

Analiza wymogów interesariuszy zewnętrznych i ich wpływu na wprowadzanie mierników i wskaźników procesów na uczelniach w Polsce – wybrane zagadnienia

Małgorzata Cieciora

Polsko-Japońska Akademia
Technik Komputerowych
Wydział Zarządzania Informacją

Abstrakt: Do narzędzi zarządzania procesowego, uważanego obecnie za jedno z najbardziej nowoczesnych podejść do zarządzania organizacją, zaliczane są *Key Performance Indicators* (KPI), czyli różnego rodzaju wskaźniki i mierniki efektywności procesów. Pytanie badawcze dotyczy uwarunkowań zewnętrznych mających wpływ na decyzje o wdrożeniu tego typu rozwiązań w szkołach wyższych w Polsce, które działając w warunkach konkurencji rynkowej, coraz częściej sięgają po rozwiązania stosowane w środowisku biznesu. W celu znalezienia odpowiedzi na to pytanie przeanalizowano formalne rozporządzenia Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, raporty z wizytacji Polskiej Komisji Akredytacyjnej oraz informacje z uczelnianych stron internetowych. Wynika z nich, iż wymogi ilościowe interesariuszy zewnętrznych, takich jak MNiSW czy PKA, są sformułowane raczej na poziomie makro i nie zawierają wskazówek dotyczących sposobów mierzenia poszczególnych procesów. Uczelnie nie są więc stymulowane w znaczącym stopniu do konstruowania systemów zarządzania jakością procesu dydaktycznego opartych na precyzyjnym mierzeniu efektywności procesów. W tym miejscu należy podkreślić, że mimo iż zaczyna się wprowadzać takie systemy, następuje to jednak dość powoli.

Słowa kluczowe: KPI, jakość procesu dydaktycznego, polskie uczelnie, mierzenie efektywności

1. Wprowadzenie

W przedsiębiorstwach działających w warunkach gospodarki rynkowej nieustannie podejmowane są starania mające na celu uzyskanie optymalnej efektywności pracy, co jest związane z redukcją zbędnych kosztów, przyspieszeniem tempa obsługi klienta, zwiększeniem stopnia postrzeganej jakości końcowego produktu lub usługi i, w rezultacie, zdobyciem przewagi konkurencyjnej. Za jeden ze skutecznych sposobów na osiągnięcie wyżej wymienionych celów uważa się obecnie wprowadzenie do firmy zasad zarządzania procesowego. Najkrócej rzecz ujmując, sprowadzają się one do zmiany organizacji ze zbudowanej funkcjonalnie na organi-

Korespondencja:
Małgorzata Cieciora
Polsko-Japońska Akademia
Technik Komputerowych
Wydział Zarządzania Informacją
Katedra Ekonomii i Zarządzania
ul. Koszykowa 86
02-008 Warszawa, Poland
Tel. +48 22 58 44 537
E-mail:
Malgorzata.Cieciora@pja.edu.pl

zacje, w której najważniejszymi aktorami są procesy, postrzegane i rozumiane przez wszystkich ich współwykonawców. Celem głównym jest zadowolenie klienta, a osiągnąć go należy poprzez jak najlepsze zarządzanie procesami. Firmę postrzega się jako mapę procesów; aby wdrożyć zarządzanie procesowe, należy najpierw ową mapę sporządzić, a następnie podjąć działania mające na celu zarządzanie zidentyfikowanymi procesami. Obejmują one przede wszystkim zmierzenie i scharakteryzowanie procesów, wyznaczenie wskaźników efektywności, następnie kontrolowanie ich i ciągle udoskonalanie. Nie jest to zadanie łatwe, a jego powodzenie zależy głównie od wsparcia kierownictwa oraz umiejętności przekonania ogółu pracowników o efektywności i przydatności podejścia procesowego. Wydaje się, że w praktyce jednym z trudniejszych wyzwań jest właściwe określenie mierników i wskaźników efektywności. Z jednej strony są one konieczne, gdyż trawestując powiedzenie Williama Thomsona, lorda Kelvina, odkrywcy istnienia zera absolutnego temperatury i twórcy drugiej zasady termodynamiki: „Jeśli czegoś nie można zmierzyć, nie można tego ulepszyć”. Z drugiej strony nieprawidłowo skonstruowane mierniki będą stanowić nie tyle ulepszenie, ile przeszkodę w prawidłowej pracy organizacji. Za przykład może służyć tu ocenianie skuteczności pracowników obsługi klienta banków na podstawie liczby zawartych umów o otwarcie konta (czego rezultatem może być zawiązywanie „spółdzielni”: jej członkowie zawierają ze znajomymi pracownikami umowy na otwarcie konta, które po pewnym czasie likwidują, co w rezultacie nie przynosi firmie żadnych korzyści). Pytania, na które warto spróbować znaleźć odpowiedzi, dotyczą celowości i możliwości skonstruowania wskaźników i mierników procesowych w sferze szkolnictwa wyższego w Polsce, przede wszystkim w zakresie szeroko rozumianego procesu dydaktycznego. Polskie uczelnie bowiem od czasów transformacji gospodarczej w 1989 roku w coraz większym stopniu podlegają procesom urynkowania. Ciekawym zagadnieniem jest zatem możliwość wprowadzenia w nich rozwiązań doskonalących ich funkcjonalność, takich jak zarządzanie procesowe.

2. Cel i metodyka badań

Celem niniejszego opracowania jest analiza uwarunkowań zewnętrznych stosowania mierników i wskaźników efektywności procesu dydaktycznego na uczelniach w Polsce. Metody, jakie zostaną zastosowane, obejmują analizę formalnych wymogów dotyczących stosowania owych wskaźników, w tym głównie wymogów Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW) oraz Polskiej Komisji Akredytacyjnej (PKA) oraz rozwiązań w tym zakresie przedstawionych przez wybrane uczelnie w Polsce. Zanalizowane zostaną formalne rozporządzenia MNiSW, PKA, raporty z wizytacji PKA oraz informacje z uczelnianych stron internetowych. Pokrótkie omówione zostaną też trudności związane z ogólną oceną efektywności uczelni zdiagnozowane przez dr. Piotra Pietrzaka oraz problemy napotkane przy próbie definiowania procesów przeprowadzonej podczas projektu „Kaizen” w jednej z warszawskich uczelni. Przedstawiona zostanie również charakterystyka kluczowych wskaźników efektywności stosowanych w firmach.

W pracy postawione zostało następujące pytanie badawcze: czy odgórne wymogi interesariuszy są czynnikiem stymulującym wdrażanie mierników i wskaźników efektywności procesu dydaktycznego na uczelniach w Polsce?

3. Wyniki

3.1. Charakterystyka wskaźników i mierników procesów

W literaturze przedmiotu można napotkać wiele definicji i przykładów wskaźników i mierników efektywności działań prowadzonych w organizacji. Jednym z najczęściej używanych pojęć jest KPI (ang. *Key Performance Indicators*), czyli kluczowe wskaźniki efektywności. Stosowane są w firmach, w których przyjmuje się założenie, iż efektywność działalności można uzyskać za pomocą mierników, procesów i systemów monitorowania oraz zarządzania wynikami organizacji. Jak zauważa Adrian Grycuk, do zalet stosowania KPI można zaliczyć bieżącą analizę osiągniętych wyników, możliwość wykorzystania uzyskanych informacji w planowaniu strategicznym, precyzyjne zdefiniowanie ról i odpowiedzialności, transparentność procesów, ciągłe doskonalenie i intensywną komunikację oraz zaangażowanie ogółu pracowników. Dzięki popularyzacji opomiarowania i wskaźników szeregowi pracownicy (często po raz pierwszy) zaczynają bowiem być systematycznie informowani o wynikach, kosztach, jakości oraz wydajności procesów w swoim miejscu pracy. Skutkuje to budową efektywnej, zorientowanej na wyniki kultury organizacyjnej. Wdrażanie tego typu mierników powinno opierać się na następujących założeniach:

- Punkt wyjścia zawsze muszą stanowić strategia, misja i wartości firmy oraz zidentyfikowane potrzeby interesariuszy – na ich podstawie wyznaczane powinny być cele i wskaźniki cząstkowe;
- Liczba KPI nie powinna być większa niż 20; większość z nich powinna być skierowana „na zewnątrz”, tj. mieć bezpośrednie lub pośrednie przełożenie na poziom satysfakcji klienta;
- KPI powinny być ze sobą spójne i niekonkurencyjne;
- Należy stosować wyłącznie wskaźniki, dla których istnieją lub łatwo mogą zostać zgromadzone niezbędne dane;
- Każdy KPI musi mieć dokładnie określony cel liczbowy na dany rok kalendarzowy; regułą jest ustalanie celów o 2%–10% ambitniejszych od wyników poprzedniego roku;
- Należy wybrać wyłącznie takie KPI, na które pracownicy, wykonując swoje zadania i obowiązki, mają rzeczywisty wpływ. Powinny być to wskaźniki proste w swojej konstrukcji, dające pracownikowi niemalże natychmiastową odpowiedź, jaki wkład może on wnieść w osiągnięty wynik;
- KPI muszą być zdefiniowane w bardzo precyzyjny i przystępny sposób, uniemożliwiający manipulowanie danymi. Każdy pracownik musi zostać dokładnie (i w jak najbardziej praktyczny sposób) zapoznany z celami, logiką i definicjami KPI.

Każdy KPI powinien też mieć swojego właściciela (zwykle decydenta w danym procesie). Ważne jest również, by pracownicy regularnie i jak najszybciej otrzymywali informację zwrotną na temat wyników mierzonych za pomocą KPI. Warto wspomnieć, że system KPI jest coraz częściej formalnie powiązany z systemem wynagradzania/premiowania pracowników (Grycuk, 2010).

3.2. Trudności z mierzeniem efektywności działalności uczelni w Polsce

Wprowadzanie mierników i wskaźników procesowych jest związane z mierzeniem efektywności na poziomie mikro. Efektywność procesów powinna być nakierowana na osiągnięcie celów na poziomie makro organizacji – przykładowo dla organizacji komercyjnej może to być zwiększenie udziału w rynku o wyznaczony procent. Tymczasem, jak zauważa Piotr Pietrzak, „zdefiniowanie efektywności szkół wyższych [...] nie jest łatwe” (Pietrzak, 2016, s. 58). Proponuje on definicję efektywności funkcjonowania zarówno całych uczelni, jak i poszczególnych wydziałów, stanowiącą, iż jest to „relacja między rezultatami (efektami) – odnoszącymi się do kluczowych obszarów funkcjonowania uczelni (działalności dydaktycznej, badawczo-rozwojowej, przedsiębiorczej) – a nakładami finansowymi, materialnymi, a w szczególności ludzkimi zaangażowanymi w ich uzyskanie” (Pietrzak, 2016, s. 58). Zauważa jednak, że w literaturze przedmiotu nie istnieje uniwersalny zestaw zmiennych wchodzących w skład nakładów i efektów. Kolejnym problemem jest pomiar nie tylko ilościowych (takich jak liczba absolwentów), ale i jakościowych efektów funkcjonowania szkół wyższych (np. związanych z kształtowaniem osobowości). Do barier pomiaru można zaliczyć brak porównywalnych danych oraz brak zrozumienia w środowisku akademickim potrzeby mierzenia nakładów i efektów działalności uczelni (Pietrzak, 2016, s. 59–63). Warto w tym miejscu wspomnieć, że sam autor podjął próbę zastosowania metody DEA przy mierzeniu efektywności funkcjonowania publicznych szkół wyższych (Pietrzak, 2016, s. 101–164).

3.3. Formalne wymogi ilościowe makro i mikro dotyczące procesu dydaktycznego instytucji nadzorujących szkolnictwo wyższe w Polsce

Działalność uczelni w Polsce jest regulowana przede wszystkim przez ustawę Prawo o szkolnictwie wyższym (uchwaloną w 2005 r. – Dz.U. z 2015 r., nr 164, poz. 1365 – a następnie kilkakrotnie nowelizowaną) oraz doprecyzowujące ją inne uchwały MNiSW. Można w nich znaleźć między innymi niejako uniwersalne cele funkcjonowania uczelni (są od nich pewne wyjątki, np. dotyczące wymogu prowadzenia badań naukowych w wypadku kształcenia na profilach praktycznych), czyli: kształcenie studentów w celu zdobywania i uzupełniania wiedzy oraz umiejętności niezbędnych w pracy zawodowej, wychowywanie studentów w poczuciu odpowiedzialności za państwo polskie, umacnianie zasad demokracji i poszanowanie praw człowieka, prowadzenie badań naukowych i prac rozwojowych, świadczenie usług badawczych oraz transfer technologii do gospodarki, kształcenie i promowanie kadr naukowych, upowszechnianie i pomnażanie osiągnięć nauki, kultury narodowej i techniki, w tym poprzez gromadzenie i udostępnianie zbiorów bibliotecznych i informacyjnych, prowadzenie studiów podyplomowych, kursów i szkoleń w celu kształcenia nowych umiejętności niezbędnych na rynku pracy w systemie uczenia się przez całe życie, stwarzanie warunków do rozwoju kultury fizycznej studentów, działanie na rzecz społeczności lokalnych i regionalnych oraz zapewnianie niepełnosprawnym warunków do pełnego udziału w procesie kształcenia i badaniach naukowych.

Jeśli chodzi o „mieralne” wymogi dotyczące organizacji procesu dydaktycznego, to w ministerialnych regulacjach zostały zdefiniowane pewne wskaźniki, przede wszystkim na

poziomie makro. I tak w Ustawie z dnia 27 lipca 2005 roku Prawo o szkolnictwie wyższym określono między innymi liczbę uprawnień do nadawania doktoratów pozwalającą uczelni na przyjęcie bardziej prestiżowej nazwy (akademia lub uniwersytet), długość praktyk studenckich, procent poszczególnych interesariuszy (np. studentów) w organach kolegialnych uczelni czy minimalne liczby semestrów oraz punktów ECTS na poszczególnych rodzajach studiów. W Rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 26 września 2016 roku w sprawie warunków prowadzenia studiów (Dz.U. z 2016 r., poz. 1596) można znaleźć uszczegółowienia dotyczące procentowego udziału różnego rodzaju zajęć (np. obieralnych, związanych z prowadzeniem badań naukowych czy praktycznym przygotowaniem zawodowym) na określonych rodzajach studiów, wymogów odnośnie do kadry stanowiącej minimum kadrowe, np. liczbę pracowników etatowych o określonych uprawnieniach, takich jak stopień naukowy czy doświadczenie zawodowe, niezbędnych do stworzenia minimum kadrowego, minimalną liczbę godzin przepracowanych w ciągu roku akademickiego przez pracowników o określonych kwalifikacjach czy proporcje liczby nauczycieli akademickich zaliczanych do minimum kadrowego do liczby studentów na danym kierunku. Pozostałe akty (Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 8 sierpnia 2011 r. w sprawie obszarów wiedzy, dziedzin nauki i sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych; Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji; Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2016 r. w sprawie ogólnych kryteriów oceny programowej; Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 26 września 2016 r. w sprawie charakterystyk drugiego stopnia Polskiej Ramy Kwalifikacji typowych dla kwalifikacji uzyskiwanych w ramach szkolnictwa wyższego po uzyskaniu kwalifikacji pełnej na poziomie 4 – poziomy 6–8) określają raczej efekty jakościowe wymagane od uczelni (np. umożliwienie nabycia przez studentów w toku studiów określonych kwalifikacji), nie precyzując wskaźników ilościowych.

Jeśli chodzi o dane i informacje ilościowe – poza ustawowymi, wspomnianymi powyżej – analiza wskazówek zawartych we wzorcach raportów samooceny i oceny instytucjonalnej prezentowanych przez PKA wskazuje, że pod uwagę brane są też: liczba studentów i słuchaczy (także na poszczególnych latach) oraz absolwentów, liczba doktorantów (w tym również dane dotyczące skali odsiewu w toku studiów) i uczestników wymiany międzynarodowej (PKA, 2017a; 2017b). W kryteriach oceny funkcjonowania i doskonalenia wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia zawarte są bardziej szczegółowe wymogi dotyczące prezentacji:

- kluczowych procesów w obszarze kształcenia oraz procedur i narzędzi odnoszących się do monitorowania, oceny i doskonalenia jakości kształcenia, jak również systemu;
- wewnętrznych procedur zapewniania jakości kształcenia mających charakter kompleksowy, przeciwdziałających powstawaniu zjawisk patologicznych i umożliwiających monitorowanie, ocenę i doskonalenie jakości zidentyfikowanych procesów, w szczególności w zakresie:
 - projektowania, zatwierdzania, okresowego przeglądu programów oraz oceny realizacji zakładanych efektów kształcenia na studiach pierwszego stopnia, studiach drugiego stopnia, jednolitych studiach magisterskich, studiach trzeciego stopnia i studiach podyplomowych;

- udziału przedstawicieli rynku pracy, w tym pracodawców, w określaniu i ocenie efektów kształcenia;
- rekrutacji kandydatów, oceny postępów studentów, doktorantów i słuchaczy studiów podyplomowych oraz wykorzystania wyników monitorowania losów absolwentów w celu oceny efektów kształcenia na rynku pracy, a także zasad, warunków i trybu potwierdzania efektów uczenia się uzyskanych poza systemem studiów;
- kadry prowadzącej i wspierającej proces kształcenia oraz realizowanej polityki kadrowej;
- zasobów materialnych, w tym infrastruktury dydaktycznej i naukowej, a także środków wsparcia dla studentów i doktorantów;
- zarządzania informacją dotyczącą procesu kształcenia, tj. sposobu gromadzenia, analizowania i wykorzystywania stosownych informacji w zapewnianiu jakości kształcenia;
- publicznego dostępu do realizowanej polityki jakości kształcenia, aktualnych i obiektywnie przedstawionych informacji o programach studiów, zakładanych efektach kształcenia, organizacji i procedurach toku studiów (PKA, 2017a).

W tym miejscu warto zaznaczyć, iż PKA nie sformułowała oficjalnie żadnego rodzaju wzorca konstrukcji tego systemu i poszczególnych procesów, zostawiając szczegóły techniczne w gestii uczelni.

3.4. Mierniki procesów na uczelniach w Polsce oceniane przez PKA

Jak już wspomniano, instytucje nadzorujące działalność uczelni w Polsce nie przedstawiły formalnie obowiązującego powszechnie, uniwersalnego wzorca systemu zarządzania procesami (w tym konstruowania mierników procesów) na uczelni, formułując jednocześnie pewnego rodzaju wymogi stworzenia takich systemów przez same szkoły wyższe. Podjęta będzie zatem próba analizy oceny powstałych systemów dokonywanej przez PKA w praktyce. W tym celu zaprezentowane zostaną wybrane raporty oceny instytucjonalnej PKA przeprowadzone w ostatnim roku akademickim (2015/2016) oraz informacje na temat omawianych systemów przedstawione przez same jednostki. Do próby przyjęto trzy raporty uczelni: pierwszy, w którym punkt dotyczący funkcjonowania i doskonalenia wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia uzyskał ocenę wyróżniającą; drugi, w którym punkt ten zdobył ocenę „pozytywną”; trzeci, w którym uznano, że uczelnia spełnia omawiane kryterium w stopniu „częściowym”.

3.4.1. Ocena instytucjonalna: Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania. Ocena: „wyróżniająca” z dnia 15 IX 2016 r.

Wydział Informatyki i Zarządzania Politechniki Wroclawskiej uzyskał po wizytacji ocenę „wyróżniająca” zarówno ogólną, jak i dotyczącą kryterium funkcjonowania i doskonalenia wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia. W uzasadnieniu oceny podano głównie informacje opisowe, przede wszystkim na temat działających organów formalnych, takich jak Wydziałowa Komisja ds. Nauczania i Jakości Kształcenia, oraz procedur; przedstawiono też na przykład dość ogólny opis autorskiego internetowego narzędzia zgłaszania problemów przez studentów o nazwie „Narzekadło”.

Jeśli chodzi o kwestie zarządzania procesami, to zaprezentowano ich podział w jednostce na: podstawowe, pomocnicze oraz walidacyjne. I tak procesy podstawowe to: tworzenie i modyfikowanie programu kształcenia, indywidualizowanie programu studiów, rekrutacja, realizowanie procesu dydaktycznego, realizowanie praktyk studenckich i dyplomowanie; procesy pomocnicze obejmują: prowadzenie toku studiów, zapewnienie i monitorowanie infrastruktury dydaktycznej, prowadzenie działalności organizacji studenckich; natomiast w skład procesów walidacyjnych wchodzi: monitorowanie przebiegu procesu dydaktycznego oraz weryfikacja osiągnięcia kierunkowych efektów kształcenia.

W raporcie przedstawiono struktury i regulacje owych procesów, nie omówiono jednakże ich mierników (PKA, 2016b). Sam wydział zaś udostępnia na swojej stronie internetowej informacje z Księgi procesów, w tym nazwy procesów, karty procesów i powiązane z nimi formularze. W kartach procesów określone są: cele, właściciele i uczestnicy procesów oraz podprocesy – przykładowo właścicielem procesu „Tworzenie i modyfikowanie programu kształcenia” jest Dziekan, a jednym z podprocesów jest „Tworzenie i modyfikowanie kierunkowych efektów kształcenia” (którego właścicielem jest z kolei Przewodniczący Komisji Programowej). Procesy są przedstawione w formie diagramów. Nie ma jednak żadnych informacji na temat istnienia i stosowania mierników zmapowanych procesów (Wydział Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, 2017).

3.4.2. Ocena instytucjonalna: Wyższa Szkoła Ekologii i Zarządzania w Warszawie, Wydział Zarządzania. Ocena: „pozytywna” z dnia 1 IX 2016 r.

Wydział Zarządzania Wyższej Szkoły Ekologii i Zarządzania w Warszawie uzyskał po wizytacji ogólną ocenę „pozytywną”. Stopień spełnienia kryterium funkcjonowania i doskonalenia wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia oceniono na „w pełni”. Podobnie jak w przypadku analizy wydziału opisanego powyżej, w uzasadnieniu oceny podano głównie informacje opisowe, przede wszystkim na temat działających organów formalnych oraz procedur. Nie przedstawiono informacji o stopniu identyfikacji procesów w jednostce. Sama uczelnia na swojej stronie internetowej nie prezentuje informacji na temat systemu zarządzania jakością czy zarządzania procesowego (Wyższa Szkoła Ekologii i Zarządzania w Warszawie, 2017).

3.4.3. Ocena instytucjonalna: Śląska Wyższa Szkoła Informatyczno-Medyczna w Chorzowie, Wydział Grafiki i Informatyki. Ocena: „negatywna” z dnia 4 II 2016 r.

Wydział Grafiki i Informatyki Śląskiej Wyższej Szkoły Informatyczno-Medycznej w Chorzowie uzyskał ogólną ocenę „negatywną”. Stopień spełnienia kryterium funkcjonowania i doskonalenia wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia oceniono na „częściowy”. W uzasadnieniu – tak jak uprzednio – przedstawiono struktury i procedury formalne systemu, skupiając się w tym wypadku na zauważonych niedoskonałościach, na przykład braku rozwiązań systemowych (zastępowanych przez przedsięwzięcia jednostkowe), w tym kompleksowych procedur. Przykładowo, po przeprowadzonej ankiecie oceniającej pracę dziekanatu nie poinformowano pracowników tej jednostki o wynikach oceny. Brakuje

też rozwiązań dotyczących oceny aktywności naukowej kadry, a samodzielność prac dyplomowych studentów nie jest sprawdzana systemem antyplagiatowym. Z podanego opisu wynika, że nie podjęto prób zarządzania procesowego na uczelni i wydziale (PKA, 2016a). Sama uczelnia nie posiada obecnie strony internetowej.

3.5. Próba identyfikacji procesów w Polsko-Japońskiej Wyższej Szkole Technik Komputerowych w Warszawie przeprowadzona w ramach projektu „Kaizen”

W latach 2012–2014 w Polsko-Japońskiej Wyższej Szkole Technik Komputerowych w Warszawie (uczelnia ta po uzyskaniu kolejnych uprawnień do nadawania stopnia naukowego doktora w 2015 roku zmieniła nazwę na: Polsko-Japońska Akademia Technik Komputerowych) przeprowadzono wiele prac mających na celu podniesienie jakości szeroko rozumianego procesu dydaktycznego w ramach projektu zatytułowanego „Kaizen – japońska jakość w Polsko-Japońskiej Wyższej Szkole Technik Komputerowych”, realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki Priorytet IV, Działanie 4.1, Poddziałanie 4.1.1, czyli Wzmocnienie potencjału dydaktycznego uczelni.

Podjęto między innymi próbę zidentyfikowania najważniejszych elementów procesu dydaktycznego uczelni. Warto w tym miejscu podkreślić, że o ile same procesy udało się wyodrębnić (do procesów głównych zaliczono monitoring programu studiów, zarządzanie kadrami dydaktyczną, zarządzanie zasobami do nauki oraz organizację systemu oceniania studentów, a do procesów pomocniczych organizację planu zajęć, zarządzanie środkami wsparcia dla studentów oraz zarządzanie systemami informacyjnymi i komunikacją z interesariuszami [zob. np. Cieciora, 2015; 2016], to udało się jedynie przedstawić je w formie opisowej i, w niektórych wypadkach, graficznej w uczelnianej *Księdze Jakości* (PJATK, 2014).

Dość szczegółowe wskaźniki liczbowe opracowano jedynie dla procedury zarządzania kadrami dydaktyczną. Jeśli chodzi o pozostałe procesy, to uznano, że wprowadzenie systemu wskaźników mierzących ich stopień efektywności byłoby korzystne – przykładowo pozwoliłoby na optymalny (nieuznaniowy) podział pracy pomiędzy pracowników administracyjnych, skorelowanie liczby potrzebnych pracowników na danych stanowiskach pracy ze stopniem natężenia wymagań interesariuszy w określonych okresach (np. zatrudnianie takiej liczby pracowników w dziekanacie w weekendy, która zapewniałaby taki sam – określony minutowo, jak najkrótszy – czas obsługi studentów jak podczas dni roboczych), mierzenie stopnia zadowolenia studentów i pracowników z planu zajęć czy używanego sprzętu. Wprowadzenie jednak tak daleko idących zmian przekraczało możliwości organizacyjne prac projektowych i pozostało w sferze rekomendacji na przyszłość.

4. Dyskusja i wnioski

Wymogi ilościowe zawarte w ogólnych przepisach regulujących działalność szkół wyższych w Polsce są w większości sformułowane na poziomie makro i określają niezbędne liczby „wejść” (np. struktury minimum kadrowego czy uprawnień do nadawania stopnia naukowego doktora) i „wyjść” (np. liczby punktów ECTS czy semestrów studiów). Do wyjątków przybliżających sferę regulacji prawnej do zarządzania procesowego, czyli przepi-

sów zawierających odnośniki do samych pojęć ‘procesy’ czy ‘monitorowanie procesów’, można zaliczyć wymogi dotyczące oceny funkcjonowania i doskonalenia wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia uczelni przedstawione przez PKA. Sformułowane są w nich oczekiwania wobec uczelni dotyczące skonstruowania systemu, w którym byłoby zidentyfikowane, mierzone oraz doskonalone kluczowe procesy, wśród nich przede wszystkim: tworzenie i doskonalenie programów nauczania oraz efektów kształcenia, przy znaczącym udziale pracodawców, rekrutacja i kształcenie studentów, monitorowanie losów absolwentów, zarządzanie zasobami ludzkimi uczelni, zarządzanie zasobami materialnymi uczelni oraz zarządzanie informacją dotyczącą jakości procesu kształcenia. PKA nie przedstawia jednakże żadnego obowiązującego wzorca tego typu systemu, oczekując od uczelni stworzenia własnych, autorskich rozwiązań. Z wybranych analizowanych raportów oceny instytucjonalnej jednostek przeprowadzonych w 2016 roku wynika, że zdaniem ekspertów PKA część uczelni wypracowała już takie systemy i zidentyfikowała przebiegające na nich procesy; ani jednak z raportów PKA, ani z opisów przedstawionych na uczelnianych stronach internetowych nie można uzyskać informacji na temat istnienia i stosowania wskaźników i mierników poszczególnych procesów. Można z tego wysnuć wniosek, iż opracowanie i wdrożenie tej części zarządzania procesowego nie jest zadaniem łatwym i w związku z tym stosowanym powszechnie na uczelniach w Polsce. Potwierdzają to doświadczenia z prac przeprowadzonych w ramach projektu „Kaizen” w PJATK, podczas których udało się zidentyfikować i opisać procesy główne i pomocnicze, jednak nie zdołano opracować systemu pomiaru ich efektywności.

5. Podsumowanie

Wdrażanie podejścia procesowego w organizacjach nie jest zadaniem łatwym, wiąże się bowiem z koniecznością wykonania szeregu działań mających na celu usystematyzowanie pracy we wszystkich jednostkach. Do jednych z trudniejszych wyzwań należy zaliczyć zdefiniowanie i stosowanie różnego rodzaju mierników i wskaźników ilościowych procesów, w środowisku biznesu najczęściej nazywanych KPI, czyli kluczowymi wskaźnikami efektywności. Prawidłowe stosowanie owych narzędzi może przynieść wiele korzyści organizacji, w tym przede wszystkim dostarczyć obiektywnych i zrozumiałych informacji na temat skuteczności działań wykonywanych przez wszystkich pracowników. W środowisku szkół wyższych w Polsce podejmowane są kroki mające na celu wdrażanie podejścia procesowego; wymogi PKA zawierają sformułowania dotyczące mierzenia i oceny procesów systemu zapewniania jakości kształcenia. Instytucje nadzorujące działalność uczelni w Polsce, czyli Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz Polska Komisja Akredytacyjna, nie przedstawiły jednak wzorców takich mierników i wskaźników, pozostawiając budowę systemów zapewniania jakości w gestii samych uczelni, które, jak wynika z analiz ich stron internetowych oraz dotyczących ich raportów PKA, dość powoli wdrażają podejście procesowe, zatrzymując się co najwyżej na samej identyfikacji procesów, bez określenia szczegółowych mierników efektywności w skali mikro. Odgórne regulacje prawne zawierają pewne wymogi ilościowe stawiane uczelniom, są to jednak w większości przypadków wskaźniki na poziomie makro, takie jak: proporcje pracowników i studentów, liczba punktów ECTS

czy semestrów praktyk. Uczelnie nie odczuwają zatem odgórnego nacisku na definiowanie mierników na podobieństwo biznesowych KPI. Co więcej, jakiegokolwiek czynności mające na celu mierzenie efektywności działalności uczelni (nawet na poziomie makro, takie jak mierzenie nakładów i efektów działalności uczelni) zazwyczaj nie spotykają się z przychylnym nastawieniem dość tradycyjnie zorientowanego środowiska akademickiego. W związku z tym można wyciągnąć wniosek – stanowiący odpowiedź na postawione we wstępie pytanie badawcze dotyczące wpływu wymogów interesariuszy na rozwój wdrażania mierników i wskaźników efektywności procesu dydaktycznego na uczelniach w Polsce – iż obecnie uczelnie nie są stymulowane do konstruowania systemów zarządzania jakością opartych na precyzyjnym mierzeniu efektywności procesów; systemy tego typu zaczynają być wprowadzane, następuje to jednak dość powoli. Można też jednocześnie założyć, że w przyszłości narzędzia takie jak mierniki i wskaźniki efektywności procesu dydaktycznego będą w coraz większym stopniu stosowane także w szkołach wyższych. Uczelnie bowiem, działając w warunkach konkurencji rynkowej, niejako zmuszone są do wdrażania rozwiązań stosowanych w biznesie, rozwiązania procesowe zaś, w tym przejrzyste systemy KPI – pod warunkiem, że są poprawnie skonstruowane – uznawane są za wartościowe narzędzie służące poprawie efektywności pracy i budowie pro jakościowej kultury organizacyjnej.

Niniejsze opracowanie może stanowić materiał do dyskusji dotyczącej celowości i sposobów wdrażania zarządzania procesowego na uczelniach w Polsce; przedstawia wybrane wyzwania związane z wprowadzaniem wskaźników i mierników procesów w środowisku akademickim. Do jego ograniczeń należy zaliczyć brak analizy dokumentów wewnętrznych uczelni dotyczących zarządzania procesami. Za ważny kierunek dalszych badań należałoby też uznać – poza wspomnianą wyżej problematyką – analizę rozwiązań z zakresu zarządzania procesowego stosowanych na wiodących uczelniach zagranicznych.

Bibliografia

- Cieciora, M. (2015). *Zarządzanie jakością procesu dydaktycznego w szkole wyższej. Kaizen – japońska jakość w Polsko-Japońskiej Akademii Technik Komputerowych*. Warszawa: Wydawnictwo PJATK. ISBN 9788363103750.
- Cieciora, M. (2016). Zarządzanie procesami na polskich uczelniach wyższych – studium przypadku. W: E. Weiss, A. Bitkowska (red.). (2016). *Metody i koncepcje podejścia procesowego w zarządzaniu*. Warszawa: Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania. ISBN 9788394002527.
- Grycuk, A. (2010). Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) jako narzędzie doskonalenia efektywności operacyjnej firm produkcyjnych zorientowanych na lean. *Przegląd Organizacji*, 2, 28–31.
- Pietrzak, P. (2016). *Efektywność funkcjonowania publicznych szkół wyższych w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo SGGW. ISBN 9788375837261
- PJATK. (2014). *Księga Jakości*. Materiały wewnętrzne. Warszawa: Polsko-Japońska Akademia Technik Komputerowych.
- PKA. (2016a). *Raport z wizytacji (ocena instytucjonalna) na Wydziale Grafiki i Informatyki Śląskiej Wyższej Szkoły Informatyczno-Medycznej w Chorzowie w dniach 23–25 kwietnia 2015 r.* [online, dostęp: 2017-05-04]. Dostępny w Internecie: http://www.pka.edu.pl/raporty/2016/02/16/SWSI-M_w_Chorzowie-inst..pdf.
- PKA. (2016b). *Raport z wizytacji (ocena instytucjonalna) na Wydziale Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej dokonanej w dniach 7–9 czerwca 2016 r.* [online, dostęp: 2017-05-04]. Dostępny w Internecie: http://www.pka.edu.pl/raporty/2016/11/08/P.Wroclawska-WliZ_OI.pdf.

- PKA. (2016c). *Raport z wizytacji (ocena instytucjonalna) na Wydziale Zarządzania Wyższej Szkoły Ekologii i Zarządzania w Warszawie dokonanej w dniach 21–23 marca 2016 r.* [online, dostęp: 2017-05-04]. Dostępny w Internecie: http://www.pka.edu.pl/raporty/2016/10/26/WSEiZ_Warszawa_WZ-OI.pdf.
- PKA. (2017a). *Wzory i procedury. Raport samooceny. Ocena instytucjonalna* [online, dostęp: 2017-03-30]. Dostępny w Internecie: <http://www.pka.edu.pl/wzory-i-procedury/#instytucjonalna>.
- PKA. (2017b). *Wzory i procedury. Raport samooceny. Ocena programowa. (Profil ogólnoakademicki)* [online, dostęp: 2017-03-30]. Dostępny w Internecie: <http://www.pka.edu.pl/wzory-i-procedury/>.
- Wydział Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej (2017). *Księga procesów* [online, dostęp: 2017-05-04]. Dostępny w Internecie: <http://wiz.pwr.edu.pl/o-wydziale/wydzialowy-system-zapewnienia-jakosci-ksztalcenia/ksiega-procesow>.
- Wyższa Szkoła Ekologii i Zarządzania w Warszawie (2017). *O Uczelni* [online, dostęp: 2017-05-04]. Dostępny w Internecie: <http://www.wseiz.pl/pl/uczelnia>.

An analysis of the requirements of external stakeholders and their impact on the introduction of process measures and indicators in institutions of higher education in Poland—selected issues

Abstract: Tools of process management, which is considered one of the most modern management approaches, include *Key Performance Indicators* (KPIs), i.e. various indicators that measure performance. The research question concerns the external influences which affect the decision to implement such solutions in higher education institutions in Poland, which, in the context of market competition, are increasingly choosing solutions used in the business environment. In order to find an answer to this question, formal regulations of the Ministry of Science and Higher Education, as well as reports of school inspections of the Polish Accreditation Commission and information

from the university websites were examined. The conclusion which can be drawn as a result is that the quantitative requirements of external stakeholders such as the Ministry of Science and Higher Education and the Polish Accreditation Commission are rather of a macro type and do not contain any guidance on how to measure individual processes. Schools are not, therefore, significantly stimulated to build quality management systems for the didactic process based on the precise measurement of process efficiency. It should be emphasised here, though, that the introduction of such systems has begun to take place, but is proceeding quite slowly.

Key words: KPI, quality of didactic process, Polish institutions of higher education, measuring efficiency