

Cele strategiczne według perspektyw osobistej zbilansowanej karty wyników na podstawie opinii pracowników naukowo-dydaktycznych uczelni publicznych z województwa zachodniopomorskiego – wyniki badań

Ilona Kędzierska-Bujak, Joanna Habelman*

Streszczenie: *Cel* – Głównym celem artykułu jest przedstawienie wyników badania skierowanego do pracowników naukowo-dydaktycznych uczelni publicznych z województwa zachodniopomorskiego. Badanie to miało na celu m.in. poznanie osobistych celów strategicznych pracowników. Proponowana lista celów została przygotowana z zachowaniem ich podziału na perspektywy osobistej zbilansowanej karty wyników, stanowiącej część koncepcji kompleksowej karty wyników H.K. Rampersada.

Metodologia badania – Analiza wyników badania ankietowego oraz metodą dedukcji.

Wynik – W zaprezentowanych wynikach można zauważyć znaczną różnicę w podejściu do personalnych celów poszczególnych grup pracowników naukowo-dydaktycznych. Żaden cel nie uzyskał stuprocentowego wskazania przez wszystkich pracowników, co pokazuje, jak ważne jest indywidualne podejście do każdego pracownika, jeśli chce się prawidłowo wykorzystać koncepcję kompleksowej karty wyników Rampersada. Jednocześnie, zaprezentowany fragment wyników przeprowadzonych badań ankietowych stanowi podstawę do dalszych rozważań i pogłębiania analizy wypełnionych kwestionariuszy ankietowych.

Oryginalność/wartość – Zaprezentowane w artykule wyniki badań mają unikalny charakter, do tej pory bowiem nie podejmowano próby poznania osobistych celów strategicznych pracowników uczelni pod kątem możliwości zbudowania dla nich osobistych zbilansowanych kart wyników.

Słowa kluczowe: zbilansowana karta wyników, osobista zbilansowana karta wyników, cele strategiczne, wyniki badań

Wprowadzenie

Prawo o szkolnictwie wyższym (Ustawa, 2005) nakłada na Rektora uczelni obowiązek opracowania, wdrożenia oraz realizowania strategii uczelni. Na podstawie informacji do-

* mgr Ilona Kędzierska-Bujak, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Instytut Rachunkowości, e-mail: ilona.kedzierska@gmail.com; dr Joanna Habelman, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Wydział Ekonomiczny w Szczecinie, e-mail: j.Habelman@port.szczecin.pl.

stępnym na stronach internetowych uczelni publicznych w Polsce, jak również bazując na wynikach badań przeprowadzonych wśród rektorów tychże uczelni, można określić, że nie wszystkie uczelnie publiczne w Polsce opracowały strategię, jednakże te, które wypełniły ustawowy obowiązek, często podejmują próby monitorowania jej skutków. Wiąże się to z poszukiwaniem narzędzi pomiaru dokonań uczelni. Niejednokrotnie uczelnie wybierają te koncepcje pomiaru dokonań, które poza monitoringiem postępów z realizacji obranych celów strategicznych, ułatwiają szybkie wdrożenie działań naprawczych, a często też samo zarządzanie strategiczne uczelnią. Jedną z takich koncepcji ułatwiających realizację strategii oraz efektywne zarządzanie jednostką gospodarczą jest kompleksowa karta wyników zaproponowana przez H.K. Rampersada. Autor tej koncepcji dostrzegł, że jednostka gospodarcza skuteczniej i szybciej realizuje swoją strategię, jeśli pracownicy są w stanie powiązać swoje cele strategiczne z celami strategicznymi organizacji, w której pracują.

Głównym celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wyrywkowych wyników badań ankietowych, jakie zostały przeprowadzone na przełomie 2016 i 2017 roku wśród wszystkich pracowników uczelni publicznych z województwa zachodniopomorskiego. Przedstawione w artykule wyniki dotyczą tej części badania, która miała za zadanie poznanie osobistych celów strategicznych pracowników naukowo-dydaktycznych. Poznanie tych celów jest podstawą dla określenia możliwości stworzenia koncepcji osobistych zbilansowanych kart wyników dla poszczególnych grup pracowników. Należy przy tym pamiętać, że osobiste zbilansowane karty wyników pracowników stanowią bardzo ważny element koncepcji Rampersada.

1. Osobista zbilansowana karta wyników

Koncepcja kompleksowej karty wyników (*Total Performance Scorecard – TPS*) została zaproponowana przez H.K. Rampersada jako rozwinięcie zbilansowanej karty wyników (*Balanced Scorecard – BSC*) stworzonej przez Kaplana i Nortona. TPS kładzie największy nacisk na trwały postęp wyników organizacyjnych oraz indywidualnych (Rampersad, 2004, s. 17–18). Koncepcja Rampersada zakłada, iż oprócz stworzenia klasycznej BSC dopasowanej do strategii jednostki gospodarczej (nazwanej przez niego organizacyjną zrównoważoną kartą wyników) konieczne jest stworzenie osobistych zbilansowanych kart wyników, specyficznych i indywidualnych dla każdego pracownika. Dodatkowo, jako że sukces jednostki gwarantuje tylko ciągłe doskonalenie, nauka i rozwój, TPS sięga po narzędzia usprawniające oraz ulepszające działania jak również rozwijające kompetencje oferowane przez inne koncepcje. Do podstawowych elementów, z których składa się koncepcja kompleksowej karty wyników, zalicza się (Rampersad, 2004, s. 30–33):

- osobistą zrównoważoną kartę wyników (*Personal Balanced Scorecard – PBSC*),
- organizacyjną zrównoważoną kartę wyników (*Organizational Balanced Scorecard – OBSC*),

- zarządzanie przez jakość (*Total Quality Management – TQM*) – w szczególności cykl Deminga,
- zarządzanie kompetencyjne (*Talent Management – TM*) – w szczególności cykl zarządzania kompetencjami,
- cykl nauki Kolba (*Kolb's Learning Cycle*).

Zbilansowana karta wyników, stanowiąca podstawę koncepcji TPS, ma za zadanie m.in. pomiar, ocenę i komunikowanie osiągniętych wyników (Michalak, 2008, s. 112), jak również przełożenie przyjętej strategii na konkretne działania, które można ocenić za pomocą mierników zawartych w poszczególnych perspektywach (Nita, 2008, s. 415). Osobista zbilansowana karta wyników jest budowana na tych samych zasadach co BSC. Należy jednak pamiętać, że PBSC jest związana z indywidualnym rozwojem pracowników i znalezieniem dla nich równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Bardzo duży nacisk kładzie na samodzielny rozwój i autocoaching. PBSC jest ukierunkowana na umożliwienie i ułatwienie powodzenia oraz sukcesu w społeczeństwie (Kędzierska, 2011a, s. 379–380). Osobista zbilansowana karta wyników opracowywana jest indywidualnie dla każdego pracownika z uwzględnieniem jego osobistych celów – zarówno tych prywatnych, jak i zawodowych, przy czym to cele zawodowe stanowią punkt łączenia PBSC z OBSC.

Podstawą stworzenia osobistej zbilansowanej karty wyników jest określenie osobistych misji, wizji oraz ról, jakie w życiu chce pełnić pracownik. Stanowią one podstawę poznania i zrozumienia samego siebie przez pracownika. Następnym krokiem jest określenie osobistych czynników sukcesu wraz z celami strategicznymi. Zostaną one przyporządkowane fundamentalnym perspektywom BSC, jednakże z trochę zmienionymi nazwami, co wynika z konieczności dostosowania ich do jednostki ludzkiej zamiast organizacji. W ramach osobistej zbilansowanej karty wyników są opracowywane zatem następujące cztery fundamentalne perspektywy (Kędzierska-Bujak, 2016, s. 83–94):

- finansowa – informuje o bezpieczeństwie finansowym odpowiadając na pytanie „w jakim stopniu możliwe jest finansowe zaspokojenie własnych potrzeb?”,
- wewnętrzna – mająca na celu odnalezienie wewnętrznej harmonii, pozwalająca określić, w jakim stopniu kontroluje się swoje zdrowie fizyczne oraz stan umysłowy, aby móc stworzyć wartość dla siebie i innych,
- zewnętrzna – mówiąca o relacjach z innymi ludźmi (pracodawcą, rodziną, znajomymi), odpowiada na pytanie „jak widzą mnie inni?”,
- nauki i rozwoju – jest związana z uczeniem się przez całe życie i podnoszeniem kwalifikacji, które są niezbędne dla osiągnięcia sukcesów w przyszłości.

Stworzenie koncepcji osobistej zbilansowanej karty wyników dla pracowników naukowo-dydaktycznych uczelni publicznej wymaga poznania ich celów ze wskazaniem perspektywy, do której należą. Konieczne jest zatem przeprowadzenie odpowiedniego badania. Ze względu na liczebność docelowej grupy potencjalnych respondentów metodą, którą można wykorzystać do przeprowadzenia badania, jest kwestionariusz ankiety.

2. Opis przeprowadzonych badań

Anonimowe badanie ankietowe zostało skierowane do wszystkich pracowników uczelni publicznych z województwa zachodniopomorskiego. Przeprowadzono je na początku 2017 roku. Ostatecznie ankietę wypełniło 219 osób (195 pracowników naukowo-dydaktycznych oraz 24 pracowników administracyjnych). Ankieta była podzielona na cztery części:

- w części pierwszej zadano pytania odnoszące się do znajomości uczelnianych strategii, jak również dotyczące poglądów na temat usprawnienia komunikacji i realizacji celów przyjętych przez szkołę wyższą,
- część druga zawierała pytania o cele i ambicje poszczególnych pracowników; ta część ankiety miała na celu dostarczenie informacji niezbędnych do podjęcia próby zbudowania koncepcji osobistych zbilansowanych kart wyników dla poszczególnych grup pracowników uczelni,
- w trzeciej części zostały postawione pytania, które miały na celu ocenę pracodawcy,
- ostatnia część to metryczka na potrzeby statystyczne.

W artykule zostaną zaprezentowane wyniki uzyskane z pytań związanych z osobistymi celami strategicznymi pracowników naukowo-dydaktycznych. W tej grupie pracowników uczelni kwestionariusz ankiety wypełniło 32 magistrów, 104 doktorów, 39 doktorów habilitowanych oraz 20 profesorów. Zgodnie z danymi z *Ogólnopolskiego wykazu nauczycieli akademickich i pracowników naukowych* zawartego w systemie POLON, w województwie zachodniopomorskim zatrudnionych jest 3778 pracowników naukowo-dydaktycznych (w tym: 800 magistrów, 1795 doktorów, 768 doktorów habilitowanych, 421 profesorów). Oznacza to, że zwrotność ankiet w tej grupie badanych kształtuje się na poziomie około 5%.

W tabeli 1 przedstawiono, na których uczelniach są zatrudnieni respondenci, którzy wzięli udział w badaniu.

Tabela 1

Uczelnie, z których pochodzą respondenci ankiety z grupy pracowników naukowo-dydaktycznych

Uczelnie	Magistrowie	Doktorzy	Doktorzy habilitowani	Profesorowie	% respondentów z danej uczelni
Uniwersytet Szczeciński	17	42	21	11	44,7
Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny	3	19	12	2	17,8
Pomorski Uniwersytet Medyczny w Szczecinie	7	21	3	5	21,0
Akademia Morska w Szczecinie	1	7	1	0	4,1
Akademia Sztuki w Szczecinie	0	1	0	0	1,4
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koszalinie	0	0	0	1	0,5
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Wałczu	1	2	0	1	2,3
Politechnika Koszalińska	3	12	2	0	8,2
Razem	32	104	39	20	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Największa liczba respondentów pochodziła z Uniwersytetu Szczecińskiego. Kolejną grupę najliczniej odpowiadającą na ankietę stanowili pracownicy Pomorskiego Uniwersytetu Medycznego oraz Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego. Z tych trzech uczelni pochodziło aż 163 badanych, którzy stanowią prawie 75% wszystkich respondentów. Warto tu zwrócić uwagę, że są to trzy największe uczelnie, które razem zatrudniają około 73% wszystkich pracowników naukowo-dydaktycznych z województwa zachodniopomorskiego.

3. Osobiste cele strategiczne pracowników naukowo-dydaktycznych

W ramach pytań o najważniejsze osobiste cele, badani zostali poproszeni o wybranie od 4 do 6 najważniejszych dla nich celów w każdej z perspektyw PBSC. Dodatkowo, jeśli respondenci uznali, że ważnego ich zdaniem celu nie ma na liście do wyboru, mogli go dopisać wykorzystując opcję „inne”. Wyniki uzyskanych odpowiedzi od ankietowanych zostały pogrupowane tylko w odniesieniu do posiadanych tytułów i stopni naukowych. Takie aspekty, jak: bycie w związku, liczba dzieci lub wiek respondentów zostały pominięte. Należy jednak pamiętać, iż podczas szczegółowej analizy każdego kwestionariusza z osobna można wyraźnie zaobserwować wpływ tych aspektów na wybór celów strategicznych.

Pierwsze z pytań o cele strategiczne odnosiło się do perspektywy finansowej. W tabeli 2 przedstawiono rangi celów w zależności od posiadanego tytułu/stopnia naukowego. Jak wynika z tabeli, każda badana grupa z inną częstotliwością wskazywała poszczególne cele jako najważniejsze.

Tabela 2

Osobiste cele strategiczne pracowników naukowo-dydaktycznych w ramach perspektywy finansowej

Cele osobiste	Magistrowie (%)	Doktorzy (%)	Doktorzy habilitowani (%)	Profesorowie (%)
Podpisana stała umowa o pracę	47	64	72	55
Stażność umowy o pracę (perspektywa utrzymania pracy)	66	80	90	75
Wysokie zarobki	78	76	77	95
Przyznane podwyżki	31	50	51	65
Dodatkowe zarobki (nadgodziny/wynagrodzenie za prace dodatkowe)	47	46	44	25
Dodatkowa praca (poza macierzystą uczelnią) w formie umowy o pracę/umowy cywilnoprawne	56	30	26	35
Ograniczenie nieprzeznaczonych wydatków	38	32	38	40
Wzrost oszczędności	72	54	46	45
Inne	3	3	5	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Wśród magistrów najczęściej wskazywanymi celami w ramach perspektywy finansowej były wysokie zarobki i wzrost oszczędności. Były to cele ważne dla ponad 70% badanych z tej grupy. Kolejna pod względem ważności okazała się stałość umowy o pracę mająca związek z perspektywą utrzymania pracy. Ten cel wskazało 2/3 badanych z tym tytułem. Ponad połowa z nich wskazała, iż ma dla nich ogromne znaczenie posiadanie dodatkowego zatrudnienia w formie umów cywilnoprawnych zawieranych z jednostkami innymi niż uczelnia, w której są zatrudnieni. Ciekawostką jest cel, który pojawił się jako „inne”. Badany wpisał w nim bowiem „niepłacenie podatków i ZUS od zarobionych pieniędzy, wolę niepewne zatrudnienie na umowę o dzieło od «pewnego» na umowę o pracę, o emeryturę umiem sobie zadbać sam”.

W najliczniejszym gronie respondentów – doktorów, celem, na który wskazało ponad 90% badanych, jest stałość umowy o pracę. Niewielu mniej badanych wskazało na wysokie zarobki. Dla prawie 2/3 ważne jest, aby mieć podpisaną stałą umowę o pracę, zaś ponad połowa wskazała na wzrost oszczędności. Jako inne cele doktorzy wskazali inwestycje, uzyskiwanie dochodów z patentów, licencji itp.

Zarówno dla doktorów habilitowanych, jak i profesorów, najważniejsze cele to: stałość umowy o pracę, wysokie zarobki, podpisaną stałą umowę o pracę oraz przyznawane podwyżki. Należy jednak zwrócić uwagę, że cele te były w tych grupach z zupełnie różną częstotliwością wskazywane za najważniejsze – np. ponad 90% profesorów wskazało za najważniejsze wysokie zarobki, a niewiele ponad połowa na podpisaną stałą umowę o pracę, podczas gdy wśród doktorów habilitowanych 90% wskazało na stałość umowy o pracę, zaś niewiele ponad połowa na przyznane podwyżki. Jako cele „inne” doktorzy habilitowani wskazali minimalny dochód oraz informację, iż pieniądze nie zastąpią realnej pasji badawczej i jej nie wykreują, zaś profesor, który podał odpowiedź „inne” nie wskazał, jaki cel niewskazany w liście do wyboru ma na myśli (ta sama sytuacja powtarzała się w każdej z perspektyw u tego respondenta).

Gdyby na podstawie przeprowadzonych badań wskazywać najważniejsze cele z perspektywy finansowej bez podziału na poszczególne grupy pracowników, celami wskazywanymi przez ponad 150 osób były stałość umowy o pracę (154 osoby z 195) oraz wysokie zarobki (wskazane przez 153 respondentów). Kolejnymi najczęściej wskazanymi celami były: podpisaną stałą umowę o pracę (121 wskazań) oraz wzrost oszczędności (106 powtórzeń). Zbudowanie na tej podstawie uniwersalnej perspektywy finansowej byłoby błędem, bo zaledwie 2 z 4 celów pojawiałyby się we wszystkich 4 grupach odbiorców takiej karty.

W tabeli 3 przedstawiono odpowiedzi dla perspektywy zewnętrznej. W przypadku tej perspektywy warto zwrócić uwagę, iż tym razem dla respondentów (bez podziału na tytuły i stopnie naukowe) najczęściej wskazywanym celem są publikacje na wysokim poziomie (wskazało go 135 osób, co daje 69%), następnie bycie cenionym dydaktykiem (131 zaznaczeń dających 67%). Niewiele ponad połowa ankietowanych wskazała na bycie cenionym przez żonę/męża (110 ankietowanych) oraz bycie cenionym przez dzieci (99 badanych). Wybór dwóch ostatnich celów wydaje się być naturalny, gdyż ta perspektywa jest ściśle związana z relacjami z innymi ludźmi¹.

¹ Zgodnie z metryczką ankiety 68% pracowników naukowo-dydaktycznych jest żonatych/zamężnych, zaś 67% posiada dzieci.

Tabela 3

Osobiste cele strategiczne pracowników naukowo-dydaktycznych w ramach perspektywy zewnętrznej

Cele osobiste	Magistrowie (%)	Doktorzy (%)	Doktorzy habilitowani (%)	Profesorowie (%)
Otrzymywanie wysokich ocen w ankietach studenckich	31	27	15	50
Bycie docenianym dydaktykiem	66	68	64	70
Posiadanie nazwiska rozpoznawalnego w świecie naukowym	38	20	51	65
Bycie szanowanym naukowcem	38	35	51	70
Publikacje na wysokim poziomie	69	65	79	70
Innowacyjność prowadzonych badań	50	34	38	45
Bycie cenionym przez żonę/męża	50	62	59	35
Bycie cenionym przez dzieci	31	53	67	40
Bycie cenionym kolegą przez znajomych spoza pracy	22	26	23	15
Bycie cenionym współpracownikiem (bezkonfliktowa, łatwa współpraca z innymi)	47	50	51	35
Bycie cenionym przez pracodawcę	34	46	31	30
Zwiększenie własnej produktywności	47	21	26	10
Realizacja założonych celów/zadań	53	55	44	20
Terminowość wykonywania zadań	31	29	28	10
Inne	0	1	0	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Dla osób posiadających tytuł zawodowy magistra najważniejsze są publikacje na wysokim poziomie oraz bycie cenionym dydaktykiem. Cele te wskazało 2/3 badanych z tej grupy respondentów. Kolejnym ważnym, choć wskazanym już tylko przez 53% osób celem, jest realizacja założonych celów/zadań. Połowa ankietowanych z tytułem magistra wskazała na innowacyjność prowadzonych badań oraz bycie cenionym przez żonę/męża.

Wśród doktorów bycie cenionym dydaktykiem jest odrobinę częściej wskazywane niż publikacje na wysokim poziomie. Cel ten wybrało prawie 70% badanych, podczas gdy na publikacje wskazało 65%. Niewielu mniej doktorów wskazało na bycie cenionym przez żonę/męża. W tym gronie respondentów ponad połowa uznaje realizację założonych celów/zadań jako jeden z najważniejszych z celów w ramach perspektywy zewnętrznej. Jako cele „inne” wśród doktorów pojawiła się opcja „bycie szanowanym człowiekiem”.

Wśród doktorów habilitowanych publikacje na wysokim poziomie zyskały największą liczbę głosów. Cel ten wskazało prawie 80% badanych. Dla 67% ważne jest, aby być cenionym przez dzieci. Niewielu mniej wskazało na bycie cenionym dydaktykiem, zaś prawie 60% wskazało na bycie cenionym przez żonę/męża.

Wśród profesorów można zaobserwować znacznie większą zgodność w celach w perspektywie zewnętrznej. Po 70% osób z tej grupy badanych wskazało na bycie cenionym dydaktykiem, szanowanym naukowcem oraz publikację na wysokim poziomie. Niewiele mniej, bo 65% respondentów, uznało za ważny cel posiadanie nazwiska rozpoznawalnego w świecie naukowym. Na podstawie tych wyników można wnioskować, że osoby, które funkcjonują w świecie naukowym od dłuższego czasu, są znacznie bardziej wyczerpane na bycie osobami szanowanymi i rozpoznawalnymi w środowisku aniżeli osoby, które muszą włożyć jeszcze dużo pracy w osiągnięcie najwyższego z możliwych tytułów.

W tabeli 4 przedstawiono wyniki związane z pytaniem o cele strategiczne w ramach perspektywy wewnętrznej. Warto zwrócić tu uwagę, iż w każdej z grup ponad 90% respondentów wskazało na satysfakcję z wykonywanej pracy jako jeden z najważniejszych celów (łącznie wskazały ten cel 183 osoby ze 195 pracowników naukowo-dydaktycznych, którzy wypełniły kwestionariusz ankiety). Kolejnym celem, w którym badani wykazali się względnie dużą zgodnością, to utrzymanie zdrowia w jak najlepszej kondycji (137 wskazań). Pragnąc stworzyć ogólną kartę dla pracowników, należałoby uwzględnić jeszcze takie cele, jak podejmowanie nowych tematów badawczych (118 wskazań, czyli 61%) oraz zmniejszenie poziomu stresu (ważne dla 96 osób, czyli 49% badanych). Dwa ostatnie cele jednakże nie mają powtarzalności we wszystkich grupach respondentów.

Tabela 4

Osobiste cele strategiczne pracowników naukowo-dydaktycznych w ramach perspektywy wewnętrznej

Cele osobiste	Magistrowie (%)	Doktorzy (%)	Doktorzy habilitowani (%)	Profesorowie (%)
Satysfakcja z wykonywanej pracy	97	93	95	90
Satysfakcja i radość z pracy ze współpracownikami	41	45	44	70
Rozwijanie zainteresowań niezwiązanych z pracą (hobby)	47	44	51	25
Podejmowanie nowych tematów badawczych	47	56	69	90
Angażowanie się w projekty/zadania niezwiązane z uczelnią	34	24	18	15
Angażowanie się w projekty/zadania spoza uczelni	22	21	21	45
Pomoc młodszemu współpracownikom	19	18	44	50
Utrzymanie zdrowia w jak najlepszej kondycji	63	70	77	70
Zmniejszenie poziomu stresu	47	53	51	30
Zwiększenie odporności na stres	41	33	23	15
Wysypianie się	53	46	33	25
Usprawnienie zarządzania czasem	53	33	23	15
Inne	0	1	0	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Najwyższe wskazanie dla satysfakcji z wykonywanej pracy pojawiło się u osób z tytułem zawodowym magistra – 97% badanych. Utrzymanie zdrowia w jak najlepszej kondycji to drugi z celów, który uzyskał największą liczbę wskazań, chociaż o ponad 34% mniej, bo zaledwie 63%. Tylko wśród magistrów mniej niż połowa respondentów wskazała na podejmowanie nowych tematów badawczych. Dla tej grupy ważniejsze są wysypianie się oraz usprawnienie zarządzania czasem, na które wskazało po 53% badanych.

Jak zostało wspomniane, również dla doktorów niezwykle ważna jest satysfakcja z wykonywanej pracy (93%) oraz utrzymanie zdrowia w jak najlepszej kondycji (70%). Jednakże w odróżnieniu od magistrów, doktorzy wskazali, że bardzo ważne jest dla nich podejmowanie nowych tematów badawczych (56%) oraz zmniejszenie poziomu stresu (53%). Jako cele „inne” w tej grupie badanych pojawił się „czas na modlitwę osobistą, czas dla rodziny, swoboda godzin pracy”.

Dla osób ze stopniem doktora habilitowanego oprócz powtarzających się dla wszystkich grup celów bardzo ważne są: zmniejszenie poziomu stresu oraz rozwijanie zainteresowań niezwiązanych z pracą, które wskazało ponad 50% badanych z tej grupy.

Wśród profesorów równie ważne jak satysfakcja z wykonywanej pracy jest podejmowanie nowych tematów badawczych – oba te cele uzyskały po 90% wskazań. Po 70% osób z tej grupy wskazało natomiast na utrzymanie zdrowia w jak najlepszej kondycji oraz satysfakcję i radość z pracy ze współpracownikami.

Ostatnią perspektywą, o którą byli pytani respondenci, była perspektywa nauki i rozwoju. Wskazania najważniejszych celów w ramach tego pytania ukazano w tabeli 5.

Tabela 5

Osobiste cele strategiczne pracowników naukowo-dydaktycznych w ramach perspektywy nauki i rozwoju

Cele osobiste	Magistrowie (%)	Doktorzy (%)	Doktorzy habilitowani (%)	Profesorowie (%)
1	2	3	4	5
Zdobywanie kolejnych stopni naukowych	78	75	77	25
Podnoszenie kwalifikacji zawodowych (kursy/szkolenia, zdobywane certyfikaty związane z zawodem)	88	80	69	60
Uczestnictwo w grantach	63	63	82	95
Tworzenie i uczestnictwo w projektach związanych z pracą	56	67	74	85
Zdobywanie kwalifikacji niezwiązanych z zawodem (np. prawo jazdy, trenerzy sportowi, coaching, zarządzanie czasem itp.)	34	26	28	20
Zdobywanie certyfikatów językowych	53	38	28	50

1	2	3	4	5
Zdobywanie nowego doświadczenia zawodowego (np. prowadzenie nowych przedmiotów, praktyki w nowych miejscach pracy)	66	79	54	75
Inne	0	0	8	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

W tej perspektywie prawie 90% magistrów wskazało na podnoszenie kwalifikacji zawodowych. Kolejnym najczęściej wskazywanym celem było zdobywanie kolejnych stopni naukowych (78% badanych z tej grupy je wskazało). 2/3 osób z tytułem zawodowym magistra wskazało, iż bardzo ważne jest dla nich zdobywanie nowego doświadczenia zawodowego, niewiele mniej wskazywało na uczestnictwo w grantach.

W grupie doktorów prawie taką samą liczbę zaznaczeń w ankiecie uzyskały kolejno podnoszenie kwalifikacji zawodowych, zdobywanie nowego doświadczenia zawodowego oraz zdobywanie kolejnych stopni naukowych. Trochę mniej osób, bo 67%, wskazało na tworzenie i uczestnictwo w projektach związanych z pracą.

Wśród osób ze stopniem doktora habilitowanego najczęściej wskazywano na uczestnictwo w grantach, następnie (tak jak we wcześniejszych grupach) najwięcej osób wybrało zdobycie tytułu naukowego jako cel w ramach perspektywy nauki i rozwoju. Doktorzy habilitowani wskazywali bardzo często na tworzenie i uczestnictwo w projektach związanych z pracą (74%) oraz podnoszenie kwalifikacji zawodowych (69%). Jako cele „inne” w tej grupie pojawiły się: nowe wyzwania w nauce, tworzenie i uczestnictwo w projektach użytecznych, prowadzenie rzetelnych badań, a nie dbanie o własne ego.

Wśród osób z tytułem profesora najczęściej wskazywanym celem było uczestnictwo w grantach (95%) oraz tworzenie i uczestnictwo w projektach związanych z pracą (85%). Dla 3/4 profesorów bardzo ważne jest również zdobywanie nowego doświadczenia zawodowego. 60% wskazało na podnoszenie kwalifikacji zawodowych.

Gdyby nie uwzględniać podziałów według tytułów i stopni naukowych, to tworząc uniwersalną perspektywę nauki i rozwoju, należałoby umieścić cele: podnoszenie kwalifikacji zawodowych (wskazane 150 razy), zdobywanie kolejnych stopni naukowych (138 zaznaczeń), uczestnictwo w grantach (ważny według 137 osób) oraz tworzenie i uczestnictwo w projektach związanych z pracą (wybrane przez 134 osoby). Można również zawrzeć w tej perspektywie zdobywanie doświadczenia zawodowego, które zostało zaznaczone przez 133 badanych. Wybór tych celów nie jest raczej zaskoczeniem, gdyż osoby, które decydują się na podjęcie pracy na uczelni, przeważnie pragną z nią związać swoją karierę zawodową, co wiąże się z koniecznością ciągłego podnoszenia kwalifikacji.

Uwagi końcowe

Uczelnia, która chce w jak najlepszy sposób wykorzystać posiadany potencjał, jakim są jej pracownicy, powinna podjąć się próby przygotowania i wdrożenia osobistych zbilansowanych kart wyników. Przygotowanie ich nie należy do działań prostych w realizacji. Jak wynika bowiem z przytoczonych wyników badań, nie ma perspektywy, w której pojawiłby się cel uznany za ważny przez 100% respondentów. Potwierdza to założenie koncepcji TPS, że osobistą zbilansowaną kartę wyników należy stworzyć indywidualnie dla każdego pracownika i co ważniejsze – razem z nim. Warto zaznaczyć, że PBSC musi być regularnie weryfikowana i aktualizowana. Wynika to z faktu, iż z upływem czasu część celów osobistych pracowników się dezaktualizuje (np. po ich zrealizowaniu), zaś inne tracą na ważności na rzecz nowych priorytetów (co może wynikać ze zmian w życiu prywatnym i zawodowym). Aby PBSC spełniała swoją rolę, konieczne jest jej odpowiednie modyfikowanie w celu dopasowania do bieżącej sytuacji osoby, dla której została opracowana.

Na podstawie przytoczonych danych można podjąć próbę zbudowania koncepcyjnych osobistych kart zbilansowanych dla poszczególnych grup. Jeśli szkoła wyższa zdecyduje się wprowadzić koncepcję TPS, to takie koncepcyjne karty będą mogły stanowić bazę do opracowania spersonalizowanych kart wyników dla poszczególnych pracowników uczelni. Łatwiej jest bowiem „ulepszyć i dostosować” kartę do potrzeb jednostki, jeśli dostępna będzie wersja bazowa zawierająca znaczną część celów strategicznych pracownika z danej grupy.

Warto też zwrócić uwagę, iż w przeprowadzonym badaniu pracownicy uczelni w ramach proponowanych celów, w bardziej lub mniej świadomy sposób, uwzględniali część celów strategicznych uczelni, w których są zatrudnieni. Wynika to między innymi z obowiązków, jakie są im stawiane. Konieczne jest zatem podejmowanie działań, których efektem będzie zwiększenie świadomości współzależności celów osobistych pracowników oraz strategicznych uczelni. Właściwa prezentacja stawianych pracownikom celów oraz sposobów ich realizacji są niezmiernie ważnym elementem prawidłowej komunikacji i łączenia osobistych zbilansowanych kart wyników poszczególnych pracowników z uczelnianą zbilansowaną kartą wyników, której zadaniem jest m.in. usprawnienie realizacji strategii przyjętej przez szkołę wyższą (Kędzierska, 2011b, s. 212–2015). Dzięki temu podejmowane przez pracowników działania będą bardziej trafne i skuteczne. Przyczyni się to nie tylko do osiągnięcia przez pracowników ich osobistych celów, lecz również w znacznym stopniu będzie się przyczyniało do polepszania wyników uczelni, a przez to i przyspieszenia realizacji obranej przez szkołę wyższą strategii.

Literatura

- Kędzierska, I. (2011a). Możliwość zastosowania kompleksowej karty wyników na uczelniach wyższych do podniesienia ich konkurencyjności oraz rozwoju pracowników. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 668. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, 41*, 376–387.

- Kędzierska, I. (2011b). Wybrane zagadnienia z zakresu organizacyjnej i osobistej zbilansowanej karty wyników. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 182, 205–216.
- Kędzierska-Bujak, I. (2016). Model zbilansowanej karty wyników pracownika naukowo-dydaktycznego rozpoczynającego karierę zawodową – wybrane zagadnienia. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 2/1 (80), 83–94.
- Michalak, J. (2008). *Pomiar dokonań od wyniku finansowego do Balanced Scorecard*. Warszawa: Difin.
- Nita, B. (2008). *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*. Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Ogólnopolski wykaz nauczycieli akademickich i pracowników naukowych w systemie POLON. Pobrano z: <https://polon.nauka.gov.pl/opi/aa/pracnauk?execution=e3s1> (1.04.2017).
- Rampersad, H.K. (2004). *Kompleksowa karta wyników. Jak przekształcać zarządzanie, aby postępując uczciwie osiągać doskonałe wyniki*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym. Dz.U. 2016 nr 164, poz. 1842 z późn. zm.

STRATEGIC GOALS ACCORDING TO THE PERSPECTIVES OF THE PERSONAL BALANCED SCORECARD IN OPINION OF THE ACADEMIC TEACHERS FROM THE WESTPOMERANIAN REGION PUBLIC UNIVERSITIES – RESEARCH RESULTS

Abstract: *Purpose* – The main aim of this article is to present the part of poll results. The poll was sent to the staff of the public universities from the Westpomeranian region. This poll was aimed at, among the other purpose, the knowledge about the personal strategic goals of the universities employees. The proposition of goals from which respondents could choose the most important in their opinion goals, have been assigned to the perspectives of the personal balanced scorecard, which is the part of the total performance scorecard concept presented by H.K. Rampersad.

Design/methodology/approach – While writing the article, the Author used the poll results analysis, as well as the deduction methods.

Findings – In the presented part of the questionnaire results is visible a significant difference in the approach to the personal goals of the particular groups of academic teachers. None of goals received 100% indicated by all universities employees, what's proves, that it is very important to have the individual approach to each employee, if the organization want to use the Rampersad's total performance scorecard correctly. At the same time, presented poll results are the basis for further consideration and analysis of the filled questionnaires.

Originality/value – The results of research presented in this paper have a unique character. Until now, in fact, no attempt has been made to know the strategic goals of academic employees in terms of the ability to create the personal balanced scorecards for them.

Keywords: balanced scorecard, personal balanced scorecard, strategic aims, research results

Cytowanie

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. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (88/1), 425–436. DOI: 10.18276/frfu.2017.88/1-41.