

Piotr Jedynak

Uniwersytet Jagielloński

Podejście procesowe w zarządzaniu uniwersytetem

Wprowadzenie

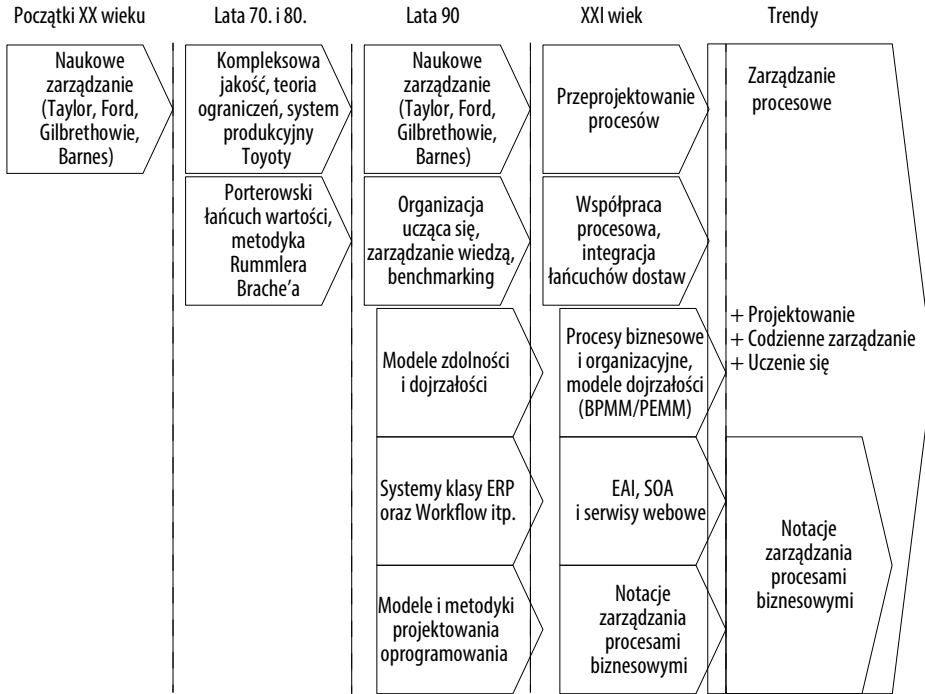
Rozwój instrumentarium zarządzania uniwersytetami, mający często charakter „wewnątrzsektorowy”, trudno uznać za w pełni wystarczający i satysfakcjonujący. Na przykład powszechne stosowanie koncepcji benchmarkingu – szczególnie w jego zewnętrznej odmianie – dowodzi, że organizacje mogą odnosić korzyści, inspirując się wzorcowymi rozwiązaniami stosowanymi przez inne organizacje, nawet gdy znacznie różnią się one pod względem wielkości, typu działalności itd. Uzasadniona wydaje się więc teza, że przynajmniej część koncepcji, modeli, metod i technik zarządzania ma na tyle uniwersalny charakter, że może być z powodzeniem wykorzystywana przez różne organizacje, w tym uniwersytety. Przedmiotem zainteresowania w niniejszym tekście jest podejście procesowe, traktowane jako jeden z tych uniwersalnych modeli zarządzania, który może być wykorzystany przez zarządzających uniwersytetami.

Podejście procesowe jako współczesny model zarządzania

Podejście procesowe, nazywane też czasami orientacją na procesy, zarządzaniem procesowym lub organizacją procesową, to jeden z bardziej rozpowszechnionych obecnie modeli zarządzania wykształconych jako kolejny etap rozwoju instrumentarium zarządzania organizacjami. W zamyśle stanowi on swoiste lekarstwo na słabości podejścia strukturalnego, będącego koncepcją tradycyjną, nacechowaną wyrazistym podziałem funkcji i znaczeniem hierarchii w organizacji. Do mankamentów ujęcia strukturalnego zalicza się między innymi:

- izolację jednostek organizacyjnych i powstawanie wewnętrznej konkurencji pomiędzy nimi,
- brak utożsamiania się jednostek organizacyjnych ze sobą,
- częste konflikty oraz niechęć pracowników do zmian i unowocześnień,
- utrudnienia w przepływie informacji,
- brak odzwierciedlenia pełnionych obowiązków w układzie poziomych przepływów zasobów materialnych i niematerialnych (Borkowski, Siekański 2004).

Rafael Paim i Heitor Mansur Caulliraux (2008) genezy podejścia procesowego poszukują już na początku XX wieku, zaznaczając przy tym, że do ukształtowania się jego obecnej postaci przyczyniło się wiele nurtów (rys. 1).



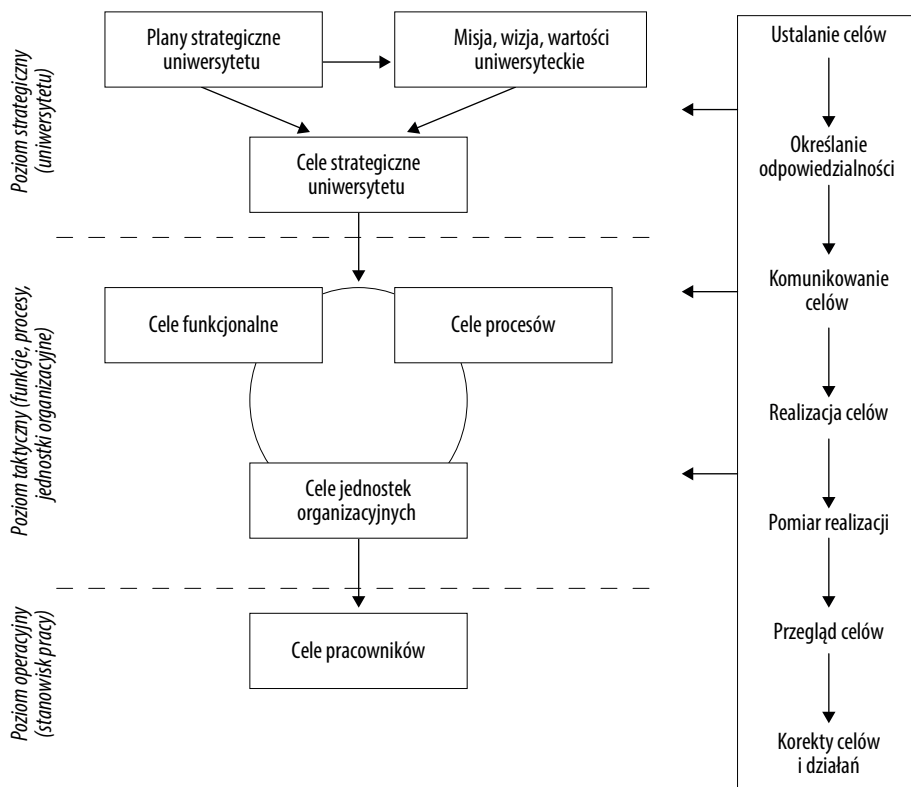
Rysunek 1. Geneza podejścia procesowego w zarządzaniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Paim, Caulliraux 2008).

Podejścia procesowego nie można więc traktować jako propozycji zupełnie nowej ani jako bezwzględnie samoistnego modelu zarządzania. Jest ono bowiem zazwyczaj elementem szerszych koncepcji zarządzania (Jedynak 2007), takich jak *Total Quality Management*, *Business Process Reengineering*, *Business Process Innovation*, *Balanced Scorecard* oraz podnoszenie efektywności organizacji. Za relatywnie nowy można zaś uznać wzrost jego popularności, znaczenia i zastosowań. Od opublikowania kolejnej wersji standardu ISO 9001 w roku 2000 podejście procesowe stało się jednym z fundamentów systemowego zarządzania jakością, a obecnie także innymi dziedzinami działalności organizacji, które mogą być zarządzane z wykorzystaniem systemów znormalizowanych. W ukazanej na rysunku 1 ewolucyjnej ścieżce rozwoju podejścia procesowego jego wykorzystanie przez systemy znormalizowane można ułożyć jako składnik współczesnego trendu związanego z projektowaniem systemów zarządzania procesowego.

Zrozumienie potencjalnej roli podejścia procesowego w zarządzaniu uniwersytetem powinno uwzględniać status hierarchiczny tegoż podejścia. Punktem wyjścia

jest tu założenie, wedle którego dominującą orientacją w holistycznym systemie zarządzania uniwersytetem stanowi orientacja na realizację celów – wszystkie uniwersytety bez wyjątku stanowią umowne systemy zorientowane celowo, co oczywiście nie przesądza o tym, że każdy z nich realizuje identyczne cele. Na rysunku 2 ukazano ramowy model postępowania z celami uniwersytetu, uwzględniający ich hierarchię oraz lokujący procesy.



Rysunek 2. Ramowy model postępowania z celami w zarządzaniu uniwersytetem

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Jedynak 2007).

Nawiązując do ukazanej na rysunku hierarchii celów, należy zauważyć, że wykorzystanie podejścia procesowego w zarządzaniu uniwersytetem:

- lokuje się zasadniczo na taktycznym poziomie zarządzania, chociaż można dopuścić założenie o strategicznym znaczeniu części procesów;
- jest podporządkowane celom i planom strategicznym;
- tworzy uwarunkowanie dla operacyjnego poziomu zarządzania;
- stanowi osnowę formalną i zadaniową dla pracowników uniwersytetu, zarówno naukowo-dydaktycznych, jak i administracyjnych.

Obrazowanie procesów w zarządzaniu uniwersytetem

Pojęcie procesu w zarządzaniu doczekało się licznych definicji. Spośród nich najbardziej popularna jest propozycja definicyjna zawarta w normie ISO 9000:2015, wedle której proces to „zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które wykorzystują wejścia do generowania oczekiwanych rezultatów”. Podejście procesowe natomiast, zgodnie z filozofią właściwą normom z rodziny ISO 9000, ma rangę jednej z głównych zasad koncepcji zarządzania. Akceptacja i wprowadzenie na uniwersytecie podejścia procesowego umożliwiają między innymi:

- zrozumienie oraz konsekwentne i pełne spełnienie mających zastosowanie wymagań;
- rozpatrywanie zachodzących procesów w kategoriach wartości dodanej dla uniwersytetu, jego jednostek organizacyjnych oraz pracowników;
- uzyskanie stanu skuteczności realizowanych procesów;
- doskonalenie procesów na podstawie oceny danych i informacji (Brzozowski, Rogala 2017; ISO 9001:2015).

Główne zadania w odniesieniu do podejścia procesowego dzielą się na dwie grupy. Pierwsza grupa zadań obejmuje czynności związane z samym ustanowieniem procesów, druga – z ich wdrożeniem, oceną i doskonaleniem (zob. tab. 1).

Tabela 1. Struktura podstawowych zadań w odniesieniu do podejścia procesowego na uniwersytecie

Zadania w zakresie ustanowienia procesów dotyczą:	Zadania w zakresie wdrożenia, oceny i doskonalenia procesów dotyczą:
<ul style="list-style-type: none"> – identyfikacji procesów potrzebnych w systemie zarządzania i ich zastosowania na uniwersytecie; – określenia wymaganych wejść i oczekiwanych wyjść z procesów; – określenia sekwencji procesów i ich wzajemnego oddziaływania; – określenia i stosowania kryteriów i metod potrzebnych do zapewnienia skuteczności zarówno przebiegów, jak i nadzorowania procesów. 	<ul style="list-style-type: none"> – zapewnienia dostępności zasobów niezbędnych do wspomaganie przebiegu i monitorowania procesów; – przypisania odpowiedzialności i uprawnień w poszczególnych procesach; – uwzględnienia szans i zagrożeń dotyczących procesów; – oceniania procesów i wdrażania wszelkich zmian niezbędnych do tego, aby osiągały one zamierzone wyniki; – doskonalenia procesów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie ISO 9001:2015.

Warunkiem koniecznym spełnienia zadań ukazanych w tabeli 1 jest podjęcie niżej opisanych prac konceptualnych, zmierzających do ustanowienia podejścia procesowego.

Identyfikacja procesów na uniwersytetach

Identyfikacja procesów jest częściowo indywidualna i zależy od właściwości określonego uniwersytetu, w części zaś może mieć ona postać standardową, determinowaną podobieństwem zadań realizowanych przez uniwersytety, naśladownictwem w zakresie kształtu ich struktur organizacyjnych, względnie jednorodnymi treściami poszczególnych funkcji zarządzania. Procesy wewnątrz uniwersytetów różnią się zatem bardziej w sensie ich szczegółowych rozwiązań niż w rozumieniu samej typologii. Istnieje wiele propozycji podziałów procesów, które mogą być pomocne w ich identyfikacji na uniwersytecie.

Za najbardziej popularny podział procesów, mający walory referencyjne, należy jednak uznać podział zaproponowany w przewodniku nr 544R2 komitetu ISO/TC 176 (*Guidance...* 2008). Zgodnie z nim procesy zachodzące na uniwersytecie można podzielić na:

- procesy ogólnego zarządzania uniwersytetem, w tym: planowania strategicznego, ustalania polityk i celów, zapewniania komunikacji wewnętrznej, zapewniania zasobów;
- procesy zarządzania zasobami niezbędnymi do przebiegu pozostałych procesów (np. zasobami ludzkimi, infrastrukturą, warunkami pracy, informacjami, materiałami, środkami finansowymi);
- procesy operacyjne (realizacyjne) związane z dostarczaniem usług świadczonych przez uniwersytety;
- procesy pomiarów, analiz i doskonalenia (np. monitorowanie i pomiary, działania korygujące, różnorodne analizy danych).

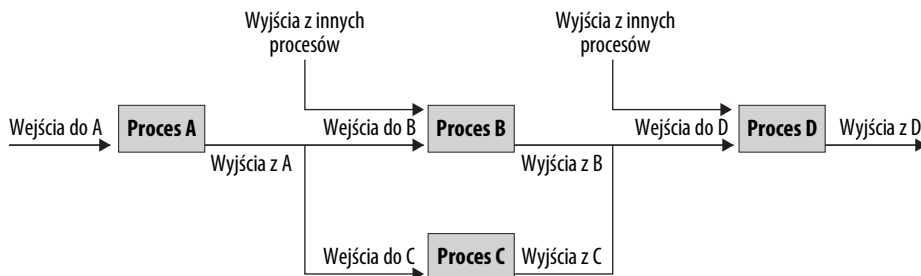
Sekwencja i wzajemne oddziaływanie procesów na uniwersytecie

Określenie sekwencji i wzajemnego oddziaływania procesów stanowi wyraz holistycznego spojrzenia na zarządzanie uniwersytetem i wprowadzenie w życie zasady zarządzania zwanej podejściem systemowym. Podkreśla się, że zidentyfikowanie i zrozumienie wzajemnie powiązanych procesów oraz zarządzanie nimi jako systemem przyczynia się do zwiększenia skuteczności i efektywności uniwersytetu w osiąganiu celów.

Określenie sekwencji procesów (rys. 3) przynosi liczne korzyści, na przykład (Jedynak 2007) ilustruje kolejność zdarzeń na uniwersytecie, określa zależności wejść i wyjść pomiędzy procesami, identyfikuje relacje dostawca–klient w wewnętrznych warunkach współpracy, daje podstawę do oceny i zmian kierunku przepływu używanych zasobów, a także pozwala śledzić poziomy przepływ usług i realizowanych zadań.

Wzajemne oddziaływanie (rys. 4), obok zalet ujęcia sekwencyjnego, ukazuje także zależności, jakie zachodzą pomiędzy procesami różnych kategorii. I tak na przykład obiektem zainteresowania w procesach monitorowania, analiz i doskonalenia są

wszystkie pozostałe procesy, w których również występuje zarządzanie zasobami oraz zachodzą procesy zarządcze.

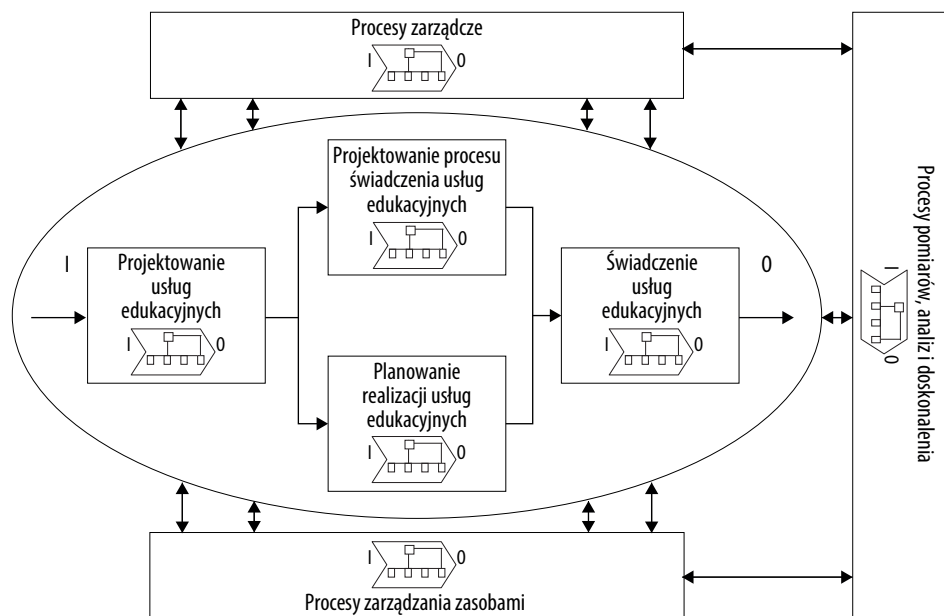


Rysunek 3. Ramowy schemat sekwencji procesów w uniwersytecie

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Guidance...* 2008.

Odnosząc się do oznaczeń procesów na rysunku 3, możemy przyjąć, że poszczególne procesy oznaczają:

- proces A – proces rekrutacji kandydatów na studia,
- proces B – proces kształcenia studentów,
- proces C – administracyjną obsługę studentów,
- proces D – dyplomowanie studentów.



Rysunek 4. Schemat wzajemnego oddziaływania procesów na uniwersytecie

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Guidance...* 2008.

Graficzna ilustracja sekwencji i zależności między procesami opracowana na uniwersytetach nosi nazwę tak zwanej mapy procesów. M. Cousins z Institute of Quality Assurance w Londynie (*What's...* 2018) jako podstawą wartość mapy procesów dla zarządzających wymienia zdecydowane ułatwienie zrozumienia przebiegu zdarzeń oraz stworzenie możliwości doskonalenia tych procesów.

Ilustracja i organizacja indywidualnych procesów na uniwersytetach

Operacjonalizacja procesów w zarządzaniu uniwersytetem, związana z ich pisemnym sformalizowaniem na potrzeby pracowników i zarządzających, wymaga indywidualnego sprecyzowania kilku charakterystyk w odniesieniu do każdego z tych procesów. Najważniejsze charakterystyki wyszczególniono w tabeli 2.

Tabela 2. Podstawowe charakterystyki procesu

Charakterystyka procesu	Wyjaśnienie/znaczenie charakterystyki
Nazwa procesu	Proces powinien mieć rozpoznawalną nazwę, oddającą w możliwie dużym stopniu treść realizowanych czynności (funkcji), np. proces obsługi zamówień. Oznaczenie procesu sygnaturą i statusem pozwala na jego łatwą identyfikację.
Cel procesu	Należy ustalić spójny ze strategicznymi zamierzeniami cel (cele) zaadresowany do procesu. Wyznaczenie celu procesu pozwala na ukierunkowanie aktywności pracowników, pobudza i motywuje do działania, ułatwia planowanie. Ponadto istnienie celów jest warunkiem koniecznym oceny skuteczności procesu.
Właściciel procesu	Ustanowienie właścicieli procesów wynika z potrzeby koordynacji działalności ponad granicami jednostek organizacyjnych (szczególnie gdy w realizację procesu są zaangażowani pracownicy więcej niż jednej komórki). W odniesieniu do procesu jego właściciel powinien: partycypować w ustalaniu celów procesu, oceniać i modyfikować przebieg procesu, oceniać jednostki organizacyjne realizujące proces, partycypować w motywowaniu i zarządzaniu kompetencjami pracowników, dysponować środkami przeznaczonymi na realizację procesu, reprezentować sprawy związane z procesem przed zarządzającymi.
Klient procesu	Należy określić, kto (jednostka organizacyjna, stanowiska pracy, organizacja) jest klientem wewnętrznym i/lub zewnętrznym procesu (względnie jego etapu). Ustalenie klientów pozwala na regulowanie relacji klient–dostawca, stwarza podstawy do identyfikacji oczekiwań i poziomu wymagań oraz procesów negocjacyjnych pomiędzy stronami. Stopień spełnienia wymagań i poziom satysfakcji klientów procesu może być jedną z miar jego oceny.
Procesy związane	Powinno się wyszczególnić, jakie procesy są związane z analizowanym procesem. Można wyodrębnić procesy związane wejściowe (ich wyjścia stanowią wejścia dla analizowanego procesu) oraz procesy związane wyjściowe (dla tych procesów wejściami są wyjścia z analizowanego procesu). Znajomość procesów związanych pozwala zarządzać nimi jako całością i przeciwdziałać zjawisku suboptymalizacji.

Charakterystyka procesu	Wyjaśnienie/znaczenie charakterystyki
Podprocesy	<p>Wyróżnienie podprocesów w procesie jest uzasadnione zazwyczaj ze względu na jego skomplikowanie i zakres.</p> <p>Podproces może być zredukowany do zadań jednostki organizacyjnej, stanowiska pracy, zbioru czynności itp.</p> <p>Hierarchia procesów pozwala na ilustrację działań w różnym stopniu uszczegółowienia.</p>
Wejścia procesu	<p>Należy zdefiniować zasilenia procesu, którymi mogą być: wyspecyfikowane wymagania klientów wewnętrznych i/lub zewnętrznych, ewentualne wymagania prawne i administracyjne, niezbędne nakłady w postaci materiałów, informacji, energii.</p> <p>Zdefiniowanie wejść ułatwia spełnienie wymagań wszystkich stron zainteresowanych i określa przedmiot kontroli wstępnej w procesie.</p>
Wyjścia procesu	<p>Ważne jest zdefiniowanie pożądanych rezultatów procesu, którymi mogą być np. usługa, informacja, dokument.</p> <p>Wyjścia procesu powinny być konfrontowane z wymaganiami określonymi na wejściu.</p> <p>Relacje tych dwóch charakterystyk pozwalają określić stopień zgodności wyników procesu z wymaganiami stosowanymi jako odniesienie.</p>
Przebieg procesu	<p>Określenie mechanizmów, za pomocą których zachodzi transformacja wejść procesu w jego wyjścia, oznacza konieczność ustalenia rodzajów niezbędnych czynności, czasu trwania i kolejności ich wykonywania w ramach procesu.</p> <p>Ilustrowanie przebiegu procesu stanowi podstawę do formułowania wewnętrznych kryteriów sprawnościowych jego oceny oraz daje możliwości doskonalenia.</p> <p>Ilustracja przebiegu procesu może przybierać postać tekstową lub graficzną, np. schematów blokowych.</p>
Dokumentacja procesu i zapisy	<p>Jeśli to konieczne, należy zdefiniować zapisy, jakie powinny powstawać w trakcie przebiegu procesu.</p> <p>Należy również podać dokumenty, które są wykorzystywane w procesie jako wzorce postępowania (procedury, instrukcje, plany, karty stanowiskowe itd.).</p>
Zasoby procesu	<p>Trzeba określić wszystkie, obok wejść, niezbędne zasoby do realizacji procesu, w tym: zasoby ludzkie, infrastruktury, środowiska pracy, zasoby finansowe i in.</p> <p>Znajomość zasobów wykorzystywanych w procesie ułatwia ich planowanie, ale również umożliwia ocenę efektywności procesu oraz ocenę produktywności samych zasobów.</p>
Mierniki procesu	<p>Określenie mierników, najczęściej w postaci wskaźników, umożliwia ocenianie procesu według kryteriów: zgodności z wymaganiami, skuteczności oraz efektywności.</p> <p>Przy doborze mierników procesów należy brać pod uwagę dostępność danych do prowadzonych analiz. Dobór może też pełnić funkcję pierwotną, warunkując źródła, zakres i formę potrzebnych danych.</p>
Zagrożenia	<p>Identyfikacja ryzyka realizacji procesu pozwala podejmować działania zapobiegawcze o charakterze prewencyjnym, wpływa na kształt planów lub też ułatwia zastosowanie instrumentów kompensacyjnych (np. ubezpieczenia) na wypadek niekorzystnych zdarzeń.</p>

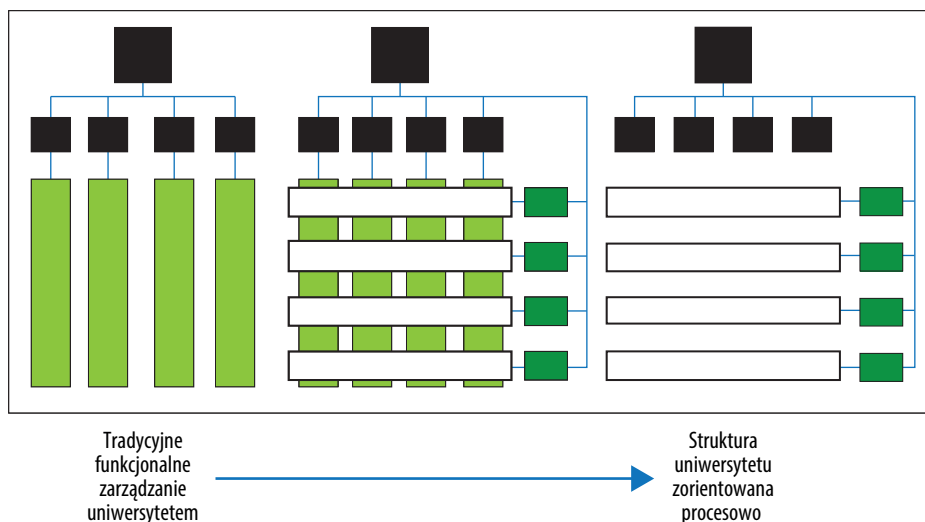
Źródło: opracowanie własne na podstawie Jedynak 2007.

Wybrane wyzwania implementacji podejścia procesowego na uniwersytecie

Chociaż zalety stosowania podejścia procesowego są powszechnie znane, to jednak dalecy jesteśmy od sytuacji, w której nie występowałyby wyzwania związane z jego implementacją. Istnienie tych wyzwań oznacza, że wprowadzenie podejścia procesowego wymaga zaprojektowania, modyfikacji dotychczasowych przyzwyczajeń oraz ciągłego doskonalenia.

Wspak podejścia funkcjonalnego

Pierwszym i być może głównym wyzwaniem jest uporanie się z barierami organizacyjnymi, związanymi z silnie obecną na uniwersytetach orientacją funkcjonalną. Na rysunku 5 zilustrowano trzy bazowe, hipotetyczne modele zorganizowania uniwersytetu. Pierwszy model, tradycyjny, to podejście funkcjonalne, mające wertykalną postać. Drugi jest również funkcjonalny, lecz ma cechy poprzecznych procesów. I wreszcie podejście trzecie to organizacja zorientowana na procesy horyzontalne.



Rysunek 5. Trzy bazowe podejścia do modelowania struktury uniwersytetu

Źródło: opracowanie własne na podstawie Da Silva, Martins-Damian, Padua 2012.

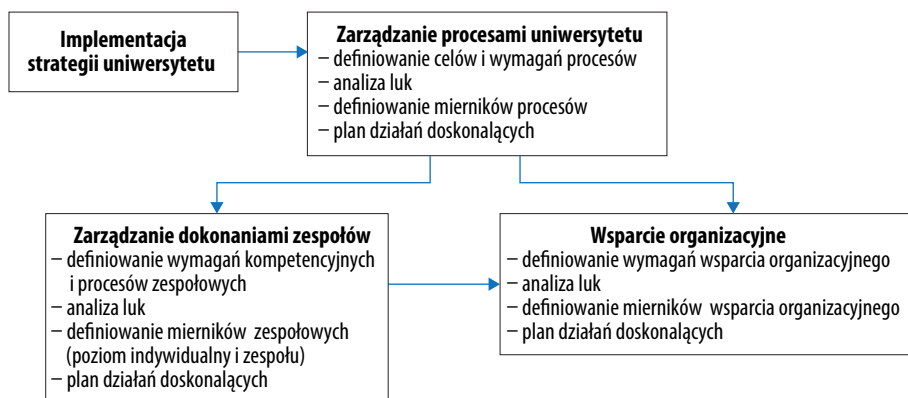
Posługiwanie się podejściem procesowym w zarządzaniu uniwersytetem oznaczałoby między innymi, że:

- na uniwersytecie identyfikuje się i ujawnia crossfunkcjonalne procesy;

- struktury organizacyjne uniwersytetu przewidują sformalizowanie odpowiedzialności i uprawnień dla zarządzających procesami lub tworzą grupy robocze do prowadzenia procesów od początku do końca;
- wymagania klientów są uwzględniane w doskonaleniu procesów;
- systemy informacyjne są budowane i wprowadzane z uwzględnieniem logiki procesowej;
- ocena dokonań uniwersytetu uwzględnia wyjścia z przebiegających procesów;
- zasoby budżetowe są alokowane w procesy;
- wynagrodzenia, korzyści i ścieżki kariery kształtuje się z uwzględnieniem procesów.

Kreowanie pracy zespołowej

Kolejnym ważnym wyzwaniem związanym z implementacją podejścia procesowego na uniwersytecie jest wykształcenie nawyków i praktyk pracy zespołowej. Na rysunku 6 przedstawiono ramy modelu zarządzania zespołami zaangażowanymi w realizację procesów.



Rysunek 6. Model zarządzania zespołami w podejściu procesowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie Telleria, Little, MacBryde 2002.

Zaprezentowany model, mający sekwencyjny charakter, składa się z kilku składników. Punktem wyjścia jest w nim kaskadowanie zamierzeń strategicznych na poziom procesów. Na uniwersytecie można to zrobić, posługując się rozwiązaniami własnymi lub korzystając z dostępnych formuł, takich jak *Balanced Scorecard* autorstwa Roberta S. Kaplana i Davida P. Nortona czy IPMS, model omawiany przez Bititci i Carrie. Następnie są kształtowane ramy zarządzania procesami. Warto tu zwrócić uwagę na dwa elementy – analizę luk i plan działań doskonalących. W przypadku

zarządzania uniwersytetem ich uwzględnienie oznacza diagnozowanie niedostatków dotychczas stosowanych praktyk zarządzania procesami oraz przyjęcie założenia, że praktyki te powinny podlegać ciągłemu doskonaleniu, zgodnie z koncepcją Kaizen. Relatywnie dużą nowością dla uniwersytetu byłoby wprowadzenie działań w zakresie zarządzania dokonaniaми zespołów realizujących procesy. Byłoby to równoznaczne z przyjęciem orientacji efektywnościowej, opartej na definiowaniu mierników efektywności zespołów oraz monitorowaniu tej efektywności. I wreszcie ostatnim, bardzo istotnym elementem modelu jest zapewnienie zespołom wsparcia organizacyjnego, uwzględniającego niezbędne wymagania w tym zakresie. W skład tych procesów wchodziłyby z pewnością działania mające na celu doskonalenie umiejętności pracowników, a także zarządzanie wiedzą i inne czynności wpierające.

Przewyższenie zagrożeń związanych z procesowym zarządzaniem uniwersytetem

Procesowe zarządzanie uniwersytetem ma wiele zalet i może być źródłem licznych korzyści. Nie oznacza to jednak, że jest pozbawione potencjalnych zagrożeń. Deborah Buchanan i Michael Connor (2001) zauważają, że zarządzanie procesami generuje specyficzne rodzaje ryzyka.

Pierwszym jest ryzyko personalne, w którego skład wchodzi:

- złe zarządzanie w warunkach wstępnego oporu pracowników związanego z brakiem rzeczywistej akceptacji konwencji, w jakiej realizuje się zarządzanie procesowe;
- przedstawianie przez zarządzających pracownikom wizji nowego, procesowego modelu zarządzania w gorszym świetle niż faktyczne;
- ignorowanie krzywej uczenia się podczas wprowadzania zmian;
- błędy i niedostatki komunikacji wewnętrznej;
- ignorowanie historii implementacji podejścia procesowego i zebranych doświadczeń;
- niepoprawne określenie progowych wymagań efektywnościowych.

Ryzyko operacyjne zachodzące w związku z zarządzaniem procesowym zawiera z kolei:

- brak skuteczności podejścia procesowego w likwidacji „silosów funkcjonalnych” związanych z koncentracją pracowników danej jednostki uniwersytetu wyłącznie na zadaniach wewnętrznych tej jednostki;
- złe realizowane interakcje ze „światem zewnętrznym” procesu;
- obniżenie dokonań, na przykład wskutek pogorszenia atmosfery pracy.

Warto zauważyć, że potencjalnie najgorszym społecznym następstwem złe wprowadzonego podejścia procesowego na uniwersytecie może być dehumanizacja związana z nadmierną presją na wyniki kosztem orientacji na ludzi.

Dojrzałość procesowa uniwersytetu – próba konceptualizacji

Nieodłącznym elementem adaptacji podejścia procesowego w zarządzaniu uniwersytetem jest zarządzanie jego dojrzałością procesową. Korzystając ze sposobu rozumienia dojrzałości procesowej przez Stanisława Nowosielskiego (2012), można przyjąć, że kompleksowa dojrzałość procesowa uniwersytetu to stopień umiejętności strategicznego doboru i powiązania procesów (architektura procesów) oraz operacyjnego zarządzania nimi w aspektach: funkcjonalnym (co chcemy osiągnąć?), instrumentalnym (jak chcemy to osiągnąć?), a także instytucjonalnym (z kim chcemy to osiągnąć?). Widać zatem, że pojęcie dojrzałości procesowej, z punktu widzenia realizacji celów działalności uniwersytetu, ma znaczenie i strategiczne i operacyjne.

Jedną z bardziej popularnych form zarządzania procesowego jest wykorzystywanie modeli dojrzałości. Modele takie składają się z zestawu opisów elementów zarządczych zorganizowanych w poziomy dojrzałości – od najmniej zorganizowanego do najbardziej zoptymalizowanego. W stosunku do uniwersytetu mogą one pełnić następujące funkcje:

- deskryptywną, wspomagającą ustalenie rzeczywistego poziomu dojrzałości procesowej uniwersytetu, z którą wiąże się zazwyczaj rola diagnostyczna;
- zalecającą i doskonalącą (którą można też tłumaczyć jako arbitralną), wskazujące pożądaną stan docelowy dojrzałości procesowej uniwersytetu i określające dystans dzielący stan obecny od stanu docelowego;
- porównawczą, w której modele służą jako narzędzie referencyjne umożliwiające wewnętrzne lub zewnętrzne porównania dotyczące dojrzałości procesów (działanie o charakterze benchmarkingu);
- przejścia, określającą, ile kroków i jakie należy wykonać, by od stanu aktualnego przejść do pożądanego (Kania 2013).

Dostępne w literaturze przedmiotu propozycje modeli oceny dojrzałości procesowej różnią się zazwyczaj liczbą zastosowanych poziomów dojrzałości oraz stosowanymi kryteriami oceny. Mimo podobnego rodowodu i zbliżonych założeń wstępnych modele te w konsekwencji wymuszają nieco odmienne praktyki oceny. Najczęściej wykorzystuje się w nich pięciostopniową skalę oceny (np. model Grajewskiego 2016), czasami sześciostopniową (np. model Skrzypek i Hofmana 2010), a niekiedy nawet siedmiostopniową (np. model Nowosielskiego 2008).

Biorąc pod uwagę specyfikę uniwersytetu jako organizacji, można przyjąć następujący ramowy układ poziomów dojrzałości procesowej uniwersytetu:

- początkowy – w procesie występują duże niestabilności, istnieje duża niepewność co do jego wyników;
- powtarzalny – działania w procesie zaczynają mieć charakter powtarzalny, niepewność wyników procesu maleje;
- standaryzowany – proces podlega standaryzacji w następstwie gromadzonych doświadczeń, wyniki procesu są przewidywane z dużym prawdopodobieństwem;
- mierzalny – ustanowiono wskaźniki pomiaru procesu, które są stosowane i doskonalone, a proces jest monitorowany;

- optymalizowany – dojrzałość procesowa przejawia się podejmowaniem działań optymalizujących przebieg procesu i jego wyniki.

Egzemplifikacja wykorzystania podejścia procesowego w zarządzaniu uniwersytetem

Jak wiadomo, jednym z kluczowych procesów na uniwersytetach jest rekrutacja studentów. To proces odpowiadający, co do istoty, działaniom marketingowym typowym dla organizacji gospodarczych. W tabeli 3 zilustrowano możliwą konstrukcję procesu rekrutacji na studia na uniwersytecie wraz z uzasadnieniem korzyści wynikających z jego konceptualizacji i graficznego obrazowania.

Tabela 3. Karta opisowa procesu rekrutacji na studia na uniwersytecie

Charakterystyka procesu	Opis charakterystyki
Nazwa procesu	Proces rekrutacji na studia
Cele procesu	Duże zainteresowanie oferowanymi na uniwersytecie kierunkami i specjalnościami Pozyskanie kandydatów mających bardzo dobre i dobre wyniki na poprzednim poziomie edukacji Pozyskanie dużej liczby kandydatów – laureatów olimpiad Pozyskanie dużej liczby studentów obcokrajowców Zapełnienie limitów przyjęć w minimalnej liczbie naborów Pozyskanie dużej liczby studentów niestacjonarnych Realne podjęcie studiów przez pozyskanych kandydatów
Właściciele procesu	Na poziomie uniwersytetu – Prorektor ds. dydaktyki, Kierownik Działu Rekrutacji Na poziomie jednostek – Prodziekan ds. dydaktyki, zastępcy dyrektorów ds. dydaktyki
Klient procesu	Klient zewnętrzny – kandydat na studia Klient wewnętrzny – pracownicy naukowo-dydaktyczni i dydaktyczni, pracownicy administracji obsługujący studentów
Procesy związane	Procesy związane wejściowe: – projektowanie usług edukacyjnych – promocja usług edukacyjnych Procesy związane wyjściowe: – świadczenie usług edukacyjnych – obsługa studentów w dziekanacie (sekretariacie) – dyplomowanie studentów – polityka stypendialna i świadczenie pomocy materialnej
Podprocesy	Planowanie procesu rekrutacji Prowadzenie naborów na studia Komunikacja wewnętrzna Podsumowanie i rozliczenie procesu rekrutacji

Charakterystyka procesu	Opis charakterystyki
Wejścia procesu	Strategia rekrutacji uniwersytetu Oferta usług edukacyjnych uniwersytetu Analiza rynku usług edukacyjnych Mające zastosowanie przepisy pochodzenia zewnętrznego Oczekiwania interesariuszy (kandydatów, pracodawców i in.) Globalne i lokalne trendy w rekrutacji
Wyjścia procesu	Kandydaci przyjęcia na studia w ramach poszczególnych jednostek organizacyjnych i rekrutacyjnych
Przebieg procesu	Schemat blokowy
Dokumentacja procesu i zapisy	Wykaz
Zasoby procesu	Organy, osoby i jednostki organizacyjne zaangażowane w rekrutację System informatyczny dedykowany do obsługi rekrutacji
Mierniki procesu	Łączna liczba kandydatów na poszczególne jednostki rekrutacyjne Liczba kandydatów na miejsce w ramach poszczególnych jednostek rekrutacyjnych Jakość kandydatów w ramach poszczególnych jednostek rekrutacyjnych Poziom przyjętych progów punktowych w procesie rekrutacji Liczba przyjętych laureatów olimpiad Liczba pozyskanych obcokrajowców wraz z rozkładem ilustrującym kraje pochodzenia Stożek wypełnienia limitów przyjęć w ramach poszczególnych jednostek rekrutacyjnych Czas trwania rekrutacji mierzony wymaganą liczbą naborów dla poszczególnych jednostek rekrutacyjnych Liczba pozyskanych studentów studiów niestacjonarnych Odsetek kandydatów przyjętych na studia, którzy realnie je podjęli
Zagrożenia	Niedobór kandydatów do poszczególnych jednostek rekrutacyjnych Niska jakość kandydatów do poszczególnych jednostek rekrutacyjnych Wysoki odsetek kandydatów, którzy realnie nie podjęli studiów

Źródło: opracowanie własne.

Przebieg procesu rekrutacji można odwzorować, ilustrując jego aktualny kształt w badanym uniwersytecie. Samo graficzne ukazanie procesu pozwala się zorientować co do jego uczestników, przebiegu oraz sposobu dokumentowania na poszczególnych etapach. Procesowe ujęcie działań rekrutacyjnych może stanowić podstawę refleksji i doskonalenia takich przykładowych aspektów, jak:

- stosowany poziom formalizacji procesu,
- adekwatność odpowiedzialności i uprawnień uczestników procesu,
- efektywność procesów informacyjno-decyzyjnych zachodzących w ramach procesu,
- poprawność sekwencji poszczególnych kroków procesu.

Podsumowanie

W tekście przedstawiono selektywne rozważania dotyczące możliwości zastosowania podejścia procesowego w zarządzaniu uniwersytetem. Wydaje się, że niezależnie od tradycji czy specyfiki nauki i szkolnictwa wyższego orientacja na procesy będzie stopniowo zastępować organizację hierarchiczno-funkcjonalną. Reorientacja myślenia o uniwersytecie w kategoriach procesów może się stać źródłem wielu korzyści w sferze organizacji pracy, planowania działań, integracji aktywności ludzi ze strategicznymi zamierzeniami zarządzających. Nade wszystko jednak podejście procesowe należy traktować jako rekomendowany sposób zarządzania przez osoby pełniące funkcje kierownicze. Choć jest to podejście zorientowane na cele i wyniki, to przy uwzględnieniu uwarunkowań kulturowych nie powinno ono stanowić zagrożenia dla relacji międzyludzkich i klimatu pracy na uniwersytecie.

Bibliografia

- Borkowski S., Siekański K. (2004), *Zarządzanie funkcjonalne a procesowe w przedsiębiorstwach*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2, s. 21–33.
- Brzozowski T., Rogala P. (2017), *Podejście procesowe według norm serii ISO 9000 – istota i ewolucja*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 470, s. 19–28
- Buchanan D., Connor M. (2001), *Managing Process Risk: Planning for the Booby Traps Ahead*, „Strategy & Leadership”, vol. 29, issue 3, s. 23–28.
- Da Silva L.A., Martins-Damian I.P., Padua S.I. de (2012), *Process Management Tasks and Barriers: Functional to Processes Approach*, „Business Process Management Journal”, vol. 18, issue 5, s. 762–776.
- Grajewski P. (2016), *Organizacja procesowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for Management Systems* (2008), <https://www.google.com/search?q=Guidance+on+the+concept+and+use+of+the+process+approach+for+management+systems%2C+2004&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b> (dostęp: 15.06.2018).
- ISO 9000:2015, Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary.
- ISO 9001:2015, Quality Management Systems – Requirements.
- Jedynak P. (2007), *Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością. Instrumenty i uwarunkowania wartości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Jedynak P. (2017), *Znormalizowane systemy zarządzania a ryzyko działalności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Kania K. (2013), *Doskonalenie zarządzania procesami biznesowymi w organizacji z wykorzystaniem modeli dojrzałości i technologii informacyjno-komunikacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Nowosielski S. (red.) (2008), *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

- Nowosielski S. (2012), *Dojrzałość procesowa a wyniki ekonomiczne organizacji*, [w:] T. Borys, P. Rogala (red.), *Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 264, Wrocław.
- Paim R., Caulliraux H.M. (2008), *Process Management Tasks: A Conceptual and Practical View*, „Business Process Management Journal”, vol. 14, issue 5, s. 694–723.
- Skrzypek E., Hofman M. (2010), *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Warszawa.
- Telleria K.M., Little D., MacBryde J. (2002), *Managing Processes through Teamwork*, „Business Process Management Journal”, vol. 8, issue 4, s. 338–350.
- What's in a Process Map?*, Qualityworld, <http://www.iqa.org/publication/c4-1-80.shtml> (dostęp: 15.06.2018).