

Procesno usmerjeno vodenje visokošolskih ustanov

Tomislav Rozman, Mateja Geder

1 Uvod

Znanje postaja ključni dejavnik za uspešno upravljanje podjetij po svetu in na izobraževanje vse bolj gledamo kot na komercialno storitev. V času, ko so izobraževalne ustanove izpostavljene pritiskom varčevalnih ukrepov po eni strani in se soočajo s potrebo po vse večji konkurenčnosti po drugi strani, se zdi procesno usmerjeno vodenje ena od priložnosti za izboljšanje učinkovitosti njihovega delovanja.

Na OECD konferenci, posvečeni visokemu šolstvu v času krize (Education at a Time of Crisis – Challenges and Opportunities), ki je bila junija 2009 v Kopenhagenu na Danskem, je bilo med drugim izpostavljeno tudi vprašanje, ali je lahko izvajanje izobraževalnih storitev potencialno področje za večjo učinkovitost v visokem šolstvu (Blondal, 2009). Kje so torej možnosti za večjo učinkovitost pri izvajanju visokošolskih programov? Ob dejstvu, da je eden najpomembnejših pokazateljev uspešnosti visokošolskega programa (in posledično visokošolske ustanove) odstotek diplomantov vpisane generacije študentov, je smiselno iskati možnosti za večjo učinkovitost v smeri optimiranja procesov za zagotavljanje večjega deleža diplomantov. Diplomanti, njihova uspešnost in zaposljivost, so lahko tudi pomembna prednost pri pridobivanju novih študentov, še posebej v času, ko se tekmovanje med visokošolskimi ustanovami odvija na globalni ravni.

2 Projekt vseživljenjskega učenja – Izboljšanje procesno usmerjenega vodenja visokošolskih ustanov

2.1 Splošno o projektu

Projekt HEI-UP (Improvement of Business Process Management in Higher Education institutions) odgovarja na potrebe visokošolskih ustanov po večji učinkovitosti in konkurenčnosti, in sicer v segmentu izboljšanja kakovosti procesno usmerjenega vodenja. Dvoletni projekt se je pričel oktobra 2011. Konzorcij partnerjev ga je prijavil na EU razpis Vseživljenjsko učenje, Erasmus Multilateral. Projekt obsega raziskave na področju upravljanja poslovnih procesov v visokošolskih ustanovah, pripravo referenčnega procesnega modela za visokošolske ustanove, učnega gradiva s tega področja in izvedbo izobraževalnih dogodkov za zaposlene na področju visokega šolstva. Osnovni namen projekta je izboljšati konkurenčnost visokošolskih ustanov, izboljšati zadovoljstvo in uspešnost študentov, diplomantov in zaposlenih.

2.2 Kaj je procesno usmerjeno vodenje

Upravljanje poslovnih procesov je večšina, ki nam pomaga identificirati, modelirati, dokumentirati, meriti, analizirati, avtomatizirati, vpeljati, vzdrževati in izboljševati standardizirane postopke dela v organizacijah. Je skupek tehnik, metod in metodologij, s katerimi vodimo zaposlene, procesno dokumentacijo in druge vire, upravljamo informacijsko tehnologijo. Če primerjamo ta pristop s klasično funkcijsko organiziranostjo podjetij, lahko rečemo, da je naravnano bolj horizontalno kot vertikalno. To pomeni, da posebno pozornost namenimo temu, da procesi nemoteno potekajo prečno, čez več organizacijskih enot. Vzporednice bi lahko potegnili z vodenjem projektov - pravzaprav je izvedba vsakega poslovnega procesa v organizaciji standardiziran mini projekt. Primere poslovnih procesov je težko v splošnem navesti, ker jih vsaka organizacija opredeli glede na svoje potrebe. Tipični splošni primeri bi lahko bili: pridobitev gradbenega dovoljenja, nabava, izdelava produkta. Tipični primeri poslovnih procesov za izobraževalne ustanove: izvedba seminarja, sledenje študentu (od vpisa do diplomiranja), habilitacije, priprava kurikuluma, akreditacija študijskega programa in podobno.

Besedna zveza "upravljanje poslovnih procesov" je prevod angleške besedne zveze Business Process Management (BPM).

2.3 Predstavitev partnerjev v projektu

Projektne konzorcij vključuje partnerje iz Slovenije (podjetje BICERO Center za poslovno informatiko Rozman d.o.o., DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije Maribor), Litve (West Lithuania Business College), Bolgarije (American University in Bulgaria), Poljske (Szczecińska Szkoła Wyższa Collegium Balticum), Avstrije (IMC Fachhochschule Krems) in Irske (I.S.C.N. International Software Consulting Network Ltd.). Izbor partnerjev (podjetja in fakultete) zagotavlja prenos znanj iz podjetniškega v visokošolski prostor in obratno. V konzorciju so zastopane različne evropske regije (centralna, jugovzhodna in vzhodna Evropa), kar zagotavlja izmenjavo in primerjavo družbenih in kulturnih vidikov pri upravljanju poslovnih procesov. Prijavitelj projekta je avstrijska visoka šola IMC FH Krems. Projektne koordinator je podjetje BICERO, Center za poslovno informatiko Rozman d.o.o., Slovenija.

2.4 Cilji projekta

2.4.1 Izboljšanje kreativnosti, konkurenčnosti, zaposljivosti in podjetniškega duha

Kreativnost, konkurenčnost in zaposljivost študentov na partnerskih visokošolskih ustanovah se bo izboljšala, predvsem zaradi vključitve novih vsebin v obstoječe predmete s področja upravljanja poslovnih procesov. Prav tako se bo izboljšala konkurenčnost partnerskih visokošolskih ustanov, ker bomo izvedli izobraževanja za vodstvene zaposlene s prej omenjenega področja.

2.4.2 Vzpodbujanje uporabe najboljših praks, inovativnih izdelkov in storitev, z namenom izboljšanja kakovosti izobraževalnih programov

Menimo, da morajo visokošolske ustanove upravljati s svojimi poslovnimi procesi podobno kot storitvena podjetja, če želijo izboljšati zadovoljstvo zaposlenih in študentov. Zato bomo v okviru projekta prenesli najboljše prakse upravljanja poslovnih procesov iz storitvene branže podjetništva in pripravili referenčno procesno ogrodje za visokošolske izobraževalne ustanove.

2.4.3 Izboljšanje dosežkov EU območju na področju visokošolskega izobraževanja

K dvigu kakovosti in dosežkov EU območja na področju visokošolskega izobraževanja bomo izvedli izobraževalne dogodke za zaposlene na visokošolskih ustanovah iz področja upravljanja poslovnih procesov.

2.4.4 Vključitev visokošolskega izobraževanja v proces inoviranja

Kot inovacijo v projektu pričakujemo nastanek procesnega ogrodja in izobraževalnih vsebin za zaposlene v visokem šolstvu. Procesno ogrodje bo vsebovalo standarden nabor procesov za visoko šolstvo (temeljni, podporni, vodstveni)

3 Predstavitev sorodnega dela

3.1 Sorodni članki in raziskave

Zadnje raziskave na področju upravljanja poslovnih procesov v visokošolskih ustanovah so pokazale, da se visokošolske ustanove posvečajo izboljšanju svojih poslovnih procesov, pri čemer posebno pozornost namenjajo naslednjim področjem: administracija in upravljanje visokošolskih ustanov, finance, lastnina, človeški viri in informatika (Tuček in Basl, 2011). Rezultati samo-evalvacije zrelosti in transparentnosti vodstvenih in podpornih poslovnih procesov v partnerskih ustanovah so pokazali, da so prav ti procesi najbolj natančno opredeljeni, dokumentirani in predmet stalnega izboljševanja v partnerskih institucijah.

Seveda se pojavlja vprašanje, ali je neprestano optimiranje teh procesov dovolj za večjo učinkovitost visokošolskih ustanov, kjer se praviloma v osredju odvijata dve dejavnosti - dva ključna procesa - izobraževanje in raziskovanje.

Izsledki raziskave med 58 podjetji in petimi ameriškimi visokošolskimi ustanovami, ki sta jo izvedla Villalba in Aceros (2010), kažejo, da visokošolske ustanove ne upravljajo znanja in kompetenc procesov, povezanih z upravljanjem študijskih programov. Model upravljanja procesov v visokošolskih ustanovah (PMMMHE Processes Management Model for Higher Education), ki ga predlagata, med drugim obsega tudi tim. Instruction process (IP) ali proces poučevanja.

V času, ko se predvsem zaradi pojava informacijskih tehnologij na področju izobraževanja vse bolj uveljavlja spremenjena pedagoška paradigma, tj. k študentu usmerjeno poučevanje, ki postavlja v ospredje nove razvojne in konceptualne izzive za visokošolske ustanove, se postavlja vprašanje, kako to usmerjenost k študentom – ključnim strankam v visokem šolstvu – preslikati v procesno organiziranost visokošolske ustanove za njeno večjo učinkovitost in konkurenčnost. Ob predpostavki, da uspešnost visokošolskega programa in posledično tudi visokošolske ustanove določa delež diplomantov, potem se prvi korak k temu zdi, da je potrebno zagotoviti delovanje procesov, ki bodo bolj spodbujali spremljanje napredovanja in uspešnosti študentov med študijskimi procesom in v času zaključevanja študija.

V visokošolskih ustanovah, ki izvajajo MBA programe, se je uveljavila funkcija tim. menedžerja programa, ki skrbi za kakovosten potek študijskega programa in je nekakšna vez

med študenti, profesorji in visokošolsko ustanovo. Hierarhično nadrejena je funkcija programskega direktorja, ki je odgovoren za potrebne vire za pridobivanje študentov in izvedbo programa ter je odgovoren za stalno posodabljanje programa v skladu s potrebami podjetij oz. trga dela. Pomemben element pri tem je upravljanje odnosov z diplomanti.

Pri upravljanju visokošolskih ustanov želimo v okviru projekta poiskati dobre prakse upravljanja poslovnih procesov v podjetij in proučiti možnost prilagoditve ter prenosa učinkovitih organizacijskih principov v visokošolske ustanove. Tuček (2011) v tem kontekstu kot najpomembnejše izpostavlja naslednje principe: princip, usmerjen k strankam, princip, usmerjen k notranjim storitvam in princip učinkovite uporabe virov.

V raziskavi o IT investiranju in učinkovitosti poslovnih procesov v visokem šolstvu se Caruso (2005) med drugim sprašuje, ali so poslovni procesi v visokošolskih ustanovah uspešni in, ali se v svojih poslovnih vidikih visokošolske ustanove obnašajo kot podjetja? Ocena, ki so jo v raziskavi dobili študentski procesi, je v glavnem visoka in študentski procesi so tudi predmet stalnega izboljševanja. Višje so ocenjeni procesi, povezani z upravljanjem človeških virov, financami in administrativnimi procesi vpisa, medtem ko so bolj strateški procesi ocenjeni slabše. Svetovanje študentov npr. visokošolske ustanove v 44,3 % ocenjujejo kot ustrezno, a kar v 12 % kot rizično. (Rizično in ustrezno sta zadnji dve oceni na petstopenjski lestvici, kjer jima sledijo ocene 'zadovoljivo', 'voditelji', 'vzorniki'). Proces pridobivanja študentov je rizičen oz. ustrezen za 55,7 % visokošolskih ustanov. Zelo nizko je ocenjeno tudi spremljanje zaključevanja študija, 56,4 % visokošolskih ustanov ga ocenjuje kot kritičnega. Najnižje je ocenjeno upravljanje dogodkov, povezanih s študenti, 65,2 % institucij mu je dalo slabo oz. najslabšo oceno.

V predstavitvi primer dobre prakse uvajanja odličnosti v poslovanju Univerze na Primorskem (Prašnikar in Kern Pipan, 2011) je razbrati vrsto meril, kazalnikov in ukrepov, ki si jih je postavila Univerza na Primorskem za uresničitev svoje vizije, kjer ima pomembno mesto tudi uvrstitev med 1000 najboljših univerz na šanghajski lestvici do leta 2013. Tako bodo na primer več pozornosti namenjali spremljanju sistemskih podatkov o vpisu in izvedbi študijskih programov učinkovitosti študija, uvajanju tutorstva, drugih oblik pomoči in svetovanja študentom, vključevanju študentov v proces upravljanja in evalvacije kakovosti, ni pa zaslediti oblikovanja posebnih procesov, ki bi natančneje opredeljevale delo za študente in s študenti.

3.2 Standardi in procesna ogrodja, uporabni na področju visokošolskega izobraževanja

(Procesno) organiziranost visokošolske ustanove posredno določa zakonodaja, še podrobneje (re)akreditacijski postopki (npr. Merila za akreditacijo in zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov v Sloveniji, standardi mednarodnega akreditacijskega telesa, če je ustanova tudi mednarodno akreditirana oz. ima programe, ki nosijo mednarodno znamko kakovosti) in v nekaterih primerih tudi standardi kakovosti, ki so uveljavljeni v poslovnem svetu kot npr. ISO, EFQM ..., ki visokošolski ustanovi narekujejo, kaj je potrebno delati, vprašanje 'kako' je v običajno opredeljeno z internimi akti, navodili, standardi, kodeksi in seveda s procesi.

Sicer pa je v povezavi z modelom odličnosti EFQM je precej odmeven primer dobre prakse Sheffield Halam University iz Velike Britanije, kje so v sodelovanju z EFQM oblikovali posebno različico modela za visoko šolstvo. Na podlagi različice EFQM modela odličnosti za

visoko šolstvo so na univerzi med drugim opredelili tudi posebne procese, ki so namenjeni pridobivanju študentov in podpori ter skrbi za njihov razvoj v času študija. V okviru raziskave smo preučili naslednje standarde in procesna ogrodja: APQC ameriški klasifikacijski okvir za procese, referenčni procesni model avstralske univerze Charles Strut, zrelostni model BPMM (Business Process Maturity Model) in standard ISO 29990:2010.

3.3 Primer dobre prakse: Klasifikacijski okvir za izobraževalne procese (APQC)

Procesno ogrodje organizacije American Productivity and Quality Center (APQC) je zbirka dobrih praks iz različnih industrijskih branž, zbranih in klasificiranih v obliki referenčnega procesnega modela. To pomeni, da zaobjema množico procesov za različne področja: letalstvo/obramba, avtomobilska, bančništvo, oddajanje, izdelki široke potrošnje, izobraževanje, električne naprave, petrokemična, farmacevtska industrija, telekomunikacije. Lahko ga beremo kot kontrolni seznam/vprašalnik s pomočjo katerega lahko opredelimo manjkajoče procese v našem poslovanju. Namenjen je vodstvenim delavcem, procesnim analitikom in skrbnikom kakovosti in nam lahko pomaga najti odgovor na vprašanje: Ali pokrivamo vsa pomembna področja v svoji branži poslovanja?

Model je hierarhično strukturiran v več nivojev podrobnosti:

- Procesna kategorija (npr.: Razvoj in upravljanje s človeškimi viri)
 - o Skupina procesov (npr.: Razvoj in svetovanje zaposlenim)
 - ♣ Procesi (npr.: Izobraževanje zaposlenih)
 - Aktivnosti (npr.: Planiraj in izvedi izobraževalni program za zaposlene)
 - o Opravila (npr.: Oцени učinkovitost izobraževanja za zaposlene)

Procese združuje v dve veliki skupini: 1. vodstveni in podporni procesi ter 2. operativni procesi.

Prva skupina procesov je zelo podobna za vse branže, razlike se pojavijo pri operativnih procesih.

Ogrodje je prosto dostopno v obliki PDF dokumenta za različne branže. Natančneje smo preučili APQC klasifikacijski okvir za izobraževalne ustanove. Ker ogrodje izvira iz Združenih držav, upošteva posebnosti njihovega šolskega sistema (npr. K-12). Zato nas je zanimalo, ali je kot tak primerno izhodišče za oblikovanje procesnega ogrodja, primernega za področje visokošolskega izobraževanja v Evropi, Sloveniji in v državah partnerjev projekta.

Vodstvene procesne kategorije področje izobraževanja so:

- Razvoj in upravljanje s človeškimi viri
- Upravljanje informacijske tehnologije
- Upravljanje s finančnimi viri
- Pridobivanje in upravljanje objektov (stavbe, prostori)
- Upravljanje z okoljem, zdravjem, varnostjo in zaščito
- Upravljanje odnosov z vladnimi in drugimi agencijami
- Upravljanje znanja, izboljšav in sprememb

Operativne procesne kategorije za področje izobraževanja so:

- Razvoj strateškega načrta izobraževanja za okoliš
- Razvoj, izvajanje in ocenjevanje učnih načrtov
- Oblikovanje in nudenje podpornih storitev študentom
- Priprava in vodenje operativnih nalog (izobraževanih storitev)
- Razvoj in upravljanje odnosov in storitev z deležniki

Pri pregledu klasifikacijskega okvira APQC nas je najbolj zanimala opredelitev procesov, ki so neposredno povezani z ključnim pokazateljem kakovosti nekega visokošolskega programa, tj. z deležem diplomantov. Klasifikacijski okvir APQC je zanimiv predvsem z vidika, ker zelo natančno opredeljuje pripravo in izvajanje učnih načrtov, spremljanje napredovanja in ocenjevanje študentov ter nudenje dodatne pomoči študentom v času študijskega procesa in dodatnih svetovalnih in drugih podpornih storitev.

Ker je APQC v prvi vrsti namenjen osnovnim šolam (v Združenih državah K-12) ne opredeljuje posebej procesov, specifičnih za visokošolske ustanove. Tako npr. ne opredeljuje raziskovalnega dela, vseživljenjskega izobraževanja kot nujnega dela izobraževalne ponudbe visokošolskih ustanov, ki jo narekujejo aktualni potrebe spreminjajoče se družbe, upravljanje kakovosti pa je integrirano v posamezne procese oz. procesna področja in ni opredeljeno posebej. Prav tako APQC ne opredeljuje posebej procesov, povezanih z alumni, so pa podrobno opredeljeni odnosi in storitve z deležniki. Ker so alumni pomembni deležniki pri delovanju visokošolskih ustanov, še posebej pomembno vlogo lahko igrajo pri pridobivanju novih študentov in – predvsem v tujini – pri sponzoriranju delovanja visokošolske ustanove, so opredeljeni procesi odnosov in storitev z deležniki zanimivi za potrebe projekta oz. predloga procesnega ogrodja za visokošolske ustanove.

Analiza APQCa v okviru projekta in samo-evalvacija procesne organiziranosti na podlagi procesnih področij APQC med partnerskimi ustanovami je pokazala, da so opredeljeni procesi prenosljivi v visoko šolstvo ob predpostavki seveda, da jih prilagodimo posebnostim (evropskega) visokošolskega konteksta.

Glede na aktualne raziskave in glede na samo-evalvacijo ter dobro prakso v partnerskih ustanovah se zdi, da potrebo po procesih, ki so usmerjeni k strankam, tj. študentom (Tuček, 2011, Caruso, 2005), potrebo po večji učinkovitosti izvajanja izobraževalnih storitev (Blondal, 2009) in potrebo po večji (globalni) konkurenčnosti (ibidem) narekujejo nekakšno celostno upravljanje odnosov s študenti in alumni, celostno upravljanje odnosov z visokošolskimi učitelji in drugimi izvajalci študijskega procesa ter celostno upravljanje raziskovanja in odnosov z raziskovalci.

Celostno upravljanje odnosov s strankami je že dalj časa prisotno v podjetjih in se uspešno uveljavlja tudi že v visokošolskih ustanovah, in sicer predvsem pri tim. predprodajnih aktivnostim, namenjenim pridobivanju novih študentov (Škof, 2011).

3.4 Primer dobre prakse – model univerze Charles Strut, Avstralija

Referenčni procesni model CSU (CSU, 2011) z avstralske univerze Charles Sturt University je primer dobre prakse, kako strukturirati procese v visokem šolstvu in jih pregledno predstaviti javnosti na spletni strani. Omenjeni referenčni model procesov uporablja več avstralskih visokošolskih ustanov, ki se razlikujejo po učnih programih, učnih metodah in

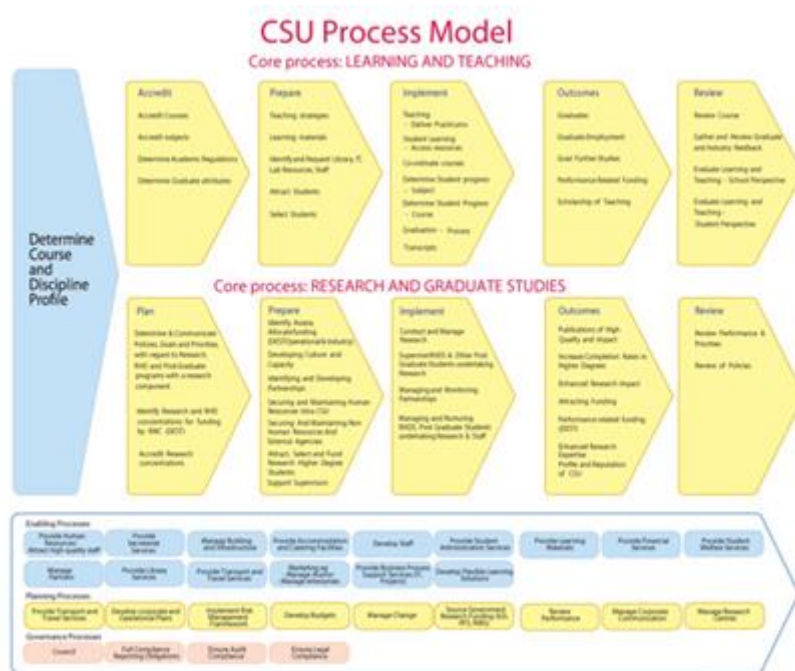
lokaciji. Referenčni model CSU je primer dobre prakse, ki ga lahko uporabimo pri načrtovanju lastnega procesnega ogrodja in pri tem upoštevamo posebnosti institucionalnega, nacionalnega ali evropskega konteksta.

Referenčni procesni model obsega procesna področja in podpodročja:

- Temeljni procesi (Core processes)
 - o Razvoj učnega programa in profila
 - o Učenje in poučevanje
 - ♣ akreditacija študijskega programa
 - ♣ priprava učnega programa
 - ♣ izvedba učnega programa
 - ♣ pregled in ocenjevanje rezultatov
 - o Raziskovanje in priprava študij
 - ♣ planiranje raziskav
 - ♣ priprava raziskav
 - ♣ izvedba raziskav
 - ♣ objava in uporaba rezultatov raziskav
 - ♣ pregled in ocenjevanje rezultatov raziskav
- Podporni in vodstveni procesi (Enabling processes)
 - o osnovni podporni procesi (enabling)
 - ♣ upravljanje in pridobivanje zaposlenih
 - ♣ upravljanje tajniških storitev
 - ♣ upravljanje stavb in infrastrukture
 - ♣ nastanitev in skrb za prehrano
 - ♣ razvoj zaposlenih
 - ♣ administrativne storitve za študente
 - ♣ zagotavljanje učnih materialov
 - ♣ upravljanje financ
 - ♣ zagotavljanje blaginje za študente
 - ♣ upravljanje s partnerji
 - ♣ storitve knjižnice
 - ♣ upravljanje prevoza
 - ♣ marketing
 - ♣ podpora poslovnim procesom (IT, projekti)
 - ♣ razvoj fleksibilnih študijskih rešitev
 - o procesi planiranja (planning)
 - ♣ planiranje transporta
 - ♣ priprava strateških in operativnih planov
 - ♣ vpeljava upravljanja s tveganji
 - ♣ planiranje proračuna
 - ♣ upravljanje s spremembami
 - ♣ upravljanje s financiranjem in so-financiranjem raziskav
 - ♣ pregledi učinkovitosti
 - ♣ upravljanje s komunikacijami

o procesi upravljanja (governance)

- ♣ upravljanje, svetovanje (council)
- ♣ upravljanje z obveznim poročanje o skladnosti
- ♣ zagotavljanje skladnosti z ugotovitvami presoje
- ♣ zagotavljanje skladnosti z zakonodajo



Slika 1: Procesno ogrodje univerze CSU (vir: CSU, 2011)

3.5 Zrelostni model za poslovne procese - BPMM (Business Process Maturity Model)

Poleg primernih procesnih ogrodij smo raziskali tudi zrelostne modele, ki bi bili primerni za ocenitev zatečenega stanja procesov v visokošolskih ustanovah. Odločili smo se za uporabo zrelostnega modela BPMM.

BPMM je zrelostni model, s pomočjo katerega lahko ocenimo zrelost procesov v organizaciji (BPMM, 2012). V okviru projekta ga bomo uporabili za t.i. 'benchmarking' - ocenjevanje zrelosti posameznih procesov. Temelji na CMMI (Capability Maturity Model Integrated). Opredeljuje nivoje zrelosti procesov:

1. Osnovni (initial) - ad-hoc,
2. Vodeni (managed) - ponovljivi procesi
3. Standardizirani (standardized) - enotna delovna navodila
4. Napovedljiv (predictable) - rezultate statistično spremljamo in uporabljamo za izboljšave
5. Inovativen (innovating) - proaktivno izboljševanje procesov

Čeprav model BPMM prvenstveno ni namenjen visokošolskim ustanovam ampak podjetjem, je zanimiv za naš projekt predvsem s stališča, ker lahko služi kot osnova za ocenitev zrelosti

oz. razvitosti katerega koli procesa. Torej ga lahko uporabimo kot standardiziran 'meter' za ocenitev obstoječih procesov v visokošolskih ustanovah.

Nivoje zrelosti, kot jih definira BPMM, smo uporabili pri pripravi merske lestvice v vprašalniku, s katerim smo raziskovali zrelost posameznega procesa v visokošolskih ustanovah.

3.6 Standard za neformalno izobraževanje in usposabljanje - ISO 29990:2010

Ker se visokošolsko izobraževanje vse bolj povezuje z vseživljenjskim izobraževanjem, ki je lahko tudi neformalno, smo kot zanimivo izhodišče za procesno ogrodje analizirali tudi nov standard ISO 29990:2010 za neformalno izobraževanje in usposabljanje (Learning services for non-formal education and training – Basic requirements for service providers). Ta novi standard je namenjen izboljšanju ponudbe neformalnega izobraževanja in usposabljanja na globalnem trgu kot npr. poklicno usposabljanje, vseživljenjsko usposabljanje in usposabljanje v podjetjih. Poleg načrtovanja, spremljanja in evalvacije izobraževalnih storitev pa predlaga kompetence (osebne, tehnične in poslovne), ki so povezane z izvajanjem tega standarda. Kot standard je ISO 29990:2010 preveč splošen, da bi na njem lahko gradili procesno ogrodje za relevantne segmente visokošolskega izobraževanja, a vseeno opredeljuje elemente, ki jih ne smemo spregledati in ki jih opredeljujejo tudi drugi standardi (kot npr. upravljanje odnosov z vsemi deležniki).

Po pregledu relevantnih procesnih ogrodij in standardov smo zasnovali skupek raziskav, s katerimi ugotavljamo stanje procesov v visokošolskih ustanovah.

4 Raziskava

Glavni namen raziskave v okviru projekta je ugotoviti, kje so šibke točke visokošolskih ustanov na področju upravljanja poslovnih procesov. Ugotovitve, predstavljene v tem poglavju so vmesne ugotovitve, ki pa že nakazujejo določene vzorce in stanje na področju upravljanja poslovnih procesov na visokošolskih ustanovah. Problematiko obravnavamo večdimenzionalno: opazujemo stanje poslovnih procesov, znanje zaposlenih, vsebino učnih programov in potrebe na trgu.

Skozi raziskave torej opazujemo:

1. Trenutno stanje na področju upravljanja poslovnih procesov v visokošolskih ustanovah
Raziskava vključuje primerjavo s podjetji, predvsem s tistimi, pri katerih prodaja storitev (in še natančneje, izobraževalnih storitev) obsega relativno prevladujoč vir prihodka
2. Trenutno stanje na področju učnih načrtov v zvezi z področjem upravljanja poslovnih procesov
Raziskava bo vključevala analizo programov in predmetov, ki se izvajajo na partnerskih ustanovah. Tako bomo ugotovili, kateri predmeti vključujejo vsebine področja upravljanja poslovnih procesov.
3. Trenutno stanje na področju specifičnih vodstvenih kompetenc zaposlenih na visokošolskih ustanovah
Raziskava bo vključevala analizo znanj pri zaposlenih na partnerskih ustanovah.

4. Potrebe in želje zaposlenih po pridobivanju dodatnih znanj s področja upravljanja poslovnih procesov

Namen te raziskave je identificirati, katera znanja s področja upravljanja poslovnih procesov zaposleni na visokošolskih ustanovah in v gospodarstvu najbolj pogrešajo.

Namen teh raziskav je pripraviti skupno procesno ogrodje, ki bo uporabno visokošolske ustanove in učno gradivo za zaposlene v njih.

Raziskava obsega aktivnosti, kot so: priprava raziskave (načrt raziskave, raziskovalnega instrumenta - vprašalnikov, obrazcev), izvedba raziskave (anketiranje, fokusna skupina), izvedba analize zbranih podatkov in interpretacija rezultatov .

V nadaljevanju predstavljamo prvi del prve raziskave izmed štirih zgoraj omenjenih raziskav.

4.1 Raziskava: analiza stanja upravljanja poslovnih procesov v visokošolskih ustanovah

Skozi to raziskavo opazujemo zrelost poslovnih procesov v visokošolskih in drugih ustanovah. Raziskava je razdeljena na dva dela:

4.1.1 Splošno stanje upravljanja poslovnih procesov v organizacijah

V prvi pod-raziskavi smo pripravili spletno anketo, s katero smo zajeli stanje na področju upravljanja poslovnih procesov v grobem. Anketa v prvem delu sprašuje po splošnih demografskih podatkih (delovno mesto udeleženca, vrsta, velikost podjetja, delež prodanih storitev v primerjavi z izdelki, delež prodanih izobraževalnih storitev v primerjavi z vsemi storitvami). V drugem delu sprašuje po splošnem stanju upravljanja s poslovnimi procesi (procesna naravnost organizacije, vidnost opisov procesov, splošno mnenje o zrelosti procesov v organizaciji, zrelost vodstvenih procesov, zrelost operativnih in podpornih procesov). Tretji del vprašalnika sprašuje po razumljivosti samega vprašalnika (razumljivost, natančnost, bistvenost vprašanj in morebitne druge težave ob reševanju).

Vprašalnik smo prevedli v slovenski, angleški, nemški, bolgarski, litovski in poljski jezik.

Analiza prvih zbranih podatkov (vzorec: 100, država: Slovenija) kaže presenetljive rezultate, kar nas vzpodbuja k natančnejši raziskavi. Udeleženci (75%) so hkrati tudi študenti 3. letnika študija na daljavo. Preostali udeleženci so zaposleni na visokošolskih ustanovah.

S tem vzorcem smo dobro zajeli tako visokošolske ustanove kot tudi podjetja, predvsem iz ne-vodstvenega vidika. S tem smo se izognili neuravnoteženosti raziskave – če bi vodstveni zaposleni ocenjevali vodstvene procese, bi bili v nevarnosti, da njihovi odgovori niso objektivni. Glede na raznolikost organizacij, spola, lastništva organizacij, velikosti organizacij in lokacije predvidevamo, da je vzorec reprezentativen za področje Slovenije.

V nadaljevanju prikazujemo najzanimivejši izsek iz analize rezultatov.

Demografija

V raziskavi je sodelovalo 100 udeležencev iz podjetij in visokošolskih ustanov (65,6 % profitnih in 34,3 % neprofitnih). Večina anketirancev je zaposlena na visokošolskih ustanovah (62,6 %). Večina anketirancev je zaposlena v organizacijah v zasebni lasti (51,5 %). Statistika kaže tudi, da se podjetja anketirancev večinoma ukvarjajo s prodajo storitev, manj izdelkov.

Procesni pristop

Sekcijo vprašanja v zvezi s procesnim vodenjem organizacije smo pričeli z vprašanjem o obstoju in vrsti procesne dokumentacije. Zanimivo je, da ima velik delež anketirancev urejeno procesno dokumentacijo. Le manjši delež (4,6 %) sploh ne uporablja procesnega vodenja. Prav tako je majhen delež anketiranih podjetij, kjer tekstualno dokumentacijo dopolnijo tudi diagrami (sheme) procesov (8,6 %). Vprašanje je bilo zastavljeno tako, da so lahko anketiranci izbrali več možnosti, iz česar smo ugotovili, da se v organizacijah uporablja kombinacija različnih načinov dokumentiranja procesov - od neformalnega pa do takšnega, ki je skladen s standardom ISO 9001.

Nadalje udeleženci raziskave menijo, da:

- so procesi v njihovih organizacijah v splošnem dobro dokumentirani,
- opise procesov je srednje enostavno najti (povprečen odgovor 2,76 od 5),
- je povprečno splošno mnenje o zrelosti vodstvenih procesov visoko (povprečno 3,2 od 5), natančneje po specifičnih področjih:
 - o je povprečna zrelost procesov, ki se nanašajo na upravljanje človeških virov visoka (povprečno 3,4 od 5)
 - o je povprečna zrelost procesov, ki se nanašajo na upravljanje informacijske tehnologije visoka (povprečno 3,8 od 5)
 - o je povprečna zrelost procesov, ki se nanašajo na upravljanje finančnih virov visoka (povprečno 3,6 od 5)
 - o je povprečna zrelost procesov, ki se nanašajo na upravljanje zgradb, objektov in prostorov visoka (povprečno 3 od 5)
 - o je povprečna zrelost procesov, ki se nanašajo na upravljanje zdravja, varnosti visoka (povprečno 3,6 od 5)
 - o je povprečna zrelost procesov, ki se nanašajo na upravljanje odnosov z zunanjimi deležniki in agencijami visoka (povprečno 3,5 od 5)
 - o je povprečna zrelost procesov, ki se nanašajo na upravljanje znanja visoka (povprečno 3,7 od 5)

Te rezultate lahko razlagamo tako, da je povprečna zrelost (predvsem vodstvenih) procesov, kot jo udeleženci raziskave dojemajo, zelo visoka.

Zrelost vsakega procesa, ki ga opazujemo, opredelimo kot lestvico, povzeto po BPMM modelu:

0. Proces se ne izvaja
1. Proces se izvaja, ampak se jih ne more ponoviti
2. Procese so ponovljivi, niso pa dokumentirani
3. Proces se dobro dokumentirani
4. Proces se merijo

5. Procesi se nenehno izboljšujejo

Zaradi teh, skoraj (pre)dobrih rezultatov, smo pričeli z natančnejšo raziskavo, s katero želimo ugotoviti, katera so tista procesna področja, ki povzročajo tako visoke povprečne ocene. Ta raziskava je opisana v naslednjem poglavju.

V tem poglavju so prikazane le enostavne statistike rezultatov. Natančnejše predvidene analize (korelacije med faktorji), so v pripravi in bodo na voljo po zaključeni raziskavi v vseh partnerskih državah, predvidoma konec leta 2012.

4.1.2 Specifično stanje procesov v visokošolskih ustanovah

Druge pod-raziskave prvega sklopa raziskav obsega natančno analizo procesov v visokošolskih ustanovah.

V okviru te raziskave smo preučili obstoječa procesna ogrodja, ki bi bila primerna za partnerske organizacije (glej poglavje Sorodno delo).

V nadaljevanju bomo uporabili nabor procesov za izobraževalne ustanove iz APQC modela in vsakega ocenili po 6-stopenjski lestvici zrelosti. Raziskavo izvajamo s pomočjo vodenih intervjujev z osebami, ki so odgovorne za procese v organizaciji (po področjih: direktor, vodja financ, vodja informatike, vodja človeških virov, strokovni vodja ipd.). Raziskava je še v teku, vendar rezultati fokusne skupine, izvedene med partnerji kažejo sledeče najpomembnejše skupine faktorjev, ki vplivajo na zrelost procesov in sistema za upravljanje poslovnih procesov v splošnem:

- Komunikacija (pri načrtovanju, vpeljavi, vzdrževanju in spreminjanju procesov)
- Enostavna dosegljivost podpornih predlog, dokumentov in primerov
- Privlačen dizajn procesnega ogrodja
- Usmerjenost v tri glavne ciljne skupine udeležencev v visokošolskih ustanovah: študenti, raziskovalci, učitelji.

4.2 Raziskava: analiza stanja upravljanja poslovnih procesov v visokošolskih ustanovah

V okviru te raziskave bomo preučili predmetnik pri vseh partnerskih organizacijah, ga primerjali z vsebinami iz tečaja ECQA Certified Business Process Manager (CertiBPM). Tako bomo ugotovili, v kolikšni meri so vsebine s področja upravljanja poslovnih procesov že zajete v obstoječe učne načrte. Identificirali bomo predmete, ki so primerni za vključitev manjkajočih vsebin.

4.3 Raziskava: analiza znanj zaposlenih s področja upravljanja poslovnih procesov

V okviru te raziskave bomo preučili trenutno stanje znanja in kompetenc vodstvenih zaposlenih pri partnerskih organizacijah. Kot osnovo bomo zopet uporabili strukturo (skillcard) tečaja ECQA Certified Business Process Manager (CertiBPM). Tako bomo ugotovili, kakšne so realne potrebe vodstvenih zaposlenih po znanjih iz področja upravljanja poslovnih procesov.

4.4 Raziskava: analiza potreb po znanju s področja upravljanja poslovnih procesov na širšem tržišču

V okviru te raziskave bomo preučili potrebe po znanju s področja upravljanja poslovnih procesov na širšem tržišču. Vključili bomo tako visokošolske ustanove kot tudi podjetja. Rezultati te raziskave nam bodo pomagali dopolniti študijske programe s tistimi znanji, ki jih trg najbolj potrebuje in zahteva. Tako gradimo most med podjetji in visokošolskim izobraževanjem.

5 Zaključek

V članku smo predstavili problematiko upravljanja poslovnih procesov na visokošolskih ustanovah. V okviru dvoletnega projekta HEI-UP smo si zadali nalogo preučiti stanje upravljanja poslovnih procesov z več vidikov, kot so: mnenje zaposlenih, kurikulumi, znanje zaposlenih, potrebe na trgu.

Po preučitvi sorodnega dela smo ugotovili, da podobne iniciative potekajo tudi drugod po svetu. Množica obstoječih standardov in procesnih ogrodij kaže, da je problemsko in raziskovalno področje razmeroma dobro opredeljeno. Po začetni analizi zrelosti predvsem vodstvenih procesov ugotavljamo, da so le-ti dokaj dodelani. Razlog lahko tiči v dejstvu, da so zreli vodstveni procesi neobhodno potrebni za delovanje organizacij.

V nadaljevanju projekta se bomo osredotočili na natančnejšo analizo, predvsem ključnih procesov, pripravi skupnega procesnega ogrodja oz. referenčnega modela in pripravi učnega gradiva in dogodkov za zaposlene na visokošolskih ustanovah.

Zavedamo se, da je priprava procesnega ogrodja in izobraževalnih vsebin le del zgodbe - najtežji del se s tem komaj prične. To je prenos rezultatov projekta v življenje in spremembe organizacijske miselnosti visokošolskih ustanov. Sprememba miselnosti obsega predvsem bolj tržno naravnano nudenje izobraževalnih vsebin in odnosa do okolice, osredotočenje in spremljanje študentov skozi celotno pot (od vpisa do zaključka študija), spremljanje in razvoj učiteljev ter drugih zaposlenih in nenazadnje upravljanje z raziskovalno in razvojno dejavnostjo.



Ta dvoletni projekt je sofinanciran s strani Evropske komisije (program LifeLong Learning - action Erasmus Multilateral). Publikacija izraža stališča avtorja, Komisija ni odgovorna za kakršnekoli posledice, povezane z uporabo teh informacij.

Literatura

- APQC, American Productivity and Quality Center framework for Education (2012) [elektronski vir], Dostopno na: www.apqc.org [1. 3. 2012]
- Blondal, S. (2009) The Economic Crisis: Facts and implications for public policy. Higher Education at a Time of Crisis – Challenges and Opportunities, Copenhagen, 29-30 June 2009

Dostopno na

http://www.oecd.org/document/10/0,3746,en_33873108_33873309_43253066_1_1_1_1,00.html [12. 3. 2012]

- BPMM, Business Process Maturity Model (2012), Dostopno na:

<http://www.omg.org/spec/BPMM/1.0/PDF/> [1. 3. 2012]

- Caruso, J. B. (2005) Good Enough! IT Investment and Business Process Performance in Higher Education. ECAR Key Findings. Dostopno na

<http://depts.washington.edu/isfuture/docs/ECAR-GoodEnough.pdf> [12. 3. 2012]

- CertiBPM, ECQA Certified Business Process Manager, 2012, Dostopno na:

www.certibpm.info [1. 3. 2012]

- CSU - Charles Sturt University Australia, Higher Education Process Reference Model (2011), Dostopno na: <http://www.csu.edu.au/special/wpp/resources/reference-model> [1. 3. 2012]

- ISO 2999:2010 Learning services for non-formal education and training. Basic requirements for service providers. Dostopno na: <http://www.iso.org/iso/home.htm> [12. 3. 2012]

- Rozman T., Geder M., Reiner M., Godzik E., Messnarz R., Ekert D., Blažunioniene S., Gozdzik E., Kumanova T., HEI-UP (Improvement of Business Process Management in Higher Education institutions) project proposal documentation (2011), Ni dostopno - interni dokument.

- Škof, B. (2011) Uporaba CRM pri upravljanju odnosov s študenti. NT konferenca, Portorož, 23. - 25. maj 2011

- Tuček, D. Basl, J. (2011) Using BPM Principles to Increase the Efficiency of Processes in Higher Education in CR. Recent Research in Educational Technologies. Dostopno na: <http://www.wseas.us/e-library/conferences/2011/Corfu/EDUC/EDUC-07.pdf> [12. 3. 2012]

- Villalba, L. R., Aceros, M. S.E. (2010) Process Management Model for Higher Education. Improvement of Educational Programs in Software Quality. Dostopno na: http://ieeexplore.ieee.org/xpl/login.jsp?tp=&arnumber=5492445&url=http%3A%2F%2Fieeexplore.ieee.org%2Fxppls%2Fabs_all.jsp%3Farnumber%3D54924 [1. 3. 2012]

O avtorjih

Dr. Tomislav Rozman, BICERO d. o. o., e-naslov: tomislav.rozman@bicero.com

Mateja Geder, DOBA Fakulteta Maribor, e-naslov: mateja.geder@doba.si