

## KSZTAŁCENIA I PRZYGOTOWANIE ZAWODOWE



### TECHNIKA BLUEPRINTING PUNKTEM WYJŚCIA DLA DOSKONALENIA PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH PRZEZ PRYZMAT METODY BSC. STUDIUM PRZYPADKU – PROCES OBSŁUGI ADMINISTRACYJNEJ STUDENTÓW

dr Aneta NOWAKOWSKA-KRYSTMAN  
Akademia Obrony Narodowej

---

#### Abstract

*In the subject literature, the auxiliary sectors supporting the main organization's activity are the elements which do not receive proper attention. The article focuses on the auxiliary process of a higher educational institution (i.e. one of the sectors supporting the didactic process), this is the process of administrative attendance for students.*

*The approach to the problem (research methodology) conditions the received results as well as the implementation of changes in the organization. The article aims at the presentation of administrative attendance for students with the use of blueprinting technique, in order to subsequently suggest possibilities of working out strategic goals and their indicators on the basis of balanced scorecard (BSC). Two perspectives were analyzed i.e. the perspective of internal processes through the perspective of beneficiaries.*

**Key words** – blueprinting, balanced scorecard, administrative attendance

#### Wprowadzenie

W założeniu metody strategicznej karty wyników (z ang. balanced scorecard – bsc) implementacji strategii dokonujemy przez pryzmat czterech perspektyw. Perspektywa klienta i perspektywa procesów wewnętrznych są tymi, które są tematem tego artykułu. Przyjęto bowiem, że efektywność organizacji zależy od stopnia realizacji celów strategicznych, których ocena uzależniona jest od uzyskanych wyników mierzonych odpowiednio dobranymi wskaźnikami. Założono bowiem, iż jeśli czegoś nie da się zmierzyć, nie da się tego wprowadzić ani tym zarzucać, także kontrolować (zob. rysunek 1).

	Cele strategiczne	Jednostki pomiaru	Program działań	Realizowane czynności	Stopień realizacji celu
Perspektywa finansowa	Jeżeli nie potrafisz tego zmierzyć, nie możesz tym zarządzać.				
Perspektywa beneficjentów		Co da się zmierzyć, da się zrobić.			
Perspektywa procesowa			Działaniem jest to, co da się policzyć.		
Perspektywa potencjału				Nie można kontrolować niemierzalnych celów.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Czuchnowski, *Balanced Scorecard*, Gdańsk 2002 r., tryb dostępu, [http://www.zie.pg.gda.pl/zdzi/dydaktyka/strategie\\_informatyzacji/si\\_bsc\\_wyklad.pdf](http://www.zie.pg.gda.pl/zdzi/dydaktyka/strategie_informatyzacji/si_bsc_wyklad.pdf), data dostępu, 23.02.2011 r.

Rys. 1. Idea mierzalnych celów w BSC

W niniejszym artykule podjęto problem zadowolenia studenta (klienta uczelni) ze świadczonej obsługi administracyjnej, która jest dostarczana podczas różnych podprocesów. (Typologię procesów przedstawiono w części pierwszej artykułu). Celem przeanalizowania zachodzących podprocesów wykorzystano analizę projektu usługi, która polega na ustaleniu punktów kontaktu, tj. miejsc niewrażliwych i właściwym kierowaniu nimi. Analiza ta jest dokonana poprzez wykorzystanie techniki blueprintingu. W niniejszym artykule przyjęto, iż w procesie obsługi administracyjnej studentów mamy do czynienia z momentami prawdy, które zachodzą w reakcji m.in. ze: stroną internetową, personelem dziekanatu, personelem sekcji spraw studenckich, personelem akademika, personelem biura przepustek. W celu przybliżenia momentów prawdy w poszczególnych podprocesach opracowano scenariusze, które mogą zaistnieć w trakcie kontaktu studenta z uczelnią. W momentach prawdy mogą pojawić się luki jakościowe, które wynikają z różnicy między oczekiwaniami studenta a jakością usługi otrzymanej<sup>1</sup>. Z prac przeprowadzonych w Akademii Obrony Narodowej wynika, że między stanem rzeczywistym a stanem pożądanym występuje luka jakościowa, jak też dochodzi do przekrocze-

<sup>1</sup> Jakość usług tworzy zespół cech zapewniających satysfakcjonujące zaspokojenie potrzeb klientów. Jeśli jakość nie zadowala klienta powstają luki. Wyznacza się je poprzez porównania oczekiwań klienta z percepcją usługi. W polu naszych zainteresowań znajduje się luka piąta. [zob. A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, *A Conceptual Model of Quality and Its Implications for Future Research*, Journal of Marketing, Fall 1985]

nia jakościowego punktu krytycznego, co wymaga działań korygujących<sup>2</sup>. (Studia przypadków benchmarków rzeczywistych, jak też benchmarków pożądaných zamieszczono w części drugiej artykułu. Do ich podsumowania wykorzystano metodę SWOT, w aspekcie sił i słabości uczelni z punktu widzenia studenta<sup>3</sup>. Niemniej wyniki należy traktować poglądowo. Bilansowania sił i słabości dokonano bowiem w sposób ilościowy, bez wykorzystania istotności poszczególnych składowych.) Jednakże realizacja planu poprawy obsługi administracyjnej studentów powinna być realizowana w oparciu o przygotowaną strategię. Personel, od którego zależy jej wdrożenie musi być świadomy wg jakich kryteriów będzie oceniana realizacja założeń strategicznych. Zatem niezbędnym staje się opracowanie implementacji strategii w oparciu o strategiczną kartę wyników. (Pokazanie założeń dla możliwości jej opracowania stanowi trzecia część artykułu.)

Celem rozwiązania postawionego w artykule problemu, tj. **przedstawienia procesu obsługi administracyjnej studentów oraz możliwości dokonania zmian dostosowawczych do ich oczekiwań**, wykorzystano techniki blueprintingu i metodę balanced scorecard (bsc).

### Typologia procesów

Sposób świadczenia usługi – to ciąg czynności następujący po sobie w określonej kolejności i czasie oraz o odpowiedniej długości trwania. Mamy zatem do czynienia z procesem co wynika z normy PN-EN 28402 gdzie usługa jest definiowana jako wynik działania lub procesu. Tak więc aby zaistniał proces trzeba określić: kto jest klientem, jakie są jego potrzeby, kto i w jakim czasie będzie je realizował. Proces zatem to kompletny od początku do końca zbiór czynności, które razem tworzą wartość dla klienta<sup>4</sup>.

W naszych rozważaniach, klientem jest student, potrzeby realizowane są w wyodrębnionych podprocesach składających się na cały proces obsługi administracyjnej studenta począwszy od momentu przyjścia na studia do ich zakończenia. Część z tych podprocesów występuje raz np. podproces rekrutacji; niektóre kilkakrotnie, np. coroczne rozliczanie indeksu, ubieganie się o stypendium. Ta wielokrotność zależy od długości trwania studiów (np. 3 lata w przypadku studiów I stopnia), regulacji prawnych.

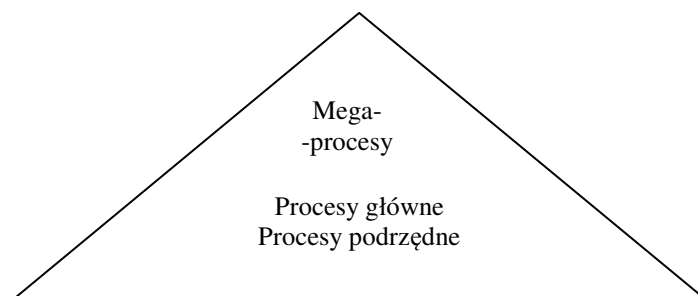
<sup>2</sup> Zob. A. Kaczmarek, Ł. Mazur, M. Przednowek, A. Żaroń, K. Żaroń, *Oczekiwania studentów AON na kierunku zarządzanie w zakresie jakości obsługi administracyjnej* [Praca naukowo-badawcza], AON, Warszawa 2012.

<sup>3</sup> Wyniki badania analizą SWOT przedstawiono w opinii studentów uczestniczących w badaniach w pracy A. Kaczmarek, Ł. Mazur, M. Przednowek, A. Żaroń, K. Żaroń, *Oczekiwania studentów...* op. cit.

<sup>4</sup> P. Gajewski, *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, Dom Organizatora, Toruń 2006, s. 103.

Wyjściową typologią procesów może być ich podział na<sup>5</sup>:

- 1) megaprocesy,
- 2) procesy główne,
- 3) procesy podrzędne (rys. 2).



Źródło: R. Muller, R. Rupper, *Process reengineering, Optymalizacja procesów zorientowanych na klienta*, Asturum, Wrocław 2000, s. 21.

**Rys. 2. Hierarchia procesów**

Megaprocesy przecinają wszystkie obszary organizacji. Procesy główne i podrzędne są składowymi elementami megaprocesów. Odnosząc to na grunt uczelni megaprocesem będzie np. świadczenie usługi edukacyjnej, realizacja badań naukowych. Do procesów głównych w pierwszym megaprocesie możemy zaliczyć proces kształcenia na określonym kierunku. Procesem głównym jest również proces obsługi administracyjnej studenta, którego realizacja wymaga zaistnienia procesów podrzędnych.

W nomenklaturze R. Talwara procesy dzielimy na:

- 1) procesy główne, które mają strategiczny wpływ na działanie organizacji;
- 2) podprocesy, traktowane jako elementy składowe procesów głównych.

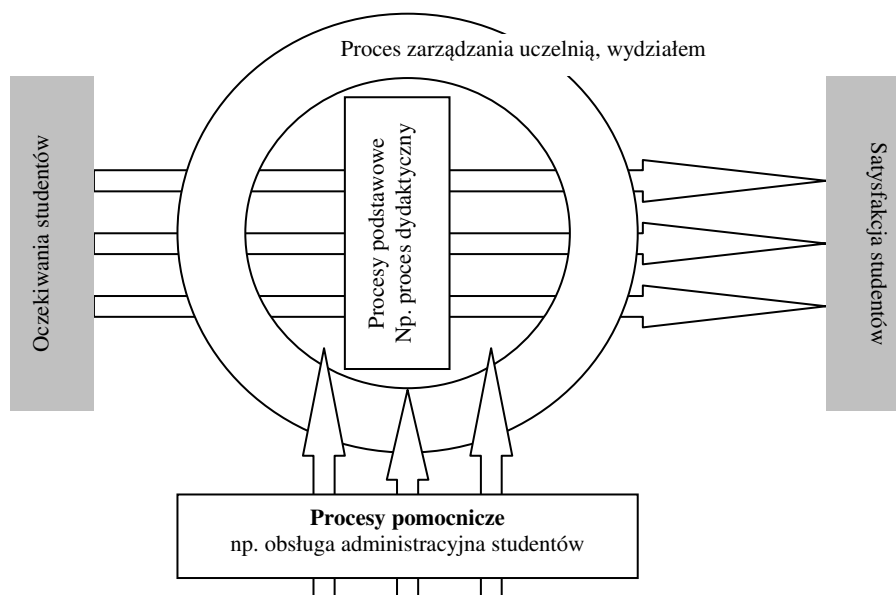
Wg teorii reengineeringu procesy w organizacji dzielimy na trzy grupy<sup>6</sup>:

- 1) procesy podstawowe,
- 2) procesy pomocnicze,
- 3) procesy zarządzania (rys. 3).

Procesy te występują we wzajemnym związku. Przekładając to na grunt uczelni można to zobrazować podług rysunku 4. W sferze naszych zainteresowań znajduje się proces pomocniczy, a w nim grupa wyodrębnionych podprocesów zgodnie z realizacją potrzeb studenta. W związku z tym wyróżniamy: podproces rekrutacji, podproces zakwaterowania, podproces bieżącej obsługi administracyjnej studentów, podproces rozliczenia studenta, podproces wspomagający obsługę administracyjną – np. strona internetowa, wirtualna uczelnia. Podprocesy te występujące po sobie lub niekiedy występujące równocześnie.

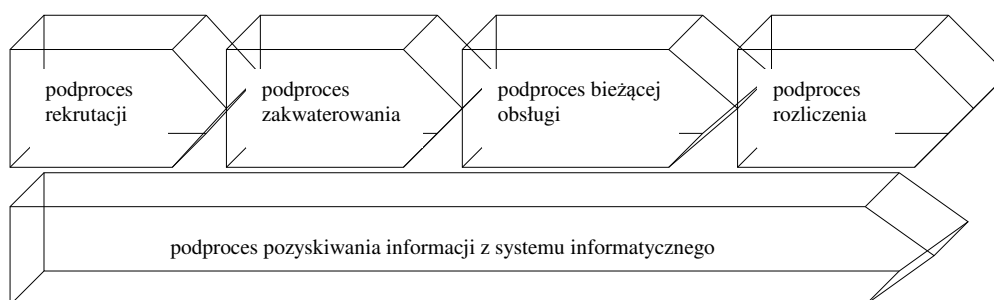
<sup>5</sup> R. Muller, R. Rupper, *Process reengineering, Optymalizacja procesów zorientowanych na klienta*, Asturum, Wrocław 2000, s. 21.

<sup>6</sup> Zob. R. Muller, R. Rupper, *Process reengineering,...*



Źródło: A. Nowakowska-Krystman, *Piąta luka jakościowa i przekroczenia jakościowego punktu krytycznego w aspekcie jakości obsługi administracyjnej studentów*, Zeszyty Naukowe nr 1, 2012, AON, Warszawa 2012.

**Rys. 3. Podstawowe typy procesów w uczelni wyższej**



Źródło: A. Nowakowska-Krystman, *Sprawność organizacyjna uczelni w oczach studentów. Analiza jakości obsługi administracyjnej studentów*, [w:] *Projektowanie i wdrażanie strategii rozwoju w publicznych szkołach wyższych w Polsce – aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. S. Cyferta i C. Kochalskiego, Zeszyty Naukowe nr 167 Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 70.

**Rys. 4. Proces obsługi administracyjnej studentów**

W pracy tej wykorzystano podejście Talwara uznając za proces główny obsługę administracyjną studentów, której składową są podprocesy wyodrębnione ze względu na specyfikę problemu. Jednocześnie wyodrębniony proces główny jest procesem pomocniczym.

Procesy podzielić można także ze względu na udział klienta i jego aktywność w trakcie świadczenia usługi. W wyniku tego podziału Ch.H. Lovelock wyróżnia cztery procesy<sup>7</sup>:

- 1) procesy, w których klient uczestniczy osobiście – dotyczą usług, w których działania podejmowane są bezpośrednio na osobie klienta;
- 2) procesy dotyczące własności klienta – mają miejsce wtedy gdy usługa dotyczy rzeczy będących w posiadaniu klienta;
- 3) procesy oddziałujące na sferę psychiczną klienta;
- 4) procesy w środowisku wirtualnym – usługi świadczone za pomocą nowoczesnych rozwiązań technicznych i informatycznych, które nie wymagają odwiedzenia przez klienta instytucji.

Należy zdawać sobie sprawę, iż im wyższy jest współudział klienta w tworzeniu usługi tym wymaga to od instytucji większej elastyczności działań i przygotowania się na wypadek sytuacji nietypowych. Takim przypadkiem jest obsługa administracyjna studentów w uczelni.

Innym kryterium jest podział procesu ze względu na poziom bezpośredniego kontaktu. Wyróżniamy wówczas<sup>8</sup>:

- usługi, w których występuje wysoki poziom kontaktów bezpośrednich,
- usługi o średnim poziomie kontaktów bezpośrednich,
- usługi o niskim poziomie kontaktów bezpośrednich.

Obsługa studenta należy do kategorii wysokiego poziomu kontaktów bezpośrednich. Informacja ta jest na tyle istotna dla uczelni, iż w tym przypadku powinna ona określić poziom samodzielności decyzji pracowników bezpośredniego kontaktu oraz procedury ich podejmowania. Niemniej rozwój techniczny i informatyczny daje możliwości zastąpienia relacji personalnych relacjami wirtualnymi<sup>9</sup>.

Polem badania jest stworzenie scenariuszy do podprocesów obsługi administracyjnej studentów. Omawiane podprocesy mieszczą się zgodnie z typologią Lovelocka w procesach oddziałujących na psychikę klienta i procesach informatycznych. W procesie odszukamy punkty kontaktu, zwane też: miejscami newralgicznymi, momentami (testami) prawdy. Interesuje nas strefa relacji podstawowych. Kontakt studenta zazwyczaj ogranicza się do kontaktów mieszczących się w sferze widzialnej. Uzyskana wartość zależy zaś będzie od oceny relacji w momentach prawdy<sup>10</sup>. Niemniej należy podkreślić, iż od właściwego przygotowania procedury zależy

<sup>7</sup> Por. Ch.H. Lovelock, *Services Marketing*, Prentice Hall, London 1996, s. 29–32.

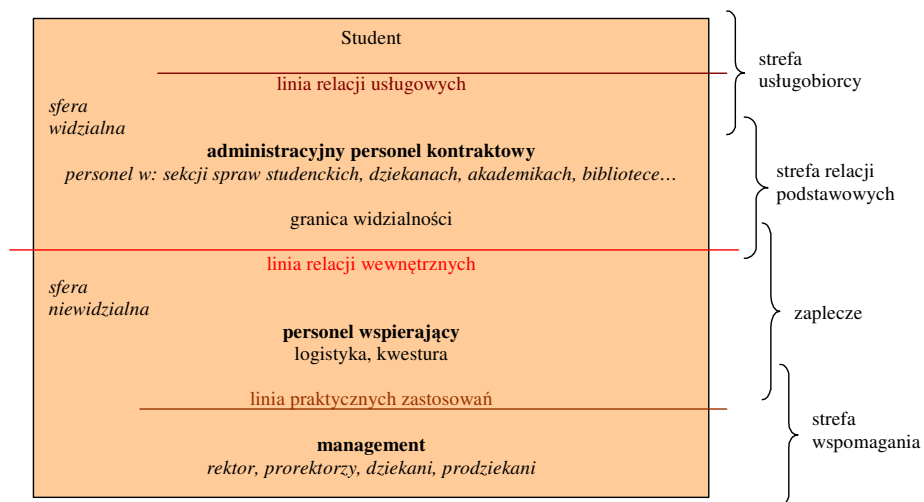
<sup>8</sup> Zob. A. Jonas, *Proces usługowy jako element marketingu – mix w usługach*, Zeszyty naukowe nr 720 Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 185–186.

<sup>9</sup> A. Nowakowska-Krystman, *Badanie jakości procesów w uczelni publicznej*, [w:] *Funkcjonowanie organizacji publicznych w dynamicznym otoczeniu*, pod red. W. Kieżun, A. Letkiewicz, J. Wołęjszo, Publikacja Konferencyjna, Szczytno 2011, s. 303.

<sup>10</sup> K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 97.

będzie wynik kontaktu. Ilość i rodzaj kontaktów w trakcie trwania usługi edukacyjnej jest bardzo duża. Student wchodzi bowiem w interakcje z:<sup>11</sup> (rys. 5)

- personelem kontaktowym (osobami odpowiedzialnymi za realizację procesu),
- procesem i systemem (sposobem świadczenia usługi),
- fizycznymi komponentami usługi (stroną internetową, systemem komputerowym – wirtualny dziekanat, wyglądem dokumentów, druków),
- innymi studentami (bezpośrednio lub pośrednio).



Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Gummesson, *J. Kingaman-Brudage* [w:] E. Gummesson, *Quality Management in Service Organizations*, ISQA, New York 1996, s. 199.

**Rys. 5. Mapa strukturalna usług**

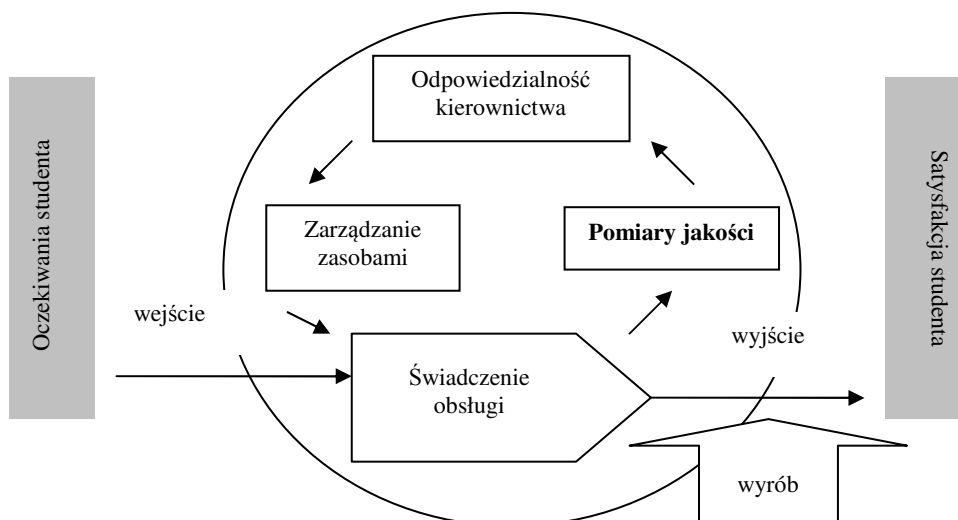
Istotne z punktu widzenia klienta jest to, aby nastawienie na realizację procesów obsługi administracyjnej nie było jednoznaczne z kulturą procesu, która cechuje się m.in. silnym zbiurokratyzowaniem<sup>12</sup>.

Założeniem ISO jest, że klient, w naszym przypadku student, gra zasadniczą rolę w określeniu wymagań wyjściowych do budowy danego podprocesu. Monitorowanie zadowolenia klienta jest zaś niezbędne do tego, by zbadać, czy oczekiwania studentów zostały spełnione (rys. 6). Zatem proces do zbiorów działań przetwarzania elementów wejściowych w wyjściowe, mające na uwadze jego wymagania i osiąganą satysfakcję, tj. przedstawiające wartość dla klienta<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> S.M. Rust, A.J. Zahorik, T.L. Keiningham, *Service Marketing*, Harper Collins College Publisher, 1996, s. 56.

<sup>12</sup> Zob. M. Przybyła, *Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, Prace naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu 1187/2007, *Zarządzanie* 5, Wrocław 2007, s. 125, 126.

<sup>13</sup> Por. I. Durlik, *Restrukturyzacja procesów gospodarczych*, Placet, Warszawa 1998, s. 71.



Źródło: A. Nowakowska-Krystman, *Piąta luka jakościowa i przekroczenia...*, op. cit.

**Rys. 6. Model podejścia procesowego do zarządzania jakością**

Reasumując, proces rozpoczyna się od rozpoznania potrzeb studenta i na tej podstawie określenie możliwości uczelni w postaci zestawu wymagań tworzących podstawę do projektu obsługi. Projekt zawiera już szczegółowe specyfikacje wykonania obsługi. W nim powinny być zapisane standardy procedury bezpośredniej obsługi studenta, jak standardy jakości dotyczące kultury obsługi, komunikacji z klientem. Następnie dochodzi do wykonywania obsługi, co ma bezpośrednie znaczenie na zadowolenie klienta. Proces ten powinien być monitorowany, m.in. poprzez badanie zadowolenia studenta z jakości otrzymanej usługi np. poprzez wykorzystanie metody Mastry Shoppera, Servqual, SCR<sup>14</sup>.

### Scenariusze podprocesów obsługi administracyjnej

W procesie świadczenia usług edukacyjnych dochodzi do kontaktów (związków) uczelni ze studentem. W momentach prawdy zostaje wystawiona przez studenta ocena, w naszym przypadku dotyczy to obsługi administracyjnej. Jego opinia może zaważyć na przywiązaniu do uczelni, a w związku z tym również na pozycji uczelni na rynku usług edukacyjnych. W celu uzyskania obopólnych korzyści pły-

<sup>14</sup> Por. K. Opolski (red.), *Jakość w banku w praktyce i teorii zarządzania*, CeDeWu, Warszawa 2000, s. 72–75.



nących z tego związku należy wykorzystać podejście procesowe do kreowania wartości<sup>15</sup>.

Rodzi się pytanie, jak jakość usług porównywać, planować, kierować, kontrolować<sup>16</sup>? Trudności związane z mierzaniem jakości usług można zmniejszyć poprzez wykorzystanie techniki *buleprinting* opracowanej przez G.L. Shostack. *Buleprinting* to technika projektowania usług jako ciągu, sekwencji występujących po sobie kluczowych czynności. Wynikiem tej techniki powinno być opracowanie logicznie połączonego łańcucha punktów, przewidującego zmienność decyzji klientów i kierownictwa<sup>17</sup>. Zazwyczaj przedstawia się ją w sposób graficzny i scenariuszowy<sup>18</sup>.

Wymienione podprocesy, które składają się na proces obsługi administracyjnej studenta można rozpatrywać na dwóch płaszczyznach. Pierwsza to punkt widzenia świadczących je pracowników i wewnętrznej struktury organizacyjnej uczelni. Polega to na stworzeniu graficznego projektu procesu, który należy sporządzić zgodnie z następującą kolejnością<sup>19</sup>:

- 1) graficznie przedstawiamy wszystkie etapy procesu świadczenia usługi, aby można ją było zobaczyć jasno i precyzyjnie;
- 2) staramy się znaleźć najsłabsze punkty procesu, w których mogą pojawić się pewne problemy operacyjne;
- 3) określamy standard wykonania, od tego zależy ocena świadczenia usługi i tolerancja błędów (odchyłań) oraz jej koszt;
- 4) pokazujemy elementy, które będą dla studenta materialnym dowodem usługi, pamiętając, iż każdy widoczny przedmiot jest dla nabywcy elementem punktu kontaktu podczas świadczenia usługi.

Drugą perspektywą jest sposób postrzegania procesów przez studentów, tj. zawierają więc jedynie elementy usługi dostrzegane przez niego. Ten sposób postrzegania obsługi będzie podjęty w tym opracowaniu. W celu zrozumienia uzyskanych ocen obsługi studentów stworzone zostały scenariusze obsługi doświadczone przez studenta w poszczególnych podprocesach.

Poznaniu sposobu postrzegania przez studenta usługi służy budowanie scenariuszy, które przedstawiają typową kolejność procesu w trakcie trwania obsługi. Scenariusze mogą być tworzone przez studentów i przez pracowników a następnie porównane co do stopnia zgodności. W pracy wykorzystano technikę obserwacji.

Zastanówmy się zatem jak może wyglądać spotkanie studenta z administracją uczelni, tzn. zobrazować możliwy do zaistnienia scenariusz obsługi studenta – zakładając, iż jest to scenariusz rzeczywisty. Jednakże celem artykułu nie jest

<sup>15</sup> K. Storbacka, J.R. Lehtinen, *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.

<sup>16</sup> G.L. Shostack, *How to Design a Service* [w: J.H. Donnelly, W.R. Geoege, *Marketing of Service*], Chicago, IL, American Marketing Association, 1981, s. 224.

<sup>17</sup> S. M. Rust, A.J. Zahorik, T.L. Keiningham, *Service ...*, op. cit., s. 56.

<sup>18</sup> A. Nowakowska-Krystman, *Badanie jakości procesów w uczelni publicznej...*, op. cit., s. 308.

<sup>19</sup> G.L. Shostack, *Designing Services that Deliver*, *Harvard Business Review*, styczeń–luty 1984.

przedstawienie tylko tego jak jest, ale wypracowanie rozwiązania takiego, przy którym nie zostanie przekroczony jakościowy punkt krytyczny (tj. minimalny punkt zadowolenia studenta przyjęty przez uczelnię<sup>20</sup>). Założono zatem, iż stworzenie stanu pożądanego, w którym zaistnieją pewne losowe niedociągnięcia pozwoli na osiągnięcie wyników nie przekraczających JPK. Stan pożądaný powinien być efektem wypracowania modelu mającego na celu obustronne dostosowanie do siebie czynności studenta i uczelni. Tego typu działania nazywamy strategią zamka błyskawicznego<sup>21</sup>.

Należy zaznaczyć, iż podział w scenariuszach na sceny dokonano zgodnie z przyjętą metodologią, tj. **sceny są tożsame z testami prawdy**, do których dochodzi w trakcie kolejnych kontaktów. Scenariusz pożądaný procesu określamy benchmarkiem tego procesu.

### **Scenariusz podprocesu pozyskiwania informacji z systemu informatycznego**

Dzięki rozwojowi technologii informatycznych istnieją coraz szersze możliwości kształtowania rodzaju kontaktów z klientem i stopnia ich udziału w świadczonej usłudze. Analizując zatem proces obsługi studentów zauważamy, iż wszystkie części procesu mają wspólną część – kontakt wirtualny, do którego dochodzi podczas pozyskiwania informacji ze strony internetowej, [www.aon.edu.pl](http://www.aon.edu.pl), [www.wu.aon.edu.pl](http://www.wu.aon.edu.pl), [www.studenciAON.pl](http://www.studenciAON.pl). Założenie to dotyczy zarówno stanu rzeczywistego, jak i stanu pożądanego. Mamy bowiem na uwadze, iż organizacje przyszłości to w części organizacje wirtualne<sup>22</sup>.

Scenariusz rzeczywistej obsługi w uczelni scharakteryzowano w tabeli 1, rozwiązanie pożądané zaprezentowano natomiast w tabeli 2.

Analizując scenariusz podprocesu pozyskiwania informacji, należy zwrócić uwagę na fakt, iż odpowiednio sformułowana informacja, umieszczona w odpowiednim miejscu na stronie internetowej oraz czytelna informacja w wirtualnej uczelni jest podstawą dla poszczególnych podprocesów. Największym atutem tego rozwiązania jest oszczędność czasu studentów i pracowników, przez co już na wstępie każdego podprocesu uzyskujemy większą satysfakcję studentów (a także efekt mniej obciążonego pracownika). Wstępnie można dokonać podsumowania stanu wyjściowego analizowanej uczelni wykorzystując do tego analizę SWOT. (zob. tabela 3) Istotną kwestią z punktu widzenia informowania studenta wydają się być wprowadzenie wirtualnej uczelni, strony internetowej dla studentów, stron wydziałowych. Należy dołożyć wszelkich starań, by systemy informacyjne były wysokiej jakości, inaczej zamiast wspomagać będą budzić irytację. Wydaje się, iż słabe strony uczelni w zestawieniu z mocnymi stronami bilansują się.

<sup>20</sup> Zob. A. Kaczmarek, Ł. Mazur, M. Przednowek, A. Żaroń, K. Żaroń, *Oczekiwania studentów AON...*, op. cit.

<sup>21</sup> Zob. K. Storbacka, J.R. Lehtinen, *Sztuka budowania...*

<sup>22</sup> Zob. J. Kisielnicki, Z. Szyjewski, *Przedsiębiorstwo przyszłości w warunkach nowej ekonomii* [dokument elektroniczny]. – Tryb dostępu [http://www.zti.com.pl/institut/pp/referaty/ref13\\_full.html](http://www.zti.com.pl/institut/pp/referaty/ref13_full.html) [data dostępu: 1 stycznia 2010].

Tabela 1

**Przykładowy scenariusz pozyskiwania informacji z systemu informatycznego – stan rzeczywisty**

Miejsce obsługi:	strona internetowa
Aktorzy:	kandydat na Studenta, Student, inni zainteresowani, administrator strony
Warunki wyjściowe:	kandydat na Studenta, Student poszukuje informacji
Rezultat:	kandydat na Studenta, Student nie znajduje pełnej informacji
Scena 1.	<b>Kandydat na Studenta, Student (inni zainteresowani) próbuje odszukać informacje na stronie internetowej</b> → Student nie znajduje pełnej informacji Przyczyny: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ strona nie otwiera się</li> <li>○ informacja jest niepełna</li> <li>○ informacja jest niezrozumiała dla Studenta</li> <li>○ informacja jest niewłaściwie zamieszczona</li> <li>○ brak informacji na interesujący Studenta temat</li> </ul> → Student znajduje pełną informację
Scena 1.1.	<b>Kandydat na Studenta, Student</b> → Student nie może wysłać pełnej informacji wykorzystując wirtualną uczelnię Przyczyny: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ strona nie otwiera się</li> <li>○ uczelnia nie ma uruchomionego modułu</li> <li>○ sformułowania są niezrozumiałe dla Studenta</li> <li>○ Kandydat, Student nie posiada pełnej informacji do uzupełnienia dokumentu</li> </ul> → Student wysłał kompletny dokument
Scena 1.2.	<b>Kandydat na Studenta, Student dzwoni</b> → kandydat na Studenta, Student dzwoni (do różnych komórek organizacyjnych) aby uzyskać pełną informację
Scena 1.3.	<b>Kandydat na Studenta, Student przyjeżdża</b> → kandydat na Studenta, Student szuka informacji na tablicach informacyjnych → kandydat na Studenta, Student próbuje uzyskać informację w różnych komórkach organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Nowakowska-Krystman (red.), *Jakość procesu obsługi administracyjnej studentów. Wprowadzenie do badań AON*, Warszawa 2010, s. 35, 36.

Tabela 2

**Przykładowy scenariusz benchmarkowy pozyskiwania informacji z systemu informatycznego – stan pożądaný**

Miejsce obsługi:	strona internetowa
Aktorzy:	kandydat na studenta, Student (inni zainteresowani), administrator strony
Warunki wyjściowe:	kandydat na Studenta, Student poszukuje informacji
Rezultat:	kandydat na Studenta, Student znajduje informacje
Scena 1.	<b>Kandydat na Studenta, Student otwiera stronę internetową za pomocą dowolnej dostępnej na rynku przeglądarki internetowej</b>
Scena 2.	<b>Kandydat na Studenta, Student szuka informacji</b> → kandydat na Studenta, Student znajduje pełną informację o poszczególnych podprocesach dokonując elektronicznej rejestracji, wypełniania dokumentów, odbierania informacji itd.
Scena 3.	<b>Kandydat na Studenta, Student dzwoni lub przyjeżdża do określonej komórki organizacyjnej</b>

Źródło: A. Nowakowska-Krystman (red.), *Jakość procesu obsługi administracyjnej ...*, op. cit., s. 36.

Tabela 3

**Matryca SWOT dla podprocesu pozyskiwania informacji z systemu informatycznego z punktu widzenia studentów**

S – silne strony uczelni	W – słabe strony uczelni
Wewnętrzne unikalne aspekty podprocesu pozyskiwania informacji z systemu informatycznego, które świadczą o jego sprawności.	Wszystkie te aspekty podprocesu pozyskiwania informacji z systemu informatycznego, które ograniczają jej sprawność lub blokują jej rozwój.
Potencjalne mocne strony: <ul style="list-style-type: none"> <li>• wprowadzenie wirtualnej uczelni</li> <li>• wprowadzenie stron wydziałowych</li> <li>• założenie strony adresowanej dla studentów</li> <li>• możliwość wymiany opinii na forum</li> </ul>	Potencjalne słabe strony: <ul style="list-style-type: none"> <li>• niepełne wykorzystanie możliwości wirtualnej uczelni (np.: wpisywanie ocen, rejestracja na fakultety, dane kontaktowe oraz terminy konsultacji wykładowców)</li> <li>• nieintuicyjny interfejs strony internetowej aon.edu.pl</li> <li>• powielanie tych samych informacji na stronach</li> <li>• brak możliwości złożenia wniosku o akademik, stypendium przez którąś ze stron internetowych</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

**Scenariusz podprocesu rekrutacji**

Pierwszy osobisty kontakt przyszłego studenta z uczelnią rozpoczyna się podczas podprocesu rekrutacji. Momenty prawdy, które będą brane pod uwagę w ocenie podprocesu rekrutacji dotyczą administracyjnego personelu punktu rekrutacyjnego. Rzeczywisty możliwy do wystąpienia kontakt przedstawiono w tabeli 4, zaś rozwiązanie benchmarkier w tabeli 5.

Tabela 4

**Przykładowy scenariusz podprocesu rekrutacji – stan rzeczywisty**

Miejsce obsługi:	strona internetowa, dziekanat studiów
Aktorzy:	kandydat na studenta, administrator strony, personel dziekanatu
Warunki wyjściowe:	kandydat na studenta poszukuje informacji o podprocesie rekrutacji na stronie internetowej
Rezultat:	kandydat na studenta znajduje informacje o wynikach podprocesu rekrutacji na stronie internetowej przy niepełnej informacji
Scena 1.	<b>Pozyskiwanie informacji z systemu informatycznego</b> → kandydat na studenta loguje się z dowolnego miejsca celem aplikowania na studenta danego kierunku ... wydziału ... (Tabela 1)
Scena 2.	<b>Kandydat na studenta przyjeżdża w celu złożenia dokumentów w dziekanacie</b> → kandydat na studenta zastaje zamknięte drzwi dziekanatu Przyczyny: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ godziny „pracy własnej” dziekanatu</li> <li>○ kandydat na studenta nie przyszedł w trakcie godzin pracy dziekanatu</li> </ul> → kandydat na studenta czeka na otwarcie dziekanatu → kandydat na studenta składa niekompletne dokumenty → kandydat na studenta składa komplet dokumentów
Scena 2.1.	Kandydat na studenta <b>przyjeżdża do dziekanatu po raz drugi</b> lub wysłał listem poleconym komplet dokumentów
Scena 3.	<b>Kandydat na studenta sprawdza wyniki rekrutacji na stronie internetowej</b> → Scenariusz pozyskiwania informacji z systemu informatycznego tab. 1.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Nowakowska-Krystman (red.), *Jakość procesu obsługi administracyjnej ...*, op. cit., s. 38, 39.

Tabela 5

## Przykładowy scenariusz benchmarkowy podprocesu rekrutacji – stan pożądaný

Miejsce obsługi:	strona internetowa, dziekanat
Aktorzy:	kandydat na studenta, administrator strony, dziekanat
Warunki wyjściowe:	kandydat na studenta poszukuje informacji o podprocesie rekrutacji na stronie internetowej
Rezultat:	kandydat na studenta zostaje przyjęty na studia
Scena 1.	<b>Pozyskiwanie informacji z systemu informatycznego</b> (Tabela 2)
Scena 2.	<b>Złożenie wymaganych dokumentów poprzez w elektronicznym systemie przepływu dokumentów (np. wirtualna uczelnia)</b>
Scena 3.	<b>Kandydat na studenta sprawdza wyniki rekrutacji na stronie internetowej</b> → kandydat odczytuje wyniki rekrutacji na stronie internetowej lub / i kandydat otrzymuje powiadomienie o wynikach rekrutacji na skrzynkę e-mail-ową lub za pomocą SMS-a.
Scena 4.	<b>Kandydat przyjeżdża na uczelnię do dziekanatu, by dopełnić formalności, przy pełnej informacji</b> → kandydat dopełnia komplet dokumentów w dziekanacie

Źródło: A. Nowakowska-Krystman, *Badanie jakości procesów w uczelni publicznej...*, op. cit.

Z punktu widzenia uczelni opinia studentów na wejściu jest istotna z kilku powodów, tj. kandydaci na studentów pochodzą z różnych środowisk, mają określone oczekiwania w stosunku do uczelni, składają dokumenty przeważnie do wielu jednostek.

Z pierwszych obserwacji wynika, iż złożenie kompletnych dokumentów w dziekanacie może nastroczać w Akademii wielu problemów, przy założeniu niepełnej informacji m.in. o zasadach rekrutacji, kierunkach studiów, godzinach pracy dziekanatu.

Analiza wstępna podprocesu rekrutacji (tabela 6) pokazuje, iż w uczelni mankamenty mogą przewyższyć jej silne strony.

Tabela 6

## Matryca SWOT dla podprocesu rekrutacji z punktu widzenia studentów

S – silne strony uczelni	W – słabe strony uczelni
Wewnętrzne unikalne aspekty podprocesu, które świadczą o jego sprawności.	Wszystkie te aspekty podprocesu rekrutacji, które ograniczają jej sprawność lub blokują jej rozwój.
Potencjalne mocne strony: <ul style="list-style-type: none"> <li>• umiejscowienie Uczelni w dużym ośrodku edukacyjnym (Warszawa)</li> <li>• zwartość kampusu</li> <li>• moduł rekrutacja WU</li> <li>• wydziałowe strony internetowe</li> </ul>	Potencjalne słabe strony: <ul style="list-style-type: none"> <li>• nieelastyczne godziny otwarcia dziekanatu</li> <li>• możliwość kontaktu telefonicznego</li> <li>• szybkość obsługi</li> <li>• awaryjność systemu e-rekrutacja (np. częste zawieszanie się modułu rekrutacji)</li> <li>• niedostosowanie systemu e-rekrutacja do potrzeb</li> <li>• sporadyczne aktualizowanie listy przyjętych wywieszanej przy dziekanatach</li> <li>• niezamieszczanie aktualnej listy przyjętych na żadnej ze stron internetowych</li> <li>• brak opcji zaznaczenia zainteresowania zakwaterowaniem w akademiku</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

### Scenariusz podprocesu zakwaterowania

Drugi kontakt powstaje w trakcie podprocesu zakwaterowania. Dotyczy to tylko części studentów studiów stacjonarnych. W Akademii kształtuje się on na poziomie ok. 5%. Scenariusz zaobserwowany przedstawiono w tabeli 7. W tabeli 8 przedstawiono pożądany – benchmarkowy scenariusz podprocesu zakwaterowania.

Tabela 7

#### Przykładowy scenariusz podprocesu zakwaterowania – stan rzeczywisty

Miejsce obsługi:	strona internetowa, sekcja spraw studenckich (SSS), akademik
Aktorzy:	Student, administrator strony, pracownik SSS, komisja ds. przyznawania miejsc w akademiku, pracownicy obsługi studentów w akademiku
Warunki wyjściowe:	kandydat na studenta, Student poszukuje informacji o możliwości uzyskania miejsca w akademiku
Rezultat:	Student zostaje zakwaterowany przy niepełnej informacji
Scena 1.	<b>Pozyskiwanie informacji z systemu informatycznego</b> (Tabela 6)
Scena 2.	<b>Student przychodzi do SSS celem złożenia dokumentów o przyznanie miejsca w akademiku</b> → Student zastaje zamknięte drzwi SSS Przyczyny: ○ pracownik wyszedł ○ praca własna → Student czeka na otwarcie SSS → Student składa niekompletne dokumenty → Student składa komplet dokumentów
Scena 2.1.	<b>Student przychodzi ponownie do SSS</b>
Scena 3.	<b>Student nie może odnaleźć wyników komisji ds. przyznawania miejsc w akademiku o otrzymaniu miejsca w akademiku na stronie internetowej</b> → Scenariusz pozyskiwania informacji z systemu informatycznego tab. 1. → Student nie otrzymuje miejsca w domu studenckim Przyczyny: ○ niekompletność dokumentów ○ kryteria przyznania miejsca nie zostały spełnione → Student otrzymuje miejsce w domu studenckim
Scena 4.	<b>Student przychodzi do SSS celem odebrania decyzji o przyznaniu (lub nie) miejsca</b>
Scena 5.	<b>Student przynosi odwołanie do SSS od decyzji komisji ds. przyznawania miejsc w akademiku</b>
Scena 6.	<b>Student nie może odnaleźć wyników komisji ds. przyznawania miejsc w akademiku odnośnie złożonego odwołania na stronie internetowej</b> → Scenariusz pozyskiwania informacji z systemu informatycznego tab. 1. → Student otrzymuje miejsce w domu studenckim → Student nie otrzymuje miejsca w domu studenckim
Scena 7.	<b>Student w przypadku nie otrzymania miejsca zgłasza się do SSS</b> → w przypadku wolnych miejsc Student otrzymuje indywidualne skierowanie do akademika wydane przez prorektora ds. studenckich
Scena 8.	<b>Student przyjeżdża na uczelnię</b> → Student kwateruje się

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Nowakowska-Krystman (red.), *Jakość procesu obsługi administracyjnej ...*, op. cit., s. 41, 42.

Przykładowy scenariusz benchmarkowy podprocesu zakwaterowania – stan pożądany

Miejsce obsługi:	strona internetowa, pomieszczenie SSS
Aktorzy:	Student, administrator strony, sekcja spraw studenckich, komisja ds. przyznawania miejsc w akademiku, pracownicy obsługi studentów w akademiku
Warunki wyjściowe:	kandydat na studenta, Student poszukuje informacji
Rezultat:	Student zostaje zakwaterowany przy pełnej informacji
Scena 1.	<b>Pozyskiwanie informacji z systemu informatycznego</b> (Tabela 2)
Scena 2.	<b>Student przyjeżdża by złożyć dokumenty w SSS przy pełnej informacji</b> → Student składa komplet dokumentów w SSS
Scena 3.	<b>Student odczytuje wyniki komisji ds. przyznawania miejsc w akademiku</b> → Student otrzymuje miejsce w domu studenckim → Student nie otrzymał miejsca w domu studenckim Przyczyny: ○ kryteria przyznania miejsca nie zostały spełnione
Scena 4.	<b>Student przychodzi do SSS celem odebrania decyzji o przyznaniu (lub nie) miejsca przy pełnej informacji Student składa odwołanie do SSS</b>
Scena 5.	<b>Student odczytuje informacje komisji odwoławczej na stronie internetowej</b> → Student otrzymuje miejsce w domu studenckim → Student nie otrzymuje miejsca w domu studenckim
Scena 6.	<b>Student w przypadku nie otrzymania miejsca zgłasza się do SSS</b> → Student w przypadku wolnych miejsc otrzymuje indywidualne skierowanie do akademika wydane przez prorektora ds. studenckich
Scena 7.	<b>Student przyjeżdża na uczelnię</b> → Student kwatruje się

Źródło: A. Nowakowska-Krystman (red.), *Jakość procesu obsługi administracyjnej ...*, op. cit., s. 42, 43.

Na wstępie należy podkreślić, iż podproces zakwaterowania w uczelni uległ spłaszczeniu dzięki przejściu zakresu obowiązków z dziekanatów w jedno miejsce – sekcję spraw studenckich (SSS).

Ze wstępnych obserwacji wynika, iż słabości uczelni wydają się przewyższać mocne strony uczelni (tabela 9).

Matryca SWOT dla podprocesu zakwaterowania

S – silne strony uczelni	W – słabe strony uczelni
Wewnętrzne unikalne aspekty podprocesu, które świadczą o jego sprawności.	Wszystkie te aspekty podprocesu zakwaterowania, które ograniczają jej sprawność lub blokują jej rozwój.
Potencjalne mocne strony: <ul style="list-style-type: none"> <li>• zwartość kampusu</li> <li>• elastyczność przydziału miejsc (wydawanie indywidualnych skierowań w przypadku zwalnających się miejsc)</li> </ul>	Potencjalne słabe strony: <ul style="list-style-type: none"> <li>• brak możliwości złożenia wniosku o akademik przez którąś ze stron internetowych</li> <li>• stała ilość miejsc w akademiku pomimo wzrostu liczby studentów</li> </ul>

S – silne strony uczelni	W – słabe strony uczelni
<ul style="list-style-type: none"> <li>• czas komunikacji z sss</li> <li>• elastyczne godziny otwarcia sss (wydłużenie czasu pracy w okresie składania wniosków)</li> <li>• zaangażowanie studentów w prace komisji ds. przyznawania miejsc w akademiku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• za mała ilość pracowników sss w okresie składania wniosków</li> <li>• oznakowanie domu studenckiego</li> <li>• oznakowanie SSS</li> <li>• brak rozdzielenia terminów składania wniosków dla aktualnych i nowoprzyjętych studentów, w tym również studentów przyjętych w kolejnych etapach rekrutacji</li> <li>• brak opcji zaznaczenia zainteresowania zakwaterowaniem w akademiku podczas rejestracji online</li> <li>• niezamieszczanie aktualnej listy przyjętych na żadnej ze stron internetowych</li> <li>• zbyt późny termin rozpatrywania wniosków (część studentów, którzy dowiadują się we wrześniu, że nie został im przydzielony akademik zmuszeni są do rezygnacji ze studiów)</li> <li>• studenci przyjmowani podczas drugiego etapu rekrutacji praktycznie nie mają szans na uzyskanie miejsca w akademiku</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

### Scenariusz podprocesu wnioskowania o stypendium

Stypendium jest istotnym elementem życia studenckiego. Jego pozyskanie decyduje czasami o podjęciu studiów. Sposób jego pozyskania, dotyczy to przede wszystkim stypendium socjalnego, dla wielu studentów nastręcza trudności. Wynika to przede wszystkim z ilości dokumentów, które należy przedstawić, a które obrazują sytuację materialną studenta.

Przebieg kontaktu, który wynika z ubiegania się o stypendium socjalne ujęto w tabeli 10. Stan pożądany zamieszczono w tabeli 11.

Tabela 10

#### Przykładowy scenariusz podprocesu obsługi bieżącej przy ubieganiu się o stypendium socjalne – stan rzeczywisty

Miejsce obsługi:	strona internetowa, pomieszczenie SSS
Aktorzy:	Student, administrator strony, pracownik SSS
Warunki wyjściowe:	Student poszukuje informacji o sposobie ubiegania się o stypendium socjalne
Rezultat:	Student otrzymuje stypendium przy niepełnej informacji
Scena 1.	<b>Pozyskiwanie informacji z systemu informatycznego (Tabela 1)</b>
Scena 2.	<p><b>Student przychodzi do SSS celem złożenia dokumentów</b></p> <p>➔ Student zastaje zamknięte drzwi SSS</p> <p>Przyczyny:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ pracownik wyszedł</li> <li>○ praca własna</li> </ul> <p>➔ Student czeka na otwarcie SSS</p> <p>➔ Student składa niekompletne dokumenty</p>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Student nie może złożyć dokumentów niekompletnych</li> <li>➔ Student składa komplet dokumentów</li> </ul>
Scena 3.	<b>Student przychodzi ponownie do SSS</b>
Scena 4.	<b>Student szuka informacji o decyzji komisji wydziałowej</b> ➔ Scenariusz pozyskiwania informacji z systemu informatycznego tab. 1.
Scena 5.	<b>Student przychodzi do SSS</b> ➔ Student odbiera decyzję przyznającą stypendium ➔ Student odbiera decyzję o nie przyznaniu stypendium Przyczyny: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ kryteria przyznania stypendium nie zostały spełnione</li> <li>○ dokumenty były niekompletne</li> </ul>
Scena 6.	<b>Student składa odwołanie w SSS do komisji odwoławczej</b>
Scena 7.	<b>Student szuka informacji o decyzji komisji odwoławczej</b> ➔ Scenariusz pozyskiwania informacji z systemu informatycznego tab. 1.
Scena 8.	<b>Student odbiera decyzję w SSS</b>

Źródło: A. Nowakowska-Krystman (red.), *Jakość procesu obsługi administracyjnej...*, op. cit., s. 48.

Tabela 11

**Przykładowy scenariusz benchmarkowy podprocesu obsługi bieżącej przy ubieganiu się o stypendium socjalne – stan pożądaný**

Miejsce obsługi:	strona internetowa, pomieszczenie SSS
Aktorzy:	Student, administrator strony, pracownik SSS
Warunki wyjściowe:	Student poszukuje informacji o sposobie ubiegania się o stypendium socjalne
Rezultat:	Student otrzymuje stypendium przy pełnej informacji
Scena 1.	<b>Pozyskiwanie informacji z systemu informatycznego (Tabela 2)</b>
Scena 2.	<b>Student przynosi kompletne dokumenty do SSS</b>
Scena 3.	<b>Student drogą mailową dostaje informację o decyzji stypendialnej komisji wydziałowej</b>
Scena 4.	<b>Student odbiera decyzję w SSS</b> ➔ przyznającą stypendium ➔ o nie przyznaniu stypendium Przyczyny: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ kryteria przyznania stypendium nie zostały spełnione</li> <li>○ dokumenty były niekompletne</li> </ul> <b>Student składa odwołanie w SSS do komisji odwoławczej</b>
Scena 5.	<b>Student drogą mailową dostaje informację o decyzji odwoławczej komisji stypendialnej</b>
Scena 6.	<b>Student odbiera decyzję w SSS</b>

Źródło: A. Nowakowska-Krystman (red.), *Jakość procesu obsługi administracyjnej...*, op. cit., s. 48, 49.

Rozwój strony internetowej dla studentów umożliwia nawiązanie dobrych kontaktów ze studentami oraz zapewnia pełną informację o procesie. Jednakże błąd modułu stypendialnego wydłuża czas kontaktu. Proces ten jawi się jako zbiór zbilansowanych czynników po stronie mocnych i słabych stron (tab. 12).

Tabela 12

**Matryca SWOT dla podprocesu obsługi bieżącej przy ubieganiu się o stypendium socjalne z punktu widzenia studentów**

<b>S – silne strony uczelni</b>	<b>W – słabe strony uczelni</b>
Wewnętrzne unikalne aspekty podprocesu obsługi bieżącej przy ubieganiu się o stypendium socjalne, które świadczą o jego sprawności.	Wszystkie te aspekty podprocesu obsługi bieżącej przy ubieganiu się o stypendium socjalne, które ograniczają jej sprawność lub blokują jej rozwój.
Potencjalne mocne strony: <ul style="list-style-type: none"> <li>• czas komunikacji z sss</li> <li>• dokładna weryfikacja dokumentów</li> <li>• kompetencja pracowników (indywidualne podejście do sytuacji każdego studenta)</li> <li>• elastyczne godziny otwarcia sss</li> </ul>	Potencjalne słabe strony: <ul style="list-style-type: none"> <li>• brak modułu stypendia WU</li> <li>• za mała ilość pracowników sss w okresie składania wniosków</li> <li>• brak rozdzielenia terminów składania wniosków dla aktualnych i nowoprzyjętych studentów, w tym również studentów przyjętych w kolejnych etapach rekrutacji</li> <li>• zbyt długi czas oczekiwania na otrzymanie świadczenia od zaakceptowania wniosku</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

**Scenariusz podprocesu bieżącej obsługi studentów**

Scenariusz podprocesu bieżącej obsługi toku studiów studenta nieuchronnie związany jest z rozliczeniem indeksu. Scenariusz ten przedstawiono w tabeli 13, zestawiając go ze stanem pożądanym zaprezentowanym w tabeli 14.

Tabela 13

**Przykładowy scenariusz podprocesu bieżącej obsługi wynikającej z rozliczenia indeksu – stan rzeczywisty**

Miejsce obsługi:	strona internetowa, dziekanat
Aktorzy:	Student, administrator strony, pracownicy dziekanatu, nauczyciele akademicy
Warunki wyjściowe:	Student poszukuje informacji o sposobie rozliczenia indeksu
Rezultat:	Student składa indeks przy niepełnej informacji
Scena 1.	<b>Pozyskiwanie informacji z systemu informatycznego (Tabela 1)</b>
Scena 2.	<b>Student idzie do dziekanatu w celu odebrania karty zaliczeniowej</b> → Student zastaje zamknięte drzwi dziekanatu Przyczyny: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ godziny „pracy własnej” dziekanatu</li> <li>○ Student nie przyszedł w trakcie godzin pracy dziekanatu</li> </ul> → Student czeka na otwarcie dziekanatu → Student odbiera kartę zaliczeniową
Scena 2.1.	<b>Student przychodzi ponownie do dziekanatu</b>
Scena 3.	<b>Student szuka nauczyciela X</b> → Student nie znajduje nauczyciela X i nie otrzymuje wpisu Przyczyny: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Student nie ma informacji o miejscu, w którym może znaleźć nauczyciela</li> <li>○ Student nie ma informacji o godzinach konsultacji nauczyciela</li> <li>○ nauczyciela nie ma w pokoju</li> <li>○ nauczyciela nie ma w godzinach konsultacji</li> </ul>

	<p>→ Student znajduje nauczyciela ale nie otrzymuje wpisu Przyczyny:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Student chce się poprawiać na lepszą ocenę</li> </ul> <p>→ Student znajduje nauczyciela i otrzymuje wpis</p>
Scena 3.1.	<b>Student przychodzi ponownie do nauczyciela X</b>
Scena 4.	<p><b>Student szuka nauczyciela Y</b> → J.w. (Student przechodzi przez powyższą sytuację kilkakrotnie w semestrze)</p>
Scena 4.1.	<b>Student przychodzi ponownie do nauczyciela Y</b>
Scena 5.	<p><b>Student udaje się do dziekanatu</b> → Student nie składa indeksu w dziekanacie Przyczyny:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Student zastaje zamknięte drzwi dziekanatu z powodu: godzin „pracy własnej” dziekanatu, nie przyszedł w trakcie godzin pracy dziekanatu</li> <li>○ wpisy w indeksie są niekompletne</li> </ul> <p>→ Student czeka na otwarcie dziekanatu → Student składa indeks w dziekanacie</p>
Scena 5.1.	<b>Student przychodzi ponownie do dziekanatu</b>

Źródło: A. Nowakowska-Krystman (red.), *Jakość procesu obsługi administracyjnej...*, op. cit., s. 45, 46.

Tabela 14

**Przykładowy scenariusz benchmarkowy podprocesu obsługi bieżącej wynikającej z rozliczenia e-indeksu – stan pożądaný**

Miejsce obsługi:	strona internetowa
Aktorzy:	Student, dziekanat, nauczyciele akademicy
Warunki wyjściowe:	Student zamyka rok akademicki
Rezultat:	Student rozlicza semestr przy pełnej informacji
Scena 1.	<b>Student uzyskuje drogą mailową / z systemu informatycznego informację o uzyskaniu wpisów w e-indeksie. (Tabela 2)</b>

Źródło: opracowanie własne.

Z wstępnych obserwacji wynika, iż konieczność poszukiwania nauczycieli celem uzyskania wpisu w indeksie może przysparzać studentom wielu trudności, a przede wszystkim pochłania wiele czasu. Pewnym rozwiązaniem jest zbieranie wpisów przez starostę dla wszystkich członków grupy. Indeksy mogą być również złożone w określonym terminie do dziekanatu, gdzie nauczyciel dokonywałby wpisów. Obserwacja wykazała, iż:

- najczęściej wykorzystywana jest metoda indywidualnego kontaktu z nauczycielem;
- nie wykorzystuje się metody dokonywania wpisów w dziekanacie.

Jednakże celem uczelni w dobie wirtualizacji kontaktów powinno być wprowadzenie e-indeksu. Skraca to kontakt z personelem dziekanatu. Natomiast nakłada na pracowników i wykładowców konieczność wprowadzania elektronicznych wpisów.

Analizując sytuację w Akademii należy zauważyć, iż słabości w podprocesie bieżącej obsługi wynikającej z rozliczenia indeksu przewyższają mocne strony (tab. 15).

Tabela 15

**Matryca SWOT dla podprocesu bieżącej obsługi wynikającej z rozliczenia indeksu z punktu widzenia studentów**

<b>S – silne strony uczelni</b>	<b>W – słabe strony uczelni</b>
Wewnętrzne unikalne aspekty podprocesu bieżącej obsługi wynikającej z rozliczenia indeksu, które świadczą o jego sprawności..	Wszystkie te aspekty podprocesu bieżącej obsługi wynikającej z rozliczenia indeksu, które ograniczają jej sprawność lub blokują jej rozwój.
Potencjalne mocne strony: <ul style="list-style-type: none"> <li>• dostępność nauczycieli</li> <li>• dostępność nauczycieli podczas konsultacji</li> <li>• zwartość kampusu</li> </ul>	Potencjalne słabe strony: <ul style="list-style-type: none"> <li>• brak e-indeksu</li> <li>• rozmieszczenie nauczycieli w różnych budynkach i pokojach</li> <li>• dostępność pracowników dziekanatu</li> <li>• urlopy nauczycieli i pracowników administracji w czasie rozliczeń</li> <li>• brak danych kontaktowych oraz terminów konsultacji wykładowców na WU</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

### Scenariusz podprocesu rozliczenia studenta

Do ostatniego kontaktu na określonym stopniu studiów dochodzi przy ich zakończeniu. W podprocesie tym uczestniczy wiele komórek. Relacje wynikają z konieczności rozliczenia się studenta z uczelnią. Przykładowy scenariusz stanu rzeczywistego przedstawiono w tabeli 16, a stan pożądany – w 17.

Tabela 16

**Przykładowy scenariusz podprocesu rozliczenia studenta – stan rzeczywisty**

Miejsce obsługi:	strona internetowa, biblioteka jawna, biblioteka AON, akademik internat, budynek wydziału, kwestura, sekretariat studiów (dziekanat), pomieszczenie promotora
Aktorzy:	Student, administrator strony, opiekun roku, biblioteka jawna, biblioteka AON, kierownik akademika / internatu, gospodarz sal wykładowych, pracownik biura przepustek, pracownik kwestury, promotor, sekretariat studiów
Warunki wyjściowe:	Student poszukuje informacji o miejscach i warunkach rozliczenia
Rezultat:	Student rozlicza się z uczelnią w warunkach niepełnej informacji
Scena 1.	<b>Pozyskiwanie informacji z systemu informatycznego (Tabela 1)</b>
Scena 2.	<b>Student udaje się do dziekanatu w celu odebrania karty obiegowej</b> → Student zastaje zamknięte drzwi dziekanatu Przyczyny: <ul style="list-style-type: none"> <li>o godziny „pracy własnej” dziekanatu</li> <li>o Student nie przyszedł w trakcie godzin pracy dziekanatu</li> </ul> → Student odbiera kartę obiegową
Scena 2.1.	<b>Student ponownie udaje się do dziekanatu</b>

Scena 3.	<p><b>Student udaje się do biblioteki jawnej</b></p> <p>→ Student zastaje zamknięte drzwi biblioteki jawnej</p> <p>Przyczyny:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Student nie przyszedł w trakcie godzin pracy biblioteki jawnej</li> </ul> <p>→ Student nie uzyskuje podpisu informującego o rozliczeniu z biblioteką jawną</p> <p>Przyczyny:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Student nie przyszedł w trakcie godzin pracy biblioteki jawnej</li> <li>○ Student posiada zaległości w stosunku do biblioteki jawnej</li> </ul> <p>→ Student uzyskuje podpis informujący o rozliczeniu z biblioteką jawną</p>
Scena 3.1.	<b>Student ponownie udaje się do biblioteki jawnej</b>
Scena 4.	<p><b>Student udaje się do biblioteki AON</b></p> <p>→ Student zastaje zamknięte drzwi biblioteki AON</p> <p>Przyczyny:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Student nie przyszedł w trakcie godzin pracy biblioteki</li> </ul> <p>→ Student nie uzyskuje podpisu informującego o rozliczeniu z biblioteką</p> <p>Przyczyny:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Student nie przyszedł w trakcie godzin pracy biblioteki AON</li> <li>○ Student posiada zaległości w stosunku do biblioteki</li> </ul> <p>→ Student uzyskuje podpis informujący o rozliczeniu z biblioteką AON</p>
Scena 4.1.	<b>Student ponownie udaje się do biblioteki AON</b>
Scena 5.	<p><b>Student studiów stacjonarnych udaje się do kierownika akademika</b></p> <p><b>Student studiów niestacjonarnych udaje się do kierownika internatu</b></p> <p>→ Student nie zastaje kierownika akademika / internatu</p> <p>Przyczyny:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Student nie przyszedł w trakcie godzin pracy kierownika akademika / internatu</li> </ul> <p>→ Student nie uzyskuje podpisu informującego o rozliczeniu z akademika / internatu</p> <p>Przyczyny:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Student nie przyszedł w trakcie godzin pracy akademika / internatu</li> <li>○ Student posiada zaległości w stosunku do akademika / internatu (zaległości finansowe, rzeczowe)</li> </ul> <p>→ Student uzyskuje podpis informujący o rozliczeniu z akademika / internatu</p>
Scena 5.1.	<b>Student ponownie udaje się do kierownika akademika</b>
Scena 6.	<p><b>Student udaje się do kwestury</b></p> <p>→ Student uzyskuje informacje o tym do kogo konkretnie powinien udać się w celu uzyskania rozliczenia</p> <p>→ Student nie zastaje pracownika w którego jurysdykcji leży rozliczanie Studentów</p> <p>Przyczyny:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Student nie przyszedł w trakcie godzin pracy pracownika kwestury</li> </ul> <p>→ Student nie uzyskuje podpisu informującego o rozliczeniu z kwesturą</p> <p>Przyczyny:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Student nie przyszedł w trakcie godzin pracy pracownika</li> <li>○ Student posiada zaległości w stosunku do kwestury (zaległości finansowe)</li> </ul> <p>→ Student uzyskuje podpis informujący o rozliczeniu z kwesturą</p>
Scena 6.1.	<b>Student ponownie udaje się do kwestury</b>
Scena 7.	<p><b>Student udaje się do promotora</b></p> <p>→ Student nie zastaje promotora</p> <p>Przyczyny:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Student nie przyszedł w trakcie godzin pracy promotora</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Student nie przyszedł w trakcie godzin konsultacji</li> <li>➔ Student nie uzyskuje podpisu informującego o rozliczeniu z promotorem</li> </ul> <p>Przyczyny:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Student nie złożył pracy</li> <li>○ Student posiada inne zaległości wobec promotora (wypożyczona literatura, pomoce naukowe itd.)</li> <li>➔ Student uzyskuje podpis informujący o rozliczeniu z promotorem</li> </ul>
Scena 7.1.	<b>Student ponownie udaje się do promotora</b>
Scena 8.	<p><b>Student udaje się do gospodarza sal</b></p> <p>➔ Student nie zastaje gospodarza sal</p> <p>Przyczyny:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Student nie przyszedł w trakcie godzin pracy gospodarza sal</li> <li>○ Gospodarz sal pracuje poza swoim pomieszczeniem</li> <li>➔ Student nie uzyskuje podpisu informującego o rozliczeniu z gospodarzem sal</li> </ul> <p>Przyczyny:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Student posiada zaległości wobec gospodarza sal (wypożyczone materiały i pomoce naukowe itp.)</li> <li>➔ Student uzyskuje podpis informujący o rozliczeniu z gospodarzem sal</li> </ul>
Scena 8.1.	<b>Student ponownie udaje się do gospodarza sal</b>
Scena 9.	<p><b>Student udaje się do biura przepustek</b></p> <p>➔ Student zdaje przepustkę</p> <p>➔ Student wyrabia przepustkę czasową</p>
Scena 9.1.	<b>Student ponownie udaje się do biura przepustek</b>
Scena 10.	<p><b>Student udaje się do dziekanatu</b></p> <p>➔ Student zastaje zamknięte drzwi dziekanatu</p> <p>Przyczyny:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ godziny „pracy własnej” dziekanatu</li> <li>○ Student nie przyszedł w trakcie godzin pracy dziekanatu</li> <li>➔ Student nie składa karty studiów</li> </ul> <p>Przyczyny:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ karta jest niekompletna</li> <li>○ karta jest wypełniona nieprawidłowo</li> <li>○ Student posiada zaległości wobec sekretariatu studiów – dziekanatu</li> <li>➔ Student składa kartę rozliczeniową i odbiera suplement do dyplomu</li> <li>➔ Student poinformowany zostaje o tym, suplement w języku obcym odebrać będzie zmuszony w innym terminie – bliżej nieokreślonym.</li> </ul>
Scena 10.1.	<b>Student ponownie udaje się do dziekanatu</b>

Źródło: A. Nowakowska-Krystman (red.), *Jakość procesu obsługi administracyjnej...*, op. cit., s. 50–53.

Tabela 17

**Przykładowy scenariusz benchmarkowy podprocesu rozliczenia studenta – stan pożądaný**

Miejsce obsługi:	Strona internetowa, biuro przepustek, dziekanat
Aktorzy:	Student, administrator strony, pracownik dziekanatu, pracownik biura przepustek
Warunki wyjściowe:	Student poszukuje informacji o miejscach rozliczenia
Rezultat:	Student rozlicza się z uczelnią przy pełnej informacji
Scena 1.	<b>Pozyskiwanie informacji z systemu informatycznego (Tabela 2)</b>
Scena 2.	<b>Student drogą mailową / z systemu informatycznego uzyskuje informację, że wszystkie niezbędne osoby potwierdziły już jego rozliczenie się.</b>

Scena 3.	<b>Student udaje się do biura przepustek</b> → Student zdaje przepustkę → Student wyrabia przepustkę czasową
Scena 4.	<b>Student udaje się do dziekanatu, gdzie odbiera dyplom, suplement (w tym w języku obcym).</b>

Źródło: A. Nowakowska-Krystman (red.), *Jakość procesu obsługi administracyjnej...*, op. cit., s. 54.

Scenariusz stanu pożądanego jest znacznie spłaszczony w stosunku do scenariusza rzeczywistego. Wynika to z przejęcia większości obowiązków spoczywających na studencie przez system informatyczny.

Rozpatrując zaś w kontekście tego podprocesu potencjał uczelni, stwierdzamy, że słabe strony uczelni przewyższają jej mocne strony (tab. 18).

Tabela 18

**Matryca SWOT dla podprocesu rozliczenia studenta z punktu widzenia studentów**

<b>S – silne strony uczelni</b>	<b>W – słabe strony uczelni</b>
Wewnętrzne unikalne aspekty podprocesu rozliczenia studenta, które świadczą o jego sprawności.	Wszystkie te aspekty podprocesu rozliczenia studenta, które ograniczają jej sprawność lub blokują jej rozwój.
Potencjalne mocne strony: <ul style="list-style-type: none"> <li>• zwarty kampus</li> <li>• ustalone godziny otwarcia i godziny pracy pracowników</li> </ul>	Potencjalne słabe strony: <ul style="list-style-type: none"> <li>• dostępność pracowników dziekanatu</li> <li>• niedokładne dane na WU w zakładce „kwestura”</li> <li>• nieprzestrzeganie terminu informowania o dacie obrony</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując, istotne stałe relacje powstają podczas bieżącej obsługi studentów, do których dochodzi w kilku komórkach w zależności od problemu, z którym przychodzi student. Jeśli dotyczy to:

- toku studiów,
- podjęcia praktyk wynikających z toku studiów,

miejszem właściwym do obsługi jest dziekanat.

Jeśli zaś odnosi się to do:

- uzyskania miejsca w akademiku,
- otrzymania stypendium socjalnego i/lub rektora,

miejszem informacji i składania dokumentów jest sekcja spraw studenckich.

Warto zauważyć, iż porównując stan pożądaný (benchmarker pożądaný) ze stanem rzeczywistym (benchmarkier rzeczywisty) otrzymujemy mniejszą liczbę scen. Ponadto sceny są mniej rozbudowane. Przez skrócenia kontaktu można oczekiwać poprawy oceny jakości analizowanych podprocesów.

Analizując oba stany, zauważamy, iż stan pożądaný może przyczynić się do:

- oszczędności czasu pracowników dziekanatu i sss poświęconego na obsługę studenta,

- zwiększenia efektywności obsługi,

- obniżenia kosztów<sup>23</sup>,
- oszczędności czasu studenta,  
w konsekwencji
- zmniejszenia luki jakościowej i
- nie przekraczania jakościowego punktu krytycznego.

Uczelnia może zatem odnieść znaczne korzyści z wypracowania lepszych rozwiązań. Ich wdrożenie może się odbyć poprzez metodę strategicznej karty wyników.

### **Miernikowanie celów strategicznych obsługi administracyjnej studentów**

Koncepcja strategicznej karty wyników na przełomie lat ulegała zmianom. Początkowo była wykorzystywana jako narzędzie monitorujące proces zarządzania, a następnie wspomagania wdrażania strategii. Obecnie jest instrumentem zintegrowanym ze strategią, służącym do transformacji celów strategicznych w długim horyzoncie czasowym, w cele bieżące. Umożliwia także stałą ocenę zgodności działania podmiotu z jego wizją, misją i celami strategicznymi.

Bsc jest nowym modelem pomiaru wyników i alternatywną propozycją dla tradycyjnych systemów pomiaru i raportowania wyników. Obecnie same miary finansowe już nie wystarczają, bo obok informacji o finansowych skutkach działań już zrealizowanych (przeszłych), potrzebne są informacje dotyczące działań mających wpływ na przyszłe finansowe rezultaty działalności. Karta zaś określa cele strategiczne organizacji, które wchodzą poza obszar miar finansowych i skupia się na miarach niefinansowych<sup>24</sup>. Zakładając, że zarządzanie nie ogranicza się do zarządzania aktywami rzeczowymi a mierzenie sprawności (efektywności i ekonomiczności) nie polega na wykorzystywaniu wyłącznie miar finansowych. Większego znaczenia nabiera zdobycie i wykorzystanie aktywów intelektualnych oraz pozafinansowe miary działania na wszystkich szczeblach zarządzania. Jednakże wszystkie mierniki muszą się równoważyć.<sup>25</sup> Zatem bsc jest próbą zrównoważenia wskaźników finansowych i niefinansowych. Przez co znajduje zastosowanie w działalności organizacji świadczących usługi użyteczności publicznej. Ponadto jest próbą zrównoważenia: długo- i krótkookresowych celów, wskaźników efektów działań operacyjnych i wyprzedzających, efektywności zewnętrznej i wewnętrznej.

W polu naszych zainteresowań leży perspektywa klienta (studenta) i perspektywa procesów wewnętrznych. (tab. 19) Perspektywę studentów można zinterpretować następująco: celem jej jest określenie segmentów rynku, w których podmiot zamierza dostarczać usługę. Wykorzystuje się tu mierniki, które odzwierciedlają udział podmiotu w obsłudze odbiorców, poziom ich zadowolenia, który warunko-

<sup>23</sup> Zob. J. Bank, *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner I S-ka, Warszawa 1996.

<sup>24</sup> Zob. P. Dżurak, E.R. Stanoch, *Czy mamy do czynienia z „rewolucją” systemu pomiaru i oceny działań przedsiębiorstwa? Controlling i Rachunkowość Zarządcza 1/2001.*

<sup>25</sup> R.S. Kaplan, D.R. Norton, *Strategiczna karta wyników, Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2007, s. 17, 23, 29.



wany jest czasem dostarczenia usługi, jej jakością, poziomem obsługi, kosztem, wartościami użytkowymi; zaś perspektywę procesów wewnętrznych można scharakteryzować jako przedstawienie za pomocą wskaźników odnoszących się do procesów wewnętrznych tworzących wartość dla studenta, np. komunikowania wewnętrznego, technologii, skuteczności pracowników. Propozycję celów strategicznych i mierników ich osiągnięcia przedstawiono w tabeli 20.

Tabela 19

**Mierzalne cele strategiczne obsługi administracyjnej studentów**

Perspektywy	Cele strategiczne	Mierniki celów
Perspektywa klienta	c1	m1, m2, m3
	c2	m1, m2, m3
Perspektywa procesów wewnętrznych	c1	m1, m2, m3
	c2	m1, m2, m3

Źródło: opracowanie własne.

Mierniki aby dostarczały informacji o bieżącej sytuacji organizacji, a przez to pozwalały na podejmowanie właściwych decyzji, muszą być odpowiednio dobrane i skonstruowane. W strategicznej karcie wyników znajdujemy miary, które można podzielić na dwie grupy:

1) miary wynikowe – dotyczące tego co już się zdarzyło;

2) miary prognozujące – wybiegające w przyszłość, mające bardziej charakter jakościowy niż ilościowy, podające informację w jaki sposób to, co się już zdarzyło, może mieć wpływ na funkcjonowanie podmiotu w przyszłości.

Warto zauważyć, że w przypadku, gdy jednemu celowi przypisano więcej niż jeden miernik, zachodzi potrzeba ustalenia, czy istnieją między nimi relacje:

– neutralności, tzn. gdy poprawa jednego miernika nie wpływa na inne mierniki;

– komplementarności, tzn. gdy poprawa jednego miernika wpływa pozytywnie na pozostałe mierniki;

– konkurencyjności, tzn. poprawa jednego miernika wpływa negatywnie na pozostałe mierniki.

Ponadto ważne jest, aby mierniki były zgodne z zasadą SMART, tj. jasno określone, mierzalne, ambitne, osiągalne i terminowe. Dodatkowo powinny posiadać takie cechy jak:

– bezpośredniość, co oznacza dokładne odwzorowanie stopnia realizacji celu,

– obiektywność, tj. jednoznaczne odzwierciedlenie stopnia realizacji celu,

– adekwatność, co oznacza, że w przypadku trudności znalezienia syntetycznego miernika odzwierciedlającego stopień realizacji celu, należy dążyć do stworzenia zestawu różnych mierników.

**Propozycja celów strategicznych i mierników realizacji celów dla obsługi administracyjnej studentów**

Cele strategiczne	Mierniki
<b>Perspektywa klienta</b> c1 – przeprowadzać obsługę szybko i sprawnie c2 – terminowo dostarczać produkty (np. decyzje administracyjne)	m1 – poziom uzyskanej luki jakościowej m2 – liczba skarg m3 – liczba decyzji wydanych po terminie
<b>Perspektywa procesów wewnętrznych</b> c1 – nieustanne doskonalenie procesów c2 – zakup efektywnych technologii przyczyniających się do poprawy wydajności procesów	m1 – liczba scen w scenariuszu m2 – poziom niezawodności systemu m3 – poziom zadowolenia z wdrożonej technologii

Źródło: opracowanie własne.

Podkreślenia wymaga fakt, że przed opracowaniem strategicznej karty wyników możliwości kontrolowania zgodności osiągniętych wyników z opracowaną strategią<sup>26</sup> były ograniczone. Karta wyników, pomimo tak szerokiego ujęcia poprzez ograniczoną liczbę użytych wskaźników pomiarowych (zasada wyboru najbardziej istotnych wskaźników – zgodnie z zasadą Pareto, użytą w metodzie kluczowych czynników sukcesu) nie obciąża zarządzających nadmiarem informacji. Ważne jest przy tym również to, że można tworzyć w bsc nowe, adekwatne do sytuacji mierniki.

### Podsumowanie

Opracowanie to miało na celu dostarczenie informacji na temat podprocesów składających się na proces obsługi administracyjnej studentów poprzez pryzmat scenariuszy opracowanych techniką blueprinting. Na każdym etapie kontaktu, może dojść w odczuciu studenta do pojawienia się luki jakościowej. Możliwość pojawienia się luki uwidoczniła się w opracowanych scenariuszach. Analiza SWOT pokazała możliwość oceny przez studentów silnych i mocnych stron analizowanych podprocesów. Receptą na złagodzenia słabości wydaje się podanie z wyprzedzeniem do wiadomości klienta prostych scenariuszy. Przyczyni się to do:

- dostarczenia określonego poziomu wiedzy dla studenta,
- gwarantowania zachowania studenta w określony sposób umożliwiając tym samym
  - standaryzację obsługi,
  - zmniejszenia luki jakościowej w odczuciu studenta,
  - nie przekraczania jakościowego punktu krytycznego przyjętego przez uczelnię, co skutkuje umacnianiem wizerunku uczelni na rynku usług edukacyjnych.

<sup>26</sup> Zob. *Strategiczna Karta Wyników*, tryb dostępu, <http://www.bmconsult.pl/karta-wynikow-rsc.html>, data dostępu, 20.02.2011 r.

Komunikacja scenariuszowa między uczelnią a studentem może nastąpić poprzez informacje zawarte na stronie internetowej, tablicach umieszczonych przy punktach kontaktu, w których dochodzi do momentów prawdy.

Zbudowanie scenariuszy to punkt wyjścia do dopasowania pionu wsparcia, tj. dopasowania świadczonej obsługi, podczas wyodrębnionych podprocesów, do potrzeb studentów. Wdrożenie zmian może odbyć się przy wykorzystaniu metody balanced scorecard.

## Bibliografia

- Bank J., *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner I S-ka, Warszawa 1996.
- Durlik I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych*, Placet, Warszawa 1998.
- Dżurak P., Stanoch E.R., *Czy mamy do czynienia z „rewolucją” systemu pomiaru i oceny działań przedsiębiorstwa?* *Controlling i Rachunkowość Zarządca* 1/2001.
- Gajewski P., *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, Dom Organizatora, Toruń 2006.
- Jonas A., *Proces usługowy jako element marketingu-mix w usługach*, Zeszyty naukowe nr 720 Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- Kaczmarek A., Mazur Ł., Przednówek M., Żaroń A., Żaroń K., *Oczekiwania studentów AON na kierunku zarządzanie w zakresie jakości obsługi administracyjnej* [Praca naukowo-badawcza], AON, Warszawa 2012.
- Kaplan R.S., Norton D.R., *Strategiczna karta wyników, Jak przetożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2007.
- Kisielnicki J., Szyjewski Z., *Przedsiębiorstwo przyszłości w warunkach nowej ekonomii* [dokument elektroniczny]. – Tryb dostępu [http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref13\\_full.html](http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref13_full.html) [data dostępu: 1 stycznia 2010].
- Lovelock Ch.H., *Services Marketing*, Prentice Hall, London 1996.
- Muller R., Rupper R., *Process reengineering, Optymalizacja procesów zorientowanych na klienta*, Asturum, Wrocław 2000.
- Nowakowska-Krystman A. (red.), *Jakość procesu obsługi administracyjnej studentów. Wprowadzenie do badań AON*, Warszawa 2010.
- Nowakowska-Krystman A., *Badanie jakości procesów w uczelni publicznej*, [w:] *Funkcjonowanie organizacji publicznych w dynamicznym otoczeniu*, pod red. W. Kieżun, A. Letkiewicz, J. Wolejszo, Publikacja Konferencyjna, Szczytno 2011.
- Nowakowska-Krystman A., *Piąta luka jakościowa i przekroczenia jakościowego punktu krytycznego w aspekcie jakości obsługi administracyjnej studentów*, Zeszyty Naukowe nr 1/2012, AON, Warszawa 2012.
- Opolski K. (red.), *Jakość w banku w praktyce i teorii zarządzania*, CeDeWu, Warszawa 2000.
- Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., *A Conceptual Model of Quality and Its Implications for Future Research*, *Jurnal of Marketing*, Fall 1985.
- Przybyła M., *Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, Prace naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu 1187/2007, *Zarządzanie* 5, Wrocław 2007.
- Rogoziński K., *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.

- Rust S.M., Zahorik A.J., Keiningham T.L., *Service Marketing*, Harper Collins College Publisher, 1996.
- Shostack G.L., *Designing Services that Deliver*, *Harvard Business Review*, styczeń–luty 1984.
- Shostack G.L., *How to Design a Service* [w:] J.H. Donnelly, W.R. Geoege, *Marketing of Service*, Chicago, IL, American Marketing Association, 1981.
- Storbacka K., Lehtinen J.R., *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Strategiczna Karta Wyników*, tryb dostępu, <http://www.bmconsult.pl/karta-wynikow-rsc.html>, data dostępu, 20.02.2011 r.