

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 23.01.2018

Data recenzji/Accepted: 6.04.2018/07.04.2018

Data publikacji/Published: 30.06.2018

DOI: 10.5604/01.3001.0012.2039

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

dr Beata Detyna^{A B D E F}

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu
Instytut Przyrodniczo-Techniczny

**WDROŻENIE KONCEPCJI „SZCZUPŁEGO”
ZARZĄDZANIA W SZKOLE WYŻSZEJ**

**IMPLEMENTATION OF LEAN MANAGEMENT
CONCEPT AT THE UNIVERSITY**

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie propozycji wdrożenia koncepcji „szczupłego” zarządzania (*Lean Management*) w szkole wyższej. W opracowaniu podkreślono istotę koncepcji *Lean*, która sprowadza się do efektywnego gospodarowania posiadanymi zasobami, bez zbędnego marnotrawstwa – zgodnie z filozofią ciągłego doskonalenia Kaizen. Przeprowadzone badania obejmowały m.in. analizę struktury organizacyjnej wybranej uczelni, z jej

obszarami funkcjonalnymi, pełnione funkcje zarządcze, liczbę zatrudnionych osób, rozpiętość kierowania, a także zadania poszczególnych komórek oraz zakresy obowiązków na wybranych stanowiskach. Autorka rekomenduje wybrane narzędzia *Lean* w procesach biurowych i usługowych, realizowanych przez uczelnię. Propozycje implementacji wybranych narzędzi dotyczą takich komórek organizacyjnych, jak: Dział Nauczania i Spraw Studenckich, Dział Kadr i Spraw Pracowniczych, Kwestura oraz instytuty. Autorka wskazuje na uniwersalność i użyteczność koncepcji *Lean*, która właściwie wdrożona i realizowana przez szkołę wyższą mogłaby przynieść korzystne zmiany w postaci oszczędności czasu, a także racjonalizacji i większej efektywności realizowanych procesów.

Słowa kluczowe: szkoła wyższa, „szczupłe” zarządzanie, marnotrawstwo, doskonalenie procesów, Kaizen

Abstract: Presentation of proposals implementing the concept of lean management in high school is the purpose of this article. The publication underlines the essence of Lean concept, which boils down to the effective management of available resources, without unnecessary waste – in accordance with Kaizen’s continuous improvement philosophy. The studies carried out included analysis of the organizational structure of selected university, its functional areas, management functions, number of employees, range of management, as well as tasks of individual cells and responsibilities at selected positions. Author recommends selected Lean tools in the office and service processes implemented by chosen university. Proposals for implementation of selected tools concern organizational units such as: Department of Teaching and Student Affairs, Department of Human Resources and Staff, Financial Department and institutes. The author points universality and usefulness of the Lean concept, which was properly implemented and executed by the university could bring beneficial changes in the form of time savings as well as rationalization and greater efficiency of processes.

Keywords: university, Lean Management, waste, process improvement, Kaizen

Wstęp

Koncepcje zarządzania coraz częściej stosowane w organizacjach publicznych i jednostkach administracji publicznej, w tym tzw. Nowe Zarządzanie Publiczne (NPM – *New Public Management*)¹, skłaniają do refleksji nad potrzebą ich wdrażania w systemy zarządzania publicznymi szkołami wyższymi². Jedną z koncepcji racjonalizatorskich jest niewątpliwie *Lean Management* (LM).

Mając na uwadze współczesne wyzwania, przed jakimi stoją polskie uczelnie (w tym zmieniające się warunki finansowania nauki), warto podjąć konkretne bada-

¹ S.P. Osborne, Z. Radnor, G. Nasi, *A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach*, „American Review of Public Administration” 2012, no. 43(2), 2012, s. 135-158.

² T. Wawak, *Ekonomia jakości zarządzania*, [w:] M. Bugdoł, P. Jedynak (red.), *Jakość zarządzania – refleksje, wymiary, problemy*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2017, s. 64-73.

nia i refleksje nad możliwościami implementacji koncepcji „szczupłego” zarządzania w szkołach wyższych. Jest to uzasadnione potrzebą racjonalizacji podejmowanych działań, jak również usprawniania procesów (administracyjnych, edukacyjnych, badawczych, wdrożeniowych itp.) – tak, aby redukować występujące marnotrawstwo i straty, ograniczać do niezbędnego minimum zapasy oraz przyczyniać się do stałej poprawy jakości oferowanych usług (zgodnie z potrzebami różnych grup interesariuszy – studentów, pracowników, pracodawców, przedstawicielei samorządów itp.)³.

Celem artykułu jest przedstawienie propozycji wdrożenia koncepcji *Lean* w szkole wyższej. Autorka rekomenduje wybrane narzędzia LM w procesach biurowych i usługowych, dotyczących takich komórek organizacyjnych, jak: Dział Nauczania i Spraw Studenckich, Dział Kadr i Spraw Pracowniczych, Kwestura oraz instytuty (prowadzące poszczególne kierunki studiów). Przeprowadzone badania obejmowały m.in. analizę struktury organizacyjnej wybranej uczelni, z jej obszarami funkcjonalnymi, pełnione funkcje zarządcze, liczbę zatrudnionych osób, rozpiętość kierowania, a także zadania poszczególnych komórek oraz zakresy obowiązków na wybranych stanowiskach. W wyniku analiz i ocen zaproponowane zostały konkretne rozwiązania, mogące przynieść korzystne zmiany, w postaci oszczędności czasu, a także racjonalizacji i większej efektywności realizowanych procesów. Zgodnie z ideą *Lean* powinno to z czasem przynieść wymierne korzyści, zauważalne przez wszystkich interesariuszy.

1. Lean Management – istota i podstawowe pojęcia

Lean Management to filozofia zarządzania organizacją, która rozwinęła się w oparciu o zasady Systemu Produkcyjnego Toyoty – TPS (*Toyota Production System*). Ma ona na celu przede wszystkim zniwelowanie i unikanie zbędnych kosztów, poprzez m.in. redukcję marnotrawstwa (jap. *muda*), strat, zbędnych zapasów, poprawę jakości realizowanych procesów, a także jakości wytwarzanych produktów lub świadczonych usług. Jednym z prekursorów *Lean* był T. Ohno, który wyróżnił siedem kategorii marnotrawstwa w przedsiębiorstwie⁴ (rys. 1).

Na przełomie XX i XXI wieku koncepcja LM stopniowo stała się uniwersalną i jest już obecna w wielu biurach, bankach czy ochronie zdrowia⁵. Coraz powszechniej zaczyna się wdrażać techniki takie, jak: 5S, pracę standaryzowaną, zarządzanie wizualne czy też mapowanie strumieni wartości (np. w biurach, procesach obsługi

³ B. Detyna, *Współczesne determinanty zarządzania w sektorze publicznym*, [w:] K. Piotrkowski (red.), *Cechy szczególne zarządzania w sektorze publicznym. Specyficzne problemy kierowania ludźmi*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2014, s. 16-20.

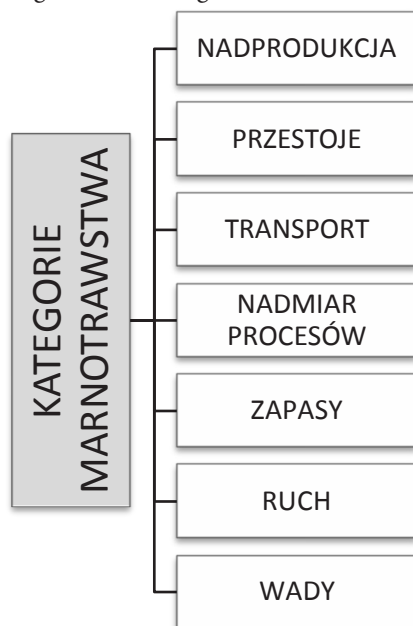
⁴ T. Ohno, *System produkcyjny Toyoty: więcej niż produkcja na dużą skalę*, Wydawnictwo ProdPress.com, Wrocław 2008, s. 19.

⁵ https://www.researchgate.net/profile/Ruth_Boaden/publication/4779671_Editorial_Lean_in_Public_Services-Panacea_or_Paradox/links/02bfe51078a5756449000000.pdf [dostęp: 14.01.2018].

klientów). Metody i techniki „szczupłego” zarządzania coraz chętniej wykorzystywane są w obszarach: HR, finanse, obsługa klienta, zespoły badawcze i projektowe.

Rysunek 1. Kategorie marnotrawstwa według T. Ohno

Figure 1. Wastage categories according to T. Ohno



Źródło: oprac. własne na podst. T. Ohno, *System produkcyjny Toyoty: więcej niż produkcja na dużą skalę*, Wydawnictwo ProdPress.com, Wrocław 2008, s. 19.

Odnosząc przedstawioną na rys. 1 klasyfikację do współczesnych szkół wyższych, autorka proponuje następującą interpretację poszczególnych kategorii marnotrawstwa:

- nadprodukcja – oferowanie usług edukacyjnych, szkoleniowych, bibliotecznych, wydawniczych itp., na które nie ma popytu lub popyt ten jest niewystarczający;
- przestoje – okresy bezczynności ludzi, podczas których pracownicy, np. administracyjni uczełni, oczekują na coś, co jest im niezbędne do kontynuowania pracy;
- transport – zbędne przemieszczanie się osób (pracowników administracyjnych, naukowo-dydaktycznych, studentów, interesariuszy), rzeczy oraz dokumentów – wynikające z błędów organizacyjnych, braku informacji, braku koordynacji działań;
- nadmiar procesów – jako nadmierna ilość pracy (zbędny wysiłek fizyczny) przy realizacji różnego typu zadań – na skutek np. źle zaprojektowanych w procesów;
- zapasy – nadmiar zakupionych przez uczelnię materiałów i rzeczy, które nie są w dłuższym czasie wykorzystywane (zalegają) – co może wynikać np. z błędów w procesie zamawiania (zgłaszania potrzeb przez komórki i jednostki organizacyjne);
- ruch – rozumiany jako zbędny ruch, np. pracowników administracyjnych, którzy poszukają dokumentów, rzeczy itp.;

– wady – rozumiane jako świadczenie usług, realizowanie zadań, projektów itp., które są negatywnie oceniane przez studentów i innych interesariuszy, błędy, które przynoszą straty.

Warto podkreślić, że do kluczowych wymagań w LM zalicza się przywództwo i zaangażowanie wszystkich pracowników, tak aby każdy wysiłek włożony w usprawnianie procesów zwracał się w postaci oszczędności czasu, ruchu czy mniejszego stresu. Przy czym, jak twierdzi D. Locher, rozwiązania *Lean* należy wdrażać w tych procesach, które bezpośrednio wpływają na zdolność organizacji do dostarczania konkretnej wartości dla klientów.⁶ Poprawna i efektywna realizacja założeń i celów filozofii *Lean* wymaga przy tym od zarządzających i członków zespołów znajomości i zrozumienia podstawowych pojęć oraz definicji. W tabeli 1 przedstawiono wybrane terminy, które mają kluczowe znaczenie dla prawidłowego wdrażania oraz realizowania LM.

Tabela 1. Wybrane pojęcia i terminy wykorzystywane w Lean Management
Table 1. Selected concepts and terms used in the Lean Management

POJĘCIA I TERMINY	KRÓTKA CHARAKTERYSTYKA
5S	Koncepcja stojąca u podstaw Kaizen, LM i TQM, której celem jest systematyczne dążenie do tworzenia i utrzymania czystego i uporządkowanego środowiska pracy. 5S oznacza: Selekcję (japońskie <i>Seiri</i>), Systematykę (<i>Seiton</i>), Sprzątanie (<i>Seiso</i>), Standaryzację (<i>Seiketsu</i>) oraz Samodyscyplinę (<i>Shitsuke</i>)
5 x WHY?	Proces pięciokrotnego zadawania pytania „dlaczego?” – dla właściwego rozpoznania prawdziwych przyczyn problemu. Narzędzie przydatne np. podczas opracowywania diagramu Ishikawy
GEMBA	W języku japońskim oznacza „prawdziwe miejsce”, rozumiane jako miejsce pracy, w którym wytwarzana jest wartość
JUST IN TIME	Koncepcja „dokładnie na czas” – zgodnie z którą materiały i procesy dostarczane są (realizowane) w odpowiednim czasie i odpowiedniej ilości – zgodnie z realnym zapotrzebowaniem
KAIZEN	W języku japońskim „kai” oznacza „zmianę”, a „zen” – „dobry”. Termin <i>Kaizen</i> rozumiany jest jako ciągle doskonalenie
MUDA	Oznacza „marnotrawstwo”. Przejawem marnotrawstwa może być np. praca lub nakłady niezwiązane z właściwym procesem. <i>Muda</i> odnosi się do działań, które nie generują wartości dodanej
PDCA	To cykl działań doskonalących, zgodny z koncepcją W.E. Deminga – tzw. koło jakości: <i>Plan – Do – Check – Act</i> (zaplanuj – wykonaj – sprawdź – popraw). Uniwersalne narzędzie, które można wykorzystywać podczas realizacji różnego typu zadań, np. zarządzania projektami

⁶ D. Locher, *Lean w biurze i usługach*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2012, s. 17.

TQM	<i>Total Quality Management</i> , czyli filozofia „totalnego”, kompleksowego zarządzania jakością. Kluczowe jest podkreślenie roli klienta zewnętrznego i wewnętrznego (pracownika), podejście systemowe i procesowe – dla ciągłego doskonalenia
MAPOWANIE STRUMIENIA WARTOŚCI	Przedstawienie całego procesu, od momentu pojawienia się zapotrzebowania, aż po jego realizację. To proces rozrysowania przepływu materiałów i informacji w celu rozpoznawania przejawów marnotrawstwa i podjęcia działań naprawczych
ZARZĄDZANIE WIZUALNE	Polega na uwidocznieniu problemów występujących w miejscu pracy (w obrębie <i>gemba</i>). Wiąże się z precyzyjnym uwidacznianiem <i>gembutsu</i> – wyników realizowanych procesów (w postaci np. list, wykresów, diagramów, map itp.). Pracownicy mają w ten sposób dostęp do bieżących danych (wyników) na temat realizowanych zadań, procesów

Źródło: oprac. własne na podst.: J. Stoller, *Lean Ceo. W drodze do doskonałości*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2015, s. 70-72; M. Imai, *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe podejście do strategii ciągłego rozwoju*, Wyd. PROFES, Warszawa 2012, s. 108-117; J.S. Randhawa, I.S. Ahuja, *Examining the role of 5S practices a facilitator of business excellence in manufacturing organizations*, „Measuring Business Excellence” 2017, no. 21, s. 191-206; J. Singh, H. Singh, *Continuous improvement philosophy – literature review and directions*, „Benchmarking: An International Journal” 2015, no. 22, s. 75-111; B. Gajdzik, *Prezentacja zastosowania rozwiązań organizacyjnych zespołowego doskonalenia przy wykorzystaniu koncepcji Kaizen*, „Problemy Jakości” 2017, nr 5, s. 20-25; W. Lareau, *Filozofia Kaizen w biurze*, Wyd. Helion, Gliwice 2009, s. 14-15.

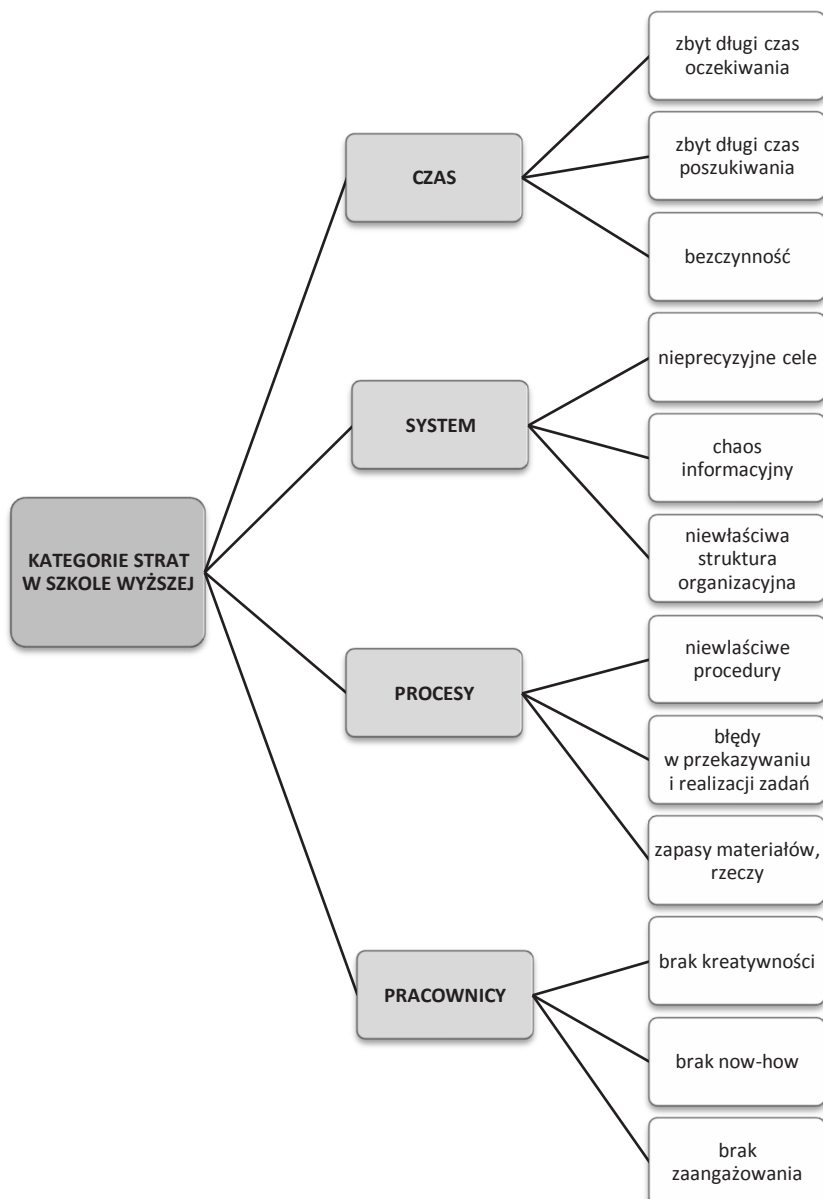
2. Model drzewa strat umożliwiający klasyfikację marnotrawstwa w szkole wyższej

Filozofia *Lean* to strategiczne i systemowe podejście do zarządzania oparte na dążeniu do ciągłego doskonalenia organizacji według Kaizen⁷. Opisywane w literaturze wdrożenia Kaizen dowodzą, że przejawy marnotrawstwa można ujawnić praktycznie we wszystkich procesach – bez względu na sektor gospodarki⁸. Na rys. 2 przedstawiono klasyfikację kategorii strat – typowych dla szkolnictwa wyższego, z podziałem na cztery obszary: czas, system, procesy, pracownicy. W ramach tych obszarów wyróżniono jedynie wybrane elementy, które w opinii autorki relatywnie często stanowią źródło marnotrawstwa i strat w środowisku szkoły wyższej. Według danych Kaizen Institute oraz Fraunhofer Institute w latach 2004-2010 w sektorze usług do kategorii *muda* zaliczono od 27 do 38% tygodniowego czasu pracy.

⁷ M. Imai, *Dlaczego firma musi być szczupła?*, „Kaizen” 2017, nr 1, s. 16-19.

⁸ M. Imai, *Gemba Kaizen...*, s. 128-131, s. 419-426.

Rysunek 2. Kasyfikacja kategorii strat – typowych dla szkolnictwa wyższego
 Figure 2. Classification of loss categories – typical for higher education



Źródło: oprac. własne na podst. M. Imai, *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe podejście do strategii ciągłego rozwoju*, Wyd. PROFES, Warszawa 2012, s. 128-131.

Najwięcej zbędnego czasu poświęca się zwykle na:

- poszukiwanie dokumentów, plików i różnego rodzaju informacji,
- oczekiwanie na podpisy, kolegów, nowe programy komputerowe,

- przerwy w realizacji konkretnych zadań, związane z występowaniem zakłóceń,
- zabieganie o brakujące informacje, o uwagę trudno dostępnych współpracowników (np. kadry zarządzającej),
- uczestniczenie w zbyt długich i nieowocnych spotkaniach (zebraniach, szkoleniach itp.),
- porządkowanie nadmiaru informacji, w tym: e-maili, spamu, reklam itp.,
- wyjaśnianie źle podzielonych, niejasnych i często mylnie sformułowanych zadań,
- poprawianie nieprawidłowych, niepełnych wpisów lub danych wyjściowych,
- przestrzeganie zbyt skomplikowanych, zbędnych i wymagających biurowych działań procedur,
- zbędny transport dokumentów, np. do kserokopiarki, skanera itp.⁹

3. Model 4P z wykorzystaniem Kaizen w szkole wyższej

Kaizen Institute zaproponował ciekawy model reform (Kaizen) w sektorze publicznym. Wyróżniono w nim cztery kluczowe (dla powodzenia działań doskonalących) etapy (właściwe dla tzw. Modelu 4P):

- Etap I – *People Involvement* – w którym główną rolę odgrywa zaangażowanie pracowników, w tym kierownictwa najwyższego szczebla, a także przeszkolenie pracowników w zakresie wdrażanych koncepcji *Lean*, na tym etapie powoływani są m.in. liderzy Kaizen;
- Etap II – *Physical Workplace Improvement* – to poprawa warunków miejsca pracy, która opiera się na zastosowaniu np. metody 5S, zarządzania wizualnego i ma na celu identyfikację i eliminację *muda*
- Etap III – *Process Improvement* – to doskonalenie procesów;
- Etap IV – *Policy Review* – w którym następuje weryfikacja przyjętych rozwiązań¹⁰.

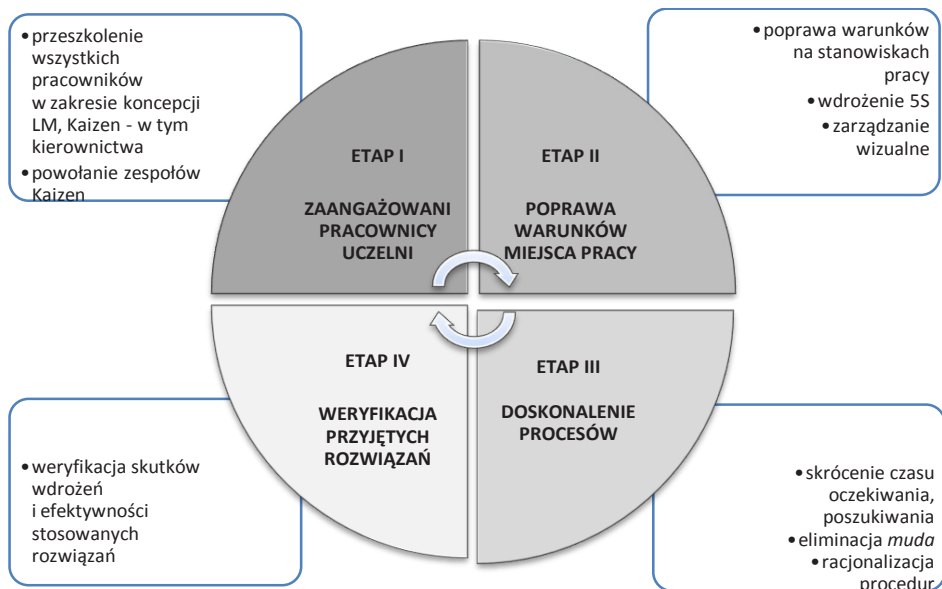
Na rys. 3 zaprezentowano Model 4P odpowiadający specyfice szkolnictwa wyższego.

⁹ Ibidem, s. 129-130.

¹⁰ Ibidem, s. 132-134.

Rysunek 3. Model 4P dla szkolnictwa wyższego

Figure 3. 4P model for higher education



Źródło: oprac. własne na podst. M. Imai, *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe podejście do strategii ciągłego rozwoju*, Wyd. PROFES, Warszawa 2012, s. 133-134.

4. Implementacja koncepcji Lean Management w szkole wyższej – rekomendacje i warunki wdrożenia

Analizy i oceny w kontekście możliwości aplikacyjnych *Lean* w szkolnictwie wyższym autorka przeprowadziła w jednej z uczelni Dolnego Śląska. Propozycje zastosowania filozofii LM odniesione zostały do czterech wybranych komórek organizacyjnych (tabela 2): Dział Nauczania i Spraw Studenckich, Działu Kadr i Spraw Pracowniczych, Kwestury oraz instytutów. Dla każdej z wybranych komórek zaproponowano konkretne narzędzia *Lean* w zakresie:

- stabilizacji w biurach oraz sekretariatach instytutów,
- stabilizacji procesów,
- wizualizacji procesów,
- doskonalenia procesów.

Autorka swoje rekomendacje w zakresie implementacji narzędzi LM poprzedziła szczegółową analizą:

- struktury organizacyjnej Uczelni z jej obszarami funkcjonalnymi,
- pełnionych funkcji zarządczych,
- liczby zatrudnionych osób oraz rozpiętości kierowania,

- zadań poszczególnych komórek,
- zakresów obowiązków na wybranych stanowiskach,
- procesów biurowych i usługowych realizowanych przez poszczególne komórki organizacyjne.

Tabela 2. Propozycje narzędzi *Lean* dla wybranych komórek organizacyjnych szkoły wyższej
Table 2. Proposals of Lean tools for selected organizational units of a university

DZIAŁ NAUCZANIA I SPRAW STUDENCKICH		KWESTURA	
STABILIZACJA W BIURACH	- Należy zdefiniować procesy, w tym zidentyfikować procesy decyzyjne podejmowane w Dziale Nauczania i Spraw Studenckich (DNSS); - Niezbędna jest identyfikacja potrzeb studentów, a także potrzeb pracowników pod kątem podejmowanych przez komórke działań; - Korzystna dla rozwoju Uczelni będzie systematyczna identyfikacja nowych szans – np. na stworzenie nowej oferty usługowej; - Rekomenduje się działania aktywizujące i motywujące pracowników; - DNSS powinien utrzymywać bliskie relacje z interesariuszami oraz rozwijać stałą z nimi współpracę – na rzecz identyfikowania potrzeb oraz pozyskiwania informacji, opinii, nowych pomysłów itp.; - Dział powinien dążyć do usprawniania realizowanych procesów, tak aby wygenerować czas, niezbędny na podejmowanie kluczowych dla Uczelni działań	STABILIZACJA W BIURACH	- Niezbędne jest zdefiniowanie procesów, w tym identyfikacja procesów decyzyjnych, za które odpowiedzialni są: Kanclerz, Kwestor i ich zastępcy; - Proces doskonalenia należy rozpocząć od identyfikacji występujących w Kwesturze problemów oraz źródeł tych problemów; - Należy powiązać procesy rozrachunkowe z procesami operacyjnymi realizowanymi w Uczelni; - Weryfikacja stosowanych w biurach procedur i praktyk – pod kątem ich sprawności i efektywności; - Wsparcie działalności operacyjnej (realizowanej przez instytuty oraz inne komórki organizacyjne Uczelni) poprzez wykorzystanie umiejętności analitycznych pracowników Kwestury; - Optymalizacja procesów – dla odzyskania czasu, który będzie można przeznaczyć na doskonalenie nie tylko pracy w biurach, ale rozwoju całej Uczelni
	- Należy poszukiwać odpowiedzi na pytania: <i>jak zrealizować procesy?, zgodnie z jakimi etapami działać?, według jakich procedur?</i>; - Należy dokładnie rozpisać realizowane w DNSS procesy na kolejne „kroki” – tworząc procedury odpowiadające zarówno przepisom prawnym, jak i potrzebom studentów oraz pozostałych interesariuszy, z unikaniem przeformalizowania; - W miarę możliwości należy upraszczać stosowane procedury; - Pracownikom Działu należy wyjaśnić, dlaczego poszczególne procesy mają być realizowane według opisanych „kroków”; - Rekomenduje się ustalenie pracy standaryzowanej, co oznacza, że pracownicy DNSS będą realizować pewne działania w taki sam sposób i w tym samym stylu		- W miarę możliwości należy uprościć procesy – zoptymalizować je, tak aby np. skrócić czas ich realizacji; - Warto dokonać rewizji przygotowywanych sprawozdań, raportów itp. pod kątem ich użyteczności, porównywalności; - Należy ustalić zasady współpracy z pozostałymi komórkami organizacyjnymi Uczelni; - Na co dzień powinno się oddzielać sprawy „istotne” od tych „nieistotnych” – skupiając uwagę na tych pierwszych; - Należy zweryfikować stosowane metody – np. przemyśleć sposoby śledzenia, kontroli i oceny np. efektywności, zapasów itd.; - Wprowadzać nowe standardy, które uproszczą pracę pracownikom Kwestury

WIZUALIZACJA PROCESÓW	- Śledzenie przepływu i kolejek (np. dokumentów) na różnych etapach procesu – za pomocą systemów komputerowych lub prostych narzędzi wizualizacji; - Wykorzystanie arkuszy pracy standaryzowanej – z zapisem czynności do wykonania, czasu i/lub momentu ich wykonania, ilości, zadań, czasu ukończenia zadania; - Pomocne w organizacji pracy biur mogą być tablice suchościeralne, magnetyczne, korkowe itp.; - Rekomenduje się wykorzystanie map strumienia wartości – które przedstawiają cały proces i podkreślają rolę DNSS (w tym określonych osób) w procesie, realizacji konkretnych zadań itd.; - Korzystne może okazać się wykorzystanie tablic z harmonogramem prac nad konkretnymi projektami; - Stosowanie kompleksowego systemu wizualnego zarządzania projektem; - Warto wykorzystywać również takie narzędzia, jak: tablica wyników pracy, wizualizacja realizacji zadań, tablice statusu projektów z wykorzystaniem kolorów, tablica problemów z procedurą eskalacji itp.	WIZUALIZACJA PROCESÓW	- Wykorzystując metody i techniki wizualizacji należy kontrolować, czy Kwestura zaspokaja potrzeby Uczelni i wykonuje wszystkie zadania zgodnie z przyjętymi standardami; - Wizualne zarządzanie w Kwesturze powinno uwzględniać monitorowanie kolejek (np. pracy, dokumentów); - Należy wizualizować harmonogramy działań; - Informacje gromadzone na tablicy zarządzania wizualnego powinny inspirować pracowników Kwestury do ciągłego doskonalenia; - Na tablicy zarządzania wizualnego można na przykład umieścić: plan dla każdego procesu – z rozpisaniem czynności, kto i kiedy je realizuje, dodatkowo: kluczowe miary (kryteria, cele, wykonanie, uwagi), informacje na temat ciągłego doskonalenia projektów (co, kto, kiedy, uwagi), zadania miesięczne itp. (w zależności od celów i przyjętych priorytetów Działu); - Pomocne w Kwesturze mogą okazać się arkusze podziału pracy, diagramy przyczynowo-skutkowe Ishikawy, diagramy przepływu (schematy blokowe), tablice wyników pracy, wizualizacje realizacji poszczególnych zadań itp.
DOSKONALENIE PROCESÓW	- Należy doskonalić procesy i procedury na każdym etapie ich realizacji; - Warto opracować listę miar i wskaźników, które będą systematycznie monitorowane; - Rekomenduje się identyfikację przyczyn występujących problemów (ich źródeł) – stosowanie techniki 5xWhy?; - Niezbędna jest eliminacja marnotrawstwa na każdym etapie realizowanych procesów – co może przynieść odzyskanie cennego czasu i energii do realizacji kolejnych zadań; - Należy systematycznie zbierać informacje i propozycje działań naprawczych od pracowników; - Rekomenduje się organizację tzw. warsztatów Kaizen w celu rozwiązania konkretnych problemów	DOSKONALENIE PROCESÓW	- Doskonalenie procesów realizowanych w Kwesturze może być dla jej pracowników zachętą do większego angażowania się w ciągłe doskonalenie – służąc Uczelni swoją wiedzą i umiejętnościami analitycznymi; - Zdolności analityczne pracowników Kwestury mogą być przydatne podczas podejmowania decyzji dotyczących inwestycji kapitałowych, outsourcingu, oceny zmian w realizowanych procesach usługowych itp.; - Sposobem udoskonalenia procesów w Biurze może być równoważne obciążenie pracą w ciągu każdego miesiąca, np. niektóre czynności dotyczące zamykania ksiąg nie muszą czekać do końca okresu i mogą być wykonane szybciej

DZIAŁ KADR I SPRAW PRACOWNICZYCH		INSTYTUTY	
STABILIZACJA W BIURZE	- Dział powinien dążyć do optymalizacji realizowanych procesów, tak aby wygenerować czas niezbędny na podejmowanie kluczowych dla rozwoju Uczelni działań; - Zaleca się przeprowadzenie analizy rotacji pracowników zatrudnionych w Uczelni, w tym przyczyn odejść z pracy; - Dla stałego rozwoju Uczelni zaleca się dokładną analizę zatrudnionych osób pod kątem ich kompetencji i kwalifikacji (pracowników zarówno administracyjnych, jak i naukowo-dydaktycznych); - Dział powinien rozpoznać potrzeby pracowników, np. pod kątem szkoleniowym itp.; - Zaleca się weryfikację (ewaluację) realizowanych procesów, np. zatrudniania, szkolenia itp.	STABILIZACJA W SEKRETARIATACH INSTYTUTÓW	- Proces doskonalenia należy rozpocząć od identyfikacji występujących w sekretariatach problemów oraz ich źródeł; - Należy dokładnie rozpoznać potrzeby zarówno studentów, jak i pracowników (administracyjnych i naukowo-dydaktycznych – przypisanych do danego instytutu); - Zaleca się dokładną analizę skarg, reklamacji i wyników badań jakości obsługi przez sekretariaty, w ramach obowiązującego w Uczelni Wewnętrznego Systemu Zapewnienia Jakości; - Warto poszukiwać takich usprawnień, które będą zauważalne przez studentów i pracowników – będą odpowiadały na ich potrzeby; - Należy elastycznie korygować i uaktualniać system obsługi studenta, zgodnie z rzeczywistymi wyzwaniami i potrzebami
	- Celem standaryzacji procesów powinna być optymalizacja całego strumienia wartości – począwszy od zatrudnienia pracownika, aż do jego przejścia na emeryturę; - Kluczowa w procesie standaryzacji jest ocena pracy przez pracowników (w tym warunków pracy, oferty szkoleniowej itp.) – wyniki powinny być dokumentowane i okresowo analizowane; - Istotna jest standaryzacja dotycząca procesów oceny pracowników (ich pracy) – przeprowadzona tak, aby jej wyniki były efektywne i korzystnie wpływały na rozwój pracowników (aby działały motywująco); - Cenne może okazać się śledzenie przez pracowników czasu, jaki przeznaczają na realizację poszczególnych zadań – to może pomóc w usprawnianiu procesów		- Kiedy studenci są zadowoleni z obsługi w sekretariacie, wdrażanie <i>Lean</i> powinno rozpocząć się od standaryzacji istniejących procesów; - W przypadku niezadowolenia studentów należy zidentyfikować źródła popełnianych przez pracowników błędów i wprowadzić rozwiązania naprawcze; - Należy zidentyfikować system obsługi studenta oraz wszystkie realizowane w jego ramach procesy; - Dla każdego procesu można stworzyć szczegółową mapę, dzięki której zidentyfikuje się szanse na jego udoskonalenie, w tym uproszczenie; - Należy ustalić i udokumentować najlepsze praktyki postępowania; - Przy opracowywaniu standardów należy pamiętać, że zadowolenie studentów jest sprawą nadrzędną

WIZUALIZACJA PROCESÓW	- Rekomenduje się opracowanie tablicy, na której wizualizowane będą czynności wykonywane przez pracowników DKSP, np. generowanie raportów, wypłacanie pensji, przetwarzanie ocen pracowniczych itp.; - Na tablicy powinna znajdować się informacja, czy dane zadania zostały wykonane zgodnie z przyjętym harmonogramem; - Warto wizualizować projekty z zakresu ciągłego doskonalenia, np. realizacji planów szkoleniowych; - Na tablicy zarządzania wizualnego można umieszczać np. kluczowe miary (kryteria, cele, czas wykonania, uwagi), a także plany dla każdego procesu (zadania, kto, kiedy itp.)	WIZUALIZACJA PROCESÓW	- Większa część pracy wykonywana przez Kwesturę ma formę elektroniczną; - Wyzwaniem w tym dziale może okazać się wizualizacja stosowanych informacji; - Rekomenduje się wizualizację realizacji poszczególnych zadań – czy są one zgodne z planem (standardem); - Pomocne mogą być opracowane instrukcje pracy standaryzowanej, dotyczące wybranych procesów; - Użyteczna może okazać się wizualizacja procesów za pomocą systemu informatycznego, np. dotycząca realizacji projektów badawczych, poszczególnych inwestycji, rozliczania grantów itp.
DOSKONALENIE PROCESÓW	- Istotna jest identyfikacja potrzeb organizacyjnych (np. na nowe umiejętności, dodatkową wiedzę itp.) oraz ciągłe doskonalenie potencjału pracowników (ich kompetencji zawodowych); - rekomenduje się okresowe oceny potencjału organizacyjnego Uczelni i jego zestawianie z aktualnymi i przewidywanymi potrzebami; - Warto opracować specjalną matrycę, na której zapisane będą zidentyfikowane potrzeby Uczelni (dotyczące kompetencji pracowniczych) i stan ich aktualnego zaspokojenia; - Istotna jest identyfikacja „luk” w umiejętnościach pracowników Uczelni, a także określenie sposobów ich eliminacji; - Pracownicy DNSP powinni uczestniczyć w systematycznych spotkaniach, np. zespołów Kaizen; - Korzystny może okazać się <i>benchmarking</i> – wizytowanie innych Uczelni i wprowadzanie dobrych, sprawdzonych już praktyk	DOSKONALENIE PROCESÓW	- Optymalizacja procesów pozwoli odzyskać cenny czas, który pracownicy Kwestury będą mogli przeznaczyć na doskonalenie procesów – nie tylko w dziale, ale także w pozostałych komórkach organizacyjnych; - Niezbędna jest współpraca pracowników Kwestury z komórkami, których praca istotnie wpływa na jakość realizowanych w dziale zadań; - Rekomendowany jest udział pracowników w systematycznych spotkaniach, np. zespołów Kaizen; - Zaleca się doskonalenie systemu pomiaru wyników, w tym jakości przygotowywanych raportów i opracowań finansowych; - Jeżeli celem Uczelni jest stałe doskonalenie, należy opracować takie kryteria pomiaru i oceny (efektywności), które będą temu sprzyjały – w tym procesie kluczowe znaczenie ma praca pracowników Kwestury

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Locher, *Lean w biurze i usługach*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2012, s. 77-205; J. Stoller, *Lean Ceo. W drodze do doskonałości*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2015, s. 311-334; D. McGuire, L. Stoner, S. Mylona, *The Role of Line Managers as Human Resource Agents in Fostering Organizational Change in Public Services*, „Journal of Change Management” 2008, Vol. 8, Issue 1, s. 73-84; I. Stańczyk, *Rola komórek personalnych w organizacji – wyniki badań*, [w:] M. Bugdoł, P. Jedynak (red.), *Jakość zarządzania – refleksje, wymiary, problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2017, s. 179-186; S. Wyciślak, *Implikacje szczupłych i zwinnych koncepcji i praktyk dla elastyczności organizacji*, [w:] M. Bugdoł, P. Jedynak (red.), *Jakość zarządzania Jakość zarządzania...*, s. 251-259.

Właściwa implementacja filozofii *Lean* w środowisku szkoły wyższej wymaga wielu nakładów – i nie są to w ocenie autorki głównie nakłady finansowe. Jak każda zmiana, tak i nowe wdrożenia wymagają bowiem przekonania do nich wszystkich, których będą one dotyczyły. Transfer nowej wiedzy i nowych rozwiązań do Uczelni uwarunkowany jest przede wszystkim świadomością pracowników dotyczącą:

- celów organizacyjnych,
- konieczności rozwoju,
- konieczności współudziału i partycypacji,
- potrzeby stałego doskonalenia,
- potrzeby ciągłego uczenia się,
- wpływu kreatywności i zaangażowania wszystkich pracowników na sukces całej organizacji,
- znaczenia wiedzy i informacji w procesach doskonalenia¹¹.

Niezbędna jest zatem swoista otwartość pracowników administracyjnych oraz naukowo-dydaktycznych na podejmowanie działań doskonalących. Kluczowe znaczenie w tym kontekście mają niewątpliwie działania podejmowane przez kierownictwo danej szkoły wyższej, w tym działania na rzecz podnoszenia świadomości (wiedzy) pracowników na temat istoty jakości zarządzania¹² i jej wpływu na jakość oferowanych przez uczelnię usług edukacyjnych itd.¹³ W kontekście aplikacji filozofii zarządzania według LM zainteresowane nią władze uczelni powinny zdaniem autorki uruchomić taki proces decyzyjny, którego podstawowymi celami będą:

- określenie właściwego dla danej uczelni systemu zarządzania – kompatybilnego ze strategią i wewnętrznym systemem zapewnienia jakości,
- określenie priorytetów: celów i zadań wybranego systemu zarządzania,
- dostosowanie struktury organizacyjnej oraz zapisów w dokumentach wewnętrznych do wybranej koncepcji;
- wyznaczenie osób odpowiedzialnych za wdrożenie i dalsze funkcjonowanie systemu (np. liderów Kaizen);
- uwzględnienie w budżecie uczelni kosztów implementacji i utrzymania wybranego systemu (w tym kosztów szkoleń, zatrudnienia konsultantów, zakupu oprogramowania itp.)¹⁴.

¹¹ E. Skrzypek, *Zarządzanie wiedzą jako wymóg współczesności*, „Problemy Jakości” 2014, nr 2, s. 8-12.

¹² M. Tutko, *Wybrane aspekty jakości zarządzania w szkolnictwie wyższym*, [w:] T. Wawak (red.), *Zarządzanie w szkołach wyższych i innowacje w gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016, s. 99-105; T. Wawak, *Ekonomia jakości zarządzania...*, s. 67-70.

¹³ M. Bryke, *Codziennie Kaizen*, „Kaizen” 2017, nr 1, s. 6-14; B. Detyna, *Doskonalenie funkcji personalnej uczelni wyższych jako wkład w rozwój gospodarczy regionów*, [w:] W. Łysiak-Szydłowska, K. Strzała (red.), *Oblicza dobrobytu. Wybrane zagadnienia*, tom III, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2016, s. 100-101; M. Lam, M. O'Donnell, D. Roberson, *Achieving employee commitment for continuous improvement initiatives*, „International Journal of Operations & Production Management” 2015, no. 2, s. 201-215; B. Szychalski, *Wdrażanie i funkcjonowanie systemu zarządzania jakością w szkole wyższej*, „Problemy Jakości” 2017, nr 4, s. 6-11.

¹⁴ B. Detyna, *Analiza i ocena wybranych systemów zarządzania jakością w kontekście ich wykorzystania przez uczelnię wyższą*, [w:] T. Wawak (red.), *Zarządzanie w szkołach wyższych...*, s. 96.

Podsumowanie – wnioski i uwagi końcowe

Zdaniem autorki koncepcja *Lean Management*, której celem jest efektywne gospodarowanie posiadanymi zasobami (bez zbędnego marnotrawstwa), z powodzeniem może (a nawet powinna) być wykorzystywana dla doskonalenia procesów biurowych i usługowych w szkołach wyższych. Nie należy jednak interpretować „szczupłego” zarządzania jako pomysłu na zmniejszanie („odchudzanie”) kadry kierowniczej.

Autorka, rekomendując wybrane narzędzia *Lean* w poszczególnych komórkach organizacyjnych uczelni, proponuje, aby planując implementację LM, na wstępie zidentyfikować te kluczowe procesy, które w największym stopniu przekładają się na wartość dla studentów i pozostałych interesariuszy (pracowników naukowych, dydaktycznych, naukowo-dydaktycznych, administracyjnych, przedstawicieli środowiska społeczno-gospodarczego itd.). Wachlarz możliwych do zastosowania w ramach *Lean* metod i technik jest tak szeroki, że każda zainteresowana tą koncepcją organizacja coś dla siebie wybierze. Nie da się bowiem skopiować nawet najlepszych rozwiązań (dobrych praktyk) i stosować z jednakowym skutkiem w każdej instytucji. Proces implementacji „zmian” musi być poprzedzony głęboką refleksją i analizą potrzeb oraz występujących problemów.

Przeprowadzone przez autorkę badania (literaturowe oraz empiryczne) wskazują na uniwersalność i użyteczność koncepcji *Lean*, która właściwie wdrożona i realizowana przez szkołę wyższą mogłaby w opinii autorki przynieść korzystne zmiany, w postaci nie tylko oszczędności czasu, ale także racjonalizacji i większej efektywności realizowanych procesów.

Bibliografia

Bryke M., *Codziennie Kaizen*, „Kaizen” 2017, nr 1.

Detyna B., *Analiza i ocena wybranych systemów zarządzania jakością w kontekście ich wykorzystania przez uczelnię wyższą*, [w:] T. Wawak (red.), *Zarządzanie w szkołach wyższych i innowacje w gospodarce*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016.

Detyna B., *Doskonalenie funkcji personalnej uczelni wyższych jako wkład w rozwój gospodarczy regionów*, [w:] W. Łysiak-Szydłowska, K. Strzała (red.), *Oblicza dobrobytu. Wybrane zagadnienia*, tom III, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2016.

Detyna B., *Współczesne determinanty zarządzania w sektorze publicznym*, [w:] K. Piotrkowski (red.), *Cechy szczególne zarządzania w sektorze publicznym. Specyficzne problemy kierowania ludźmi*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2014.

Gajdzik B., *Prezentacja zastosowania rozwiązań organizacyjnych zespołowego doskonalenia przy wykorzystaniu koncepcji Kaizen*, „Problemy Jakości” 2017, nr 5.

Imai M., *Dlaczego firma musi być szczupła?*, „Kaizen” 2017, nr 1.

Imai M., *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe podejście do strategii ciągłego rozwoju*, Wyd. PROFES, Warszawa 2012.

Lam M., O'Donnell M., Roberson D., *Achieving employee commitment for continuous improvement initiatives*, „International Journal of Operations & Production Management” 2015, no. 2.

Lareau W., *Filozofia Kaizen w biurze*, Wyd. Helion, Gliwice 2009.

Locher D., *Lean w biurze i usługach*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2012.

Mcguire D., Stoner L., Mylona S., *The Role of Line Managers as Human Resource Agents in Fostering Organizational Change in Public Services*, „Journal of Change Management” 2008, Vol. 8, Issue 1.

Ohno T., *System produkcyjny Toyoty: więcej niż produkcja na dużą skalę*, Wydawnictwo ProdPress.com, Wrocław 2008.

Osborne S.P., Radnor Z., Nasi G., *A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach*, „American Review of Public Administration” 2012, no. 43(2).

Randhawa J.S., Ahuja I.S., *Examining the role of 5S practices a facilitator of business excellence in manufacturing organizations*, „Measuring Business Excellence” 2017, no. 2017.

Singh J., Singh H., *Continuous improvement philosophy – literature review and directions*, „Benchmarking: An International Journal” 2015, no. 22.

Skrzypek E., *Zarządzanie wiedzą jako wymóg współczesności*, „Problemy Jakości” 2014, nr 2.

Spychalski B., *Wdrażanie i funkcjonowanie systemu zarządzania jakością w szkole wyższej*, „Problemy Jakości” 2017, nr 4.

Stańczyk I., *Rola komórek personalnych w organizacji – wyniki badań*, [w:] M. Bugdoł, P. Jedynak (red.), *Jakość zarządzania – refleksje, wymiary, problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2017.

Stoller J., *Lean CEO. W drodze do doskonałości*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2015.

Tutko M., *Wybrane aspekty jakości zarządzania w szkolnictwie wyższym*, [w:] T. Wawak (red.), *Zarządzanie w szkołach wyższych i innowacje w gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016.

Wawak T., *Ekonomia jakości zarządzania*, [w:] M. Bugdoł, P. Jedynak (red.), *Jakość zarządzania – refleksje, wymiary, problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2017.

Wyciślak S., *Implikacje szczupłych i zwinnych koncepcji i praktyk dla elastyczności organizacji*, [w:] M. Bugdoł, P. Jedynak (red.), *Jakość zarządzania – refleksje, wymiary, problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2017.

https://www.researchgate.net/profile/Ruth_Boaden/publication/4779671_Editorial_Lean_in_Public_Services-Panacea_or_Paradox/links/02bfe51078a5756449000000.pdf [dostęp: 14.01.2018].

Nota o Autorze:

Dr Beata Detyna – absolwentka Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu kierunku Zarządzanie Przedsiębiorstwem. Doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, w specjalnościach: zarządzanie jakością w sektorze usług, ocena jakości, logistyka usług. Wykładowca przedmiotów związanych z ekonomią, teorią organizacji i zarządzania, organizacją i zarządzaniem w ochronie zdrowia, kierowaniem zespołami ludzkimi, a także z logistyką w usługach, normalizacją i zarządzaniem jakością w logistyce, TQM. Aktualnie pełnomocnik rektora ds. współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, dyrektor Instytutu Przyrodniczo-Technicznego w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu.

Swoje zainteresowania naukowe skupia na problematyce pomiaru i oceny jakości, w tym procesów logistycznych. Ze szczególnym zainteresowaniem rozpatruje tę problematykę w środowisku zakładów opieki zdrowotnej, a także szkół wyższych. Beneficjentka m.in. dwóch grantów naukowych Prezydenta Miasta Wałbrzycha (w 2008 i 2010 roku) oraz nagrody indywidualnej II stopnia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego za osiągnięcia organizacyjne (2015). Autorka ponad osiemdziesięciu recenzowanych publikacji związanych z zarządzaniem jakością oraz logistyką w usługach (w tym pięciu książek). Redaktorka dwóch serii wydawniczych (Wydawnictwo Uczelniane Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu).

Author's resume:

Dr. Beata Detyna – a graduate of the Wrocław University of Economics, majoring in Business Management. The doctor of economic sciences, the sciences of management, in the following specialties: quality management in the services sector, quality assessment and logistics services. Lecturer of subjects related to: economics, organization and management theory, organization and management in health care, manage human resources, as well as logistics services, standardization and quality management in logistics, TQM. Currently Rector's representative for cooperation with the socio-economic environment, director of the Institute of Natural Sciences and Technology in the Angelus Silesius University of Applied Sciences in Walbrzych.

Her research interests focus on the problems of measurement and quality assessment, including logistics processes. With particular interest it considers these issues in an environment of healthcare institutions as well as universities. She is beneficiary among others of two research grants of the Wałbrzych City Mayor (2008 and 2010) and an individual second-degree award of the Minister of Science and Higher Education for organizational achievements (2015). She has written over 80 peer-reviewed publications associated to quality management and the logistics services (including 5 books). Dr. Beata Detyna is editor 2 series (Angelus Silesius University of Applied Sciences in Walbrzych Publishing Company).

Kontakt/Contact:

Beata Detyna
ul. Górnicza 9 B
58-379 Czarny Bór
tel. 793796878
e-mail: beata.detyna@wp.pl

