

*Joanna Świerk**

ROLA MAPY STRATEGII W ZARZĄDZANIU UCZELNIĄ WYŻSZĄ

1. WSTĘP

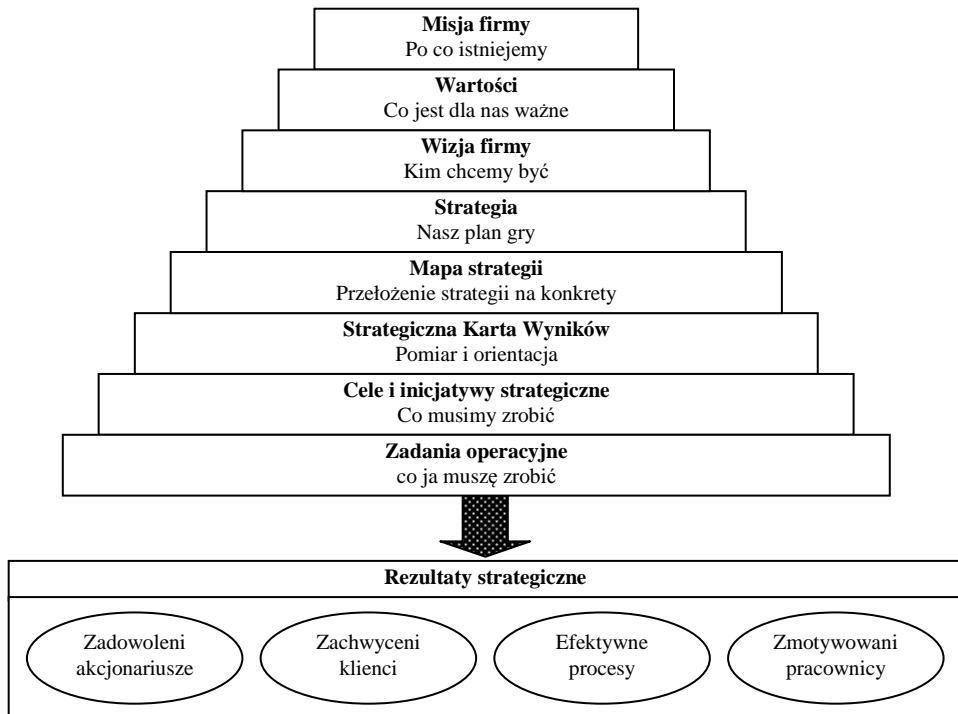
Mapa strategii stanowi podstawowy element strategicznej karty wyników, koncepcji przekładającej strategię jednostki na zadania operacyjne. Dzięki niej możliwe staje się zwizualizowanie strategii, co przyczynia się do lepszego jej poznania i zrozumienia. Mapa strategii ukazuje związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy celami strategicznymi (hipotezami) ustalonymi w ramach czterech podstawowych perspektyw: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz wiedzy i rozwoju. W artykule sformułowano hipotezę badawczą, iż zastosowanie mapy strategii wpływa pozytywnie na zarządzanie każdą organizacją, w tym również uczelnią wyższą. Celem artykułu jest ukazanie roli mapy strategii w procesie zarządzania i kierowania uczelnią wyższą. Specyficzne uwarunkowania uniwersytetu sprawiają, iż opracowanie mapy strategii i strategicznej karty wyników powinno zostać odpowiednio zmodyfikowane. Artykuł prezentuje przykład empiryczny opracowania strategii rozwoju uniwersytetu przy wykorzystaniu koncepcji mapy strategii.

2. PLANOWANIE STRATEGII

Ostatnie zmiany uwarunkowań społecznych, gospodarczych oraz ekonomicznych wymuszają na organizacjach wdrażanie strategii odpowiadającej na ciągłe zmiany otoczenia i reorientację sposobów ich funkcjonowania. Skutecznym narzędziem zarządzania organizacją umożliwiającym efektywne wdrażanie strategii jak i monitorowanie jej realizacji jest strategiczna karta wyników. Model ten został opracowany przez R. S. Kaplana i D. P. Nortona jako sposób na przełożenie strategii organizacji na zadania operacyjne dla każdego pracownika. Dzięki niemu następuje przetłumaczenie misji i strategii na cele i mierniki po-

* Dr, Zakład Finansów Podmiotów Gospodarczych, Wydział Ekonomiczny UMCS w Lublinie.

grupowane w czterech perspektywach: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz wiedzy i rozwoju. Dzięki mapie strategii i strategicznej karcie wyników możliwe jest formułowanie zadań dla poszczególnych pracowników w organizacji. Zastosowanie modelu strategicznej karty wyników w procesie przekładania strategii na działania operacyjne przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Model Kaplana i Nortona przekładania misji i strategii firmy na oczekiwane rezultaty

Źródło: Kaplan i Norton [2011: 53].

Zaprezentowany model powinien znaleźć zastosowanie w organizacjach w trakcie tworzenia systemu zarządzania scalającego formułowanie i planowanie strategii z jej operacyjną realizacją. System taki powinien przebiegać według sześciu następujących po sobie etapach [Kaplan i Norton 2010: 8–18].

W pierwszym etapie menadżerowie na podstawie już sformułowanej misji, ustalonych wartości oraz wytyczonej wizji opracowują strategię. Po nim następuje planowanie realizacji strategii przy wykorzystaniu takich narzędzi jak mapa strategii i strategiczna karta wyników. Opracowywane są cele, mierniki, cele szczegółowe, inicjatywy i budżety, które mają za zadanie sterować działaniami organizacji oraz alokacją zasobów. W etapie trzecim opracowana mapa strategii

i strategiczna karta wyników dla organizacji jako całości zostaje przeniesiona z najwyższego poziomu zarządzania na coraz niższe poziomy w strukturze. Oznacza to zestrzajanie organizacji ze strategią poprzez tworzenie dla wszystkich jednostek organizacyjnych własnych map strategii i strategicznych kart wyników. Proces ten nosi miano kaskadowania ogólnej strategii organizacji na poszczególne jednostki i pracowników. Dzięki temu łączy się cele osobiste pracowników i system motywacyjny z wyznaczonymi celami strategicznymi. Po zakończeniu procesu zestrzajania jednostek organizacji i pracowników ze strategią następuje planowanie operacji, które powinno dążyć do poprawy efektywności realizowanych procesów. W trakcie realizacji strategii i planów operacyjnych następuje monitorowanie osiągniętych wyników, poprawianie operacji i strategii na podstawie nowych informacji i zdobytego doświadczenia. W organizacjach przeprowadza się zebrania poświęcone przeglądowi operacji i przeglądowi strategii. Realizacja obu rodzajów zebrań ma na celu nie tylko analizę krótkoterminowych zadań operacyjnych, ale również procesu wdrażania i adaptacji strategii. Ostatni etap systemu zarządzania łączącego formułowanie i planowanie strategii z jej operacyjną realizacją polega na testowaniu i adaptacji strategii na podstawie analizy wewnętrznych danych operacyjnych, danych z analizy środowiska zewnętrznego i konkurencji.

Wśród wszystkich etapów najważniejszym i najbardziej pracochłonnym etapem jest proces zestrzajania organizacji wokół strategii. To właśnie od procesu kaskadowania celów strategicznych zebranych w mapie strategii i strategicznej karcie wyników zależy właściwe i skuteczne realizowanie strategii przez każdego pracownika organizacji. Mapa strategii odgrywa bardzo istotną rolę w urzeczywistnianiu sformułowanej strategii.

3. MAPA STRATEGII – OPIS TRANSFORMACJI AKTYWÓW NIEMATERIALNYCH W EFEKTY FINANSOWE

Mapa strategii prezentuje sposób, w jaki organizacja zamierza wykorzystać posiadaną infrastrukturę i przekształcić zasoby niematerialne w pożądane wyniki finansowe. Warto zaznaczyć, iż proces tworzenia wartości z aktywów niematerialnych różni się w znaczący sposób od kreowania wartości wyłącznie z aktywów materialnych, gdyż [Kaplan i Norton 2004; Kaplan i Norton 2011: 49–50]:

1) proces kreowania wartości z aktywów niematerialnych jest pośredni. Udoskonalenia w aktywach niematerialnych oddziałują na wyniki finansowe poprzez zależności przyczynowo-skutkowe. Przykładowo doskonalenie pracowników w zakresie kompleksowego zarządzania jakością (TQM) i systemu technik six sigma może bezpośrednio wpłynąć na poprawę jakości procesów. Należy przypuszczać, iż lepsza jakość procesów przyczyni się do zwiększenia zadowolenia klientów, co z kolei spowoduje wzrost ich lojalności, a ta powinna

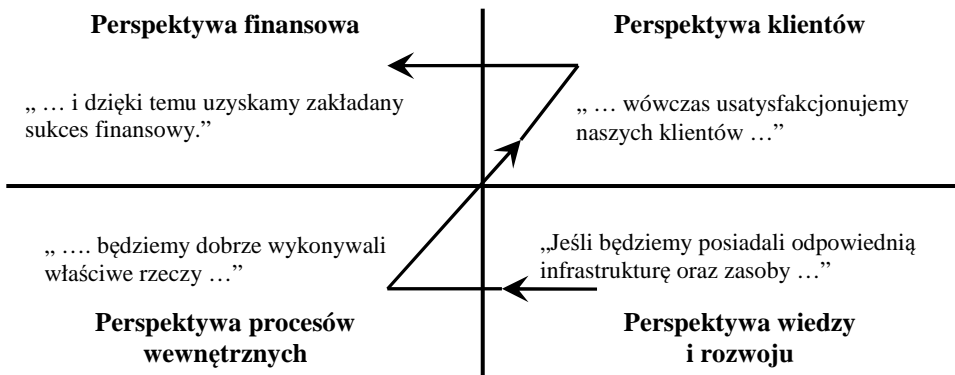
doprowadzić do wzrostu sprzedaży i zwiększenia marży będących efektem długookresowej relacji z klientami;

2) wartość aktywów niematerialnych zależy od dopasowania ich do strategii organizacji (wartość wynika zatem z kontekstu);

3) wartość aktywów niematerialnych jest wyłącznie potencjalna. Zasoby niematerialne, w tym zwłaszcza kapitał ludzki, powinny być skierowane bezpośrednio na tworzenie propozycji wartości dla klienta w ramach procesów wewnętrznych firmy, tak aby móc oddziaływać na przyrost realnych wartości finansowych, np. wzrost sprzedaży;

4) wartość aktywów niematerialnych ujawnia się wyłącznie wtedy, gdy są one efektywnie połączone z innymi aktywami, zarówno materialnymi, jak i niematerialnymi.

Mapa strategii to „schemat” ukazujący jak strategia łączy aktywa niematerialne z procesami tworzenia wartości. Doskonale prezentuje to „Teoria Z” zaprezentowana na rys. 2.



Rys. 2. „Teoria Z” jako podstawa tworzenia mapy strategii

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Olve i in. [1999: 212].

Mapa strategii jest zbudowana z czterech perspektyw: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz wiedzy i rozwoju. Właściwym sposobem opracowania mapy strategii jest kierunek z góry na dół – począwszy od celu, do którego przedsiębiorstwo zmierza, po wyznaczenie wszystkich dróg prowadzących do jego osiągnięcia. W pierwszym etapie następuje zdefiniowanie długofalowych celów w perspektywie finansowej, a następnie określone są propozycje wartości dla klientów. W kolejnym etapie dokonuje się wyselekcjonowania procesów odpowiedzialnych za stworzenie tej wartości i dostarczenie jej klientom, aby

ostatecznie oszacować poziom niematerialnych zasobów organizacji (kapitał ludzki, informacyjny i organizacyjny) koniecznych do realizacji tych procesów¹.

Dzięki opracowaniu mapy strategii organizacja uzyskuje wiele korzyści. Zaliczyć do nich można [Kaplan 2005]:

- wywieranie zgody i odpowiedzialności kierownictwa – tworzenie mapy strategii eliminuje niejasności i określa zakres odpowiedzialności,
- edukowanie i komunikowanie – mapa strategii informuje pracowników o strategii,
- stwarzanie dopasowania – każda część organizacji i każdy pracownik łączy swoje cele z mapą strategii,
- wspieranie przejrzystości – dzięki niej możliwe staje się informowanie i edukowanie pracowników, partnerów, władze i społeczeństwo.

Należy podkreślić iż mapa strategii stanowi postawę zarządzania strategią w organizacji, gdyż prezentuje proces przekształcania aktywów i zasobów organizacji w wyniki finansowe i realizację celu głównego. Dzięki temu możliwe staje się zbadanie wpływu poszczególnych zasobów na realizację strategii. W związku z tym firma uzyskuje odpowiedź, które z zasobów powinny zostać wyeliminowane, a o które aktywa należy uzupełniać zasoby firmy [Karpus 2003: 411].

4. PROCES OPRACOWYWANIA STRATEGII UMCS

Strategia ustala jak organizacje zamierzają tworzyć wartość dla swoich interesariuszy i beneficjentów. Opracowanie strategii rozwoju Uniwersytetu Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie, a także proces jej wdrażania objął okres od marca 2011 r. do marca 2012 r. Zadanie to powierzono Komitetowi Sterującemu, w skład którego weszli przedstawiciele uczelni oraz konsultanci firmy Ernst & Young².

Proces opracowywania strategii rozwoju uczelni został oparty na metodologii zaproponowanej przez Kaplana i Nortona bazującej na mapie strategii i strategicznej karcie wyników. Należy zaznaczyć, iż zastosowanie modelu SKW do przełożenia strategii organizacji publicznych jakimi są uczelnie wymaga pewnego dostosowania. Polega ono na modyfikacji poszczególnych perspektyw i ich kolejności z uwagi na fakt, iż nadrzędnym celem funkcjonowania Uniwersytetu jest wypełnianie misji wobec swoich interesariuszy.

Podstawę do wyznaczenia misji i wizji Uniwersytetu stanowiły wnioski z przeprowadzonej analizy strategicznej uczelni. Dokonano analizy uwarunkowań zewnętrznych dla rozwoju UMCS, analizy silnych i słabych stron uczelni oraz szans i zagrożeń płynących z otoczenia. Analizę SWOT przeprowadzono

¹ Szerzej na temat procesu opracowywania mapy strategii – zob. Świerk [2009].

² Autorka artykułu była członkiem Zespołu Projektowego ds. opracowania strategii rozwoju UMCS i zasad jej operacjonalizacji na lata 2011–2012.

w ujęciu pięciu obszarów: kształcenie, badania naukowe, relacje z otoczeniem, procesy wewnętrzne oraz rozwój, a konkluzje z niej płynące stanowiły podstawę do ustalenia celów strategicznych i operacyjnych dla uczelni. Zgodnie z zaproponowaną metodologią w kolejnym etapie prac sformułowano misję i wizję uczelni [*Misja, wizja oraz cele...*, 2011: 2].

Misja jest to opis sensu istnienia uczelni i jej głównego celu jaki oferuje ona swoim klientom. Misja powinna ukierunkowywać działania wszystkich pracowników uczelni do zrealizowania założonych zamierzeń. Misja UMCS została określona w następujący sposób:

Misją Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej jest kształcenie na wysokim poziomie, dające absolwentom wiedzę i umiejętności niezbędne do rozpoczęcia pracy zawodowej lub kariery naukowej, prowadzenie badań wnoszących istotny wkład w rozwój nauki i gospodarki oraz wspieranie rozwoju Lublina i województwa lubelskiego poprzez prowadzoną działalność dydaktyczną, badawczą i kulturalną oraz promocję regionu w kraju i zagranicą.

Natomiast wizja, która wyraża aspiracje i dążenia uczelni została sformułowana następująco:

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w 2021 r. jest największą i najlepiej ocenianą uczelnią w Polsce Wschodniej i w pierwszej piątce uniwersytetów w Polsce, o stabilnej sytuacji finansowej, atrakcyjną zarówno dla studentów z kraju jak i zza granicy, prowadzącą wysokiej jakości badania naukowe, aktywnie funkcjonującą w obszarze komercjalizacji wiedzy oraz aktywnie współpracującą z podmiotami otoczenia społeczno-gospodarczego. Takie określenie wizji zawiera trzy istotne jej elementy, na które składa się [Kaplan i Norton 2010: 38]:

- *ambitny cel*: być największą i najlepiej ocenianą uczelnią w Polsce Wschodniej oraz być w pierwszej piątce polskich uniwersytetów,
- *definicja niszy*: uczelnia atrakcyjna dla studentów z kraju i zza granicy, prowadząca wysokiej jakości badania naukowe, aktywnie współpracująca z otoczeniem biznesu i komercjalizująca wiedzę,
- *horyzont czasowy*: rok 2021.

Poza powyższym sformułowaniem wizja UMCS została doprecyzowana w pięciu szczegółowych obszarach interesariuszy uczelni (tab. 1).

Opracowana misja i wizja uczelni dały podstawę do sprecyzowania strategicznych obszarów rozwoju uczelni, na które składają się (rys. 3):

- odbiorcy usług (studenci, naukowcy oraz otoczenie regionalne),
- procesy wewnętrzne,
- rozwój.

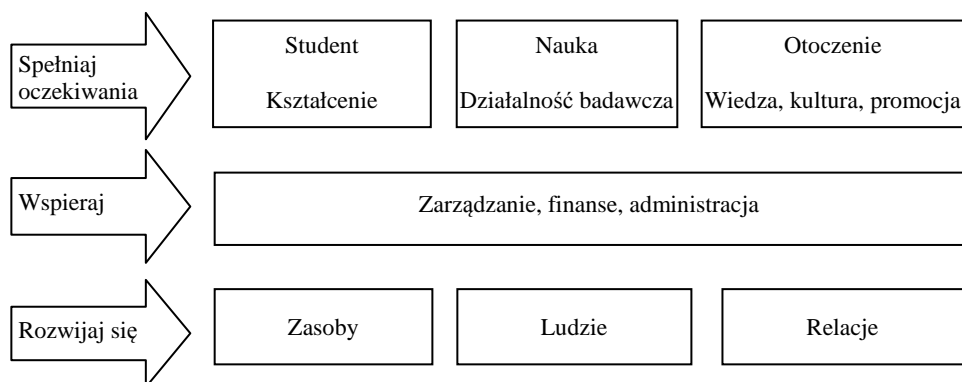
W kolejnym etapie prac wyodrębniono pięć perspektyw dla strategicznej karty wyników (p. Kształcenie, p. Badania, p. Relacje z otoczeniem, p. Procesy wewnętrzne, p. Rozwój), którym przypisano 15 celów strategicznych. Zadaniem opracowanych celów strategicznych jest ukazanie pożądanego kierunku zmian w poszczególnych obszarach uczelni.

Tabela 1

Uszczegółowienie wizji UMCS

Interesariusze UMCS	Uszczegółowienie wizji
Władze UMCS	są odpowiedzialni za wypełnianie przez uczelnię swojej misji, między innymi poprzez profesjonalne zarządzanie strategiczne uczelnią, prowadzenie aktywnego i konstruktywnego dialogu z pracownikami uczelni oraz przez promowanie i reprezentowanie uczelni na zewnątrz, w tym inicjowanie współpracy z podmiotami społeczno-gospodarczymi obecnymi w regionie;
Nauczyciele akademicy	utożsamiają się z misją i celami uczelni i czują się współodpowiedzialni za jej funkcjonowanie, prowadzą wysokiej jakości działalność dydaktyczną i badawczą, a ich aktywność w tym zakresie ma kluczowe znaczenie w procesie wynagradzania i awansów;
Pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi	aktywnie i profesjonalnie wspierają kadrę akademicką i władze uczelni w realizacji ich zadań;
Studenci UMCS	kształcą się na kierunkach, które są zgodne z ich zainteresowaniami, mają też duże możliwości dostosowywania zakresu kształcenia do swoich potrzeb. Są zadowoleni z poziomu kształcenia oraz z warunków studiowania na UMCS;
Absolwenci UMCS	posiadają wiedzę niezbędną do rozpoczęcia pracy zawodowej lub kariery naukowej. Czują się związani z uczelnią i utrzymują z nią kontakt również po zakończeniu edukacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Misja, wizja oraz cele...* [2011: 2].



Rys. 3. Hierarchia strategicznych obszarów rozwoju UMCS

Źródło: *Misja, wizja oraz cele...* [2011: 3]

Doprecyzowanie celów strategicznych nastąpiło poprzez ich uszczegółowienie w postaci sformułowania 47 celów operacyjnych. Wybór i ustalanie celów strategicznych i operacyjnych było zgodne z zasadą SMART, według której cele powinny być skonkretyzowane, mierzalne, akceptowalne, realne i terminowe. Wykaz opracowanych celów strategicznych i operacyjnych dla uczelni zawiera tab. 2.

Tabela 2

Cele strategiczne i operacyjne dla 5 perspektyw

Cele strategiczne	Cele operacyjne
1	2
KSZTAŁCENIE	
K. 1. Umiejscowienie kształcenia	K1.1. Zwiększenie udziału obcokrajowców wśród studentów UMCS
	K1.2. Zwiększenie udziału obcokrajowców wśród w kadrze naukowo-dydaktycznej
	K1.3. Poprawa kompetencji pracowników UMCS do prowadzenia zajęć dydaktycznych w językach obcych
	K1.4. Zwiększenie liczby kierunków studiów prowadzonych w pełni w języku angielskim
	K1.5. Zwiększenie aktywności zagranicznej studentów UMCS
K. 2. Poprawa jakości kształcenia	K2.1. Dostosowanie oferty dydaktycznej do obecnych i prognozowanych potrzeb rynku pracy
	K2.2. Wzrost efektywności systemu oceny jakości kształcenia
	K2.3. Zwiększenie udziału praktyków w prowadzeniu zajęć
	K2.4. Zwiększenie możliwości indywidualizacji toku studiów przez studentów
K. 3. Poprawa warunków studiowania	K3.1. Poprawa jakości infrastruktury uczelnianej
	K3.2. Zwiększenie wykorzystania przez władze uczelni i pracowników naukowo-dydaktycznych elektronicznych form komunikacji ze studentami
	K3.3. Poprawa jakości obsługi studentów przez pracowników administracyjnych
BADANIA	
B. 1. Poprawa jakości badań naukowych	B1.1. Osiągnięcie przez wszystkie wydziały kategorii A lub A+ w ocenie KEJN
	B1.2. Wzrost udziału badań o charakterze interdyscyplinarnym
	B1.3. Zapewnienie planowania i zarządzania strategicznego w obszarze badań naukowych
B. 2. Zwiększenie przychodów z działalności badawczej	B2.1. Istotne zwiększenie liczby badań finansowanych na zasadach konkursowych
	B2.2. Osiągnięcie przez jednostki uczelni statusu Krajowego Naukowego Ośrodka Wiodącego
	B2.3. Zwiększenie przychodów z komercjalizacji wyników prac badawczych w UMCS

Tabela 2 (cd.)

1	2
B. 3. Umiejscowienie badań	B 3.1. Zwiększenie liczby pracowników naukowych z zagranicy o znaczącym dorobku naukowym
	B3.2. Zwiększenie liczby publikacji UMCS w zagranicznych czasopiśmie naukowych
	B3.3. Zwiększenie liczby projektów badawczych realizowanych wspólnie z zagranicznymi ośrodkami naukowymi
RELACJE Z OTOCZENIEM	
RO. 1. Budowanie trwałych więzi pomiędzy UMCS a otoczeniem	RO1.1. Budowa ogólnodostępnej bazy wiedzy o działalności UMCS, pracownikach i absolwentach
	RO1.2. Budowa relacji z absolwentami UMCS
	RO1.3. Wsparcie władz lokalnych w realizacji strategii rozwoju Lubelszczyzny
RO. 2. Budowa pozytywnego wizerunku UMCS	RO2.1. Intensyfikacja działań promujących sukcesy uczelni oraz najlepszych studentów, absolwentów i pracowników naukowo-dydaktycznych UMCS
	RO2.2. Pełniejsze wykorzystanie potencjału jednostek organizacyjnych uczelni do promocji UMCS poprzez działalność edukacyjną, kulturalną i sportową
	RO2.3. Likwidacja barier i wsparcie oddolnych inicjatyw w zakresie promocji UMCS i poszczególnych jednostek organizacyjnych uczelni
RO. 3. Wykorzystanie potencjału gospodarczego regionu w działalności UMCS	RO3.1. Wykorzystanie lokalnych nisz gospodarczych w rozwoju działalności dydaktycznej i badawczej
	RO3.2. Zaangażowanie sektora przedsiębiorstw z województwa lubelskiego w tworzenie programów studiów oraz badań naukowych
PROCESY WEWNĘTRZNE	
P.1. Poprawa procesów wsparcia podstawowej działalności UMCS	P1.1. Określenie i wyraźne rozdzielanie zakresu obowiązków działów wsparcia i działów merytorycznych w poszczególnych obszarach działalności uczelni
	P1.2. Dostosowanie kompetencji pracowników administracyjnych do powierzanych im obowiązków
	P1.3. Zwiększenie efektywności funkcjonowania działów wsparcia
P.2. Stabilizacja sytuacji finansowej UMCS	P2.1. Osiągnięcie przez wszystkie jednostki realizujące podstawową działalność uczelni dodatniego wyniku finansowego
	P2.2. Usprawnienie procesu pozyskiwania funduszy zewnętrznych
P.3. Poprawa zarządzania strategicznego uczelnią	P3.1. Poprawa jakości komunikacji wewnętrznej na uczelni oraz znajomości ram regulacyjnych wśród pracowników UMCS
	P3.2. Optymalizacja procesów zarządzania wewnętrznego
	P3.3. Powiązanie procesu budżetowania z realizacją celów strategicznych uczelni i wydziałów
ROZWÓJ	
R.1. Rozwój kapitału ludzkiego	R1.1. Wprowadzenie systemu zarządzania zasobami ludzkimi
	R1.2. Zwiększenie poziomu utożsamiania się pracowników z uczelnią i jej celami
	R1.3. Optymalizacja struktury kadrowej uczelni
	R1.4. Uzależnienie poziomu wynagrodzenia pracowników od wyników ich pracy

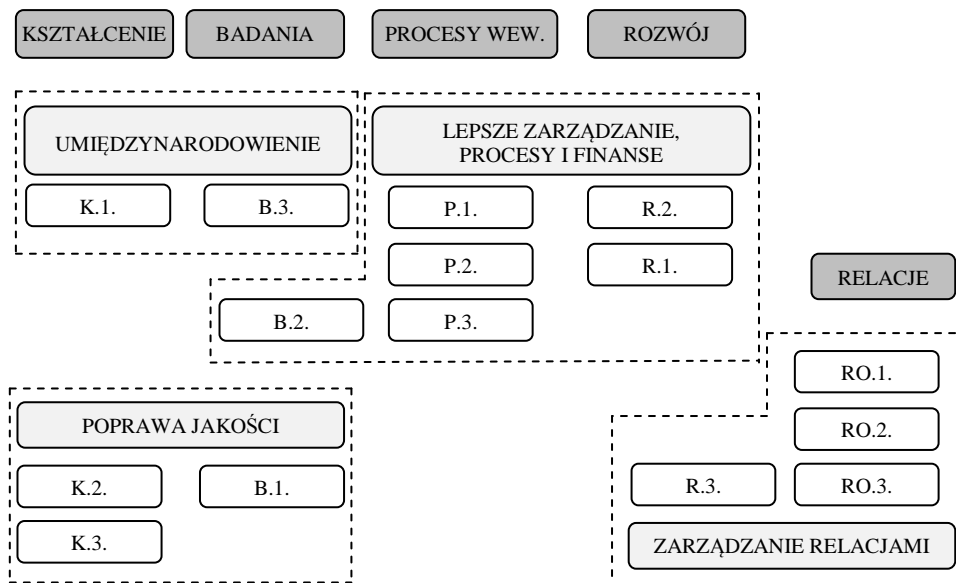
Tabela 2 (cd.)

1	2
R.2. Poprawa zarządzania majątkiem uczelni	R2.1. Uporządkowanie kwestii majątkowych UMCS
	R2.2. Wprowadzenie analizy ekonomicznej planowanych inwestycji
	R2.3. Optymalizacja wykorzystania infrastruktury lokalowej w ramach uczelni
R.3. Zacieśnienie współpracy z uczelniami z Lublina	R3.1. Prowadzenie wspólnych projektów badawczych z uczelniami z regionu
	R3.2. Koordynacja rozwoju infrastruktury badawczej w uczelniach z regionu
	R3.3. Rozpoczęcie procesu konsolidacji uczelni w regionie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Misja, wizja oraz cele...* [2011: 5–7].

5. MAPA STRATEGII UMCS

Dalsze prace nad opracowaniem strategii UMCS polegały na zaprezentowaniu ustalonych celów strategicznych w postaci mapy strategii. Mapa strategii stanowiąc wizualizację powiązań pomiędzy celami strategicznymi pokazuje związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy nimi. Ustalone dla Uniwersytetu cele strategiczne zostały pogrupowane w cztery wiązki (rys. 4): umiędzynarodowienie, poprawa jakości, lepsze zarządzanie, procesy i finanse, zarządzanie relacjami.



Rys. 4. Mapa strategii – wiązki celów strategicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Mapa strategii UMCS* [2012].

Analiza zaprezentowanej mapy strategii wskazuje na pewne działania, których realizacja przyczyni się do osiągnięcia zakładanych celów strategicznych uczelni. Perspektywy Kształcenia i Badań naukowych obejmują działania związane z umiędzynarodowieniem uczelni. Z kolei obszar Relacji z otoczeniem uwzględnia wszelkie inicjatywy promujące uczelnię oraz opracowywanie długofalowej koncepcji kształtowania pozytywnych relacji z absolwentami, przedsiębiorstwami oraz władzami lokalnymi. Perspektywa Procesów wewnętrznych ujmuje działania opierające się na przeorientowaniu procesu zarządzania uczelnią z podejścia hierarchicznego na procesowe i oparte o fakty w wyniku m. in. przededefiniowania funkcji kontroingu i budżetowania. Natomiast perspektywa Rozwoju skupia się na działaniach mających na celu zwiększenie poziomu identyfikowania się pracowników Uniwersytetu z ustaloną misją i strategią rozwoju, głównie dzięki stworzeniu motywacyjnego systemu wynagradzania i przejrzystej ścieżki kariery zawodowej na uczelni [*Propozycja działań...*, 2011: 6].

6. PODSUMOWANIE

Zaprezentowana w artykule koncepcja mapy strategii stanowi jeden z najważniejszych etapów budowy modelu strategicznej karty wyników. Mapa strategii ma ogromne znaczenie w procesie zarządzania jednostką. Dzięki niej organizacja dostrzega powiązania i wpływ poszczególnych celów strategicznych na realizację ogólnej strategii. Mapa strategii uniwersytetu z uwagi na jego specyfikę musi zostać odpowiednio zmodyfikowana. Nadrzędną perspektywą w takim przypadku staje się perspektywa klienta uwzględniająca wypełnianie misji wobec wszystkich interesariuszy uczelni (studenci, naukowcy, otoczenie). Należy podkreślić, iż dzięki mapie strategii możliwe jest holistyczne spojrzenie na uczelnię poprzez analizę wpływu poszczególnych działań na wypełnienie celu głównego. Oznacza to, iż mapa strategii nadaje szczegółowości przyjętym deklaracjom w ustalonej misji i wizji uczelni, przyczyniając się do zrozumienia przez pracowników zależności między kapitałem intelektualnym uczelni, realizowanymi procesami, współpracą z otoczeniem, a realizacją jej misji.

BIBLIOGRAFIA

- Kaplan R. S., 2005, [*R*]Ewolucja *Balanced Scorecard*: Budowanie organizacji skupionej na strategii, IIR, Warszawa 9.02.2005.
- Kaplan R. S., Norton D. P., 2004, *How Strategy Maps Frame an Organization's Objectives*, „Financial Executive”, March/April.
- Kaplan R. S., Norton D. P., 2010, *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Kaplan R. S., Norton D. P., 2011, *Mapy strategii w biznesie. Jak przełożyć wartości na mierzalne wyniki*, GWP, Gdańsk.
- Karpuś P., 2003, *Rola strategii w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Annales, Sectio H, Vol. XXXVII, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
- Mapa strategii UMCS*, 2012, Ernst & Young, styczeń.
- Misja, wizja oraz cele strategiczne i operacyjne UMCS w Lublinie*, 2011, Ernst & Young, grudzień.
- Olve N. G., Roy J., Wetter M., 1999, *Performance Drivers. A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, Hoboken, John Wiley & Sons Inc., NJ.
- Propozycja działań w ramach strategii rozwoju UMCS*, 2011, Ernst & Young, grudzień.
- Świerk J., 2009, *Mapa strategii i strategiczna karta wyników w planowaniu działań przedsiębiorstwa. Studium teoretyczno-empiryczne*, UMCS, Lublin.

Joanna Świerk

ROLA MAPY STRATEGII W ZARZĄDZANIU UCZELNIĄ WYŻSZĄ

W artykule ukazano praktyczny sposób wykorzystania narzędzia mapy strategii do przekładania strategii uczelni wyższej na działania operacyjne na przykładzie Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie. Mapa strategii stanowi podstawowy element koncepcji strategicznej karty wyników, która przekłada cele na zadania operacyjne. Mapa strategii ukazuje związki przyczynowo-skutkowe występujące pomiędzy czterema perspektywami SKW: finansową, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju.

THE ROLE OF STRATEGY MAPS IN MANAGING UNIVERSITY

The article discusses the role of strategy map in managing university. The strategy map is main element of Balanced Scorecard, a concept that translate the strategy to operational task. The strategy map shows relations between the strategic objectives (hypotheses) established in the four perspectives: financial, customer, internal processes and development. The article presents the example of practical use of the strategy map in the process of developing strategy of UMCS.