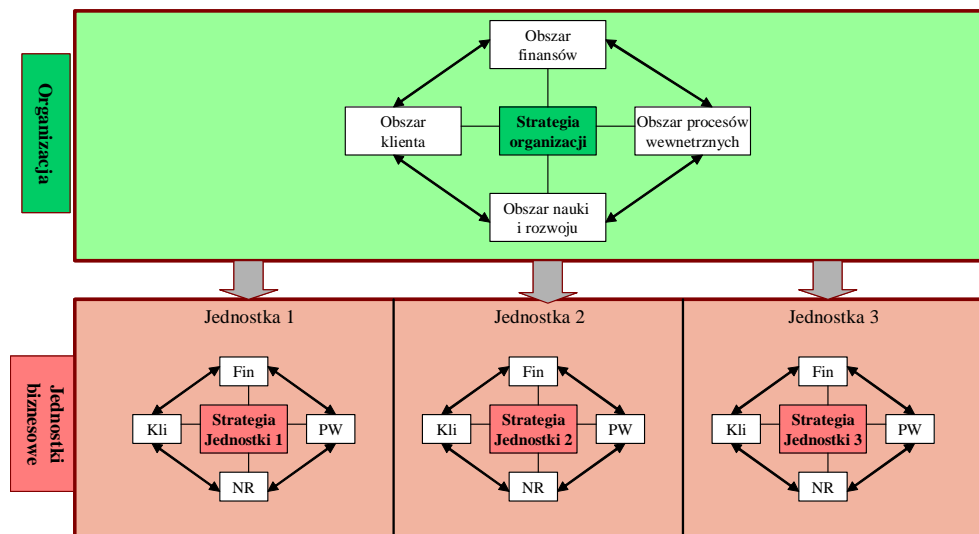
jednostek. Przydzielenie pracownikom zadań do realizacji powinno wiązać się z ich większym zaangażowaniem w wykonywaną pracę, a to oznacza odpowiedzialne postępowanie zorientowane na strategię. Takie „ukierunkowanie” pracowników pozwoli im skoncentrować wewnętrzne procesy na realizację wyznaczonych celów strategicznych, co w rezultacie przyczyni się do skoncentrowania wysiłku na realizacji działań priorytetowych dla jednostek i organizacji.

Odnosnie drugiej fazy procesu kaskadowania, w literaturze wymienianych jest aż siedem jej etapów [1]. Należą do nich:

1. określenie struktur dla kaskadowania,
2. wybór metody dla każdej z jednostek,
3. przeprowadzenie kaskadowania,
4. dostosowanie kart pomiędzy jednostkami,
5. zapewnienie jakości i udokumentowanie wyników,
6. zintegrowanie wyników w systemie określania celów oraz systemie wynagrodzeń,
7. integracja wyników w systemie controllingu, planowania i sprawozdawczości.

Właściwy proces kaskadowania powinien odbywać się według wymienionych powyżej siedmiu kroków. Pierwszy etap, określenie struktur dla kaskadowania, polega na określeniu celów cząstkowych dla jednostek coraz to niższego rzędu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Następnie można dokonać wyboru jednej bądź maksymalnie trzech metod kaskadowania strategii dla poszczególnych jednostek i wówczas przeprowadzić kaskadowanie. Kolejne kroki dotyczą dopasowania kart wyników dla jednostek, udokumentowania wyników przy zapewnieniu ich jakości, a następnie powiązania wyników z systemem wynagrodzeń. Przedostatni krok fazy procesu kaskadowania (powiązanie z systemem wynagrodzeń) może okazać się bardzo motywujący i spowodować jeszcze większe zaangażowanie pracowników w realizację wyznaczonych celów, zadań oraz działań. Ostatni krok tej fazy zapewnia integrację wyników w ramach strategicznej karty wyników.

W procesie kaskadowania bardzo ważna jest kolejność opracowywania strategicznych kart wyników. Karta dla niższego poziomu operacyjnego powinna powstać dopiero po opracowaniu SKW dla całej organizacji – poziomu korporacyjnego. Ogólny przebieg procesu przekładania strategii organizacji w postaci celów strategicznych z najwyższego poziomu na niższe przedstawia rysunek 3.



Rys 3. Kaskadowanie strategicznej karty wyników

Źródło: opracowanie własne

Ponadto proces kaskadowania jest specyficzny dla każdej organizacji. Jego specyfika i unikalność wynika z:

- różnorodnej architektury strategicznej (podejścia przedsiębiorstwa do integracji działań wydzielonych w ramach jego jednostek oraz roli jednostki nadrzędnej),
- zakresu kaskadowania (dla których jednostek opracowywane będą SKW),
- podejścia do kolejności kaskadowania (określenia, które SKW będą podstawą odniesienia dla SKW niższego rzędu),
- różnorodności stosowanych metod kaskadowania.

Zazwyczaj rozróżnia się sześć możliwych metod służących dezagregacji strategicznej karty wyników. Wśród tych metod wymienić można: metodę samodzielnego formułowania celów i strategii, ścisłego „przekazania” celów, standardowej karty z dopasowaniem wartości celów, kombinacji celów standardowych z indywidualnymi celami jednostki, bezpośredniego przełożenia działań strategicznych czy czystej komunikacji. W praktyce często stosowanych jest więcej niż tylko jedna metoda kaskadowania. Ich wybór zależy w głównej mierze od wielkości obszaru, znaczenia strategicznego jednostki, jej niezależności w spółce, sposobu w jaki obszary są zorganizowane oraz powiązań występujących w przedsiębiorstwie.

4. KONSTRUKCJA STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW DLA UCZELNI

Szkoła wyższa to specyficzna organizacja, w której wiedza stanowi jeden z najważniejszych czynników umożliwiających działanie oraz rozwój, jak i jeden z podstawowych efektów funkcjonowania [3]. Rozwój nauki i edukacji przyczynia się bezpośrednio do rozwoju gospodarczego. Według *ustawy o szkolnictwie wyższym* (z dnia 12 września 1990 r. z późn. zm.) do podstawowych zadań szkoły wyższej zaliczyć należy:

- kształcenie studentów w zakresie danej gałęzi wiedzy i ich przygotowanie do wykonywania określonych zawodów,
- prowadzenie badań naukowych,
- przygotowanie kadry naukowo-dydaktycznej,
- kształcenie w celu uzupełniania wiedzy ogólnej i specjalistycznej osób, które posiadają tytuły zawodowe i wykonują zawody praktyczne,
- rozwijanie i upowszechnianie kultury narodowej oraz postępu technicznego,
- współdziałanie w rozpowszechnianiu wiedzy w społeczeństwie.

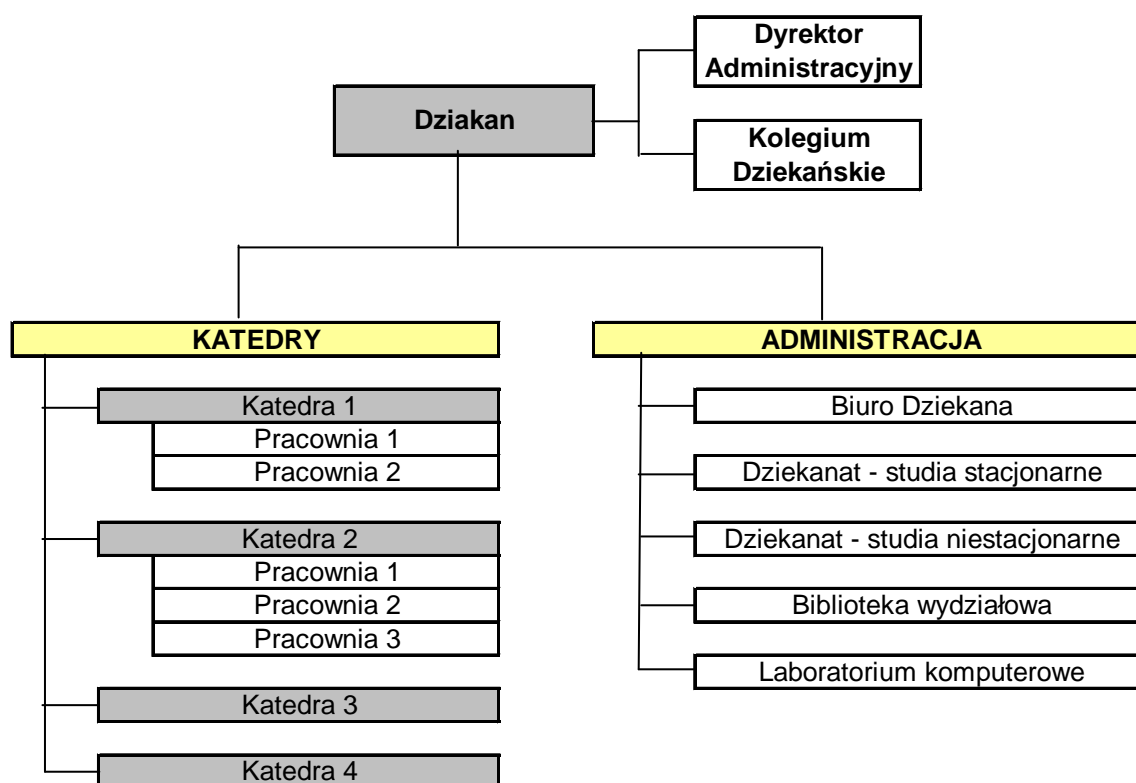
Specyfika funkcjonowania szkoły wyższej powoduje, iż cel biznesowy nie jest nadrzędnym celem funkcjonowania tego typu organizacji. Niemniej jednak sukces uczelni, podobnie jak sukces organizacji nastawionej na zysk, wynika z realizacji celów strategicznych oraz zgodności misji i wizji organizacji z jej funkcjonowaniem na rynku [2]. Długoterminowe strategie rozwojowe przygotowywane przez uczelnie wyższe mają na celu realizację planów naukowych, dydaktycznych oraz organizacyjnych. Strategia szkoły wyższej jest dokumentem, który określa długofalowe cele i zadania uczelni, wybrane kierunki działania oraz alokację środków koniecznych do realizacji tych celów. Wyznaczając cele strategiczne (operacyjne) i kierunkowe należy również uwzględnić dodatkowe inicjatywy takie jak: Europejski Fundusz Społeczny, Zintegrowany Program Operacyjnego Rozwoju Regionalnego, Sektorowe programy operacyjnego rozwoju zasobów ludzkich, Programy wymiany oraz staży, Strategię rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce, Strategię rozwoju województwa czy gminy itp.

Zasadniczymi jednostkami uczelni są wydziały. Posiadają one własne strategie funkcjonowania i rozwoju, budowane w oparciu o strategię ogólną uczelni. Każdy z nich realizując swoją strategię przyczynia się do rozwoju całej uczelni. Wydziały określają swoje misje oraz działania w zakresie rozwoju procesów kształcenia, nauki, współpracy

(zagranicznej i krajowej) oraz organizacji (struktury organizacyjnej, polityki kadrowej, polityki lokalowej, infrastruktury). W celu uproszczenia i przejrzystości analizy procesu wdrażania strategii w szkołach wyższych, poniżej omówiono tylko proces kaskadowania strategii wydziału na jego niższe szczeble.

Skonstruowana strategiczna karta wyników dla wydziału uczelni wyższej powinna być podstawą do kaskadowania jej na niższe szczeble organizacyjne. Misja, wizja, system kluczowych wartości i celów strategicznych wydziału powinien stanowić podstawę do budowy mapy strategii. Na podstawie analizy wartości ważnych dla wydziału celów strategicznych proponuje się cele cząstkowe, odpowiednio dla każdej perspektywy strategicznej karty wyników. Mapa strategii pozwala na uwzględnienie relacji przyczynowo-skutkowych pomiędzy odpowiednimi strategicznymi celami cząstkowymi zawartymi w odpowiednich perspektywach, a misją i wizją organizacji. W każdej z perspektyw dla poszczególnych celów, do osiągnięcia których wydział będzie dążył, zostać muszą wyznaczone mierniki ich realizacji oraz wielkości docelowe.

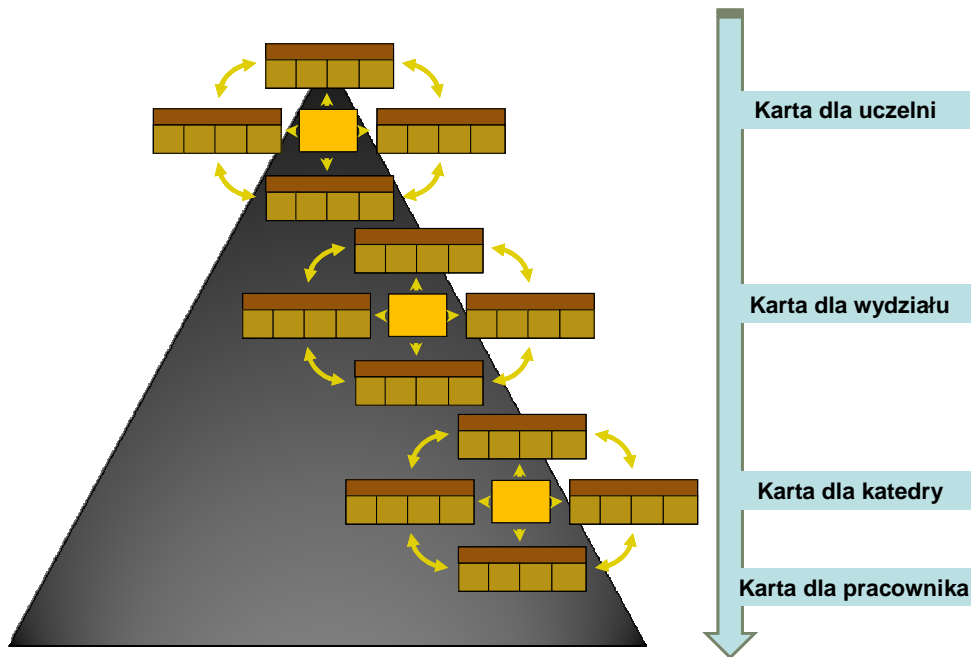
Podstawę kolejnego kroku w kaskadowaniu karty mogą stanowić procesy oraz schemat organizacyjny wydziału. Pozwalają one na określenie kolejnych stopni organizacji, dla których należy zbudować odpowiadające im karty. W przypadku wydziału na tym poziomie organizacji wyróżnić należy: katedry oraz pion administracyjny, reprezentowany na ogół przez: biuro dziekana, dziekanat studiów stacjonarnych, niestacjonarnych, bibliotekę oraz laboratorium komputerowe (Rys. 4). Na tym etapie podobnie jak na poziomie całego wydziału należy określić strategiczne cele, mierniki ich realizacji oraz wartości docelowe.



Rys 4. Przykładowy schemat organizacyjny wydziału uczelni wyższej

Źródło: opracowanie własne

Analiza struktury organizacyjnej wydziału pozwala na wyróżnienie kolejnego poziomu kaskadowania strategicznych celów uczelni, do którego zaliczyć możemy katedrę lub jednostkę administracyjną (Rys 5). Przejście z celów strategicznych do kart wyników dla wydziałów, katedr, działów ostatecznie dla konkretnego stanowiska - jest jednym z najtrudniejszych elementów wdrażania koncepcji SKW. Z drugiej jednak strony ważnym efektem realizacji procesu kaskadowania jest zapoznanie wszystkich pracowników ze strategią przedsiębiorstwa, a także ich ukierunkowanie na realizację konkretnych celów i działań.



Rys 5. Kaskadowanie strategicznej karty wyników (celów strategicznych) w wyższej uczelni
Źródło: opracowanie własne

Desegregacja celów strategicznych organizacji pozwala na wdrożenie strategii i przeniesienie jej realizacji na poziomy operacyjny. Kaskadowanie karty ma służyć podmiotom gospodarczym do transparentnego i zrozumiałego przełożenia strategii na niższe poziomy w taki sposób, aby sformułowane w czterech obszarach cele strategiczne równoważyły się dla osiągnięcia zadowolenia wszystkich interesariuszy. Kaskadowaniem nazywany jest proces budowania zrównoważonych kart wyników dla mniejszych aniżeli całe przedsiębiorstwo obszarów zarządzania. Dzięki dezagregacji celów strategicznych z poziomu nadrzędnego na kolejne poziomy organizacyjne w uczelni wyższej osiąga się sytuację, w której władze uczelni czy wydziału odpowiadają za nadzór nad realizacją strategii, natomiast bezpośrednio podległe im kierownictwo (na wydziale kierownicy katedr) – za realizację celów strategicznych wyznaczonych dla mniejszych jednostek organizacyjnych wydzielonych w ramach uczelni.

5. PODSUMOWANIE

Zaprezentowana w artykule koncepcja strategicznej karty wyników jest stosunkowo nowym, ale również coraz częściej stosowanym narzędziem implementacji strategii w przedsiębiorstwie. W literaturze przedmiotu oraz w praktyce dostrzec można szereg prób aplikacji SKW przede wszystkim w organizacjach o charakterze komercyjnym, gdzie

dominuje cel biznesowy. Jednak dużym zainteresowaniem cieszy się również SKW wśród instytucji niekomercyjnych, organizacji samorządowych, społecznych oraz instytucji edukacyjnych.

Wyższa uczelnia to organizacja również zainteresowana realizowaniem własnych przedsięwzięć strategicznych. Próby wdrażania strategicznej karty wyników w szkołach wyższych niewątpliwie mogą być właściwym kierunkiem zmian w zarządzaniu tak specyficzną organizacją. SKW daje szansę na wieloaspektowe zarządzanie uczelnią, równocześnie pozwalając na skuteczną realizację wyznaczonych celów oraz kierunków jej działania.

Dzięki procesowi kaskadowania SKW w wyższej uczelni cele strategiczne zawarte w jej strategii zostaną przełożone na cele i zadania na niższym poziomie zarządzania. Umożliwi to klarowny podział odpowiedzialności za realizację poszczególnych celów wydziałów, katedr itd., przyczyniając się tym samym do sukcesu całej uczelni. Możliwy do osiągnięcia efekt zbieżności strategicznej jest szczególnie istotny dla takiej organizacji jak wyższa uczelnia. We wdrażaniu SKW w szkołach wyższych szczególnym wyzwaniem będzie więc identyfikacja najważniejszych celów, mierników realizacji (specyficznych dla organizacji) wśród wyodrębnionych (na potrzeby kaskadowania) jednostek organizacyjnych.

LITERATURA

- [1] Babińska K.: *Metody kaskadowania Zrównoważonej Karty Wyników*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2003, nr 2.
- [2] Bukowski L., Feliks J.: *Zmodyfikowana strategiczna karta wyników (BSC) jako informatyczne narzędzie wspomagające logistyczne zarządzanie wyższą uczelnią*, Czasopismo Logistyka nr 4/2009.
- [3] Forlicz S., Kaleta A.: *Różnorodne aspekty procesu zarządzania wiedzą w uczelni wyższej*. <http://www.fundacja.edu.pl>.
- [4] Friedag H.R., Schmidt W.: *My Balanced Scorecard. Moja strategiczna karta wyników*. C.H. Beck, Warszawa 2003.
- [5] Jaruga A.: *Zrównoważona karta dokonań w systemie zarządzania strategicznego*. „Controlling i Rachunkowość Zarządcza w Firmie” 2000, nr 1.
- [6] Kaplan D.P., Norton R.S.: *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. PWN, Warszawa 2001.
- [7] Karmańska A.: *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*. Difin, Warszawa 2006.
- [8] Kowal B.: *Zrównoważona karta wyników jako narzędzie realizacji strategii w przedsiębiorstwie górniczym węgla kamiennego*. Rozprawa doktorska, Akademia Górniczo-Hutnicza, Kraków 2009
- [9] Ustawa o szkolnictwie wyższym (z dnia 12 września 1990 r. z późn. zm.)

BALANCED SCORE CARD AS A LOGISTIC TOOL AIDING IMPLEMENTATION OF THE UNIVERSITY STRATEGY

Abstract

This article presents the problems of strategy implementation. The authors talk over the making use of Balanced Scorecard as a modern concept of university management. The paper also shows the necessity of cascading the strategy into the lower organization's levels.

Keywords: Balanced Scorecard, strategy realization with strategy maps and Balanced Scorecard, strategy of the university, strategy aims, cascading, logistic management