



Joanna Mnich✉, Zbigniew Wiśniewski

Politechnika Łódzka, Poland

PODEJŚCIE PROCESOWE A STRUKTURA ORGANIZACYJNA W ZARZĄDZANIU UCZELNIĄ

Abstrakt. Celem publikacji było ukazanie zależności pomiędzy strukturą organizacyjną a podejściem procesowym w zarządzaniu publiczną szkołą wyższą na przykładzie wiodącej uczelni technicznej w kraju. Zestawiono tradycyjny sposób zarządzania szkołą wyższą przy użyciu struktury organizacyjnej z nowoczesnym, elastycznym podejściem procesowym. Koncepcja podejścia procesowego do zarządzania została wdrożona w ramach jednego wydziału, przedstawione zostały zidentyfikowane procesy oraz ich właściciele. Zobrazowana została dotychczasowa struktura organizacyjna jednostki oraz osób zarządzających. Działania w kierunku zarządzania procesami zaowocowały zmianami w strukturach organizacyjnych jednostki. W efekcie prac nad wdrożeniem podejścia procesowego na analizowanym wydziale, powstały nowe rozwiązania organizacyjne. Została utworzona struktura procesowa, która współistniejąc z formalną strukturą organizacyjną, pozwala na skuteczniejsze zarządzanie zidentyfikowanymi procesami.

Słowa kluczowe: struktura, proces, uczelnia, zarządzanie

WPROWADZENIE

Istniejący od stuleci w Polsce obszar szkolnictwa wyższego ulegał przemianom ustrojowym pod względem metod i narzędzi zarządzania. Niezmiennie do dnia dzisiejszego kluczowe jest znaczenie struktury organizacyjnej. Stanowi ona dla uczelni fundamentalne narzędzie sprawowania władzy, co więcej – uczelnie często za miarę swojego sukcesu uważają rozrost własnych struktur (Drucker, 2004, s. 204).

Hierarchiczna struktura organizacyjna, praktykowana od dawna do sprawowania nadzoru w organizacji, znajduje głębokie zastosowanie w obszarze administracji publicznej, w tym szkolnictwa wyższego. Bardzo

rozbudowane, spetryfikowane struktury stają się często głównym narzędziem rektorów do zarządzania uczelniami. Rektorów zaś wybierają społeczności akademickie. Zarówno rektorzy, jak i ci, którzy ich wybrali, są nauczycielami akademickimi oraz fachowcami w swoich dziedzinach naukowych, lecz większość z nich nie specjalizuje się w zarządzaniu (du Valla, 2011, s. 11, 90). Tłumaczy to zapewne przyczyny braku poszukiwania, a czasem wręcz odrzucania nowoczesnych, elastycznych sposobów zarządzania, na przykład podejścia procesowego. Coraz częściej jednak korzysta się z rozwiązań procesowych w sferze świadczenia usług, również w obszarze szkolnictwa wyższego, co potwierdza przekonanie naukowców, że zarządzanie procesami wydaje się

✉dr inż. Joanna Mnich, Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji, Politechnika Łódzka, ul. Piotrkowska 266, 90-924 Łódź, Poland, e-mail: jmnich@p.lodz.pl

odpowiednie do specyficznego zarządzania w szkolnictwie wyższym (Geryk, 2013, s. 132). Dla uczelni zaletami osadzenia struktur zarządzania w procesach powinny być większa stabilność i odporność na ryzyko (Maciąg, 2016, s. 167), które pozwoliłyby organizacji uczelnia-nej przetrwać turbulentne czasy zmienności otoczenia, szczególnie w zakresie proponowanych rozwiązań legi-slacyjnych (Ustawa..., 2018). Z kolei te szkoły wyższe w Polsce, w których zdecydowano się na skorzystanie z systemowego rozwiązania procesowego, stają przed dylematem dostosowania swej aktualnej struktury or-ganizacyjnej do potrzeb organizacji procesowej, by ta przyniosła optymalizację działań wewnątrz organiza-cji oraz by podejście procesowe wypracowało dla niej wartość dodaną (Porter, 1985). Nowa struktura orga-nizacyjna powinna przyporządkowywać jednoznacznie odpowiedzialność za realizację celów operacyjnych oraz stworzyć struktury zarządzających zidentyfikowanymi procesami, ułatwiając osiągnięcie wyznaczonych przez orga-nizację celów strategicznych (Czekaj, 2009, s. 50).

Koncepcja podejścia procesowego stanowi nowy początek w poszukiwaniu doskonalszych metod orga-nizacji pracy (Jokiel, 2009, s. 18), a więc także nowych rozwiązań organizacyjnych. Jednakże jednolity system zarządzania procesowego nie musi być praktykowany przez całą uczelnię, mogą z niego korzystać poszczegól-ne podstawowe jednostki organizacyjne, torując jedno-cześnie drogę całej instytucji do wyjścia naprzeciw no-woczesnemu zarządzaniu.

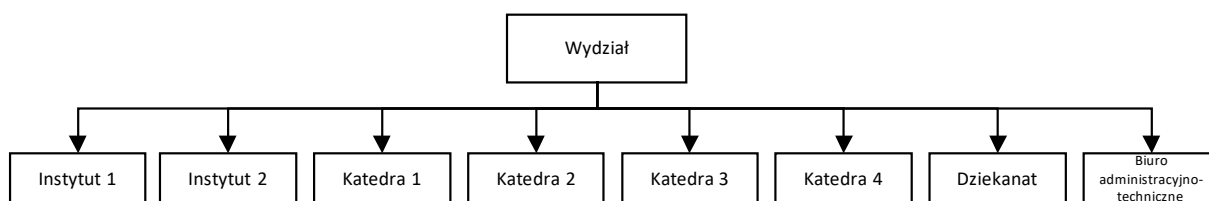
W opracowaniu przedstawiono koncepcję podejścia procesowego do zarządzania, którą wdrożono na wydziale (zwanym dalej wydziałem) jednej z wiodących publicznych polskich uczelni technicznych. Zaprezen-towano próby dopasowania struktur organizacyjnych do potrzeb podejścia procesowego w ramach istniejących relacji organizacyjnych oraz wypracowanie nowych roz-wiązań w tym zakresie.

STRUKTURA ZARZĄDZANIA PODSTAWOWĄ JEDNOSTKĄ ORGANIZACYJNĄ

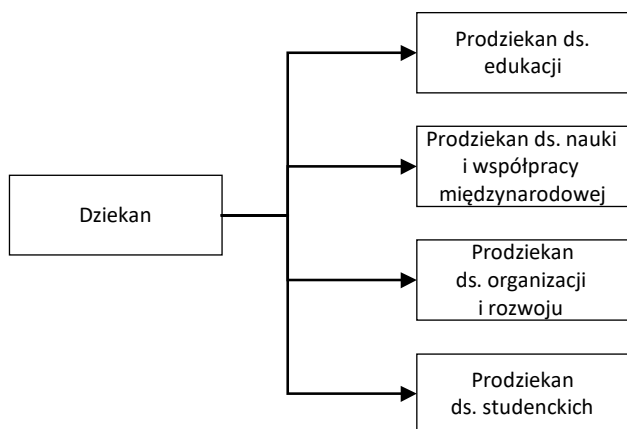
Struktura organizacyjna stanowi podstawowe narzędzie zarządzania analizowanym obszarem. W każdym z wy-dzielonych sektorów działa wyznaczona osoba funkcyjna mająca bezpośredni nadzór nad podległymi pracow-nikami. W obrębie wydziału są to odpowiednio: dyrekto-ry instytutów, kierownicy katedr, kierownik dziekanatu i kierownik biura administracyjno-technicznego. W ra-mach sprawowanych funkcji w katedrach i instytutach nadzoruje się działające tam procesy główne: realizowa-nie nauki i kształcenia oraz prowadzenie szeroko rozu-mianej działalności komercyjnej. Kierownik dziekanatu odpowiada za proces obsługi dziekanatu, a kierownik biura administracyjno-technicznego za utrzymanie in-frastruktury wydziału obejmującej budynki, zasoby rze-czowe oraz infrastrukturę informatyczną. W celu anali-zy przedstawiono schemat organizacyjny do poziomu jednostek typu katedra i instytut. Odpowiada on aktual-nie funkcjonującej na wydziale strukturze organizacyjnej (rys. 1).

W płaskiej strukturze organizacyjnej wydziału złożo-nej z komórek organizacyjnych, w każdym obszarze pra-cuje osoba sprawująca nadzór nad tą komórką, a także zatrudnieni w tej jednostce pracownicy, czyli dyrektorzy instytutów, kierownicy katedr, dziekanatu i biura admi-nistracyjno-technicznego. Osoby te pracują na stanowi-skach funkcyjnych, a kierowanie podległym obszarem to jedno z ich głównych zadań. Istotą podejścia funkcjonal-nego jest znajomość przez pracowników ról i obowią-zków w ramach swoich pionów, komórek organizacyjnych oraz świadomość rozliczania z wykonywania pracy (Wiśniewski i Mnich, 2017, s. 166).

Podstawową jednostką organizacyjną charakteryzuje także struktura osób zarządzających wydziałem, wybie-ranych przez społeczność wydziału na określonej czasem



Rys. 1. Schemat organizacyjny wydziału
Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Struktura kadry zarządzającej
Źródło: opracowanie własne.

kadencję. Kierujący wydziałem dziekan ustala schemat osób wspierających go w procesach zarządczych, powierzając im jednocześnie odpowiedzialność za podległe obszary (procesy). Na rysunku 2 przedstawiającym strukturę kadry zarządzającej wskazano na podział kompetencji prodziekanów w czterech sferach: nauki, kształcenia, spraw studenckich oraz jakości i rozwoju. Na wydziale tylko jedna osoba współdzieli funkcję prodziekana z funkcją kierownika katedry, natomiast trzech prodziekanów nie zajmuje żadnego stanowiska wynikającego ze struktury organizacyjnej. Oznacza to, że nie sprawują oni bezpośrednio nadzoru nad żadną komórką organizacyjną.

REALIZACJA PODEJŚCIA PROCESOWEGO NA WYDZIALE

Traktując podejście procesowe jako metodę optymalizacji działań poprzez wydzielenie procesów, a nie funkcji (Bitkowska, 2009, s. 11; Grajewski, 2007, s. 54), dokonano identyfikacji procesów w ramach analizowanego obszaru. Pierwotna próba ujęcia podejmowanych działań i zadań w ramach wydziału była powieleniem przytoczonej powyżej struktury organizacyjnej z zaznaczeniem procesów (działań) realizowanych w każdym z nich. Ostateczna wersja mapy procesów, przy tworzeniu której nadrzędnym celem było „uwolnienie” podejścia procesowego spod wpływu struktury hierarchicznej, ukazała rzeczywiste procesy wydziału, stanowiące przepływ strumieni wartości, które przynoszą organizacji wartość dodaną (Bogdanienko i Piotrowski,

2013, s. 298; Walas-Trębacz, 2013, s. 7). Zidentyfikowane procesy nie odzwierciedlają już schematu organizacyjnego, ale łączą w jeden proces przepływy pracy, zasoby, działania i odpowiedzialność. W ramach procesów wyróżniono trzy grupy, tj. zarządcze, główne oraz pomocniczo-obługowe.

W obszarze zarządczym występują:

- proces zarządzania strategicznego z podprocesem tworzenia misji wizji i strategii wydziału,
- realizowania standardów kontroli zarządczej,
- elementy zarządzania jakością (nadzorem nad udokumentowanymi informacjami, nadzorem nad niezgodnościami, pomiarami, analizą danych oraz doskonaleniem).

Do procesów głównych na wydziale zaliczono:

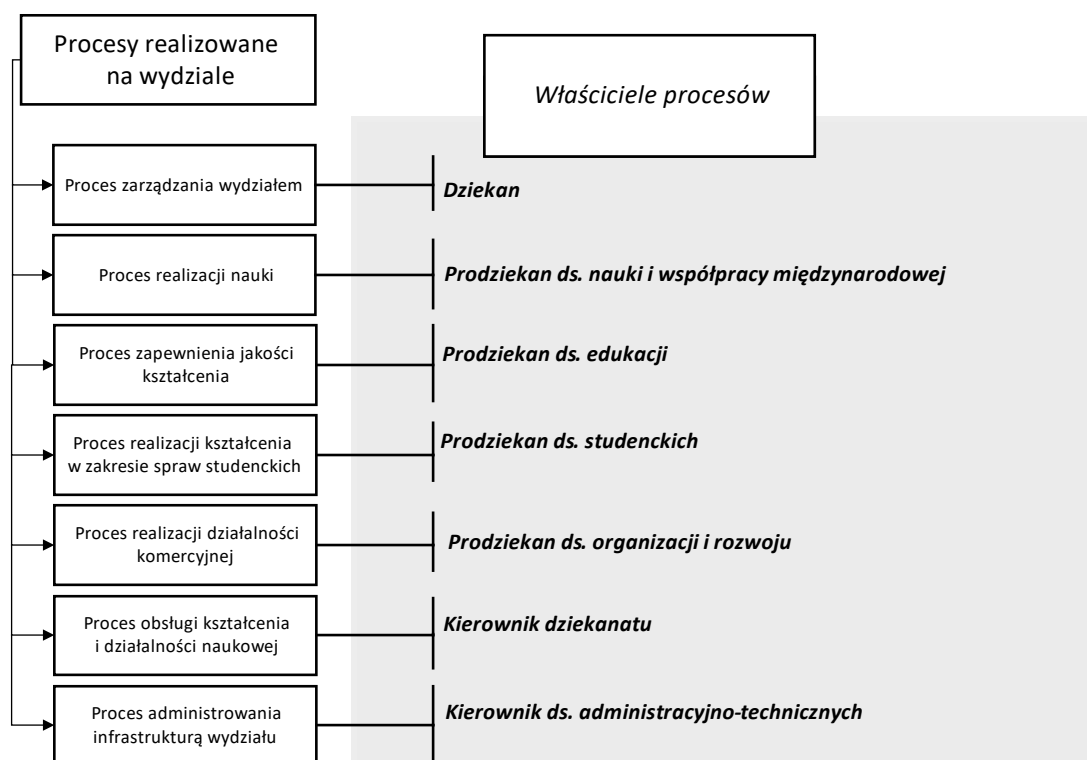
- realizację nauki,
- realizację kształcenia,
- realizowanie działalności komercyjnej.

Każdy z tych procesów przeprowadzany jest równolegle we wszystkich katedrach i instytutach wydziału, a więc strukturach organizacyjnych posiadających osoby zarządzające. Wyznaczeni liderzy procesów głównych, którymi zostali poszczególni prodziekani, nie sprawują bezpośredniego nadzoru w obszarach realizacji procesów, jednak z racji liderowania procesom powinni wyznaczać cele operacyjne, a w konsekwencji egzekwować ich realizację. Proces stanowi na wydziale nadrzędny element w stosunku do pierwotnie funkcjonującej struktury organizacyjnej.

Procesami pomocniczo-obługowymi są:

- obsługa kształcenia i działalności naukowej wydziału realizowane przez dziekanat,
- administrowanie infrastrukturą wydziału prowadzone przez biuro administracyjno-techniczne.

Mapowanie procesów pomocniczych i obsługowych wykazało zgodność procesu ze strukturą organizacyjną w niektórych obszarach lub całkowity brak takiej zgodności w innych. Dla administrowania zasobami infrastruktury proces jest zgodny obszarowo z jednostką, w której się go realizuje (biuro administracyjno-techniczne), stanowi wówczas uporządkowany przepływ i nadzór realizowanych zadań. Obsługa kształcenia i działalności naukowej wydziału, mimo iż została wyróżniona jako praca dziekanatu, wspomagana jest pracą sekretariatów w poszczególnych katedrach i instytutach (rys. 3)



Rys. 3. Struktura procesów na wydziale
Źródło: opracowanie własne.

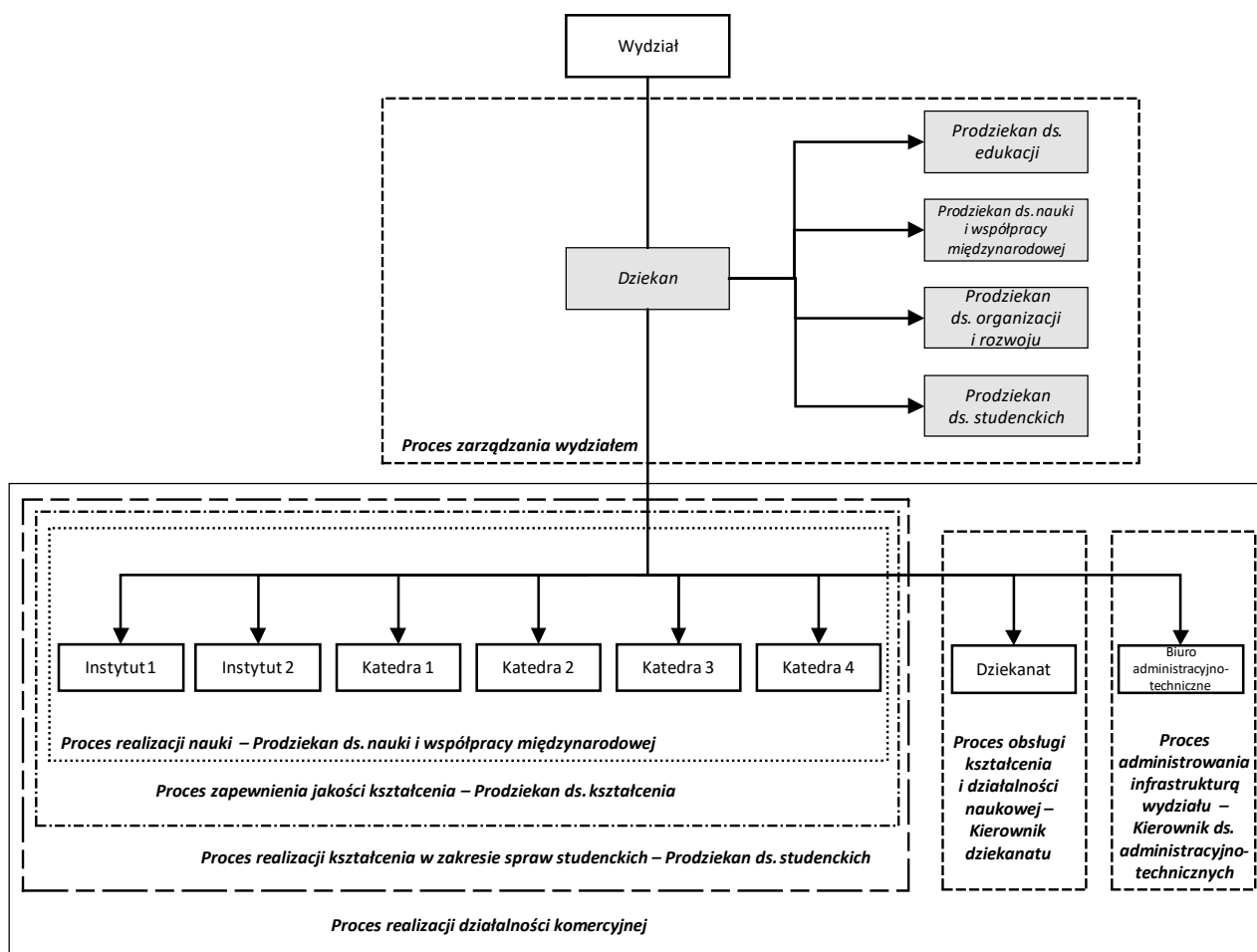
Ustalenie struktury procesów pociągnęło za sobą konieczność identyfikacji zasobów i przyporządkowania osób odpowiedzialnych za poszczególne procesy. Struktura właścicieli procesów jest niezbędnym elementem warunkującym nadzór nad prawidłowym przebiegiem działań oraz egzekwowaniem odpowiedzialności (w przypadku wystąpienia niezgodności) za ich usunięcie i podejmowanie działań korygujących. Pierwszym wyborem przy ustalaniu liderów dla poszczególnych procesów były osoby funkcyjne ze struktury organizacyjnej. Konieczność ustalenia właścicieli i działań w poszczególnych procesach doprowadziła do oczywistych wniosków: nie funkcjonuje w uczelni w ramach podstawowej jednostki organizacyjnej struktura, która odtworzyłaby jednocześnie procesy przez nią realizowane. Oznacza to, że zmapowanie procesów nie jest odzwierciedleniem struktury funkcjonalnej i przy ustalaniu nadzoru nad procesami należy wypracować rozwiązanie struktury wewnątrz wydziału spełniającej wymagania podejścia procesowego. Stąd powstała wewnętrzna konieczność stworzenia na

wydziale nieformalnej struktury, która będzie swoistym odbiciem mapy procesów.

STRUKTURY PROCESOWE

Na wydziale dokonano identyfikacji procesów w ramach jego działalności, uszczegóławiając każdy z nich w postaci karty procesów. Po scharakteryzowaniu przebiegu procesów, określeniu ich wejść i oczekiwanych wyjść, dostawców i odbiorców oraz ustaleniu mierników przystąpiono do określania przydziału osób odpowiedzialnych za poszczególne procesy.

Część procesów otrzymała właścicielstwo osób pełniących funkcje wynikające ze struktury organizacyjnej (kierownik dziekanatu, kierownik administracyjno-techniczny), w przeważającej części osobami odpowiedzialnymi za procesy zostały osoby z grona dziekańskiego kierującego wydziałem. Analizując strukturę organizacyjną, zauważono, że zarządzający sprawują swoje funkcje, nie mając jednocześnie podległych



Rys. 4. Obszary procesów na tle struktury organizacyjnej
 Źródło: opracowanie własne.

sobie bezpośrednio osób w zarządzanym obszarze. Mają więc władzę nad procesami (realizowaniem kształcenia i nauki czy działań komercyjnych), które są przeprowadzane w obszarach zarządzanych przez osoby kierujące daną jednostką. Właścicielami procesów nauki, kształcenia czy spraw studenckich są prodziekani, natomiast ich realizatorzy to pracownicy katedr i instytutów, podlegli formalnym przełożonym (kierownikom katedr i dyrektorom instytutów). W efekcie swoisty dualizm funkcji przypisanych w organizacji, wynikający ze struktury formalnej oraz funkcji zarządczych zmiennych w czasie, nie daje się pogodzić, tworząc jednolitą strukturę odpowiadającą realizowanym procesom. Największym wyzwaniem dla osób zarządzających jest z jednej strony wypracowanie rozwiązań w zakresie identyfikacji

procesów oraz przydziału odpowiedzialności, z drugiej zaś próba wdrożenia nowych rozwiązań do funkcjonujących zależności organizacyjnych. Przyjęte w obszarze wydziału rozwiązanie zakłada współistnienie formalnej struktury organizacyjnej wraz ze stworzoną architekturą procesów jako uregulowaniem dodatkowym (rys. 4). Jest ono niezbędne przy kontroli nad procesami, chociażby w przypadku konieczności ustalania nadzoru, monitorowania i weryfikacji procesów.

PODSUMOWANIE

Wprowadzenie zarządzania poprzez procesy stanowiło dla analizowanej organizacji wymiar usprawniania i optymalizacji działań. Nastąpiła poprawa funkcjonowania

wydziału z punktu widzenia skuteczności i efektywności w wymiarze finansowym oraz wyższa skuteczność egzekwowania przepływów pracy. Spojrzenie na podstawową jednostkę organizacyjną uczelni przez pryzmat procesów pokazuje, że podejście to nie idzie w parze z funkcjonującą strukturą organizacyjną. Właściciele procesów nie są formalnymi przełożonymi osób realizujących procesy, kierownicy funkcyjni z kolei nadzorują działania osób pracujących na rzecz procesów, których nie są właścicielami. Ten rozdźwięk pomiędzy strukturą a zidentyfikowanymi procesami występuje zarówno w odniesieniu do formalnej struktury organizacyjnej, jak i do struktury kadry zarządzającej. Aby uzyskać realne korzyści z wprowadzenia podejścia procesowego, konieczne jest zapewnienie efektywnie działającego procesu, a realną przeszkodę stanowi przynależność właścicieli procesów do niekompatybilnych z nimi struktur. Swoisty dualizm strukturalny – złożony z jednej strony z osób pełniących funkcje kierownicze, a z drugiej z wybieranej na kadencje kadry zarządzającej – można określić mianem „struktury patchworkowej” lub „hybrydowym modelem przejściowym” (Blikle, 2017, s. 325). Nie mają one szansy zaistnieć jako struktura formalna wydziału, a ich identyfikacja nastrocza trudności, zwłaszcza w zakresie ustalania nadzoru w procesach.

Problem dopasowywania zależności pomiędzy strukturą organizacyjną a stosowaniem podejścia procesowego powinno się rozpatrywać, uwzględniając dodatkowo poziom dojrzałości procesowej organizacji. Jeżeli organizację charakteryzuje niski poziom myślenia procesowego, czyli znajduje się ona na zerowym lub pierwszym poziomie dojrzałości (Brajer-Marczak, 2012, s. 516), być może nie ma konieczności przemodelowania tradycyjnej, hierarchicznej struktury organizacyjnej w stronę struktury procesowej. Istnieje zatem potrzeba pogłębionych badań w tym zakresie w odniesieniu do szkolnictwa wyższego, by potwierdzić lub obalić tezę, iż szkoły wyższe w Polsce są organizacjami o niskim poziomie dojrzałości procesowej, a więc przeobrażenie ich struktur organizacyjnych w struktury procesowe nie jest do końca zasadne.

LITERATURA

- Bitkowska, A. (2009). Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie. Warszawa: Vizja Press&IT.
- Blikle, A. J. (2017). Doktryna jakości. Rzecz o organizacji turkusowej. Gliwice: Wydawnictwo HELION.
- Bogdanienko, J., Piotrowski, W. (2013). Zarządzanie: tradycja i nowoczesność. Warszawa: PWE.
- Brajer-Marczak, R. (2012). Efektywność organizacji z perspektywy modelu dojrzałości procesowej. *Zarządzania i Finanse*, 10(1), 513–523.
- Czekaj, J. (2009). Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny. Kraków: Wyd. Uniw. Ekon. Krak.
- Drucker, P., F. (2004). Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość. Warszawa: Studio Emka.
- Geryk, M. (2013). Złożoność procesów zarządzania instytucjami szkolnictwa wyższego i ich wpływ na kształtowanie wartości uczelni jako jednej z miar efektywności zarządzania. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 64(1), 127–134.
- Grajewski, P. (2007). Organizacja procesowa. Warszawa: PWE.
- Jokiel, G. (2009). Podejście procesowe w zarządzaniu – geneza i kierunki rozwoju koncepcji. *Pr. Nauk. Uniw. Ekon. Wroc.*, 52, 15–22.
- Maciąg, J. (2016). Zastosowanie podejścia procesowego w zarządzaniu publicznymi szkołami wyższymi – wyzwania teorii i praktyki. *Nauk. Szkol. Wyż.*, 47(1), 163–180. <https://doi.org/10.14746/nsw.2016.1.7>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (2018). (Dz.U. 2018. poz. 1668).
- Valla du, M. (2011). Raport końcowy „Modele zarządzania uczelniami w Polsce”. Kraków: Centrum Badań nad Szkolnictwem Wyższym UJ.
- Walas-Trębacz, J. (2013). Analiza procesów kształtujących łańcuch wartości przedsiębiorstwa. *Zesz. Nauk. Uniw. Ekon. Krak.*, 922, 5–26. <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2013.0922.01>
- Wiśniewski, Z., Mnich, J. (2017). A change of approach to management from the functional to the process one- a human factor and an administrative factor in a public university. W: R. H. M Goossens (red.), *Advances in Social & Occupational Ergonomics. Proceedings of the AHFE 2017. International Conference on Social & Occupational Ergonomics, July 17–21, 2017, The Westin Bonaventure Hotel, Los Angeles, California, USA* (s. 164–170). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-60828-0_17

PROCESS APPROACH VS. ORGANIZATIONAL STRUCTURE IN UNIVERSITY MANAGEMENT

Abstract. The purpose of this paper was to show the link between the organizational structure and the process approach in the management of a public university, as illustrated by the example of a leading national university of technology. The traditional way of managing a tertiary education institution based on the organizational structure was combined with a modern, flexible process approach. The concept of process approach to management was implemented in one faculty. The identified processes and respective process owners were presented. Process-based management efforts have resulted in redefining the unit's organizational structure. Also, this paper presents the attempts made to align the organizational structure with the process-based approach. The implementation of the process-based approach resulted in the development of new organizational solutions. A new process structure was established which cooperates with a formal organizational structure and allows for a more effective management of the processes identified.

Keywords: structure, process, university, management