

Izabela Joachimiak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Polska

Marzena Karpińska

Uniwersytet Wrocławski, Polska

## MOŻLIWOŚCI STOSOWANIA JAPOŃSKICH METOD I KONCEPCJI ZARZĄDZANIA W USPRAWNIANIU FUNKCJONOWANIA UCZELNI WYŻSZYCH

Każde przedsiębiorstwo pragnące utrzymać swoją pozycję na rynkach światowych dąży do rozwijania czy też podnoszenia jakości oferowanych produktów i usług, jak również pozyskania nowych klientów. Wszelkie te zabiegi prowadzą do uzyskania przewagi konkurencyjnej, gdyż bardzo duży stopień konkurencyjności wśród firm wpływa na ich nieustanny rozwój<sup>1</sup>. Zastosowanie japońskich metod i koncepcji zarządzania bez wątpienia jest jednym ze sposobów osiągnięcia takiej przewagi<sup>2</sup>. Już wielokrotnie udowodniono, że w sektorze produkcyjnym, szczególnie w branży *automotive*, narzędzia te znalazły swoje miejsce, a firmy które je sukcesywnie stosują osiągają maksymalne zyski przy wykorzystaniu minimalnych zasobów<sup>3</sup>. Warto zatem zastanowić się czy w firmie – jaką jest uczelnia wyższa - również można skorzystać z tego typu rozwiązań oraz czy będą one równie skuteczne i pomocne w usprawnianiu jej funkcjonowania?

Szkoła wyższa jest to przede wszystkim instytucja usługowa, której zadaniem w trakcie procesu kształcenia jest przekazanie wiedzy oraz umiejętności studentom. W przyszłości bowiem mają oni tworzyć tzw. kapitał społeczny, który będzie posiadał umiejętność współdziałania oraz chęć pogłębiania i poszukiwania wiedzy<sup>4</sup>. Aby to osiągnąć uczelnie powinny posiadać wysoko wykwalifikowany personel (zarówno jeżeli chodzi o pracowników naukowo-dydaktycznych, jak i administracyjnych). Według Masaaki Imai ważną rolę w osiągnięciu sukcesu przez firmę odgrywa praca grupowa oraz zaangażowanie (począwszy od kadry kierowniczej, dyrektorów, kierowników, aż po pracowników administracyjnych). W kulturze japońskiej można odnaleźć wiele koncepcji, metod oraz narzędzi zarządzania, które mogą być wykorzystane w usprawnieniu działania uczelni po to, by w przyszłości można było zrealizować najważniejszy cel szkolnictwa wyższego jakim jest nauka i edukacja<sup>5</sup>.

Koncepcja *lean management* stworzona została głównie na potrzeby branży motoryzacyjnej, szybko jednak zyskała popularność w usługach typu finanse, transport, logistyka, ochrona zdrowia a nawet edukacja. Jej głównymi założeniami są: eliminacja marnotrawstwa, ciągłe doskonalenie procesów, zwiększenie ich elastyczności oraz dostosowanie do warunków panujących na rynkach, a także dostarczanie klientom oczekiwanej przez nich wartości<sup>6</sup>. W szkolnictwie wyższym stosowanie powyższej koncepcji zdecydowanie może przynieść wymierne korzyści. W tym celu można wykorzystać niektóre narzędzia, które oferuje *lean management*. Mianowicie chodzi o zastosowanie standaryzacji oraz metody 5S (jednego z najszerzej używanych narzędzi *lean*). Dzięki zastosowaniu standaryzacji powinny powstać procedury, które w prosty sposób będą opisywać wykonywanie danych czynności<sup>7</sup>. Wprowadzenie natomiast 5S pomoże w stworzeniu stanowisk pracy, które będą charakteryzować się porządkiem, czystością a także dobrą organizacją pracy, gdyż mają one zasadniczy wpływ na wydajność i stabilność procesów, bezpieczeństwo pracy oraz

<sup>1</sup> Obal A., *Innowacyjność i jakość szansą dla polskiej gospodarki*, Zarządzanie Jakością, 2/2012 (28), s. 42-48

<sup>2</sup> Podobiński M., *Skutki stosowania japońskich koncepcji i metod zarządzania w polskim przedsiębiorstwie produkcyjnym*, Nauki o zarządzaniu, 1(18), 2014, s. 78-89

<sup>3</sup> Imai M., *Gemba kaizen. Zdroworozsądkowe podejście do strategii ciągłego rozwoju*, Kaizen Institute Ltd., Warszawa 2010

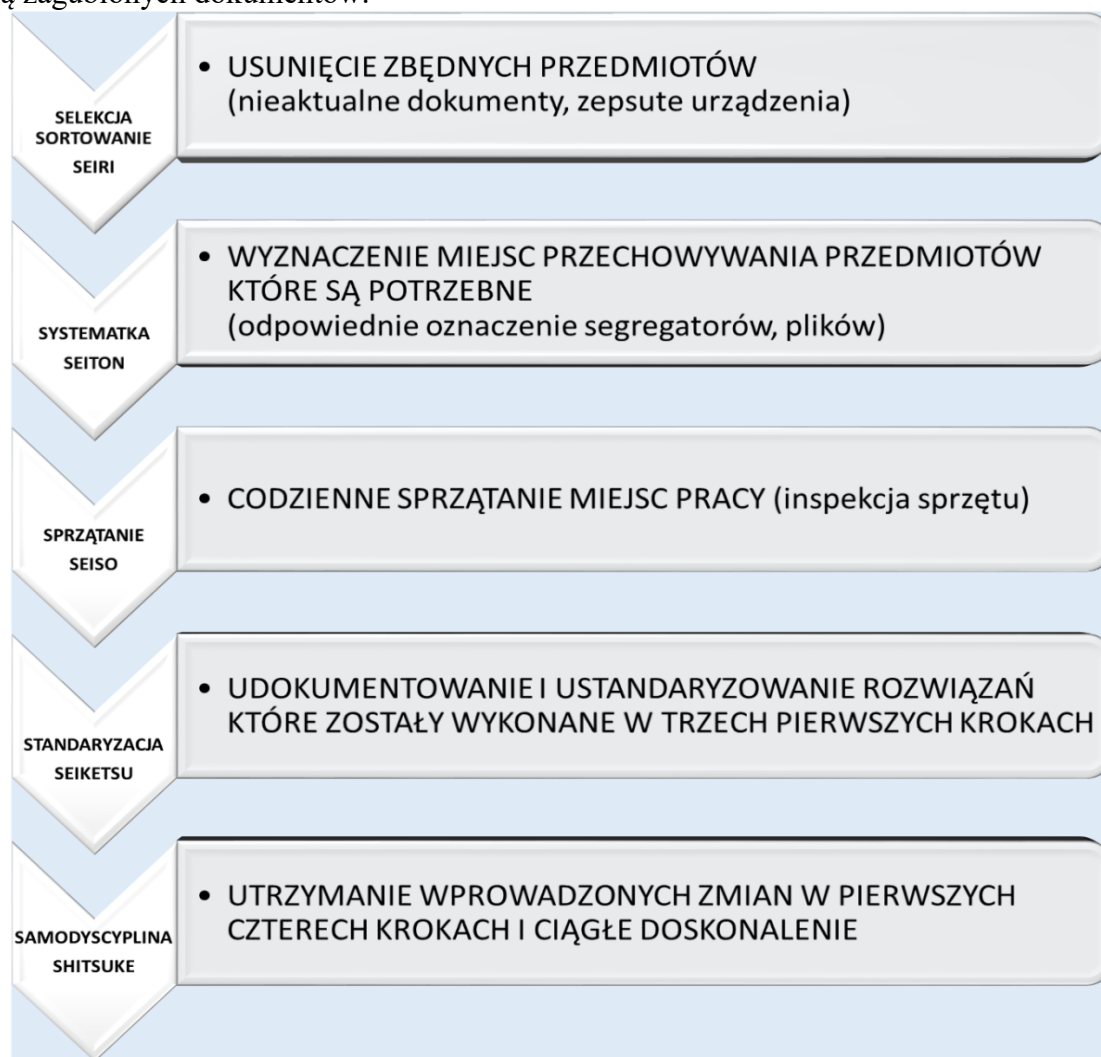
<sup>4</sup> Cichoń S., *Satysfakcja studenta z usługi edukacyjnej priorytetem szkoły wyższej*, Zarządzanie Jakością 3-4/2012 (29-30), s. 90-94

<sup>5</sup> Imai M., *Kaizen klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, Kaizen Institute, Warszawa 2007, s. 37

<sup>6</sup> Grycuk A., *Metoda 5S w praktyce Lean management*, Zarządzanie Jakością, 2/2012 (28), s. 74-79

<sup>7</sup> [https://pl.wikipedia.org/wiki/Lean\\_management](https://pl.wikipedia.org/wiki/Lean_management) (01.10.2015r.)

koszty<sup>8</sup>. Popularyzacja 5S w przedsiębiorstwie, jakim jest uczelnia wydaje się być dobrym pomysłem. Przede wszystkim zostałyby stworzone dobrze zorganizowane i ergonomiczne miejsca pracy, co dla pracowników administracyjnych miałoby ogromne znaczenie, bowiem w wielu sekretariatach czy dziekanatach brakuje dostatecznej ilości wyposażenia (niedostateczna liczba półek, zepsute urządzenia biurowe itp.), co często prowadzi do problemów z utrzymaniem należytego porządku, a także jest przyczyną wypadków przy pracy. Elementy te negatywnie wpływają na funkcjonowanie tych jednostek i często zdarzają się sytuacje, w której pracownicy szukają zagubionych dokumentów.



**Rys.1. Przedstawienie pięciu zasad 5S**

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Grycuk A., *Metoda 5S...*]

Kolejną koncepcją, z której warto byłoby skorzystać w szkolnictwie wyższym jest *Kaizen*. Powstała ona w Japonii, a jej istotą jest ciągłe doskonalenie, w które zaangażowani są wszyscy pracownicy organizacji oraz można ją stosować na każdym poziomie organizacji<sup>9</sup>. W wielu firmach, w tym w szkolnictwie wyższym, bardzo często pomija się rolę jaką odgrywają „zwykli” pracownicy. Zazwyczaj wszelkie decyzje dotyczące jakichkolwiek usprawnień są podejmowane na najwyższym szczeblu, a pracownicy mają wykonywać wyłącznie polecenia, które są im z góry narzucane przez kadrę kierowniczą. Koncepcja *Kaizen* zdecydowanie odbiega od tego modelu zarządzania. W japońskiej kulturze, każdy pracownik jest zachęcany do wymyślania usprawnień.

<sup>8</sup> Jędrzejak A., Mazur A., Piotrowska M., *Praktyczne aspekty wdrażania metody 5S*, Zeszyty naukowe Politechniki Poznańskiej Organizacja i Zarządzanie, nr 62, Poznań, 2014, s. 61-69

<sup>9</sup> Imai M., *Kaizen klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, Kaizen Institute, Warszawa 2007, s. 35 oraz materiały szkoleniowe TQM Training & Consulting, s.119

Być może władze uczelni wyższych powinny również zasięgnąć opinii pracowników - co należałoby poprawić (jakie wprowadzić procedury, jak usprawnić obieg dokumentów, czy przepływ informacji) i jak można to zrobić. Sugeruje się zatem wprowadzenie tzw. skrzynki pomysłów, do której pracownicy mogli by wrzucać swoje propozycje usprawnień. Zastosowanie *Kaizen* jest niedrogim przedsięwzięciem i w dłuższym okresie czasu może przynieść oczekiwane efekty. Niemniej jednak należy pamiętać, że aby *Kaizen* było skuteczne, pracownicy muszą być szkoleni, informowani o wynikach wdrożonych pomysłów, jak również odpowiednio gratyfikowani. Takie postępowanie w przyszłości z pewnością zachęci ich do większego zaangażowania się w sprawy firmy, tym samym poprawiając jej funkcjonowanie oraz jakość obsługi (np. szybszy przepływ dokumentów).

*Just in Time (JiT)* to kolejny japoński instrument jaki warto wykorzystać w organizacji. W szkolnictwie wyższym jego wprowadzenie zmniejszyłoby wielkość zapasów (głównie materiałów biurowych, tonerów, urządzeń komputerowych itp.) w magazynie. Nadmiar zapasów pochłania bowiem środki finansowe uczelni (mogły by być one przeznaczone na inne cele) oraz nie tworzy wartości dla klienta<sup>10</sup>.

Na podstawie powyższego opracowania można jednoznacznie stwierdzić, że w każdej organizacji, nawet w szkolnictwie wyższym, warto stosować koncepcje, metody i narzędzia zarządzania jakością. Należy jednak pamiętać, że aby poprawnie wprowadzić dane zmiany w organizacji, pracownicy muszą zostać odpowiednio do tego przygotowani. Powinni być oni świadomi w jakim celu wykonują dane czynności oraz jaki to będzie miało wpływ na ich firmę. W tym celu sugeruje się przeprowadzenie szkoleń zarówno dla pracowników wyższego, jak i niższego szczebla. Dzięki takiemu u podejściu personel będzie bardziej skłonny do współpracy, poświęceń oraz ofiarnej i efektywnej pracy<sup>11</sup>.

**Agim Mamuti,**

University of New York in Tirana, Albania

## STATISTICAL ANALYSIS OF MACEDONIAN GOVERNMENT EXPENDITURES

The main purpose of this study is to develop a statistical analysis of the quarterly government expenditure for Macedonia during the period January 2006 – September 2013. The source of the official data is the Institute of Statistics of Macedonia.

Government expenditure for a given country during a specified period of time is the market value of government purchases of goods and services.

Government expenditure includes government purchases of goods and services produced domestically or abroad. For the purpose of GDP accounts, government expenditure excludes transfer payments (for example, Social Security payments to retirees) and also excludes interest paid on government debt. These categories are omitted because they represent payments to other agents in the economy, who will use those payments to buy goods and services. To avoid double-counting, these government payments to other agents are not counted as government expenditure on goods and services.

According to the Keynesian Theory, increased government expenditure raises aggregate demand and increases consumption, which leads to increase production and faster recovery from recessions. Classical economists, on the other hand, believe that increased government expenditure exacerbates an economic contraction by shifting resources from the private sector, which they consider productive, to the public sector, which they consider unproductive, see Blanchard (2011), Mankiw (2011).

<sup>10</sup> Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 89

<sup>11</sup> Fiodorow A., *Metodyka wprowadzania zmian w zarządzaniu organizacjami firm chińskich*, Zarządzanie Jakością 2/2012 (28), s. 52