

ILONA KĘDZIERSKA

Uniwersytet Szczeciński

**MOŻLIWOŚĆ ZASTOSOWANIA KOMPLEKSOWEJ KARTY
WYNIKÓW NA UCZELNIACH WYŻSZYCH
DO PODNIESIENIA ICH KONKURENCYJNOŚCI
ORAZ ROZWOJU PRACOWNIKÓW**

Wprowadzenie

Rozwój gospodarki informacyjnej wymusił zmiany w sposobach zarządzania. Swoje znaczenie straciły klasyczne zasoby, takie jak ziemia, praca czy kapitał, zaś najistotniejsza stała się wiedza. Menedżerowie zostali zmuszeni do poszukiwania nowych narzędzi zarządzania, pozwalających na sprawną realizację wytyczonej strategii. Obecnie stosowane narzędzia powinny wykorzystywać potencjał pracowników i jednocześnie umożliwiać, a wręcz nakłaniać ich do dalszego rozwoju.

Fundamentalnymi siłami koncepcji zarządzania są doskonalenie, rozwój i nauka, które zgodnie z założeniami kompleksowej karty wyników (TPS) należy utrzymywać w równowadze, aby osiągnąć założony cel – trwały postęp wyników osiąganych przez organizację i jej pracowników¹. To podejście pozwala kierownictwu na lepsze wykorzystanie wiedzy posiadanej przez kadrę jednostki gospodarczej, jednocześnie wymuszając dalsze jej zdobywanie w ramach dostosowywania się do zmian, co stanowi proces ciągły oraz wymagający regularnego i szybkiego reagowania na burzliwe i niestabilne otoczenie.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie możliwości wykorzystania koncepcji kompleksowej karty wyników na uczelniach wyższych do:

- skutecznej realizacji strategii jednostki,
- samodoskonalenia i rozwoju naukowego pracowników,

¹ H.K. Rampersad: *Kompleksowa karta wyników. Jak przekształcić zarządzanie, aby postępując uczciwie osiągnąć doskonałe wyniki*, Placet, Warszawa 2004, s. 30.

- usprawnienia systemu motywacyjnego,
- podniesienia konkurencyjności,
- usprawnienia procesu nauczania studentów.

1. Koncepcja kompleksowej karty dokonań

Kompleksowa karta wyników (*Total Performance Scorecard – TPS*) to koncepcja mająca na celu zarządzanie zmianami i doskonaleniem. Widzi ona w doskonaleniu, nauce i rozwoju procesy, które zachodzą cyklicznie i jednocześnie pomagają jednostce gospodarczej osiągać założone cele². TPS składa się z następujących pięciu elementów³:

1. Osobistej zrównoważonej karty wyników (*Personal Balanced Scorecard – PBSC*),
2. Organizacyjnej zrównoważonej karty wyników (*Organizational Balanced Scorecard – OBSC*),
3. Zarządzania przez jakość (*Total Quality Management – TQM*),
4. Zarządzania talentami (*Talent Management – TM*),
5. Cyklu uczenia się Kolba (*Kolb's Learning Cycle*).

Wszystkie elementy, które składają się na TPS, częściowo nakładają się na siebie w obszarze łączących je podobieństw, w którym znajdują się szczególnie nacisk, jaki kompleksowa karta wyników kładzie na doskonalenie, rozwój i naukę. Muszą one przebiegać w sposób systematyczny oraz ciągły, by przynieść sukces we współczesnym świecie.

2. Zbilansowane karty wyników

Twórcami teorii zbilansowanej karty wyników (*Balanced Scorecard*) są Kaplan i Norton. Rampersad, w proponowanej przez siebie koncepcji, postanowił rozbić BSC na organizacyjną zbilansowaną kartę wyników (tworzoną dla jednostki gospodarczej jako całości oraz dla poszczególnych centrów odpowiedzialności, funkcjonującą oraz budowaną na tych samych zasadach, jak klasyczna zbilansowana karta wyników) oraz osobistą zbilansowaną kartę wyników (indywidualną dla każdego pracownika).

Organizacyjna zbilansowana karta wyników ma na celu przekształcenie strategii jednostki na konkretny plan działania. Tworzona jest, tak samo jak BSC proponowana przez Kaplana i Nortona⁴, wokół czterech następujących perspektyw – finansowej, klientów, procesów wewnętrznych oraz rozwoju

² *Ibidem*, s. 18.

³ *Ibidem*, s. 30-33.

⁴ R.S. Kaplan, D.P. Norton: *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business Press, 1996, s. VII, 25-29.

i nauki. Budując OBSC należy rozpocząć od strategii danej uczelni i celów, które sobie postawiła. Znając misję, wizję, podstawowe wartości i cele ogólne można rozpocząć wyznaczanie krytycznych czynników sukcesu, które są zawarte w poszczególnych perspektywach. W każdej perspektywie znajdują się cele ogólne, mierniki wyników, cele szczegółowe (zwane też skwantyfikowanymi celami ogólnymi) oraz działania doskonalące⁵.

W perspektywie finansowej, która jest punktem odniesienia dla pozostałych perspektyw należy ująć te cele finansowe (wraz z miernikami i celami szczegółowymi), które będą zgodne z ogólną strategią rozwojową uczelni⁶. Można wyróżnić tu takie cele, jak wzrost przychodów (np. przez zwiększenie liczby studentów zaocznych), obniżenie kosztów, lepsze wykorzystanie posiadanych aktywów (np. wynajem pomieszczeń).

Zrealizowanie celów finansowych, bez uwzględnienia oczekiwań nabywców, jest niemożliwe. Najszerszym gronem klientów uczelni są studenci. W tym przypadku, jak każde przedsiębiorstwo stosujące BSC, szkoła wyższa musi odpowiedzieć na pytanie, jak powinna być postrzegana przez studenta, by zrealizować swoją wizję⁷. Celem postawionym przez uczelnię w ramach perspektywy klienta może być zaoferowanie unikalnych kierunków studiów, wysoka jakość nauczania, przyciągnięcie jak największej liczby studentów, nawiązanie współpracy z biznesem.

Perspektywa procesów wewnętrznych odpowiada na pytanie, które procesy powinny zostać udoskonalone. Uczelnia może przyjąć jako krytyczne czynniki sukcesu takie elementy, jak przykładowo: zmotywowanie pracowników (np. do dalszego zdobywania wiedzy), poszerzenie kadry (co może być powiązane ze zgłaszanym zapotrzebowaniem na wybrany kierunek studiów) czy usprawnienie pracy dziekanatów.

Ostatnia perspektywa dotyczy całościowego rozwoju jednostki. Mówi ona o dalszych możliwościach rozwoju i podnoszeniu efektywności. Kaplan i Norton proponują, by tą perspektywę rozpatrywać pod kątem następujących elementów⁸:

- kapitał ludzki,
- system informacyjny,
- kapitał organizacyjny, związany z kulturą organizacyjną, w tym motywacją, decentralizacją, możliwością pracy zespołowej.

W wypadku uczelni, w perspektywie rozwoju i nauki pojawić się mogą takie cele, jak satysfakcja pracowników czy informacje o skutkach podejmowa-

⁵ Por. B. Nita: *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Oficyna a Wolter Kluwer Business, Kraków 2008, s. 416, M. Wierziński: *Zrównoważona karta wyników*, w: *Strategiczna rachunkowość zarządcza*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2008 s. 124.

⁶ Por. B. Nita: *Rachunkowość...*, op. cit., s. 419.

⁷ Por. Ibidem, s. 416, 423-426, M. Wierziński: *Zrównoważona karta...*, op. cit., s. 124-125.

⁸ R.S. Kaplan, D.P. Norton: *The Balanced...*, op. cit., s. 127.

nych decyzji (np. zmiany nazw specjalizacji, otwarcie nowych kierunków studiów).

Zbilansowaną kartę wyników można w ramach procesu kaskadowania zbudować również dla poszczególnych wydziałów, instytutów czy katedr⁹. Dla każdego zaś pracownika można budować indywidualny plan wyników, dotyczący kompetencji zawodowych oraz przeważnie łączący się z PBSC, w której najczęściej najważniejszą rolę pełni życie prywatne.

Budowa osobistej zbilansowanej karty wyników jest oparta na tych samych zasadach, co BSC. Każdy pracownik musi określić swoją misję, wizję, kluczowe role, które chce pełnić w swoim życiu, cele ogólne, mierniki wyników, cele szczegółowe i działania doskonalące, a wszystko po to by zrealizować założoną przez siebie strategię. Najważniejsze w PBSC, która ukierunkowana jest na powodzenie i sukces w społeczeństwie, są samodzielny rozwój i coaching własnej osoby.

Tworząc PBSC można się pokusić o stwierdzenie, że karty wyników poszczególnych grup pracowników naukowo-dydaktycznych będą zbliżone w ramach tych samych stopni naukowych i zajmowanych stanowisk. W ten sam sposób będzie można pogrupować zbilansowane karty wyników pracowników administracyjnych. Jednocześnie po osiągnięciu jednego celu (np. zdobyciu stopnia doktora przez magistra) PBSC ulegnie przekształceniu na kartę wyników zbliżoną założeniami do osobistych zbilansowanych kart wyników pracowników z stopniem naukowym odpowiadającym temu nowo zdobytemu.

3. Zarządzanie przez jakość

Feigenbaum stwierdził, że w swej istocie jakość jest sposobem zarządzania jednostką¹⁰. Jako pierwszy użył on nazwy *Total Quality Management*, aby opisać koncepcję zarządzania przez jakość stosowaną w Japonii. TQM jest filozofią i strategią zarządzania opierającą się na zadowoleniu klienta dzięki zdyscyplinowaniu całej organizacji do ciągłego doskonalenia. Kluczem do sukcesu jest dostosowywanie do opinii nabywców¹¹. Jednocześnie TQM wymaga przyjęcia nowych wartości, praktyk, zastosowania nowych narzędzi, co byłoby niemożliwe bez aktywnego zaangażowania kierownictwa wyższego szczebla¹². W koncepcji tej jednostka gospodarcza podlega ciągłemu doskonaleniu, które najczęściej bazuje na cyklu Deminga (rysunek 1), zwanym też cyklem PDCA od an-

⁹ Por. J. Michalak: *Pomiar dokonań od wyniku finansowego do Balanced Scorecard*, Difin, Warszawa 2008, s.113.

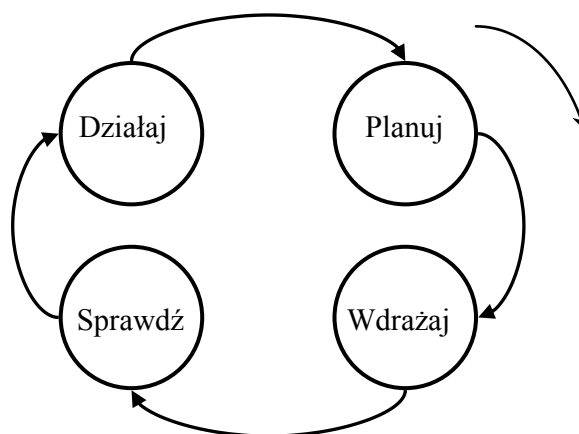
¹⁰ S. Ramasamy: *Total Quality Management*, Tata McGraw-Hill, New Delhi 2005, s. 1.15.

¹¹ L. Suganthi, A.A. Samuel: *Total Quality Management*, Prentice-Hall of India Learning Pvt. Ltd., New Delhi 2004, s. 55.

¹² R. Arora: *Encyclopaedic dictionary of organization behaviour Volume 2 (O-Z)*, Arup& Sons, New Delhi 2000, s. 454-455.

gielskich nazw kolejnych faz tej metody (*plan, do, check, act*). Po zakończeniu całego cyklu, rozpoczyna się go od początku. Jeśli PDCA jest należycie przestrzegany dla wszystkich procesów zachodzących w jednostce, to z pewnością doprowadzi do ciągłego doskonalenia organizacji, jej wizerunku oraz pracowników.

Kompleksowa karta wyników wykorzystuje koło Deminga do ciągłego, stopniowego doskonalenia jednostek i procesów. TPS kładzie w cyklu PDCA główny nacisk na naukę i zarządzanie procesami zachodzącymi w jednostce gospodarczej.



Rys. 1. Cykl Deminga

Źródło: H.K. Rampersad: *Kompleksowa...*, op. cit., s.32.

W wypadku uczelni wykorzystanie cyklu Deminga w ramach TPS możemy rozpatrywać z punktu widzenia podnoszenia kwalifikacji pracowników, jakości kształcenia oraz wprowadzania nowych kierunków studiów/specjalizacji.

W odniesieniu do podnoszenia kwalifikacji pracownika PDCA można zinterpretować jako¹³:

- planuj – z opracowanej PBSC jest wybierany element, który ma być udoskonalony wraz z miernikami oraz celami szczegółowymi i opracowuje plan działania,
- wdrażaj – rozpoczyna się realizację wcześniej zaplanowanych działań przy jednoczesnym gromadzeniu danych,
- sprawdzaj – ocena rezultatów; za pomocą wcześniej zdefiniowanych mierników, sprawdza się w jakim stopniu udało się zrealizować cel,
- działaj – wprowadzenie w życie działań, które się sprawdziły, oceniane są uzyskane wyniki, zapisywane wnioski, działania podejmowane przez jednostkę powinny podlegać ciągłemu monitoringowi i doskonaleniu.

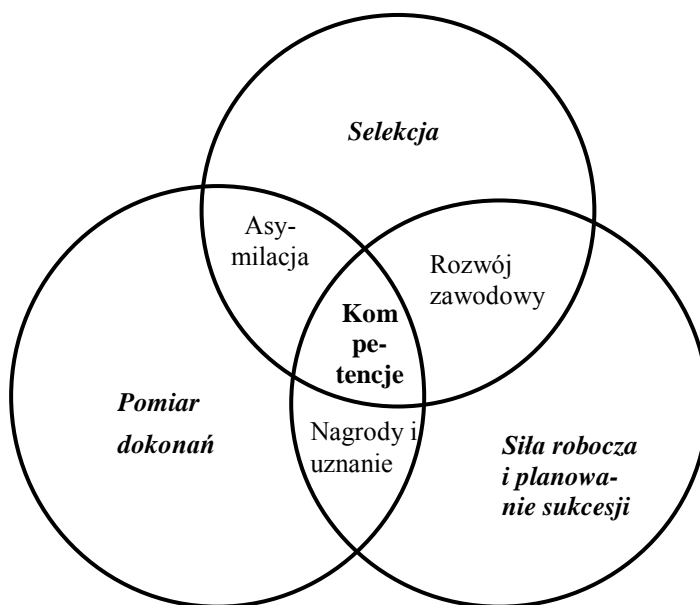
¹³ H.K. Rampersad: *Kompleksowa...*, op. cit., s. 183.

Po zakończeniu procesu należy go powtórzyć, wybierając kolejny aspekt, który ma zostać doskonalony.

Poprawa jakości kształcenia i wprowadzanie nowych kierunków studiów zgodnie z cyklem Deminga będą przebiegać w ten sam sposób. Najpierw zostanie ustalony plan działania, następnie wdrożony, sprawdzone osiągnięcia, a na końcu działania będą kontynuowane wraz z monitorowaniem bieżących efektów.

4. Zarządzanie talentami

Zarządzanie talentami to zbiór działań, które odnoszą się do osób będących wybitnie uzdolnionymi. Są one podejmowane, by ułatwić i przyspieszyć rozwój pracowników, sprawność ich działania, a także osiągnięcie przez organizację wytyczonych celów¹⁴. Koncepcja zarządzania talentami opiera się na procesie ciągłego rozwoju potencjału ludzkiego. TM skupia się na rozwoju kompetencji zawodowych pracownika, co umożliwi mu zostanie ekspertem w danej dziedzinie. Kompetencje bowiem znajdują się w centrum zainteresowania zarządzania talentami, co prezentuje rysunek 2.



Rys. 2. Cykl rozwoju kompetencji zawodowych

Źródło: http://www.humanelementllc.com/talent_management.html

¹⁴ Por. T. Listwan: *Zarządzanie talentami - wyzwanie współczesnych organizacji*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, Wydawnictwo IPiSS, Warszawa 2005, s. 21.

Wykorzystanie zarządzania talentami pozwala organizacji na stworzenie wysoko wykwalifikowanej i zmotywowanej kadry, uzyskującej w swojej dziedzinie najlepsze z możliwych wyników. W tym wypadku najważniejszy jest cykl rozwoju kompetencji zaprezentowany na rysunku 3. Cykl ten pozwala m.in. na prawidłowe wykonywanie obowiązków zawodowych przez pracowników.



Rys. 3. Cykl rozwoju kompetencji zawodowych

Źródło: H.K. Rampersad: *Kompleksowa...*, op. cit., s.32.

W kompleksowej karcie wyników omówiony cykl jest powiązany z takimi elementami koncepcji TPS, jak osobista zbilansowana karta wyników, indywidualny plan wyników, który wynika m.in. z kart wyników powstających z kaskadowania OBSC.

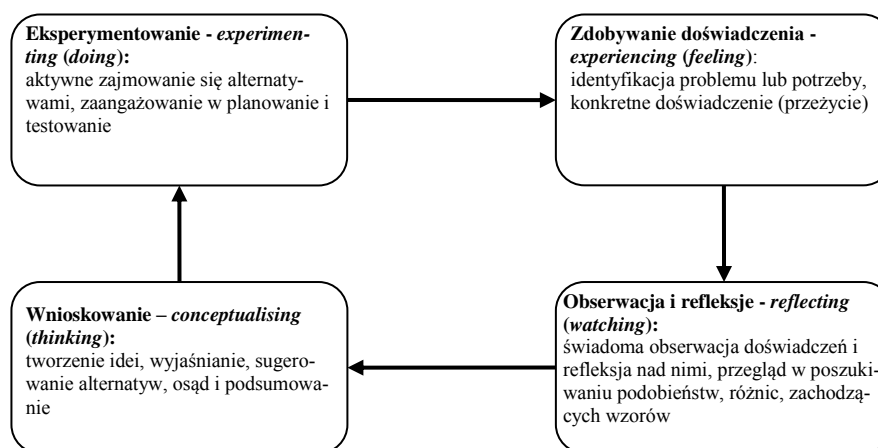
Uczelnie wyższe mogą skorzystać z tej części koncepcji kompleksowej karty wyników, pomagając pracownikom naukowo-dydaktycznym w osiągnięciu kolejnych stopni naukowych. W pierwszej kolejności należy wyznaczyć profil kompetencji pracownika wraz z rezultatami, które powinien osiągnąć i sposobami realizacji. Następnie pracownik musi uzyskać wsparcie w osiągnięciu celu (coaching). W wypadku młodych pracowników najistotniejsza będzie pomoc ze strony promotora pracy, z którym będą mogli omawiać postępy w realizacji planu oraz uzyskiwać informacje niezbędne do dalszego działania. Nie wolno zapominać o regularnych ocenach, które dodatkowo spełniają funkcję motywacyjną. Ostatnia faza cyklu rozwoju kompetencji będzie bazować m.in. na uczestnictwie pracownika w konferencjach naukowych, wymianie doświadczenia ze starszymi kolegami, otrzymywaniu wskazówek pomocnych w dalszym rozwoju.

Przeprowadzany systematycznie cykl rozwoju kompetencji pozwoli na kontrolowanie rozwoju kompetencji zawodowych pracowników uczelnianych

przez cały okres ich pracy. Nie wolno jednak zapominać o utrzymaniu równowagi między celami, pragnieniami, ambicjami i oczekiwaniami zgłaszanymi zarówno przez pracowników, jak i organizację.

5. Cykl uczenia się Kolba

Cykl uczenia się Kolba jest to proces nauki instynktownej, bądź przez doświadczenie. Występuje we wszystkich wcześniej opisanych koncepcjach. Jest wykorzystywany przez TPS do stworzenia odpowiednich warunków, umożliwiających przeprowadzenie skutecznych zmian w organizacji. Koniec jednego cyklu staje się początkiem następnego. Budowę cyklu uczenia się Kolba przedstawia rysunek 4.



Rys. 4. Cykl uczenia się Kolba

Źródło: J. Woodall, D. Winstanley: *Management development. Strategy and practice*, Blackwell Business, Oxford 1998, s. 143, K. Jerling: *Education, training, development in organizations*, Pearson South Africa 1996, s. 136.

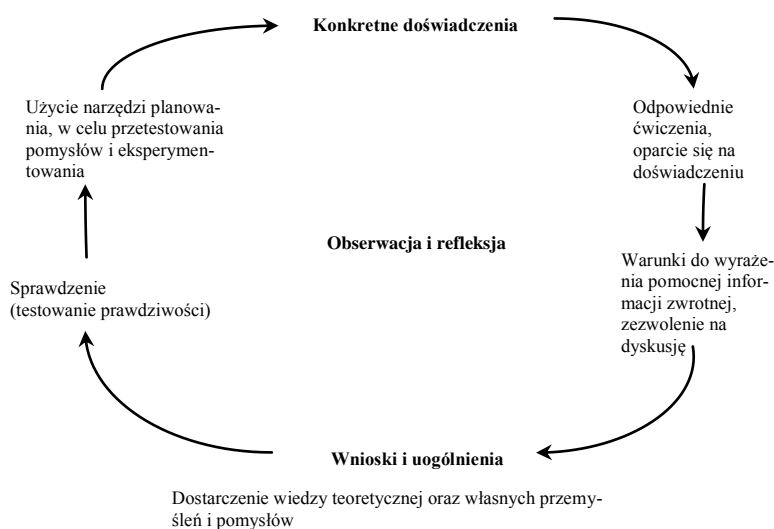
Cykl nauki Kolba może zostać wykorzystany przez szkoły wyższe w dwójki sposób:

1. Do rozwoju pracowników – w tym przypadku poszczególni pracownicy uczą się od siebie nawzajem (uczenie się indywidualne), lub w ramach np. różnych szkoleń, konferencji, wtedy uczą się wraz z innymi i od innych (uczenie się zbiorowe).
2. Do nauczania studentów – często wśród studentów słyszy się komentarze, że najczęściej nauczyli się z zajęć, które pozwoliły im na twórczą pracę zamiast odtwórczej. Dlatego też, chcąc wykorzystać cykl nauki Kolba podczas zajęć, prowadzący powinni umożliwić interaktywne

uczestnictwo studentów, pozwolić na dyskusję, wymianę doświadczeń. Poszczególne fazy w tym przypadku powinny opierać się na¹⁵:

- dostarczeniu doświadczenia (np. samodzielne rozwiązywanie case'ów),
- przeprowadzeniu wspólnej oceny doświadczenia,
- zwiększeniu świadomości doświadczenia (m.in. przez przedstawienie teorii związanych z doświadczonymi zjawiskami i procesami),
- planowaniu z myślą o przyszłych doświadczeniach (powiązane z przygotowaniem studentów do przyszłych doświadczeń).

Zmodyfikowaną wersję cyklu Kolba przedstawia rysunek 5 ukazujący role pełnione przez nauczycieli podczas uczenia słuchaczy. Prowadzący zajęcia z wykorzystaniem uczenia się przez doświadczenie powinni zatroszczyć się o bezpieczne warunki uczenia, w szczególności gdy przeprowadzane eksperymenty mogą być niebezpieczne dla zdrowia lub życia studentów.



Rys. 5. Cykl uczenia się Kolba z rolami nauczyciela

Źródło: P. Jurczyk, D. Justyniarski: *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 36.

Uwagi końcowe

Dzięki szczególnemu naciskowi, jaki kładzie kompleksowa karta wyników na doskonalenie, rozwój i naukę można uznać, że jest to koncepcja, którą moż-

¹⁵ P. Jurczyk, D. Justyniarski: *Zarządzanie oświatą – poradnik dla gmin, część III. Przewodnik dla prowadzących zajęcia*, Brytyjski Fundusz Know-How, Warszawa 1999, s. 37

na wykorzystać w wypadku uczelni wyższych. Wszystkie elementy, które zawiera w sobie TPS są możliwe to wdrożenia w szkolnictwie wyższym, gdzie bardzo istotny jest rozwój naukowy pracowników, jak również jakość kształcenia.

Wprowadzenie koncepcji kompleksowej karty wyników może w znacznym stopniu poprawić konkurencyjność danej uczelni. Współczesna młodzież niejednokrotnie wybierając swoją ścieżkę edukacji kieruje się rankingami jakości kształcenia, stopniem wykwalifikowania kadry, praktycznym podejściem do problemów poruszanych w teorii poszczególnych przedmiotów czy adekwatnością oferowanych kierunków do zapotrzebowania zgłaszanego przez rynek. TPS pozwala na szybkie dostosowywanie się do zmian, wspiera rozwój i osiąganie założonych celów przez pracowników, pozwala stworzyć odpowiedni system wspierania młodych naukowców w zdobywaniu wiedzy i kolejnych stopni naukowych. Umożliwia również zharmonizowanie ambicji organizacji i jej członków, dzięki czemu łatwiej można zrealizować założoną strategię.

Literatura

- Arora R.: *Encyclopaedic dictionary of organization behaviour Volume 2 (O-Z)*, Arup& Sons, New Delhi 2000.
- Jerling K., *Education, training, development in organizations*, Pearson South Africa 1996.
- Jurczyk P., Justyniarski D.: *Zarządzanie oświatą – poradnik dla gmin, część III. Przewodnik dla prowadzących zajęcia*, Brytyjski Fundusz Know-How, Warszawa 1999.
- Kaplan R.S., Norton D.P.: *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business Press, 1996.
- Listwan T.: *Zarządzanie talentami - wyzwanie współczesnych organizacji*, w: *Zarządzanie talentami*, red. Borkowska S., Wydawnictwo IPiSS, Warszawa 2005.
- Michalak J.: *Pomiar dokonań od wyniku finansowego do Balanced Scorecard*, Difin, Warszawa 2008.
- Nita B.: *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Oficyna a Wolter Kluwer Business, Kraków 2008.
- Ramasamy S.: *Total Quality Management*, Tata McGraw-Hill, New Delhi 2005.
- Rampersad H.K.: *Kompleksowa karta wyników. Jak przekształcić zarządzanie, aby postępując uczciwie osiągać doskonałe wyniki*, Placet, Warszawa 2004.
- Suganthi L., Samuel A.A.: *Total Quality Management*, Prentice-Hall of India Learning Pvt. Ltd., New Delhi 2004.
- Wierzbiński M.: *Zrównoważona karta wyników*, w: *Strategiczna rachunkowość zarządcza*, red. Nowak E., PWE, Warszawa 2008.
- Woodall J., Winstanley D., *Management development. Strategy and practice*, Blackwell Business, Oxford 1998.
- http://www.humanelementllc.com/talent_management.html, dostęp z dnia 12.05.2011r.

*mgr Ilona Kędzierska
Uniwersytet Szczeciński
Instytut Rachunkowości
Ul. A. Mickiewicza 64, 71-101 Szczecin
e-mail: ilona.kedzierska@gmail.com*

**POSSIBILITY OF USING TOTAL PERFORMANCE SCORECARD
BY UNIVESITIES**

Summary

The Total Performance Scorecard (TPS) concentrates on improvement, learning and development. Thanks to this an organization using the TPS is able to improve its competitiveness on the market. Improvement, learning and development are also very important aspects of universities functioning, which makes the realization of the university strategy possible.

The main aim of this paper is to point the possibility of using the TPS concept by universities, showing that every part of the concept may be performed on university.

Translated by Ilona Kędzierska

