

przeгляд

organizacji **7/8**



miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

2004



na 36,00 zł (0% VAT)

ISSN 0197-7221

m. ind. 371157

- Euromandat – rozmowa z dr. JANUSZEM ONYSZKIEWICZEM,
wiceprzewodniczącym Parlamentu Europejskiego 3

- O istocie strategii wiedzy – Ewa Stańczyk-Hugiet 6
- Miejsce oraz znaczenie wartości i praktyk duchowych we współczesnych organiza-
cjach – Paweł Szwiec 9
- Strategie w sektorach schyłkowych – Mirosław Stolarczyk 12
- Wdrożenia wyzwaniem teorii i praktyki zarządzania organizacjami – Marek
Brzeziński 17
- Zmiany organizacyjne przedsiębiorstw produkcyjnych jako efekt globalizacji
na przykładzie Polski – Dorota Szymańska 20
- Jakość usług w administracji samorządowej – Bożena Gajdzik 23
- Jakość usług hotelarskich w aspekcie techniki zdarzeń krytycznych (*Critical
Incident Technique*) – Ewa Wszendybył, Stanisław Borkowski 26
- Podmiotowość pracowników w procesach implementacji systemów ERP – Dorota
Molek-Winiarska 29
- Możliwości wdrożenia strategicznej karty wyników w Instytucie Oceanologii
Polskiej Akademii Nauk w Sopocie – Jan Wyrwiński, Krzysztof Leja 33
- Szkolenia menedżerów – Tadeusz Stalewski, Michał Kabath 38
- Zmiany organizacyjne w funkcjonowaniu systemu ochrony zdrowia – opinie pacjen-
tów – Ewa Gorczycka 42
- Procedura analizy SPACE – Marek Szymański, Piotr Walentynowicz 46
- Rola zaufania w organizacji wirtualnej – Jakub Palka 50

FINANSE

- Inwestycje kapitałowe z opcjami wykluczającymi się – Tomasz Wiśniewski 54
- Zastosowanie analizy regresji w ocenie płynności finansowej przedsiębiorstwa –
Magdalena Burzykowska 58

RACHUNKOWOŚĆ

- Polityka rachunkowości w zarządzaniu przedsiębiorstwem – Natalia Zimniewicz 62

MARKETING

- Zarządzanie relacjami z klientem z wykorzystaniem koncepcji *Customer Relation-
ship Management* – Ewa Frąckiewicz, Edyta Rudawska 65

KONFERENCJE

69

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY

69, 72

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Opowiadanie historii – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska 70

Możliwości wdrożenia strategicznej karty wyników w Instytucie Oceanologii Polskiej Akademii Nauk w Sopocie

Jan Wyrwiński, Krzysztof Leja

Każda organizacja, również niekomercyjna, dąży do osiągnięcia sukcesu. Realizacja tego celu wymaga opracowania lub doskonalenia strategii¹⁾, aby lepiej sprostać oczekiwaniom otoczenia. Bogdan Wawrzyniak uważa, że organizacje przyszłości będą oparte na systemie wartości zbudowanym wokół pojęcia odpowiedzialności społecznej²⁾. Szczególna jest odpowiedzialność instytucji publicznych, finansowanych głównie z budżetu. „Strategia”, „efektywność”, „orientacja na klienta” to pojęcia znane władzom tych instytucji nie tylko z literatury, lecz również wdrażane w praktyce. Pojawiają się głosy, że różnice pomiędzy firmami komercyjnymi oraz instytucjami publicznymi stają się nieistotne³⁾. Instytucje publiczne są coraz bardziej odpowiedzialne wobec interesariuszy (*stakeholders*), którym służą. Aby sprostać temu wyzwaniu, podejmowane są próby wdrażania w instytucjach publicznych koncepcji zarządzania stworzonych głównie z myślą o biznesie⁴⁾.

Celem opracowania jest wskazanie możliwości wykorzystania jako instrumentu doskonalenia zarządzania instytutem naukowo-badawczym jednej z takich koncepcji – strategicznej karty wyników.

Problem jest o tyle ciekawy, że w literaturze, zwłaszcza polskojęzycznej, brakuje opracowań dotyczących problematyki zarządzania instytucjami naukowymi, nie brakuje natomiast doniesień o złej sytuacji finansowej polskiej nauki. W sytuacji, gdy instytuty naukowe nie mogą być już traktowane jak świątynie wiedzy czy „wieże z kości słoniowej”, celowe jest podjęcie takiej próby.

Podmiot badawczy

Przedmiotem zainteresowania autorów niniejszej pracy jest Instytut Oceanologii Polskiej Akademii Nauk (IO PAN) w Sopocie utworzony w 1953 roku, jako placówka naukowo-badawcza zajmująca się szeroko pojętą problematyką fizyki, chemii i biologii morza. Wśród 162 pracowników instytutu, 4 profesorowie są członkami Polskiej Akademii Nauk, 16 osób to profesorowie i docenci, a 38 posiada stopień doktora. Roczny budżet Instytutu, który wynosi ok. 18 mln zł, składa się z: funduszy przeznaczonych na działalność statutową (50%), środków

na realizację grantów (18%), środków na utrzymanie statku badawczego Oceanica (22%) oraz środków Unii Europejskiej (10%). Najważniejszymi osiągnięciami Instytutu są: zdobycie mocnej pozycji krajowej i międzynarodowej, wiodąca rola w wielu różnych programach oraz powołanie do życia Centrum Doskonałości. Aktywność naukowa pracowników Instytutu przejawia się m.in. udziałem w kilkunastu międzynarodowych programach badawczych (np. COSA – Coastal Sands as Biocatalytical Filters, ASOF-N – Arctic-Subarctic Ocean Flux Array for European Climate: North), współtworzeniem międzynarodowych sieci powiązań placówek badawczych (BONUS – Przestrzeń Badawcza Morza Bałtyckiego, ERA – European Research Area) oraz znaczącą liczbą publikacji w czasopiśmie z listy filadelfijskiej.

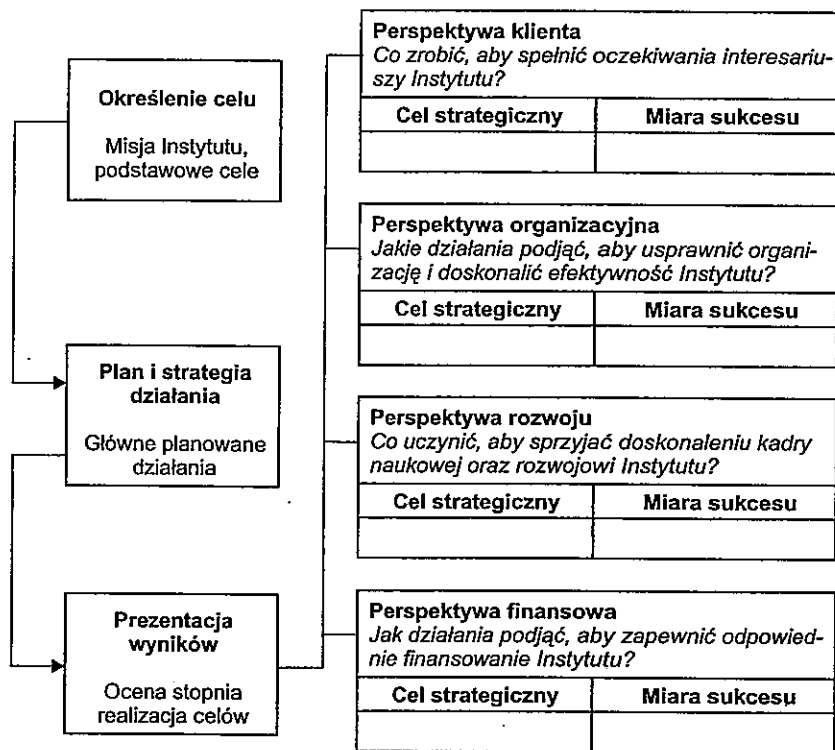
Metoda

Doskonalenie funkcjonowania każdej organizacji, również instytutu naukowo-badawczego wymaga opracowania strategii i przełożenia jej na zestaw spójnych wskaźników stanowiących element zarządzania strategicznego⁵⁾. Takie warunki spełnia strategiczna karta wyników (*balanced scorecard*) opracowana w 1992 r. przez Roberta Kaplana i Davida Nortona⁶⁾ (por. rys. 1). Krzysztof Oblój twierdzi, że karta „zmusza kadrę kierowniczą do systematycznego pomiaru stopnia realizacji strategii, do jednoznaczego przejścia od poziomu intencji i dobrych pomysłów do poziomu twardych mierników obejmujących wiele sfer działania firmy”⁷⁾.

Balanced scorecard jest koncepcją pozwalającą na kreowanie i doskonalenie strategii organizacji. W tym celu należy sformułować misję, plan strategiczny, wynikające z niego cele cząstkowe i mierniki stanowiące o sukcesie ich realizacji. Organizacje wykorzystujące *balanced scorecard* jako narzędzie zarządzania strategicznego stawiają sobie dwa zadania: skonstruować kartę i wdrożyć ją w codziennym działaniu.

Niniejsza praca prezentuje możliwości wdrożenia strategicznej karty wyników do praktyki zarządzania w Instytucie Oceanologii Polskiej Akademii Nauk w Sopocie.

Dlaczego podjęto taką próbę w instytucie naukowo-badawczym? Ponieważ karta umożliwia transfor-



Rys. 1. Konceptcja *balanced scorecard* dla instytutu naukowo-badawczego

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. WIŚNIEWSKI, *The Measure to Success. Developing a Balanced Scorecard to Measure Performance*, Accounts Commission for Scotland, Edinburgh 1998.

mację celów strategicznych na działania w taki sposób, aby skutecznie realizować misję. Instytut prowadzi głównie działalność badawczą i edukacyjną i jest opłacany pośrednio w znacznej części z pieniędzy podatników. Głównym celem Instytutu nie jest osiągnięcie zysku, lecz zapewnienie satysfakcji klientom, doskonalenie efektywności i jakości. *Balanced scorecard* pozwala spojrzeć na funkcjonowanie Instytutu z czterech perspektyw, aby osiągnąć wspomniane cele (rys. 1). Inną zaletą koncepcji jest fakt, że łączy ona cechy retrospekcji i projekcji, nie ograniczając się do oceny finansowej, która z natury dotyczy przeszłości.

Rezultaty

Punktem wyjścia rozważań jest misja Instytutu Oceanologii Polskiej Akademii Nauk w Sopocie, a jest to tworzenie wiedzy niezbędnej do wsparcia zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska morskiego dzięki badaniom prowadzonym na najwyższym światowym poziomie naukowym i technologicznym. Ze swoimi zasobami, doświadczeniem i infrastrukturą Instytut Oceanologii podejmuje się sprostać wyzwaniu zrozumienia i zarządzania złożonym środowiskiem morskim przez zastosowanie całościowego podejścia do problematyki badawczej.

W Instytucie Oceanologii PAN opracowano główne kierunki badawcze, natomiast nie ma dokumentu pod nazwą „Strategia”. Opracowanie propozycji strategii było konieczne, aby można wdrożyć strategiczną kartę wyników. Analiza dostępnych materiałów oraz

rozmowy z władzami Instytutu pozwoliły sformułować następujące cele strategiczne IO PAN⁹⁾:

S1. Śledzenie i rozwój nowoczesnych kierunków badań w zakresie światowej oceanologii i oceanografii.

S2. Istotny udział Instytutu w tworzeniu Europejskiej Przestrzeni Badawczej oraz sieci powiązań wokół Bałtyku.

S3. Popularyzacja i szerzenie wiedzy o morzu w kraju i za granicą.

Trzeba tu zastrzec, że wskazane cele strategiczne wzajemnie się uzupełniają i przenikają, dlatego też stawianie wyraźnych granic między nimi byłoby nieuzasadnione.

Zgodnie z założeniami twórców strategicznej karty wyników, sformułowano cele oraz miary sukcesu ich realizacji dla każdej z perspektyw, a następnie skorelowano je z głównymi celami strategicznymi Instytutu.

Podstawowymi miernikami w perspektywie klienta są (tab. 1)⁹⁾:

■ Zwiększenie udziału w rynku – temu ma służyć rozwój przyszłościowych kierunków badań i doskonalenie ich jakości.

■ Zdobywanie i utrzymanie klientów – temu ma służyć rozwój współpracy międzynarodowej oraz intensyfikacja działalności popularyzatorskiej.

■ Zapewnienie satysfakcji klientom (wewnętrznym – pracownikom Instytutu oraz zewnętrznym) – czemu ma służyć rozwój projektów skierowanych do społeczeństwa (np. Powszechna Informacja Morska), a także kreowanie wizerunku i marki Instytutu. Te niematerialne czynniki tworzą odpowiedni klimat wokół działalności Instytutu, który ułatwia starania o środki finansowe na działalność.

Zasadnicze cele strategiczne związane z perspektywą finansową to (tab. 2)¹⁰⁾:

■ Osiągnięcie odpowiedniego finansowania i struktury przychodów – temu mają służyć zarówno rozszerzenie oferty Instytutu dla potencjalnych nabywców usług badawczych, jak i zintensyfikowanie starań o pozyskiwanie środków z budżetu (granty KBN) oraz funduszy UE.

■ Redukcja kosztów i zwiększenie efektywności – temu może służyć ocena kosztów działalności pomocniczej Instytutu w celu racjonalizacji wydatków (*outsourcing*).

W perspektywie organizacyjnej (tab. 3) identyfikowane są działania i procesy istotne dla realizacji celów sformułowanych w perspektywie klienta i finansowej¹¹⁾. Doskonaleniu funkcjonowania Instytutu mają służyć¹²⁾:

■ W zakresie struktury organizacyjnej – zastępowanie struktur formalnych charakterystycznych dla zarządzania biurokratycznego strukturami funkcjonal-

Tab. 1. Perspektywa klienta

Symbol	Cel	Miara sukcesu
K1	wzrost jakości badań, rozwój badań w zakresie bioinformatyki, szersze wykorzystanie modelowania matematycznego	<ul style="list-style-type: none"> • liczba uczestników konferencji i seminariów • liczba publikacji dotyczących modelowania i bioinformatyki • liczba cytowań publikacji pracowników Instytutu w czasopiśmie międzynarodowych
K2	rozwój współpracy międzynarodowej (EU i National Science Foundation)	<ul style="list-style-type: none"> • liczba międzynarodowych grantów • liczba wyjazdów i przyjazdów uczonych
K3	doskonalenie zarządzania informacją i nauką oraz lobbingu Instytutu na poziomie krajowym i międzynarodowym	<ul style="list-style-type: none"> • wielkość środków, których podział należy do Instytutu
K4	intensyfikacja działalności popularyzatorskiej i edukacyjnej na rzecz społeczności lokalnej	<ul style="list-style-type: none"> • liczba spotkań z młodzieżą szkolną • liczba praktyk studenckich
K5	rozwój projektów popularyzujących naukę o morzu (m.in. Publicznej Informacji Morskiej – PIM)	<ul style="list-style-type: none"> • liczba odwiedzających stronę domową Instytutu i PIM • liczba projektów realizowanych wspólnie z samorządem lokalnym
K6	kreowanie wizerunku i marki Instytutu	<ul style="list-style-type: none"> • liczba delegacji międzynarodowych • liczba publikacji dotyczących Instytutu w mediach

Źródło: J. WYRWIŃSKI, *op.cit.*, s. 54.

Tab. 2. Perspektywa finansowa

Symbol	Cel	Miara sukcesu
F1	zapewnienie stabilnego finansowania oraz uzyskanie funduszy na rozbudowę siedziby Instytutu	<ul style="list-style-type: none"> • wielkość rocznych przychodów w stosunku do przychodów z roku ubiegłego • miejsce w rankingu planowanych inwestycji na liście Ministerstwa Nauki • udział kosztów działalności pomocniczej w kosztach ogółem
F2	zwiększenie finansowania z grantów i programów międzynarodowych	<ul style="list-style-type: none"> • udział środków na realizację grantów i programów międzynarodowych w całkowitych przychodach Instytutu
F3	pozyskanie finansowania na działalność edukacyjną od samorządów lokalnych	<ul style="list-style-type: none"> • wielkość dotacji od miasta Sopotu dla IO PAN
F4	wzrost finansowania na działalność komercyjną ze źródeł pozabudżetowych	<ul style="list-style-type: none"> • udział środków pozabudżetowych w przychodach Instytutu

Źródło: J. WYRWIŃSKI, *op.cit.*, s. 54.

Tab. 3. Perspektywa organizacyjna

Symbol	Cel	Miara sukcesu
O1	uelastycznienie struktury organizacyjnej Instytutu	<ul style="list-style-type: none"> • liczba utworzonych zespołów interdyscyplinarnych
O2	doskonalenie komunikacji wewnętrznej	<ul style="list-style-type: none"> • % pracowników sprawdzających codziennie e-mail • % zadań wykonanych w terminie
O3	doskonalenie efektywności wykorzystania zasobów	<ul style="list-style-type: none"> • % wykorzystania aparatury badawczej oraz statku badawczego • autonomia w zakresie wynagradzania pracowników
O4	stworzenie powiązań poziomych z partnerami	<ul style="list-style-type: none"> • liczba wspólnych programów i inicjatyw
O5	wzrost świadomości technicznej i umiejętności komputerowych pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • % pracowników przeszkolonych w zakresie zaawansowanych umiejętności komputerowych
O6	wdrożenie programów edukacyjnych, w które angażują się uczeni	<ul style="list-style-type: none"> • liczba nowych inicjatyw edukacyjnych

Źródło: J. WYRWIŃSKI, *op.cit.*, s. 55.

nymi opartymi na pełnionych rolach, charakterystycznych dla zarządzania przedsiębiorczego.

■ W zakresie procesów organizacyjnych – integracja działań z celami strategicznymi IO PAN.

■ W zakresie motywowania pracowników – specjalne wynagrodzenie i uznanie dla kreatorów pomysłów.

Projektowanie strategicznej karty wyników w zakresie perspektywy rozwoju (tab. 4) dotyczy¹³⁾:

■ Potencjału kadrowego, który może być wsparty dzięki aktywnemu motywowaniu do rozwoju naukowego i podejmowania działań innowacyjnych. Znaczenie może mieć również wdrożenie systemu permanent-

Tab. 4. Perspektywa rozwoju

Symbol	Cel	Miara sukcesu
R1	stworzenie systemu permanentnego rozwoju kadry (motywacja i weryfikacja)	<ul style="list-style-type: none"> • liczba uzyskanych stopni i tytułów naukowych • wielkość środków przeznaczonych na wdrożenie systemu motywacyjnego i szkolenia
R2	stworzenie jednolitego standardu gromadzenia, pozyskiwania i zachowywania informacji oraz wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> • % informacji, które zostaną objęte tym standardem
R3	przekonanie pracowników do składania wniosków o granty oraz podejmowanie badań stosowanych	<ul style="list-style-type: none"> • liczba złożonych aplikacji o granty • liczba i zakres prowadzonych badań stosowanych
R4	stworzenie systemu motywującego pracowników do angażowania się w popularyzującą wiedzę o morzu	<ul style="list-style-type: none"> • % pracowników uczestniczących w programach edukacyjnych
R5	przeszkolenie pracowników administracji	<ul style="list-style-type: none"> • wzrost efektywności pracy administracji • % przeszkolonych pracowników administracji

Źródło: J. WYRWIŃSKI, *op.cit.*, s. 55.

nego szkolenia pracowników inżynieryjno-technicznych i administracyjnych.

■ Systemów informacyjnych, co oznacza doskonalenie procesów związanych z pozyskiwaniem, lokalizowaniem, zachowywaniem, wykorzystywaniem, rozwijaniem oraz dzieleniem się wiedzą i rozpowszechnianiem jej¹⁴.

■ Poziomu motywacji, tj. przekonania kierownictwa Instytutu o celowości wdrażania nowych metod zarządzania.

Informacje zawarte w tabelach można traktować jako propozycje. Miary sukcesu odnoszą się do okresu jednego roku. Ustalenie wartości liczbowych poszczególnych miar sukcesu wymagałoby bardziej szczegółowych analiz prowadzonych przez zespół zarządzający IO PAN.

Wnioski

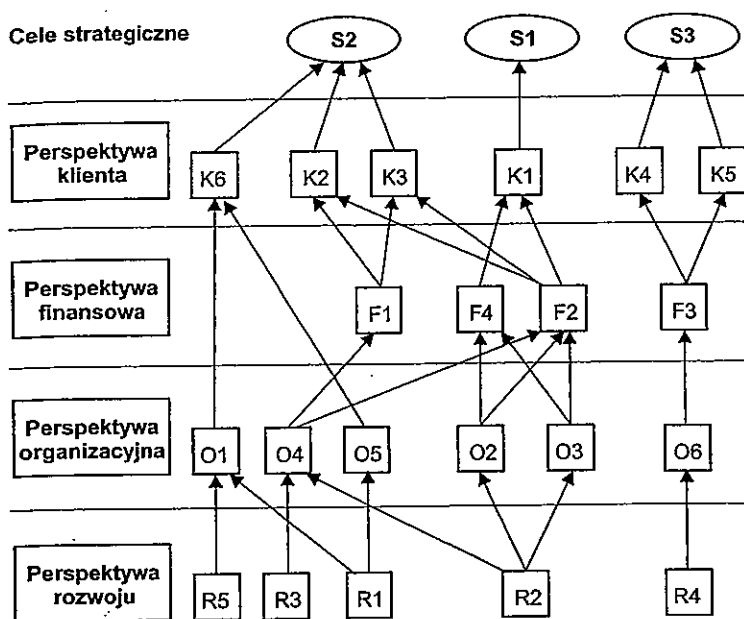
Wdrożenie strategicznej karty wyników wymaga, poza ustaleniem celów i miar ich sukcesu, ustalenia powiązań pomiędzy nimi a celami strategicznymi¹⁵ Instytutu. Przykład powiązań przyczynowo-skutkowych celów sformułowanych za pomocą *balanced scorecard* przedstawiono na rysunku 2.

Punktem wyjścia do realizacji celu strategicznego S1 – śledzenie i rozwój nowoczesnych kierunków badań w zakresie światowej oceanologii i oceanografii – jest stworzenie jednolitego standardu gromadzenia, pozyskiwania i zachowywania informacji oraz wiedzy (R2), czego efektem będzie lepsze wykorzystanie zasobów informacyjnych (O3) oraz doskonalenie komunikacji wewnętrznej (O2). Istotne jest również tworzenie powiązań poziomych z partnerami w celu wykorzystania zasobów (O4). Dzięki stworzeniu baz danych, informacji oraz wiedzy zapewni się lepsze warunki do podejmowania starań o pozyskiwanie funduszy zarówno krajowych, jak i międzynarodowych przeznaczonych na rozwój nowoczesnych kierunków badań (F2) oraz pozyskiwanie środków pozabudżetowych (F4). Efektem będzie wzrost jakości badań oraz dalszy rozwój współpracy krajowej i międzynarodowej (K1).

Cel strategiczny S2 – istotny udział Instytutu w tworzeniu Europejskiej Przestrzeni Badawczej (ERA) oraz sieci powiązań wokół Bałtyku – jest wyjątkowo złożony w realizacji. Wymagane byłoby stworzenie systemu rozwoju i oceny kadry oraz zapewnienie mu odpowiedniego finansowania (R1). Z tym związane jest uelastycznienie struktury organizacyjnej instytutu (O1) oraz doskonalenie umiejętności kadry (O5). To z kolei wpłynie na poprawienie wizerunku, gdyż pracownicy będą do tego zadania lepiej przygotowani (K6). Istotne znaczenie ma również rozszerzenie badań stosowanych oraz zwiększenie liczby wniosków o uzyskanie grantów i intensyfikacja starań o fundusze UE w ramach programów ramowych (R3). Ważne byłoby stworzenie konsorcjum na rzecz finansowania badań z zakresu oceanologii i oceanografii, co wymaga rozwoju powiązań poziomych (O4). W efekcie zwiększy się prawdopodobieństwo zapewnienia stabilnego finansowania rozwoju Instytutu (F1) oraz wielkość środków na realizację grantów i programów międzynarodowych (F2), co z kolei oznacza rozwój współpracy międzynarodowej (K2) oraz poprawi koordynację działalności naukowej na poziomie krajowym i międzynarodowym (K3).

Działalność służb pomocniczych (pracowników inżynieryjno-technicznych oraz administracyjnych), wspierająca funkcjonowanie Instytutu, jest na tyle ważna, że nie można zapomnieć o zapewnieniu im możliwości doskonalenia (R5). Służyć temu może m.in. uelastycznienie struktury organizacyjnej (O1), co może pomóc w skuteczniejszym kreowaniu wizerunku Instytutu (K6), a to z kolei będzie pomocne w realizacji celu S2.

Aby zrealizować cel strategiczny S3 – popularyzacja i szerzenie wiedzy o morzu w kraju i za granicą – należy przekonać pracowników i stworzyć system motywujący pracowników do angażowania się w popularyzującą wiedzę o morzu (R4). Dzięki stworzeniu odpowiedniego klimatu wokół tego przedsięwzięcia zostanie stworzony specjalny program edukacyjny adresowany do szerokiej publiczności (O6). To z kolei ułatwi starania o pozyskanie środków finansowych od samorządu lokalnego (F3), gdyż korzyść z planowa-



Rys. 2. Powiązania celów ze strategią – związki przyczynowo-skutkowe

Źródło: opracowanie własne.

nych działań będzie obopólna. Pracownicy Instytutu będą promowali wiedzę o morzu, przy okazji promując Sopot (K4 i K5). Będzie to ważne z perspektywy klienta, zarówno wewnętrznego – gdyż pozytywnie wpłynie na wizerunek Instytutu, co sprawi pracownikom satysfakcję, jak również zewnętrznego, gdyż wypełniona będzie luka dotycząca edukacji morskiej¹⁶⁾.

Podsumowanie

Koncepcja *balanced scorecard* zaproponowana przez Kaplana i Nortona jest narzędziem zarządzania w wielu firmach komercyjnych. Wdrożenie tej koncepcji w instytucie naukowo-badawczym jest wyjątkowo złożone z uwagi na trudność „pomiaru” osiągnięć. O celowości zastosowania tej koncepcji do praktyki funkcjonowania Instytutu zdecydował argument, że wdrożenie strategicznej karty wyników stanowi odmienne niż dotychczas podejście do zarządzania IO PAN i pozwala skuteczniej realizować misję i strategię Instytutu. Wskazując drogę postępowania przy budowaniu strategicznej karty wyników, sformułowano główne cele strategiczne Instytutu oraz wskaźniki pomocne do ich monitorowania. Na podstawie przeprowadzonych analiz oraz opinii dyirekcji Instytutu, można stwierdzić, że podjęcie takiej próby było uzasadnione. Pozwala też przypuszczać, że strategiczna karta wyników stanie się narzędziem pomocnym w zarządzaniu Instytutem Oceanologii Polskiej Akademii Nauk w Sopocie.

Jan Wyrwiński, dr Krzysztof Leja
Wydział Zarządzania i Ekonomii
Politechniki Gdańskiej

PRZYPISY

¹⁾ Por. K. OBŁÓJ, *Strategia sukcesu firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

²⁾ B. WAWRZYŃIAK, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999, s. 213–214.
³⁾ Tamże, s. 213.
⁴⁾ K. LEJA, *Instytucja akademicka. Strategia, efektywność, jakość*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe 2003.
⁵⁾ R. KAPLAN, D. NORTON, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 22.
⁶⁾ R. KAPLAN, D. NORTON, *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, „Harvard Business Review”, Jan./Feb. 1992.
⁷⁾ K. OBŁÓJ, *Strategia sukcesu...*, op.cit., s. 77.
⁸⁾ J. WYRWIŃSKI, *Introducing the Balanced Scorecard Management System at the Institute of Oceanology PAS in Sopot*, praca inżynierska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2004, s. 50–52.
⁹⁾ R. KAPLAN, D. NORTON, *Strategiczna...*, op.cit., s. 74.
¹⁰⁾ Tamże, s. 61.
¹¹⁾ Tamże, s. 22.
¹²⁾ M. BEDNARCZYK, *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2001, s. 142.
¹³⁾ R. KAPLAN, D. NORTON, *Strategiczna karta wyników*, op.cit., s. 122.
¹⁴⁾ G. PROBST, S. RAUB, K. ROMHARDT, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 42.
¹⁵⁾ R. Kaplan, D. Norton, *The Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action*, Boston 1996, s. 29–30
¹⁶⁾ Można przywołać tu przykład Stacji Doświadczalnej Uniwersytetu Gdańskiej, zwanej popularnie fokarium, stanowiącej atrakcję Helu.

BIBLIOGRAFIA

[1] BEDNARCZYK M., *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2001.
 [2] KAPLAN R., NORTON D., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
 [3] KAPLAN R., NORTON D., *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, „Harvard Business Review”, Jan./Feb. 1992.
 [4] KAPLAN R., NORTON D., *The Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action*, Boston 1996.
 [5] LEJA K., *Instytucja akademicka. Strategia, efektywność, jakość*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe 2003.
 [6] OBŁÓJ K., *Strategia sukcesu firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
 [7] PROBST G., RAUB S., ROMHARDT K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
 [8] WAWRZYŃIAK B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.
 [9] WIŚNIEWSKI M., *The Measure to Success. Developing a Balance Scorecard to Measure Performance*, Accounts Commission for Scotland, Edinburgh 1998.
 [10] WYRWIŃSKI J., *Introducing the Balanced Scorecard Management System at the Institute of Oceanology PAS in Sopot*, praca inżynierska, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2004.

