

## Streszczenie

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 drugiej połowie średniowiecza, 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

Szkolnictwo wyższe w Polsce w ostatnich trzech dekadach przechodziło i nadal 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 związku ze zmianami jakie zachodzą w polskim szkolnictwie wyższym, kadra zarządzająca uczelniami zgłasza coraz większe zapotrzebowanie na informacje. Wymogi stawiane uczelniom 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. Pozyskiwane 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 system pomiaru dokonań jest w organizacji niezbędny, jeżeli kierownictwo chce w prawidłowy i racjonalny sposób zarządzać powierzonym mu przedsiębiorstwem. 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.

Głównym celem rozprawy było opracowanie modelu pomiaru dokonań dla uczelni wyższej oraz jej podstawowych jednostek organizacyjnych. Proponowany w dysertacji 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 ciągle doskonalenie, rozwój i nauka nie tylko samej organizacji, lecz również jej pracowników. W obu koncepcjach równie ważne 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.

W rozprawie doktorskiej postawiono główną hipotezę, a mianowicie: 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.

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 (content analysis) 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 naukowe jakimi są analiza porównawcza i opisowa, dedukcja oraz indukcja.

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 pełni rachunkowość 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 wyników, której twórcami są Kaplan i Norton. Jest ona bowiem koncepcją wykorzystywaną zarówno przez kompleksową kartę wyników zaproponowaną przez H.K. Rampersada, jak i zarządzanie przez otwarte księgi pierwotnie opisane przez John'a Case'a, zaś spopularyzowane przez John'a Stack'a – dwie koncepcje 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 model, który został w ostatnim rozdziale zaproponowany. Na zakończenie tej części dysertacji przedstawiono rolę w życiu prywatnym i zawodowym, jakie mogą pełnić pracownicy uczelni. Należy powiem 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 obecnie kierownictwu dostarcza rachunkowość.

Ostatni rozdział ma na celu przedstawienie proponowanej koncepcji pomiaru dokonań dla uczelni wyższych. W pierwszej kolejności w tej części dysertacji 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 opisano też procedurę wdrażania proponowanego modelu, zaś rozdział kończy się omówieniem wykorzystania modelu pomiaru dokonań w zarządzaniu uczelnią.

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 motywacje do wydajniejszej pracy, a także lojalność wobec pracodawcy.