ZintegrUJ™

Kompleksowy Program Rozwoju
Uniwersytetu Jagiellońskiego

Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój

UNIWERSYTET JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny

POWR.03.05.00-00-Z309/17

Podstawowe cele projektu ZintegrUJ

Projekt *ZintegrUJ* – ***Kompleksowy Program Rozwoju Uniwersytetu Jagiellońskiego*** spaja różne aspekty działalności dydaktycznej oraz uwarunkowania, w których działania te są realizowane w praktyce, środki dydaktyczne, kadrę: naukowo-dydaktyczną, administracyjną i zarządzającą, podporządkowując je głównym celom strategicznym Uniwersytetu Jagiellońskiego:

- zapewnieniu najwyższej jakości nauczania
- wzrostowi atrakcyjności oferty dydaktycznej
- osiągnięciu najwyższego poziomu efektywności zarządzania uczelnią

<u>Okres realizacji projektu: 1 styczeń 2018 – 31 grudzień 2021</u>

Agenda spotkania

- Założenia programu rozwoju kadr zarządzających i administracyjnych uczelni UJ
- Organizacja programu
- Możliwe formy wsparcia
- Program zarządzania procesowego
- Pytania / Czas na rozmowę

Zadanie 7

Moduł zarządzania w instytucjach szkolnictwa wyższego:

Programy rozwoju kadr zarządzających i administracyjnych uczelni

Cel: Podniesienie kompetencji zarządczych

poprzez realizację programów wsparcia w zakresie przywództwa akademickiego i rozwoju kompetencji zarządczych, zarządzania procesowego, współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, rozwoju kompetencji interpersonalnych.

Grupa docelowa

- Pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi, kadra zarządzająca, w tym bibliotekarze
- Liczba pracowników, którzy zostaną objęci wsparciem: 1200
- Liczba pracowników, którzy podniosą kompetencje: 860

Organizacja programu

- Rekrutacja prowadzona jest przez Biuro Projektu ZintegrUJ
- Zasady rekrutacji określa Regulamin uczestnictwa
- Lista szkoleń / kursów / warsztatów, terminy rekrutacji, szczegółowe informacje dotyczące programu dostępne na stronie projektu : www.zintegruj.uj.edu.pl
- Aplikacja przez system rejestracji https://www.sapiens.uj.edu.pl/zintegruj/
- Obecnie prowadzone rekrutacje

Formy wsparcia obejmują następujące programy:

1. Program przywództwa akademickiego i rozwoju kompetencji zarządczych
2. Program rozwoju kompetencji interpersonalnych
3. Program wsparcia kadry w zakresie współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym
4. Program zarządzania procesowego

Program przywództwa akademickiego i rozwoju kompetencji zarządczych

- Autoprezentacja, Prezentacje biznesowe i wystąpienia publiczne
- Budowanie Zespołu
- Motywowanie pracowników
- PRINCE 2
- Rozwiązywanie konfliktów - Zarządzanie konfliktem
- Równość szans godzenie życia prywatnego z zawodowym (Life Balance)
- Skuteczne delegowanie zadań
- Szkolenia z zakresu przywództwa akademickiego - Higher Education Academy
- Szkolenia z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi
- Zarządzanie finansami
- Zarządzanie projektami
- Zarządzanie Zespołem
- Zarządzanie zmianą jak skutecznie pokierować zmianami organizacyjnymi

Program rozwoju kompetencji interpersonalnych

Kompleksowy Program Rozwoju Uniwersytetu Jagiellońskiego

- Asertywność w miejscu pracy, obrona przed manipulacjami
- Zarządzanie emocjami Inteligencja emocjonalna w praktyce
- Warsztaty z negocjacji
- Obudź swój potencjał kreatywne myślenie i twórcze rozwiązywanie problemów, Trening twórczości
- Jak aktywnie (nie)słuchać, czyli o skutecznej komunikacji, Efektywna komunikacja w obsłudze klienta, Praca z trudnym klientem, obsługa klienta
- Odzyskaj równowagę czyli jak efektywnie radzić sobie z wyzwaniami, presją i czynnikami stresu
- Zarządzanie sobą w czasie

Moduł 1: Produkt/oferta (design thinking, zwinne metody m.in. agile)

Moduł 2. Zarządzanie

Moduł 3. Finansowanie

Moduł 4. Własność intelektualna

Moduł 5. Mentoring

Moduł 6. Biznesplan

Program wsparcia kadry w zakresie współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym

Program zarządzania procesowego

- Analiza i opis procesu
- Automatyzacja i robotyzacja procesów
- Budowanie zespołu jako zadanie menedżerskie
- Dokumentowanie procesów SOP
- Green Belt
- Kaizen i system sugestii pracowniczych
- Kluczowe wskaźniki sprawności Procesów
- Lean Management - dobre praktyki w szkołach wyższych
- Mapowanie ryzyka w procesach
- Matryca kompetencji
- Narzędzia informatyczne wsparcia restrukturyzacji procesowej Adonis
- Optymalizacja procesów
- Organizacja dostępu i efektywne przetwarzanie informacji w procesach
- Podejście procesowe w różnych koncepcjach zarządzania
- Projektowanie procesów - Flowchart
- Projektowanie procesów SIPOC
- Projektowanie procesów VSM
- Rozwój kompetencji przywódczych
- Technika 5S w biurze i administracji (pracownicy UJ)
- Technika 5S w biurze i administracji (specj. ds. dosk. procesów)
- Techniki rozwiązywania problemów w procesach (5WHY, diagram Ishikawy, Metoda Pareto, burza mózgów)
- Testowanie procesów

… i więcej

Program zarządzania procesowego

- Cel szkoleń: doskonalenie kompetencji niezbędnych do projektowania, wprowadzania oraz utrzymania zmian i doskonalenia procesów uczelni; przygotowanie do rozwiązywania problemów organizacyjnych, technicznych i społecznych w procesie zmiany.
- Tematyka szkoleń: metody, techniki i narzędzia zarządzania procesami oraz Lean Management (Lean Higher Education), Six Sigma, metodyka zarządzania projektami, informatyczne narzędzia zarządzania procesami, nowoczesne technologie w biurze i administracji.

Program zarządzania procesowego

- Adresaci: pracownicy administracji, kadra zarządzająca
- Efekt szkoleń – uczestnik szkoleń będzie wiedział jak:
  - zidentyfikować i usystematyzować problemy w procesach,
  - zmapować proces, prawidłowo go udokumentować, monitorować przebieg, raportować, doskonalić, zapobiegać problemom,
  - zarządzać zespołem, pobudzać kreatywności i inicjatywności pracowników, zarządzać ich kompetencjami,
  - wykształcić i udoskonalić w sobie kompetencje przywódcze,
  - zarządzać zmianą z wykorzystaniem metodyki zarządzania projektami, procesami, ICT,
  - zarządzać miejscem pracy i biurem.

"Jedyną stałą rzeczą w życiu jest zmiana"
Heraklit z Efezu

Dlaczego metodyka zarządzania procesami i Lean Management?

Nie rozwiążemy nowych problemów starymi metodami.

Dirk Helbing Innovation Accelerator: Why Our Innovation System Is Failing - and How to Change This https://www.researchgate.net/publication/305969593, s. 3

Historia biurokracji z punktu widzenia mrówki

- https://www.youtube.com/watch?v=PGTXy3Efnyw

Jak wdrażać zmiany w uczelni?

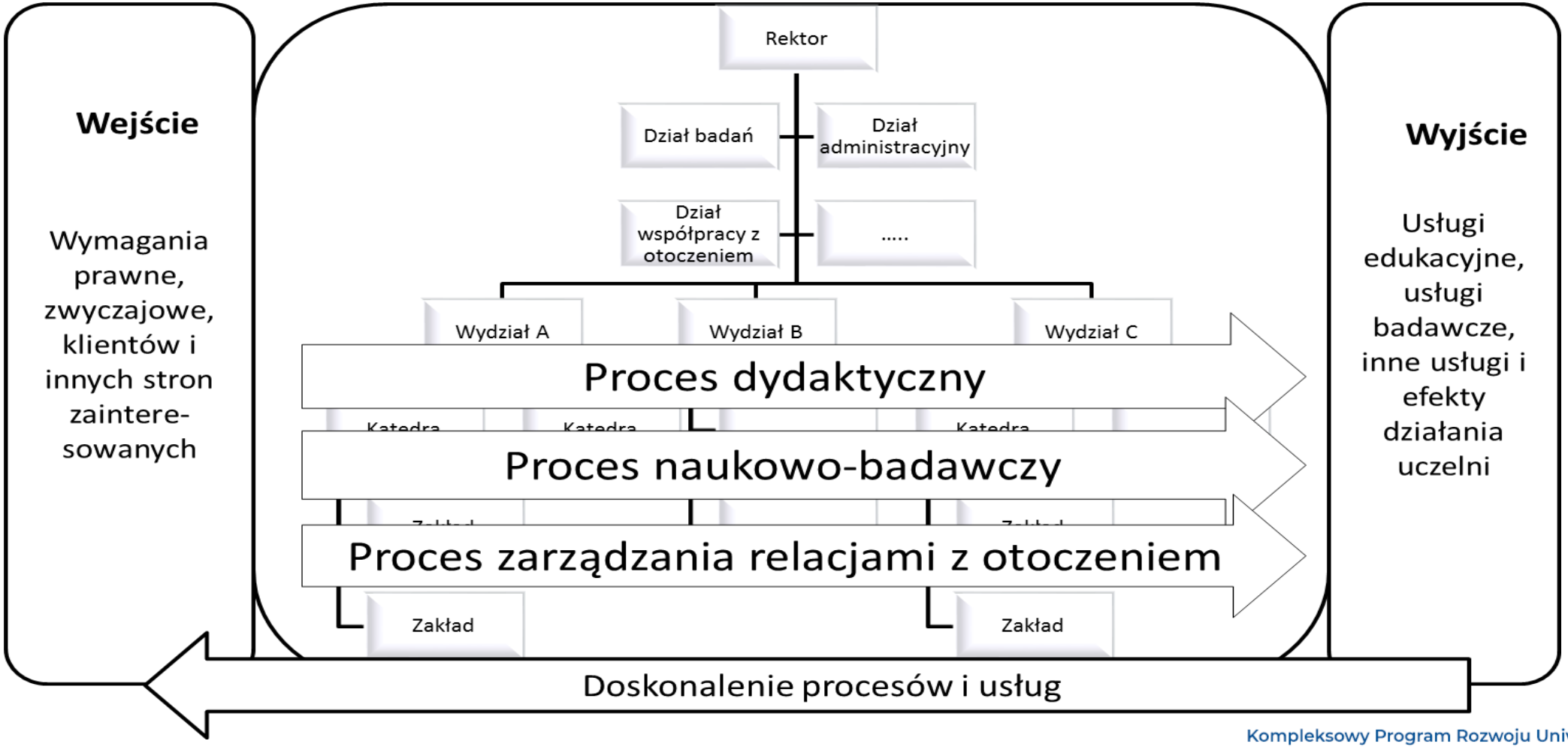
- Postępowanie metodyczne a nie chaotyczne
- Podejście systemowe i procesowe
- Łączenie podejścia odgórnego z podejściem oddolnym
- Dokładność i szczegółowość
- Testowanie prototypów – weryfikacja
- Zarządzanie zmianą, zarządzanie projektami
- ICT, informatyczne systemy zarządzania
- Współpraca i praca zespołowa
- Kultura organizacyjna – Kultura Lean

Zarządzanie procesami i Lean Management w „pigułce”

Zarządzanie procesami

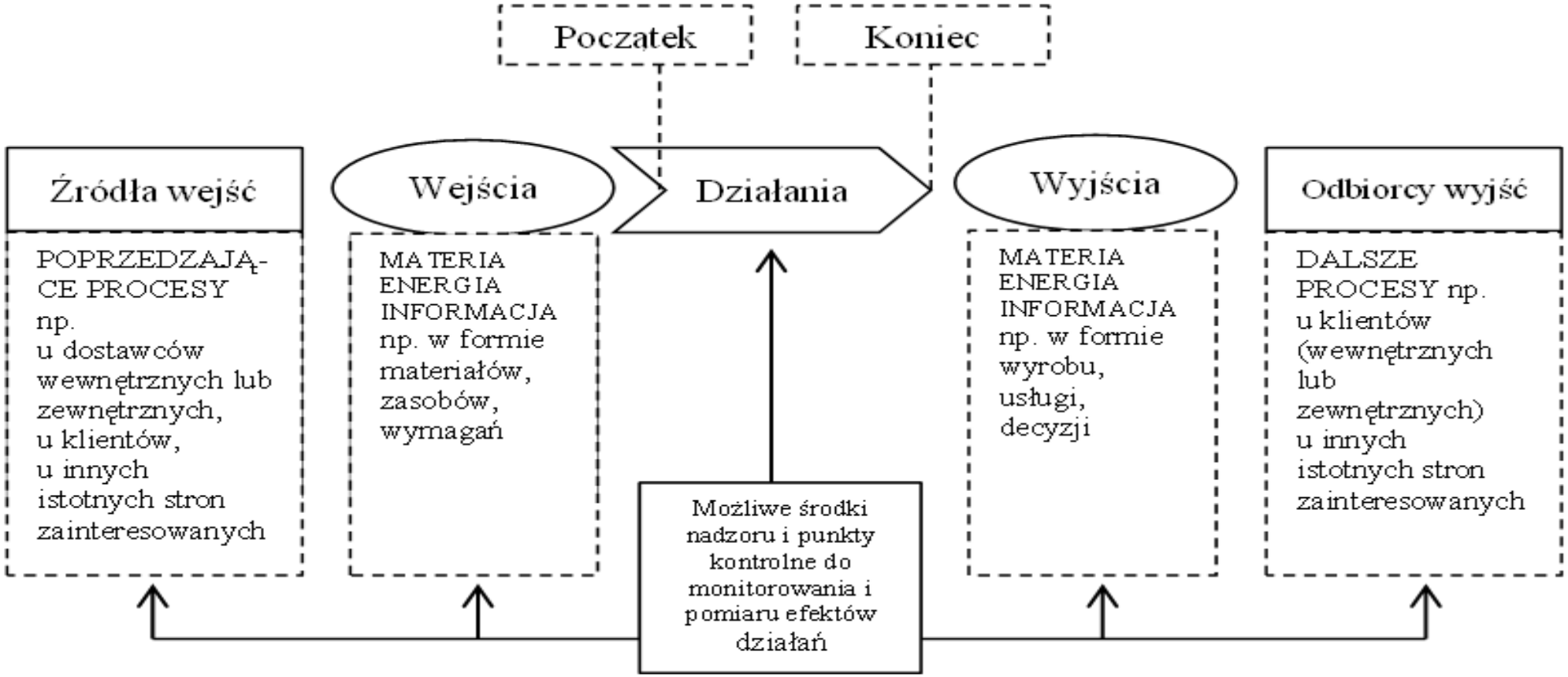
- *W podejściu procesowym organizacje rozpatruje się jako układ dynamiczny składający się z wzajemnie powiązanych procesów (powiązania rzeczowe, finansowe, informacyjne), przy czym posiadają one swoją hierarchię* (Grajewski P., Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja).
- *Zarządzanie procesami definiuje się jako: osiąganie celów organizacji poprzez doskonalenia, zarządzanie i kontrolę procesów, które są podstawą jej działania* (Jeston, J., Nelis, J., & Davenport, T. Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations)

Model systemu zarządzania szkołą wyższą w oparciu o podejście procesowe.



Model procesu wg Normy ISO 9001

PN-EN ISO 9001:2015 Systemy zarządzania jakością – Wymagania, PKN Warszawa 2016, s. 7.



Geneza Lean Management

- Podstawy koncepcji Lean stworzone przez Forda na początku XX w., rozwinięte w Systemie Produkcyjnym Toyoty [Liker, 2005] na przestrzeni lat ewoluowały w filozofię zarządzania z powodzeniem stosowaną również w różnych organizacjach usługowych określaną jako Lean Service.
- Koncepcja ta rozwijana jest również w organizacjach publicznych [Radnor, Walley, Stephens, Bucci, 2006; Drotz, 2014].
- Dla podkreślenia specyfiki koncepcji Lean w szkołach wyższych Balzer zaproponował określenie Lean Higher Education (LHE) [Balzer, 2010], Lean University [Emiliani, 2016].

Lean Management – geneza w edukacji

- Pierwsze dyskusje na temat wykorzystania koncepcji Lean Management w edukacji zostały już podjęte 1995 r. w związku z omawianiem problematyki przywództwa w TQM oraz możliwości ograniczenia kosztów poprzez eliminację marnotrawstwa w instytucjach edukacyjnych [Sua´rez-Barraza, Smith, Dahlgaard-Park, 2012, s.370].
- Obecnie ponad 70 szkół wyższych na świecie
- http://www.leanhehub.ac.uk/lean-he
- https://www.google.com/maps/d/viewer?ll=6.315299000000026%2C-110.742186&spn=58.466624%2C91.40625&dg=feature&hl=en&t=h&msa=0&z=3&source=embed&ie=UTF8&mid=1HWr_aG2ppfZXvHHHFg_6FQ8h5rc

Lean Management – definicja

- filozofia zarządzania,
- kultura organizacyjna – kultura Lean,
- 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, s.1-16] oraz **zwinność** (agile – oznacza zdolność do przetrwania i rozwijania się w warunkach nie dających się przewidzieć) [Bednarek, 2007, s.33].
- Często w szkołach wyższych używa się pojęcia ***continuous improvement*** (ciągłe doskonalenie).
- Jest koncepcją zarządzania opartą na **podejściu procesowym** (doskonale wpisującym się w specyfikę uczelni, gdyż ona w swojej naturze jest procesowa).
- Filozofia **Lean Thinking** koncentruje się przede wszystkim na oszczędnym działaniu, tzn. poprawianiu sprawności działań poprzez eliminację marnotrawstwa, zminimalizowanie marnotrawstwa oraz kontrolowanie przepływu wartości dodanej [Hamrol, 2015, s.99, Walentynowicz, 2013, s.54].
- Dlatego kluczowymi pojęciami w tej koncepcji są: **wartość oraz marnotrawstwo**.

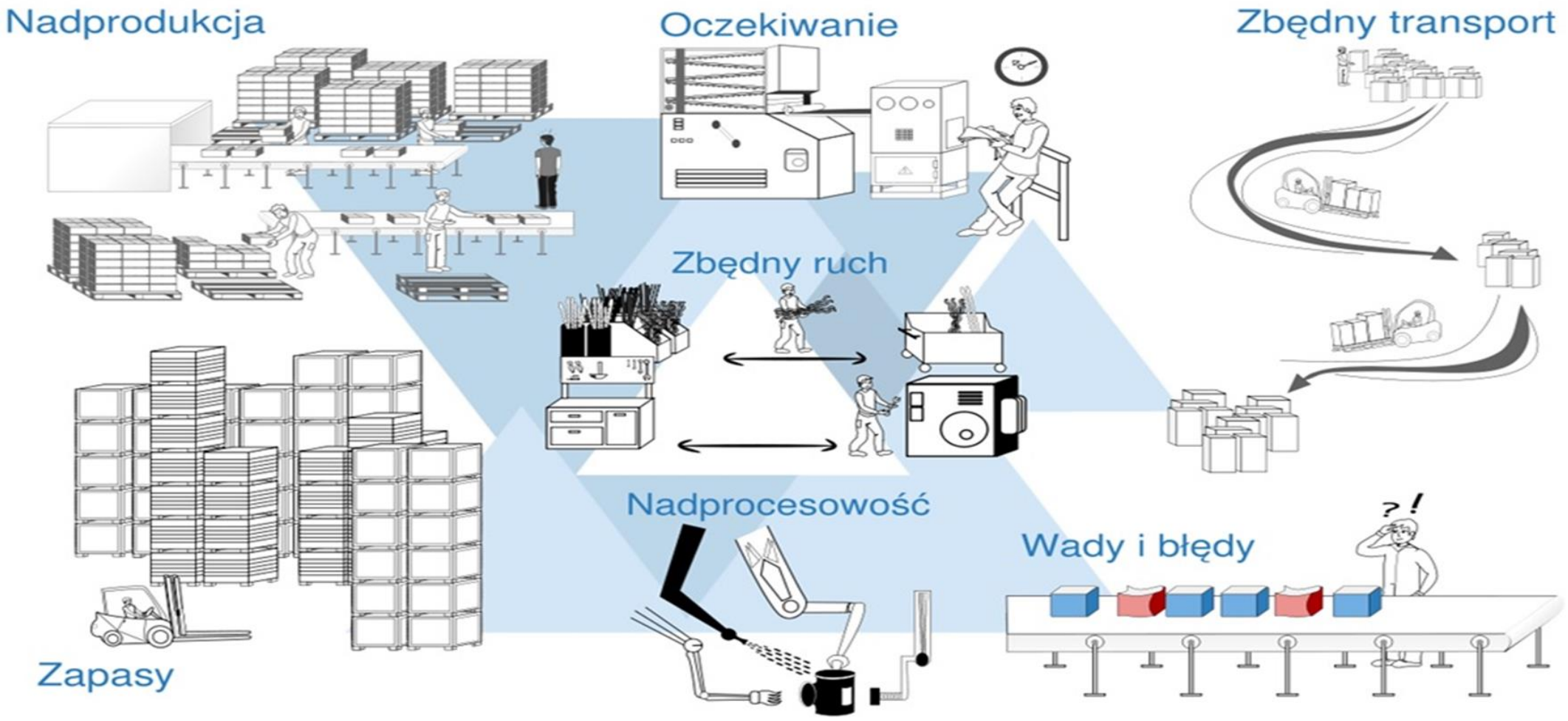
Wartość

- Wartość definiowana przez klienta i innych interesariuszy szkoły w aspektach tj.
  - jakość – satysfakcja
  - zgodność z wymaganiami (prawo, normy, klient, wymagania własne uczelni)
  - koszty – czas
- Wartość jest tworzona poprzez działania wykonywane w procesie - strumieniu wartości (*value stream*), który obejmuje wszystkie działania (zarówno dodające jak i nie dodające wartości) wymagane w procesie realizacji usługi od projektowania do dostarczenia klientowi

Wartość

Marnotrawstwo

- 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.



Źródło: Lean Center

Identyfikacja źródeł marnotrawstwa w szkole wyższej (Balzer 2010)

- Marnotrawstwo w zasobach ludzkich - brak umiejętności pełnego wykorzystania wiedzy, umiejętności i zdolności pracowników i grup pracowniczych
- Marnotrawstwo w procesach - wynik niedociągnięć w projektowaniu oraz wdrażaniu procesów
- Marnotrawstwo informacji (w procesach informacyjnych) - informacje nie wspierają procesów uczelni
- Marnotrawstwo aktywów - niewłaściwe wykorzystanie zasobów uczelni (ludzkich, infrastrukturalnych, zdolności usługowych)

Jak usprawniamy proces?

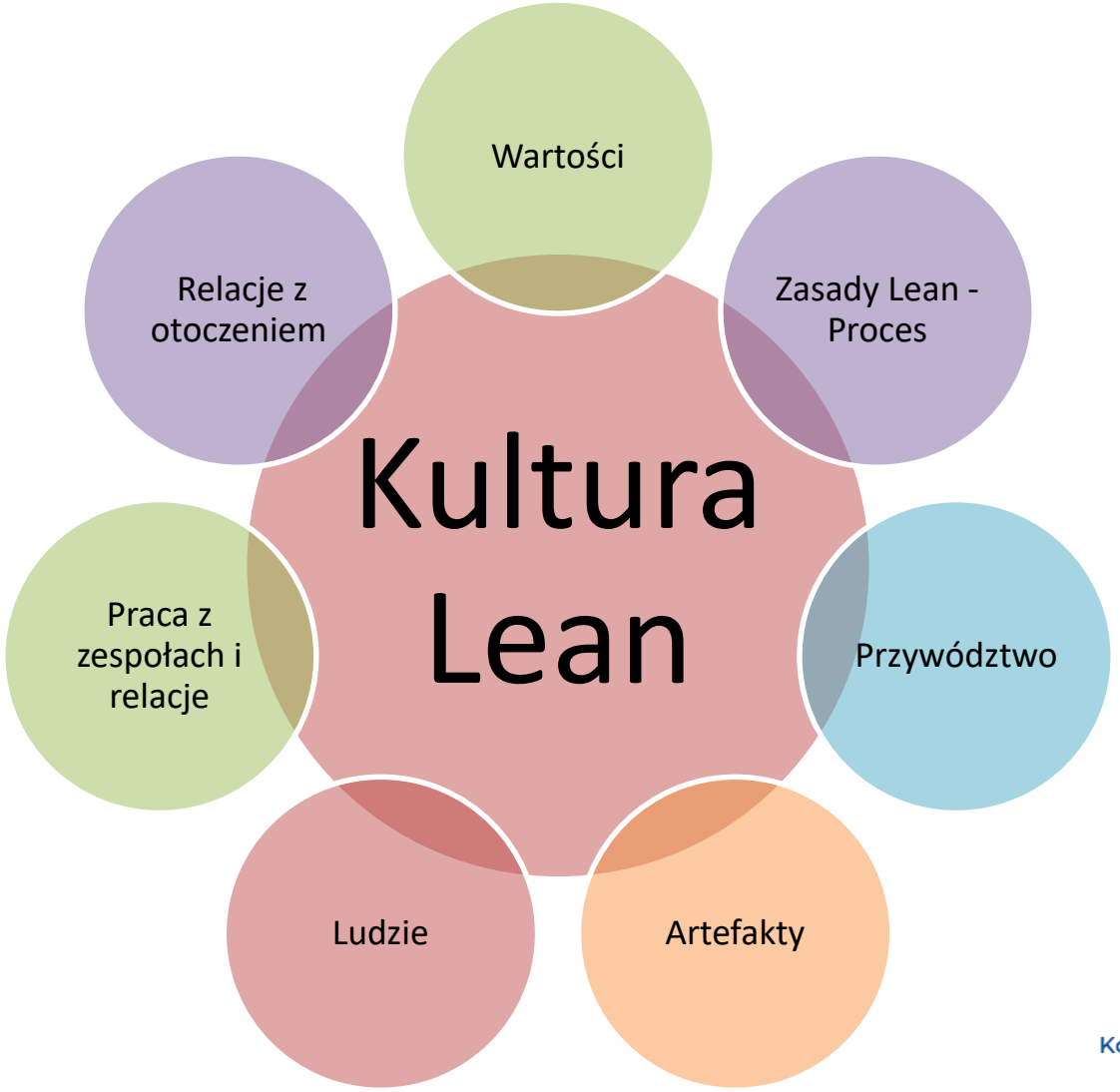
Stan obecny
As is model

Stan przyszły
To be model

Korzyści z wykorzystania Lean w szkołach wyższych

- Zmiana postaw pracowników – pracownicy zapobiegają tworzeniu biurokracji, nacisk na działania profilaktyczne, nieustanne doskonalenie staje się częścią ich codziennej pracy, pobudzona jest ich **inicjatywność i kreatywność, chęć wprowadzania zmian, wzrasta poczucie lojalności i odpowiedzialności za pracę** (jest to wynikiem szkoleń oraz realizowanych projektów, a przede wszystkim pracy zespołowej). Szacunek, zrozumienie, współpraca, komunikacja.
- Tworzenie i **praca w zespołach międzyfunkcjonalnych** i ponadwydziałowych (lepsza komunikacja wzdłuż procesów, lepsza współpraca, szacunek, wzajemne zrozumienie w jaki sposób praca jednego działu wpływa na prace w innych działach). Popatrzenie na proces oczami jego użytkownika (studenta, pracownika, doktoranta, partnera, biznesu itd.)
- Coraz bardziej efektywne wykorzystanie zasobów Uczelni (materialnych, finansowych, czasowych, wiedzy, potencjału ludzi – **wykonywana jest właściwa praca we właściwy sposób**, tak aby zwiększyć wartość dostarczaną końcowym użytkownikom – studentom, doktorantom, wszystkim pracowników). W każdym projekcie można wyliczyć realne oszczędności.
- Uwolnienie akademików i administracji od zbędnej biurokracji poprzez **„odchudzenie procesów i procedur”,** co pozwoli na większe zaangażowanie w działania tworzące wartość (pozyskiwanie funduszy, projekty, nauczanie, współpracę z otoczeniem), a także zwiększy zadowolenie z pracy.
- Większa **transparentność** działania Uczelni dla jej interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Uporządkowanie dokumentacji i dobre nią zarządzanie.
- Zmiany mają **charakter ewolucyjny a nie rewolucyjny**. Autorami zmian są sami pracownicy, przez co są bardziej zaangażowani i zmotywowani do jej utrzymania i dalszego doskonalenie. Mniejszy opór i akceptacja dla zmian. Podejście bottom-up (z dołu do góry). Zmiany nie są narzucane odgórnie.
- **Niskie koszty wdrażania** – wdrażamy własnymi siłami, szkolimy nieustannie pracowników, wpieramy w realizacji projektów poprzez konsultacje uczelnianych ekspertów Lean.
- I wiele, wiele innych……

Kultura Lean – wymiary



Co się dzieje na świecie i w polskich uczelniach?

Badane szkoły

- Napier Edinburgh University UK
- St. Andrews University UK
- University of Waterloo, Waterloo, Ontario Kanada
- University of Winchester UK
- Artic University, Tromso, Norwegia
- University of Twente Holandia
- HAN University Holandia

- 21 uczelni w Polsce – badania ankietowe
- 5 uczelni w Polsce – wywiady pogłębione
- Uniwersytet Medyczny w Łodzi
- Uniwersytet Wrocławski
- Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu
- Politechnika Wrocławska
- Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

Informacje nt. projektu badawczego

- Uwarunkowania dojrzałości kultury Lean Management w szkołach wyższych NCN MINIATURA 1
- https://isp.uj.edu.pl/projekty-w-trakcie-realizacji/-/journal_content/56_INSTANCE_n9v3lSFqAPGx/2103800/135045947

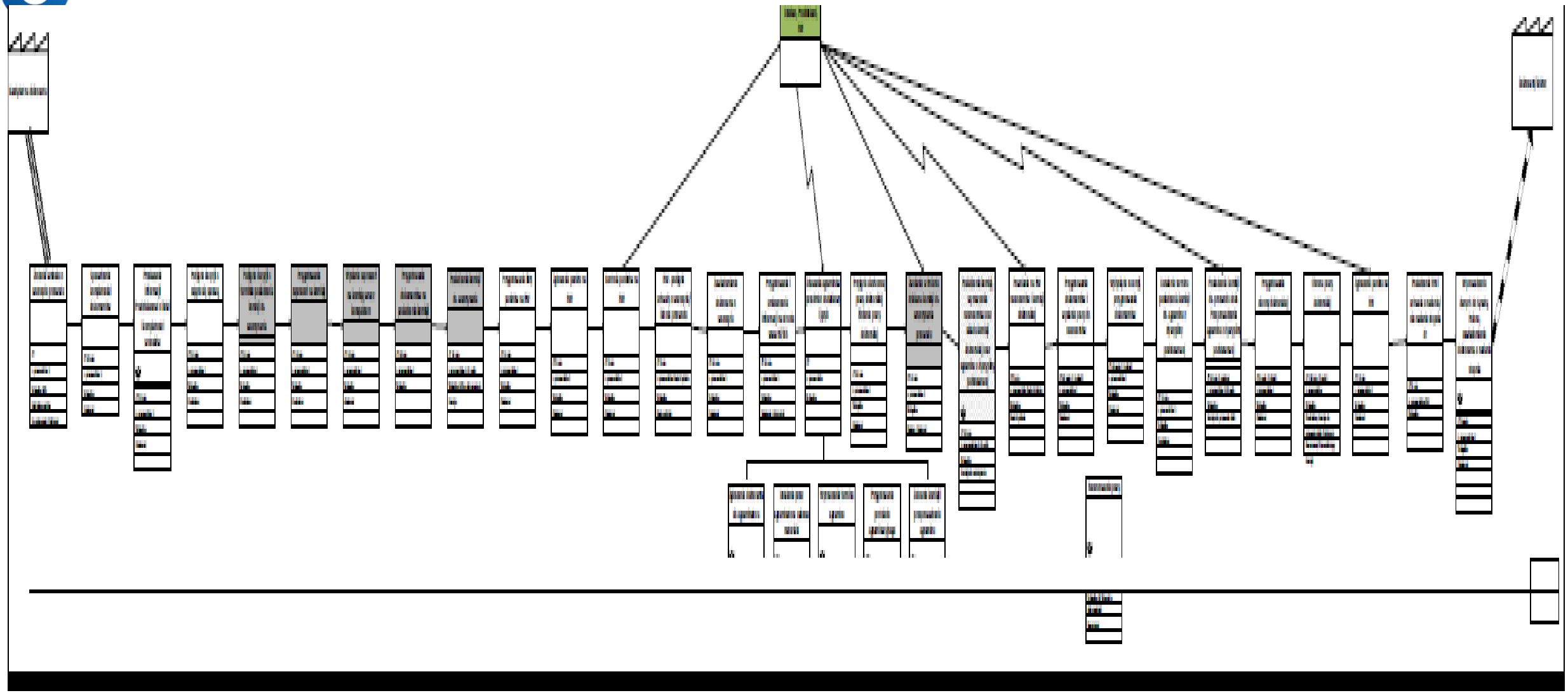
Inicjatywy w UJ

- Utworzenie Zespołu ds. odbiurokratyzowania procedur w UJ
- http://www.mniejbiurokracji.uj.edu.pl/aktualnosci
- Cykliczne seminaria Seminaria naukowo-praktyczne *Lean Higher Education (od 2017 r.)*
- Szkolenia z zarzadzania procesami i Lean Management w ramach programu *ZintegrUJ*
- Restrukturyzacja procesu*: Proces wszczynania i zamykania przewodów doktorskich WZiKS U*

Nasza praca

- Październik – rozpoczęcie prac
- Szkolenia (3 godz.)
- Identyfikacja interesariuszy procesu (2 godz.)
- Mapowanie i analiza procesu (2 spotkania po 2,5 godziny)
- Przygotowanie na podstawie mapy szczegółowej tabeli z opisem procesu (praca zespołowa on-line – około tygodnia).
- Przygotowanie 4 wersji uproszczenia procesu (1 dzień)
- Przygotowanie mapy procesu (VISIO) (2 godziny)
- Grudzień – spotkanie końcowe – decyzja Dziekanów
- Szkolenia z zakresu SIPOC i SOP (3 godziny)
- Obecnie – opracowywanie SOP i innych dokumentów procesowych
- Podsumowanie czasu pracy: ok. 3 miesięcy, w tym praca bezpośrednio w Zespole – 13 godzin, praca konsultacyjna- 20 godzin

THE DREAM TEAM



Zmiany i udoskonalenia w procesie

- Uzyskanie transparentności procesu
- Identyfikacja źródeł marnotrawstwa, kilkadziesiąt propozycji udoskonalenia procesu
- Długość procesu:
  - Ilość działań: 32 po restrukturyzacji 27 (wiele działań jest powtarzanych z powodu błędów, konieczności poprawek itd., nie są one wliczone)
- Terminowość procesu
  - Przestawienie grupy działań w procesie w taki sposób, aby nie wpływały na długość czasu jego realizacji (z punktu widzenia KPA) (5 działań, czas: 1,5 godziny na 1 obiekt).
- Egzaminy doktorskie i inne działania w procesie
  - Zasada pull
- Błędy i kompletność dokumentacji
  - SOP – standardowa procedura operacyjna
  - Wzory dokumentów
  - Check listy
  - Poka Yoke
  - Zmniejszenie ilości dokumentów (np. zmiana wzoru wniosku, głosowanie na jednej karcie do głosowania, rezygnacja z głosowania na rzecz protokołu itd.)

St. Andrews University

- Rok powstania 1413
- Trudny początek
- Czas wdrażania: 10 lat
- Departament Business Transformation (zarządzanie zmianą, zarządzanie projektami, zmiany instytucjonalne, wsparcie zmian w departamentach)
- St. Andrews Lean Consulting
- Problemy na poziomie szkół – standaryzacja działań, zmiana
- https://www.youtube.com/watch?v=mkFI3_g3fko

Potencjalne problemy

- Brak wsparcia kierownictwa.
- Jest to raczej metoda czasochłonna (mały projekt to 2-3 spotkania ok. 2-3 tygodni pracy, duży projekt to 5-6 spotkań ok. 3-4 miesięcy pracy).
- Można wykorzystać *Rapid improvements*
- Zmiana w długim czasie, powolna ale stała.
- Problem z dzieleniem czasu pomiędzy codzienne obowiązki a pracę w projektach i szkolenia, głównie występuje na początku.
- Opór pracowników i przełożonych (niechęć do zmian, poczucie własności, emocjonalne związanie z własnymi pomysłami i rozwiązaniami, podejście autokratyczne itd.).
- Brak kultury dyskusji, obawa przed krytyką rozwiązań, wyrażaniem własnego zdania, obawa przed przełożonymi.

Publikacje nt. Lean Management w szkołach wyższych

- Balzer, W.K. (2010). Lean higher education: Increasing the value and performance of university processes. New York: Productivity Press.
- Emiliani, B. (2015). Lean university: A guide to renewal and prosperity. Wethersfield, CT: The CLBM.
- Yorkstone, S. (2016). Lean universities. In: Netland, T. & Powell, D. The Routledge Companion to Lean Management, Routledge, ISBN: 978-1138920590. In press.
- Artykuły przeglądowe: David E. Francis, Timothy C. Krehbiel, Ph.D., William K. Balzer, Ph.D. Lean Applications in Higher Education- part one, David E. Francis, Timothy C. Krehbiel, Ph.D., William K. Balzer, Ph.D. Lean Applications in Higher Education - part two https://the-lmj.com/2017/03/lean-applications-in-higher-education-part-two/
- Maciąg J., Uwarunkowania wdrożenia koncepcji Lean Service w polskich szkołach wyższych Zarządzanie publiczne 2016, Numer 1 (33) Wyd. Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, s. 51-64. file:///C:/Users/Praca/Downloads/ZP-2016-1-5-maciag%20(3).pdf
- Maciąg J., Mapowanie strumienia wartości w procesie kształcenia w szkole wyższej : wyzwania teorii i praktyki [w:] Zarządzanie w szkołach wyższych i innowacje w gospodarce. Red. Wawak Tadeusz. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016, s. 118-128.
- Maciąg J., .Zastosowanie podejścia procesowego w zarządzaniu publicznymi szkołami wyższymi – wyzwania teorii i praktyki. Nauka i Szkolnictwo Wyższe 1(47)/2016, s. 163-180. http://pressto.amu.edu.pl/index.php/nsw/article/view/7534/7630
- Maciąg J., The determining role of organizational culture in the implementation of the lean management concept as examplified by Polish universities, Lean Conference 2016 "People, Culture and Lean in Higher Education" University of Stirling w Stirling w Szkocji 1.11-3.11.2016 r http://ruj.uj.edu.pl/xmlui/bitstream/handle/item/35320/UJ_EN%20Maciag%20Lean%20Culture.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Dziękujemy za uwagę

Zespół projektu ZintegrUJ

http://www.zintegruj.uj.edu.pl/

zintegruj@uj.edu.pl

tel. 12 663 39 58

Program zarządzania procesowego

dr Justyna Maciąg

Katedra Zarządzania Publicznego

Instytut Spraw Publicznych UJ

justyna.maciag@uj.edu.pl