

and immigrants exempt from an obligation to apply for a work permit pursuant to other regulations.

Additional facilitations in the area of employing immigrants include: lowering the costs of work permits, abolishing the pledge for work permit, expediting the so-called labour market test or removing it completely, extending the term of work permits to 3 years. Thanks to these changes the procedure of employing foreigners in Poland is much shorter, as Polish entrepreneurs demand².

In the current situation, when there is a shortage of workers in the second sector due to the fact that a large percentage the Polish qualified workforce has departed to find employment in more developed countries, a public debate on immigration has started. It is dominated by economic and political topics. One topic of discussion is the shortage of workers on the domestic market and the necessity to acquire them from abroad, another topic is the consequences of our obligations flowing from the Schengen treaty, which will surely strengthen the process of transforming Poland (as a "safe country") from a transit state to a destination state. Facilitations for future workers from foreign countries are being developed. The mentality of our citizens is also shifting. Poland is becoming a more tolerant country towards foreigners. Poles are changing their attitudes towards "aliens" and other nations. We are becoming a nation of citizens who are open to foreigners coming to Poland, which is not irrelevant for the Polish labour market.

Literature

1. Kaczmarczyk P., *Migracje zarobkowe Polaków w dobie przemian*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa, 2005.
2. Kaczmarczyk P., *Współczesne migracje zagraniczne Polaków – skala, struktura oraz potencjalne skutki dla rynku pracy*, OBM, Warszawa 2006.
3. Kaczmarczyk P., Okólski M., *Polityka migracyjna jako instrument promocji zatrudnienia i ograniczania bezrobocia*, OBM, Warszawa 2008.
4. Kotlarz D., *Zagadnienia gospodarcze i społeczne ze szczególnym uwzględnieniem polskiego rynku pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2010.
5. Matkowska M., *Imigranci na polskim rynku pracy*, (w) *Studia i Prace*

¹ DzU 2009, nr 16, poz. 84.

² M. Matkowska, *Imigranci na polskim rynku pracy*, (w) *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 25, Zaszty Naukowe nr 730, Uniwersytet Szczeciński, 2012, p. 79-80.*

Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 25, Zaszty Naukowe nr 730, Uniwersytet Szczeciński, 2012.

5. *Polityka migracyjna Polski - Stan obecny i postulowane działania*, dokument przyjęty przez RM dnia 31.07.2012.

Izabela JOACHIMIAK,
Marzena KARPIŃSKA

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 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 rozwój¹. Zastosowanie japońskich metod i koncepcji zarządzania bez wątpienia jest jednym ze sposobów osiągnięcia takiej przewagi². 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 zasobów³. 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 wiedzy⁴. Aby to osiągnąć uczelnie powinny

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

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

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

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

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 edukacja¹.

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. 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. 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 koszty¹. 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

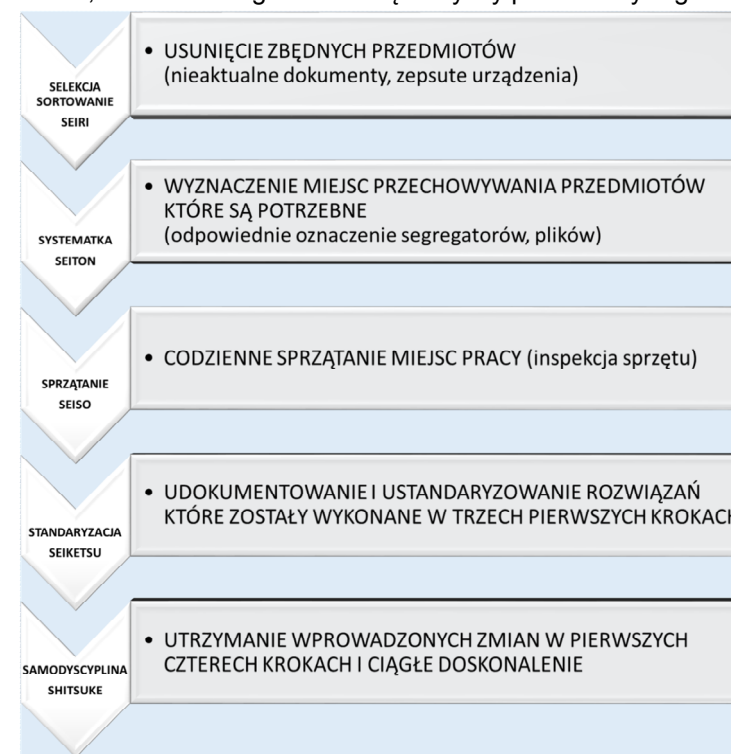
¹ Imai M., *Kaizen klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, Kaizen Institute, Warszawa 2007, s. 37

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

³ https://pl.wikipedia.org/wiki/Lean_management (01.10.2015r.)

te negatywnie wpływają na funkcjonowanie tych jednostek i często zdarzają się sytuacje, w której pracownicy szukają zagubionych dokumentów.

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



Rys.1. Przedstawienie pięciu zasad 5S

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

można ją stosować na każdym poziomie organizacji². 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

¹ 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

² Imai M., *Kaizen klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, Kaizen Institute, Warszawa 2007, s. 35 oraz materiały szkoleniowe TQM Training & Consulting, s. 119

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 wymyślenia usprawnień. 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 klienta¹.

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 pracy².

¹ Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 89

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

IMIGRACJA ZAROBKOWA W POLSCE

W dzisiejszych czasach temat imigracji stanowi jeden z głównych tematów zarówno debat publicznych, politycznych, społecznych, jak i naukowych. Wiele się mówi i pisze na ten temat. A właściwie temat ten nie schodzi z głównych stron gazet i programów telewizyjnych. Wielu polityków, ekspertów i naukowców różnych dziedzin wypowiada się na temat zagrożenia jakie niesie za sobą zjawisko imigracji. Należy pamiętać, że mamy tylu samo zwolenników i sprzymierzeńców tego zjawiska co ich przeciwników. Niezależnie od tego ile osób będzie się wypowiadać na temat migracji, czy też, jak w tym przypadku imigracji, zjawisko to występowało od zarania dziejów. Towarzystwo ludzkości od kiedy powstały struktury państwowe i zaczęto tworzyć granice oddzielające różne kraje. Jest to fakt – imigranci byli, są i będą nam towarzyszyć w życiu gospodarczym i społecznym. Można jedynie się zastanawiać i wypowiadać na temat skali tego zjawiska, kierunków przemieszczania się ludności, potrzeb dla krajów przyjmujących czy też konsekwencji kulturowo-społecznych. A potem wyciągnąć wnioski z historii i prowadzić odpowiednią politykę migracyjną dotyczącą dostosowania się imigrantów do warunków panujących w kraju dokąd przybyli kierując się różnymi przesłankami wyboru swojego miejsca docelowego.

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie zjawiska imigracji w Polsce w kontekście sytuacji na rynku pracy. Autorka przedstawi i zanalizuje skalę, trendy i uwarunkowania towarzyszące imigrantkom, którzy przybyli do Polski z tak zwanych krajów trzecich w okresie od kiedy Polska wstąpiła do strefy Schengen aż do 2014 roku.

Jak już na wstępie napisano, dużo się dyskutuje w mediach o imigracji. A to z powodu tzw. „zalewu” starego kontynentu, czyli Europy, imigrantami o odmiennym wyznaniu religijnym czyli muzułmanów (w momencie pisania tego artykułu Europę „zalewa” fala imigrantów z Syrii, czy też krajów afrykańskich). W obliczu tej sytuacji do Polski przybędą również „nowi” imigranci, tacy, którzy do tej pory omijali Polskę. A jak było do tego czasu?

Z jaką skalą imigracji miała Polska doczynienia, kto dominował w strukturze tego zjawiska? Jaka była reakcja obywateli polskich na „naszych” imigrantów. Jak następował proces integracji do tej pory? Czy Polska potrzebuje imigrantów na swoim rynku pracy? Czy Polacy powinni się czuć zagrożeni czy też odwrotnie, można stwierdzić, że imigranci są potrzebni