

ANNA STRONCZEK<sup>1</sup>

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

SYLWIA KRAJEWSKA<sup>2</sup>

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## BSC JAKO NARZĘDZIE REALIZACJI CELÓW SPOŁECZNYCH I EKONOMICZNYCH INSTYTUCJI ZAUFANIA PUBLICZNEGO NA PRZYKŁADZIE UCZELNI WYŻSZEJ

### Streszczenie

Zaufanie to nieodłączny element wizerunku organizacji – jej publiczny wizerunek ma natomiast kluczowe znaczenie dla jej prawidłowego funkcjonowania, a w konsekwencji osiągnięcia sukcesu. Za interesującą instytucję zaufania publicznego należy uznać szkołę wyższą i zatrudnionych w niej nauczycieli akademickich. Celem artykułu jest przedstawienie możliwości wykorzystania BSC w kształtowaniu wizerunku instytucji zaufania publicznego i zatrudnionych w niej osób przez monitorowanie realizacji celów ekonomicznych i społecznych.

**Słowa kluczowe:** wizerunek, szkoły wyższe, BSC, zaufanie publiczne, nauczyciel akademicki, cele ekonomiczne i społeczne

### Wprowadzenie

Zaufanie publiczne jest bardzo ważnym i nieodzownym czynnikiem wspierającym realizację funkcji społecznych i gospodarczych danej grupy osób (np. adwokatów, nauczycieli) lub określonych instytucji (np. sądów, szkół). Równocześnie zaufanie to nieodłączny element wizerunku. Publiczny wizerunek organizacji ma zaś istotne znaczenie dla jej prawidłowego funkcjonowania, a w konsekwencji – sukcesu.

---

<sup>1</sup> astroncz@zarz.agh.edu.pl.

<sup>2</sup> sylwia.krajewska@uek.krakow.pl.

Za interesującą instytucję zaufania publicznego należy uznać szkołę wyższą i zatrudnionych w niej nauczycieli akademickich. Uczelnia powinna nieustannie monitorować i podnosić jakość świadczonych usług oraz profesjonalizm, postawę etyczną i moralną swoich pracowników. Jest to zadanie szczególnie trudne, ponieważ tradycyjne przymioty nauczyciela (dokładność, rzetelność, zdolności pedagogiczne i dydaktyczne) mają w nauczaniu wyższym marginalne znaczenie, jeśli nie idzie za tym współuczestnictwo w tworzeniu nowej wiedzy, rozwijaniu nowych kierunków i warsztatów badawczych, paradygmatów przy ciągłym poszukiwaniu prawdy naukowej. Wydaje się, że w realizacji tych zadań i osiągnięciu konkurencyjnej pozycji na rynku usług edukacyjnych pomocna może być Balanced Scorecard (BSC). Celem artykułu jest przedstawienie możliwości wykorzystania BSC w kształtowaniu wizerunku instytucji zaufania publicznego i zatrudnionych w niej osób przez monitorowanie realizacji celów ekonomicznych i społecznych. Podstawową metodą badawczą wykorzystaną do realizacji tego celu są studia literaturowe.

### **Wizerunek uczelni – definicja i wymiary**

Powszechnie „zaufanie” oznacza przekonanie, że dana osoba lub instytucja nie oszuka i nie zrobi niczego złego; że jej słowa, przekazywane przez nią informacje są prawdziwe oraz, że dysponuje ona umiejętnościami, zdolnościami czy wiedzą i potrafi je odpowiednio wykorzystać. Zaufanie i wizerunek są kategoriami trudno mierzalnymi, dlatego poszukiwanie nowoczesnych instrumentów zarządzania i ich implementacja w jednostkach organizacyjnych w celu identyfikowania i rozwiązywania problemów w obszarze zaufania publicznego i kształtowania pozytywnego wizerunku są ważnym zadaniem zarządzających.

W literaturze przedmiotu prezentowanych jest wiele definicji wizerunku. Za interesującą należy uznać interpretację według Arpana, Raney’a i Zivnuski, którzy określają wizerunek jako<sup>3</sup>:

- skojarzenia związane z nazwą organizacji,
- profil psychologiczny skonstruowany dla organizacji przez jednostkę,
- postawy prezentowane wobec organizacji.

Stawiając hipotezę o wpływie zaufania na wizerunek, konieczne wydaje się przywołanie definicji Treadwella i Harison stwierdzającej, że wizerunek organizacji u danej osoby jest „kombinacją postrzegania organizacji, włączając w to przekonania i postawy, jak również zespołem wrażeń dotyczących zachowań

---

<sup>3</sup> L.A. Arpan, A.A. Raney, S. Zivnuska, *A cognitive approach to understanding university image*, „Corporate Communications: An International Journal” 2003, Vol. 8, Iss. 2, s. 97–113.

istotnych organizacyjnie”<sup>4</sup>. Z punktu widzenia podmiotu analizy w artykule, istotne jest odniesienie kategorii wizerunku do uczelni wyższej. A. Waszkiewicz precyzuje: „wizerunek uczelni wyższej to całościowa percepcja wymiarów funkcjonowania organizacji w zakresie pełnionej roli: nauczyciela, twórcy nauki i kultury, autorytetu moralnego, pracodawcy, podmiotu wspieranego finansowo, inwestora oraz transmittera władzy; wraz z jej odczytanym znaczeniem, a także wynikające z tego przekonania i postawy”<sup>5</sup>. Badaczka ta wyodrębnia w swej definicji społeczne role uczelni, będące równocześnie determinantami wymiarów jej wizerunku. Są to role: nauczyciela, twórcy nauki i kultury, autorytetu moralnego, pracodawcy, podmiotu wspieranego finansowo, inwestora, transmittera władzy<sup>6</sup>. Role te pośrednio wskazują na konkretnych interesariuszy uczelni rozumianych jako osoby oraz instytucje wpływające na nie bądź takie, których działalność uczelni w jakiś sposób dotyczy.

Grupy interesariuszy uczelni wyższych są bardzo zróżnicowane. Identyfikując podmioty, z którymi uczelnia wchodzi w różnego rodzaju relacje, można wyróżnić: studentów, absolwentów, kadre (naukowo-dydaktyczną, administrację), przedsiębiorstwa współpracujące z uczelniami w zakresie badań i rozwoju, pracodawców, dostawców usług i produktów, organizacje pozarządowe, związki zawodowe, media, władze (centralne, lokalne), inne uczelnie (krajowe i zagraniczne), społeczność lokalna i inne.

W tabeli 1 zaprezentowano istotę, realizowane cele (społeczne i ekonomiczne) oraz czynniki kształtujące wizerunek uczelni wyższej.

Tabela 1

Wymiary kształtowania wizerunku uczelni wyższej – istota, cele i determinanty

Wymiar wizerunku	Istota wymiaru wizerunku	Realizowane cele (społeczne i ekonomiczne)	Determinanty wizerunku
Szkoła wyższa jako nauczyciel	realizowanie procesu kształcenia przez przekazywanie wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wykształcenie specjalisty (w procesie: rekrutacja – egzamin – wydanie dyplomu)</li> <li>– kształtowanie relacji: mistrz–uczeń</li> <li>– zdobycie kompetencji badawczych i rekonstrukcyjnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– programy i techniki nauczania</li> <li>– pomoce dydaktyczne</li> <li>– partnerstwo uczonych i nauczanych</li> <li>– kadra naukowa</li> </ul>
Szkoła wyższa jako twórca nauki i kultury	wzbogacanie nauki przez konstruowanie, badanie i rozpowszechnianie wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kształtowanie kondycji intelektualnej i moralnej środowiska akademickiego</li> <li>– kształtowanie umiejętności badawczych</li> <li>– organizowanie i rozwój życia naukowego</li> <li>– kumulowanie dziedzictwa kulturowego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– stopnie i tytuły naukowe</li> <li>– programy badawcze</li> <li>– publikacje naukowe</li> <li>– współpraca międzynarodowa</li> <li>– wydarzenia kulturalne</li> </ul>

<sup>4</sup> A. Waszkiewicz, *Wizerunek organizacji. Teoria i praktyka badania wizerunku uczelni*, Instytut Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011, s. 23.

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 72.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 44–72.

Szkoła wyższa jako autorytet moralny	wychowanie młodego pokolenia w duchu nieposzlakowanego autorytetu moralnego z poszanowaniem prawdy, obiektywności sądów i niezależności intelektualnej	<ul style="list-style-type: none"> <li>– budowanie autorytetu: moralnego, osobowego (kompetencje), duchowego (mądrość i prawość) oraz autorytetu instytucji zaufania publicznego</li> <li>– kształtowanie pożądanych postaw, sytuacji się w obszarze wartości dziedzictwa kulturowego i narodowego</li> <li>– stymulacja rozwoju studentów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– obiektywność sądów</li> <li>– propagowanie idei społecznych</li> <li>– uczciwość życia i obyczajów</li> <li>– uszanowanie prawdy</li> </ul>
Szkoła wyższa jako pracodawca	zatrudnianie, zwalnianie i zarządzanie pracownikami	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kształtowanie pożądanego postrzegania miejsca pracy</li> <li>– zatrudnianie zdolnych dydaktyków i naukowców</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– styl zarządzania zasobami ludzkimi</li> <li>– warunki (środowisko) pracy</li> <li>– wynagradzanie pracowników</li> <li>– relacje między pracownikami</li> </ul>
Szkoła wyższa jako podmiot wspierany finansowo	finansowanie działalności uczelni z dotacji z budżetu państwa (jako jednostka budżetowa) oraz z dotacji pozabudżetowych: sponsorzy i przychody ze świadczenia odpłatne usług edukacyjnych, doradczych, szkoleniowych (jako podmiot rynkowy)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– poszukiwanie pozabudżetowych źródeł finansowania</li> <li>– efektywność działania (rentowność, wydajność, skuteczność, produktywność, jakość świadczonych usług)</li> <li>– przetrwanie na konkurencyjnym rynku</li> <li>– przygotowanie uczelni do funkcjonowania w warunkach akademickiego kapitalizmu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– planowanie potrzeb finansowych</li> <li>– rzetelność</li> <li>– racjonalizacja wydatków</li> <li>– kontrola kosztów</li> <li>– optymalizacja przychodów</li> <li>– umiejętność dziękowania donatorom</li> </ul>
Szkoła wyższa jako inwestor	aktywność uczelni w roli inwestora w obszarze zarządzania projektami	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rozwój współpracy z otoczeniem gospodarczym w ujęciu lokalnym i międzynarodowym</li> <li>– szerzenie idei przedsiębiorczości</li> <li>– efektywna alokacja zasobów</li> <li>– inwestowanie w rzeczowe (baza lokalowa) i niematerialne zaplecze uczelni (nowoczesne oprogramowania)</li> <li>– wzrost znaczenia działalności inwestycyjnej w finansowaniu uczelni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– relacje z dostawcami</li> <li>– terminowość regulowania zobowiązań</li> <li>– styl administrowania w zakresie inwestycji</li> <li>– rentowność inwestycji</li> </ul>
Szkoła wyższa jako transmitter władzy	uczelnia nie rezygnując z realizacji autonomicznych celów poznawczych i dydaktycznych, przejmuje współodpowiedzialność za swoje otoczenie i za jego pomyślny rozwój w różnych wymiarach	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wychowanie studentów w celu ich przygotowania do pracy zawodowej i odgrywania ról na odpowiedzialnych stanowiskach</li> <li>– kształcenie kadr intelektualnych dla rozwoju państwa</li> <li>– przygotowanie do życia w społeczeństwie demokratycznym</li> <li>– zapewnienie właściwego poziomu autonomii uniwersytetu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– transfer ideologii dominującej w państwie</li> <li>– poczucie niezależności ośrodków akademickich</li> <li>– aktywność polityczna członków organizacji</li> </ul>

Źródło: opracowano na podstawie A. Waszkiewicz, *Wizerunek organizacji. Teoria i praktyka badania wizerunku uczelni*, Instytut Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011, s. 44–72.

Wymiary wizerunku zaproponowane przez Waszkiewicz to obszary wizerunku analizowane w kontekście funkcji pełnionych przez organizację akademicką. Wielość wymiarów oraz pełnionych funkcji wskazuje, że wizerunek szkoły wyższej nie jest jednorodną kategorią i „tworzy się w umysłach wszystkich, którzy związani są z daną uczelnią w sposób bezpośredni lub pośredni. Kreowany obraz jest subiektywny, choć kształtują go obiektywne uwarunkowania”<sup>7</sup>. Odgrywane role szkoły wyższej: nauczyciel, twórca nauki i kultury, autorytet moralny, pracodawca, podmiot wspierany finansowo oraz inwestor i transmitter władzy są płaszczyznami oceny jej działania przez otoczenie i w następstwie wpływają na wizerunek całej organizacji.

### **Rola nauczyciela akademickiego w budowaniu zaufania publicznego i kształtowaniu wizerunku**

W budowaniu zaufania społecznego uczelni wyższej szczególnie ważne wydaje się być postrzeganie etosu akademickiego, który E. Chmielecka opisuje jako „zbiór wartości, którym podporządkowane jest życie szkoły wyższej we wszystkich jego wymiarach, przyjętych jako aksjologiczne uzasadnienie postaw i działań w środowisku akademickim”<sup>8</sup>. Dla przyjętego celu niniejszego artykułu istotne jest wskazanie roli nauczyciela akademickiego.

Zgodnie z art. 111, pkt. 1 ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym* pracownicy naukowo-dydaktyczni są zobowiązani: „kształcić i wychowywać studentów (...), prowadzić badania naukowe i prace rozwojowe, rozwijać twórczość naukową albo artystyczną, uczestniczyć w pracach organizacyjnych uczelni”<sup>9</sup>. Od nauczyciela akademickiego wymaga się również stosowania wysokich standardów wzorców moralnych i etycznych. Takie wymaganie zawarte jest chociażby w przysiędze doktorskiej, która w sposób formalny zamyka przewód doktorski. Jej treść tradycyjnie zawiera przyrzeczenie poszukiwania prawdy i niesprzeniewierzenia się zasadom etyki naukowej. Należy więc zadać pytanie – czy nauczyciel akademicki to zawód zaufania publicznego? Literalnie – nie, ponieważ ta grupa nie ma swojego samorządu zawodowego. Biorąc jednak pod uwagę charakter za-

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 43.

<sup>8</sup> E. Chmielecka, *Kilka uwag o etosie i kodeksach akademickich oraz o odpowiedzialności uczelni*, w: *Spoleczna odpowiedzialność uczelni*, red. K. Leja, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2008, s. 23.

<sup>9</sup> Ustawa prawo o szkolnictwie wyższym z 27 lipca 2005 r., DzU z 2005, nr 164, poz. 1365 z późn. zm.

wodu, a także szczególne zadania, jakie realizuje szkoła wyższa, nie będzie nadużyciem stwierdzenie, że formalnie nauczyciel akademicki jest zawodem zaufania publicznego.

Pojęcie zawodu zaufania publicznego występuje tylko w polskich uwarunkowaniach i nie jest znane w innych krajach europejskich. W Polsce zostało wprowadzone art. 17 Konstytucji RP, który wiąże wykonywanie zawodu zaufania publicznego z istnieniem samorządu zawodowego, „reprezentującego osoby wykonujące zawody zaufania publicznego i sprawujące pieczę nad wykonywaniem tych zawodów w granicach interesu publicznego i dla jego ochrony”<sup>10</sup>. Do zawodów zaufania publicznego zalicza się profesje, polegające na wykonywaniu zadań o szczególnym charakterze z punktu widzenia zadań publicznych i troski o realizację interesu publicznego. Z uwagi na to, że ustawodawca nie przedstawił definicji zawodu zaufania publicznego, wśród interpretacji tego pojęcia można spotkać podejścia odmienne od ustawowego. H. Izdebski uważa, że dla niektórych rodzajów zawodu zaufania publicznego mogą istnieć, z woli ustawodawcy, samorządy zawodowe, z kolei inne mogą takich samorządów nie mieć<sup>11</sup>. A. Bocheńska stwierdza z kolei, że zawody takie wyróżnia quasi-misyjność i wykonywanie zawodu, w celu zaspokojenia interesu publicznego, a takim jest kształcenie studentów. Autorka ta wskazuje też na atrybuty, jakie Naczelny Sąd Administracyjny przypisał wizerunkowi osoby zaufania publicznego – są to m.in.: prawość, uczciwość, sumiennosc, zatem wcześniej przywoływane wysokie standardy etyczne i moralne, którymi nauczyciel akademicki powinien się legitymować<sup>12</sup>.

### **BSC jako narzędzie realizacji strategii organizacji**

Koncepcję Strategicznej Karty Wyników (SKW) opracowano na początku lat 90. XX wieku w Stanach Zjednoczonych przez Kaplana i Nortona. Głównym celem Karty Wyników jest zapewnienie realizacji przyjętej strategii rozwoju przedsiębiorstwa<sup>13</sup>. Określenie „Strategiczna Karta Wyników” jest odpowiednikiem angielskiego terminu Balanced Scorecard. Wśród ekspertów funkcjonuje

<sup>10</sup> Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r., DzU z 1997, nr 78, poz. 483, z późn. zm. art.17.

<sup>11</sup> H. Izdebski, *Uwarunkowania instytucjonalnoprawne ustanowienia zawodu pracownika społecznego zawodem zaufania społecznego*, „Trzeci Sektor” 2012/2013, numer specjalny, s. 77.

<sup>12</sup> A. Bocheńska, *Zatrudnienie i ochrona trwałości stosunku pracy nauczyciela akademickiego*, LexisNexis, Warszawa 2003, s. 30–34.

<sup>13</sup> *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2004, s. 186.

wiele określeń, które bazują na następujących kombinacjach tłumaczenia poszczególnych słów<sup>14</sup>:

- Balanced: zrównoważona, zbilansowana, kompleksowa, strategiczna,
- Scorecard: karta wyników, karta osiągnięć, karta dokonań, tablica wyników.

W tłumaczeniu uwzględniającym sens i znaczenie terminu, nazwa instrumentu powinna brzmieć „strategiczna zrównoważona karta wyników”, ale nazwa jest zbyt długa, poza tym, twórca SKW, R.S. Kaplan również stosuje określenie Strategic Scorecard i najczęściej używa się terminu „strategiczna karta wyników” (SKW). W artykule będą zamiennie używane określenia SKW i BSC. Instrument ten jest próbą połączenia zalet metod analizy strategicznej sensu *largo* i zalet analizy finansowej przedsiębiorstwa. Zakres zastosowania strategicznej karty wyników obejmuje cztery perspektywy<sup>15</sup>:

- finansową,
- klienta (albo szerszej rynkowej, uwzględniająca innych interesariuszy),
- procesów wewnętrznych,
- rozwoju (albo uczenia się i wzrostu).

Cztery wymienione perspektywy strategicznej karty wyników należy traktować jako pewien wzorzec, który należy dostosować do specyfiki jednostki organizacyjnej, a nie sztywne ramy. BSC jest stosowana w jednostkach różnych branż nastawionych na osiągnięcie zysku, ale również w uczelniach, szkołach, instytucjach administracji publicznej, szpitalach czy w realizacji osobistych dążeń pracowników. W tym aspekcie różny jest tylko układ perspektyw. W jednostkach gospodarczych (model biznesowy) kolejność perspektyw rozpoczyna się od perspektywy finansowej ze względu na to, że finanse są źródłem sukcesu w biznesie. Inne jednostki organizacyjne (np. szpital) dostosowały model BSC do własnych potrzeb przez podkreślenie perspektywy klienta jako najważniejszej, natomiast perspektywa finansowa stanowi narzędzie kontroli efektywności działania. Instytucje administracji publicznej zobowiązane są natomiast dostosować BSC do realizacji określonego katalogu zadań i dysponują z góry ustaloną wielkością środków przeznaczonych na ten cel.

---

<sup>14</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przelożyć strategię na działanie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 15.

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 42–44.

## Implementacja karty a realizacja celów społecznych i ekonomicznych uczelni wyższej – zarys problemu

Aktualny obraz mapy szkolnictwa wyższego w Polsce to wynik zmian polityczno-gospodarczych, które w początku lat 90. XX wieku doprowadziły do stworzenia prawnej możliwości powoływania w Polsce niepublicznych szkół wyższych na mocy ustawy z 12 września 1990 roku o szkolnictwie wyższym<sup>16</sup>. Ustawa ta, obok dotychczasowo istniejących szkół publicznych, usankcjonowała niepaństwowe szkoły wyższe. Zróżnicowano także magisterski system studiów, za sprawą wprowadzania dwustopniowego systemu kształcenia<sup>17</sup>. Dodatkowo na mocy ustawy o wyższych szkołach zawodowych, z 26 czerwca 1997 roku<sup>18</sup>, możliwe jest tworzenie tego rodzaju placówek. Dostosowaniu naszego systemu edukacyjnego do standardów europejskich sprzyja natomiast uchwalone w roku 2005 nowe *Prawo o szkolnictwie wyższym* z 27 lipca 2005 roku<sup>19</sup>.

Zmianom ustawowym towarzyszył lawinowy wzrost popytu na wykształcenie, w wyniku czego wskaźniki skolaryzacji wzrosły w sposób istotny (z ok. 10% do 50%). Na ten stały wzrost liczby studentów do 2005 roku miały wpływ takie czynniki jak:

- struktura demograficzna ludności (wzrost w populacji liczebności grup młodzieżowych w standardowym wieku studenckim),
- duża popularność studiów wyższych wśród osób w wieku 19–24 lata<sup>20</sup>,
- uzupełnianie luki edukacyjnej przez osoby już pracujące,
- zmianę dotychczasowych kwalifikacji.

Niestety w ostatnich latach obserwowany jest wyraźny spadek tej dynamiki wzrostu.

Dokładna informacja o strukturze zatrudnienia w szkolnictwie wyższym zawarto i szeroko omówiono w *Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego: 2010–2020. Projekt środowiskowy*<sup>21</sup> oraz raporcie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego – *Szkolnictwo wyższe w Polsce*<sup>22</sup>.

<sup>16</sup> Ustawa o szkolnictwie wyższym z 12 września 1990 r., DzU z 1990 nr 65, poz. 385 z późn. zm.

<sup>17</sup> *Szkoły wyższe i ich finanse w 2012 r.*, GUS, Departament Badań Społecznych i Warunków Życia, Warszawa 2013, s. 25, <http://stat.gov.pl/> (27.04.2015).

<sup>18</sup> Ustawa o wyższych szkołach zawodowych z 26 czerwca 1997 r., DzU z 1997, nr 96, poz. 590 z późn. zm.

<sup>19</sup> Ustawa prawo o szkolnictwie wyższym z 27 lipca...

<sup>20</sup> *Szkolnictwo wyższe w Polsce*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, [www.nauka.gov.pl](http://www.nauka.gov.pl), s. 5 (27.04.2015).

<sup>21</sup> *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego: 2010–2020. Projekt środowiskowy*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009, s. 53–55.

<sup>22</sup> *Szkolnictwo wyższe w Polsce...*, s. 36–42.



Funkcjonowanie w warunkach dużej konkurencji rynkowej i trudnej sytuacji demograficzno-społecznej zmusza uczelnie wyższe w Polsce do poszukiwania nowoczesnych i kompleksowych narzędzi zarządzania zapewniających kontynuowanie działalności oraz kształtowanie pozytywnego wizerunku w środowisku lokalnym i na rynku usług edukacyjnych.

Na podstawie przeprowadzonej analizy można przyjąć, że szkoła wyższa jest instytucją zaufania publicznego, a zatrudnieni w niej nauczyciele akademicy są reprezentantami zawodu zaufania publicznego w aspekcie świadomości społecznej, a nie regulacji prawnych. Dla uczelni dlatego zaufanie publiczne jest bardzo ważnym miernikiem zadowolenia, renomy, jakości i popularności wśród społeczności lokalnej. Uczelnie badają i podnoszą jakość świadczonych usług edukacyjnych oraz zwracają uwagę na znaczenie zaufania i wizerunku w relacjach z interesariuszami. Instrumentem, który może przyczynić się do skutecznego działania w tym zakresie jest BSC. W tabeli 2 zaprezentowano perspektywę interesariuszy w uczelni wyższej (studentów, pracowników, organu założycielskiego, płatnika publicznego, otoczenia biznesowego) oraz perspektywę finansową jako szczególnie istotne w realizacji celów społecznych i ekonomicznych.

Tabela 2

Perspektywy interesariuszy i finansowa dla SGGW w Warszawie

	Cele strategiczne	Mierniki	Wymiary wizerunku
Perspektywa interesariuszy	Dbać o poziom przyjmowanych studentów	miernik jakości wyników matur osób przyjętych na pierwszy rok studiów I stopnia miernik średnich ocen studentów przyjętych na pierwszy rok studiów II stopnia.	szkoła wyższa jako nauczyciel
	Budować lojalność absolwentów i studentów przez satysfakcję z odbytych studiów	miernik satysfakcji absolwentów	szkoła wyższa jako nauczyciel
		miernik lojalności absolwentów	szkoła wyższa jako autorytet moralny
	Zwiększyć liczbę i rangę realizowanych projektów badawczych	miernik międzynarodowej aktywności badawczej	szkoła wyższa jako twórca nauki i kultury
		miernik wartości międzynarodowych projektów badawczych	
		miernik krajowej aktywności badawczej	
	Zwiększyć upowszechnienie i aplikację wyników badań	miernik aktywności w pozyskiwaniu zleceń	szkoła wyższa jako inwestor
Poprawiać pozycję absolwentów na rynku pracy	miernik zatrudnialności absolwentów	szkoła wyższa jako transmitter władzy	
Budować wizerunek uczelni przyjaznej studentom, nastawionej na kształcenie praktyczne	miernik wizerunku w zakresie kształcenia	szkoła wyższa jako pracodawca	

	Potwierdzać wysoką jakość poprzez akredytację i ocenę parametryczną	miernik parametrycznej oceny jakości uczelni	szkoła wyższa jako nauczyciel
		miernik ocen instytucjonalnych PKA	
		miernik ocen programowych PKA	
	Osiągnąć statusu Krajowego Naukowego Ośrodka Wiodącego	miernik uprawnień	szkoła wyższa jako inwestor
		miernik uzyskanych patentów krajowych i zagranicznych	
	Budować wizerunek przedsiębiorczej uczelni oferującej gospodarce wartość dodaną	miernik pozytywnego wizerunku wśród praktyków	szkoła wyższa jako podmiot wspierany finansowo
Perspektywa finansowa	Zabezpieczyć długofalowe potrzeby ekonomiczne uczelni	miernik wartości nadwyżki	szkoła wyższa jako inwestor
		miernik nadwyżki do przychodów	
Perspektywa finansowa	Zmieniać strukturę przychodów uczelni zmniejszając uzależnienie od środków z MNiSW	miernik wartości przychodów	szkoła wyższa jako podmiot wspierany finansowo
		miernik przychodów spoza dotacji „podstawowej” MNiSW	
Perspektywa finansowa	Poprawić efektywność kosztową uczelni	miernik kosztów do przychodów	szkoła wyższa jako podmiot wspierany finansowo

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Strategia Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie do 2020 roku*, s. 23–25, [www.sggw.pl](http://www.sggw.pl) (27.04.2015).

Wykorzystanie zaprezentowanych mierników do oceny bieżącej sytuacji w perspektywie interesariuszy i finansowej oraz ich porównanie z oczekiwanymi wielkościami pozwoli na określenie stopnia zaufania studentów, pracowników, otoczenia biznesowego czy płatnika publicznego do szkoły wyższej oraz podjęcie działań strategicznych, mających na celu poprawę niezadawalającej albo niekorzystnej sytuacji w obszarze zaufania publicznego, a tym samym w postrzeganiu wizerunkowym. Balanced Scorecard można w ramach procesu kaskadowania zbudować również dla poszczególnych wydziałów, instytutów, katedr, a także dla poszczególnych pracowników.

### Podsumowanie

Podsumowując rozważania artykułu, warto zwrócić uwagę na ważne wyzwania społeczno-ekonomiczne, przed którymi stają współczesne uczelnie. Ich identyfikacja oraz sposób działania będą miały duży wpływ na wizerunek szkół wyższych, jako instytucji zaufania publicznego:

1. Funkcjonowanie w czasach „cywilizacji na rozdrożu” stawia nowe zagrożenia przed organizacjami akademickimi – zamienienie rzetelności na nieuczciwość (plagiaty, autoplagiaty, kupowanie prac licencjackich i magisterskich), mądrości i wnikliwości badacza na spryt i minimalizm, kreatywności na naśladownictwo.

2. Państwowe instytucje akademickie zatrudniają ponad 80% polskiej kadry naukowej, a instytucje niepaństwowe blisko 20%. Jest to odwrócenie relacji występującej w nauce amerykańskiej uważanej za najlepiej zorganizowaną i efektywną<sup>23</sup>.
3. Uniwersytet stanowi integralną część społeczeństwa i jego podstawowym zadaniem jest wnoszenie wkładu w rozwój społeczeństwa i rozwiązywanie problemów społecznych. Istnieje więc konieczność nawiązania współpracy z rządami i różnego typu instytucjami, jak również z przemysłem i biznesem, w celu łączenie teorii z praktyką.
4. Niezależność uczelni od ingerencji ze strony podmiotów zewnętrznych jest gwarancją rozwoju swobód badawczych i ideologicznych, ale jednocześnie stwarza problemy z dostępem do zewnętrznych źródeł finansowania.

### Bibliografia

- Arpan L.A., Raney A.A., Zivnuska S., *A cognitive approach to understanding university image*, „Corporate Communications: An International Journal” 2003, Vol. 8, Iss. 2.
- Bocheńska A., *Zatrudnienie i ochrona trwałości stosunku pracy nauczyciela akademickiego*, LexisNexis, Warszawa 2003.
- Chmielecka E., *Klika uwag o etosie i kodeksach akademickich oraz o odpowiedzialności uczelni*, w: *Spoleczna odpowiedzialność uczelni*, red. K. Leja, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2008.
- Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2004.
- Izdebski H., *Uwarunkowania instytucjonalnoprawne ustanowienia zawodu pracownika socjalnego zawodem zaufania społecznego*, „Trzeci Sektor” 2012/2013, numer specjalny.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r., DzU z 1997, nr 78, poz. 483, z późn. zm.
- Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego: 2010–2020. Projekt środowiskowy*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009.
- Strategia Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie do 2020 roku*, www.sggw.pl.
- Szkolnictwo wyższe w Polsce*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, www.nauka.gov.pl.
- Szkoły wyższe i ich finanse w 2012 r.*, GUS, Departament Badań Społecznych i Warunków Życia, Warszawa 2013, <http://stat.gov.pl>.
- Ustawa o wyższych szkołach zawodowych z 26 czerwca 1997 r., DzU z 1997, nr 96, poz. 590 z późn. zm.
- Ustawa o szkolnictwie wyższym z 12 września 1990 r., DzU z 1990, nr 65, poz. 385 z późn. zm.

---

<sup>23</sup> A. Waszkiewicz, *Wizerunek organizacji...*, s. 53.

Ustawa prawo o szkolnictwie wyższym z 27 lipca 2005 r., DzU z 2005, nr 164, poz. 1365 z późn. zm.

Waszkiewicz A., *Wizerunek organizacji. Teoria i praktyka badania wizerunku uczelni*, Instytut Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011.

## **BSC AS A TOOL TO ACHIEVE SOCIAL AND ECONOMIC GOALS BY INSTITUTIONS OF PUBLIC TRUST ON THE EXAMPLE OF A UNIVERSITY**

### **Summary**

Trust is an integral part of the organization's image. Its public image, in turn, is essential for its proper functioning, and consequently success. A university with its academic staff shall be considered as an interesting institution of public trust. The purpose of this article is to present the possibilities of using the BSC in shaping the image of the institution of public trust and its employees by monitoring the achievement of its economic and social goals.

**Keywords:** image, higher education institutes, BSC, public trust, academic staff, economical and social goals

*Translated by Anna Stronczek, Sylwia Krajewska*