

ZARZĄDZANIE PROCESOWE W PRODUKCYJNEJ SZKOLE WYŻSZEJ

1. Identyfikacja procesów zachodzących w szkole wyższej.

Ogromna (wzajemnie powiązanych) ilość procesów zachodzących w uczelni wymaga ich klasyfikacji na giga procesy, w skład których wchodzi makroprocesy. Relacje między nimi przedstawia rys. 1

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

Rys. 1. 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.

W szczególnie rozbudowanych procesach można wyróżnić podprocesy, na przykład w procesie mobilność profesorów uczelnianych – nr III/2/A/a – można wyróżnić podproces – mikro proces – rozpisanie konkursu na etat profesora nadzwyczajnego – nr III/2/A/a/...

Wszystkie te procesy tworzą mapę procesów zarządzania zatrudnieniem, na której są one wzajemnie powiązane i uzależnione od siebie.

W ramach mega procesu GIX „Zarządzanie jakością” wyróżnić można w uczelni następujące mega procesy:

- zarządzanie jakością kształcenia (nr IX/1),

- zarządzanie jakością pracy naukowo-badawczej (nr IX/2),
- zarządzanie jakością zatrudnienia (nr IX/3),
- zarządzanie jakością finansów i księgowości (nr IX/4),
- zarządzanie jakością konserwacji i remontów (nr IX/5),
- zarządzanie jakością zaopatrzenia (nr IX/6),
- zarządzanie jakością inwestycji (nr IX/7),
- zarządzanie jakością relacji z otoczeniem (nr IX/8),
- zarządzanie działem jakości.

Mega proces nr IX/1: „Zarządzanie jakością kształcenia” składać się może z następujących makro procesów:

- nadzór nad dokumentacją i zapisami (nr IX/1/A),
- audit systemu jakości (nr IX/1/B),
- nadzór nad niezgodnościami (nr IX/1/C),
- działania korygujące, zapobiegawcze, doskonalące (nr IX/1/D),
- projektowanie: kierunków studiów, specjalności, studiów podyplomowych, kursów (nr IX/1/E),
- rekrutacja na: studia dzienne, wieczorowe, zaoczne, podyplomowe i kursy (nr IX/1/F),
- dydaktyka- (nr IX/1/G),
- rozwój i jakość kadry - (nr IX/1/H),
- administracja studiów - (nr IX/1/I),
- kreacja dochodów i kosztów - (nr IX/1/J),
- współpraca z otoczeniem bliższym i dalszym - (nr IX/1/K),
- nadzór nad doskonaleniem działań projakościowych – (nr IX/1/L).

W ramach każdego makro procesu nr IX/1/A-L można wyodrębnić procesy. Na przykład kryterium wyodrębnienia procesu w

poszczególnych makro procesach może być odrębność komórek organizacyjnych których dotyczą. Mega proces nr IX/2/C „audit systemu jakości” dotyczy całej uczelni, natomiast jego przebieg będzie inny w laboratorium, dziale administracji centralnej, seminariów dyplomowych, ćwiczeń i wykładów. Dlatego też w mega procesie IX/2/C możemy wyróżnić następujące procesy auditu:

- audit systemu jakości wykładów i ćwiczeń (nr IX/2/C/a),
- audit systemu jakości seminariów i prac dyplomowych i magisterskich (nr IX/2/C/b),
- audit systemu jakości laboratoriów (nr IX/2/C/c),
- audit systemu jakości komórek administracyjnych (nr IX/2/C/d),
- audit systemu jakości kwestury (nr IX/2/C/e),
- audit systemu jakości bibliotek (nr IX/2/C/f),
- audit systemu jakości komórek pomocniczych (nr IX/2/C/g).

Wszystkie te procesy dotyczące auditów tworzą mapę procesów auditów systemu jakości, są one wzajemnie powiązane i oddziałują na siebie.

I tak przykładowo:

- giga proces – GIII to zarządzanie zatrudnieniem (nr III),
- mega proces – M2 to mobilność zatrudnionych (przyjmowanie, awans, przenoszenie, zwolnienie) (nr III/2),
- makro proces – KA to mobilność nauczycieli akademickich (nr III/2/A)
- proces – Pf to mobilność asystentów (nr III/2/A/a)
- mikro proces - Py to rozpisanie konkursu na etat profesora nadzwyczajnego (nr III/2/A/a/γ)

Klasyfikacja procesów na giga procesy, mega procesy, makro procesy, procesy i mikro procesy jest konieczna w dużej uczelni, takiej

na przykład, jak Uniwersytet Jagielloński, który zatrudnia ponad 6000 pracowników i świadczy swe usługi edukacyjne do kilkudziesięciu tysięcy studentów. Taka rozbudowana struktura procesów nie jest potrzebna w wyższej szkole zawodowej, jednowydziałowej, nie prowadzącej badań naukowych na szeroką skalę.

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

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

Do pełnego zrozumienia roli identyfikacji procesów konieczne jest przypomnienie następujących pojęć ustalonych w normie międzynarodowej EN ISO 9000:2005:

Proces to zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejście w wyjście (3.4.1),

Procedura to ustalony sposób przeprowadzenia działań lub procesu (3.4.5),

Produkt (wyrób lub usługa) to wynik procesu (3.4.2.),

Przedsięwzięcie to unikalny proces składający się ze zbioru skoordynowanych i nadzorowanych działań z podaniem dat rozpoczęcia i zakończenia, podejmowanych dla osiągnięcia celu spełniającego określone wymagania z uwzględnieniem ograniczeń dotyczących czasu, kosztów i zasobów (3.4.3),

Wymagania to potrzeba lub oczekiwanie, które zostało ustalone, przyjęte zwyczajowo lub jest obowiązkowe (3.1.2),

Właściwość to cecha wyróżniająca: inheretna lub przypisana, jakościowa lub ilościowa, fizyczna, behawioralna, czasowa, ergonomiczna, funkcjonalna, dotycząca zmysłów (3.5.1),

Jakość to stopień w jaki zbiór inheretnych właściwości spełnia wymagania (3.1.2).

Podstawą dobrej jakości produktu są dobrze zidentyfikowane i opisane procesy w postaci procedur, którym mogą towarzyszyć instrukcje (uszczegóławiające fragmenty procedur) i formularze niezbędne do stosowania procedur. Do każdego procesu można w miarę potrzeb opracować jedną lub kilka procedur. W trakcie identyfikacji procesów i formułowania procedur należy kierować się zasadami: ich niezbędności i ekonomiczności, przejrzystości i powszechnego ich zrozumienia wśród zatrudnionych w uczelni.

Przedstawione powyżej informacje dotyczące procesów i procedur stanowi wprowadzenie, teoretyczną pomoc do podjęcia prac w konkretnej uczelni nad identyfikacją i klasyfikacją procesów a następnie opracowania stosownych procedur. W każdej szkole wyższej pełna lista zidentyfikowanych procesów będzie różna, albowiem są to zróżnicowane organizacje. Nie można wprowadzać w uczelniach jednolitej struktury procedur, ponieważ występują w nich zróżnicowane procesy związane z ich funkcjonowaniem.

2. Specyfika produkcyjnego charakteru szkoły wyższej

Co raz częściej pojawia się pytanie o związek uczelni z produkcją i przedsiębiorstwem. Udzielenie odpowiedzi na to pytanie wymaga zdefiniowania kilku pojęć: produkcja, produkt, przedsiębiorstwo, organizacja non profit.

Charles de Tremiville, jeden z najwybitniejszych pionierów nauki organizacji i teoretyk zarządzania we Francji (1856-1936) przez produkcję rozumie wytwarzanie na podstawie wynalazku produktów o określonych seriach po jak najmniejszych kosztach produkcyjnych.¹

Przez produkt obecnie rozumie się wszystko to, co organizacja oferuje na rynku by zaspokoić potrzeby nabywców. Produkt występuje w formie wyrobu (czyli dobra materialnego) lub usługi. Przez produkt w ekonomii rozumie się różne użyteczne dobra i usługi konsumowane lub użytkowane w dalszej produkcji.²

Uczelnia jest szkołą prowadząca studia wyższe, utworzoną w sposób określony w ustawie „Prawo o szkolnictwie wyższym”. Studia wyższe prowadzone przez uczelnie zawodowe kończą się uzyskaniem odpowiedniego tytułu zawodowego (inżynier, magister), natomiast uczelnie akademickie posiadają ponadto uprawnienia do nadania stopnia naukowego (doktora i doktora habilitowanego), a część z nich ma uprawnienia o występowanie z wnioskiem o nadanie tytułu naukowego profesora (akademia, politechniki, uniwersytety).³

Podstawowymi zadaniami uczelni są między innymi:⁴

- 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.

¹ A. Maniecka, Charles de Fremenville, Encyklopedia Zarządzania, http://mfiles.uek.krakow.pl/pl/index.php/Charles_de_Fremenville, 14.05.2008r.

² P.A.Samuelson, W.D.Nordhaus, Ekonomia, tom 1, wyd. II, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2004 s.635

³ Ustawa z dnia 21 lipca 2005r. „Prawo o szkolnictwie wyższym”, Dz. U. Nr 164, poz.1365, ogłoszona 30.08.2005r. wraz z późniejszymi zmianami, cyt.wyd., art.2

⁴ Tamże, art.13

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.

Szkoły wyższe tworzą (wytwarzają) swoje produkty i uczestniczą czynnie, bezpośrednio w tworzeniu produktu krajowego brutto i dochodu narodowego. Oznacza to, że uczelnie są organizacjami produkcyjnymi a ich działalność ma charakter produkcyjny.

Niestety ta prawda nie dociera w sposób skuteczny do twórców budżetu państwa, którzy nie mogą zapomnieć o przeszłości, kiedy to w dobie socjalizmu realnego zaliczono działalność szkolnictwa wyższego do sfery nieprodukcyjnej, czyli trzeciorzędnej. Wówczas to uważano, że uczelnie i nauka nie tworzą dochodu narodowego i traktowano je po macoszemu.

Postawmy pytanie – co się zmieniło? Wskaźniki nakładu na naukę mierzymy procentem PKB; obecnie jest on niższy niż w okresie socjalizmu realnego, wielokrotnie mniejszy niż wymagają to ustalenia Procesu Lizbońskiego.

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 do których należą:

- 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.

Uczelnia jest więc organizacją, która wytwarza i sprzedaje swe produkty oraz ma obowiązek pokrywania kosztów jakie ponosi z uzyskanych przychodów.

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)”.⁵

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.

⁵ S.Sudoł, przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania, Dom Organizatora TINI-K, 1999r., s.39

Szkoły wyższe prowadzą swoją działalność samodzielnie na ryzyko założyciela. 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.

Sumując możemy stwierdzić, że szkoła wyższa w polskim prawie nie jest przedsiębiorstwem albowiem:

- a) uczelnia nie prowadzi działalności umotywowanej chęcią uzyskania korzyści, czyli jej celem nie jest przynoszenie zysku,
- b) nie ma właściciela.

Uczelnia jest natomiast organizacją non profit prowadzącą działalność gospodarczą na zasadach pełnego rozrachunku gospodarczego i samofinansowania funkcjonowania i rozwoju.

Szkoły wyższe nie działają w Polsce na podstawie „Kodeksu Handlowego” tylko w oparciu o „Prawo o szkolnictwie wyższym” o czym muszą pamiętać założyciele szkół wyższych, szczególnie niepublicznych, którzy czasami nie rozróżniają uczelni od fabryki konserw.

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

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

To szkoły wyższe powinny mieć prawo wystawiania państwu rachunków za prowadzoną działalność i świadczone zlecane 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.

- a) zleceniodawcy i zleceniobiorcy usług edukacyjnych i badawczych
- b) 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, które są produktami uczelni, produkcyjnej - organizacji non profit prowadzącej odpłatną działalność gospodarczą.

3. Specyfika zarządzania procesowego w uczelniach.

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. Kierowanie się prywatnymi, indywidualnymi przesłankami w podejmowaniu decyzji służbowych, w sprawach wręcz takich samych lub bardzo podobnych, nazywa się elastycznością albo stronniczością, w zależności od tego kto dokonuje tej oceny. Jednocześnie decyzje podejmowane w uczelni, które mają

służyć w założeniu tej samej sprawie – na przykład rozwojowi, czasami są sprzeczne, albo wzajemnie się znoszą, co powoduje, że efekt zamierzony nie zostaje osiągnięty na założonym poziomie. Poniesiony wysiłek zostaje wówczas częściowo zmarnowany. Przykładem tego rodzaju decyzji jest powierzenie osobom niekompetentnym funkcji, które przerastają ich możliwości, np. dyrektora instytutu.

Obowiązkiem kierującego uczelnią, wydziałem lub inną jednostką organizacyjną jest wyeliminowanie wszystkich przyczyn, które rodzą w procesie decyzyjnym negatywne skutki i 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. „Procesy organizacyjne przecinają strukturę organizacyjną, pokonują wewnętrzne powiązania pomiędzy uczestnikami organizacji, komórkami funkcjonalnymi oraz pomiędzy klientem i dostawcą; pokazują w jaki sposób wykonywana jest praca, jakie działania składają się na pracę oraz kto w niej uczestniczy”.⁶ Dlatego też podejmowanie decyzji dotyczących przebiegu zidentyfikowanych procesów (podprocesów) powinno być podporządkowane realizacji celów uczelni, wydziału, itd.

Poszczególne procesy zachodzące w szkole wyższej są z sobą powiązane zgodnie z przyjętym systemem zarządzania, tworząc łańcuchy procesów (podprocesów), które kończą się efektem pozytywnym lub negatywnym. Przebieg i zrównoważony układ powiązań

⁶ B.Lopyta, Modelowanie procesów zarządzania jakością a struktura organizacyjna przedsiębiorstw, [w:] „Filozofia TQM w zrównoważonym rozwoju” praca zbiorowa pod red. J.Żuchowskiego, Wydawnictwo Politechniki Radomskiej, Radom 2008, s.235

miedzy (podprocesami) procesami pozwala na wyroznienie, nizej przedstawionych schematycznie lancuchow:

- lancuch prosty $o_1 \cup o_2 \cup o_3 \cup o_4 \cup o_5 \cup E_p$ (lub E_n)

- lancuch zlozony

$$\begin{array}{ccccccc}
 & & & & x_1 \cup x_2 \cup & & \\
 & & & & \cup & & \\
 & & & & x_3 & & \emptyset \\
 o_1 \cup o_2 \cup & \cup & y_1 \cup y_2 \cup & \cup & \cup & \cup & E_p \text{ (lub } E_n) \\
 o_3 & & & & \emptyset & & \cup \\
 & & & & y_3 & & \cup \\
 & & & & z_1 \cup z_2 \cup & & \\
 & & & & z_3 & &
 \end{array}$$

- lancuch alternatywny

$$\begin{array}{ccccccc}
 & & & & x_1 \cup x_2 \cup & & \\
 & & & & \cup & & \\
 & & & & x_3 & & \emptyset \cup E_p \\
 o_1 \cup o_2 \cup & \cup & \cup & \cup & z_1 \cup z_2 \cup & \cup & \cup \\
 o_3 & & & & z_3 & & \cup \\
 & & & & \emptyset & & \cup \\
 & & & & y_1 \cup y_2 \cup & & \\
 & & & & \cup & & \emptyset \cup E_n \\
 & & & & k_1 \cup k_2 \cup & & \cup \\
 & & & & k_3 & &
 \end{array}$$

- lancuch wariantowy prosty

$$\begin{array}{ccccccc}
 o_1 \cup o_2 \cup & & & & & & \\
 o_3 & & & & \emptyset & & \\
 e_1 \cup e_2 \cup & \cup & \cup & \cup & p_1 \cup p_2 \cup p_3 \cup & \cup & E_p \text{ (lub } E_n) \\
 e_3 & & & & \cup & & \\
 i_1 \cup i_2 \cup i_3 & & & & \cup & &
 \end{array}$$

- lancuch wariantowy alternatywny

$$\begin{array}{ccccccc}
 o_1 \cup o_2 \cup & & & & & & \\
 o_3 & & & & \emptyset & & \\
 e_1 \cup e_2 \cup & \cup & \cup & \cup & d_1 \cup d_2 \cup d_3 \cup & \cup & E_p \\
 e_3 & & & & \cup & & \\
 i_1 \cup i_2 \cup i_3 & & & & \cup & & \\
 r_1 \cup r_2 \cup r_3 & & & & \emptyset \cup n_1 \cup n_2 \cup n_3 \cup & \cup & E_n \\
 & & & & \cup & &
 \end{array}$$

Powyzsze lancuchy powiazan podprocesow (np.o,e,i,k,itd.) prowadza w ostatecznym rozrachunku do koncowego efektu synergii

który może być pozytywny (Ep) lub negatywny (En) bez względu na to czy zidentyfikowano w uczelni te podprocesy, wskazano ich klientów wewnętrznych oraz poznano wzajemne powiązania między tymi podprocesami, czy też nie prowadzono tego rodzaju prac. Świadomość zarządzających co do konsekwencji znajomości lub nieznanomości przebiegu łańcuchów podprocesów, które łącznie można przedstawić na mapie ma istotne znaczenie dla poziomu jakości i kosztów zarządzania. Przekonanie władz uczelni do konieczności pełnego wdrożenia zarządzania procesowego może przynieść znaczące efekty dla uczelni i wszystkich interesariuszy z nią związanych. Niestety obecnie podejście procesowe do zarządzania w szkołach wyższych występuje sporadycznie i obejmuje tylko wybiórczo niektóre podprocesy. Dlatego też nie stosują mapowania procesów i nie przeprowadzają analizy symulacyjnej przebiegu powiązanych z sobą łańcuchów podprocesów. Wszystko to powoduje, że w uczelniach często występuje brak powiązań między procesami (np. zatrudnienia, badań naukowych i jakości kształcenia) co rodzi chaos, nadmierne koszty zarządzania oraz nie uzyskiwanie optymalnych efektów przebiegających w szkole wyższej procesów (np. dochodów z świadczonych usług edukacyjnych i badawczych). 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. Dopiero powszechnie widoczne stosowanie mobbingu lub faworyzowanie określonych osób przez dyrektora instytutu może zwrócić uwagę dziekana na nieprawidłowe funkcjonowanie danego instytutu lub katedry i skłonić go do podjęcia stosownych działań z kilkuletnim opóźnieniem. 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. Wówczas to nie doszłoby do przykrych, negatywnych konsekwencji popełnionych błędów w zarządzaniu zatrudnieniem.

Szczególne znaczenie w uczelni odgrywają procesy innowacyjne definiowane jako „zespół działań składających się na powstanie oraz pierwsze wprowadzenie do praktyki nowych rozwiązań technicznych, technologicznych i organizacyjnych. Proces ten można uważać za przekształcenie idei w nowy lub ulepszony produkt wprowadzony na rynek, w nowy lub ulepszony proces operacyjny stosowany w przemyśle i handlu albo też w nowe podejście do usługi społecznej”.⁷

Procesy innowacyjne w liczących się w Europie i świecie uczelniach stanowią podstawę ich rozwoju. Dlatego też zarządzanie nimi

⁷ A.Pomykański, Zarządzanie procesem innowacyjnym przez centrum zaawansowanych technologii, [w:] „Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie innowacyjnym”, tom 2, praca zbiorowa pod red. A.Stabryły, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s.153

decyduje o pozycji uczelni na rynku usług edukacyjnych i badawczych. W szkole wyższej szczególnie ważne są procesy innowacyjne w zakresie:

- wprowadzenia na rynek nowych produktów uczelni, co powoduje wzrost jakości oferty rynkowej uczelni,
- uruchomienie ulepszonych procesów operacyjnych stosowanych w szkole wyższej, co powoduje wzrost jakości pracy zatrudnionych w uczelni,
- wprowadzenie do praktyki nowych rozwiązań organizacyjnych w zakresie zarządzania jakością kształcenia i jakością badań naukowych, które prowadzą do wzrostu jakości zarządzania uczelnią.

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 (Uniwersytet Jagielloński) i małymi (szkoła wyższa w Lesznie). Uczelnie łączy jednak problem podziału kompetencji decyzyjnych między organami kolegialnymi i indywidualnymi. Dla czytelności tych kompetencji i prawidłowego ich wykonania konieczne są procedury i podejście procesowe do zarządzania w uczelni.

„Podejście procesowe bezpośrednio przyczynia się do poprawy jakości usług. Identyfikując procesy możemy zrezygnować z wielu niepotrzebnych czynności i konsultacji”.⁸ Oznacza to, że wdrożenie

⁸ M. Bugdol, Systemy zarządzania jakością w administracji samorządowej. Podejście procesowe, [w:] „Koncepcje zarządzania jakością. Doświadczenia i perspektywy”, praca zbiorowa pod red. T. Sikory, Wydawnictwo PTTŻ, Kraków 2002, s.28

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”.

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