

Aneta Nowakowska-Krystman

Akademia Obrony Narodowej

SPRAWNOŚĆ ORGANIZACYJNA UCZELNI W OCZACH STUDENTÓW. ANALIZA JAKOŚCI OBSŁUGI ADMINISTRACYJNEJ STUDENTÓW¹

Streszczenie: Artykuł jest poświęcony metodom i narzędziom, jakie można wykorzystać do oszacowania sprawności organizacyjnej uczelni. Skupiono się tu na jednym zagadnieniu, a mianowicie na badaniu opinii studentów w aspekcie jakości obsługi administracyjnej. Opracowano w tym celu pojęcie jakościowego punktu krytycznego, którego przekroczenie powoduje uznanie danego kluczowego czynnika obsługi administracyjnej studentów za niespełniający standardu sprawności przyjętego na uczelni. Wymaga to opracowania planu redukującego niesprawność. Można dodatkowo określić wartość odchyień, której przekroczenie obliguje do wprowadzenia zmian. Celem szczegółowej analizy jakości obsługi administracyjnej studentów wcześniej dokonano podziału procesu obsługi na podprocesy i określono momenty prawdy, w których dochodzi do oceny obsługi.

Słowa kluczowe: sprawność organizacyjna, jakość, szkoła wyższa, obsługa administracyjna.

Wprowadzenie

Opracowanie strategii rozwoju organizacji wymaga oceny jej zasobów kadrowych, finansowych, kultury organizacji, jak również przeglądu konkurencji, klientów, unormowań prawnych, które warunkują sposób jej działania. Można bowiem przyjąć, że strategia jest zespołem działań podejmowanych przez organizację mającym na celu utrzymanie się na rynku w długim okresie. Polega to na tworzeniu przewagi nad konkurencją w danych warunkach otoczenia bliższego i dalszego dzięki wykorzystaniu określonych zasobów. Przeglądu otoczenia i własnych zasobów dokonuje się metodą analizy strategicznej (odpowiedniej dla organizacji niejednolitej).

¹ Artykuł ten powstał na podstawie: [Nowakowska-Krystman, red., 2010a].

W strategii organizacji, na przykład uczelni, cele mogą dotyczyć:

- osiągnięcia światowych standardów w nauce i dydaktyce (tworzenie kierunków interdyscyplinarnych),
- podwyższenia sprawności organizacyjnej (dbałość o wysoką jakość obsługi administracyjnej studentów, ulepszanie systemu informatycznego uczelni),
- utrzymania na wysokim poziomie studenckiego ruchu naukowego,
- rozwinięcia współpracy z interesariuszami (realizacja porozumień z innymi uczelniami).

W niniejszym artykule skupiono się na analizie jednego z elementów składowych sprawności organizacyjnej [Kiezun 2005], a mianowicie na jakości wsparcia obsługi dydaktycznej w aspekcie obsługi administracyjnej studentów [Ziębicki 2006]. Jest to aspekt pomijany przy ocenie jakości świadczonych usług edukacyjnych. Badania zaś, które przeprowadzono w Akademii Obrony Narodowej, ukazują, iż stanowi to istotny aspekt oceny, przy założeniu, że na proces świadczenia usługi edukacyjnej (JE) składa się proces dydaktyczny (JD) i proces obsługi administracyjnej studentów (JA), to znaczy przybiera to postać funkcyjną: $JE = f(JD, JA)$. Studenci przyporządkowali procesowi dydaktycznemu i procesowi obsługi administracyjnej studentów następujące wagi²: $a = 0,66$, $b = 0,34$, gdzie „a” i „b” są to współczynniki, które określają wagę poszczególnych procesów: „a” w przypadku procesu dydaktycznego, „b” w przypadku procesu obsługi administracyjnej studentów, przy czym $a+b = 1$ [Nowakowska-Krystman, red., 2010a].

Artykuł pokazywać będzie zarys metodologiczny, według którego przeprowadza się w AON serię badań z zakresu oceny jakości obsługi administracyjnej studentów, która może posłużyć jako jeden z mierników sprawności organizacyjnej. Badaniu podlegają studenci Akademii, którzy są proszeni o wyrażenie swego zdania na temat jakości obsługi w poszczególnych obszarach w określonym czasie. Z racji złożoności procesu obsługi zarówno co do specyfiki, jak i zasadności czasu badania podzielono go na podprocesy:

- podproces rekrutacji,
- podproces zakwaterowania,
- podproces bieżącej obsługi studentów,
- podproces rozliczenia studenta,
- podproces pozyskiwania informacji z systemu informatycznego.

Dwa z nich, podproces rekrutacji i podproces pozyskiwania informacji z systemu informatycznego posłużą do omówienia postawionych problemów. Celem rozważań jest zaś uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy obecnie proces obsługi administracyjnej studentów spełnia ich oczekiwania. Uczelnia, chcąc odpowiedzieć na to pytanie, powinna:

- wypracować techniki i narzędzia badawcze w kontekście metodyki oceny jakości usług administracyjnych wobec studentów,

² Wyniki zbiorcze.

- wskazać miejsca – momenty prawdy przy obsłudze administracyjnej studentów, w których dochodzi do jej oceny,
- określić lukę jakościową odczuwalną przez studentów, czyli wartość oczekiwaną w stosunku do wartości otrzymanej usługi (LJ),
- wyliczyć przekroczenia jakościowego punktu krytycznego (JPK).

Ocena jakości obsługi administracyjnej studentów

Zdefiniowanie jakości obsługi administracyjnej nasyca wielu problemów. Dotyczy to również desygnowania jakości usług edukacyjnych. Trudności wynikają zarówno ze względu na pojęcie jakości, jak i usługi.

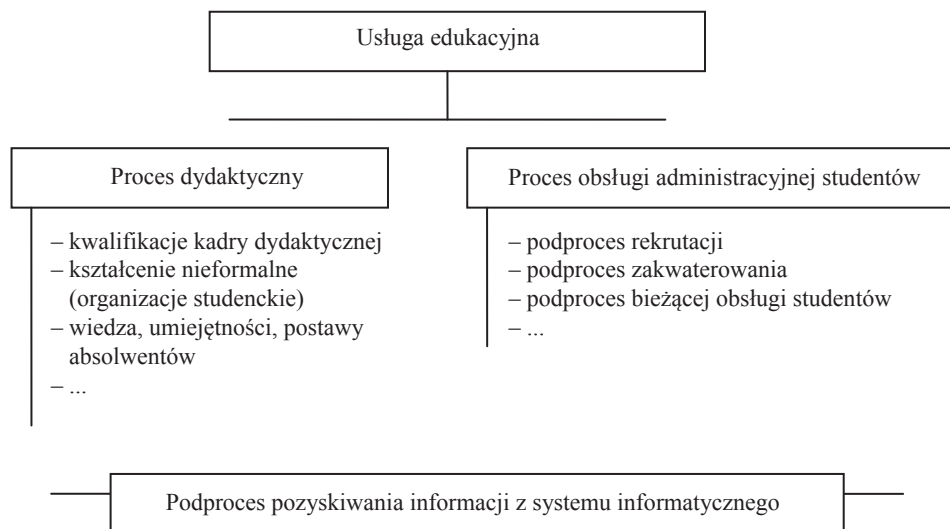
Jakość jest terminem wieloznacznym, stąd niełatwym do zdefiniowania, o czym świadczy mnogość definicji. Dość powszechnie twierdzi się, że jakość pojmujemy intuicyjnie i subiektywnie. W rzeczywistości jednak jest to pojęcie wielowymiarowe, niejednolite, dynamiczne (zmiennie w czasie). Jakość jest bowiem rezultatem właściwego rozumienia relacji pomiędzy zmieniającymi się ciągle podmiotami. Nie można zatem zakładać, że oczekiwania studentów, potrzeby społeczeństwa, wymagania rynku pracy będą stałe w czasie. W konsekwencji zmienia się kontekst, w którym funkcjonują uczelnie wyższe. Ponadto jakość staje się pojęciem wielodyscyplinarnym. Dziedziny, w których zakresie leży aspekt jakości, to ekonomia, zarządzanie i organizacja przedsiębiorstw, zarządzanie zasobami ludzkimi, inżynieria produkcji, marketing.

Pojęcie usługi jest również terminem trudno definiowalnym. Wynika to z ich charakteru, to znaczy niematerialności, heterogeniczności, nietrwałości, nierozdzielności. Usługi bowiem nie można dotknąć, obejrzeć, spróbować. Są one niejednorodne, niestandardowe i urozmaicone. Nie można ich zmagazynować ani oddzielić od osoby, która je świadczy. Często jest to zjawisko niedające się wyrazić w mowie lub piśmie. W konsekwencji cechy usług utrudniają ich pomiar i ocenę jakości. Rodzą się przy tym różne pytania, na przykład jak usługę porównywać, planować, kierować, kontrolować?

Mimo że określenie jakości usługi jest zadaniem niełatwym, nie można go nie podjąć w stosunku do uczelni, która jest instytucją użyteczności publicznej, a jej odbiorcą jest duży krąg interesariuszy. Wynika to ze specyfiki usług, które świadczy uczelnia, takich jak: edukacja, badania naukowe, ekspertyzy na rzecz gospodarki, sektora i regionu. W świetle tego zapewnianie jakości usług jest nieustannym procesem pogoni za zmieniającymi się oczekiwaniami interesariuszy [Kristofferson, Sursock i Westerhijden 2000]. Nie zapominajmy również o trudności jednoznacznego określenia odbiorców usługi edukacyjnej. Priorytety poszczególnych grup uczestniczących w procesie dostarczenia usługi edukacyjnej są różne, a więc inaczej rozumieją one pojęcie „jakości”.

Na potrzeby pracy usługę edukacyjną definiowano jako składową dwóch elementów (rysunek 1) [Nowakowska-Krystman, red. 2010a]:

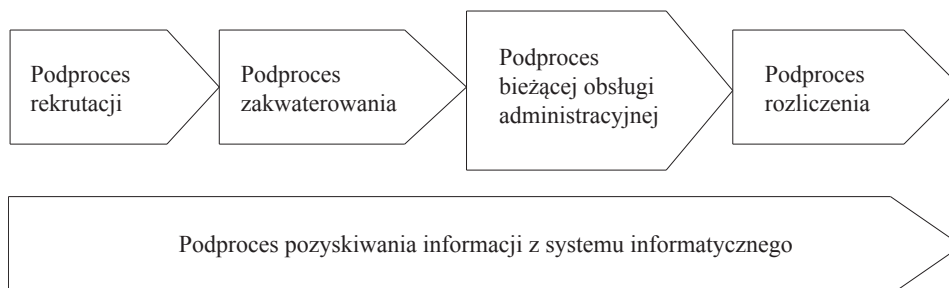
- procesu dydaktycznego (JD), który polega na ocenie warunków i sposobów kształcenia – przeglądzie i wydawaniu opinii o istniejących na danej uczelni warunkach i sposobach realizacji procesu kształcenia oraz na ocenie osiągniętych efektów kształcenia – sprawdzeniu i wydaniu opinii o osiągnięciu przez absolwenta zakładanej wiedzy, umiejętności działania oraz postaw osobistych i zawodowych. Miernikiem oceny może być poziom zatrudnialności. Determinantami procesu dydaktycznego są ponadto między innymi: kompetencje nauczyciela, spójność programowa w ramach cyklu kształcenia, doskonalenie dydaktyczne i naukowe nauczycieli, doskonalenie studentów w ramach pracy w organizacjach studenckich, baza dydaktyczna (lokalowo-sprzętowa), zabezpieczenie literatury;
- procesu obsługi administracyjnej studentów (JA) – odnosi się to do sposobu i warunków obsługi studentów dokonywanej przez pracowników administracji w trakcie trwania procesu świadczenia usługi edukacyjnej. Elementami oceny są czynności zachodzące w podprocesie rekrutacji, podprocesie zakwaterowania, podprocesie bieżącej obsługi studentów przez dziekanat, biuro karier, biuro spraw studenckich, bibliotekę, stołówkę, klub studencki, kwesturę, osoby funkcyjne, wsparcie przez wirtualny dziekanat.



Rysunek 1. Składowe usługi edukacyjnej

Źródło: [Nowakowska-Krystman, red., 2010a, s. 17]

Celem niniejszego artykułu jest rozwinięcie problemu oceny jakości obsługi administracyjnej. Złożoność procesu obsługi spowodowała rozbicie go na mniejsze elementy (podprocesy), które przedstawia rysunek 2.



Rysunek 2. Projekt obsługi administracyjnej studentów

Narzędziem pomocnym w przezwyciężeniu trudności w ocenie jakości usługi jest buleprinting opracowany przez G.L. Shostack. Buleprinting to technika projektowania usług jako ciągu, sekwencji występujących po sobie kluczowych czynności. Zazwyczaj przedstawia się ją w sposób graficzny i scenariuszowy. Opracowano scenariusze, które pokazują punkt widzenia interesariusza (w naszym przypadku studenta), kształtujący się w momencie komunikowania się z uczelnią. Podczas

Tabela 1. Przykładowy scenariusz podprocesu rekrutacji

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	Pozyskiwanie informacji z systemu informatycznego (tabela 4)
Scena 2	Kandydat na studenta przyjeżdża w celu złożenia dokumentów w dziekanacie – zastaje zamknięte drzwi dziekanatu Przyczyny: <ul style="list-style-type: none"> • godziny „pracy własnej” dziekanatu • kandydat na studenta nie przyszedł w trakcie godzin pracy dziekanatu – czeka na otwarcie dziekanatu – składa niekompletne dokumenty – składa komplet dokumentów
Scena 3.1	Kandydat na studenta przyjeżdża do dziekanatu po raz drugi lub wysyła listem poleconym komplet dokumentów
Scena 4	Kandydat na studenta sprawdza wyniki rekrutacji na stronie internetowej – scenariusz pozyskiwania informacji z systemu informatycznego tabeli 2

Źródło: [Nowakowska-Krystman, red., 2010a, s. 38].

komunikacji dochodzi do jego oceny, w literaturze przedmiotu nazwane jest to testem (momentem) prawdy. Wykorzystano przykłady procesu rekrutacji (tabela 1) i podprocesu pozyskiwania informacji z systemu informatycznego (tabela 2). Podziału na sceny dokonano zgodnie z przyjętą metodologią, czyli sceny są tożsame z testami prawdy, do których dochodzi w trakcie kolejnych kontaktów personalnych i wirtualnych. Zatem celem stworzenia takich scenariuszy jest zrozumienie punktu widzenia studenta oceniającego badany podproces i poprawienie jego sprawności. Wnioski, które płyną z porównania scenariuszy stanu rzeczywistego i pożądanego, można wprowadzić do matrycy SWOT [Nowakowska-Krystman, red. 2010a].

Tabela 2. Przykładowy scenariusz pozyskiwania informacji z systemu informatycznego

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	Kandydat na studenta, student (inni zainteresowani) próbuje odszukać informacje na stronie internetowej – student nie znajduje pełnej informacji Przyczyny: <ul style="list-style-type: none"> • strona nie otwiera się • informacja jest niepełna • informacja jest niezrozumiała dla studenta • informacja jest niewłaściwie zamieszczona • brak informacji na interesujący studenta temat – student znajduje pełną informację
Scena 1.1	Kandydat na studenta, student dzwoni do różnych komórek organizacyjnych, aby uzyskać pełną informację
Scena 1.2	Kandydat na studenta, student przyjeżdża – szuka informacji na tablicach informacyjnych – próbuje uzyskać informację w różnych komórkach organizacyjnych

Źródło: [Nowakowska-Krystman, red., 2010a, s. 36].

W celu dalszej oceny sprawności organizacyjnej przeprowadzamy serię badań z zakresu oceny jakości obsługi administracyjnej studenta. W pracy tej poziom jakości obsługi wyznacza stopień spełnienia oczekiwań studentów. Jeśli więc usługa spełnia lub przekracza ich oczekiwania, wówczas posiada odpowiednią jakość [Zeithaml, Parasuraman i Berry 1980]. Studenci dokonują zatem oceny jakości usługi poprzez porównanie swoich oczekiwań z postrzeganiem przez nich usługi otrzymanej. Dzięki porównaniom otrzymanych wielkości można oszacować wiel-

kość luki jakościowej (LJ). Zakładamy, iż oczekiwaną przez studenta jest wartość maksymalna 5,00, przyjmując skalę ocen możliwą do przyznania od 1 do 5. Przy założeniu, iż uczelnia w obsłudze administracyjnej uzyska lukę jakościową³, stworzono miernik, który pokazywałby, jaki poziom luki jakościowej jest dopuszczalny, aby uznać dany czynnik procesu za spełniający kryterium sprawności. W tym celu zastosowano jakościowy punkt krytyczny (JPK). Zatem JPK to minimalna wartość uzyskana z oceny jakości obsługi administracyjnej studentów, po przekroczeniu której należy ocenić czynnik za niesprawny. Uzyskanie wartości poniżej 4,00 przez dany czynnik należy uznać za niespełniający standardu przyjętego przez uczelnię. W przypadku przekroczenia wartości 4,00 można określić granice tolerancji, na przykład przyjęć odchylenie 0,2 za niewymagające interweniowania. Oznacza to, że po przekroczeniu JPK należy ustalić działania korygujące, które wprowadzamy po przekroczeniu dopuszczalnych odchyleń. Zatem zestawienie interesujące władze uczelni może przyjąć formę zaproponowaną w tabeli 3. Należy wziąć pod uwagę, iż analizowane czynniki w ocenie studentów mogą mieć różną wagę. Zatem oprócz wartości średnich należałoby przyrzeć się wartościom zwagowanym (tabela 4).

Tabela 3. Zestawienie wyników wartości luk jakościowych i przekroczonych punktów krytycznych dla wartości średniej

Kluczowy czynnik sukcesu podlegający ocenie	Wartość			Obszary wymagające działań korygujących
	średnia	LJ	przekroczenia JPK po uwzględnieniu dopuszczalnego odchylenia	
KCS 1				
KCS 2				

Tabela 4. Zestawienie wyników wartości luk jakościowych i przekroczonych punktów krytycznych dla wartości ważonych

Kluczowy czynnik sukcesu podlegający ocenie	Waga (0–1)	Wartość średnia (1–5)	Wartość ważona	Wartość ważona				Obszary wymagające działań korygujących
				LJ	JPK	przekroczenia JPK	przekroczenia JPK po uwzględnieniu odchyleń	
KCS 1								
KCS 2								

³ Wystąpienie LJ w danym okresie jest niewystarczającym sygnałem do dokonania pełnej oceny sprawności organizacyjnej w aspekcie obsługi administracyjnej. Dodatkowo potrzebujemy informacji, jak kształtowało się to zjawisko w perspektywie kilku lat, jak studenci oceniają uczelnię w stosunku do konkurencji. Niezmiernie istotna w tej ocenie będzie analiza studentów, którzy jednocześnie są lub byli studentami innych uczelni.

Doboru czynników podlegających ocenie (w tabeli 3 i 4 oznaczonych jako KCS) można dokonać, wykorzystując metodę kluczowych czynników sukcesu. Konstruując KCS dla podprocesu obsługi studentów (tabele 5, 6) wykorzystano następujące czynności:

- przeanalizowano sektor usług edukacyjnych, aby wyłonić czynniki sukcesu specyficzne dla każdego podprocesu obsługi administracyjnej studentów,
- oceniono kluczowe czynniki, czyli nadano im wagi, dokonano rozłącznej oceny czynników, wyznaczono ich rzeczywistą wartość,
- na podstawie analizy ustalono silne i słabe strony organizacji.

Tabela 5. Przykładowe kluczowe czynniki sukcesu obsługi administracyjnej studentów uczelni w podprocesie rekrutacji

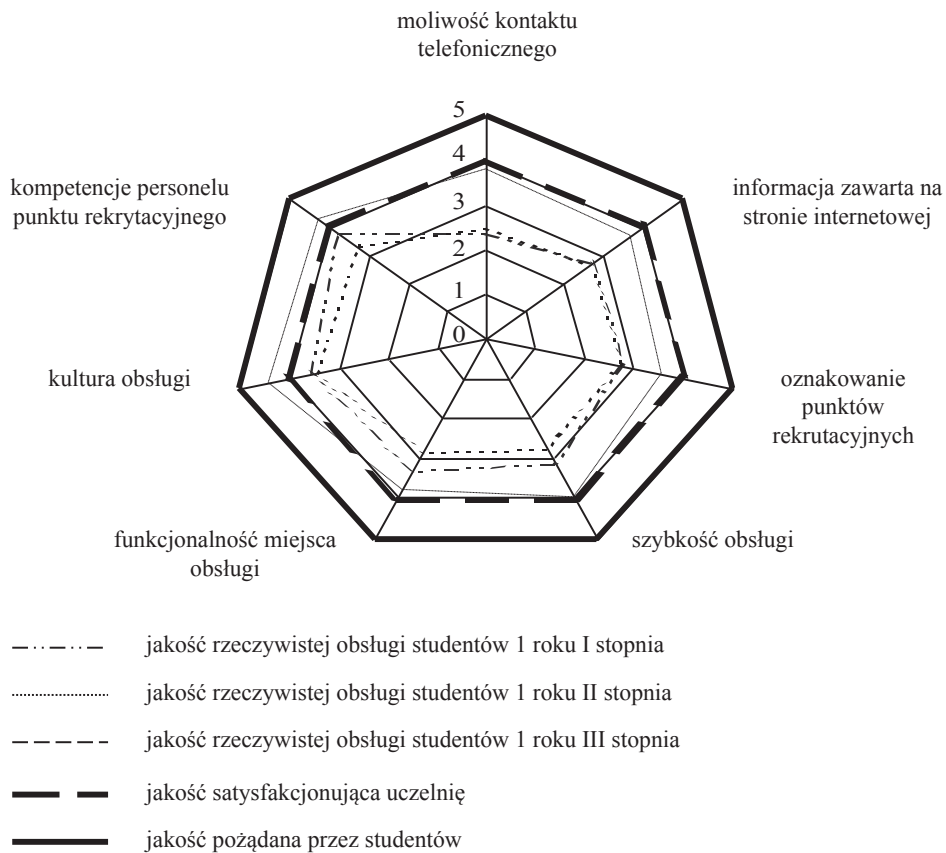
Kluczowy czynnik sukcesu w podprocesie rekrutacji	Waga (0–1)	Wartość (1–5)	Wartość ważona
Informacje zawarte na stronie internetowej			
Kompetencje personelu			
Kultura obsługi			
Szybkość obsługi			
Możliwość kontaktu			
Funkcjonalność miejsca			
Oznakowanie punktu obsługi			
Razem	1,00	X	

Źródło: [Nowakowska-Krystman, red., 2010a, s. 27].

Tabela 6. Przykładowe kluczowe czynniki sukcesu obsługi administracyjnej studentów uczelni w podprocesie pozyskiwania informacji z systemu informatycznego

Kluczowy czynnik sukcesu w podprocesie pozyskiwania informacji z systemu informatycznego	Waga (0–1)	Wartość (1–5)	Wartość ważona
Dostępność strony			
Szata graficzna			
Treść zamieszczonych informacji (użyteczność, wartość)			
Dodatkowe funkcjonalności			
Razem	1,00	X	

Uzyskane opinie studentów będą się różniły w zależności od dokonanej segmentacji, na przykład: miejsca składania dokumentów, kierunku studiów, stopnia studiów, tego, czy kontynuują kształcenie, czy też je rozpoczynają. W zestawieniu posegmentowanych wyników pomocna będzie metoda benchmarkingu wewnętrznego. Może ona przybrać formę zaprezentowaną poniżej, która pokazuje porównania wewnętrzne w zależności od stopnia studiów (rysunek 3) [Nowakowska-Krystman, red., 2010b].



Rysunek 3. Benchmarking wewnętrzny uczelni w podprocesie rekrutacji dla studentów pierwszego roku I, II, III stopnia przy uwzględnieniu wartości średniej

Źródło: [Nowakowska-Krystman, red., 2010b, s. 91]

W celu zapełnienia wyżej podanych tabel miernikami należy przeprowadzić badanie na studentach. Do śledzenia zadowolenia studenta z obsługi można wykorzystać metodę sondażu diagnostycznego techniką ankiety. W przypadku uczelni proponuje się, by głównym narzędziem pomiarowym była ankieta przeprowadzona tradycyjnym narzędziem kwestionariusza papierowego – PAPI. Badania sondażowe powinny być oparte na badaniu specjalnie dobranej próby reprezentacyjnej z populacji generalnej. Należy stwierdzić, że rzetelność doboru próby daje prawo do rozciągania uogólnień na całą populację i budowania teorii oraz wstępnie chroni przed wyciąganiem błędnych wniosków. Dlatego też proponuje się, żeby przeprowadzenie ankiet było poprzedzone akcją informacyjną, która będzie wyjaśniała potrzebę badania, jego wagę i realny wpływ na

sprawność organizacyjną uczelni. Następnie losowo dobiera się określoną próbę z danego roku i danego kierunku, w zależności od struktury procentowej danej populacji.

Podsumowanie

Władze uczelni, w celu strategicznego zarządzania nią, zmuszone są do monitorowania swojej pozycji na konkurencyjnym rynku usług edukacyjnych. Mogą to robić poprzez analizę wskaźników ilościowych i jakościowych posiłkując się metodami analiz strategicznych. Pozycja uczelni warunkowana jest między innymi sprawnością organizacyjną, którą można mierzyć korzystając z analizy jakości obsługi administracyjnej studentów. (Należy zaznaczyć, iż jest to znikomy wycinek z oceny sprawności organizacyjnej uczelni). Można w tym celu wykorzystać metody SWOT, kluczowe czynniki sukcesu, benchmarking wewnętrzny.

W niniejszym artykule założono, iż miernikiem oceniającym sprawność organizacyjną uczelni będą studenci, którzy ustosunkują się do jakości obsługi administracyjnej na uczelni w trakcie badania ankietowego techniką PAPI. Na podstawie uzyskanych wyników władze mogą wyłowić obszary niesprawności. Miernik zdefiniowano jako jakościowy punkt krytyczny, przyjmując, iż jest to określona, najniższa możliwa akceptowalna wartość przez władze uczelni, której przekroczenie (w dół) oznacza, iż dany kluczowy czynnik obsługi administracyjnej studentów nie spełnił standardu sprawności przyjętego na uczelni. Oznacza to konieczność opracowania planu redukującego niedociągnięcia. Założono możliwość odchylenia na poziomie 0,2. Przekroczenie dopuszczalnego odchylenia jest momentem wprowadzenia przygotowanego planu podnoszącego sprawność uczelni w aspekcie danego kluczowego czynnika obsługi studentów.

Literatura

- Jonas, A., 2006, *Kryteria oceny przez studentów jakości usług edukacyjnych szkół wyższych*, Zeszyty Naukowe nr 729 Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Jonas, A., 2006, *Proces usługowy jako element marketingu-mix w usługach*, Zeszyty Naukowe nr 720 Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Kieżun, W., 2005, *O sprawną administrację publiczną*, Ius et Lex, Zeszyty nr (III), Warszawa [dokument elektroniczny], http://www.witoldkiezun.com/docs/iusetlex_012005.htm [dostęp: 21.06.2010].
- Kristofferson, D., Sursock, A., Westerhijden D., 2000, *Jakość kształcenia w szkolnictwie wyższym. Podręcznik metod zapewniania jakości*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole.
- Łobocki, M., 2003, *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Impuls, Kraków.

- Nowakowska-Krystman, A., red., 2010a, *Jakość procesu obsługi administracyjnej studentów. Wprowadzenie do badań. Pierwsze sprawozdanie z przeprowadzonych badań*, Warszawa luty, [dokument elektroniczny], <http://www.studenciaon.pl/index.php/nauka> [dostęp: 7.06.2010].
- Nowakowska-Krystman, A., red., 2010b, *Jakość procesu obsługi administracyjnej studentów – Podproces rekrutacji. Drugie sprawozdanie z przeprowadzonych badań*, Warszawa, marzec, [dokument elektroniczny], <http://www.studenciaon.pl/index.php/nauka> [dostęp: 7.06.2010].
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., 1985, *A conceptual model of quality and its implications for future research*, *Journal of Marketing*, Fall.
- Shostack, G.L., 1981, *How to design a service*, w: J.H. Donnelly, W.R. Geoege, *Marketing of Service*, Chicago, IL, American Marketing Association.
- Shostack, G.L., 1984, *Designing services that deliver*, *Harvard Business Review*, Januart–February.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Berry, L., 1980, *Delivering Quality Service*, The Free Press, N.Y.
- Ziębicki, B., 2006, *Próba modelowego ujęcia pomiaru efektywności organizacji usług instytucji użyteczności publicznej*, Zeszyty Naukowe nr 713 Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

**ORGANIZATIONAL EFFICIENCY OF A UNIVERSITY IN THE EYES OF UNIVERSITY STUDENTS
QUALITY ANALYSIS OF THE ADMINISTRATIVE SERVICE FOR STUDENTS**

Summary

The article deals with methods and tools that can be used to estimate the organizational efficiency of universities. The author focuses on one issue, i.e. the students' opinion poll in terms of administrative services quality. The concept of critical quality point has been developed for this purpose, crossing of which causes that the given key factor of administrative service for students is recognized as the one not meeting the standard of performance adopted at the university. This requires the development of a plan to reduce inefficiency. Moreover, the value of deviations can be specified, which obliges the university to introduce changes if it is too high. In order to conduct a detailed analysis of the quality of student administrative services, the service process has been divided into sub-processes and moments of truth when the service is evaluated have been defined earlier.