

PODEJŚCIE PROCESOWE W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA UCZELNIĄ

Piotr WOŹNIAK

Streszczenie: W pracy ukazano podstawowe założenia podejścia procesowego w zarządzaniu uczelnią wyższą oraz jego wpływ na określenie skuteczności zidentyfikowanych procesów wewnętrznych w uczelni. W niniejszej pracy przedstawiono również praktyczny aspekt podejścia procesowego opartego na dedykowanym systemie zarządzania ukazując jednocześnie podstawowe korzyści wynikające z opracowania, wdrożenia i funkcjonowania systemu w strukturze organizacyjnej uczelni wyższej.

Słowa kluczowe: system zarządzania, podejście procesowe PN-EN ISO 9001:2009, skuteczność.

1. Podejście procesowe

Główną inspiracją dla wykonania niniejszego opracowania stały się obserwacje i doświadczenie uzyskane w trakcie kilkunastu autorskich wdrożeń dedykowanych rozwiązań zarządczych dla wielu uczelni wyższych; zarówno publicznych jak i niepublicznych. Sytuacja demograficzna w naszym kraju w ostatnich latach sprawiła, że uczelnie wyższe prześcigają się w pomysłach na podwyższenie atrakcyjności ofert; dydaktycznej, naukowej i wielu innych. Jednym z narzędzi uzyskania potencjalnej przewagi konkurencyjnej stało się w ostatnim czasie podejście procesowe do zarządzania uczelnią; wykorzystujące wybrane wytyczne dla budowy dedykowanych systemów zarządzania opartych na standardzie PN-EN ISO 9001:2009.

Warto podkreślić, że władze wielu uczelni, w których autor opracował i wdrożył dedykowane systemy zarządzania (uwzględniając specyfikę szkoły wyższej); stosując zarządzanie procesowe w oparciu o normę PN-EN ISO 9001:2009 po kilku miesiącach funkcjonowania systemu zauważają, że bez bieżącej oceny funkcjonowania uczelni opartej na danych z ustanowionego systemu mierników trudniej podejmować bieżące decyzje. Innymi słowy bez skonkretyzowanych informacji o skuteczności funkcjonowania poszczególnych procesów wewnętrznych władze uczelni nie uzyskują pełnej przejrzystości danych z jednostek organizacyjnych. Wartym podkreślenia jest fakt, iż podejście procesowe charakteryzuje przejrzystość podejmowanych decyzji w ramach funkcjonowania i oddziaływania procesów. W ramach przedstawianego standardu do wszystkich zachodzących procesów można zastosować tzw. cykl PDCA zwany inaczej kołem Deminga. Metoda charakteryzuje się sekwencją potencjalnych czynności uruchamianych przed i w trakcie procesu w oparciu o następującą kolejność: planuj: ustalenie celów i procesów, wykonaj: wdrożenie procesów, sprawdź: monitorowanie i pomiary procesów i określenie precyzyjnych wyników, działaj: podejmowanie działań dotyczących ciągłego doskonalenia funkcjonowania procesu.

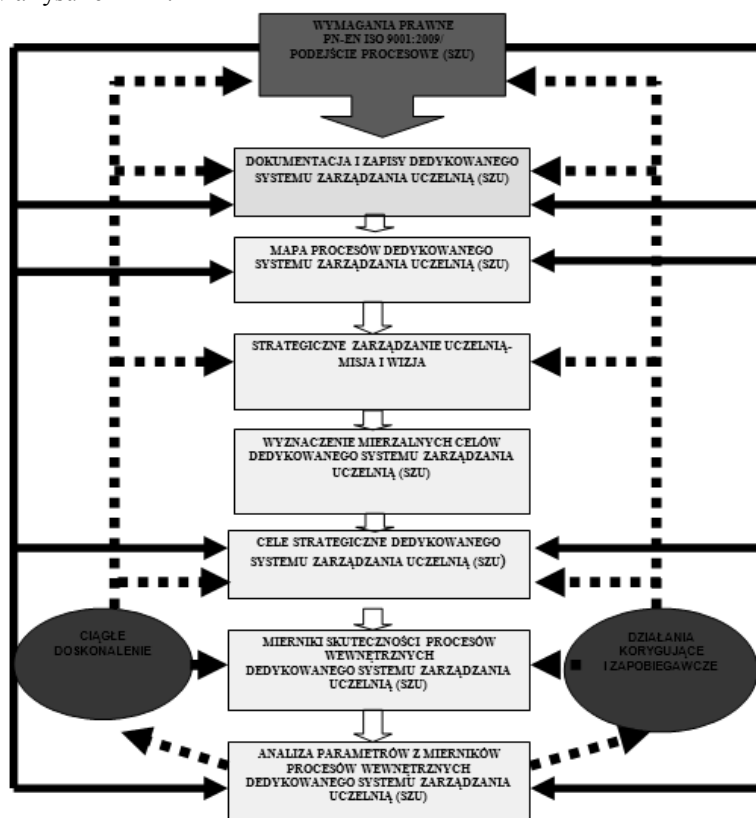
Nowatorskość standardu dla budowy systemu zarządzania uczelnią odzwierciedla się przede wszystkim możliwością stosowania wyłączeń oraz co najważniejsze odejściem od proceduralnej, sformalizowanej formy stosowania systemów jakości. Jednym z głównych w ocenie władz uczelni; powodów decyzji o wprowadzeniu dedykowanych systemów zarządzania w szkolnictwie wyższym jest brak dostatecznych postaw projakościowych wśród kadry średniego i niższego szczebla zarówno administracyjnej jak i dydaktycznej. Naprzeciw wyzwaniom w realizacji strategii funkcjonowania uczelni wyższej w opiniach wielu ekspertów zmierza właśnie podejście procesowe. Podejście oparte w większości przypadków na dedykowanych systemach zarządzania; opracowanych i wdrożonych w korelacji z wytycznymi wybranych elementów standardu PN-EN ISO 9001:2009.

Spora konkurencja pomiędzy uczelniami bądź nazwana wprost; walka rynkowa o potencjalnego klienta (kandydata na studenta) sprawiła, że pomiędzy uczelniami rozpoczął się „wyścig”; którego elementem przewagi konkurencyjnej staje się podejście procesowe dzięki, któremu uczelnia uzyskuje poprawę jakości funkcjonowania w obszarach przedstawionych w poniższej części:

- szkoła wyższa zwiększa monitorowanie procesów wewnętrznych tym samym minimalizując występowanie przekroczeń terminu obsługi spraw studenckich i pracowniczych oraz błędów natury administracyjnej,
- uczelnia prowadzi na podstawie wyznaczonych procesów wewnętrznych i przyporządkowanych do nich mierników; cykliczne pomiary i analizę skuteczności procesów dydaktycznego, naukowego i np. usług zewnętrznych,
- szkoła zwiększa dzięki wprowadzonym pomiarom i ocenie pracowników poziom ich zadowolenia oraz stwarza tym samym lepszy klimat współdziałania zatrudnionych,
- dzięki wprowadzeniu dedykowanego systemu zarządzania i częstokroć niezależnej ocenie przy certyfikacji uczelnia poprawia współpracę z ośrodkami naukowymi zza granicy oraz przedsiębiorstwami, które kwalifikują dostawców usług (ekspertyzy, opinie, analizy),
- w uczelni systematycznie poprawiana jest jakość kształcenia dzięki wprowadzeniu dedykowanego wewnętrznego systemu oceny jakości kształcenia,
- dzięki zintensyfikowanej współpracy z przedsiębiorcami w uczelni prowadzony jest w bardziej systematyczny sposób; monitoring mobilnych potrzeb rynku pracy,
- uczelnia po przeprowadzeniu niezależnej oceny (certyfikacji) poprawia znacząco swój wizerunek na krajowym i zagranicznym rynku dydaktycznym,
- podejście procesowe ułatwia delegowanie odpowiedzialności na pracowników za funkcjonowanie systemu i poszczególnych obszarów uczelni,
- dzięki przeprowadzeniu zewnętrznych, niezależnych auditów systemu zarządzania; szkoła wyższa zyskuje wartość dodaną jaką niewątpliwie są opinie, sugestie, obszary do doskonalenia, uruchomione działania korygujące i zapobiegawcze wskazane przez auditorów,
- w uczelni poprawia się bieżący monitoring procesów dydaktycznych dzięki wprowadzeniu zestawów mierników,
- uczelnia zwiększa profesjonalizm w relacjach w obszarze zarządzania z przedstawicielami Polskiej Komisji Akredytacyjnej,
- szkoła wyższa poprawiając swój wizerunek przez niezależną ocenę jednostki certyfikacyjnej informuje jednocześnie kandydatów na studia wyższe o europejskim, potwierdzonym poziomie funkcjonowania procesu dydaktycznego, naukowego czy też usługowego,

- wdrożenie systemu zarządzania opartego na podejściu procesowych sprawia, iż uczelnia posiada niezależny i jednocześnie cykliczny nadzór jednostki certyfikującej posiadającej akredytację Polskiego Centrum Akredytacji,
- uczelnia dzięki podejściu procesowemu usprawnia organizację pracy,
- podejście procesowe w systemie zarządzania uczelnią umożliwia także, gromadzenie i wykorzystanie wiedzy o potrzebach i oczekiwaniach klientów koniecznej do doskonalenia świadczonych usług.

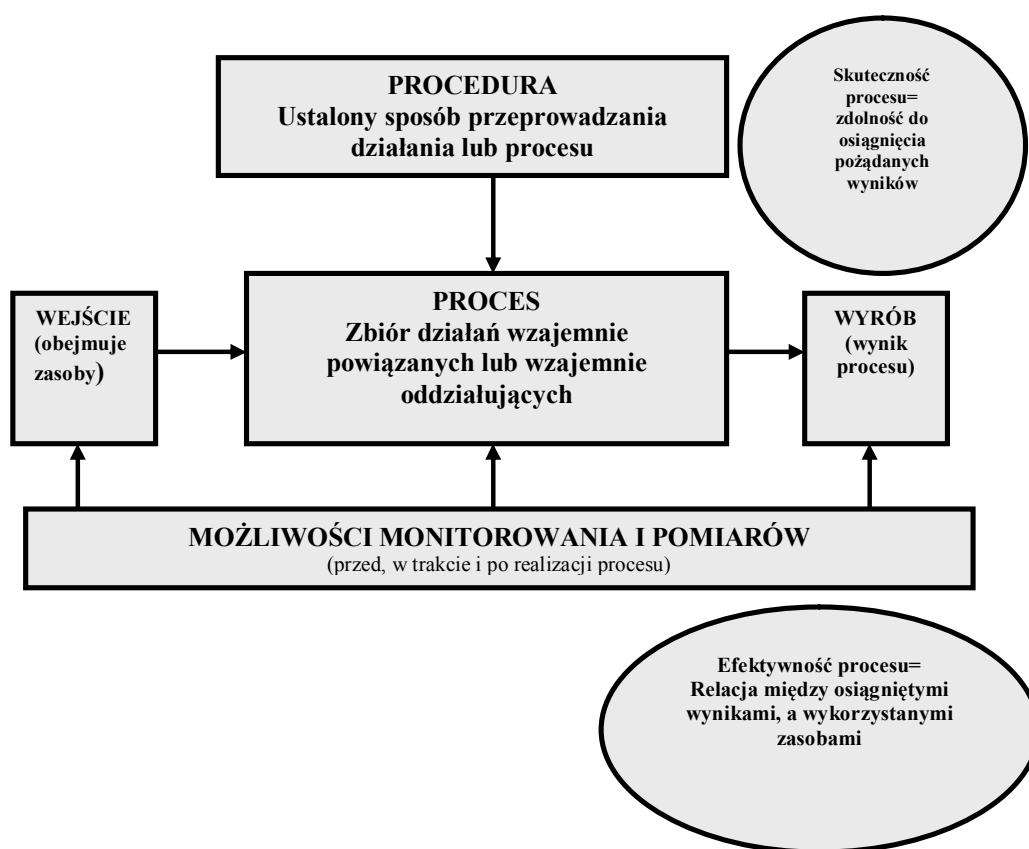
Profesjonalizm i trafne decyzje to w zarządzaniu dla władz każdej uczelni spełnienie oczekiwań mobilnych potrzeb rynku. Podejście procesowe jednak w wielu organizacjach systematycznie zanika po wdrożeniu i certyfikacji systemów. Sytuacja ta ma miejsce wówczas, kiedy kadra wyznaczona do zarządzania systemem skupia swą uwagę jedynie na kontrolach wewnętrznych i zaplanowanych auditach nie widząc kluczowego błędu, jakim jest brak bieżących informacji o skuteczności funkcjonowania wewnętrznych, uczelnianych procesów. Dlatego też w celu opracowania dedykowanego systemu zarządzania uczelnią wyższą, który spełni swoją rolę, nie tylko na etapie wdrożenia, ale i także podczas długofalowego użytkowania; wprowadza się graficzne narzędzia obrazujące etapy wdrożenia systemu i kluczowe miejsca nadzoru w trakcie funkcjonowania systemu w uczelni. Ujęcie graficzne idei podejścia procesowego do zarządzania uczelnią przedstawia rysunek nr 1.



Rys. 1. Graficzne ujęcie etapów wdrożenia podejścia procesowego w ramach dedykowanego systemu Zarządzania uczelnią (oprac. własne)

Profesjonalne wdrożenie systemu zarządzania uczelnią powinno charakteryzować się przede wszystkim koncentracją i skupieniem nakładów na identyfikacji, monitorowaniu i doskonaleniu procesów zachodzących wewnątrz uczelni. W celu skutecznego działania każda uczelnia powinna je zidentyfikować, określić powiązania. Działanie wykorzystujące zasoby i zarządzane w celu umożliwienia przekształcenia wejść w wyjścia, można rozpatrywać jako proces. Często wyjście jednego procesu bezpośrednio stanowi wejście procesu następnego. Wykorzystanie systemu procesów w uczelni wraz z ich identyfikacją oraz wzajemnymi oddziaływaniami między tymi procesami i zarządzanie nimi można określić jako "podejście procesowe".

Istotne sformułowania i określenia z PN-EN ISO 9001:2009 graficznie przedstawiono na rysunku nr 2.



Rys. 2. Schematyczne przedstawienie procesu

Źródło: [Tadeusz Sikora, Zarządzanie jakością według norm ISO serii 9000:2000, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 29 na podstawie ISO/TC 176/ SC 2/N 544 R, ISO 9000 Introduction and Support Package: Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for Management Systems].

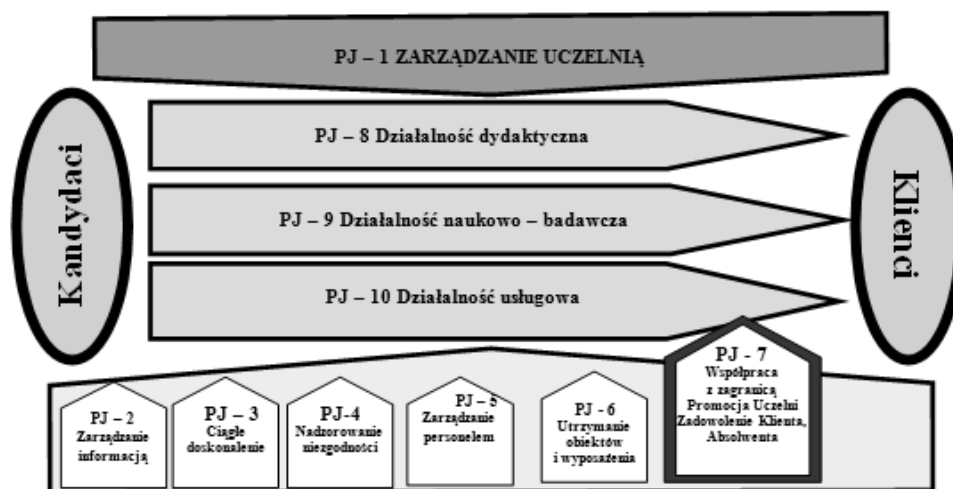
Kierując swoje rozważania w stronę praktycznego ukazania podejścia procesowego w uczelni wyższej nie sposób pominąć charakterystycznego podziału na trzy główne typy procesów wewnętrznych najczęściej identyfikowane w trakcie wdrożeń systemów zarządzania w uczelniach wyższych zarówno publicznych jak i niepublicznych. Najczęściej procesy zależnie od swojego znaczenia, charakteru i rodzaju wpływu na inne procesy dzieli się na:

- procesy zarządzające (dotyczą wszystkich działań wpływających na pozostałe procesy zachodzące w uczelni, często decydują o efektywności tych procesów np. zaangażowany personel, koordynacja działań...),
- procesy główne (dotyczą realizacji działań bezpośrednio związanych z spełnianiem wymagań klientów i absolwentów),
- procesy wspomagające (dotyczą działań związanych z realizacją procesów głównych – tworzą warunki umożliwiające realizację procesów głównych).

We wdrożeniach dedykowanych rozwiązań systemowych na uczelniach mając na uwadze podejście procesowe jako podstawowe (kluczowe) uznaje się procesy związane z kształceniem studentów, badaniami naukowymi oraz działalnością usługową, którym podporządkowane są pozostałe procesy. Procesy kształcenia studentów, badania naukowe, działalność usługowa stanowią podstawową siłę w funkcjonowaniu każdej uczelni.

Realizacja tych procesów oraz ich skuteczność jest szczególnie istotna ze względu na działalność uczelni. Dla oceny skuteczności wyznaczonych procesów wewnętrznych ustanawiane są mierniki, z których na bieżąco w trakcie funkcjonowania systemu pobierane są dane do analizy.

Poniższy wykres przedstawia przykładowe procesy i ich wzajemne powiązania (rys. 3).



Rys. 3. Mapa procesów w dedykowanym systemie zarządzania uczelnią z wykorzystaniem podejścia procesowego (oprac. własne)

2. Metody oceny skuteczności procesów wewnętrznych w ramach systemu zarządzania uczelnią w ujęciu procesowym

Niezbędnym elementem po zidentyfikowaniu procesów wewnętrznych; służącym przeprowadzeniu oceny skuteczności zarządzania procesowego w ramach funkcjonującego

systemu zarządzania uczelnią wyższą jest przedstawienie mierzalnych celów, ale przede wszystkim mierników realizacji (skuteczności) procesów. Prowadzone szybkie, proste pomiary umożliwiają kadrze zarządzającej uczelnią wprowadzanie wielu modyfikacji w ramach poszczególnych jednostek organizacyjnych. Wprowadzone działania pozwalają na spełnienie w możliwie największym zakresie mobilnych potrzeb rynku.

Ideą w wyznaczaniu mierników procesów jest posiadanie przez każdy z nich wartości docelowych określanych przez wyznaczoną jednostkę organizacyjną odpowiedzialną za zrealizowanie odpowiednich parametrów miernika. W tabeli nr 1 zawarte są wybrane, kluczowe procesy i przyporządkowane wyznaczone mierniki; (w celu przedstawienia praktycznego aspektu idei zarządzania procesowego).

Przedstawione w poniższej tabeli zidentyfikowane uczelniane procesy wewnętrzne wraz z przyporządkowanymi przykładami wyznaczonych mierników ich skuteczności pozwalają na dokonanie wielu prób ocen zarządzania procesowego przy wykorzystaniu dedykowanego narzędzia pomiarowego; jakim jest analiza wartości mierników. Na podstawie poniższego zestawienia można precyzyjnie określić skuteczność funkcjonowania procesów przy jednoczesnym dokładnym stwierdzeniu odpowiedzialności za poszczególne obszary wśród personelu zarówno administracyjnego jak i dydaktycznego. Warto podkreślić w obliczu danych z tabeli nr 1; także fakt, iż wprowadzenie podejścia procesowego w zarządzaniu uczelnią wyższą; częstokroć umożliwia inicjowanie szybkich dziesiątek, a nawet setek działań korygujących przez kadrę różnego szczebla.

Tab. 1 Wykaz wybranych procesów wewnętrznych wraz z wyznaczonymi miernikami skuteczności (oprac. własne)

Lp.	Nazwa wybranego procesu	Wybrane mierniki skuteczności procesu
1.	Zarządzanie uczelnią	Realizacja celów w okresie n, Płynność bieżąca w okresie n
2.	Zarządzanie informacją	Liczba sytuacji, kiedy przepływ informacji nie jest skuteczny w okresie n
3.	Ciągłe doskonalenie	Ilość innowacji wdrożonych przez personel dydaktyczny w okresie n, Ilość innowacji wdrożonych przez personel dydaktyczny w okresie n,
4.	Nadzorowania niezgodności	Występowanie niezgodności, które nie zostały skutecznie wyeliminowane w okresie n
5.	Zarządzenie personelem	Stopień podnoszenia kwalifikacji przez kadrę dydaktyczną uczelni w okresie n
6.	Utrzymanie obiektów i wyposażenia	Miernik awaryjności wyposażenia do realizacji procesów dydaktycznych w okresie n
7.	Współpraca z zagranicą, Promocja Uczelni Zadowolenie Klienta, Absolwenta	Skuteczność postępowania rekrutacyjnego w okresie
8.	Działalność dydaktyczna	Miernik skuteczności procesu dydaktycznego w okresie n, Miernik realizacji planu nauczania w okresie n, Miernik skuteczności przebiegu przewodu doktorskiego w okresie n
9.	Działalność naukowo-badawcza	Stopień realizacji planów badawczych uczelni w okresie n
10.	Działalność usługowa	Stopień spełnienia mierzalnych potrzeb rynku w zakresie oferowanych usług w okresie n, Dynamika sprzedaży usług u nowych klientów w okresie n
11.	Nadzór nad zapisami	Stopień eliminacji niewłaściwej dokumentacji w okresie n
12.	Zaopatrzenie	Stopień realizacji planów zakupowych, Liczba dostaw nie spełniających wymagań w okresie n, Liczba dostaw nie spełniających wymagań w okresie n

3. Wnioski

Na podstawie przeprowadzonych obserwacji w trakcie wdrożeń i utrzymywania dedykowanych systemów zarządzania uczelnią; funkcjonujących w oparciu o założenia podejścia procesowego można z pełną stanowczością i przekonaniem ustanowić poniższe wnioski:

- a) wprowadzenie narzędzia, jakim jest dedykowany system zarządzania uczelnią pozwala na zwiększenie skuteczności w zarządzaniu zidentyfikowanymi uczelnianymi procesami,
- b) wdrożenie systemu zarządzania uczelnią poprawia skuteczność wewnętrznego systemu oceny jakości kształcenia,
- c) wdrożenie dedykowanego systemu zarządzania uczelnią przyczynia się do znaczącego wzrostu stopnia realizacji strategii uczelni,
- d) wprowadzenie systemu zarządzania uczelnią pozwala organizacji na poprawę sytuacji finansowej przez np. zwiększony udział w przychodach uczelni z prowadzonych usług o charakterze komercyjnym,
- e) uczelnia stosująca podejście procesowe podnosi świadomość organizacji w zakresie realizacji misji, identyfikacji jej miejsca na rynku w prowadzonej działalności dydaktycznej, usługowej i naukowo – badawczej,
- f) uczelnia jednocześnie zwiększa zaangażowanie personelu w procesy wewnętrzne w porównaniu z wybranymi uczelniami nie stosującymi dedykowanych systemów zarządzania.

Konkludując, zdecydowanie można przyjąć, że w najbliższych latach podejście procesowe do zarządzania uczelnią wyśszą będzie zdobywać coraz większą popularność zarówno wśród władz uczelni jak i personelu administracyjnego i dydaktycznego. Prowadzenie bieżącego monitoringu obszarów działalności uczelni pozwala częstokroć na zdobycie przewagi konkurencyjnej nad innymi uczelniami dzięki wprowadzonemu „systemowi wczesnego ostrzegania”. Jednym z największych atutów podejścia procesowego do zarządzania uczelnią wydają się być możliwości nie tylko sprawozdawcze i zarządcze, ale przede wszystkim prostota, przejrzystość i swoista plastyczność, która umożliwia odzwierciedlenie pełnej specyfiki działalności uczelni. Jednocześnie warto podkreślić, iż wykorzystanie możliwości podejścia procesowego uzależnione jest od indywidualnych cech kadry zarządzającej, która może stworzyć odpowiedni klimat do doskonalenia działalności uczelni. To właśnie od władz uczelni i pracowników zależy czy idea podejścia procesowego będzie miała swoje odzwierciedlenie w praktyce. W moim głębokim przekonaniu wdrożenie i w późniejszym okresie funkcjonowanie systemu zarządzania umożliwia precyzyjne zarządzanie oparte na podejmowaniu trafnych decyzji o charakterze strategicznym i biznesowym.

Literatura

1. Bagiński J. (pod red.): Zarządzanie jakością. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2004.
2. Borkowski S.: Mierzenie poziomu jakości. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, Sosnowiec 2004.
3. Fischer F., Schiller A.: Hanbuch- Prozess Management. Carl Hanser Verlag 2003.
4. Friedag H.R., Schmidt W., Lewandowska A., Likierski M.: My Balanced Scorecard. Moja Strategiczna Karta Wyników. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.

5. PN-EN ISO 9001:2009, Polska Norma. System zarządzania jakością. Wymagania, Polski Komitet Normalizacji, Warszawa 2009.
6. Sierpińska M., Jachna T.: Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych. PWN, Warszawa 2004.
7. Skrzypek E.: Jakość i efektywność. Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000.
8. Sikora T.: Zarządzanie jakością według norm ISO serii 9000:2000. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
9. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R.: Kierowanie. PWE, Warszawa 1997.
10. Tkaczyk S., Dudek M.: Zdolność jakościowa procesów. Materiały Seminarium Naukowego Integrated Management Systems, Nałęczów 1999.
11. Urbaniak M.: Zarządzanie jakością-Teoria i praktyka. Difin, Warszawa 2004.
12. Zymonik Z.: Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003.

Dr inż. Piotr Woźniak

Instytut Zarządzania Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nysie/ Regionalne Centrum Transferu Wiedzy i Technologii Innowacyjnych przy Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej w Nysie

48-300 Nysa ul. Armii Krajowej 7

tel./fax: (77) 409 16 82

e-mail: rctwiti@pwsz.nysa.pl

wozniakpiotr@op.pl