

Justyna Maciąg
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
e-mail: justynamaciag@op.pl

UWARUNKOWANIA WDROŻENIA KONCEPCJI LEAN SERVICE W POLSKICH SZKOŁACH WYŻSZYCH

Abstract

Determinants of the implementation of the Lean Service in the Polish universities

The aim of this paper is to present and analyse the organisational and cultural determinants of the implementation the Lean Management in Polish universities. The study was based on results of the review literature. On the base of literature research it can be assumed that traditional values and principles of universities are not in deep contradiction with fundamentals of Lean Management. But implementation of this conception needs breaking and crossing many barriers in the technical and organisational sphere, also needs the deep changes in the organisational culture of university.

Key words: university, Lean Management, Lean Higher Education

Streszczenie

Celem opracowania jest prezentacja oraz analiza organizacyjnych i kulturowych uwarunkowań wdrożenia koncepcji Lean Management w szkołach wyższych. W opracowaniu oparto się na wynikach przeglądu literatury przedmiotu. W świetle przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu można skonstatować, że tradycyjne wartości i zasady konstytuujące szkołę wyższą nie stoją w istotnej sprzeczności z podstawowymi zasadami Lean Thinking. Wdrożenie tej koncepcji wiąże się jednak z przełamywaniem licznych barier o charakterze techniczno-organizacyjnym oraz wymaga głębokich zmian w kulturze organizacyjnej uczelni.

Słowa kluczowe: szkoła wyższa, Lean Management, Lean Higher Education

Wstęp

W warunkach coraz silniejszej konkurencji, internacjonalizacji kształcenia i badań, konieczności sieciowania działań, niżu demograficznego, wzrostu mobilności studentów i pracowników oraz zmiany modelu finansowania dominującą pozycję na rynku będą zdobywać i utrzymywać tylko te szkoły, które będą potrafiły przez zastosowanie kompleksowych rozwiązań zwiększać sprawność działania, zapewniając jednocześnie swoim klientom wysoką jakość usług. Jak podkreśla Balzer zarządzanie szkołą wyższą wymaga zdecydowanych zmian, gdyż:

- Wiele procesów w szkołach nie spełnia potrzeb, dla których zaspokojenia zostały ustanowione.
- Wiele procesów jest postrzeganych jako niezwykle wolnych, a osoby zaangażowane w ich realizację zużywają dużo czasu, dodając niewielką wartość.
- Wiele procesów w szkole angażuje różne obszary działalności, nie ma jednak określonego jednego właściciela procesu odpowiedzialnego za jego skuteczność i efektywność.
- Wiele czasu poświęca się na rozwiązywanie problemów i skarg klientów, co nie przekłada się na doskonalenie procesów.
- Wiele procesów charakteryzuje słaba dokumentacja, brak instrukcji oraz szkoleń jasno określających oczekiwania i wytyczne dla pracowników w zakresie ich działań na każdym etapie procesu.
- W wielu procesach nie osiąga się korzyści z włączenia pracodawców z uwagi na brak formalnych mechanizmów gromadzenia i włączania ich propozycji oraz sugestii.
- Wiele szkół nie stworzyło kultury organizacyjnej, która sprzyjałaby transformacji w kierunku organizacji uczącej się oraz nieustannie doskonalącej się w spełnianiu wymagań i oczekiwań swoich klientów wewnętrznych i zewnętrznych [Balzer, 2010: 7]¹.

Wyzwaniem dla szkoły wyższej w XXI wieku stają się zatem: jakość usług oraz skuteczność, efektywność i elastyczność procesów. Wyrazem zmian w modelach zarządzania szkołami wyższymi jest wdrażanie nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania. Wskazuje się na przydatność zastosowania w praktyce działania szkół koncepcji zarządzania jakością [Maciąg, 2011; Piasecka, 2011; Wawak, 2011], zarządzania strategicznego [Koźmiński, 1999; Kochalski, 2011; Leja, 2013], zarządzania marketingowego [Nowaczyk, Lisiecki, 2006: 74], zarządzania wiedzą [Leja, 2013], koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu [Geryk, 2010] oraz koncepcji Lean Management [Balzer, 2010; Proceedings, 2013].

Pierwsze dyskusje na temat wykorzystania koncepcji Lean Management w edukacji zostały już podjęte 1995 roku w związku z omawianiem problematyki

¹ Jeśli nie wskazano inaczej, wszystkie tłumaczenia – J.M.

przywództwa w TQM oraz możliwości ograniczenia kosztów poprzez eliminację marnotrawstwa w instytucjach edukacyjnych [Sua' rez-Barraza, Smith, Dahlgaard-Park, 2012: 370]. Koncepcja Lean obecnie jest jednym z ważnych wątków podejmowanych w procesie reformowania szkół wyższych o czym świadczą coraz liczniejsze przykłady wdrożeń na całym świecie². Pojawia się zatem pytanie: czy polska szkoła wyższa, uwzględniająca tradycję, specyfikę działalności oraz charakter generowanych efektów (usługi edukacyjne, usługi naukowo-badawcze, usługi dla społeczeństwa), jest zdolna do implementacji nowoczesnych biznesowych metod i technik zarządzania opartych na koncepcji Lean Management?

Celem artykułu jest prezentacja oraz analiza organizacyjnych i kulturowych uwarunkowań wdrożenia koncepcji Lean Management w szkołach wyższych. W opracowaniu oparto się na wynikach przeglądu literatury przedmiotu.

Charakterystyka koncepcji Lean Service

Podstawy koncepcji Lean stworzone przez Henry'ego Forda na początku XX wieku, rozwinięte w systemie produkcyjnym Toyoty [Liker, 2005] z biegiem lat ewoluowały w filozofię zarządzania z powodzeniem stosowaną także w różnych organizacjach usługowych, określaną jako Lean Service³. Koncepcja ta rozwijana jest również w organizacjach publicznych [Radnor i in., 2006; Drotz, 2014]. Dla podkreślenia specyfiki koncepcji Lean w szkołach wyższych Balzer zaproponował określenie Lean Higher Education (LHE) [Balzer, 2010].

W literaturze przedmiotu trudno odnaleźć jedną definicję Lean Management⁴. Lean jest definiowane jako filozofia zarządzania, metoda zarządzania, zbiór technik i narzędzi. Samo pojęcie Lean w wąskim zakresie w literaturze przedmiotu tłumaczone jest jako wyszczuplanie lub odchudzanie, szerzej jako elastyczność (umiejętność szybkiego dostosowywania się do zmian), sprężystość (szybkość i dynamika reakcji na zmiany) [Czerska, 2009: 1–16] oraz zwinność (*agile* – oznacza zdolność do przetrwania i rozwijania się w warunkach niedających się przewidzieć) [Bednarek, 2007: 33]. Filozofia Lean Thinking koncentruje się przede wszystkim na oszczędnym działaniu, to znaczy poprawianiu sprawności działań przez eliminację marnotrawstwa, zminimalizowanie marnotrawstwa oraz kontrolowanie przepływu wartości dodanej [Hamrol, 2015: 99; Walentyno-

² Lista szkół wdrażających koncepcję Lean znajduje się na stronie: <http://www.leanhehub.ac.uk> [dostęp: 20.06.2015].

³ Przykłady zastosowań dotyczą organizacji ubezpieczeniowych, ochrony zdrowia, rządowych, informatycznych, handlowych, wydawniczych, edukacyjnych, linii lotniczych, hotelarstwa, gastronomii i in. W zależności od branży formułowane są nowe nazwy Lean Service, tj. Lean Banking, Lean Education itp. [Sua' rez-Barraza, Smith, Dahlgaard-Park, 2012: 370].

⁴ W literaturze przedmiotu operuje się różnymi terminami, definiując koncepcję Lean; są to: Lean Management, Lean Manufacturing, Lean Enterprise, Lean Office. Wskazują one, w jakim obszarze funkcjonowania organizacji stosowane są zasady Lean [Hamrol, 2015: 98]. Na potrzeby opracowania jako równoważne będą stosowane pojęcia Lean Management i Lean Service.

wicz, 2013: 54]. Dlatego kluczowymi pojęciami w tej koncepcji są: wartość oraz marnotrawstwo.

Wartość w koncepcji Lean jest definiowana poprzez klienta (szerzej interesariuszy) szkoły [Balzer, 2010: 127 i n.] i może być wyrażona przez: jakość, koszty, czas oraz inne mierniki usług i procesów [Walentynowicz, 2013: 54]. Wartość jest tworzona w strumieniu wartości (*value stream*), który obejmuje wszystkie działania (zarówno dodające, jak i niedodające wartości) wymagane w procesie realizacji usługi od projektowania do dostarczenia klientowi (tzw. przepływy) [Rother, Shooka, 1999: 49]. Wyróżniamy dwa podstawowe typy strumieni wartości [*Lean Lexicon*, 2008; Locher, 2012: 25]:

1. strumień wartości rozwoju usługi (obejmuje działania od koncepcji do wprowadzenia na rynek – przepływ projektowania);
2. operacyjny strumień wartości (od zamówienia do dostawy – przepływ materiałów i przepływ informacji); w takim podejściu operacyjny strumień wartości można utożsamiać z procesem realizacji usługi⁵.

Podstawową techniką oraz narzędziem stosowanym w Lean Management jest mapowanie strumienia wartości (*Value Stream Mapping*)⁶. Mapowanie wartości pozwala na jednoczesne połączenie wyszczuplania organizacji (m.in. przez redukcję zbędnych działań oraz likwidację źródeł marnotrawstwa) z doskonaleniem jakości usług.

Marnotrawstwo w koncepcji Lean to każde działanie, które zużywa zasoby, a nie dodaje wartości dla klienta (z języka japońskiego *muda*) [*Leksykon Lean*, 2010]. Do źródeł marnotrawstwa zaliczyć można dwie kategorie działań: działania nietworzące wartości, ale niezbędne do prawidłowej realizacji usługi, oraz działania nietworzące wartości, zbędne z punktu widzenia wartości tworzonej dla klientów zewnętrznych oraz wewnętrznych (pracowników) organizacji. W szkole wyższej mogą to być:

- nadprodukcja (np. zbyt wiele kserokopii materiałów dydaktycznych, nierównomierny rozkład pracy pracowników i studentów w ciągu semestru oraz poszczególnych tygodni zajęć);
- czekanie (np. oczekiwanie na dokumenty, wsparcie techniczne, oczekiwanie na zgody);
- zbędny transport/przemieszczanie (np. dokumentów, które wymagają wielu zatwierdzeń przez różne służby w różnych budynkach uczelni);

⁵ Strumień można zdefiniować jako zbiór informacji i materiałów niezbędnych do zrealizowania określonej grupy potrzeb klientów [Czerska, 2009: 21].

⁶ Polega ono na analizowaniu wszystkich czynności w procesie rozpoczynającego się od klienta i podążającego w górę strumienia wartości aż do zasobów niezbędnych do realizacji usługi. Mapa strumienia wartości jest to rysunek prezentujący charakterystykę przepływu informacji i materiałów w procesie realizacji zlecenia dla wybranej rodziny produktów/usług. Na mapie strumienia wartości przedstawia się informacje o: zapotrzebowaniu klientów i ich zmienności, wymaganiach klienta, sposobie komunikacji z klientem, formie i czasie trwania przepływu informacji wewnątrz organizacji, zasadach komunikacji z dostawcami i ich charakterystyki, zapasach i szczegółach procesu realizacji usług, problemach utrudniających lub wydłużających czas realizacji zlecenia, czasie, jaki potrzebny jest na przemianę gotówki zainwestowanej w materiały na gotówkę, która wpływa od klienta za dostarczone mu usługi (tzw. Lead Time – L/T) [Czerska, 2009: 45].

- nadmierne lub niewłaściwe przetwarzanie (np. zbyt wiele informacji przekazywanych za pośrednictwem poczty e-mail, zbyt wiele wymaganych podpisów, zbyt wiele osób zaangażowanych, zbyt wiele ankiet studenckich i zbyt wiele spotkań);
- nadmierny stan zapasów (np. zbyt wiele broszur marketingowych, kserokopii przechowywanych w biurach i magazynach);
- zbędne ruchy (np. zbędne przechodzenie studentów i nauczycieli pomiędzy budynkami kampusu, uporządkowanie stanowiska pracy w sali po poprzednim pracowniku);
- defekty (np. błędy we wprowadzaniu danych, niepoprawne plany zajęć);
- niewykorzystana kreatywność pracowników (np. prowadzenie przez pracowników zajęć dydaktycznych i badań, w których nie są specjalistami, mało precyzyjne zakresy czynności, które powodują angażowanie pracowników w działania niezgodne z ich kluczowymi kompetencjami) [Liker, 2005: 67].

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że systematyka źródeł marnotrawstwa nie może być bezrefleksyjnie adaptowana z przedsiębiorstw produkcyjnych. Wymaga ona poszerzenia o takie kategorie, jak: przepisy prawa, zła organizacja i zarządzanie czy niewłaściwa komunikacja – wymaga to dalszych badań.

Fundamentem dla wdrażania koncepcji Lean Service w szkole wyższej jest realizacja pięciu podstawowych zasad przy wykorzystaniu licznych technik i narzędzi zarządzania, mających swoje źródło w TQM, marketingu, zarządzaniu wartością, zarządzaniu zasobami ludzkimi itp. (tabela 1).

Tabela 1

Zasady, techniki i narzędzia koncepcji Lean w szkole wyższej

Zasady Lean Management	Istota w szkole wyższej	Narzędzia
Dokładne ustalenie wartości dla konkretnego produktu (<i>value</i>).	Zdefiniowanie wartości, która powinna być dostarczana przez procesy z punktu widzenia wszystkich klientów szkoły (wewnętrznych i zewnętrznych).	Badania opinii klientów, Quality Function Deployment, panele konsumenckie, analiza wartości.
Identyfikacja strumienia wartości dla każdego produktu (<i>value stream</i>).	Identyfikacja przebiegu procesów z perspektyw klienta oraz organizacji oraz ocena tworzących je działań i czynności z punktu widzenia tworzenia wartości.	Mapowanie procesów (Value Stream Mapping), metody restrukturyzacji procesowej (np. Rengineering, ISO 9001).
Zapewnienie niezakłóconego przepływu (<i>flow</i>).	Eliminacja źródeł marnotrawstwa. Reorganizacja systemu usługowego w oparciu o modele rozwiązań szczupłej organizacji, wykorzystując oddolną kreatywność i zaangażowanie pracowników oraz kompetencje kadry kierowniczej i jej zaangażowanie.	Szkolenia, Kaizen, 5S, standaryzacja działań i procesów, szczupły system dostaw (FIFO), wizualizacja, zmiana rozmieszczenia maszyn/urządzeń/obiektów, CRM.

Zasady Lean Management	Istota w szkole wyższej	Narzędzia
Wyciąganie wartości od producenta (<i>pull</i>).	Uczynienie procesów wolnych od wszelkich zakłóceń czy przestojów oraz podejmowanie wyłącznie działań wymaganych przez klienta.	Indywidualizacja poprzez stosowanie modułów do wyboru przez klienta w ramach danego wariantu produktu.
Dążenie do doskonałości.	Nieustanna poprawa poprzez zaangażowanie pracowników i kierownictwa szkoły.	Kaizen, odpowiedni system motywowania, TQM, Koncepcja organizacji uczącej, Six Sigma.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Łazicki, 2011: 39 i n.; Walentynowicz, 2013: 54 i n.; Balzer, 2010: 7.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że koncepcja Lean nie sprowadza się tylko do prostych rozwiązań w sferze produkcyjnej organizacji. Stanowi ona holistyczną koncepcję zarządzania opartą na 14 zasadach wypracowanych przez Toyotę [Liker, 2005: 43] i adaptowanych z powodzeniem również do sektora usług [Liker, Morgan: s. 5–20]. Zasady te skupione są w czterech obszarach, są to: ogólna koncepcja, procesy, ludzie i narzędzia. Ich implementacja pozwala na skuteczne wdrożenie koncepcji Lean w sferze strategicznej i operacyjnej zarządzania uczelnią oraz na zmianę kultury organizacyjnej w kierunku zaangażowania pracowników i nieustannej poprawy.

Model zarządzania polskimi szkołami wyższymi a wyzwania koncepcji Lean Service

Polski model szkolnictwa wyższego ukształtował się w kręgu kultury europejskiej i kontynentalnej tradycji średniowiecznej, a później niemieckiego liberalnego modelu szkoły wyższej [Bauman, 1998: 15–16; Józwiak, 1999: 15–17; Kot, 1996: 181–189]. Podstawowe zasady działania uniwersytetów wyznaczają⁷:

- autonomia i niezależność organizacyjna i funkcjonalna;
- nierozzerwalność badań i nauczania;
- swoboda badań naukowych i kształcenia;
- dążenie do wiedzy uniwersalnej przy zachowaniu europejskiej tradycji humanistycznej.

Obecny stan rozwoju sektora szkolnictwa wyższego w Polsce jest pochodną polityki edukacyjnej prowadzonej w latach 1945–1989⁸, zmian, jakie

⁷ Zasady te są zawarte w Wielkiej Karcie Uniwersytetów Europejskich przyjętej w Bolonii w 1988 r. [Koj, 1998: 11].

⁸ W okresie powojennym szkoły wyższe w systemie centralnego planowania traktowano instrumentalnie jako narzędzie realizacji polityki państwa [Tazbir, 1995: 212–213; Topolski, 1992: 274].

zaszły w zarządzaniu uczelniami na skutek transformacji systemowej, oraz kolejnych reform systemu szkolnictwa wyższego, w tym wstąpienia do UE oraz włączenia się w zmiany określane wspólnym pojęciem procesu bolońskiego oraz budowania Europejskiej Przestrzeni Badawczej (*European Research Area*, ERA). Obecny polski model szkolnictwa wyższego opisywany jest w literaturze jako model biurokratyczno-hierarchiczny, charakteryzujący się: słabym bezpośrednim oddziaływaniem państwa na uczelnie, oddziaływaniem pośrednim przez ustawę i rozporządzenia oraz kulturowy system wartości [Thieme, 2009: 241]. System szkolnictwa oraz ustrój wewnętrzny uczelni jest regulowany przez ustawę *Prawo o szkolnictwie wyższym* [Ustawa..., Dz.U. 2005 Nr 164 poz. 1365, tj.].

W zarządzaniu szkołą wyższą można wyróżnić dwie sfery. Są to:

- sfera akademicka (realizacja zadań określonych w ustawie *Prawo o szkolnictwie wyższym*; celem zarządzania jest akademickość, doskonałość, jakość, utrzymanie tradycyjnych wartości) – reprezentowana przez jednoosobowe i kolegialne organy kierownicze;
- sfera organizacyjna (realizacja zadań w zakresie właściwego funkcjonowania uczelni oraz jej rozwoju; celem zarządzania jest skuteczność i efektywność, przede wszystkim ekonomiczna, przedsiębiorczość, rozwój) – reprezentowana przez kanclerza i administrację uczelni [Zeller, 2011: 21].

W szkołach wyższych dominują zhierarchizowane struktury funkcjonalne⁹. W wyniku autonomizacji poszczególnych jednostek organizacyjnych wchodzących w skład uczelni zarządzanie uczelnią charakteryzuje się posuniętą decentralizacją, co powoduje autonomizację celów oraz nadmierną rozbudowę administracji i częste dublowanie się czynności administracyjnych (na poziomie uczelni i jednostek organizacyjnych), wydłużenie procesu decyzyjnego, co naraża uczelnie na straty finansowe. Należy również zauważyć, że często nie jest jasno określony zakres autonomii w zakresie zarządzania zasobami uczelni i jej jednostek, a co za tym idzie – zakresy odpowiedzialności. W polskich uczelniach występują też silne działania odśrodkowe, podyktowane indywidualnymi lub grupowymi interesami, które powodują, że uczelnia staje się luźną federacją [Sowa, 2009: 66].

Jak wcześniej podkreślono, wdrożenie koncepcji Lean Service w szkole wyższej jest decyzją strategiczną, która wymaga pełnego zaangażowania kierownictwa oraz pracowników, a także głębokich zmian w zasadach działania organizacji. Wymaga to przeprowadzenia wstępnej diagnozy luki pomiędzy modelem szkoły tradycyjnej a modelem szkoły w koncepcji Lean Management. Przeprowadzona analiza pozwala na wskazanie podstawowych rozbieżności i wyznacza kierunki zmian. Szczegółową charakterystykę tradycyjnej uczelni w porównaniu z uczelnią Lean przedstawiono w tabeli 2.

⁹ Strukturę organizacyjną wyznaczają najczęściej poszczególne dziedziny wiedzy.

Tabela 2

Uczelnia tradycyjna a uczelnia Lean

	Uczelnia tradycyjna	Uczelnia Lean
Model uczelni	Uczelnia to zbiór wyspecjalizowanych jednostek, z wyraźnie wyodrębnioną sferą administracyjną i naukowo-dydaktyczną.	Uczelnia to zbiór procesów głównych i pomocniczych podporządkowanych wspólnemu celowi jakim jest perfekcyjne zaspokojenie potrzeb klienta. Współpraca oparta na partnerstwie, zaufaniu i pracy zespołowej.
Cele działania	Wykonanie zadań (wskaźniki wykonania ilościowe i jakościowe).	Jakość, koszty, bezpieczeństwo, dostawa, elastyczność, indywidualizacja produktu.
Model struktury organizacyjnej	Struktura hierarchiczna o arystokratyczno-demokratycznym charakterze; dominują zhierarchizowane struktury funkcjonalne, a podstawą jednostką organizacyjną jest wydział – połączenie funkcji samorządowych i zarządczych, narzucenie przez prawo i tradycję struktur wewnętrznych i ustroju uczelni – brak autonomii organizacyjnej. Organy kierownicze kolegialne i jednoosobowe. Rektor podejmuje wszystkie decyzje (również finansowe). Organy kolegialne najczęściej składają się z dużej liczby osób (senat, rady wydziału, instytutu itd.).	Dominuje model struktury procesowej. Struktura organizacyjna odchudzona i spłaszczona. Poszczególne zespoły stałe skupione wokół procesów i subprocesów, konfigurowane multispecjalistyczne i duża doza samodzielności. Czasowe zespoły interdyscyplinarne powoływane do rozwiązywania problemów w zakresie Continuous Improvement. Wzmocnienie roli profesjonalnego menedżera (np. Kanclerza), zmniejszenie ilości osób w ciałach kolegialnych.
Struktura społeczna	Wertykalne, hierarchiczne struktury grupowe, z silnie wyodrębnionymi grupami dominującymi, które mają z reguły charakter rozłączny (pracownicy naukowy i dydaktyczni, studenci, pracownicy administracji i obsługi), każda z grup jest wewnętrznie silnie zróżnicowana i stanowi grupę interesu. Silne grupy formalne i nieformalne współpracujące horyzontalnie (np. koła naukowe, zespoły artystyczne), tworzone stałe i <i>ad hoc</i> grupy eksperckie, komisje.	Integracja i lojalność wobec instytucji. Relacje mają charakter otwarty, są oparte na dyskusji i wzajemnej wymianie informacji. Partnerskie relacje współpracy i pełne upodmiotowienie. Wzajemne uznanie kompetencji i odpowiedzialności.

	Uczelnia tradycyjna	Uczelnia Lean
Podstawowy mechanizm zapewniania powtarzalności działań i kontroli organizacyjnej	Normy i standardy oparte na rozbudowanych regulaminach, uchwałach, zarządzeniach, często nieprecyzyjnych, niezrozumiałych dla adresatów i nieelastycznych z punktu widzenia zmian otoczenia.	Wysoka standaryzacja działań, procesów i ich parametrów. Standardy precyzyjne, zrozumiałe dla adresatów, często w formie wizualnej (mapy procesów). Monitorowanie i doskonalenie standardów w odpowiedzi na zmiany otoczenia. Standardy są podstawą do audytu poprawności działania organizacji.
Organizacja procesu świadczenia usług	Produkcja typu „push”, finansowanie ze źródeł publicznych i prywatnych wg ustalonego algorytmu.	Produkcja typu „pull”, szeroki zakres wykorzystania informatyki i Internetu.
Podejście do kosztów	Podejście mechaniczne, niepodparte głęboką analizą istoty działań szkoły. Proste zabiegi ograniczające koszty. Polityka kosztowa oparta na doraźnych celach i interesach grup.	Reedukacja kosztów jako wartość autoteliczna oparta na głębokim zrozumieniu działań tworzących wartość i eliminację źródeł marnotrawstwa.
Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna	Dominuje komunikacja pionowa, oparta na formalnych procedurach i kanałach informacyjnych. Sprawozdawczość nastawiona na potwierdzanie oficjalnych celów i założeń. Brak transparentności. Ukrywanie problemów, „zamiatanie pod dywan”. Źródłem informacji są często pogłoski i plotki.	Dominuje komunikacja pozioma wzdłuż strumienia wartości oraz w wielofunkcyjnych zespołach obsługujących strumień wartości. Komunikacja odformalizowana, oparta na zaufaniu. Sprawna sieć komunikacji, dynamizuje przepływ informacji, pozwala ją precyzyjnie interpretować i przyspiesza reakcję.
Podejście do klienta zewnętrznego	Klient to intruz przysparzający kłopotów. Jakość to spełnienie wymagań prawnych i proceduralnych. Klient słabo jest włączony w doskonalenie jakości.	Klient to faktyczny pracodawca. Nastawienie na maksymalizowanie satysfakcji klienta – zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego. Jakość jest celem autotelicznym, uczelnia ściga się przede wszystkim sama ze sobą, nie lekceważąc przy tym konkurencji.
Kierowanie	Odgórne, skupia się na koordynacji poszczególnych funkcji i działań. Oparte na pełnieniu klasycznych funkcji zarządzania. Najczęściej styl dyrektorsko-instruktażowy. Decyzje często podejmowane zza biurka, uwarunkowane działaniem grup interesu. Władza oparta na autorytecie formalnym.	Przywództwo dążące do delegowania zadań i uprawnień, oddolnego zaangażowania. Podejmowanie decyzji na podstawie faktów, w sposób finansowo odpowiedzialny, zaangażowanie w działania operacyjne (np. <i>kaizen</i>), standaryzacja pracy kierowniczej, eliminacja źródeł marnotrawstwa, nastawienie na rozwiązywanie problemów. Władza oparta na autorytecie osobistym.

	Uczelnia tradycyjna	Uczelnia Lean
Ludzie	Jako narzędzia pracy lub dostawcy specjalistycznej wiedzy bądź usług. Nasilenie się skrajnego indywidualizmu, przedkładanie interesu partykularnego nad instytucji.	Jako kapitał intelektualny i potencjał rozwoju organizacji. Członkostwo w organizacji na zasadzie lojalności i zaangażowania, szczególnie w proces doskonalenia.
Mierniki sprawności działania	Wyniki finansowe – rentowność, ocena przede wszystkim oparta na zgodności z przepisami prawa oraz procedurami.	Pozycja konkurencyjna, skuteczność, efektywność, jakość – ocena przede wszystkim ze strony rynku.

Źródło: opracowanie na podstawie: Walentynowicz, 2013: 83–85, 87–90; Sowa, 2009: 39–75; Kochalski, 2011: 23 i n.

Przeprowadzona w tabeli 2 analiza jednoznacznie wskazuje, że skuteczne wdrożenie Lean nie tylko wymaga zmiany w sferze organizacyjno-technicznej uczelni, ale wiąże się również z głęboką zmianą w sferze społecznej.

Implementacja tej koncepcji związana jest z przełamywaniem wielu barier kulturowych. Są to:

- Obawa przed stratą w zakresie postrzeganej przez otoczenie tożsamości szkoły wyższej opartej na tradycyjnych wartościach, co może podważyć zaufanie ważnych klientów i partnerów. Zachowanie tożsamości i wzbudzanie zaufania zależą od równoważącego wpływu tendencji konserwatywnych, przekonania otoczenia społecznego, że zachowano istotne elementy ciągłości i odpowiedzialności opartych na tradycji, kulturze i wartościach akademickich [Magala, 2006: 8].
- Niskie poczucie odpowiedzialności organizacyjnej i finansowej za podejmowane działania.
- Tendencja do unikania problemów, co może być tłumaczone kulturą respektującą indywidualność pracowników w sferze badań naukowych i dydaktyki; konsekwencją są: izolacjonizm, postawa obronna, nieprzejrystość oraz fragmentaryczność informacji [Davies, 1995: 13 i n.; Bonstingl, 1995].
- Brak akceptacji konserwatywnej części środowiska uczelni dla radykalnych zmian koncepcji zarządzania, co powoduje postawy obronne, napięcia oraz brak umiejętności dostosowania się do procesu zmian kulturowych i organizacyjnych.
- Kultura oceniania, która osłabia pracę grupową, powoduje nadmierną koncentrację na wynikach krótkoterminowych, czyni pracownika odpowiedzialnym za błędy, które często mają źródło w wadliwych systemach, co niewłaściwie motywuje lub demotywuje pracownika [Bugdol, 2011: 180 i n.].

Do najważniejszych barier w sferze organizacji i zarządzania należą natomiast:

- Realizowanie przez szkołę wyższą rozbieżnych celów, formułowanych przez różne podmioty zainteresowane jej funkcjonowaniem; powoduje to utrudnienia w interpretacji oraz w jednoznacznym definiowaniu mierników jakości usług, skuteczności, efektywności oraz elastyczności (problemem jest osiągnięcie konsensusu w tym zakresie).
- Kadencyjność władz i brak profesjonalizacji zarządzania. Brak możliwości tworzenia efektywnych struktur organizacyjnych – określania własnych struktur wewnętrznych pozwalających na podział funkcji i współdziałania samorządu z zarządem.
- Problem skoncentrowania funkcji przywódczych – władzę posiadają rektor i kanclerz. Brak silnego wizjonerskiego przywództwa. W przypadku szkół publicznych uprawnienia właściciela i zarządu są rozmyte i rozproszone. Duża autonomia jednostek organizacyjnych uczelni oraz stosunkowo słaba władza rektora na poziomie całej uczelni powodują, że rektor posiada zbyt małe środki na inicjowanie zmian.
- Duża niezależność uczonych, oligarchia w ramach korporacji [Thieme, 2009: 241].
- Orientacja podażowa (oferta uczelni budowana jest przede wszystkim na posiadanych zasobach, a nie na wymaganiach rynku).
- Rozdzielanie funduszy na działalność uczelni za pomocą algorytmów, które zdejmują odpowiedzialność i uniemożliwiają prawdziwą gospodarkę finansową uczelni, wiele obszarów działania uczelni jest pod ścisłą kontrolą państwa (opłaty za studia, rodzaje stanowisk, alokacja funduszy, wielkość wynagrodzeń, pensja, formy zatrudnienia itp.) [Thieme, 2009: 66].

Pomimo wskazanych wyżej barier organizacyjnych i kulturowych praktyczne doświadczenia we wdrażaniu koncepcji Lean w szkołach wyższych potwierdzają, że można osiągnąć w ten sposób wiele pozytywnych rezultatów:

Zmiany w kulturze w różnych obszarach działalności uczelni – pracownicy rozumieli koncepcję Lean i uświadomili sobie, że Lean dał im narzędzia umożliwiające dotarcie do skutecznych rozwiązań; upodmiotowienie pracowników umożliwiające im podejmowanie kluczowych decyzji i wprowadzanie zmian w swoich procesach biznesowych; umożliwienie uczelni bycia organizacją elastyczną i uczącą się przez szybkie rozwiązania i sukcesy; uwolnienie potencjału pracowników w zakresie poprawy procesów przez ich zaangażowanie w procesy wewnętrzne [Thomas i in., 2013: 137].

Jak podkreśla Balzer, koncepcja Lean Management posiada wiele przewag nad innymi koncepcjami zarządzania w szkołach wyższych, gdyż:

- LHE jest podejściem kompleksowym do zmiany w instytucji i jej doskonalenia.
- LHE daje możliwość osiągnięcia kompromisu między długoterminowymi celami instytucji a oczekiwaniami jej pracowników.

- LHE jest praktycznym narzędziem wdrażania instytucjonalnej zmiany i doskonalenia.
- Istnieją poważne dowody, które potwierdzają odpowiedniość i skuteczność koncepcji i zasad LHE oraz wspierają zasadność jej rozwoju w szkole [Balzer, 2010: 15].

Uwagi końcowe

W podsumowaniu można stwierdzić, że wdrożenie koncepcji Lean Service w polskich szkołach wyższych wiąże się z przełamywaniem licznych barier o charakterze techniczno-organizacyjnym oraz wymaga głębokich zmian w kulturze organizacyjnej uczelni. Należy jednak podkreślić, że tradycyjne wartości i zasady konstytuujące szkołę wyższą nie stoją w istotnej sprzeczności z podstawowymi zasadami Lean Thinking. Cechy uczelni, takie jak samorządność, autonomia, otwartość i tolerancja innych poglądów, dyskusja, osiąganie konsensusu, a także fakt, że szkoła w swojej istocie jest organizacją o orientacji procesowej, sprzyjają wdrażaniu koncepcji. Jak podkreśla Jerzy Woźnicki, wartościami w procesie zmian w szkołach wyższych jest przewidywalność i ewolucyjny charakter [2014: 231]. Dlatego wdrożenie koncepcji Lean powinno być oparte na ujęciu holistycznym i powinno jednocześnie obejmować sferę akademicką (w tym kulturę organizacyjną) oraz sferę techniczno-organizacyjną w wymiarze strategicznym i operacyjnym. Tylko zmiany przełomowe i trwałe mogą wpłynąć pozytywnie na sprawność działania uczelni, w tym na jakość usług oraz skuteczność, efektywność i elastyczność procesów. Uwarunkowania wdrażania koncepcji Lean Management, jak również możliwości jej modyfikacji i dostosowania do specyfiki szkół wyższych, w tym ich procesów i usług, wyznaczają kierunki dalszych pogłębianych badań.

Bibliografia

- Balzer K. (2010), *Lean Higher Education*, CRP Press, Francis & Taylor Group, New York.
- Bauman T. (1998), *Spór o ideę i kształt uniwersytetu*, „Forum Oświatowe”, nr 1 (18).
- Bednarek M. (2007), *Doskonalenie systemów zarządzania. Nowa droga do przedsiębiorstwa Lean*, Difin, Warszawa.
- Bonstingl J.J. (1995), *Szkoły Jakości. Wstęp do TQM w edukacji*, Warszawa.
- Bugdół M. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w szkolnictwie wyższym według modeli doskonałości* [w:] T. Wawak (red.), *Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Czerska J. (2009), *Doskonalenie strumienia wartości*, Difin, Warszawa.
- Davies J. (1995), *Cultural Change in Universities in the Context of Strategic and Quality Initiatives* [w:] P. Tabatoni, J. Davies, A. Barblan, *Strategic Management and Universities Institutional Development*, www.eau [dostęp: 20.06.2015].

- Douglas A., Douglas J., Antony J. (2013), *Gold in the Mine: Recognising Waste in UK HEIs Using Lean Thinking* [w:] *Enhancing Process Efficiency and Effectiveness in Higher Education Using Lean Six Sigma*, Proceedings of First International Conference on Lean Six Sigma for Higher Education, 24th–25th June, 2013, Glasgow, Scotland, UK.
- Drotz E. (2014), *Lean in the Public Sector Possibilities and Limitations*, Department of Management and Engineering Linköping University, Sweden, Linköping.
- Geryk M. (2010), *Spoleczna odpowiedzialność uczelni w percepcji jej interesariuszy*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Hamrol A. (2015), *Strategie i praktyki sprawnego działania. Lean, Six Sigma i inne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jóźwiak J. (1999), *Tradycyjne koncepcje instytucji akademickiej* [w:] J. Woźnicki (red.), *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- Kochalski C. (red.) (2011), *Model projektowania i wdrażania strategii rozwoju w publicznych szkołach wyższych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Koj A. (1998), *Rola uniwersytetu w systemie edukacji* [w:] K. Paławska (red.), *Tradycja i wyzwania. Edukacja – niepodległość – rozwój*, Universitas, Kraków.
- Kornicki L. (2005), *Mapowanie strumienia wartości – narzędzie analizy i projektowania szczupłych systemów produkcyjnych* [w:] *Praktyczne aspekty jakości i produktywności*, artykuły z serwisu QnowHow marzec 2004 – marzec 2005, zespół red. J. Rewilak et al., TQM-SOFT, Kraków.
- Kot S. (1996), *Historia wychowania*, T. 2. *Wychowanie nowoczesne. Od połowy wieku XVIII do współczesności*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa.
- Koźmiński A.K. (1999), *Misje i strategie szkół wyższych* [w:] J. Woźnicki (red.), *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- Lean Lexicon* (2008), Lean Enterprise Institute, Wrocław.
- Leja K. (2013), *Zarządzanie uczelniami*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Leksykon Lean* (2010), Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław.
- Liker J.K. (2005), *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, przeł. G. Łuczkiwicz, MT Biznes, Warszawa.
- Liker J.K., Morgan J.M. (2006), *The Toyota Way in Services: The Case of Lean Product Development*, „Academy Management Perspective”, May, vol. 20, no. 2.
- Locher D. (2012), *Lean w biurze i usługach. Przewodnik po zasadach szczupłego zarządzania w środowisku pozaprodukcyjnym*, przeł. D. Gasper, MT Biznes, Warszawa.
- Łazicki A. (red.) (2011), *Systemy zarządzania przedsiębiorstwem. Techniki Lean i Kaizen*, Wydawnictwo Wiedza i Praktyka, Warszawa.
- Maciąg J. (2011), *Ocena systemu zapewnienia jakości kształcenia w szkole wyższej*, Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego w Katowicach, Katowice.
- Magala S. (2006), *Trzy światy uniwersyteckiej społeczności (badacze, nauczyciele, obywatele)* [w:] J. Chłopecki (red.), *Uniwersytet, społeczeństwo, gospodarka*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów.
- Nowaczyk G., Lisiecki P. (red.) (2006), *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.
- Piasecka A. (2011), *Wybrane aspekty zarządzania jakością w szkole wyższej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.

- Proceedings (2013), *Enhancing Process Efficiency and Effectiveness in Higher Education Using Lean Six Sigma*, Proceedings of First International Conference on Lean Six Sigma for Higher Education, 24th–25th June, 2013, Glasgow, Scotland, UK, 2013.
- Radnor Z., Walley P., Stephens A., Bucci G. (2006), *Evaluation of the Lean Approach to Business Management and Its Use in the Public Sector*, Scottish Executive Social Research, Crown Copyright.
- Rother M., Shooka J. (1999), *Learning to See: Lean Enterprise Institute*, One Cambridge Center, Cambridge, USA.
- Sowa K.Z. (2009), *Gdy myślę uniwersytet...*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Sua'rez-Barraza M.F., Smith T., Dahlgaard-Park S.M. (2012), *Lean Service: A literature analysis and classification*, „Total Quality Management”, vol. 23, no. 4, April.
- Tazbir J. (red.) (1995), *Polska na przestrzeni wieków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Thieme K.J. (2009), *Szkolnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku*, Difin, Warszawa.
- Thomas A., Francis M., Fisher R., Chilton K. (2013), *Can Higher Education Lean Itself Up? Can the Further Education Sector Show Us the Way?* [w:] *Enhancing Process Efficiency and Effectiveness in Higher Education Using Lean Six Sigma*, Proceedings of First International Conference on Lean Six Sigma for Higher Education, 24th–25th June, Glasgow, Scotland, UK.
- Topolski J. (1992), *Historia Polski*, Wydawnictwo „Polczek”, Warszawa–Kraków.
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym* (Dz.U. 2005 Nr 164 poz. 1365, t.j.).
- Walentyłowicz P. (2013), *Uwarunkowania skuteczności wdrażania Lean Management w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Wawak T. (2011), *Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Woźnicki J. (2014), *Uniwersytet jako kreacja instytucjonalna ambicji twórców i oczekiwań interesariuszy* [w:] P. Sztompka, K. Matuszek (red.), *Idea uniwersytetu. Reaktywacja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Zeller P. (2011), *Specyfika zarządzania szkołami wyższymi w świetle literatury* [w:] C. Kochalski (red.), *Model projektowania i wdrażania strategii rozwoju w publicznych szkołach wyższych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.