

Tadeusz Wawak
Uniwersytet Jagielloński



ZARZĄDZANIE PROCESOWE W PRODUKCYJNEJ SZKOLE WYŻSZEJ

XI Międzynarodowa Konferencja Naukowa UMCS

INNOVATION 2008

„Wpływ zarządzania procesowego na jakość
i innowacyjność przedsiębiorstwa”

28-30 XI 2008 r.

ZARZĄDZANIE PROCESOWE W PRODUKCYJNEJ SZKOLE WYŻSZEJ

- Identyfikacja procesów zachodzących w szkole wyższej
- Specyfika produkcyjnego charakteru szkoły wyższej
- Specyfika zarządzania procesowego w uczelniach



GI			GIV			GIII	
	M1		M2		M3		
		KA	KB	K			
				C			
GIV	M4	KD	KE	KF	M6	GVI	G - giga proces od I do IX
		KG	KH	KI			M - mega proces od 1 do 9
	M7		M8		M9		
GVII			GVIII			GIX	K - makroproces od KA - KI
							P - proces od a do z

Klasyfikacja wzajemnie powiązanych procesów zachodzących w uczelni, tworzących mapę procesów



Do najważniejszych, powiązanych ze sobą giga procesów zachodzących w szkole wyższej możemy zaliczyć:

- GI – kształcenie i wychowanie,
- GII – praca naukowo-badawcza,
- GIII – zarządzanie zatrudnieniem,
- GIV – zarządzanie finansami i controlling finansowy (księgowość i analiza ekonomiczna),
- GV – konserwacja i remonty,
- GVI – zaopatrzenie,
- GVII – inwestycje,
- GVIII – zarządzanie jakością,
- GIX – relacje z otoczeniem.

W ramach mega procesu GIII – „zarządzanie zatrudnieniem” wyróżnić można w uczelni następujące mega procesy:

- M1 – (nr III/1) – opracowanie, wdrożenie, monitorowanie i rygorystyczne stosowanie przyjętej polityki i strategii zatrudnienia,
- M2 – (nr III/2) – mobilność zatrudnionych (przyjmowanie, przesuwanie, awans, zwalnianie),
- M3 – (nr III/3) – organizowanie i kierowanie pracą komórek organizacyjnych uczelni (np. rektoratu, dziekanatów, kwestury, sekretariatów instytutów i zespołów katedr i zakładów, itp.), partycypacja pracowników i stosunki pracy,
- M4 – (nr III/4) – wynagradzanie i rozwój pracowników,
- M5 – (nr III/5) – ocena pracy i controlling pracowników,
- M6 – (nr III/6) – BHP, ochrona zdrowia i działalność socjalna.

Mega proces nr III/2 – „Mobilność zatrudnionych”
(przyjmowanie, awans, przesuwanie i zwalnianie) można podzielić
na następujące makroprocesy:

KA – (nr III/2/A) – mobilność nauczycieli akademickich,

KB – (nr III/2/B) – mobilność pracowników bibliotecznych,

KC – (nr III/2/C) – mobilność pracowników administracyjnych,

KD – (nr III/2/D) – mobilność pracowników obsługi,

KE – (nr III/2/E) – mobilność zatrudnionych obcokrajowców
(wykładowców),

KF – (nr III/2/F) – konkursy na obsadzenie stanowisk kierowniczych
(rektora, kanclerza, dziekana, dyrektora instytutu, kierownika
katedr i zakładów, kierownika katedry),

KG – (nr III/2/G) – nagrody, tytuły honorowe, godności,

KH – (nr III/2/H) – postępowanie dyscyplinarne i kary,

KI – (nr III/2/I) – jakość pracy.

W ramach makro procesu nr III/2/A – mobilność nauczycieli akademickich można wyróżnić następujące procesy:

Pa – (nr III/2/A/a) – mobilność profesorów uczelnianych,

Pb – (nr III/2/A/b) – postępowanie o nadanie tytułu profesora,

Pc – (nr III/2/A/c) – postępowanie o nadanie tytułu doktora habilitowanego,

Pd – (nr III/2/A/d) – postępowanie o nadanie tytułu doktora,

Pe – (nr III/2/A/e) – mobilność adiunktów,

Pf – (nr III/2/A/f) – mobilność asystentów.

Identyfikacja procesów zachodzących w szkole wyższej jest niezbędna, albowiem stanowi krok do:

- sporządzenia mapy procesów,
- wskazania powiązań między procesami,
- badania przebiegu procesów w celu ustalenia ich miejsca i roli w realizacji celów podstawowych uczelni,
- sporządzenia procedur, instrukcji, formularzy,
- zbudowania projakościowego modelu zarządzania uczelnią.



Podstawowymi zadaniami uczelni są :

- kształcenia studentów w celu ich przygotowania do pracy zawodowej,
- prowadzenie badań naukowych, prac rozwojowych oraz świadczenie usług badawczych,
- kształcenia i promowanie kadry naukowo-dydaktycznej,
- kształcenia ustawiczne w celu zdobywania i uzupełnienia wiedzy słuchaczy w ramach: studiów podyplomowych, kursów, uniwersytetów trzeciego wieku, itp.

Produktem szkoły wyższej są więc:

- wiedza i kompetencje zdobyte przez studentów i słuchaczy szkoły wyższej przygotowujące ich do pracy zawodowej i życia w społeczeństwie,
- efekty badań naukowych, prac rozwojowych i świadczonych usług badawczych,
- wiedza i kompetencje zdobyte przez osoby, które stanowią lub w przyszłości będą kadra naukowo-dydaktyczną uczelni i ośrodków badawczo-rozwojowych.

Produkcyjny charakter uczelni i nauki nie budzi wątpliwości i ich rola w tworzeniu produktu narodowego brutto jest znaczna w krajach wysoko rozwiniętych gospodarczo. Dlatego też nie powinno oburzać nas stwierdzenie głoszące, że uczelnia jest organizacją produkcyjną wytwarzającą produkty w celu zaspokajania wymagań rynku. Uczelnie muszą więc działać tak jak inne organizacje - na zasadach rozrachunku gospodarczego i pokrywać koszty swego funkcjonowania z przychodów.



Przychody szkoły wyższej:

- opłaty za bezpłatne studia i badania naukowe realizowane przez uczelnie uzyskiwane z budżetu państwa, które mylnie nazywa się dotacją budżetową lub subwencją budżetu państwa,
- opłaty za badania naukowe zamawiane przez: państwo, samorządy lokalne, prywatne podmioty gospodarcze,
- opłaty za studia wieczorowe i zaoczne wnoszone przez studentów oraz opłaty za studia zagraniczne,
- opłaty za studia podyplomowe, kursy, studia uniwersytetu trzeciego wieku i inne,
- dochody płynące z realizacji programów pomocowych, różnych fundacji i funduszy krajowych i zagranicznych.

Czy szkoła wyższa jest przedsiębiorstwem?

Zdaniem S.Sudoła „Przedsiębiorstwo jest jednostką (podmiotem) prowadzącą, umotywowaną chęcią uzyskania korzyści majątkowych, działalność gospodarczą, mającą na celu zaspokojenie potrzeb innych podmiotów życia gospodarczego przez wytworzenie produktów i/lub świadczenia usług, przy czym działalność ta prowadzona jest samodzielnie na ryzyko właściciela (i)”.



- Działalność szkoły wyższej nie jest „umotywowana chęcią uzyskania korzyści majątkowych” rozumianych jako „zysk”, czyli nie działa dla zysku.
- Uczelnia jest organizacją prowadzącą działalność gospodarczą, mającą zaspokajać potrzeby innych podmiotów życia gospodarczego przez wytworzenie produktów i/lub świadczenia usług.
- Szkoły wyższe prowadzą swoją działalność samodzielnie na ryzyko założyciela.

Pobrano z portalu
<http://diadusz.wawak.pl>



- Uczelnie w prawie polskim nie mają właściciela, tylko założyciela, a są to podmioty nietożsame, ale samodzielność finansowa szkoły wyższej jest wymogiem który nie powinien budzić wątpliwości.
- Założyciel podobnie jak właściciel musi zadbać o to aby uczelnia nie była deficytowa.
- Szkoła wyższa w polskim prawie nie jest przedsiębiorstwem albowiem:
 - uczelnia nie prowadzi działalności umotywowanej chęcią uzyskania korzyści, czyli jej celem nie jest przynoszenie zysku,
 - nie ma właściciela.



Uczelnia jako podmiot rynku powinna mieć prawo ustalenia wielkości opłaty jaką powinno wносить państwo za zamówione:

- kształcenie w trybie studiów dziennych określonej liczby studentów krajowych i zagranicznych,
- prace naukowo-badawcze wykonane przez szkoły wyższe,
- kształcenie kadr pracowników naukowo-dydaktycznych, którzy pracują lub będą pracować w szkolnictwie wyższym publicznym i niepublicznym.

Pobrano z portalu
<http://sideunz.wawak.pl>



To szkoły wyższe powinny mieć prawo wystawiania państwu rachunków za prowadzoną działalność i świadczone zlecone przez państwo usługi (produkty) i żądać wpłaty w wyznaczonym terminie. Uczelnie są bowiem normalnym rynkowym podmiotem gospodarczym prowadzącym działalność rynkową. Państwo natomiast występuje tu w podwójnej roli:

- zleceniodawcy i zleceniobiorcy usług edukacyjnych i badawczych,
- założyciela uczelni publicznych.



- Z obu funkcji państwo powinno się wywiązać i płacić za zamówione produkty i wpłaty tej nie nazywać dotacją lub subwencją.
- Uczelnie publiczne natomiast nie mogą nadal traktować siebie jako urzędy lub agendy rządu ds. edukacji i badań.
- Rektorzy muszą przestać się czuć urzędnikami państwowymi, ale czuć się także prezesem holdingu, który przy pomocy spółek córek (wydziałów) świadczy odpłatne (bez względu na to kto będzie za nie płacił) usługi edukacyjne i badawcze.

Tradycyjne zarządzanie w szkołach wyższych w Polsce sprowadza się do zarządzania poszczególnymi działaniami realizowanymi przez poszczególne jednostki organizacyjne uczelni lub osoby na poszczególnych szczeblach struktury organizacyjnej.

Często decyzje tej samej natury podejmowane są w różny sposób, a podejmujący je kieruje się różnymi przesłankami i kryteriami, co może rodzić odczucie, że nie wszyscy są jednakowo traktowani.



Obowiązkiem kierującego uczelnią, wydziałem lub inną jednostką organizacyjną jest wyeliminowanie wszystkich przyczyn, które rodzą w procesie decyzyjnym negatywne skutki, tj. sprzyjanie wzrostowi jakości pracy, a szczególnie jakości zarządzania. Jednym z czynników, który to umożliwia jest zastosowanie podejścia procesowego w zarządzaniu w szkole wyższej.

Podejście to sprowadza się do zarządzania całymi sekwencjami działań realizowanych przez różne jednostki organizacyjne, czyli do zarządzania (powiązanych z sobą) łańcuchami podprocesów czyli zarządzania procesami organizacyjnymi ujętymi na tzw. mapie procesów.

Część procesów zachodzących w uczelni przebiega w sposób w pełni nie kontrolowany, albowiem nie są one zidentyfikowane i są efektem synergii innych procesów.

Nie objęcie zarządzaniem wszystkich procesów (podprocesów) w uczelni jest przyczyną żywołości działań, negatywnych skutków oraz wywołuje zupełną dowolność postępowania decydentów niższych szczebli, którzy kierować się mogą prywatnymi celami i nepotyzmem w podejmowaniu decyzji.



Brak znajomości łańcuchów procesów uniemożliwia ocenę na przykład działalności dyrektorów instytutów w trakcie kadencji i po jej zakończeniu co powoduje dyskomfort we współpracy między dyrektorem a radą instytutu, lub sprzeczność interesów między dyrektorem i grupą pracowników (np. o innej orientacji politycznej). Nie wiadomo bowiem co wywołało negatywne następstwa w realizacji zadań instytutu – postępowanie dyrektora czy pracowników instytutu?



Najwięcej zastrzeżeń budzi w uczelniach zarządzanie zatrudnieniem wówczas, gdy proces podejmowania decyzji na tym obszarze jest żywiołowy, partykularny i nie prowadzi do ustalonego celu.

Tym czasem można byłoby wyeliminować przyczyny tych nieprawidłowości gdyby: zidentyfikowano podprocesy w obszarze zatrudnienia, opracowano stosowne procedury, prowadzono monitoring procesów oraz przeprowadzono okresowe audyty i przeglądy kierownictwa obszaru zarządzania zatrudnieniem.



Pobrano z portalu
<http://tag.eu.szwawak.pl>

Zasadniczą cechą specyficzną zarządzania procesami w szkole wyższej jest samorządowy charakter zarządzania. W uczelni bowiem funkcjonują organy kolegialne (senat, rada wydziału, rada instytutu, itd.) oraz jednoosobowe (rektor, dziekan, dyrektor instytutu, itd.). Połączenie zarządzania jednoosobowego i kolegialnego w jedną całość tworzy specyficzne uwarunkowania przebiegu procesów zarządczych w uczelni, które w zależności od statutu danej szkoły wyższej, mogą znacznie się różnić, szczególnie między uczelniami publicznymi i niepublicznymi, uczelniami dużymi i małymi.

Pobrano z portalu
<http://katedra.wawak.pl>



„Podejście procesowe bezpośrednio przyczynia się do poprawy jakości usług. Identyfikując procesy możemy zrezygnować z wielu niepotrzebnych czynności i konsultacji”.

Oznacza to, że wdrożenie podejścia procesowego przyczynia się nie tylko do poprawy jakości zarządzania, ale także obniżki kosztów zarządzania uczelnią.

Jest to kolejny ważny temat badawczy, którym warto się zająć: „Czynniki determinujące koszty zarządzania uczelnią”.