



mgr Ilona Kędzierska-Bujak

Autoreferat rozprawy doktorskiej
(dyscyplina – nauki o zarządzaniu i jakości)

Koncepcja pomiaru dokonań dla uczelni

Promotor:

prof. dr hab. Waldemar Gos

Uniwersytet Szczeciński

Recenzenci:

dr hab. Małgorzata Rówińska, prof. nadzw. UE

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

dr hab. Robert Kowalak, prof. UE

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Spis treści

1. Uzasadnienie wyboru tematu	2
2. Cel rozprawy oraz hipotezy badawcze	4
3. Struktura pracy.....	5
4. Metody badawcze	7
5. Charakterystyka przeprowadzonych badań	7
6. Wyniki badań empirycznych	11
7. Wnioski końcowe	26
8. Załącznik nr 1 – propozycja mierników dla przykładowych celów uczelni.....	29
9. Załącznik nr 2 – Model zbilansowanej karty wyników dla osoby z tytułem zawodowym magistra zatrudnionej jako pracownik badawczo-dydaktyczny wraz z przykładową budową perspektyw osobistej zbilansowanej karty wyników	32
10. Załącznik nr 3 – spis treści rozprawy doktorskiej	36

1. Uzasadnienie wyboru tematu

Dzieje uniwersytetów sięgają czasów starożytności, co sprawia, że jest to jedna z niewielu instytucji tzw. „długiego trwania”. Dzięki wypracowanym na przestrzeni wieków normom i regułom, uczelnia to instytucja zajmująca się nie tylko krzewieniem nauk oraz tolerancji, lecz po dzień dzisiejszy jest ona również niezmiernie istotnym ośrodkiem kulturowego i intelektualnego rozwoju społeczeństwa.

Na przestrzeni wieków, zmieniał się sposób funkcjonowania uczelni, cel ich powstawania, język którym posługiwali się uczeni, struktura i oczywiście zarządzanie szkołą wyższą. Obecnie oczekuje się od uczelni znacznie więcej aniżeli w średniowieczu, gdy po raz pierwszy po tak zwanych „wiekach ciemnych” zaczęto tworzyć uniwersytety.

W ewolucji uczelni wyróżnia się trzy generacje uniwersytetów – średniowieczny, liberalny (zwany też humboldtowskim) oraz przedsiębiorczy. Obecnie można zauważyć, że na świecie równolegle funkcjonują dwa typy uczelni. Część uczelni wciąż wykazuje cechy uczelni II generacji jakim jest uniwersytet humboldtowski, są też uczelnie wykazujące cechy uniwersytetu przedsiębiorczego (III generacji).

Szkolnictwo wyższe w Polsce w ostatnich trzech dekadach przechodziło i przechodzi przez szereg przemian instytucjonalnych i ilościowych. Największe zmiany jednak wymusza obecna reforma. Wydaje się, że w nowa ustawa próbuje motywować uczelnie do ewolucji z II generacji na III generację uniwersytetów. Przy założeniu skutecznego wdrożenia wymaganych zmian, uczelnie polskie staną się uniwersytetami przedsiębiorczymi. Wiąże się to nie tylko ze zmianą podejścia do samego kształcenia czy pracy naukowej, lecz wymaga ogromnych zmian w sposobie zarządzania szkołą wyższą.

W 1990 roku w Polsce funkcjonowało zaledwie 112 szkół wyższych. W chwili rozpoczęcia prac nad rozprawą¹ działało już 470 uczelni (w tym 132 publiczne). Obecnie² funkcjonuje znacznie mniej szkół wyższych (ogółem 385, w tym 133 publiczne), co pokazuje, że przemiany ilościowe rozpoczęte w 1990 roku wciąż są bardzo dynamiczne. Równoczesne funkcjonowanie uczelni prywatnych i publicznych wymusza konkurencję, w której instytucje akademickie walczą zarówno o studenta jak i wykładowcę, swoją marką i renomą. Samą wartość marki uczelni kształtują głównie jej pracownicy. To oni bowiem przez lata pracy wyrabiają opinię o sobie,

¹ 2013 rok.

² Stan na 04.07.2019r. według POL-on.

swoim nazwisku, a przez to również o uczelni, na której pracują. Ich dorobek naukowy, szacunek jakim są darzeni w środowisku naukowym oraz wśród pracodawców sprawia, że dana uczelnia wydaje się młodym ludziom bardziej atrakcyjna od innych.

W związku ze zmianami jakie zachodzą w polskim szkolnictwie wyższym, przepisach prawa obowiązujących uczelnie oraz w samym otoczeniu szkół wyższych, kadra zarządzająca uczelniami zgłasza coraz większe zapotrzebowanie na informacje. Wymogi stawiane szkołom wyższym sprawiają, że niezbędne staje się pozyskiwanie przez władze uczelni informacji finansowych i niefinansowych, które pozwalają określić, między innymi, jakość oferowanych usług, stopień zadowolenia studentów, tempo rozwoju młodych pracowników, pozycję uczelni w rankingach, liczbę cytowań i publikacji pracowników uczelni. Zgromadzone dane pozwalają nie tylko kontrolować wyniki finansowe osiągnięte przez uczelnię, lecz również, między innymi, na ocenę działań i osiągnięć pracowników, reagowanie na oczekiwania stawiane przez studentów i otoczenie uczelni czy też na niepokojące sygnały pojawiające się po przetworzeniu pozyskanych danych (przykładowo spadek pozycji w rankingach, obniżenie jakości nauczania, rosnąca liczba konkurentów, spadek liczby studentów). Informacje są bowiem tym elementem zarządzania, bez którego jego skuteczność była by ciężka do przewidzenia, a jednocześnie zależałyby od tak zwanego „szczęśliwego trafu” zamiast być poparta stosownymi argumentami pochodzącymi z zebranych danych.

Pomiar dokonań będący przedmiotem zainteresowań zarówno rachunkowości zarządczej, jak i zarządzania strategicznego, jest niezmiernie ważnym narzędziem wykorzystywanym w jednostkach gospodarczych, które w świadomy sposób chcą skutecznie realizować przyjętą strategię. Niezależnie od wielkości organizacji, pomiar dokonań ma bardzo duże znaczenie w wyszukiwaniu i tworzeniu informacji, które są niezbędne do podejmowania właściwych decyzji gospodarczych. W obecnych czasach, jeżeli kierownictwo jednostki gospodarczej chce w prawidłowy i racjonalny sposób zarządzać powierzonym mu przedsiębiorstwem, system pomiaru dokonań jest niezbędny. Pozwala on bowiem na szeroką ocenę potencjału przedsiębiorstwa, efektywności podejmowanych działań, analizę otoczenia oraz jego wpływu na działalność organizacji. Pomiar dokonań ma zatem wpływ na sposób funkcjonowania jednostki gospodarczej, jak i zarządzanie nią.

Uczelnia, to jednostka gospodarcza, która powinna korzystać z pomiaru dokonań, zwłaszcza obecnie, gdy wymaga się od niej zmian w sposobie zarządzania oraz posiadania strategii, którą należy realizować. Nowe wymagania stawiane szkołom wyższym wiążą się bowiem z koniecznością gromadzenia większej ilości informacji bez których efektywne zarządzanie uczelnią będzie znacznie utrudnione.

Podsumowując powyższe, można zatem stwierdzić, że temat rozprawy jest szczególnie ważny ze względu na:

- przemiany ilościowe i instytucjonalne,
- silną konkurencję na rynku uczelnianym,
- specyfikę funkcjonowania szkół wyższych,
- konieczność podnoszenia kwalifikacji i ciągłego rozwoju pracowników uczelni,
- wzrost zapotrzebowania na informacje zgłaszany przez kadrę kierowniczą szkół wyższych,
- wymagane zmiany w sposobie zarządzania uczelnią.

2. Cel rozprawy oraz hipotezy badawcze

Głównym celem rozprawy jest opracowanie modelu pomiaru dokonań dla uczelni wyższej oraz jej podstawowych jednostek organizacyjnych. Proponowany model bazuje na kompleksowej karcie wyników i zarządzaniu przez otwarte księgi.

Zarówno kompleksowa karta wyników, jak i zarządzanie przez otwarte księgi zakładają, że bardzo ważnym elementem skutecznego zarządzania jednostką gospodarczą jest konieczność ustawicznego doskonalenia, rozwoju i nauki nie tylko samej organizacji, ale również jej pracowników. W obu koncepcjach równie istotne jest pokazanie osobom zatrudnionym w jednostce zależności, jakie zachodzą między ich wynikami, a wynikami działu, w którym pracują, a przez to również wynikami organizacji jako całości.

Wprowadzenie koncepcji powstałej z połączenia kompleksowej karty wyników i zarządzania przez otwarte księgi będzie wymagało nie tyle jednorazowego przystosowania się do zmian, lecz ciągłego dostosowywania się do nich oraz przyzwyczajenia się do ich cykliczności. Niezbędne będzie również zrozumienie przez pracowników, że konieczne jest bieżące uczenie się nowych umiejętności, poszerzanie i zdobywanie nowych kwalifikacji oraz zaakceptowanie, że wyniki każdego pracownika są ogólnie dostępne w jednostce gospodarczej i każdy może je łatwo sprawdzić i zinterpretować. Narzędzie powstałe z połączenia wymienionych koncepcji pozwoli na wszechstronne dokonywanie pomiaru i oceny dokonań uczelni i jej pracowników, ułatwi realizację strategii oraz połączenie celów organizacji z celami indywidualnymi pracowników, co między innymi wzmocni ich motywację do wydajniejszej pracy, a także lojalność wobec pracodawcy.

Dla realizacji głównego celu sformułowano następujące *pytania badawcze*:

1. Czy uczelnie wyższe posiadają misję i strategię oraz jaką rolę pełnią one w obecnym zarządzaniu uczelniami wyższymi?
2. Jaki jest stan faktyczny pomiaru dokonań na uczelniach wyższych?
3. Jakie jest zapotrzebowanie na informacje zgłaszane przez uczelnie wyższe?
4. Czy występuje konieczność przełożenia działań zarządzania strategicznego na zadania zarządzania operacyjnego?
5. Jakie mierniki pomiaru dokonań można wykorzystać dla uczelni wyższych?
6. Jaką rolę w pomiarze dokonań pełni rachunkowość?

W rozprawie doktorskiej postawiono następującą *hipotezę główną*: stosowanie systemu pomiaru dokonań uczelni stworzonego przy wykorzystaniu kompleksowej karty wyników oraz zarządzania przez otwarte księgi może pozwolić na wszechstronną ocenę dokonań uczelni oraz usprawnić zarządzanie szkołą wyższą, co będzie odpowiedzią na brak, w większości uczelni, kompleksowego systemu łączącego pomiar dokonań i zarządzanie.

W dysertacji postawiono również następujące hipotezy pomocnicze:

1. Świadomość założeń strategii uczelni może być zbyt niska wśród pracowników, przez co podejmowane przez nich działania nie zawsze służą realizacji celów strategicznych szkół wyższych.
2. Obecny sposób przekazywania informacji wewnątrz uczelni może być niewystarczający i za mało przejrzysty dla odbiorców informacji (zarówno dla władz uczelni, jej pracowników, studentów oraz kandydatów na studia).
3. Obecnie stosowane systemy pomiaru mogą być niewystarczające do bieżącego wspierania strategii oraz zapotrzebowania informacyjnego.
4. Rosnące zapotrzebowanie na informacje może zostać zaspokojone przez pomiar dokonań.

3. Struktura pracy

Układ rozprawy doktorskiej został podporządkowany pytaniom i hipotezom badawczym. Dysertacja składa się z pięciu rozdziałów.

Rozdział pierwszy pracy przedstawia ogólne zagadnienia związane z pomiarem dokonań w jednostkach gospodarczych. Na wstępie omówiono istotę oraz przesłanki wykonywania pomiaru dokonań. Następnie przedstawiono zależności między misją, wizją, strategią i celami

przedsiębiorstwa, które są punktem wyjścia dla pomiaru dokonań. Kolejnym zagadnieniem poruszonym w tej części pracy są systemy pomiaru dokonań i etapy budowy takiego systemu. Na koniec rozdziału pierwszego przedstawiono rolę, jaką rachunkowość pełni w pomiarze dokonań.

Rozdział drugi koncentruje się na przedstawieniu koncepcji pomiaru dokonań, które wykorzystano do zbudowania proponowanego w rozprawie modelu pomiaru dokonań dla uczelni wyższych. Ta część dysertacji rozpoczyna się od omówienia zbilansowanej karty wyników³, której twórcami są Kaplan i Norton. Jest to koncepcja wykorzystywana zarówno przez kompleksową kartę wyników⁴ zaproponowaną przez H.K. Rampersada, jak i zarządzanie przez otwarte księgi⁵, pierwotnie opisane przez John'a Case'a, zaś spopularyzowane przez John'a Stack'a – dwie koncepcje, które zostały omówione po BSC.

Kolejny rozdział pokazuje pierwszą część przeprowadzonych badań. Skupia się on na przedstawieniu uczelni jako podmiotu pomiaru dokonań. Po omówieniu charakterystyki badań zaprezentowano specyfikę funkcjonowania szkolnictwa wyższego w Polsce. Kolejnym elementem dysertacji jest omówienie zarządzania uczelniami wyższymi, gdyż to właśnie procesy zarządcze ma wspierać pomiar dokonań i koncepcja, która jest zaproponowana w ostatnim rozdziale. Na zakończenie tej części dysertacji przedstawiono role, jakie mogą pełnić pracownicy uczelni zarówno w życiu zawodowym jak i prywatnym. Należy bowiem pamiętać, iż pracownicy mogą jednocześnie pełnić kilka funkcji na uczelni.

W **rozdziale czwartym** dysertacji w pierwszej kolejności zaprezentowano wyniki tej części badań empirycznych, których celem było przeprowadzenie analizy misji i strategii sformułowanych przez uczelnie wyższe oraz zdiagnozowanie obecnego stanu pomiaru dokonań na uczelniach wyższych. Rozdział kończy się wskazaniem i omówieniem potrzeb informacyjnych kierownictwa uczelni oraz przedstawieniem informacji, jakie dostarcza kierownictwu rachunkowość.

Ostatni rozdział ma na celu przedstawienie proponowanej koncepcji pomiaru dokonań dla uczelni wyższych. W pierwszej kolejności przedstawiono założenia modelu wraz z jego elementami. W kolejnym punkcie zaproponowane zostały mierniki, które można będzie wykorzystać podczas wykonywania pomiaru i oceny dokonań uczelni. W dalszej części rozprawy została opisana procedura wdrażania proponowanego modelu, rozdział zaś kończy się omówieniem wykorzystania modelu pomiaru dokonań w zarządzaniu uczelnią.

³ ang. *Balanced Scorecard* - BSC

⁴ ang. *Total Performance Scorecard* - TPS

⁵ ang. *Open Book Management* - OBM

4. Metody badawcze

Podczas pisania rozprawy wykorzystano literaturę krajową i zagraniczną z zakresu rachunkowości zarządczej i finansowej, organizacji i zarządzania oraz analizy ekonomicznej. Dokonano również analizy przepisów prawa, którym podlegają uczelnie publiczne. Uzyskanie materiału empirycznego było możliwe dzięki zastosowaniu technik ankietyzacji oraz analizy treści materiałów źródłowych. W ramach badań ankietowych skierowano kwestionariusze ankietowe do rektorów i kanclerzy wszystkich uczelni publicznych w Polsce oraz pracowników szkół wyższych z województwa zachodniopomorskiego. W celu lepszego poznania wartości, jakimi kierują się poszczególne uczelnie oraz celów, jakie pragną zrealizować poszczególne szkoły wyższe dokonano analizy misji i strategii uczelni publicznych w Polsce. Realizację celów rozprawy umożliwiło również zastosowanie ogólnych metod naukowych jakimi są analiza porównawcza i opisowa, dedukcja oraz indukcja.

5. Charakterystyka przeprowadzonych badań

Podmiotami badanymi na potrzeby dysertacji są uczelnie publiczne. W Polsce funkcjonuje obecnie 385⁶ uczelni, z czego 133 to uczelnie publiczne, 239 niepubliczne oraz 13 kościelnych, które łącznie zatrudniają 105 163⁷ pracowników badawczych, badawczo-dydaktycznych i dydaktycznych⁸. Dzieląc uczelnie publiczne według typów można wyróżnić:

- 34 uczelnie zawodowe,
- 18 uniwersytetów,
- 19 uczelni artystycznych,
- 18 uczelni technicznych,
- 10 uczelni medycznych,
- 6 uczelni rolniczych/przyrodniczych,
- 6 uczelni wychowania fizycznego,
- 5 uczelni ekonomicznych,

⁶ Gdy rozpoczynano prace uczelni było 470, z czego 132 to uczelnie publiczne, a 338 to uczelnie niepubliczne, w między czasie ich liczba zmniejszyła się w 2016 roku do 415 (w tym 134 publicznych, 274 niepublicznych oraz 7 kościelnych, by w 2017 osiągnąć wartość 402, w tym 133 publicznych, 262 niepublicznych i 7 kościelnych. Stan uczelni działających na dzień 01.07.2019 to 385 (w tym: 133 uczelnie publiczne, 239 uczelni niepublicznych i 13 kościelnych). Wykaz uczelni publicznych funkcjonujących w 2019r. zawiera załącznik nr 6 rozprawy.

⁷ W trakcie pisania pracy ich liczba również była dynamiczna – w 2016 roku było to 103 947, a obecnie jest 105 163 pracowników naukowo-dydaktycznych.

⁸ Wraz z wejściem w życie Ustawy z dnia 20 lipca 2018r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce zmieniona została klasyfikacja pracowników z naukowo-dydaktycznych na badawczo-dydaktycznych oraz naukowych na badawczych.

- 5 uczelni pedagogicznych,
- 5 uczelni wojskowych,
- 3 uczelnie służb państwowych,
- 2 uczelnie morskie,
- 1 uczelnia teologiczna,
- 1 uczelnia kościelna⁹.

Na potrzeby rozprawy doktorskiej badanie zostało podzielone na dwa rodzaje. Po pierwsze, krytycznej analizie poddano misje¹⁰ i strategię uczelni¹¹. Strategię uczelni zbadano pod kątem ich dostępności, długości, przejrzystości, łatwości wyłonienia celów na potrzeby opracowania koncepcji pomiaru dokonań bazującej na zbilansowanej karcie wyników, nakierowaniem na poszczególne perspektywy. Badaniu poddano strategię według ich treści dostępnej na początku 2017 roku¹². Po drugie, przeprowadzone zostały anonimowe badania ankietowe mające na celu zgromadzenie niezbędnych danych do budowy koncepcji pomiaru dokonań dla uczelni publicznej oraz do dokonania oceny obecnego odbioru sposobu zarządzania uczelnią przez jej pracowników i osoby zarządzające szkołą wyższą. Ze względu na postawione cele badaniom ankietowym, zostały one podzielone na trzy typy ankiet, które zostały wysłane do:

1. Rektorów wszystkich uczelni publicznych¹³
2. Kanclerzy wszystkich uczelni publicznych¹⁴
3. Wszystkich pracowników uczelni publicznych z województwa zachodniopomorskiego¹⁵.

Badanie ankietowe rektorów zostało przeprowadzone na przełomie czerwca i lipca 2016 roku. Rozesłano 134 kwestionariusze ankiet¹⁶, na które odpowiedziało 57 respondentów, co odpowiada zwrotności na poziomie 43%. Do rektorów zostały skierowane pytania mające na celu ustalenie:

- czy uczelnia posiada strategię,

⁹ Tylko jedna z uczelni kościelnych wyróżniana jest w systemie POL-on jako publiczna.

¹⁰ Pytania stawiane podczas analizy misji zawiera załącznik nr 4 rozprawy.

¹¹ Pytania stawiane podczas analizy misji zawiera załącznik nr 5 rozprawy.

¹² Od momentu rozpoczęcia prac nad rozprawą oraz badań, w wielu uczelniach strategię ulegały aktualizacjom, czasem bardzo znacznie zmieniając swoje brzmienie i zawarte w nich cele, dlatego też na początku 2017 roku strategię zostały poddane ponownemu przeglądowi.

¹³ Kwestionariusz ankietowy skierowany do rektorów uczelni publicznych zawiera załącznik nr 1 rozprawy.

¹⁴ Kwestionariusz ankietowy skierowany do kanclerzy uczelni publicznych zawiera załącznik nr 2 rozprawy.

¹⁵ Kwestionariusz ankietowy skierowany do pracowników uczelni publicznych z województwa zachodniopomorskiego zawiera załącznik nr 1 rozprawy

¹⁶ W 2016 roku funkcjonowały 134 uczelnie publiczne, z dniem 1.01.2017 Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Sandomierzu stała się zamiejscowym wydziałem Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach (<http://www.ujk.edu.pl/news/?id=4038&c=4> dostęp z dnia 2.04.2017r.)

- czy przyjęta strategia jest zgodna ze strategią rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce bądź programem rozwoju szkolnictwa wyższego i nauki na lata 2015-2030,
- czy uczelnia stosuje pomiar dokonań pozwalający na weryfikację stopnia realizacji strategii,
- czy w ocenie Rektora, jego uczelnia jest zarządzana w sposób efektywny,
- czy w opinii Rektorów uczelnia, którą zarządza motywuje i wspiera pracowników,
- jakie są najważniejsze cele strategiczne uczelni, z podziałem ich na fundamentalne perspektywy zbilansowanej karty Kaplana i Nortona,
- uszeregowania perspektyw według ich istotności dla uczelni.

Tak jak w przypadku rektorów, również kanclerze zostali poddani badaniu ankietowemu na przełomie czerwca i lipca 2016r. Zwrotność ankiet skierowanych do kanclerzy kształtowała się na poziomie 37%, gdyż wypełnione ankiety odesłało 50 kanclerzy ze 134. Pytania w kwestionariuszu ankietowym kierowanym do kanclerzy miały za zadanie pomóc w określeniu między innymi:

- zmienności otoczenia, w jakim funkcjonują uczelnie publiczne,
- sposobu, w jaki zarządzana jest uczelnia,
- posiadania przez uczelnię strategii i bieżącego jej aktualizowania,
- opinii kanclerzy na temat konieczności przeprowadzania szkoleń uświadamiających pracownikom obraną strategię oraz prezentujących działania niezbędne do jej realizacji,
- stosowania przez uczelnie systemów pomiarów wyników oraz ich wystarczalności na potrzeby szkoły wyższej,
- znajomości koncepcji zbilansowanej karty wyników oraz zarządzania przez otwarte księgi,
- opinii na temat potrzeby stworzenia systemu pomiaru dokonań, który oprócz mierzenia wyników ułatwiałby zarządzanie uczelnią.

Ostatnią grupą podlegającą badaniu byli wszyscy pracownicy uczelni publicznych. Ze względu na ich bardzo dużą liczbę w Polsce, grupa odbiorców ankiety została zawężona do tych, którzy są zatrudnieni w województwie zachodniopomorskim. W tej grupie badanych uzyskano 219 wypełnione ankiety od 24 pracowników administracyjnych i 195 pracowników badawczo-dydaktycznych (w tym: 32 magistrów, 104 doktorów, 39 doktorów habilitowanych

oraz 20 profesorów)¹⁷. Do tej grupy została też skierowana najbardziej rozbudowana ankieta, która miała między innymi pomóc w określeniu:

- a) wiedzy, wśród badanych osób, w zakresie posiadania przez uczelnię strategii,
- b) wśród osób, które wiedziały, że ich uczelnia posiada strategię:
 - stopnia znajomości strategii, jej celów, zrozumiałości,
 - form komunikacji realizacji strategii,
 - sposobu ustalania celów uczelni,
 - regularności aktualizacji strategii,
 - świadomości wpływu wykonywanej pracy na realizację strategii uczelni,
- c) wśród wszystkich badanych pracowników:
 - opinii na temat konieczności przeprowadzania szkoleń ze strategii oraz przewidywanego ich skutku,
 - wpływu znajomości strategii na motywację do pracy,
 - elementów osobistych wizji,
 - ważności dla badanych różnych ról życiowych,
 - potrzeb zwiększenia dostępności czasu na podejmowane działania,
 - osobistych celów strategicznych w podziale na perspektywy osobistej zbilansowanej karty wyników (PBSC),
 - uszeregowania perspektyw PBSC według ich ważności dla pracowników,
 - oceny pracodawcy pod kątem dbałości o przepływ informacji, motywowania, etycznego podejścia do pracowników, zwracania uwagi na potrzeby pracowników,
 - wiedzy na temat dokonywanego przez uczelnię pomiaru dokonań.

W kwestionariuszu ankietowym kierowanym do pracowników pojawiła się część pytań, która wcześniej została skierowana do rektorów i kanclerzy. Miały one na celu porównanie sposobu postrzegania pewnych aspektów działania uczelni przez kadre zarządzającą oraz pozostałych pracowników.

Przeprowadzone badania empiryczne służyły uzyskaniu informacji, które stanowiłyby odpowiedź na pytania badawcze nie rozstrzygnięte po przeprowadzeniu analizy literatury

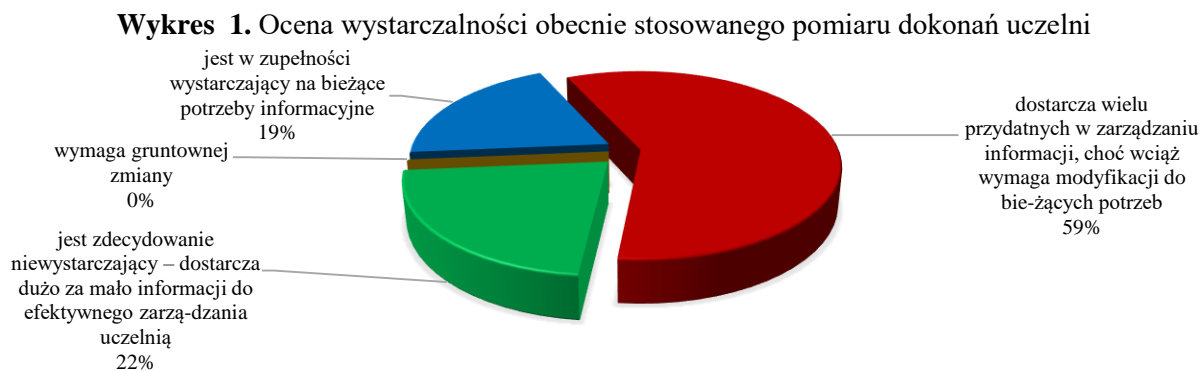
¹⁷ W przypadku pracowników naukowo-dydaktycznych można na podstawie informacji zawartych w Ogólnopolskim wykazie nauczycieli akademickich i pracowników naukowych zawartym w systemie POL-on, określić zwrotność ankiet na poziomie 5%. Zgodnie z danymi w województwie zachodniopomorskim zatrudnionych jest 3 778 pracowników naukowo-dydaktycznych (w tym: 800 magistrów, 1 795 doktorów, 768 doktorów habilitowanych, 421 profesorów). Źródło: Ogólnopolski wykaz nauczycieli akademickich i pracowników naukowych w systemie POL-on: <https://polon.nauka.gov.pl/opi/aa/pracnauk?execution=e3s1> (dostęp z dnia 1.04.2017r.).

przedmiotu. Jednocześnie służyły zgromadzeniu niezbędnych danych do dokonania weryfikacji postawionych w dysertacji hipotez. Uzyskane odpowiedzi z kwestionariuszy ankietowych rozesłanych do rektorów uczelni publicznych z Polski oraz pracowników szkół wyższych z województwa zachodniopomorskiego, pomogły w stworzeniu modeli organizacyjnej zbilansowanej karty wyników¹⁸ oraz osobistych zbilansowanych kart wyników¹⁹ dla poszczególnych grup pracowniczych. Powielenie pytań u różnych grup respondentów pozwoliło ponadto na rozpoznanie dysonansu w postrzeganiu wybranych aspektów zarządzania uczelnią między kadrami kierowniczą a pracownikami.

6. Wyniki badań empirycznych

Przeprowadzone na potrzeby dysertacji badania pozwoliły na pozytywne zweryfikowanie hipotez jak również stworzenie koncepcji pomiaru dokonań dla uczelni, która jednocześnie uwzględniałaby cele strategiczne uczelni oraz jej pracowników.

Hipoteza główna stworzona na potrzeby rozprawy zakładała, że stosowanie systemu pomiaru dokonań uczelni stworzonego przy wykorzystaniu kompleksowej karty wyników oraz zarządzania przez otwarte księgi może pozwolić na wszechstronną ocenę dokonań uczelni oraz ułatwić realizację wizji i misji uczelni, a także usprawnić zarządzanie szkołą wyższą, co będzie odpowiedzią na brak, w większości szkół wyższych, kompleksowego systemu łączącego pomiar dokonań i zarządzanie. Przeprowadzone badania pozwalają na pozytywne zweryfikowanie niniejszej hipotezy. W przypadku zaledwie niecałych 20% uczelni stosowany system pomiaru dokonań uznawany jest wystarczający (wykres 1), co oznacza, że w większości szkół wyższych informacje dostarczane w ramach pomiaru dokonań są niewystarczające do efektywnego zarządzania nią.



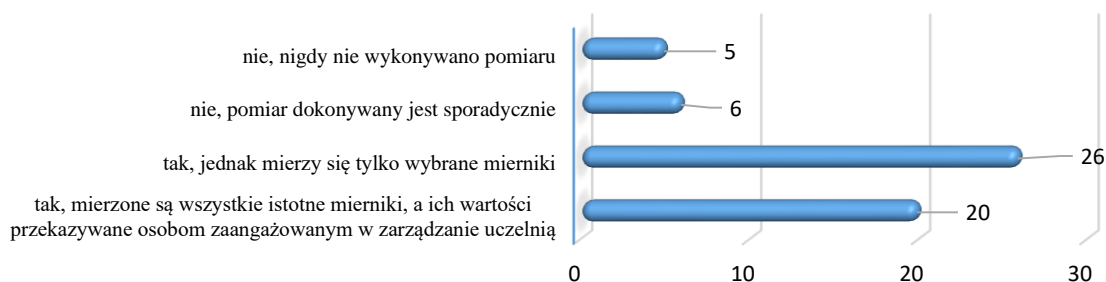
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

¹⁸ ang. *Organizational Balanced Scorecard* - OBSC

¹⁹ ang. *Personal Balanced Scorecard* - PBSC

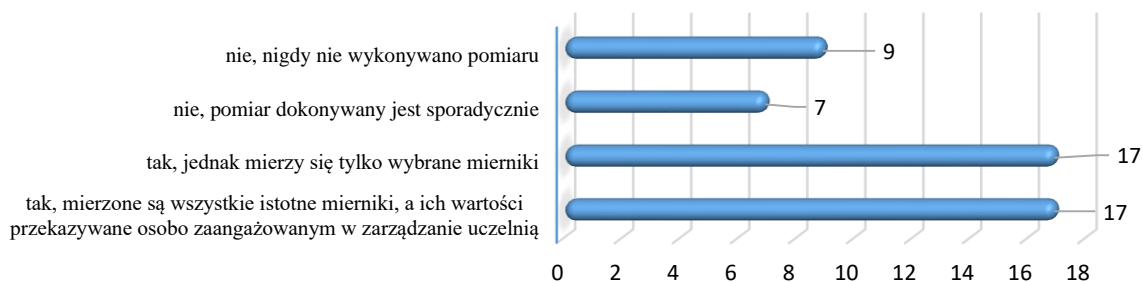
Rektorzy i kanclerze zaledwie 1/3 uczelni uznali, że w kierowanej przez nich szkole wyższej mierzone są wszystkie istotne wyniki (wykres 2 i wykres 3). Zdecydowana większość uczelni nie posiada systemu pomiaru dokonań dostosowanego do potrzeb informacyjnych, które obecnie są zgłaszane.

Wykres 2. Stosowanie przez uczelnię systemu pomiaru wyników (dokonań), pozwalający na weryfikację stopnia realizacji strategii według rektorów



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wykres 3. Stosowanie przez uczelnię systemu pomiaru wyników (dokonań), pozwalający na weryfikację stopnia realizacji strategii według kanclerzy



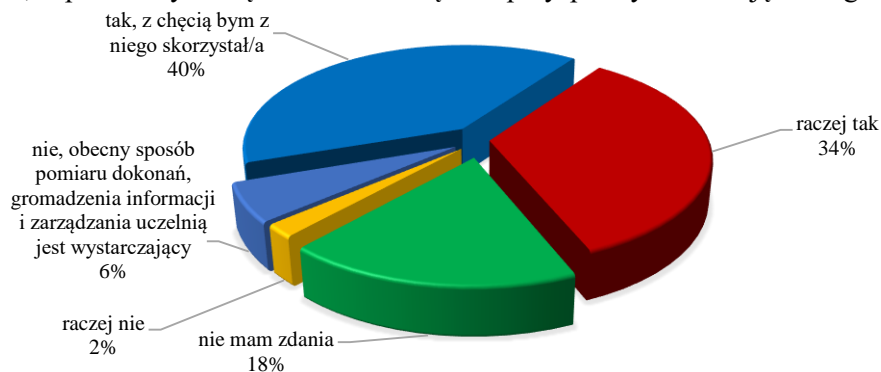
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ze względu na niewystarczalność obecnie stosowanych systemów pomiaru dokonań oraz, w większości przypadków, brak ich kompleksowości, można stwierdzić, że istnieje zapotrzebowanie na kompleksowy system pomiaru dokonań, który będzie wspierał również zarządzanie uczelnią. Kanclerze z ponad 70% uczelni wykazali bowiem zainteresowanie systemem pomiaru, który usprawniałby zarządzanie szkołą wyższą (wykres 4).

Proponowana w dysertacji koncepcja zakłada równoczesne uwzględnianie celów strategicznych uczelni jak i potrzeb oraz wynikających z nich celów pracowników. Ponadto przewidywana jest pełna przejrzystość i jawność informacji finansowych oraz niefinansowych związanych z funkcjonowaniem uczelni. Pamiętając, że niezmiernie ważnym zasobem uczelni jest pracownik, koncepcja proponuje wykorzystanie również narzędzi niezbędnych do wspierania

rozwoju pracowników. Pozwoli to zatem na wszechstronne ocenienie uczelni, zaś sama koncepcja stanie się systemem pomiaru dokonań, który oprócz mierzenia wyników, usprawni zarządzanie uczelnią oraz przyspieszył realizację strategii i rozwój organizacji oraz jej pracowników.

Wykres 4. Konieczność stworzenia takiego systemu pomiaru dokonań, który oprócz mierzenia wyników, usprawniłby zarządzanie Uczelnią oraz przyspieszył realizację strategii



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pierwsza hipoteza pomocnicza zakładała, że świadomość założeń strategii uczelni może być zbyt niska wśród pracowników, przez co podejmowane przez nich działania nie zawsze służą realizacji celów strategicznych szkół wyższych. Według przeprowadzonego badania wśród pracowników uczelni, jak również podczas rozmów z pracownikami szkół wyższych spoza badanej grupy, można było zauważyć niepokojącą tendencję, że zarówno świadomość posiadania strategii przez uczelnię, jak również sama znajomość tego dokumentu jest niewystarczająca. Skuteczna realizacja strategii wymaga bowiem w pełni świadomego podejmowania działań, które mają przyczynić się do realizacji celów strategicznych. Niestety, odsetek pracowników nieznających strategii swojej uczelni jest za wysoki. Brak znajomości strategii może wpływać negatywnie na ich zaangażowanie w realizację wyznaczonych zadań. Nie znający strategii pracownicy mogą również unikać podejmowania się pewnych, nie zrozumiałych dla nich działań, wyznaczanych im właśnie ze względu na podejmowane przez kierownictwo uczelni próby realizacji obranej przez szkołę wyższą strategii.

W województwie zachodniopomorskim wszystkie uczelnie publiczne posiadają strategię. W przeprowadzonym badaniu świadomość posiadania strategii przez uczelnię wykazało ponad 60% ankietowanych (tabela 1).

Tabela 1. Posiadanie przez uczelnię strategii według pracowników uczelni publicznych województwa zachodniopomorskiego

Czy uczelnia, na której Pan/Pani pracuje, posiada strategię?	Pracownicy badawczy, badawczo-dydaktyczni, dydaktyczni				Pracownicy administracyjni	razem
	mgr	dr	dr hab.	prof.		
tak	15	64	26	12	20	137
nie	0	3	1	1	0	5
nie wiem	17	37	12	7	4	77

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród osób, posiadających wiedzę o strategii zdecydowana większość (ponad 76%) przyznała, że zna treść tego dokumentu. Nie mniej jednak, jeśli do osób nie znających treści strategii doliczyć osoby, które uznały, że ich uczelnia nie posiada strategii lub nie wiedzą czy ona istnieje – wyniki nie są już tak optymistyczne. Okazuje się bowiem, że niecała połowa pracowników uczelni zna strategię swojej jednostki (tabela 2). Ponad 52% nie zna treści strategii, co oznacza, że nie są oni w świadomy sposób wpływać na jej realizację.

Tabela 2. Znajomość strategii uczelni przez ogół pracowników publicznych szkół wyższych z województwa zachodniopomorskiego biorących udział w badaniu

Czy znana jest Pani/Panu treść uczelnianej strategii?	Pracownicy badawczy, badawczo-dydaktyczni, dydaktyczni				Pracownicy administracyjni	razem
	mgr	dr	dr hab.	prof.		
tak	8	45	22	10	20	105
nie	24	59	17	10	4	114

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Brak znajomości strategii wpływa na świadomość oddziaływania wykonywanej pracy na realizację strategii uczelni. Z przeprowadzonych badań wynika, że wiedzę na temat swojego wpływu na realizację strategii ma 43% pracowników (tabela 3), co mniej więcej pokrywa się z odsetkiem pracowników znających strategię. Pokazuje to również, że samodzielne przeczytanie treści strategii dla niektórych osób może być niewystarczające, a zatem przydatnym byłoby przeprowadzenie szkoleń ze strategii wśród pracowników.

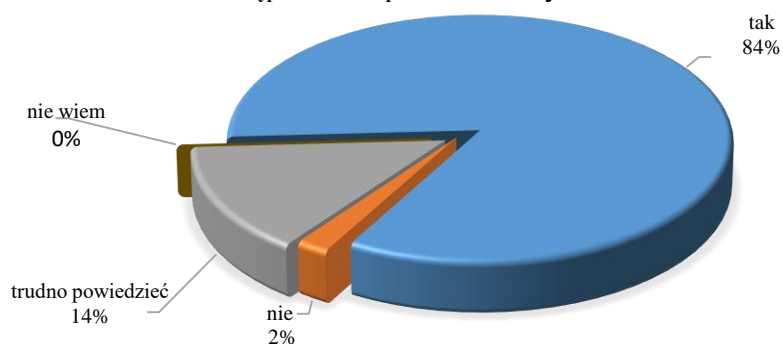
Tabela 3. Świadomość wpływu wykonywanej pracy na realizację strategii uczelni w ocenie jej pracowników

Czy wie Pan/Pani, w jaki sposób wykonywana przez Pana/Panią praca wpływa na realizację strategii uczelni?	Pracownicy badawczy, badawczo-dydaktyczni, dydaktyczni				Pracownicy administracyjni	Razem
	mgr	dr	dr hab.	prof.		
zdecydowanie tak	2	2	8	2	4	18
raczej tak	3	23	8	4	4	42
nie w każdym aspekcie	4	18	8	3	4	37
nie	2	13	1	0	7	23
nie mam zdania	4	8	1	3	1	17

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

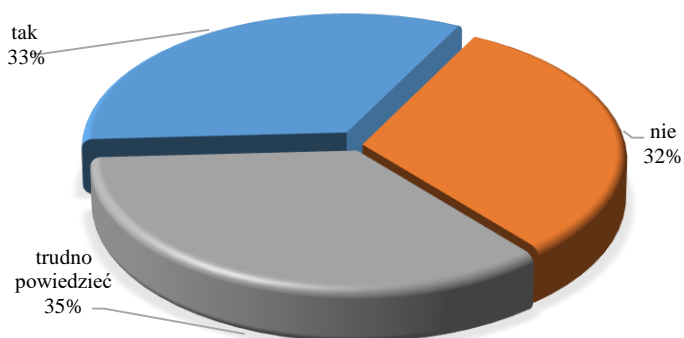
Kolejna hipoteza pomocnicza zakładała, że obecny sposób przekazywania informacji wewnątrz uczelni może być niewystarczający i za mało przejrzysty dla odbiorców informacji (zarówno dla władz uczelni, jej pracowników, studentów oraz kandydatów na studia). Efektywny przepływ informacji w jednostce ma ogromny wpływ na jej funkcjonowanie. Oznacza to, że kadra kierownicza powinna troszczyć się, by do pracowników docierały właściwe informacje, te niezbędne im w pracy, jak również odpowiednio wpływające na motywację. W przypadku przekazywania informacji niepokojącym jest, że zdecydowana większość kierownictwa uczelni uważa, że przepływ informacji jest efektywny (wykres 5), a każdy uzyskuje odpowiedni do nich dostęp. Pracownicy natomiast mają co do niego zastrzeżenia (wykres 6).

Wykres 5. Dbanie przez kierownictwo uczelni o efektywny przepływ informacji oraz ich dostępność w opinii kanclerzy



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wykres 6. Dbanie przez kierownictwo uczelni o efektywny przepływ informacji oraz ich dostępność w opinii pracowników

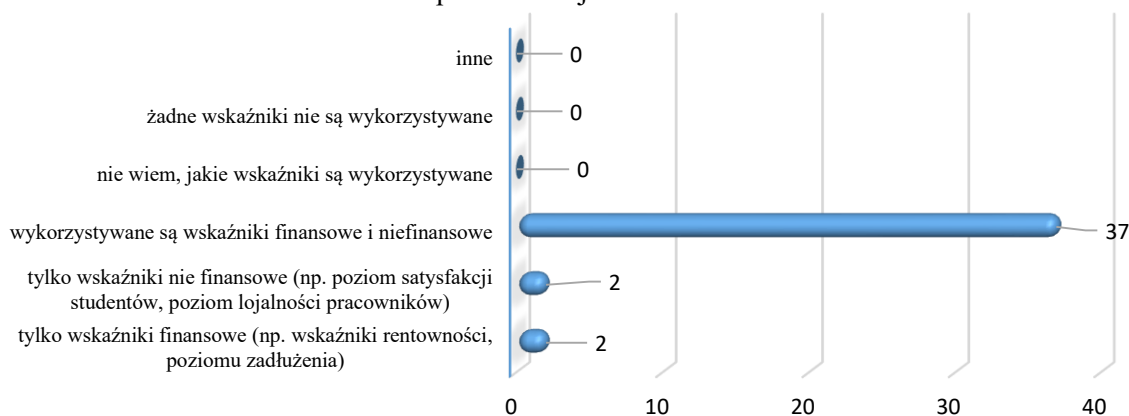


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przykładem zaburzeń przepływu informacji może być niekompletna wiedza, lub wręcz jej brak, na temat wykonywania pomiaru dokonań na uczelni. Zdecydowana większość kanclerzy wskazała, że w ich uczelni wykonuje różnego rodzaju pomiary dokonań stosując przede

wszystkim kombinację wskaźników finansowych i niefinansowych (wykres 7). Jednakże zaledwie połowa pracowników wskazała, że system pomiaru dokonań jest stosowany przez uczelnię, zaś ponad 40% udzieliło odpowiedzi „nie wiem” (tabela 4).

Wykres 7. Wykorzystywane przez uczelnie wskaźniki służące pomiarowi wyników i ocenie prowadzonej działalności



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 4. Stosowanie pomiaru dokonań przez uczelnię w opinii pracowników

Czy uczelnia stosuje systemy pomiaru wyników/dokonań?	Pracownicy badawczy, badawczo-dydaktyczni, dydaktyczni					Pracownicy administracyjni	Razem
	mgr	dr	dr hab.	prof.	razem		
tak	13	52	26	12	103	7	110
nie	2	4	2	2	10	8	18
nie wiem	17	48	11	6	82	9	91

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kierownictwo uczelni w ramach dokonywanego pomiaru dokonań potrzebuje informacji od osób zatrudnionych w szkole wyższej na temat ich osiągnięć z badanego okresu. Jak wynikało z badań, pracownicy uznali, że sposoby oceny ich pracy to właśnie systemy pomiaru dokonań stosowane przez uczelnię. Można to dostrzec we wskazanych przez pracowników stosowanych w ich uczelniach systemach pomiaru dokonań (tabela 5). Najczęściej wskazywane były oceny okresowe, które zostały wymienione przez co piątego ankietowanego. Ankiety oceniające pracowników jako system pomiaru dokonań wymieniło 16% pracowników. Prawie tyle samo osób podało bazę osiągnięć pracowników. Natomiast ankiety studenckie oceniające pracę dydaktyczną wskazało prawie 13% respondentów. O połowę mniej wymieniło ocenę parametryczną, zaś 5 osób wskazało na przyznawaną punktację.

Fakt, że pracownicy wskazali przede wszystkim systemy oceny ich pracy może wskazywać na brak informowania pracowników o wykonywaniu bardziej kompleksowego pomiaru doko-

nań nawet, jeśli uczelnia go wykonuje i pomimo, że jest to ważne z punktu widzenia sprawniejszego zarządzania uczelnią i motywowania pracowników do zwiększonych wysiłków mających pomóc w realizacji celów uczelni.

Tabela 5. Systemy (konceptje) pomiaru dokonań wskazane przez pracowników

Systemy (konceptje) pomiaru dokonań wskazane przez pracowników	Pracownicy badawczy, badawczo-dydaktyczni, dydaktyczni				Pracownicy administracyjni	Razem	Razem %
	mgr	dr	dr hab.	prof.			
oceny okresowe	4	13	4	1	1	23	20,9%
ankiety oceniające pracowników	1	12	4	1	0	18	16,4%
baza osiągnięć pracowników.	4	5	6	1	1	17	15,5%
ankiety studenckie oceniające pracę dydaktyczną	0	7	4	2	1	14	12,7%
ocena parametryczna	1	4	0	1	1	7	6,4%
punktacja	1	1	1	2	0	5	4,5%
ankieta ewaluacyjna	0	2	1	1	0	4	3,6%
ranking pracowników	0	0	1	1	0	2	1,8%
kwantyfikacja osiągnięć	2	0	0	0	0	2	1,8%
ocena publikacji	0	1	0	1	0	2	1,8%
punkty za publikacje	0	2	0	0	0	2	1,8%
ranking katedr na podstawie osiągnięć naukowych	0	0	1	1	0	2	1,8%
ocena punktacji KBN i IF	0	0	0	1	0	1	0,9%
ocena cytowań	0	0	0	1	0	1	0,9%
podobno są stosowane również inne mierniki - ale nigdy ich wyniki nie są prezentowane na forum	1	0	0	0	0	1	0,9%
algorytmy nagrody dydaktyczne	0	0	0	1	0	1	0,9%
ocena dorobku	1	0	0	0	0	1	0,9%
prowadzenie ankiet dotyczących dokonań	0	1	0	0	0	1	0,9%
hospitacja zajęć	0	1	0	0	0	1	0,9%
ocena przy przyznawaniu nagród	0	1	0	0	0	1	0,9%
sprawozdawczość roczna do kierownika katedry	0	1	0	0	0	1	0,9%
sprawozdawczość do dyrekcji za okres 2 lat	0	1	0	0	0	1	0,9%
zgodny system z wymaganiami Ministerstwa	0	1	0	0	0	1	0,9%
baza publi	0	1	0	0	0	1	0,9%
stałe monitorowanie osiągnięć,	0	1	0	0	0	1	0,9%
punkty do algorytmu zakładu za działalność naukową	0	1	0	0	0	1	0,9%
punktacja za działania naukowe	0	1	0	0	0	1	0,9%
system punktacji za aktywność	0	1	0	0	0	1	0,9%
nie wiem	0	1	0	0	0	1	0,9%
bazy dorobku	0	1	0	0	0	1	0,9%
punktowy	0	1	0	0	0	1	0,9%
raport z badań naukowych i rozwoju kadry	0	1	0	0	0	1	0,9%
krk	0	1	0	0	0	1	0,9%
wewnętrzna ocena	0	1	0	0	0	1	0,9%
okresowe sprawozdania	0	1	0	0	0	1	0,9%
anonimowa ankieta oceny pracownika przez przełożonego, brak dostępu do raportów na temat wniosków z ankiet	0	0	0	0	1	1	0,9%
ocena czteroletnia pracowników administracji	0	0	0	0	1	1	0,9%

Systemy (konceptcje) pomiaru dokonań wskazane przez pracowników	Pracownicy badawczy, badawczo-dydaktyczni, dydaktyczni				Pracownicy administracyjni	Razem	Razem %
	mgr	dr	dr hab.	prof.			
komisje i wewnętrzne raporty prowadzone przez niektórych kierowników - inicjatywa własna	0	0	0	0	1	1	0,9%
liczenie IP, współczynnik Hirscha	0	0	0	0	1	1	0,9%
anonimowy kwestionariusz oceny kierownictwa dla pracowników naukowo - dydaktycznych i administracji (w wersji online)	0	0	0	0	1	1	0,9%
system nagród JM rektora za osiągnięcia naukowe, dydaktyczne i organizacyjne - jest regulamin metryfikujący ("cennik")	0	0	1	0	0	1	0,9%
bywają podobne nagrody Dziekana (jeśli finanse pozwalają)	0	0	1	0	0	1	0,9%
punktowa ocena liczby publikacji i czasopism, w których są one publikowane	0	0	1	0	0	1	0,9%
punktowa ocena za zdobyte granty, kierowanie nimi i udział w nich	0	0	1	0	0	1	0,9%
system punktowy obejmujący wszystkie potencjalne osiągnięcia pracowników	0	0	1	0	0	1	0,9%
bezsensowny. Próba liczenia osiągnięć naukowych za pomocą sztuk artykułów lub "kilogramów punktów" naukowych. Brak prawidłowego pomiaru zaangażowania organizacyjnego i dydaktycznego. Całkowicie deprecjujące i demotywuujące jest przyznawanie nagród naukowych w oparciu o "kilogramy punktów" za publikacje, które nie zostały zweryfikowane pod kątem jakości i autoplageriatu. Wprowadzenie odpowiedzialności pracownika za niskie wyniki w anonimowych ankietach studenckich jest niezgodne ze zdrowym rozsądkiem i jak mi się wydaje również z prawem - a taki pasztec Wysoki Senat Uczelni raczył uchwalić	0	0	1	0	0	1	0,9%
ankiety dorobku naukowego	0	0	1	0	0	1	0,9%
system oceny jakości pracy dydaktycznej	0	0	1	0	0	1	0,9%
ocena parametryczna dorobku naukowego, dydaktycznego i organizacyjnego	0	0	1	0	0	1	0,9%
wynikający z przepisów system okresowego oceniania pracowników plus regulamin nagród	0	0	1	0	0	1	0,9%
ocena dorobku jednostki	0	0	1	0	0	1	0,9%
każdy pracownik oceniany jest co dwa lata z przeprowadzonych badań naukowych, publikacji oraz sposobu ich publikowania i wdrażania	0	0	1	0	0	1	0,9%
nie wiem	1	0	0	0	0	1	0,9%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejny brak przepływu informacji, tuż obok braku uświadomienia pracowników czy i w jaki sposób uczelnia prowadzi pomiar dokonań oraz przy wykorzystaniu jakich systemów, można dostrzec w ocenie motywowania i wspierania pracowników przez uczelnię (tabela 6).

Większość rektorów i kanclerzy uważa, że ich uczelnia motywuje i wspiera pracowników. Opinię tą podziela zaledwie co piąty pracownik. Może to wskazywać na niedostateczny przekaz informacji jak zbudowany jest system motywacyjny, jak również na nie wystarczające zaangażowanie się kadry kierowniczej we wspieranie pracowników, co ma także wpływ na motywację podwładnych do pracy.

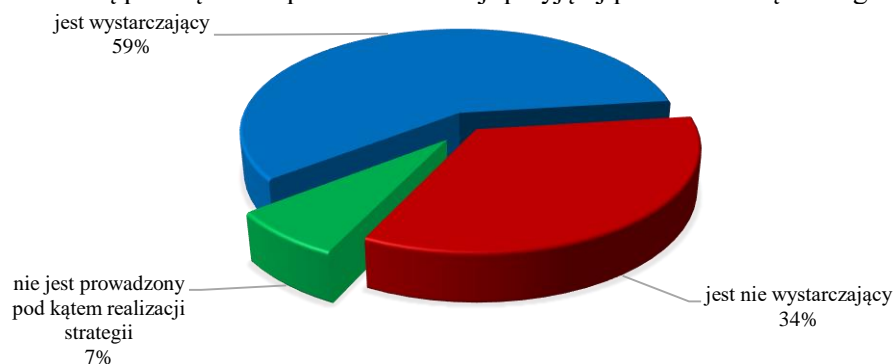
Tabela 6. Motywowanie i wspieranie pracowników przez uczelnię w opinii rektorów, kanclerzy i pracowników

Motywowanie i wspieranie pracowników przez uczelnię	Liczba wskazań na daną odpowiedź		
	tak	nie	nie wiem
rektorów	52	0	5
kanclerzy	45	2	3
pracowników	48	93	78

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Trzecia hipoteza pomocnicza zakładała, że obecnie stosowane systemy pomiaru mogą być niewystarczające do bieżącego wspierania strategii oraz zapotrzebowania informacyjnego. Stosowane przez uczelnie systemy pomiaru dokonań dostarczają wielu cennych informacji, jednakże jak pokazały przytoczone badania (wykres 1) w większości przypadków kadra kierownicza nie otrzymuje z niego wszystkich potrzebnych informacji. Odpowiednio rozwinięty system pomiaru dokonań może bowiem dostarczać nie tylko informacje związane z realizacją strategii, lecz również na potrzeby podejmowania innych decyzji o charakterze zarządczym, czy przygotowywania różnego rodzaju sprawozdań. Potwierdzić to może chociażby fakt, prowadzenie pomiaru dokonań pod innym kątem niż ocena i wspieranie realizacji strategii, które zostało wskazane przez kanclerzy w badaniu (wykres 8).

Wykres 8. Ocena obecnie stosowanego przez uczelnię systemu pomiaru oraz sposobu zarządzania uczelnią pod kątem wspierania realizacji przyjętej przez uczelnię strategii



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ostatnia z hipotez pomocniczych przyjmowała, że rosnące zapotrzebowanie na informacje może zostać zaspokojone przez pomiar dokonań. Zmiany w otoczeniu oraz wymaganiach

stawianych uczelniom zarówno przez ustawodawcę, jak i potencjalnych pracodawców dla absolwentów uczelni, samych kandydatów na studia, studentów, czy organizacje, które chciałyby podjąć współpracę z daną szkołą wyższą sprawiają, że kierownictwo uczelni potrzebuje coraz więcej informacji aby efektywnie zarządzać uczelnią i nadać za zgłaszanymi szkole wyższej przez otoczenie potrzebami. Stosowane przez uczelnie pomiary dokonań nie zawsze są prowadzone pod kątem realizacji strategii, a czasem wręcz uznawane są za niewystarczające. Oznacza to, że w wielu uczelniach wymaga on dopracowania i odpowiedniego dostosowania do bieżących potrzeb informacyjnych, zarówno związanych ze stopniem realizacji strategii, jak i pod kątem pozostałych informacji potrzebnych przy zarządzaniu uczelnią, które są oczekiwane od pomiaru dokonań.

Główny cel rozprawy zakładał opracowanie modelu pomiaru dokonań dla uczelni wyższej oraz jej podstawowych jednostek organizacyjnych. Proponowany model bazując na kompleksowej karcie wyników i zarządzaniu przez otwarte księgi wymagał poznania zarówno celów uczelni jak i pracowników. Podstawą do stworzenia modelu organizacyjnej zbilansowanej karty wyników, która jest częścią proponowanej w dysertacji koncepcji pomiaru dokonań dla uczelni były cele, które w przeprowadzonym badaniu najczęściej wskazywali rektorzy uczelni, jako ich zdaniem najważniejsze w poszczególnych perspektywach (tabela 7). Żaden z celów nie uzyskał 100% wskazania, co pokazuje, że wdrożenie koncepcji wymaga odpowiedniej adaptacji do potrzeb danej jednostki gospodarczej. Niezbędne jest bowiem uwzględnienie indywidualnych potrzeb organizacji.

Tabela 7. Najważniejsze zdaniem rektorów cele strategiczne uczelni w ramach poszczególnych perspektyw

Cel	Liczba wskazań
Perspektywa interesariuszy (studentów, pracowników, instytucji państwowych, przedsiębiorców)	
dostosowanie oferty kształcenia do potrzeb rynku pracy	42
umiędzynarodowienie kształcenia	38
wspieranie współpracy z otoczeniem (biznesem, instytucjami państwowymi)	36
dbałość o rozwój naukowy pracowników	36
stworzenie warunków ułatwiających pozyskiwanie grantów z NCBiR, NCN, FNP UE	21
rozwój infrastruktury dydaktycznej	20
stworzenie mechanizmów zachęt do pozyskiwania grantów	18
kształtowanie postaw innowacyjnych wśród studentów i pracowników	18
wzmacnianie roli uczelni w kraju	18
wspieranie komercjalizacji badań i transferu wiedzy	17
wspieranie prorozwojowych dziedzin nauki	15
tworzenie zespołów interdyscyplinarnych i międzynarodowych	12
wzmacnianie więzi z absolwentami	11
polepszenie komunikacji ze studentami, doktorantami, pracownikami badawczo-dydaktycznymi, administracją, przedsiębiorcami	10

Cel	Liczba wskazań
wspieranie własności intelektualnej	7
inne (proszę podać jakie, lub - jeśli cel znalazł się w klasyfikacji innej perspektywy - proszę wskazać numer celu)	1
ograniczenie skarg i powództw sądowych składanych przez studentów	0
Pespektywa rozwoju	
dbałość o rozwój naukowy pracowników	33
stworzenie warunków ułatwiających pozyskiwanie grantów z NCBiR, NCN, FNP, UE	28
wspieranie współpracy z otoczeniem (biznesem, instytucjami państwowymi)	27
wspieranie poprawy kategoryzacji uczelni i jej jednostek organizacyjnych	25
rozszerzenie oferty skierowanej do cudzoziemców	24
wspieranie innowacyjności w badaniach	22
rozwój oferty studiów I, II i III stopnia, a także podyplomowych oraz innych form kształcenia	22
wspieranie rozwoju infrastruktury badawczej	21
wspieranie współpracy międzyuczelnianej	20
rozwój infrastruktury dydaktycznej	16
wspieranie prorozwojowych dziedzin nauki	15
dbałość o podnoszenie kwalifikacji przez pracowników	15
tworzenie zespołów interdyscyplinarnych i międzynarodowych	14
wspieranie mobilności kadry	12
kształcenie postaw innowacyjnych	10
wspieranie procesu zapraszania wykładowców wizytujących z uczelni zagranicznych	9
wspieranie ochrony własności intelektualnej	6
wdrożenie zasad podziału środków finansowych na cele poszczególnych jednostek organizacyjnych uczelni	5
inne (proszę podać jakie, lub - jeśli cel znalazł się w klasyfikacji innej perspektywy - proszę wskazać numer celu)	1
Perspektywa procesów wewnętrznych	
podniesienie sprawności funkcjonowania uczelni	40
wspieranie ścieżek rozwoju kadry	37
wdrożenie systemu oceny jakości kształcenia	32
powiązanie jakości działalności naukowej, dydaktycznej i organizacyjnej z systemem motywacyjnym	28
kształcenie postaw innowacyjnych	27
budowa sprawnego systemu budżetowania	27
polepszenie komunikacji ze studentami, doktorantami, pracownikami badawczo-dydaktycznymi, administracją, przedsiębiorcami	23
wspieranie inicjatyw i współpracy międzyuczelnianej	15
wspieranie prorozwojowych dziedzin nauki	13
budowa systemu controllingowego	13
podniesienie jakości wsparcia obsługi działalności naukowej, wydawniczej i dydaktycznej	12
budowa procedur ochrony własności intelektualnej	10
inne (proszę podać jakie, lub - jeśli cel znalazł się w klasyfikacji innej perspektywy - proszę wskazać numer celu)	1
Perspektywa finansowa	
zachowanie stabilności finansowej	53
pozyskiwanie grantów	39
skuteczne pozyskiwanie środków spoza MNiSW	36
dotrzymanie dyscypliny finansowej	32
ograniczenie kosztowności kształcenia przy zachowaniu wysokiej jakości	30
zwiększenie współpracy z przedsiębiorstwami (zwiększenie liczby realizowanych zleceń na potrzeby otoczenia)	29
rozwój kadry	18
równoważenie przychodów i kosztów jednostek podstawowych uczelni	16
rozbudowa i unowocześnienie infrastruktury dydaktycznej	15
rozbudowa i unowocześnienie infrastruktury badawczej	13
zwiększenie efektywności promocji uczelni	13

Cel	Liczba wskazań
inne (proszę podać jakie, lub - jeśli cel znalazł się w klasyfikacji innej perspektywy - proszę wskazać numer celu)	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na podstawie tabeli 8 można zaobserwować, iż najważniejszą z perspektyw w ocenie ankietowanych rektorów była perspektywa rozwoju. Za niezmiernie ważną (uwzględniając ocenę 4 i 5) ogółem uznało ją aż 82% rektorów. Druga w kolejności jest perspektywa finansowa, następnie klienta/interesariusza, a ostatnie miejsce pod względem ważności rektorzy przyznali perspektywie procesów wewnętrznych. Co prawda, jest to jedyna perspektywa, której nikt nie uznał za najmniej ważną, jednakże najmniej osób uznało ją za bardzo ważną, zaś najwięcej jako mało ważną (ocena 2).

Tabela 8. Ocena ważności poszczególnych perspektyw w opinii rektorów (ocena 1 - najmniej ważna, ocena 5 - najważniejsza)

Perspektywa	Ocena	Liczba wskazań na daną ocenę				
		1	2	3	4	5
finansowa		3	6	4	13	31
rozwaju		3	2	5	15	32
procesów wewnętrznych		0	18	17	16	6
klienta/interesariuszy		4	4	16	22	11
inna		0	0	0	0	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Uzyskane informacje od rektorów na temat celu oraz uszeregowania przez nich perspektyw według ważności, umożliwiły opracowanie organizacyjnej zbilansowanej karty wyników dla uczelni publicznych jak również zaproponowanie mierników, z których szkoły wyższe mogłyby skorzystać²⁰.

Proponowana w rozprawie koncepcja wymagała również opracowania osobistych zbilansowanych kart wyników dla pracowników. Podstawą do zbudowania modeli zbilansowanych kart wyników dla pracowników było poznanie ich ambicji, ról życiowych oraz celów, które najczęściej wskazywali przedstawiciele poszczególnych grup. Uzyskane informacje na temat najważniejszych celów dla pracowników uczelni przedstawia tabela 9.

²⁰ Propozycję mierników dla najczęściej wskazywanych przez rektorów celów w ramach poszczególnych perspektyw zawiera załącznik nr 1.

Tabela 9. Najważniejsze osobiste cele pracowników w ramach poszczególnych perspektyw

Najważniejsze cele osobiste w ramach perspektywy finansowej	Grupy pracowników						Razem		
	Pracownicy badawczy, badawczo-dydaktyczni, dydaktyczni					Pracownicy administracyjni	liczba wskazań	% wskazań	
	mgr	dr	dr hab.	prof.	razem				
					liczba wskazań				% wskazań
Perspektywa finansowa									
podpisana stała umowa o pracę	47%	64%	72%	55%	121	62%	54%	134	61%
stałość umowy o pracę (perspektywa utrzymania pracy)	66%	80%	90%	75%	154	79%	75%	172	79%
wysokie zarobki	78%	76%	77%	95%	153	78%	88%	174	79%
przyznane podwyżki	31%	50%	51%	65%	95	49%	88%	116	53%
dodatkowe zarobki (nadgodziny/wynagrodzenie za prace dodatkowe)	47%	46%	44%	25%	85	44%	42%	95	43%
dodatkowa praca (poza macierzystą uczelnią) w formie umowy o pracę/umowy cywilnoprawnej	56%	30%	26%	35%	66	34%	13%	69	32%
ograniczenie nieprzeznaczonych wydatków	38%	32%	38%	40%	68	35%	33%	76	35%
wzrost oszczędności	72%	54%	46%	45%	106	54%	75%	124	57%
inne	3%	3%	5%	5%	7	4%	4%	8	4%
Perspektywa zewnętrzna									
otrzymywanie wysokich ocen w ankietach studenckich	31%	27%	15%	50%	54	28%	13%	57	26%
bycie docenianym dydaktykiem	66%	68%	64%	70%	131	67%	8%	133	61%
posiadanie nazwiska rozpoznawalnego w świecie naukowym	38%	20%	51%	65%	66	34%	0%	66	30%
bycie szanowanym naukowcem	38%	35%	51%	70%	82	42%	4%	83	38%
publikacje na wysokim poziomie	69%	65%	79%	70%	135	69%	17%	139	63%
innowacyjność prowadzonych badań	50%	34%	38%	45%	75	38%	21%	80	37%
bycie cenionym przez żonę/męża	50%	62%	59%	35%	110	56%	75%	128	58%
bycie cenionym przez dzieci	31%	53%	67%	40%	99	51%	50%	111	51%
bycie cenionym kolegą przez znajomych spoza pracy	22%	26%	23%	15%	46	24%	67%	62	28%
bycie cenionym współpracownikiem (bezkonfliktowa, łatwa współpraca z innymi)	47%	50%	51%	35%	94	48%	83%	114	52%
bycie cenionym przez pracodawcę	34%	46%	31%	30%	77	39%	83%	97	44%
zwiększenie własnej produktywności	47%	21%	26%	10%	49	25%	42%	59	27%
realizacja założonych celów/zadań	53%	55%	44%	20%	95	49%	79%	114	52%

Najważniejsze cele osobiste w ramach perspektywy finansowej	Grupy pracowników						Razem		
	Pracownicy badawczy, badawczo-dydaktyczni, dydaktyczni					Pracownicy administracyjni	liczba wskazań	% wskazań	
	mgr	dr	dr hab.	prof.	razem				
					liczba wskazań				% wskazań
terminowość wykonywania zadań	31%	29%	28%	10%	53	27%	58%	67	31%
inne	0%	1%	0%	5%	2	1%	0%	2	1%
Perspektywa wewnętrzna									
satysfakcja z wykonywanej pracy	97%	93%	95%	90%	183	94%	88%	204	93%
satysfakcja i radość z pracy ze współpracownikami	41%	45%	44%	70%	91	47%	42%	101	46%
rozwijanie zainteresowań niezwiązanych z pracą (hobby)	47%	44%	51%	25%	86	44%	63%	101	46%
podejmowanie nowych tematów badawczych	47%	56%	69%	90%	118	61%	17%	122	56%
angażowanie się w projekty/zadania niezwiązane z uczelnią	34%	24%	18%	15%	46	24%	17%	50	23%
angażowanie się w projekty/zadania spoza uczelni	22%	21%	21%	45%	46	24%	21%	51	23%
pomoc młodszym współpracownikom	19%	18%	44%	50%	52	27%	17%	56	26%
utrzymanie zdrowia w jak najlepszej kondycji	63%	70%	77%	70%	137	70%	83%	157	72%
zmniejszenie poziomu stresu	47%	53%	51%	30%	96	49%	58%	110	50%
zwiększenie odporności na stres	41%	33%	23%	15%	59	30%	67%	75	34%
wysypianie się	53%	46%	33%	25%	83	43%	54%	96	44%
usprawnienie zarządzania czasem	53%	33%	23%	15%	63	32%	46%	74	34%
inne	0%	1%	0%	5%	2	1%	0%	2	1%
Perspektywa rozwoju									
zdobycie kolejnych stopni naukowych	78%	75%	77%	25%	138	71%	21%	143	65%
podnoszenie kwalifikacji zawodowych (kursy/szkolenia, zdobywane certyfikaty związane z zawodem)	88%	80%	69%	60%	150	77%	88%	171	78%
uczestnictwo w grantach	63%	63%	82%	95%	137	70%	38%	146	67%
tworzenie i uczestnictwo w projektach związanych z pracą	56%	67%	74%	85%	134	69%	67%	150	68%
zdobycie kwalifikacji niezwiązanych z zawodem (na przykład prawo jazdy, trenerzy sportowi, coaching, zarządzanie czasem itp.)	34%	26%	28%	20%	53	27%	79%	72	33%
zdobycie certyfikatów językowych	53%	38%	28%	50%	78	40%	63%	93	42%
zdobycie nowego doświadczenia zawodowego	66%	79%	54%	75%	133	68%	63%	148	68%

Najważniejsze cele osobiste w ramach perspektywy finansowej	Grupy pracowników						Razem		
	Pracownicy badawczy, badawczo-dydaktyczni, dydaktyczni					Pracownicy administracyjni	liczba wskazań	% wskazań	
	mgr	dr	dr hab.	prof.	razem				
					liczba wskazań	% wskazań			
(na przykład prowadzenie nowych przedmiotów, praktyki w nowych miejscach pracy)									
inne	0%	0%	8%	10%	5	3%	0%	5	2%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pracownicy uczelni, wybierając najważniejsze dla siebie cele, w sposób bardziej lub mniej świadomy, uwzględniali część celów strategicznych uczelni. Wynika to ze stawianych im obowiązków i oczekiwań. Warto zatem podjąć działania, które pozwolą na zwiększenie świadomości współzależności celów osobistych poszczególnych osób z celami strategicznymi uczelni. Właściwe zaprezentowanie stawianych pracownikom celów oraz sposobu ich realizacji są niezmiernie ważne dla prawidłowej komunikacji, jak również łączenia osobistych zbilansowanych kart wyników poszczególnych pracowników z zbilansowaną kartą wyników uczelni²¹. Pozwoli to na podejmowanie przez pracowników bardziej trafnych i skutecznych działań. Jednocześnie przyczyni się to zarówno do osiągnięcia przez pracowników ich osobistych celów, jak również w znacznym stopniu przyczyni się do polepszenia wyników uczelni, a zatem przyspieszy realizację obranej przez szkołę wyższą strategii²².

Przeprowadzone badania wśród pracowników w zakresie ważnych dla nich celów udowadniają również, że nie można stworzyć uniwersalnych osobistych zbilansowanych kart wyników i narzucić je pracownikom. Każda karta powinna zostać stworzona wspólnie z pracownikiem i odwzorowywać jego cele, ambicje i pragnienia. Jednocześnie, aby realizacja osobistej zbilansowanej karty wyników oddziaływała również pozytywnie na uczelnianą zbilansowaną kartę wyników konieczne jest wykorzystanie pojawiających się w PBSC celów zawodowych i połączenie ich z celami strategicznymi uczelni. Przy takim opracowaniu a następnie zastosowaniu obu zbilansowanych kart wyników możliwe jest wykorzystanie efektu synergii oraz jednocześnie zwiększenie motywacji pracowników do pracy. Kadra zarządzająca nie może jednak

²¹ Kędzierska I. (2011), *Wybrane zagadnienia z zakresu organizacyjnej i osobistej zbilansowanej karty wyników*. [w:] Nowak E., Nieplowicz M. (red.), *Rachunek kosztów i pomiar dokonań*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 182, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 212-215.

²² Kędzierska-Bujak I., Habelman J. (2017), *Cele strategiczne według perspektyw osobistej zbilansowanej karty wyników na podstawie opinii pracowników naukowo-dydaktycznych uczelni publicznych z województwa zachodniopomorskiego – wyniki badań*, [w:] Kiziukiewicz T. (red.), *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4(88/1), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 435.

ignorować niepokojących sygnałów, które pojawiają się ze strony pracowników na podstawie dokonanej przez nich obserwacji i oceny sposobu dotychczasowego funkcjonowania uczelni oraz podejścia uczelni do osób w niej zatrudnionych. Pracownicy są bowiem bardzo wyczuleni na nierówne traktowanie, nieetyczne podejście do nich, jak również nierównomierne i niesprawiedliwe obciążanie obowiązkami. Jeżeli już dochodzi do tego ostatniego, oczekują oni odpowiedniej gratyfikacji, najczęściej finansowej, która pozwoli im poczuć, że ich wzmożone wysiłki są odpowiednio doceniane i zauważane.

W trakcie wyznaczania celów uczelnie kierują się przeważnie oczekiwaniami stawianymi im ze strony prawa, Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, otoczenia, potencjalnych kandydatów, przyjętej strategii. Jednakże, podczas wyznaczania szczegółowych celów i zadań dla pracowników, chcąc w pełni wykorzystać ich potencjał i zwiększyć ich zaangażowanie, kierownictwo uczelni powinno starać się brać pod uwagę również dobro swoich pracowników.

7. Wnioski końcowe

Nowe wymagania stawiane uczelniom przez wprowadzoną w 2018 roku ustawę reformującą szkolnictwo wyższe i naukę w Polsce, wymagają zdecydowanej zmiany w podejściu do zarządzania uczelniami publicznymi. Kierownictwo wielu uczelni wciąż jeszcze działa w taki sam sposób jak 20 czy nawet więcej lat temu, wychodząc z założenia, że skoro takie zarządzanie do tej pory się sprawdzało nie trzeba nic zmieniać. Jest to jednak bardzo mylne podejście, które polskiemu szkolnictwu wyższemu wielokrotnie zarzucano w literaturze i diagnozach stanu tegoż szkolnictwa. Stare metody przestają być efektywne, a co gorsza sprawiają, że uczelnie polskie oraz nauka coraz bardziej oddalają się od trendów europejskich i światowych tej dziedziny życia społecznego. Koniecznym staje się podejście strategiczne zamiast typowo operacyjnego. Zmiany są nie do uniknięcia, a wręcz bardzo wymagane, aby móc rozpocząć konkurowanie z poważanymi europejskimi (w pierwszej kolejności) i światowymi ośrodkami naukowymi (w dalszej przyszłości).

Analiza przepisów prawa, którym podlegają uczelnie wskazała, że ustawodawca już dość dawno temu próbował wygenerować swego rodzaju impuls do zmian w szkolnictwie wyższym. W 2011 roku wprowadzono wszak zapis o nakazie posiadania strategii. Mimo to, jak pokazały przeprowadzone badania, do 2018 roku nie wszystkie uczelnie opracowały strategię. Ponadto, samo opracowanie strategii było, jest i będzie niewystarczające. Powinna ona bowiem być wdrożona i realizowana, co wiąże się z koniecznością monitorowania postępów w osiągnięciu przyjętych celów, jak również monitorowania ich aktualności oraz dokonywania odpowiednich

modyfikacji (aktualizacji). Jak zauważyła w trakcie badań Autorka, uczelnie, które podjęły się opracowania strategii nie zawsze realizowały ją świadomie i dokonywały monitoringu swoich osiągnięć.

Celem rozprawy było zaproponowanie koncepcji pomiaru dokonań dla uczelni wyższej i jej jednostek organizacyjnych na podstawie kompleksowej karty wyników oraz zarządzania przez otwarte księgi. Na podstawie przeprowadzonych badań Autorce udało się stworzyć koncepcję zawierającą najczęściej pojawiające się cele uczelni jak również jej pracowników. Proponowana koncepcja ma na celu nie tylko wykonywanie pomiaru dokonań, lecz jednocześnie, ze względu na swoją złożoność, ma również wspierać zarządzanie całą uczelnią, jak i kontrolę zarządczą szkoły wyższej. Kadra kierownicza uczelni publicznych w Polsce, w przeprowadzonym badaniu, wyraziła zainteresowanie koncepcją pomiaru dokonań, która również wspierałaby zarządzanie uczelnią (74%). Przedstawiony w rozprawie model, po odpowiednim przystosowaniu do indywidualnych potrzeb uczelni go stosującej, może spełnić te oczekiwania.

Narzędzie powstałe z połączenia wymienionych koncepcji umożliwia wszechstronne dokonywanie pomiaru i oceny dokonań uczelni i jej pracowników, ułatwi realizację strategii oraz połączenie celów organizacji z celami indywidualnymi pracowników, co między innymi wzmocni ich motywację do wydajniejszej pracy, a także lojalność wobec pracodawcy. Jak zauważa w rozprawie Autorka, zaproponowana koncepcja nie tylko ma na celu pomóc uczelni w realizacji przyjętej przez nią strategii oraz w jej zrównoważonym rozwoju, lecz również będzie wspomagać w rozwój pracowników i znalezienie przez nich równowagi między życiem zawodowym i osobistym. Odnalezienie tej równowagi oraz otrzymanie odpowiedniego wsparcia od przełożonych są niezbędne, aby zwiększyć motywację do pracy oraz uniknąć szybkiego zawodowego wypalenia się osób zatrudnionych w szkole wyższej.

Uniwersytet przedsiębiorczy, w koncepcję którego próbuje wprowadzić polskie uczelnie ustawodawca, stawia szkołom wyższym nowe wyzwania. Ponadto, obowiązek posiadania strategii oraz jej skutecznego realizowania wymusza na kierownictwie uczelni poszukiwanie nowych rozwiązań, zarówno w zakresie zarządzania, jak i pomiaru dokonań. Zdaniem Autorki koniecznym się staje nie tylko sięgnięcie po rozwiązania stosowane przez zarządzanie strategiczne, lecz również silniejsze zwrócenie uwagi na prawidłowe zarządzanie kapitałem ludzkim, który w przypadku szkolnictwa wyższego stanowi podstawę dla rozwoju uczelni i realizacji stawianych im zadań oraz celów. Badania wykazały, że kierownictwo uczelni inaczej postrzega swoje działania i relacje z pracownikami niższego szczebla aniżeli podwładni. Ten problem komunikacyjny istniał już przed wprowadzeniem nowej ustawy, jednakże w okresie dostoso-

wywanie się do nowych przepisów wyraźnie się nasila. Autorka mogła to bardzo łatwo zaobserwować podczas przeprowadzonych rozmów z pracownikami różnych uczelni z całego kraju, w czasie których pojawiały się głosy obawy o przyszłość swojej jednostki macierzystej, jak i własnego losu po zmianach organizacyjnych w uczelni, dezorientacji, niepewności i braku zrozumienia co do stawianych pracownikom nowych wymagań.

Wdrożenie proponowanej w dysertacji koncepcji zapewniłoby lepszą komunikację w całej jednostce. Pozwoliłoby to na zmniejszenie lęku przed zmianami, poczucia niepewności wśród pracowników co do przyszłości i nowych wymagań jakie będą im stawiane, a zatem zapobiegłoby również spadku motywacji, który towarzyszy obecnie wielu osobom zatrudnionym w szkołach wyższych. Koncepcja oprócz wsparcia realizacji strategii, pozwoliłaby na szybsze dostosowywanie się do zmian oraz usprawniła proces zarządzania uczelnią jako uniwersytetem przedsiębiorczym. Wymaga jednak zmian w mentalności wszystkich osób zatrudnionych w uczelni jak i samej kultury organizacyjnej.

8. Załącznik nr 1 – propozycja mierników dla przykładowych celów uczelni

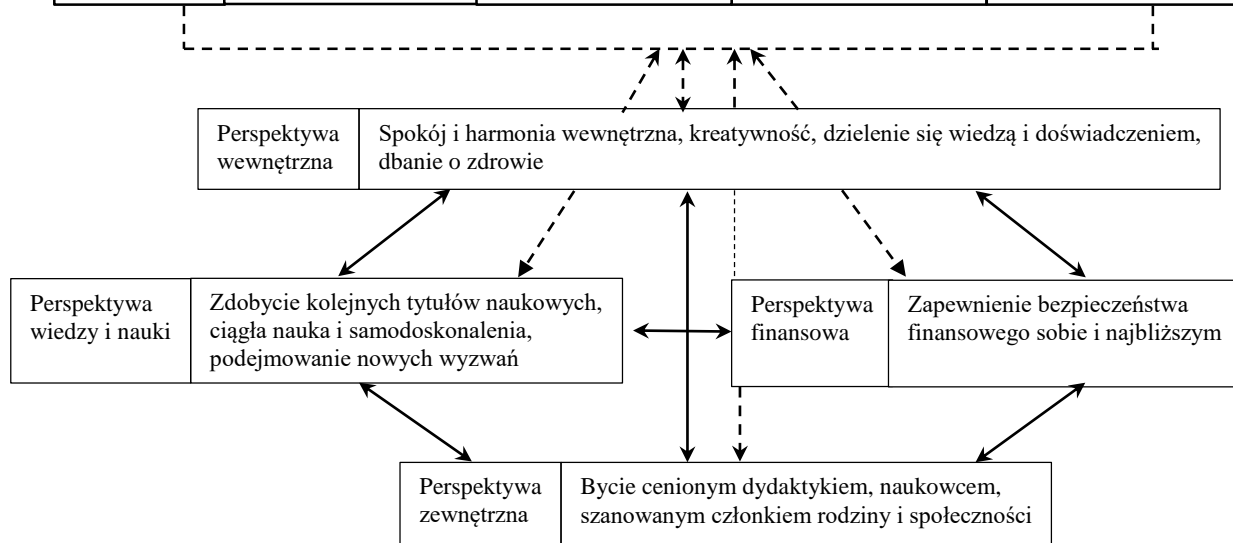
Cel	Mierniki
Perspektywa rozwoju	
Podniesienie sprawności funkcjonowania uczelni	<ul style="list-style-type: none"> - liczba procedur ulepszających funkcjonowanie jednostki - liczba zastrzeżeń po kontroli wewnętrznej - liczba zastrzeżeń po kontrolach zewnętrznych - czas realizacji poszczególnych zadań administracyjnych - terminowość wykonywanych zadań
Wspieranie ścieżek rozwoju kadry	<ul style="list-style-type: none"> - średni czas potrzebny na uzyskanie tytułu naukowego - liczba dla szkoleń pracowników organizowanych przez uczelnię na 1 pracownika - liczba staży naukowych na 1 pracownika
Wdrożenie systemu oceny jakości kształcenia	<ul style="list-style-type: none"> - posiadanie systemu oceny jakości kształcenia - wyniki ankiet z systemu jakości kształcenia - średnia ocena jakości kształcenia uzyskana od absolwentów/studentów/pracowników/przedsiębiorców
Powiązanie jakości działalności naukowej, dydaktycznej i organizacyjnej z systemem motywacyjnym	<ul style="list-style-type: none"> - rodzaje nagród - wartość nagród - procent pracowników, którzy otrzymali nagrody - dynamika przyznawanych nagród
Kształcenie postaw innowacyjnych	<ul style="list-style-type: none"> - liczba patentów zgłoszonych przez uczelnie - liczba patentów zgłoszonych przez jednostkę organizacyjną - liczba patentów zgłoszonych przez uczelnie/średnia ilość patentów zgłaszanych przez uczelnie o podobnym profilu - liczba publikacji ocenianych jako innowacyjne
Budowa sprawnego systemu budżetowania	<ul style="list-style-type: none"> - stopień skuteczności i terminowości realizowania budżetu - procent środków wydatkowanych zgodnie z planem (w tym terminowo) - procent środków utraconych przez nie wydatkowanie - procent zakupów „w ostatniej chwili” z powodu niewydatkowania wszystkich środków w terminie - procent środków zwracanych do budżetu
Perspektywa finansowa	
Zachowanie stabilności finansowej	<ul style="list-style-type: none"> - stopień realizacji budżetu - wynik finansowy uczelni - procent nierentownych jednostek - dynamika zmniejszania nierentownych jednostek - koszt kształcenia na 1 studenta
Pozyskiwanie grantów	<ul style="list-style-type: none"> - wartość pozyskanych grantów - procent wniosków które otrzymały dofinansowanie - wartość pozyskanych grantów w przeliczeniu na 1 pracownika/jednostkę organizacyjną
Skuteczne pozyskiwanie środków spoza MNiSW	<ul style="list-style-type: none"> - liczba i wartość pozyskanych środków spoza MNiSW - dynamika przychodów spoza MNiSW - dynamika przychodów podchodzących ze zleceń na rzecz otoczenia - dynamika przychodów z odpłatnych form kształcenia
Dotrzymanie dyscypliny finansowej	<ul style="list-style-type: none"> - stopień realizacji budżetu - stopień prawidłowego wydatkowania dotacji

Cel	Mierniki
	<ul style="list-style-type: none"> - liczba obszarów niedotrzymania dyscypliny finansowej - kwota niedotrzymania dyscypliny finansowej
Ograniczenie kosztocłoności kształcenia przy zachowaniu wysokiej jakości	<ul style="list-style-type: none"> - koszt wykształcenia 1 studenta - dynamika kosztu wykształcenia 1 studenta
Zwiększenie współpracy z przedsiębiorstwami (zwiększenie liczby realizowanych zleceń na potrzeby otoczenia)	<ul style="list-style-type: none"> - wartość zleceń realizowanych na potrzeby otoczenia - dynamika przychodów ze zleceń realizowanych na potrzeby otoczenia - wartość zleceń realizowanych na potrzeby otoczenia realizowanych przez poszczególne jednostki organizacyjne - dynamika przychodów ze zleceń realizowanych na potrzeby otoczenia realizowanych przez poszczególne jednostki organizacyjne
Perspektywa interesariuszy	
Dostosowanie oferty kształcenia do potrzeb rynku pracy	<ul style="list-style-type: none"> - liczba i rodzaj kierunków zamawianych i otwieranych na zlecenie przedsiębiorstw - liczba praktycznych kierunków (profilu kształcenia) - wskaźnik atrakcyjności kierunku/specjalizacji (mierzony aprobatą praktyków) - liczba oferowanych praktyk - nakłady finansowe ponoszone na otwieranie nowych kierunków - stopień zapelnienia limitu miejsc na poszczególnych kierunkach
Umiejdzynarodowienie kształcenia	<ul style="list-style-type: none"> - liczba kierunków prowadzonych w językach obcych - liczba studentów z zagranicy studiujących na uczelni (nie związanych z programem ERASMUS) - liczba przyjezdnych studentów z programu ERASMUS - liczba przedmiotów prowadzonych w języku obcym dostępnych dla studentów z programu ERASMUS - liczba języków obcych w jakich są prowadzone zajęcia dla studentów przyjezdnych z zagranicy
Wspieranie współpracy z otoczeniem (biznesem, instytucjami państwowymi)	<ul style="list-style-type: none"> - liczba instytucji, które zdecydowały się przyjąć studentów na praktyki - liczba i wartość tworzonych wspólnie z jednostkami zewnętrznymi projektów - liczba ekspertyz wykonanych na zlecenia zewnętrzne
Dbałość o rozwój naukowy pracowników	<ul style="list-style-type: none"> - okres niezbędny do uzyskania tytułu naukowego - liczba dla szkoleń pracowników organizowanych przez uczelnię na 1 pracownika - liczba staży naukowych na 1 pracownika - uczestnictwo w konferencjach na 1 pracownika - wartość dofinansowania szkoleń/staży na 1 pracownika
Stworzenie warunków ułatwiających pozyskiwanie grantów z NCBiR, NCN, FNP UE	<ul style="list-style-type: none"> - rodzaj i wartość pozyskanych grantów - liczba wniosków grantowych na 1 pracownika - procent wniosków które otrzymały dofinansowanie - liczba szkoleń dotyczących składania wniosków konkursowych
Rozwój infrastruktury dydaktycznej	<ul style="list-style-type: none"> - liczba studentów przypadających na 1 stanowisko laboratoryjne - liczba stanowisk badawczych - procent klas wyposażonych w projektory - średni wiek sprzętu badawczego dostępnego dla studentów

Cel	Mierniki
Perspektywa procesów wewnętrznych	
Podniesienie sprawności funkcjonowania uczelni	<ul style="list-style-type: none"> - liczba procedur ulepszających funkcjonowanie jednostki - liczba zastrzeżeń po kontroli wewnętrznej - liczba zastrzeżeń po kontrolach zewnętrznych - czas realizacji poszczególnych zadań administracyjnych - terminowość wykonywanych zadań
Wspieranie ścieżek rozwoju kadry	<ul style="list-style-type: none"> - średni czas potrzebny na uzyskanie tytułu naukowego - liczba dla szkoleń pracowników organizowanych przez uczelnię na 1 pracownika - liczba staży naukowych na 1 pracownika
Wdrożenie systemu oceny jakości kształcenia	<ul style="list-style-type: none"> - posiadanie systemu oceny jakości kształcenia - wyniki ankiet z systemu jakości kształcenia - średnia ocena jakości kształcenia uzyskana od absolwentów/studentów/pracowników/przedsiębiorców
Powiązanie jakości działalności naukowej, dydaktycznej i organizacyjnej z systemem motywacyjnym	<ul style="list-style-type: none"> - rodzaje nagród - wartość nagród - procent pracowników, którzy otrzymali nagrody - dynamika przyznawanych nagród
Kształcenie postaw innowacyjnych	<ul style="list-style-type: none"> - liczba patentów zgłoszonych przez uczelnie - liczba patentów zgłoszonych przez jednostkę organizacyjną - liczba patentów zgłoszonych przez uczelnie/średnia ilość patentów zgłaszanych przez uczelnie o podobnym profilu - liczba publikacji ocenianych jako innowacyjne
Budowa sprawnego systemu budżetowania	<ul style="list-style-type: none"> - stopień skuteczności i terminowości realizowania budżetu - procent środków wydatkowanych zgodnie z planem (w tym terminowo) - procent środków utraconych przez nie wydatkowanie - procent zakupów „w ostatniej chwili” z powodu niewydatkowania wszystkich środków w terminie - procent środków zwracanych do budżetu

9. Załącznik nr 2 – Model zbilansowanej karty wyników dla osoby z tytułem zawodowym magistra zatrudnionej jako pracownik badawczo-dydaktyczny wraz z przykładową budową perspektywy osobistej zbilansowanej karty wyników

Misja	Wniość „świeży powiew” do nauki			
Wizja	Chcę być człowiekiem uczciwym wobec innych, który jednocześnie dba o swój stały autorozwój i doskonalenie własnej osoby. Chcę być osobą, która jest w stanie zadbać o bezpieczeństwo finansowe dla siebie i najbliższych, a jednocześnie jest w stanie odnaleźć równowagę między życiem zawodowym i prywatnym. Chcę móc szanować innych i jednocześnie być szanowanym. Chcę potrafić uczyć się na błędach.			
Podstawowe role	<i>Mąż/Zona</i> – partnerka/partner są dla mnie najważniejszymi osobami, chcę byśmy byli szczęśliwi	<i>Pracownik badawczo-dydaktyczny</i> – chcę zdobywać kolejne tytuły naukowe i jednocześnie być dobrym pedagogiem inspirującym studentów do pogłębiania wiedzy	<i>Rodzic</i> – chcę być wzorowym rodzicem – wspierającym, umożliwiającym mu rozwój zgodny z jego talentami, potrafiącym słuchać, rozumiejącym problemy dziecka i umiejącym mu doradzić – tak by było szczęśliwe	<i>Uczeń</i> – każdego dnia można nauczyć się czegoś nowego i właśnie to chcę robić – uczyć się każdego dnia



	Czynniki Sukcesu	Cele ogólne	Cele szczegółowe	Mierniki	Działania doskonalące
Perspektywa wiedzy i nauki	Ciągła nauka i samodoskonalenie	Podnoszenie kwalifikacji zawodowych	Odbywanie kursów, szkoleń	- liczba odbytych kursów, szkoleń - certyfikaty potwierdzające odbycie szkolenia, kursu	odbycie kursu podnoszącego kwalifikacje
			Zdobywanie certyfikatów związanych z zawodem	- liczba zdobytych certyfikatów, - liczba certyfikatów potwierdzająca aktualną wiedzę	
			Zdobywanie certyfikatów językowych	- zdobyte certyfikaty językowe - poziom języka potwierdzony certyfikatem	odbycie kursu językowego

	Czynniki Sukcesu	Cele ogólne	Cele szczegółowe	Mierniki	Działania doskonalące
	Zdobywanie kolejnych stopni naukowych	Zdobycie kolejnego stopnia naukowego	Zdobycie stopnia doktora	- zdanie egzaminów doktorskich, - ilość oddanych rozdziałów, - stopień zaawansowania prac nad rozprawą	ustalenie harmonogramu prac, kontakt z promotorem w razie pojawiających się trudności
	Zdobywanie nowego doświadczenia zawodowego	Zdobywanie nowego doświadczenia zawodowego	Prowadzenie nowych przedmiotów	- liczba prowadzonych nowych przedmiotów	
			Zdobywanie praktycznego doświadczenia między innymi Poprzez praktyki w nowych miejscach pracy	- czas trwania praktyk/stażów w jednostkach innych niż uczelnia - zdobyta nowa wiedza praktyczna możliwa do wykorzystania w pracy badawczo-dydaktycznej	poszukiwanie możliwości odbycia praktyk, staży
		Uczestnictwo w grantach	Bycie członkiem zespołu grantowego	- liczba grantów w których brało się udział	udział w szkoleniach z przygotowania wniosków grantowych
		Tworzenie i uczestnictwo w projektach związanych z pracą	Tworzenie projektów związanych z pracą	- liczba napisanych projektów, - liczba projektów, które zostały zaakceptowane (dostały finansowanie)	składania wniosków projektowych, udział w szkoleniach z przygotowywania projektów
	Uczestniczenie w projektach związanych z pracą		-liczba projektów związanych z pracą, w których brało się udział	poszukiwanie projektów w których można by było podjąć współpracę	
Perspektywa wewnętrzna	Spokój i harmonia wewnętrzna	Satysfakcja	Satysfakcja z wykonywanej pracy	- stopień satysfakcji z pracy	
		Hobby	Rozwijanie zainteresowań niezwiązanych z pracą	ilość hobby czas poświęcany na hobby, satysfakcja z zajęć dodatkowych	odpowiednie zarządzanie czasem,
	Zdrowie	Dbanie o zdrowie	Utrzymanie zdrowia w jak najlepszej kondycji	- czas trwania zwolnień lekarskich, - wyniki regularnych badań	regularne kontrole lekarskie, właściwe odżywianie, uprawianie sportu
			Wysypianie się	- ilość czasu spędzona na śnie	usprawnienie planowania wypoczynku, leczenie bezsenności
		Zwiększenie kontroli stresu	Usprawnienie zarządzania czasem	- procent zadań wykonywanych w terminie, - procent zadań, których nie udało się wykonać w terminie, - wzrost ilości czasu dostępnego na realizację nowych zadań	odbycie kursów z zarządzania czasem, analiza przyczyn opóźnień w realizacji zadań, prowadzenie i kontrola terminarza
			Zmniejszenie poziomu stresu	- poziom stresu, - poziom odporności na stres	ograniczenie czynników stresogennych
	Kreatywność	Realizowanie nowych pomysłów	Podjęcie nowych tematów badawczych	nowymi zagadnieniami badawczymi % artykułów z nowymi zagadnieniami w wszystkich napisanych artykułach	

	Czynniki Sukcesu	Cele ogólne	Cele szczegółowe	Mierniki	Działania doskonalące
Perspektywa finansowa	Bezpieczeństwo finansowe dla siebie i najbliższych	Bezpieczeństwo finansowe	Wysokie zarobki	- wysokość wynagrodzenia	spełnienie warunków koniecznych do uzyskania podwyżki
			Wzrost oszczędności	- wysokość oszczędności, - stosunek bieżącej wartości oszczędności do oszczędności z roku poprzedniego, - tempo wzrostu oszczędności w stosunku do tempa inflacji	założenie lokaty, prowadzenie statystyk wydatków celem ustalenia nadmiernych
		Pewność zatrudnienia	Stażność umowy o pracę (perspektywa jej utrzymania)	- czas na jaki podpisana jest umowa	
			Podpisana stała umowa o pracę	- podpisana umowa	
		Zwiększenie zarobków	Dodatkowa praca poza uczelnią	- rozpoczęta dodatkowa praca - wynagrodzenie za dodatkową pracę	poszukiwanie dodatkowego zatrudnienia nie kolidującego z pracą na uczelni, które jednocześnie pozwoli na podniesienie kwalifikacji
Dodatkowe zarobki w postaci nadgodzin, dodatkowych (płatnych) zadań dla uczelni	- dodatkowe wynagrodzenie		większe zaangażowanie w prace organizacyjne		
Perspektywa zewnętrzna	Bycie cenionym pracownikiem badawczo-dydaktycznym	Bycie cenionym naukowcem	Publikacje na wysokim poziomie	% artykułów pozytywnie zrecenzowanych oceny z recenzji liczba artykułów prezentowanych podczas konferencji	analizowane wszystkich recenzji celem uniknięcia w przyszłości powielania błędów
			Innowacyjność prowadzonych badań	- liczba artykułów ocenionych jako wnoszące coś nowego do nauki liczba artykułów ocenionych jako podejmujące ważne współcześnie problemy liczba artykułów prezentowanych podczas konferencji	poszukiwanie nowych rozwiązań dla istniejących problemów, poszukiwanie nowych tematów, studiowanie literatury krajowej i zagranicznej w zakresie najnowszych koncepcji i osiągnięć
		Bycie cenionym dydaktykiem	Szacunek wśród studentów za wiedzę i podejście dydaktyczne	- oceny w ankietach studenckich, - przyznane przez studentów wyróżnienia, - opinia wśród studentów	analiza różnych metod dydaktycznych, aktualizacja wiedzy, przygotowywanie zrozumiałych zasad zaliczenia przedmiotów (aktualizowanych na podstawie zdobywanych doświadczeń i zmieniających się wymogów między innymi w sylabusach)
	Bycie cenionym pracownikiem	Zwiększenie własnej produktywności	liczba prowadzonych badań jakość prowadzonych badań liczba napisanych artykułów,	zarządzanie czasem, ograniczenie ilości	

	Czynniki Sukcesu	Cele ogólne	Cele szczegółowe	Mierniki	Działania doskonalące
				tempo postępów w pisaniu rozprawy, czas potrzebny na sprawdzenie zaliczeń, czas potrzebny na przygotowanie do zajęć stopień zaawansowania rozprawy doktorskiej	zadań o mocno zbliżonym terminie zakończenia
			Realizacja założonych celów/zadań	- liczba celów/zadań zrealizowanych w stosunku do liczby celów/zadań powierzonych, - liczba zarzuconych zadań/celów	znalezienie przyczyn rezygnacji z celów/zadań
	Bycie szanowanym, ważnym dla rodziny, znajomych, współpracowników, pracodawcy	Bycie cenionym współpracownikiem	Bezkonfliktowa, łatwa współpraca z innymi	liczba wspólnie wykonywanych zadań, liczba osób chętnych do współpracy	współpraca nie tylko w ramach wyznaczonych zespołów i zadań
Dbanie o miłą atmosferę w pracy			częstotliwość pracy w miłej atmosferze ilość osób chętnych do współpracy	szczerłość w rozmowach, dzielenie się doświadczeniami z młodszymi współpracownikami	
Bycie cenionym przez żonę/męża		Więcej wspólnie spędzonego czasu	- czas spędzony z mężem/żoną - duma męża/żony z współpracownikiem	planowanie wspólnie spędzanego czasu, spontaniczne wspólne wyjścia	

10. Załącznik nr 3 – spis treści rozprawy doktorskiej

Spis treści

Wstęp	4
Rozdział 1. Ogólne zagadnienia związane z pomiarem dokonań	19
1.1. Misja, wizja, strategia i cele przedsiębiorstwa jako punkt wyjścia dla pomiaru dokonań	19
1.2. Istota i przesłanki pomiaru dokonań	36
1.3. Systemy pomiaru dokonań	40
1.4. Etapy budowy systemu pomiaru dokonań	46
1.5. Rola rachunkowości w pomiarze dokonań	48
Rozdział 2. Zbilansowana karta wyników jako podstawa dla kompleksowej karty wyników i zarządzania przez otwarte księgi	55
2.1. Charakterystyka zbilansowanej karty wyników	55
2.2. Idea kompleksowej karty wyników	60
2.3. Zarządzanie przez otwarte księgi jako sposób zarządzania wykorzystujący zbilansowaną kartę wyników	74
2.4. Ocena przedstawionych koncepcji pomiaru wyników	80
2.5. Dostosowanie systemu rachunkowości na potrzeby pomiaru dokonań	86
Rozdział 3. Uczelnie wyższe jako podmiot pomiaru dokonań	90
3.1. Charakterystyka badań i ich metodyki	90
3.2. Funkcjonowanie uczelni wyższych	94
3.3. Zarządzanie uczelniami wyższymi	101
3.4. Role pełnione przez pracowników uczelni	135
Rozdział 4. Diagnoza stanu pomiaru dokonań na uczelniach	143
4.1. Misje i strategie uczelni wyższych	143
4.2. Cele strategiczne uczelni publicznych, a cele osobiste pracowników	191
4.3. Metody pomiaru wyników stosowane przez uczelnie wyższe	244
4.4. Informacje dostarczane przez rachunkowość w uczelniach wyższych	258
Rozdział 5. Model pomiaru dokonań dla uczelni wyższej	275
5.1. Założenia oraz elementy proponowanego modelu	275
5.2. Modele osobistych zbilansowanych kart dla pracowników uczelni publicznych	287
5.3. Mierniki oceny dokonań dla uczelni wyższych	307
5.4. Procedura wdrażania proponowanego modelu	312
5.5. Wykorzystanie modelu pomiaru dokonań w zarządzaniu uczelnią	321
Zakończenie	327
Abstract	334
Bibliografia	339

Netografia	350
Strony internetowe uczelni publicznych	351
Akty prawne	358
Spis tabel	360
Spis schematów	365
Spis wykresów	366
Załączniki	369