

Model zbilansowanej karty wyników pracownika naukowo-dydaktycznego rozpoczynającego karierę zawodową – wybrane zagadnienia

Ilona Kędzierska-Bujak*

Streszczenie: *Cel* – celem artykułu jest przedstawienie propozycji zbilansowanej karty wyników, którą można stworzyć dla pracownika naukowo-dydaktycznego rozpoczynającego karierę zawodową.

Metodologia badania – artykuł został napisany na podstawie badań literaturowych i przemyśleń autorki oraz przy zastosowaniu metody dedukcji.

Wynik – możliwe jest stworzenie zbilansowanej karty wyników dla pracownika naukowo-dydaktycznego, który rozpoczyna swoją pracę na uczelni. Osobista zbilansowana karta wyników pozwoli pracownikowi na znalezienie równowagi pomiędzy jego celami zawodowymi oraz życiowymi, co z kolei sprawi, że stanie się on bardziej efektywny i zmotywowany do działania. Dzięki połączeniu celów pracownika z celami uczelni można podnieść skuteczność realizacji strategii uczelni. Jednocześnie dzięki świadomości, w jakim stopniu założone przez niego cele oraz wyznaczone mu zadania są zrealizowane, będzie możliwe określenie konieczności wprowadzenia działań korygujących w dziedzinach, w których nie udało mu się osiągnąć wyznaczonego efektu.

Oryginalność/wartość – niniejszy artykuł pokazuje przykładowe cele i mierniki, które można wykorzystać w ramach fundamentalnych perspektyw zbilansowanej karty wyników, gdy jest ona tworzona dla pracownika uczelni.

Słowa kluczowe: zbilansowana karta wyników, pracownik uczelni

Wprowadzenie

Zgodnie z Prawem o szkolnictwie wyższym misją uczelni jest „odkrywanie oraz przekazywanie prawdy poprzez prowadzenie badań i kształcenie studentów” (art. 4 ust. 3). Aby uczelnie mogły realizować tę misję, nie wystarcza opracowanie strategii działania czy posiadanie odpowiedniej infrastruktury badawczej i dydaktycznej. Niezwykle ważny jest czynnik ludzki, czyli pracownicy naukowo-dydaktyczni uczelni, oni bowiem prowadzą badania oraz kształcą studentów, a przez to istotnie decydują o potencjale rozwojowym szkoły wyższej. Niezbędne jest zatem stworzenie pracownikom naukowo-dydaktycznym

* mgr Ilona Kędzierska-Bujak, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, 71-101 Szczecin, ul. Mickiewicza 64, e-mail: ilona.kedzierska@gmail.com

odpowiednich warunków, dzięki którym możliwe będzie zarówno realizowanie ich osobistych celów związanych z wykonywanym zawodem, jak i osiągnięcie równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym.

Osobista zbilansowana karta wyników połączona z indywidualnym planem wyników powstałym w ramach kaskadowania uczelnianej zbilansowanej karty wyników może się stać narzędziem, które będzie motywować do efektywniejszej pracy, jak również wskazywać dalsze działania, które pracownik powinien podjąć, aby zrealizować założone cele. Połączenie tych dwóch kart sprawi, że działania podejmowane przez pracownika będą sprzyjały jednocześnie realizacji strategii uczelni, w której jest on zatrudniony.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie możliwości stworzenia zbilansowanej karty wyników dla pracownika naukowo-dydaktycznego, który dopiero rozpoczyna swoją karierę zawodową. Realizację celu umożliwiły badania literaturowe połączone z metodą dedukcji oraz własnymi przemyśleniami autorki.

1. Uczelniana zbilansowana karta wyników a zbilansowana karta wyników pracownika naukowo-dydaktycznego

Uczelnie, pragnąc zrealizować wyznaczoną im misję i dostosowaną do niej strategię, sięgają po koncepcje związane z pomiarem dokonań. Jedną z najbardziej rozpowszechnionych jest zbilansowanej karty wyników (ang. *Balanced Scorecard* – BSC) stworzona przez D.P. Nortona i R.S. Kaplana. Od czasu jej ogłoszenia doczekała się ona wielu modyfikacji. H.K. Rampersad zaproponował koncepcje kompleksowej karty wyników (ang. *Total Performance Scorecard* – TPS), która stanowi rozwinięcie BSC. Twórca TPS położył największy nacisk na trwały postęp wyników indywidualnych oraz organizacyjnych (Rampersad, 2004, s. 17–18). Za bardzo ważne uznał on reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu jednostki gospodarczej oraz w niej samej, a także w otoczeniu pracowników i w nich samych. Proces reagowania na zmiany jest ciągły i wiąże się z koniecznością wprowadzania usprawnień, które podlegają regularnej ocenie. Należy podkreślić, że wymaga to ustawicznego doskonalenia, rozwoju i nauki zarówno od organizacji, jak i od jej pracowników (Vos, Schoemaker, 2004, s. 34).

Kompleksowa karta wyników dostosowana do uczelni będzie zakładać wykorzystanie następujących elementów:

- uczelnianej zbilansowanej karty wyników (UBSC),
- osobistych zbilansowanych kart wyników pracowników (PBSC),
- zarządzania przez jakość wraz z oferowanym przez nie cyklem Deminga¹,

¹ Cykl Deminga jest stosowany m.in. do motywowania pracowników do podejmowania działań ulepszających różne procesy w jednostce gospodarczej. Zwany jest także cyklem PDCA od angielskich nazw kolejnych faz tej metody (planuj – *plan*, działaj – *do*, sprawdzaj – *check*, działaj – *act*, a od 1990 r. etap *check* został zmieniony na *study* – zbadaj, co miało się przyczynić do upewniania się, że nie przeoczonego czegoś, co mogłoby znacząco wpłynąć na usprawnienie badanego procesu). W cyklu PDCA główny nacisk kładzie się na naukę i zarządzanie procesami zachodzącymi w jednostce gospodarczej (por. Evans, Lindsay, 2009, s. 333–334, 658; Rampersad, 2004, s. 32).

- zarządzanie kompetencyjne,
- cykl nauki Kolba².

Jak każda BSC tworzona dla dużej jednostki gospodarczej, uczelniana zbilansowana karta wyników będzie wymagała odpowiedniego procesu kaskadowania. Szkoły wyższe często mają wydziały posiadające własne strategie. Obie te strategie powinny być kompatybilne ze sobą, a strategia wydziałowa powinna wręcz pomagać w realizacji strategii uczelnianej. Kaskadując UBSC na wydziały, tworzone będą wydziałowe zbilansowane karty wyników (WBSC), na podstawie których w dalszym procesie kaskadowania zostaną opracowane indywidualne plany wyników (IPW). IPW ma za zadanie pomóc w wyznaczeniu okresowych celów i zadań pracownika, których wykonanie będzie sprawdzane nie rzadziej niż raz na rok i będzie skutkowało realizacją działań koniecznych do efektywnej implementacji strategii wydziału i uczelni. Indywidualny plan wyników stanowi również punkt wyjścia dla cyklu rozwoju kompetencji i podnoszenia kwalifikacji przez pracownika. Zatem elementem łączącym uczelnianą i wydziałową zbilansowaną kartę wyników z osobistymi kartami pracowników naukowo-dydaktycznych są ich indywidualne plany wyników.

Budowa osobistej zbilansowanej karty wyników (ang. *Personal Balanced Scorecard* – PBSC) jest oparta na identycznych zasadach jak w przypadku BSC. Najważniejsze w niej są samodzielny rozwój i *coaching* własnej osoby. Osobista zbilansowana karta wyników jest ukierunkowana na powodzenie i sukces w społeczeństwie (Kędzierska, 2011a, s. 379–380).

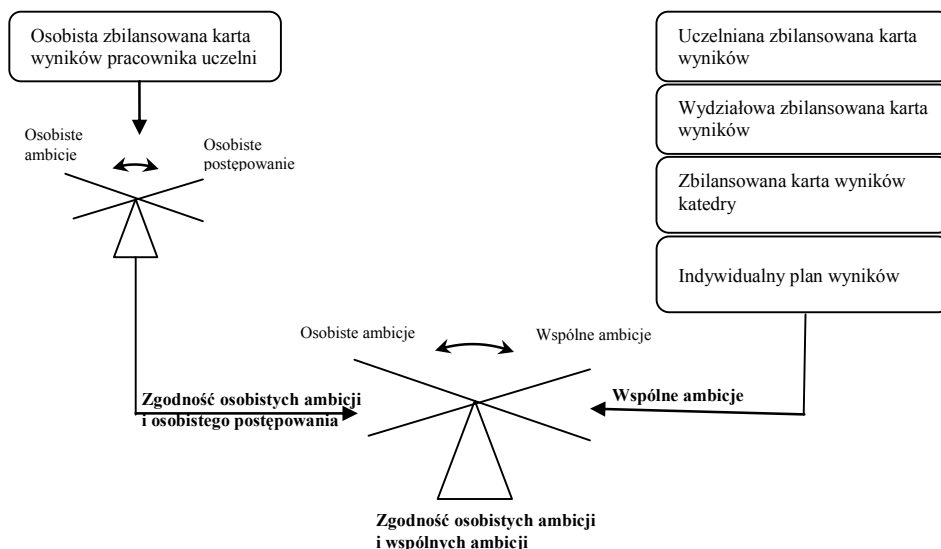
Osobista zbilansowana karta wyników tworzona dla pracownika uczelni pozwala na lepsze zrozumienie i połączenie jego celów oraz ambicji ze strategią uczelni, w której pracuje. Indywidualne cele pracowników zawarte w jego PBSC powinny zostać połączone z przygotowanym dla niego IPW (rysunek 1). Osobista zbilansowana karta wyników oraz indywidualny plan wyników muszą być ze sobą silnie powiązane. Należy jednak pamiętać, iż znacznie się one od siebie różnią. PBSC dotyczy bowiem głównie prywatnego życia danego pracownika, jego postaw, umiejętności i zachowań społecznych (także w życiu osobistym), podczas gdy IPW formułowany jest na poziomie indywidualnym oraz operacyjnym uczelni i dotyczy głównie zadań wyznaczanych pracownikom w obrębie organizacji³. Odpowiednie zrównoważenie tych dwóch elementów sprawi, że możliwe będzie dokładniejsze określenie indywidualnych celów zawodowych i mierników, które zostaną zamieszczone w PBSC, oraz umożliwi pracownikowi ocenę, w jaki sposób wykonywanie powierzonych mu zadań wpływa na:

- stopień realizacji własnych celów,
- realizację strategii uczelni.

² Cykl nauki Kolba jest to proces nauki instynktownej, zwany też nauką przez doświadczenie. Najczęściej rozpoczyna się go od konkretnego doświadczenia, zaś kończy na aktywnym eksperymentowaniu. Składa się on z czterech faz: zdobywania doświadczenia, obserwacji i refleksji, wnioskowania, eksperymentowania (por. Woodall, Winstanley, 1998, s. 143; Jerling, 1996, s. 136; Kolb, 1984, s. 30–31).

³ Łączenie osobistych i organizacyjnych zbilansowanych kart wyników odbywa się na poziomach indywidualnym, operacyjnym, taktycznym i strategicznym (zob. Kędzierska, 2011b, s. 205–216; Rampersad, 2004, 135–138).

Efektom tego będzie zwiększona motywacja, podniesienie jakości i efektywności pracy, co sprawi, że powierzone zadania będą realizowane na poziomie wyższym od minimalnego oczekiwanego.



Rysunek 1. Relacje między uczelnianą zbilansowaną kartą wyników a osobistą zbilansowaną kartą wyników pracownika uczelni

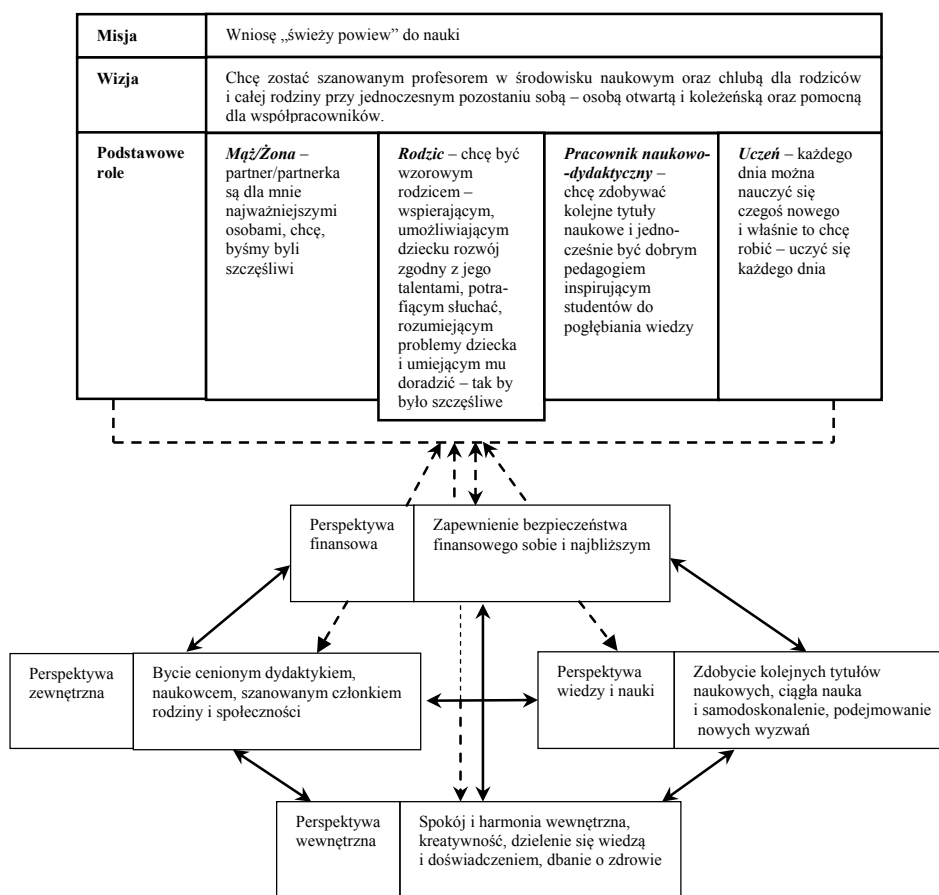
Źródło: opracowanie własne na podstawie Rampersad (2004).

Połączenie PBSC i uczelnianej zbilansowanej karty wyników gwarantuje lepsze rezultaty realizacji strategii uczelni i jednocześnie ułatwia prawidłowy dobór zespołów do realizacji zadań. Zintegrowanie celów pracownika i uczelni wymaga jednak odpowiedniego łączenia karty osobistej i uczelnianej, a także właściwego przeprowadzenia procesu kaskadowania UBSC. Niezbędne jest również poprawne komunikowanie i prezentowanie obu kart, by wszyscy członkowie organizacji byli świadomi, czego się od nich oczekuje i jak ich działania wpływają na uczelnię jako całość.

2. Zbilansowana karta wyników pracownika naukowo-dydaktycznego rozpoczynającego pracę na uczelni – założenia ogólne

Pracownicy zatrudnieni na takich samych stanowiskach często mają zbliżone cele i ambicje związane zarówno z ich karierą zawodową, jak i z życiem osobistym. Pewne cele będą wspólne niezależnie od zajmowanego stanowiska. Stworzenie osobistej zbilansowanej karty

wyników może oddziaływać nie tylko motywująco, ale też umożliwić odnalezienie wewnętrznej harmonii pracownika. Może to zwiększyć jego zaangażowanie i lojalność wobec uczelni, co z kolei może wpłynąć na wzrost jego wiary w osiągnięcie osobistego sukcesu. Model osobistej zbilansowanej kart wyników przedstawia rysunek 2.



Rysunek 2. Model zbilansowanej karty wyników pracownika naukowo-dydaktycznego rozpoczynającego karierę na uczelni

Źródło: opracowanie własne.

Podstawą stworzenia PBSC jest określenie osobistej misji, wizji i ról, jakie pracownik chce w życiu wypełnić. Ich określenie pozwala lepiej zrozumieć siebie, a także umożliwia ustalenie kluczowych czynników osobistego sukcesu dla poszczególnych perspektyw. Warto zwrócić uwagę, iż z czasem pełne entuzjazmu i optymizmu misje i wizje mogą ulec przekształceniu na mniej wzniosłe. Jednocześnie zależnie od stopnia identyfikacji z po-

szczególnymi rolami, jakie pracownik pełni w życiu, jego misja i wizja mogą być bardziej powiązane z karierą zawodową bądź z życiem osobistym.

Po sformułowaniu misji, wizji i ról, jakie pracownik chce osiągnąć i pełnić w swoim życiu, należy określić kluczowe czynniki sukcesu w ramach poszczególnych perspektyw. W przypadku osobistej zbilansowanej karty wyników pracownika naukowo-dydaktycznego rozpoczynającego karierę zawodową pojawią się perspektywy odpowiadające czterem fundamentalnym perspektywom BSC:

- a) finansowa – najważniejsza, gdyż informująca o bezpieczeństwie finansowym;
- b) zewnętrzna – mówiąca o tym, w jaki sposób pracownik jest postrzegany przez pracodawcę, rodzinę i znajomych;
- c) wiedzy i nauki – wskazująca na rozwój naukowy i podnoszenie kwalifikacji;
- d) wewnętrzna – mająca na celu znalezienie wewnętrznej harmonii.

Dla pracownika rozpoczynającego karierę zawodową najważniejsze będzie zapewnienie bytu sobie i ewentualnie rodzinie. Oznacza to, że szczególnie istotna staje się perspektywa finansowa, w ramach której pojawią się takie elementy, jak pewność otrzymywania wynagrodzenia, jego wzrost oraz możliwość stworzenia oszczędności. Przykładowe cele, mierniki, które mogą się pojawić w tej perspektywie, są przedstawione w tabeli 1. Warto zauważyć, że w ramach tej perspektywy powiązanie z celami uczelni będzie najsłabsze.

Tabela 1

Perspektywa finansowa zbilansowanej karty wyników pracownika naukowo-dydaktycznego rozpoczynającego swoją karierę

Czynniki sukcesu	Cele ogólne	Cele szczegółowe	Mierniki
Bezpieczeństwo finansowe własne i najbliższych	Stołość dochodu	Zdobycie stałej umowy o pracę	– podpisana umowa
		Pewność płacenia składek oraz dodatkowego ubezpieczenia	– podpisana polisa
		Wzrost zarobków	Podwyżki Dodatkowe zarobki (nadgodziny/ wynagrodzenia za prace dodatkowe)
Ograniczenie wydatków	Zmniejszenie/likwidacja nieprzemysłanych wydatków	– kwota zmniejszenia wydatków – stosunek wydatków do przychodów	
Oszczędności	Comiesięczne odkładanie pewnej „nienaruszalnej” kwoty	– wysokość oszczędności – stosunek bieżącej wartości oszczędności do oszczędności z roku poprzedniego – realna stopa wzrostu oszczędności	

Źródło: opracowanie własne.

W ramach osobistej zbilansowanej karty wyników zostanie stworzona perspektywa zewnętrzna związana z oceną jego pracy przez otoczenie. Często przyczyną, dla której dana osoba postanowiła rozpocząć karierę na uczelni, jest możliwość dalszego rozwoju i poszerzenia wiedzy. Dlatego też można uznać, że perspektywa zewnętrzna oraz perspektywa wiedzy i rozwoju będą dla takiej osoby równie ważne.

Pracownik naukowo-dydaktyczny, który zdecydował się związać karierę zawodową z uczelnią, przeważnie jest osobą ambitną, której będzie zależało na osiągnięciu sukcesów naukowych i dydaktycznych oraz zadowoleniu pracodawcy. Uwzględniając fakt, że każdej uczelni zależy na rozwoju naukowym kadry oraz wysokim poziomie kształcenia, można wskazać, że to właśnie w tych dwóch perspektywach dojdzie do połączenia największej liczby celów osobistych i uczelnianych.

W ramach perspektywy zewnętrznej (tabela 2) celami, które będą łączyć obie karty, będą w odniesieniu do:

- a) procesu dydaktycznego – odpowiednie przygotowania do zajęć, właściwa metoda nauczania, dopasowanie poziomu zajęć do wymagań egzaminatora z danego przedmiotu, co będzie wpływało na jakość kształcenia;
- b) osiągnięć naukowych – publikacje i uczestnictwo pracowników w konferencjach oraz zespołach badawczych, co umożliwi rozwój potencjału naukowego pracownika oraz stanie się cenionym ośrodkiem naukowym przez uczelnię.

Tabela 2

Perspektywa zewnętrzna zbilansowanej karty wyników pracownika naukowo-dydaktycznego rozpoczynającego swoją karierę

Czynniki sukcesu	Cele ogólne	Cele szczegółowe	Mierniki
1	2	3	4
Osiągnięcia dydaktyczne	Wysokie noty w ankietach studenckich	Odpowiednie przygotowanie do zajęć	– wynik ankiety
		Wykazywanie się dużą cierpliwością	– wynik ankiety
		Znalezienie odpowiedniej metody tłumaczenia całej grupie i indywidualnie podczas konsultacji	– wynik ankiety
		Stawianie jasnych wymagań	– wynik ankiety
	Wysoka zdawalność egzaminów przez uczonych studentów	Dopasowywanie trudności zadań do wymogów egzaminatora	– % studentów, którzy zdali egzamin – % poprawnego wykonania zadań egzaminacyjnych przez studentów

1	2	3	4
Osiągnięcia naukowe	Rozpoznawalne nazwisko	Uczestnictwo w konferencjach	– liczba konferencji, w której brało się udział – liczba artykułów prezentowanych podczas konferencji
		Pisanie artykułów	– liczba cytowań – liczba artykułów prezentowanych podczas konferencji – liczba publikacji – punkty za publikacje – liczba artykułów opublikowanych w znanych czasopiśmie naukowych
	Publikacje na wysokim poziomie	Pozytywne recenzje	– % artykułów pozytywnie zrecenzowanych – oceny z recenzji – liczba artykułów prezentowanych podczas konferencji
		Wysokie oceny w recenzjach	– punkty recenzji za publikacje – liczba artykułów ocenionych jako wnoszące coś nowego do nauki
	Nowe spojrzenie na interesujące bieżące problemy naukowe	Innowacyjność artykułów	– liczba artykułów ocenionych jako wnoszące coś nowego do nauki – liczba artykułów ocenionych jako podejmujące ważne współcześnie problemy – liczba artykułów prezentowanych podczas konferencji
Szacunek i uznanie rodziny, znajomych, współpracowników, pracodawcy	Uznanie męża/żony	Więcej wspólnie spędzonego czasu	– czas spędzony z mężem/żoną
	Szacunek u dzieci	Więcej wspólnie spędzonego czasu	– czas spędzony z dziećmi na wspólnej nauce/zabawie/rozmowie
	Uznanie znajomych	Więcej spotkań	– liczba bliskich znajomych – częstotliwość spotkań ze znajomymi
	Uznanie współpracowników	Dbłość o miłą atmosferę	– częstotliwość pracy w miłej atmosferze – liczba osób chętnych do współpracy
		Współpraca przy powierzonych zadaniach	– liczba wspólnie wykonywanych zadań – liczba osób chętnych do współpracy
	Uznanie pracodawcy	Nowe wyzwania	– stopień usatysfakcjonowania pracodawcy – liczba powierzonych nowych zadań – liczba pochwał
			Realizacja założonych celów/zadań
		Zwiększenie produktywności	– liczba napisanych artykułów – liczba prowadzonych badań – jakość prowadzonych badań – stopień zaawansowania rozprawy doktorskiej

Źródło: opracowanie własne.

W perspektywie nauki i rozwoju wskazana jest konieczność ciągłego uczenia się przez pracownika. Jako cele spójne pracownika naukowo-dydaktycznego i uczelni pojawiają się tu:

- konieczność zdobywania kolejnych tytułów naukowych w określonym czasie,
- zaangażowanie w projekty, badania, zespoły, różnego rodzaju kursy – czyli wszystko to, co sprawi, że pracownik naukowo-dydaktyczny będzie podnosił swoje kompetencje zawodowe i kwalifikacje. Realizacja tych celów pozwoli pracownikowi nie tylko na awans, lecz również wpłynie na pozytywną ocenę uczelni przez jej interesariuszy (studentów, pracodawców, instytucje państwowe, konkurencję).

Tabela 3

Perspektywa nauki i rozwoju zbilansowanej karty wyników pracownika naukowo-dydaktycznego rozpoczynającego swoją karierę

Czynniki sukcesu	Cele ogólne	Cele szczegółowe	Mierniki
Zdobycie tytułów naukowych	Zdobycie w ustawowym czasie tytułu doktora	Zdanie egzaminów doktorskich w pierwszym podejściu	– oceny z egzaminów
		Systematyczne postępy w pisaniu rozprawy doktorskiej	– liczba oddanych rozdziałów – stopień zaawansowania prac nad rozprawą
Ciągła nauka i samodoskonalenie	Podnoszenie kwalifikacji poprzez kursy, szkolenia	Odbycie kursu pedagogicznego	– certyfikat odbycia kursu
		Zdobycie certyfikatów językowych	– certyfikat językowy – poziom znajomości języka potwierdzony certyfikatem
Podejmowanie nowych wyzwań	Zdobycie nowego doświadczenia	Podejmowanie się prowadzenia nowych przedmiotów	– liczba prowadzonych nowych przedmiotów
		Zaangażowanie w nowe projekty	Uczestnictwo w grantach
			Tworzenie projektów

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnia z fundamentalnych perspektyw, które zawiera osobista zbilansowana karta wyników pracownika naukowo-dydaktycznego, to perspektywa wewnętrzna mówiąca o stanie umysłowym, duchowym i fizycznym pracownika. Pozwala ona określić, czy pracownik jest na tyle silny wewnętrznie, aby tworzyć wartości zaplanowane dla siebie i innych. W tej perspektywie, tak jak w przypadku perspektywy finansowej, połączenie z celami uczelni będzie małe i w zasadzie będzie się ograniczało do wspólnego celu – jak najmniejszej liczby odwołanych zajęć z powodu zwolnień lekarskich – którego realizacja jest ściśle związana z utrzymaniem zdrowia w dobrej kondycji. Ponadto jeśli uczelnia wprowadzi w pełni koncepcje TPS, mogą się pojawić elementy z obszaru wzajemnego uczenia, cyklu Kolba i zarządzania talentami wynikające z chęci i potrzeby dzielenia się wiedzą oraz doświadczeniem z innymi pracownikami. Przykładowa perspektywa wewnętrzna została zawarta w tabeli 4.

Tabela 4

Perspektywa wewnętrzna zbilansowanej karty wyników pracownika naukowo-dydaktycznego rozpoczynającego swoją karierę

Czynniki sukcesu	Cele ogólne	Cele szczegółowe	Mierniki
Spokój i harmonia wewnętrzna	Zwiększenie satysfakcji z pracy	Wykonywanie zadań, które się lubi	– % wykonywanej pracy, która jest lubiana, do całości wykonywanej pracy
	Zwiększenie satysfakcji z pracy ze współpracownikami	Znalezienie porozumienia z osobami, z którymi należy współpracować	– satysfakcja ze współpracy
	Cieszyć się życiem	Zwiększenie ilości czasu wolnego	– ilość wolnego czasu – liczba dni realnego urlopu
	Hobby	Rozwijanie zainteresowań pozapracowych	– liczba hobby – czas poświęcany na hobby – satysfakcja z zajęć dodatkowych
Kreatywność	Możliwość realizowania nowych pomysłów	Podjęcie nowych tematów w artykułach	– liczba artykułów z nowymi zagadnieniami badawczymi – % artykułów z nowymi zagadnieniami we wszystkich napisanych artykułach
		Angażowanie się w projekty spoza uczelni	– liczba projektów spoza uczelni, w które jest się zaangażowanym – czasochłonność zewnętrznych projektów
Dzielenie się wiedzą	Pomaganie młodszym współpracownikom	Sprawić, by nowi pracownicy czuli się dobrze w zespole	– satysfakcja młodych współpracowników ze wspólnej pracy
Zdrowie	Utrzymanie dobrego stanu zdrowia	Minimalizacja zwolnień lekarskich	– liczba zwolnień lekarskich – czas trwania zwolnień lekarskich – wyniki regularnych badań
		Utrzymanie kondycji	– częstotliwość uprawiania sportu – liczba godzin w ciągu tygodnia poświęconych na aktywność fizyczną
		Zmniejszenie poziomu stresu	– poziom stresu – poziom odporności na stres

Źródło: opracowanie własne.

Postępy w realizacji poszczególnych celów powinny być regularnie mierzone. W przypadku celów miesięcznych – każdorazowo na koniec miesiąca, rocznych – raz do roku. Jeśli dotyczą celów, których osiągnięcie jest jednorazowe i w zasadzie niepowtarzalne, należy wyznaczyć „kamienie milowe” i sprawdzać po ich osiągnięciu, czy wszystko odbyło się zgodnie z założeniami, gdyż być może pojawiły się pewne odchylenia.

Uwagi końcowe

W stworzeniu odpowiednich warunków pracy i systemu motywacyjnego sprzyja powiązanie celów pracowników z celami uczelni. Można to zrobić przez połączenie uczelnianej zbilansowanej karty wyników z osobistą zbilansowaną kartą wyników tworzoną indywidualnie dla każdego z nich. Powiązanie osobistej i uczelnianej zbilansowanej karty wyników może przynieść zadowalające efekty, pozwoli ono bowiem stworzyć świadomość, w jakim stopniu założone przez pracownika cele oraz wyznaczone mu zadania są zrealizowane. Umożliwi to też określenie konieczności wprowadzenia działań korygujących w dziedzinach, w których nie udało się osiągnąć wyznaczonego efektu.

Tworzenie osobistych zbilansowanych kart wyników pracowników naukowo-dydaktycznych i podejmowanie dodatkowych działań pozwalających na lepsze dopasowanie pracowników i zadań sprawi, że uczelnie właściwie wykorzystają posiadany przez ludzi potencjał. Takie działania uczelni powinny w przypadku pracowników naukowo-dydaktycznych szczególnie intensywnie wspierać podnoszenie kwalifikacji zawodowych oraz wpływać na podwyższenie jakości wykonywanej przez nich pracy.

Literatura

- Evans, J.R., Lindsay, W.M. (2009). *Managing for Quality and Performance Excellence*. Mason: South-Western Cengage Learning Inc.
- Jerling, K. (1996). *Education, Training, Development in Organizations*. Cape Town: Pearson South Africa.
- 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. W: E. Nowak, M. Nieplowicz (red.), *Rachunek kosztów i pomiar dokonań* (s. 205–216). Wrocław: Wyd. UE we Wrocławiu.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential Learning*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.
- Rampersad, H.K. (2004). *Kompleksowa karta wyników. Jak przekształcać zarządzanie, aby postępując uczciwie osiągać doskonale wyniki*. Warszawa: Placet.
- Ustawa z 27.07.2015 – Prawo o szkolnictwie wyższym. Dz.U. 2005, nr 164, poz. 1365, z późn. zm.
- Vos, M., Schoemaker, H. (2004). *Accountability of Communication Management. A Balanced Scorecard for Communications Quality*. Utrecht: Lemma Publishers.
- Woodall, J., Winstanley, D. (1998), *Management Development. Strategy and Practice*. Oxford: Blackwell Business.

MODEL OF THE BALANCED SCORECARD FOR THE ACADEMIC TEACHER BEGINNING HIS CAREER – THE SELECTED ISSUES

Abstract: *Purpose* – the main aim of this paper is to present the proposition of the balanced scorecard which can be created for the academic teacher who begins his professional career at university.

Design/methodology/approach – research methods used while writing the article were the literature study and the Author's reflection as well as deductive reasoning

Findings – it is possible to create the personal balanced scorecard for an academic teacher, who begins his career at the university. Personal Balanced Scorecard allows to find a balance between the objectives of the professional and private goals, which helps in becoming more efficient and motivated for work employee. By combining the employee objectives and the university objectives can improve the implementation of the strategy at the university. Due to awareness of the level of achievement of objectives and task assigned to him it will be possible to determine the need for performing of the correction actions in the areas in which employee failed to achieve its effect.

Originality/value – this article shows the examples of objectives and measures that can be used in the context of the fundamentals perspectives of the personal balanced scorecard when it is created for the academic teacher.

Keywords: balanced scorecard, academic teacher

Cytowanie

Kędzierska-Bujak, I. (2016). Model zbilansowanej karty wyników pracownika naukowo-dydaktycznego rozpoczynającego karierę zawodową – wybrane zagadnienia. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 2/1 (80), s. 83–94; www.wneiz.pl/frfu.