

Jerzy FELIKS*, Barbara KOWAL**, Dominik KOWAL*

PLANOWANIE STRATEGII UCZELNI WYŻSZEJ PRZY WYKORZYSTANIU KONCEPCJI STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW

Streszczenie

W artykule przedstawiono problem wykorzystania koncepcji strategicznej karty wyników (SKW) w procesie planowania strategii wyższej uczelni. Dla zachowania zbieżności strategicznej całej uczelni niezbędne jest przeprowadzenie procesu kaskadowania SKW. Dlatego planowanie rozpatrywane powinno być jako przygotowanie i zaprojektowanie ram kart wyników w postaci celów oraz mierników ich realizacji dla niższego poziomu zarządzania uczelnią wyższą.

Słowa kluczowe: rynek edukacyjny, strategia, kaskadowanie, wyższa uczelnia, wydział

1. WPROWADZENIE

Ogromną rolę w rozwoju rynku edukacyjnego odgrywa kształcenie. Jedną z tendencji, determinujących jego obraz jest położenie większego nacisku na jakość edukacji oraz przygotowanie takiej oferty dydaktycznej, która stanowić będzie odpowiedź na realne zapotrzebowanie rynku, a nie tylko na powszechność edukacji. Każda uczelnia dąży do tego, aby być szeroko rozpoznawalną poprzez dobrą jakość kształcenia, oferowaniem nowych i aktualnych kierunków studiowania oraz stwarzanie dogodnych warunków zarówno dla pracowników - do prowadzenia badań naukowych, jak i do kształcenia studentów.

Chcąc uzyskać wiodącą pozycję wśród uczelni wyższych musi być ona dobrze zarządzana, przez co rozumie się stosowanie nowoczesnych metod zarządzania. Konieczność stosowania aktualnych rozwiązań w systemach zarządzania podyktowana jest przede wszystkim ograniczonością środków zarówno budżetowych, jak i prywatnych, wzrostem konkurencyjności oraz masowości kształcenia.

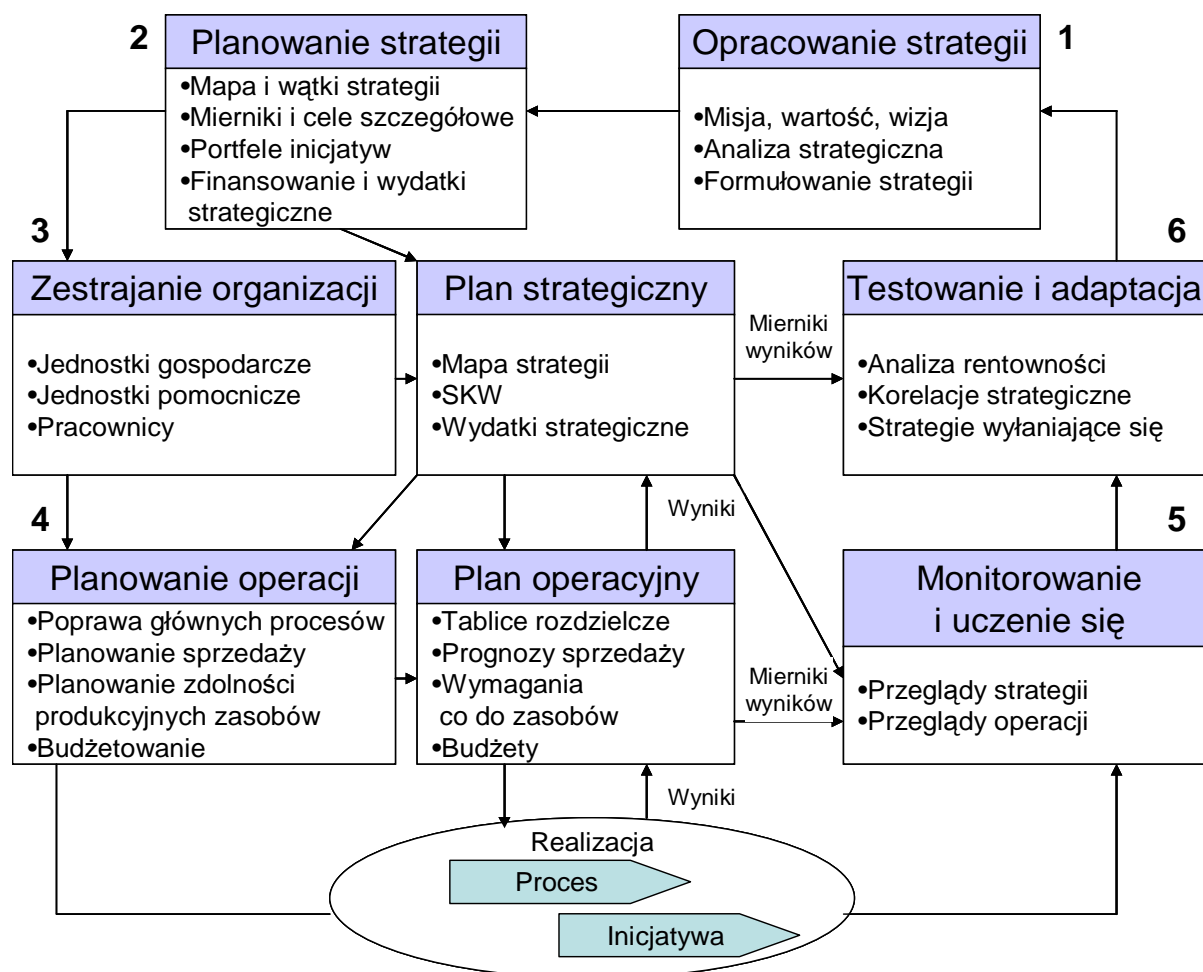
Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na to, iż wysoka pozycja konkurencyjna uczelni wyższej zależy w głównej mierze od skutecznego systemu zarządzania, a głównym zadaniem obecnego szkolnictwa wyższego jest realizowanie strategii rozwoju, umożliwiającej uzyskanie silnej pozycji naukowej i dydaktycznej, uwzględniającej potrzeby lokalnej, krajowej i międzynarodowej gospodarki.

2. PROCES PLANOWANIA STRATEGII

Ze względu na dużą ilość dostępnych na rynku narzędzi zarządzania strategicznego i operacyjnego, uczelnia będąca publiczną instytucją powinna stworzyć system zarządzania scalający formułowanie i planowanie strategii z jej operacyjną realizacją. System taki powinien przebiegać w sześciu następujących po sobie etapach, co przedstawia rysunek 1.

* Akademia Górniczo-Hutnicza, Wydział zarządzania

** Akademia Górniczo-Hutnicza, Wydział Górnictwa i Geoinżynierii



Rys. 1. Powiązanie strategii z jej operacyjną realizacją

Źródło: R.S.Kaplan, D.P. Norton, *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, PWN, Warszawa 2010, s.9

W pierwszej kolejności zarządzający (rektor, dziekani), mając na uwadze wizję i misję uczelni, opracowują jej strategię. Po sformułowaniu strategii ma miejsce etap planowania jej realizacji przy wykorzystaniu narzędzi typu: mapa strategii i strategiczna karta wyników. Samo planowanie należy rozpatrywać jako przygotowanie i zaprojektowanie ram kart wyników w postaci celów oraz mierników ich realizacji wraz z inicjatywami dla niższego poziomu zarządzania. Etap ten jest bardzo istotny, gdyż cele i mierniki powinny być tak ustalone, aby wynikały ze strategii i wpisywały się w jej realizację. Patrząc z punktu widzenia instytucji publicznej, przy wyznaczaniu celów musi ona wziąć pod uwagę swoje zasoby, przewidywane kierunki zmian w otoczeniu oraz aspiracje kierownictwa i pracowników. Aby cała uczelnia i wszyscy pracownicy byli świadomi realizowanej strategii oraz aby się z nią identyfikowali, należy zestroić organizację ze strategią. Oznacza to „przeniesienie” opracowanych map strategii i kart wyników z najwyższego poziomu zarządzania na poziomy coraz niższe, począwszy od poziomu wydziału. Proces taki nazywamy kaskadowaniem.

Po zakończeniu procesu zestrajania jednostek organizacyjnych, pracowników ze strategią następuje planowanie operacji mające na celu poprawę głównych procesów, a następnie monitorowanie i proces uczenia się. W miarę realizacji strategii i planów operacyjnych następuje zbieranie informacji oraz przeciwdziałanie zaistniałym ograniczeniom, a także rozwiązywanie powstałych problemów. Ostatni z etapów, jakie składają się na system zarządzania scalający planowanie strategii z jej operacyjną realizacją,

dotyczy testowania i adaptacji strategii. Wykorzystywane są do tego etapu wewnętrzne dane operacyjne, dane z analizy środowiska zewnętrznego i konkurencji.

Spośród wszystkich etapów najbardziej pracowitym, a zarazem kluczowym dla całej uczelni jest etap zestrzajania organizacji. To właśnie od zestrojenia całej uczelni ze strategią zależy czy będzie ona właściwie i skutecznie realizowana. Umiejętne przełożenie i dopasowanie celów strategicznych i operacyjnych, mierników ich realizacji oraz poszczególnych inicjatyw działania przyczyni się do urzeczywistnienia sformułowanej strategii.

3. SYSTEM INFORMACJI LOGISTYCZNEJ W PROCESIE KASKADOWANIA

System zarządzania wykorzystujący strategiczną kartę wyników pozwala strategię uczelni przełożyć na cele i działania operacyjne oraz indywidualne cele dla niższego szczebla zarządzania, czyli dla wydziału. Proces ten nazywany jest kaskadowaniem (ang. cascading) i oznacza kaskadowanie celów (celów strategicznych przedsiębiorstwa) czy kaskadowanie kart wyników.

Podstawą tego procesu jest głównie gromadzenie i przepływ informacji w pionie organizacji, które ukryte są w celach i miernikach zawartych w obszarach strategicznej karty wyników. Wynikają one z przetworzenia danych dotyczących całej działalności organizacji (uczelni), jej otoczenia zewnętrznego uwzględniającego konkurencję oraz posiadanych zasobów. Można stwierdzić, że proces kaskadowania spełnia najistotniejsze zadania logistycznego systemu informacji. A sprawnie działający system informacyjny w przedsiębiorstwie stanowi jeden z kluczowych czynników wpływających na możliwość uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku.

Wspomniana wcześniej strategiczna karta wyników umożliwia zestrojenie organizacji ze strategią poprzez proces kaskadowania. W procesie tym wykorzystywane są różne techniki, umożliwiające jasne i zrozumiałe przełożenie strategii. Dlatego kaskadowanie stanowi proces budowania kart wyników dla mniejszych jednostek np. wydziałów, które wchodzi w skład całej organizacji. Oznacza to, że formułowanie celów dla tych jednostek należy rozpatrywać w kontekście ogólnej strategii uczelni. Kaskadowanie związane jest z przepływem informacji z poziomu korporacyjnego na niższe poziomy organizacyjne. Dotyczy przede wszystkim podziału zadań, przekazania kompetencji i odpowiedzialności. Najistotniejszy jest fakt, iż umożliwia, a wręcz zapewnia sprawny przepływ informacji, czyli komunikację.

Teoretycznie rozróżnia się aż sześć metod służących dezagregacji strategicznej karty wyników, do których zalicza się: 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 oraz czystej komunikacji. Każda organizacja musi indywidualnie wybrać najodpowiedniejszą metodę kaskadowania. W celu zapewnienia skuteczności kaskadowania, w praktyce, często stosowane są dwie lub trzy metody równocześnie. Ich wybór uzależniony jest od wielu czynników, które przedstawia rysunek 2.

	Metoda 1	Metoda 2	Metoda 3	Metoda 4	Metoda 5	Metoda 6
	Samodzielna strategia i ustalenie celów	Ścisłe przekazanie celów	Dopasowanie wartości celów/ /działań strategicznych	Kombinacja celów standardowych z celami indywidualnymi	Bezpośrednie przekazanie działań strategicznych	
Wielkość obszaru	duża					mała
Znaczenie strategiczne w przyszłości	duże					małe
Niezależność wewnątrz spółki	wysoka					niska
Zróżnicowanie spółki	duże					małe
Organizacja Obszarów	mało stopni hierarchii					wiele stopni hierarchii
Powiązania	zewn.					raczej wewn.

Rys. 2. Kryteria wyboru metod kaskadowania SKW

Źródło: Horvath&Partner, *Balanced Scorecard umsetzen*, Schoffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2001, *Metody kaskadowania zrównoważonej karty wyników*, tłum. K.Babińska, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2003, nr 2

W metodzie samodzielnego formułowania celów i strategii, jednostka nadrzędna określa dla jednostek niższego rzędu pewne ramy postępowania. Konkretnie zalecenia to nic innego jak narzucony wzorzec, na podstawie którego jednostka podległa formułuje własną strategię i strategiczną kartę wyników. Uwzględniając hierarchię jednostek w podmiocie gospodarczym cele strategiczne jednostki nadrzędnej są konkretyzowane w celach jednostki podległej ujętych w kilku perspektywach. Skutkiem tej metody w obszarze podległym zostają sformułowane całkiem nowe cele strategiczne zestawione w samodzielnej strategicznej karcie wyników. Karty wszystkich jednostek niższego szczebla zarządzania powinny współtworzyć nadrzędną SKW, czyli być z nią kompatybilne. Wykorzystanie tej metody zalecane jest dla obszarów o dużym znaczeniu strategicznym dla organizacji.

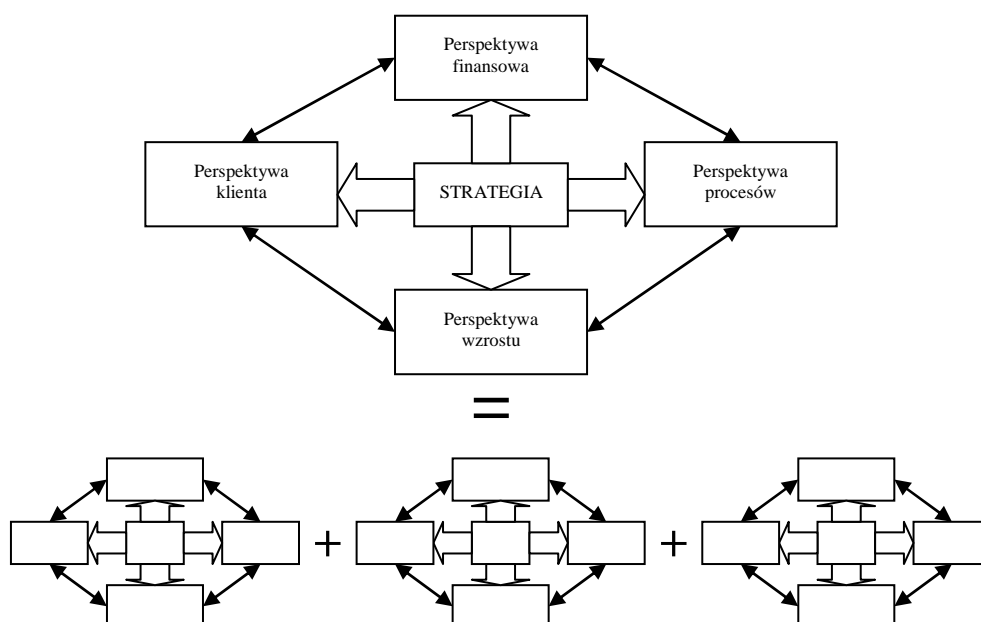
Metoda ścisłego „przekazywania” celów polega na narzuceniu komórkom niższego szczebla celów do realizacji. Opiera się ona na wybraniu spośród celów strategicznych, zestawionych w zrównoważonej karcie wyników tylko tych celów, które konkretna jednostka podrzędna może wspierać w najbardziej efektywny sposób. Metoda ta stanowi więc formę przekazywania w hierarchii na niższe poziomy ściśle określonych celów. Cele te zostają przełożone na perspektywy SKW wyznaczając kierunki działania dla konkretnej jednostki, wydzielonej w podmiocie gospodarczym. Metoda stosowana jest dla niezbyt dużych obszarów, posiadających niewielkie znaczenie strategiczne dla przedsiębiorstwa, oraz dla jednostek o mało zróżnicowanej strategii.

W karcie jednostki nadrzędnej znajdują się cele strategiczne, które obowiązują wszystkie jednostki wewnętrzne. Karta ta zwana jest „standardową”, ponieważ dla każdej podrzędnej jednostki wygląda tak samo. Jediną (jedynymi) różnicą jest tytułowe „dopasowanie wartości celów i/lub strategicznych działań” określanych w sposób

indywidualny. Te specyficzne elementy strategicznej karty wyników dla danej jednostki czy obszaru, które ustalane są indywidualnie, zwane są w literaturze strefami elastycznymi. Powyższą metodę w sposób schematyczny prezentuje rysunek 3.

Metoda kombinacji celów standardowych z indywidualnymi celami jednostki jest bardziej rozwiniętą formą metody trzeciej, czyli metody standardowej karty z dopasowaniem wartości celów i/lub strategicznych działań. Podobnie jak w powyższej metodzie jednostki podrzędne „przejmują” te cele, które mogą wesprzeć w jak najlepszy sposób. Dodatkowo strategiczną kartę wyników dla takiej jednostki poszerza się o cele strategiczne ważne dla tej komórki organizacyjnej.

Piątą w kolejności jest metoda bezpośredniego przełożenia działań strategicznych. Stosowana może być przez jednostki, które nie posiadają samodzielnej strategii. Dokonuje się analizy celów zawartych w strategicznej karcie wyników jednostki nadrzędnej pod kątem najlepszego ich wsparcia przez jednostki niższego rzędu. Na tej podstawie formułuje się działania strategiczne dla tej jednostki, mające wpływ na osiągnięcie wyznaczonych celów. Rezultatem takiego postępowania jest umiejscowienie kluczowych inicjatyw strategicznych wynikających ze sformułowanych działań.



Rys. 3. Metoda standardowej karty z dopasowaniem wartości celów i/lub strategicznych działań

*Źródło: Horvath&Partner, Balanced Scorecard umsetzen, Schoffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2001
za Metody kaskadowania zrównoważonej karty wyników, tłum. K.Babińska, „Controlling
i Rachunkowość Zarządcza” 2003, nr 2*

Ostatnią z wymienianych metod kaskadowania jest czysta komunikacja, zwana również metodą okrągłego stołu lub sprzężenia zwrotnego. W metodzie tej SKW jednostek niższego szczebla powstają w wyniku otwartej komunikacji, a nie jak w innych metodach poprzez powiązanie celów i działań strategicznych. Oznacza to, że karty jednostek podrzędnych powstają niezależnie od bezpośrednio nadrzędnej im jednostki, za sformułowanie działań dla tych jednostek odpowiedzialna jest kadra zarządzająca wyższego szczebla.

Ogólna karta strategiczna dla przedsiębiorstwa, powstająca w wyniku przełożenia wizji i strategii na syntetyczne cele i mierniki jest dezagregowana na cele i mierniki procesów, pionów, departamentów, zespołów, jednostek organizacyjnych czy poszczególnych stanowisk pracy w zależności od struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

4. PODSUMOWANIE

Uczelnie wyższe, będąc specyficznymi instytucjami, nie tylko przy planowaniu, ale również podczas realizacji swoich strategii rozwojowych z pewnością mogą wykorzystać strategiczną kartę wyników. Takie wieloaspektowe zarządzanie uczelnią pozwoli na osiągnięcie wyznaczonych celów oraz kierunków jej działania.

Dzięki logistycznemu systemowi informacji jaki towarzyszy kaskadowaniu SKW w wyższej uczelni cele strategiczne zawarte w jej strategii zostaną nie tylko przełożone na cele i zadania na niższym poziomie zarządzania, ale również zostaną zrozumiane przez osoby, które będą je realizować. Umożliwi to klarowny podział odpowiedzialności za realizację poszczególnych celów wydziałów, katedr itd., przyczyniając się tym samym do zbieżności strategicznej oraz sukcesu całej uczelni.

Aby działać na rzecz wysokiej pozycji konkurencyjnej uczelnia wyższa musi być sprawnie zarządzana, umożliwiając jednocześnie realizację aspiracji kierownictwa, pracowników i studentów.

LITERATURA

- [1] Babińska K.: *Metody kaskadowania Zrównoważonej Karty Wyników*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2003, nr 2.
- [2] Blaik P.: *Logistyka*, PWE, Warszawa 1996
- [3] Bukowski L., Feliks J.: *Zmodyfikowana strategiczna karta wyników (BSC) jako informatyczne narzędzie wspomagające logistyczne zarządzanie wyższą uczelnią*, Czasopismo Logistyka nr 4/2009.
- [4] Feliks J., Kowal B., Kowal D.: *Implementacja strategii wyższej uczelni w oparciu o koncepcję strategicznej karty wyników*, Total Logistic Management: XIII konferencja logistyki stosowanej, Zakopane 2009
- [5] Kaplan D.P., Norton R.S.: *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. PWN, Warszawa 2001.
- [6] Kaplan D.P., Norton R.S.: *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, PWN, Warszawa 2010
- [7] Kochański T.: *Logistyka jako koncepcja zintegrowanego zarządzania*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2003
- [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.)

THE UNIVERSITY STRATEGY PLANNING WITH APPLICATION OF BALANCED SCORECARD

Abstract

The article discusses the problem of taking advantage of Balanced Scorecard in the university strategy planning. The planning means preparing and designing scorecards for lower management levels. That's why the implementing the university strategy needs the logistics information system, which helps to pass on information included into strategy objectives to all organizational units and employees.

Keywords: : education, strategy, implementation, university, faculty