

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 399

Rachunkowość a controlling

Redaktorzy naukowi
Edward Nowak
Piotr Bednarek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska, Joanna Świrska-Korłub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Marcin Orszulak

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.pracnaukowe.ue.wroc.pl

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192

e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-523-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl

www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Anna Balicka: Controlling ekologiczny w przedsiębiorstwie.....	13
Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska, Sylwia Meller: Proces wdrażania controllingu w praktyce przedsiębiorstw	22
Wioletta Baran, Sylwia Morawska: Kontrola zarządcza w jednostkach organizacyjnych sądu.....	32
Piotr Bednarek: Premie i nagrody dla audytorów wewnętrznych a skuteczność audytu wewnętrznego w sektorze prywatnym i publicznym	41
Renata Biadacz: Rys historyczny rachunku zysków i strat w Polsce międzywojennej.....	55
Małgorzata Białas: Wycena instrumentów finansowych według wartości godziwej w bankach	67
Anna Bieniasz: Determinanty rentowności kapitału własnego przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce.....	76
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Controlling strategiczny szkoły wyższej.....	84
Adam Bujak: Ewaluacja przedsięwzięć inwestycyjnych dotyczących funkcjonowania systemu informacyjnego rachunkowości w przedsiębiorstwie	103
Andrzej Bytniewski: Podsystem finansowo-księgowy jako instrument rachunkowości zarządczej i controllingu.....	111
Jolanta Chluska, Waldemar Szczepaniak: Controlling finansowy w projektach unijnych realizowanych w uczelniach publicznych.....	121
Halina Chłodnicka: Wycena przedsiębiorstwa w upadłości a wartość godziwa	130
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Controlling w zakładzie ubezpieczeń w świetle nowych uwarunkowań rynkowych.....	142
Joanna Dyczkowska: To what extent companies listed on alternative investment markets disclose strategic information in their annual reports? – comparative case studies.....	153
Joanna Dynowska: Czynniki ograniczające wdrażanie controllingu w świetle badań ankietowych	168
Krzysztof Dziadek: Wykorzystanie budżetowania w zarządzaniu projektami unijnymi – wyniki badań	176
Wojciech Flieger: Informatyczne wspomaganie zarządzania ryzykiem poprzez procedury audytu.....	186

Magdalena Jaworzyńska: Analiza strategiczna zakładu opieki zdrowotnej na potrzeby stworzenia jego modelu biznesowego – studium przypadku..	196
Marcin Jędrzejczyk: Addytywna, analityczna funkcja produkcji w ocenie poziomu zarządzania jednostką gospodarczą	208
Angelika Kaczmarczyk: Koncepcje wyceny a przydatność informacji sprawozdawczej małych przedsiębiorstw	216
Zdzisław Kes: Badanie nierównomierności odchyleń w kontroli budżetowej	224
Ilona Kędzierska-Bujak: Perspektywa interesariuszy a strategia Uniwersytetu Szczecińskiego – wybrane zagadnienia	235
Marcin Klinowski: Determinanty sukcesu projektów	245
Konrad Kochański: Formy ewidencji działalności gospodarczej a rachunkowość zarządcza w obszarze marketingu w świetle badań empirycznych...	255
Tomasz Kondraszuk: Projekt urzędzeniowy gospodarstwa jako narzędzie planowania strategicznego w rolnictwie.....	267
Krzysztof Konstantyn: Koncepcja wdrożenia rachunku odpowiedzialności w ośrodkach odpowiedzialności za inwestycje w przedsiębiorstwach produkujących konstrukcje budowlane.....	277
Magdalena Kowalczyk: Mierniki controllingu personalnego w jednostkach samorządu terytorialnego.....	287
Jarosław Kujawski: Demotywuujące i dysfunkcjonalne aspekty ceny transferowej	295
Agnieszka Lew: Badanie przez biegłego rewidenta przychodów i kosztów jako elementów podatnych na oszustwa księgowo.....	306
Paweł Malinowski, Tomasz Ćwieląg, Edyta Prozorowska, Piotr Słomianny: Technologia SOA w optymalizacji procesów biznesowych na przykładzie MPWiK Wrocław S.A.....	313
Krzysztof Małys: Controlling w publicznej szkole wyższej – zarys problemu	322
Elżbieta Marcinkowska: Outsourcing i offshoring procesu rachunkowości – modele dostawy usługi	333
Marek Masztalerz: Komunikacja w rachunkowości zarządczej	343
Remigiusz Napiecek: Współzależność głównych obszarów działania uczelni wyższej	352
Bartłomiej Nita: Stan i perspektywy rozwoju rachunkowości zarządczej w XXI wieku w praktyce.....	361
Edward Nowak: Klasyfikacyjna funkcja rachunkowości	373
Marta Nowak: Czy rachunkowość jest moralna? Dyskurs z pogranicza pomiaru gospodarczego oraz filozofii etyki.....	383
Michał Poszwa: Kasowe uznawanie kosztów uzyskania przychodów – konsekwencje dla rozliczeń i zarządzania	393
Marzena Remlein: Self-billing w transakcjach handlowych pomiędzy podmiotami grupy kapitałowej	401
Dariusz Ryszard Rutowicz: Wyzwania stojące przed rachunkowością zarządczą modeli biznesowych	409

Dorota Śladkiewicz: Wartość przedsiębiorstwa w świetle teorii zasobowej ..	419
Anna Stronczek, Sylwia Krajewska: Oczekiwania jednostek sektora zamówień publicznych w zakresie wsparcia rachunkowości zarządczej przez zintegrowane systemy zarządzania.....	428
Wiesław Szczęsny: „Pułapka” rentowności w polityce finansowej przedsiębiorstw	436
Alfred Szydelko: Wpływ KSR nr 9 „Sprawozdanie z działalności” na rachunkowość	446
Magdalena Szydelko: Ramy koncepcyjne zastosowania benchmarkingu w klastrze	456
Agnieszka Tubis: Controlling procesu eksploatacji – wstępna charakterystyka	466
Piotr Urbanek: Przesłanki i bariery budżetowania operacyjnego w uczelni publicznej.....	477
Wiesław Wasilewski: Controlling ryzyka w instytucjach kultury.....	485
Aleksandra Wiercińska: Wykorzystanie benchmarkingu w zarządzaniu finansami szpitali na przykładzie województwa pomorskiego.....	491
Grzegorz Zimon: Wpływ strategii zarządzania zapasami na wyniki finansowe przedsiębiorstw	500

Summaries

Anna Balicka: Ecological controlling in the company.....	13
Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska, Sylwia Meller: The process of controlling implementation in companies practice	22
Wioletta Baran, Sylwia Morawska: Management control in organizational units of courts	32
Piotr Bednarek: Bonuses and rewards for internal auditors vs. internal audit effectiveness in a private and public sector	41
Renata Biadacz: Historical aspect of income statement of interwar period in Poland	55
Małgorzata Białas: Valuation of financial instruments at fair value in the banks	67
Anna Bieniasz: Determinants of return on equity of companies in the food industry	76
Agnieszka Bienkowska, Zygmunt Kral, Anna Zablocka-Kluczka: Strategic controlling of universities	84
Adam Bujak: The evaluation of investments relating to the functioning of the accounting information system in an enterprise	103
Andrzej Bytniewski: A financial and accounting subsystem as an instrument for management accounting and controlling	111
Jolanta Chluska, Waldemar Szczepaniak: Financial controlling in the EU projects implemented in public universities	121

Halina Chłodnicka: Valuation of an insolvent business vs. fair value	130
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Controlling in the insurance company in the new market conditions.....	142
Joanna Dyczkowska: W jakim stopniu spółki notowane na rynkach alternatywnego obrotu ujawniają informacje strategiczne w raportach rocznych – analiza porównawcza przypadków	153
Joanna Dynowska: Factors that limit controlling implementation as revealed by questionnaire surveys.....	168
Krzysztof Dziadek: Use of budgeting in the EU projects management – research findings	176
Wojciech Fliegner: Computer aid of risk management through audit procedures	186
Magdalena Jaworzyńska: Strategic analysis of public healthcare centre to create its business model – case study	196
Marcin Jędrzejczyk: The additive, cost production function in the management assessment process of business entity	208
Angelika Kaczmarczyk: Valuation concepts vs. usefulness of reporting information of small businesses.....	216
Zdzisław Kes: The study of fluctuation of deviations in the budgeting control	224
Iłona Kędzierska-Bujak: The stakeholders perspective vs. the strategy of the University of Szczecin – selected issues	235
Marcin Klinowski: Project success factors	245
Konrad Kochański: Account and tax books vs. management accountancy in the area of marketing in the light of empirical research	255
Tomasz Kondraszuk: Appliance project of agricultural farm as a tool for strategic planning in agriculture	267
Krzysztof Konstantyn: The conception of introduction of responsibility accounting in the centers responsible for investment in building construction enterprises	277
Magdalena Kowalczyk: Personnel controlling measures in local government units.....	287
Jarosław Kujawski: Demotivating and dysfunctional aspects of transfer price	295
Agnieszka Lew: Auditor’s revenue and expense audit as an element susceptible to accounting fraud	306
Paweł Malinowski, Tomasz Ćwieliąg, Edyta Prozorowska, Piotr Słomianny: SOA technology in business process optimalization on the example of MPWiK Wrocław S.A.	313
Krzysztof Małys: Controlling in public institutions of higher education – the outline of the problem.....	322
Elżbieta Marcinkowska: Outsourcing and offshoring of accounting process – service delivery models	333
Marek Masztalerz: Communication in management accounting.....	343

Remigiusz Napiecek: Interdependence of the main areas of university activity	352
Bartłomiej Nita: The state and development trends of management accounting in 21 st century in practice	361
Edward Nowak: The discriminant function of accounting	373
Marta Nowak: Is accounting moral? Discourse on economic measurement and philosophy of ethics	383
Michał Poszwa: Checkout the cost to obtain revenue recognition – implications for settlements and management	393
Marzena Remlein: Self-billing in commercial transactions between the entities of the capital group.....	401
Dariusz Ryszard Rutowicz: Challenges facing management accounting of business models.....	409
Dorota Śładkiewicz: Enterprise value in the light of resource-based theory ..	419
Anna Stroncsek, Sylwia Krajewska: Expectations of public procurement sector units concerning the support for managerial accounting through integrated management systems	428
Wiesław Szczęsny: The “trap” of profitability in the financial policy of enterprises	436
Alfred Szydelko: The influence of the Polish Accounting Standard No. 9 “Report on the activities” on accounting	446
Magdalena Szydelko: A conceptual framework for benchmarking companies in a cluster.....	456
Agnieszka Tubis: Controlling of maintenance and operation process – preliminary characteristics.....	466
Piotr Urbanek: Premises and barriers of operational budgeting in public higher education institution	477
Wiesław Wasilewski: Risk controlling in cultural institutions.....	485
Aleksandra Wiercińska: The use of benchmarking in the financial management of hospitals on the example of Pomeranian Voivodeship.....	491
Grzegorz Zimon: Influence of inventory management strategy on financial results of companies	500

Ilona Kędzierska-Bujak

Uniwersytet Szczeciński
e-mail: ilona.kedzierska@gmail.com

PERSPEKTYWA INTERESARIUSZY A STRATEGIA UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO – WYBRANE ZAGADNIENIA

THE STAKEHOLDERS PERSPECTIVE VS. THE STRATEGY OF THE UNIVERSITY OF SZCZECIN – SELECTED ISSUES

DOI: 10.15611/pn.2015.399.22

Streszczenie: Wdrażanie i realizacja strategii przedsiębiorstw nie są proste, zatem konieczne staje się zwrócenie w kierunku narzędzi wspierających zarządzanie strategiczne. Popularnym w tym aspekcie narzędziem jest zbilansowana karta wyników. Celem niniejszego artykułu jest analiza strategii Uniwersytetu Szczecińskiego z uwzględnieniem interesów interesariuszy oraz próba dobrania odpowiednich mierników w ramach perspektywy interesariuszy. Uniwersytet Szczeciński w swojej strategii zakłada wysoką jakość prowadzonych badań naukowych oraz działalności edukacyjnej, a także wzmocnienie współpracy z otoczeniem i lepsze dostosowanie oferty edukacyjnej do wymogów rynku. Z tego też względu Autorka postanowiła, zamiast perspektywy klienta, zaproponować w przypadku tej uczelni perspektywę interesariuszy, która wydaje się bardziej odpowiednia. Podczas pisania Autorka posłużyła się badaniami literaturowymi, metodą dedukcji i indukcji.

Słowa kluczowe: mierniki, zbilansowana karta wyników, strategia, Uniwersytet Szczeciński.

Summary: The implementation and execution of the strategy are not simple. It is necessary to use supporting tools for the strategic management. A popular tool in this aspect is the Balanced Scorecard. The aim of this article is to analyze the strategy of the University of Szczecin, taking into consideration the interest of the stakeholders, and to attempt to select suitable measures in the stakeholders perspective. The strategy of the University of Szczecin assumes the high quality of scientific research and educational activities, as well as strengthening the cooperation with the environment and the better adaptation of the educational offer to the market requirements. The author decides to propose the stakeholders perspective instead of customer's perspective, which seems to be more appropriate for this university. While writing the article the author used literature research and deductive and inductive reasoning.

Keywords: measures, Balanced Scorecard, strategy, University of Szczecin.

1. Wstęp

Celem Uniwersytetu Szczecińskiego jest stanie się najbardziej prestiżową uczelnią w województwie zachodniopomorskim oraz wypracowanie marki, która będzie rozpoznawana nie tylko w Polsce, ale również w całej Europie i na świecie. Jego osiągnięciu może zagrozić nie tylko niż demograficzny i konkurencja w regionie, lecz również migracja młodych ludzi do innych miast. Wybór kandydatów na studia często pada na uczelnie krajowe mające bardziej znaną markę. Młodzi ludzie przenoszą się jednak nie tylko z regionu, ale również emigrują z kraju. Motywatorem do takiego działania jest przeważnie perspektywa lepszej pracy i zarobków. Kandydaci na studia rezygnują z nauki w kraju i składają dokumenty do uczelni zagranicznych, co spowodowane jest świadomością, że ukończenie zagranicznej uczelni, łączące się ze zdobyciem biegłości języka obcego, otwiera im drogę do lepszego standardu życia za granicą bądź w kraju po ewentualnym powrocie po studiach.

Zagrożenia wynikające ze zmian otoczenia sprawiają, że Uniwersytet Szczeciński musi podjąć się trudnego zadania, jakim jest zrealizowanie założonej strategii. Narzędziem, które może mu w tym pomóc, jest zbilansowana karta wyników (BSC).

Strategia Uniwersytetu Szczecińskiego zakłada wysoką jakość prowadzonych badań naukowych oraz działalności edukacyjnej, a także wzmocnienie współpracy z otoczeniem i lepsze dostosowanie oferty edukacyjnej do wymogów rynku. Ze względu na prowadzoną działalność w przypadku uczelni wyższych spośród fundamentalnych perspektyw BSC najważniejsza zdaje się być perspektywa klienta, którym są studenci. Dlatego też Autorka postanowiła skupić się na tej perspektywie. Jednakże uczelnia posiada szeroką grupę interesariuszy, do których oprócz studentów zaliczają się:

- pracownicy naukowcy, którzy stanowią podstawowy potencjał intelektualny dla podejmowania i prowadzenia badań naukowych,
- przedsiębiorcy,
- instytucje państwowe.

Z tego też względu Autorka postanowiła zaproponować – zamiast perspektywy klienta – perspektywę interesariuszy, która wydaje się bardziej odpowiednia. Celem niniejszego artykułu jest analiza strategii Uniwersytetu Szczecińskiego z uwzględnieniem interesów interesariuszy oraz próba dobrania odpowiednich mierników w ramach perspektywy interesariuszy.

2. Misja i strategia Uniwersytetu Szczecińskiego

Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. prawo o szkolnictwie wyższym określa konieczność opracowania przez publiczne uczelnie wyższe strategii działania. Z jej zapisów: wynika, że „Rektor opracowuje i realizuje strategię rozwoju uczelni, uchwalaną przez organ kolegialny uczelni wskazany w statucie” [Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r., art. 66, ust. 1a]. Zgodnie z przepisami, na Uniwersytecie Szczecińskim została opraco-

wana misja, która stała się podstawą wdrażanej i realizowanej przez tę uczelnię strategii.

W ramach misji Uniwersytetu Szczecińskiego wyróżniono [Strategia Uniwersytetu Szczecińskiego]:

- misję nadrzędną – „jedność nauki i kształcenia”,
- misję społeczną – „umożliwienie dostępu do wiedzy i jej upowszechnianie”,
- misję obywatelską – „kształtowanie elit i liderów społecznych”,
- misję kulturową – „twórcze uczestnictwo w lokalnych i globalnych procesach kulturotwórczych”.

Celem uczelni jest prowadzenie działalności zarówno naukowej, jak i dydaktycznej, a przy tym zakłada się, że będą one przebiegały m.in. z poszanowaniem ludzkiej godności, wolności treści nauczania oraz prowadzonych badań naukowych. Misja uczelni zakłada, że kształcenie na Uniwersytecie będzie dostępne dla jak najszerszego grona kandydatów, w tym dla osób niepełnosprawnych oraz które chcą się kształcić przez całe życie. Oferta edukacyjna ma zostać dostosowana do oczekiwań pracodawców, studentów, a także wymogów i standardów propagowanych w Europie i na świecie. Dzięki temu absolwenci będą mogli aktywnie uczestniczyć w życiu społecznym, politycznym, intelektualnym i gospodarczym, zarówno naszego kraju, jak i Europy, a także świata. Ze względu na położenie Uniwersytetu, zakłada się dalszy udział w budowaniu oraz odkrywaniu tożsamości mieszkańców regionu zachodniopomorskiego.

W celu realizacji założonej misji w strategii Uniwersytetu Szczecińskiego określono pięć podstawowych celów strategicznych [Strategia Uniwersytetu Szczecińskiego]:

- podniesienie jakości prowadzonych badań naukowych,
- podniesienie jakości oraz poziomu kształcenia,
- wspieranie rozwoju kapitału intelektualnego Uniwersytetu Szczecińskiego,
- współpraca z otoczeniem,
- podniesienie sprawności oraz poprawa organizacji uczelni.

Główne cele strategiczne mają zostać zrealizowane poprzez omówione w strategii cele kierunkowe. W kolejnym punkcie cele strategiczne i kierunkowe zostaną przedstawione w odniesieniu do zainteresowań informacyjnych interesariuszy.

3. Cele strategiczne Uniwersytetu Szczecińskiego w odniesieniu do jego interesariuszy

Podniesienie jakości prowadzonych badań jest niezmiernie ważne dla uzyskania wysokiej jakości kształcenia, pozyskiwania środków finansowych, podniesienia pozycji Uniwersytetu Szczecińskiego w rankingach światowych, stworzenia perspektyw kariery akademickiej dla młodych ludzi wraz z nowymi miejscami pracy dla nich. Osiągnięcie tego celu, z punktu widzenia interesariuszy, umożliwić mają:

- a) działania wspierające rozwój dziedzin nauki o dużym potencjale,
- b) stworzenie warunków ułatwiających pozyskiwanie grantów (m.in. z Narodowego Centrum Nauki, Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, Unii Europejskiej, Fundacji na rzecz Nauki Polskiej),
- c) działania mające na celu poprawę kategoryzacji wydziałów, które nie osiągnęły najwyższej kategorii,
- d) wspomaganie programów wyjazdów oraz staży zagranicznych,
- e) wspieranie innowacyjności w badaniach ze szczególnym naciskiem na te badania, które pomogą w podniesieniu rangi uczelni, o dużym impakcie zarówno w środowisku naukowym, jak i biznesowym,
- f) rozwój infrastruktury badawczej,
- g) komercjalizację badań,
- h) transfer wiedzy,
- i) opracowanie zasad ochrony własności intelektualnej.

W swojej strategii Uniwersytet Szczeciński podkreśla wagę uzyskania wysokiego poziomu oraz jakości nauczania. Wykształcenie i umiejętności zdobywane w trakcie studiów pomagają studentom w zdobyciu pozycji na rynku pracy oraz w życiu publicznym. Zatem wybór kandydatów na studia pada na te uczelnie, które oferują im wysoki poziom i jakość kształcenia oraz profil absolwenta wymagany na rynku pracy. Uniwersytet Szczeciński zakłada w swojej strategii, że:

- a) zostanie wprowadzony system oceny jakości kształcenia,
- b) oferty kształcenia na studiach licencjackich, magisterskich i doktoranckich oraz innych form kształcenia ustawicznego będą dostosowywane do potrzeb rynku,
- c) zostaną podjęte działania mające na celu intensyfikację oraz promocję mobilności zarówno wśród studentów, jak i pracowników,
- d) rozszerzeniu ulegnie oferta dla cudzoziemców oraz nastąpi umiędzynarodowienie kształcenia m.in. poprzez wprowadzenie potoków obcojęzycznych oraz zwiększenie ilości przedmiotów fakultatywnych prowadzonych w językach obcych,
- e) infrastruktura dydaktyczna zostanie rozbudowana,
- f) wspierane będą: działalność kół naukowych, podejmowana przez studentów aktywność w organizacjach studenckich, udział w konferencjach, podejmowanie współpracy ze środowiskiem przedsiębiorców, co pomoże przyszłym absolwentom rozwinąć wewnętrzną kreatywność i innowacyjność, które są niezbędne we współczesnej gospodarce.

Realizacja tych celów strategicznych Uniwersytetu Szczecińskiego jest możliwa tylko dzięki wsparciu rozwoju kapitału ludzkiego. Dlatego niezbędne z punktu widzenia interesariuszy uczelni są:

- a) wspieranie ścieżek rozwoju kadry naukowej, m.in. za pomocą stypendiów, urlopów naukowych, staży oraz wyjazdów zagranicznych,
- b) ułatwienie i motywowanie kadry naukowej do mobilności,
- c) udzielenie wsparcia najlepszym naukowcom,
- d) tworzenie zespołów interdyscyplinarnych i międzynarodowych,

e) przygotowanie systemu premii, nagród, wyróżnień, które skłonią pracowników do pozyskiwania grantów,

f) podjęcie działań mających na celu zapraszanie profesorów z zagranicy na wykłady, studia doktoranckie, studia MBA czy konferencje.

Kolejnym celem strategicznym Uniwersytetu Szczecińskiego jest współpraca z otoczeniem, dzięki której uczelnia będzie postrzegana jako wiodący ośrodek naukowo-dydaktyczny na Pomorzu Zachodnim, a zatem wzrośnie też jej prestiż. Jako otoczenie są kwalifikowane przedsiębiorstwa, jednostki samorządu terytorialnego, absolwenci, inne uczelnie, a także instytucje kulturalne. Konieczne jest zatem podjęcie działań, które pomogą Uniwersytetowi:

a) we wzmocnieniu roli (także kulturotwórczej), jaką odgrywa on w Szczecinie oraz regionie Pomorza Zachodniego,

b) w utrzymywaniu kontaktów i współpracy z absolwentami,

c) w podejmowaniu i utrzymywaniu współpracy ze światem biznesu,

d) we wspieraniu oraz inicjowaniu współpracy z krajowymi i zagranicznymi uczelniami.

Ostatni z celów wymienionych w strategii Uniwersytetu Szczecińskiego to poprawa struktury organizacyjnej oraz podniesienie sprawności zarządzania uczelnią. Jego realizacja pod kątem zadowolenia interesariuszy będzie wymagać m.in:

a) stworzenia nowego systemu motywacyjnego, bardziej adekwatnego do stawianych pracownikom wymagań,

b) usprawnienia komunikacji:

- ze studentami,
- z doktorantami,
- z pracownikami,
- z administracją,
- z otoczeniem.

4. Propozycja mierników dla Uniwersytetu Szczecińskiego w ramach perspektywy interesariuszy

W strategii Uniwersytetu Szczecińskiego zaplanowano podjęcie szerokich działań mających na celu zrealizowanie założonej misji. Dlatego też krótko po jej opracowaniu powołano zespół do spraw opracowań zasad controllingu na Uniwersytecie Szczecińskim, którego członkiem została Autorka artykułu. Końcowym efektem prac tego zespołu ma być wprowadzenie na uczelni zbilansowanej karty wyników. W wyniku działania zespołu przygotowano listę mierników, które pozwalałyby na ocenę stopnia realizacji celów strategicznych bez podziału na perspektywy. Po przeanalizowaniu strategii i grup interesariuszy Autorka postanowiła zmodyfikować podejście do perspektywy klienta i przygotowanej listy mierników, a efektem jest poniższa propozycja mierników dla perspektywy interesariuszy.

Każda z grup interesariuszy Uniwersytetu Szczecińskiego ma inne wymagania informacyjne odnośnie do realizowanej przez uczelnię strategii. Pierwsza grupa – studenci najbardziej interesują się perspektywami, jakie stwarza im ukończenie danej uczelni. Istotne dla nich są zatem takie informacje, jak:

- marka uczelni i opinia o niej,
- perspektywy zdobycia pracy w wyuczonym zawodzie po ukończeniu studiów,

Tabela 1. Propozycja mierników dla Uniwersytetu Szczecińskiego w perspektywie interesariuszy, którymi są studenci

	Cel	Miernik
Perspektywa interesariuszy (studenta)	Dostosowanie oferty kształcenia do potrzeb rynku pracy	liczba kierunków i rodzaj kierunków zamawianych, otwieranych na zlecenie przedsiębiorstw
		procent absolwentów pracujących w wyuczonym zawodzie
		liczba praktycznych kierunków (profilu kształcenia)
	Rozwój oferty studiów I, II i III stopnia, studiów podyplomowych oraz innych form kształcenia	liczba i rodzaj studiów podyplomowych
		liczba i rodzaj uruchamianych nowych kierunków studiów i specjalności
		liczba kandydatów na 1 miejsce na poszczególnych kierunkach
	Rozszerzenie oferty dla cudzoziemców i umiędzynarodowienie kształcenia	liczba studentów z zagranicy
		liczba studentów wyjeżdżających za granicę w ramach różnych programów wymiany studentów
		liczba przedmiotów prowadzonych w językach obcych
		liczba kierunków prowadzonych w potokach obcojęzycznych
	Wspieranie rozwoju infrastruktury dydaktycznej	liczba stanowisk badawczych
		liczba studentów przypadających na jedno stanowisko podczas zajęć laboratoryjnych
	Kształcenie i wzmacnianie postaw i zachowań innowacyjnych	liczba nagród i wyróżnień za prace dyplomowe (magisterskie, doktorskie) otrzymanych przez studentów
		liczba projektów, w które zaangażowani są studenci
		procent studentów przynależących do organizacji studenckich
		liczba kół naukowych i innych organizacji studenckich
	Wzmacnianie roli Uniwersytetu Szczecińskiego w Szczecinie i regionie Pomorza Zachodniego	miejsce uczelni/wydziału w rankingach
liczba osiągnięć studentów w konkursach regionalnych		
Wzmacnianie więzi z absolwentami	liczba programów poszerzania kwalifikacji i wiedzy kierowanych do absolwentów	
	liczba ofert pracy kierowanych przez przedsiębiorców bezpośrednio do absolwentów	
Wspieranie współpracy z instytucjami z otoczenia biznesu	liczba jednostek, które zdecydowały się przyjąć studentów na praktyki	
Polepszenie komunikacji z otoczeniem, studentami, pracownikami i administracją	liczba skarg składanych przez studentów	
	liczba spraw sądowych z powództwa studentów	

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ossowski 2008, s. 13; Strategia Uniwersytetu Szczecińskiego].

- szanse odbycia staży i praktyk,
- oferta programowa,
- ze względu na postępujące procesy globalizacyjne, niezmiernie ważna dla młodych ludzi jest możliwość studiowania na potokach obcojęzycznych, pozwalająca na poszerzenie fachowego słownictwa,
- rodzaj i wiek dostępnej infrastruktury badawczej,
- funkcjonowanie organizacji studenckich, dzięki którym możliwy będzie samorozwój, zdobywanie doświadczeń, poszerzanie wiedzy praktycznej, podejmowanie działań, współpraca ze starszymi kolegami,
- liczba ofert pracy dla absolwentów oraz powiązany z tym odsetek absolwentów pracujących w wyuczonym zawodzie.

Strategia Uniwersytetu Szczecińskiego stara się zapewnić tej grupie interesariuszy jak najlepsze perspektywy rozwoju. Jest to bowiem sposób na podniesienie atrakcyjności uczelni dla młodych ludzi. Tab. 1 prezentuje propozycję mierników dopasowanych do celów wymienionych w strategii uczelni, które będą odpowiadały zapotrzebowaniu informacyjnemu studentów.

Kolejną grupą interesariuszy Uniwersytetu Szczecińskiego są pracownicy naukowcy. To od wkładu ich pracy, posiadanego przez nich potencjału zależy rozwój i realizacja zadań statutowych szkoły wyższej. Tab. 2 przedstawia mierniki, które dostarczają informacji istotnych dla tej grupy. Dzięki nim pracownicy widzą swoje szanse dalszego rozwoju, awansów i podejmowania badań na europejskim i światowym poziomie.

Kolejną grupą interesariuszy są przedsiębiorcy. To z nimi Uniwersytet Szczeciński chce podejmować współpracę. Przedsiębiorców interesuje najbardziej to, czy uczelnia prowadzi badania, szkolenia na zlecenie biznesu, dostarcza na rynek pracy absolwentów posiadających odpowiednie kompetencje, prowadzi kierunki atrakcyjne dla młodych ludzi. Propozycje mierników, które pozwolą na dostarczenie interesujących przedsiębiorców informacji, zawarte są w tab. 3.

Ostatnią grupę interesariuszy Uniwersytetu Szczecińskiego stanowią instytucje państwowe, a wśród nich Urząd Miasta, Urząd Pracy oraz Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Dla Ministerstwa oraz instytucji państwowych związanych z regionem, w którym funkcjonuje szkoła wyższa, ważne jest, by uczelnia:

- była jak najbardziej atrakcyjna,
- dostosowywała swoją ofertę do potrzeb rynku,
- przygotowywała szkolenia na potrzeby osób bezrobotnych, dzięki którym mogliby oni się przekwalifikować, uaktualnić swoją wiedzę,
- rozwijała się,
- pozyskiwała finansowania w sposób nieobciążający ich własnych budżetów,
- nakłady ponoszone na edukację nie były zbyt wysokie.

Dlatego też ważne dla tych instytucji są działania, które wpłyną na realizację ich oczekiwań. Stopień ich realizacji można mierzyć w Uniwersytecie Szczecińskim za pomocą zaproponowanych w tab. 4 mierników.

Tabela 2. Propozycja mierników dla Uniwersytetu Szczecińskiego w perspektywie klienta, którym jest pracownik naukowy

	Cel	Miernik
Perspektywa interesariuszy (pracownika naukowego)	Wspieranie dziedzin nauki o dużym potencjale	nakłady poniesione na opracowanie patentów liczba otrzymanych nagród grupowych i indywidualnych
	Stworzenie warunków do pozyskania grantów	liczba otrzymanych grantów w ramach poszczególnych konkursów łączna wartość pozyskanych z zewnątrz źródeł finansowania
	Wspieranie innowacyjności w badaniach	liczba patentów miejsce rankingowe i renoma uczelni zagranicznych, w których jest możliwość odbycia stażu liczba konferencji, w których pracownik brał udział (w tym międzynarodowych)
	Wspieranie rozwoju infrastruktury badawczej	poziom nakładów na aparaturę badawczą średni wiek aparatury badawczej dostępność najnowszej literatury
	Wspieranie komercjalizacji badań naukowych i transferu wiedzy	liczba (wartość, rodzaj) zleceń na rzecz praktyki liczba patentów
	Wspieranie ochrony własności intelektualnej	liczba procedur z zakresu ochrony własności intelektualnej
	Dbalność o rozwój naukowy pracowników	średni okres zdobywania stopni i tytułów naukowych liczba i czas trwania szkoleń i staży pracowników
	Rozszerzenie oferty dla cudzoziemców i umiędzynarodowienie kształcenia	liczba studentów z zagranicy liczba studentów wyjeżdżających za granicę w ramach różnych programów wymiany studentów liczba przedmiotów prowadzonych w językach obcych liczba kierunków prowadzonych w potokach obcojęzycznych
	Wspieranie ścieżek rozwoju kadr	okres niezbędny do uzyskania tytułu naukowego liczba szkoleń pracowników liczba staży naukowych
	Wspieranie mobilności kadry naukowej	liczba i rodzaj staży naukowych
	Wspieranie liderów szczecińskiej nauki	liczba i rodzaj nagród przyznawanych pracownikom Uniwersytetu liczba uzyskanych przez pracowników tytułów honorowych
	Tworzenie zespołów interdyscyplinarnych i międzynarodowych	liczba zespołów międzynarodowych liczba zespołów interdyscyplinarnych
	Stworzenie zachęt do pozyskiwania grantów	rodzaj i wartość przyznawanych nagród
	Wzmocnienie roli Uniwersytetu Szczecińskiego w Szczecinie i na Pomorzu Zachodnim	miejsce uczelni/wydziału w rankingach liczba i rodzaj projektów dotyczących upowszechniania nauki i kultury, w których brali udział pracownicy
	Wpieranie współpracy z instytucjami z otoczenia biznesu	liczba osób przynależnych do organów spółek handlowych
	Wspieranie inicjatyw i współpracy międzyuczelnianej	liczba i wartość realizowanych projektów międzyuczelnianych liczba organizacji, z którymi współpracuje uczelnia

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ossowski 2008, s. 13; Strategia Uniwersytetu Szczecińskiego].

Tabela 3. Propozycja mierników dla Uniwersytetu Szczecińskiego w perspektywie klienta, którym jest przedsiębiorstwo

	Cel	Miernik
Perspektywa interesariuszy (przedsiębiorcy)	Wspieranie komercjalizacji badań naukowych i transferu wiedzy	liczba i wartość badań prowadzonych na rzecz praktyki
	Dostosowanie oferty do potrzeb rynku pracy	liczba szkoleń/kierunków zamawianych przez przedsiębiorców
		wskaźnik atrakcyjności kierunku specjalności (mierzony aprobatą praktyków)
		liczba stypendiów fundowanych przez przedsiębiorców
		liczba oferowanych praktyk
	Wspieranie współpracy z otoczeniem biznesu	liczba i wartość tworzonych wspólnie projektów
		liczba i wartość opracowań tworzonych na rzecz biznesu
		liczba umów o współpracy podpisanych z przedsiębiorstwami
		liczba oferowanych praktyk dla studentów
		liczba oferowanych staży dla absolwentów
	liczba ofert pracy skierowanych do absolwentów	

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ossowski 2008, s. 13, Strategia Uniwersytetu Szczecińskiego].

Tabela 4. Propozycja mierników dla Uniwersytetu Szczecińskiego w perspektywie klienta, którym są instytucje państwowe

	Cel	Miernik
Perspektywa interesariuszy (instytucji państwowych)	Wspieranie prorozwojowych dziedzin nauki	liczba publikacji i ich punktacja
		liczba patentów
	Stworzenie warunków do pozyskiwania grantów	liczba przyznanych grantów
	Wzmacnianie roli Uniwersytetu w Szczecinie i regionie	liczba i rodzaj szkoleń dla bezrobotnych
	Dostosowanie oferty kształcenia do potrzeb rynku pracy	nakłady finansowe na otwarcie nowych kierunków

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ossowski 2008, s. 13; Strategia Uniwersytetu Szczecińskiego].

Proponowane mierniki w perspektywie interesariuszy, porównywane między kolejnymi latami funkcjonowania BSC, mogą pomóc Uniwersytetowi Szczecińskiemu określić, czy jego atrakcyjność dla studentów i przedsiębiorców z czasem się zwiększa, czy może należy podjąć działania, które zmienią dotychczasowe działania, które nie przynoszą zamierzonego efektu. Dostępność do odpowiednich mierników dla pracowników naukowych może służyć jako motywator do efektywniejszej pracy badawczej oraz podnoszenia jakości prowadzonych zajęć dydaktycznych. Odpowiednie wartości wymienionych mierników to wskazówka dla uniwersytetu odnośnie do postępów w realizacji strategii i misji, która została mu wyznaczona.

5. Zakończenie

Uniwersytet Szczeciński przy obecnej strategii jest w stanie wdrożyć zbilansowaną kartę wyników. Co ważniejsze pomogłaby ona wielu jego pracownikom zrozumieć w jaki sposób ich praca, prowadzone badania, podejmowana współpraca z biznesem przekładają się na realizację założonej strategii i rozwój uczelni. Niemniej jednak warto byłoby się zastanowić nad drobnymi modyfikacjami strategii i uporządkowaniem jej pod kątem zbilansowanej karty wyników.

Wszystkie perspektywy BSC są ważne. Jednak ze względu na misję nadrzędną Uniwersytetu Szczecińskiego, najważniejsza zdaje się proponowana perspektywa interesariuszy, która zwraca uwagę nie tylko na klientów jako studentów, ale też na pozostałe grupy, wpływające na rozwój uczelni. Liczba mierników zaproponowanych w tej perspektywie jest stosunkowo duża. Warto jednak nadmienić, że ten sam miernik może być wykorzystywany w każdej grupie interesariuszy, jak również w pozostałych perspektywach. Proponowane mierniki mają jak najdokładniej odzwierciedlić informacje potrzebne do określenia, czy podejmowane działania sprzyjają realizacji celów strategicznych uczelni. Ograniczenie liczby mierników wymaga wcześniejszego wskazania czynników sukcesu uniwersytetu, a także obserwacji ich zmienności i realnego wpływu mierzonych efektów na realizację założonych celów. Przydatna byłoby również modyfikacja strategii, która pozwoliłaby na zwiększenie jej przejrzystości.

Literatura

- Ossowski M., 2008, *Strategiczna Karta Wyników w szkołach wyższych*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 10 (109), INFOR, październik.
- Strategia Uniwersytetu Szczecińskiego, <http://www.usz.edu.pl/strategia> (12.04.2015).
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz.U. nr 164, poz. 1365, z późn. zm.