

## TRANSFORMACJA ADMINISTRACJI UCZELNIANEJ UNIwersYTET W HELSINKACH

### 1. Kontekst procesu przemian

Przed programem restrukturyzacji administracyjnej w Uniwersytecie w Helsinkach istniał model administracji zdecentralizowanej – administracja na poziomie centralnym (uniwersyteckim), której rola była bardziej konsultacyjna, wydziałowym oraz w poszczególnych jednostkach. Uniwersytet w Helsinkach posiadał niewiele ustandaryzowanych procedur, a poziom wsparcia administracyjnego na poszczególnych wydziałach był inny.

#### Przyczyny i podłoże zmian w Uniwersytecie w Helsinkach:

- 1) Reforma Wielkiego Koła 2015-2016 (Big Wheel),
- 2) Obniżenie finansowania dla Uniwersytetu w Helsinkach na lata 2016 - 2020 o 106 mln EUR, które spowodowało konieczność poszukiwania oszczędności lub innego źródła finansowania.
- 3) Planowana od 2013 r. reforma centralizacji i profesjonalizacji administracji poprzez specjalizację i kompetencje oraz przeciwdziałanie ograniczeniu możliwości rozwoju zawodowego i umiejętności wśród pracowników w celu usprawnienia działań, zmniejszenia nakładania się obowiązków oraz wzmocnienia wsparcia administracyjnego dla badań i edukacji.

### 2. Opis i przebieg procesu przemian:

Główne cele przemian funkcji administracji to zmiana charakteru administracji od generalnej po specjalistów oraz usunięcie granic między działami finansów, zasobów ludzkich, obsługi administracyjnej studiów, aby trafniej adresować potrzeby wewnętrznych interesariuszy uczelni. W lutym 2015 r. Zarząd Uniwersytetu podjął decyzję o przeorganizowaniu administracji w strukturę macierzową (matrycową), a w styczniu 2016 r. wdrożono nową strukturę administracyjną jako *University Services*, która rozpoczęła działalność 1 maja 2016 r.

Założeniem nowej struktury jest, iż personel administracyjny w centralnym zespole uniwersyteckim stanowi część organizacji, z dyrektorem administracji jako przełożonym, a część *University Services* jest zlokalizowanych jako usługi w jednym miejscu w każdym z czterech kampusów. Dyrektor administracji wybrał liderów administracyjnych centralnego *University Services* (łącznie 66 osób), a kilka miesięcy później liderzy wybrali swoich pracowników z „puli” personelu administracyjnego. Jeśli nie byli oni w stanie osiągnąć wymaganej liczby pracowników w konkretnym obszarze administracyjnym, mogli wybrać personel o innych kompetencjach. Zarówno liderzy, jak również pracownicy, mogli wyrazić zainteresowanie konkretnymi stanowiskami administracyjnymi. Jeśli opis stanowiska obejmował poprzednio obowiązki z kilku sektorów (np. HR i spraw finansowych), przeprowadzono ocenę w celu ustalenia, który sektor był dominujący. Poproszono pracowników o wpisanie ich osobistych kwalifikacji do elektronicznego systemu rekrutacji w celu zapewnienia, że można ich optymalnie rozmieścić na nowych stanowiskach.

Podczas restrukturyzacji wykorzystano innowacyjne podejście do wykonywania pracy, uwzględniając unikalne wymagania każdego użytkownika i integrując pracę danej jednostki z innymi jednostkami w organizacji, co skutkowało uzyskaniem interdyscyplinarnego charakteru

organizacji, w której wszyscy menedżerowie i pracownicy są od siebie zależni i muszą współpracować.

Proces restrukturyzacji administracji uczelnianej przebiegł przy współpracy audytorów zewnętrznych, których rolą było zbieranie opinii i wypowiedzi osób zarządzających zmianą w uczelni oraz bezpośrednio zaangażowanych w jej przebieg (pracowników administracji). Audyt odegrał ważną rolę w wzmocnieniu poczucia zaufania personelu do pracy zarządu uniwersytetu. Komisja przygotowująca audyt, zbierająca i analizująca dane, składała się z niezależnych osób – zespołu 4-5 zewnętrznych recenzentów (naukowców i administratorów, także zagranicznych), z przewodniczącym na czele, posiadających duże doświadczenie w zarządzaniu szkolnictwem wyższym. Do uniwersytetu należało sfinalizowanie pracy i wprowadzenie ewentualnych zmian.

Przebieg procesu audytowania:

- 1) Decyzja o warunkach i terminie przeprowadzenia audytu [Rektor + Zarząd uniwersytetu]
- 2) Wyznaczenie zewnętrznej komisji rewizyjnej, bazując na opiniach profesorów [Zarząd uniwersytetu]
- 3) Gromadzenie informacji i opinii, jako kluczowa część procesu [Komisja rewizyjna + pracownicy wszystkich szczebli: nauczyciele akademicy, pracownicy administracyjni, personel pomocniczy, menedżerowie, zarząd uniwersytetu + studenci]
- 4) Sporządzenie i opublikowanie raportu [Komisja rewizyjna]
- 5) Publiczne omówienie raportu, celem którego jest dyskusja na temat głównych założeń i problemów [Komisja rewizyjna + pracownicy wszystkich szczebli: nauczyciele akademicy, pracownicy administracyjni, personel pomocniczy, menedżerowie, zarząd uniwersytetu + studenci + media]
- 6) Sporządzenie i opublikowanie odpowiedzi na raport, bazując na opiniach pracowników wszystkich szczebli i studentów [Zarząd uniwersytetu]

Aby zapewnić menedżerom uczelni praktyczne narzędzia do skutecznego prowadzenia pracowników przez proces zmiany w organizacji i zwiększyć świadomość na temat zachowania w sytuacji zmiany, Uniwersytet zorganizował szkolenia i sesje wsparcia, które dostarczyły pracownikom informacji o typowych reakcjach na zmiany, a sesje dyskusyjne pomogły uczestnikom lepiej zrozumieć ten proces. Uniwersytet i urzędy pracy zapewniły pracownikom, którym umowy zostały zakończone, dużą liczbę szkoleń, wsparcie związane z poszukiwaniem pracy oraz usługi związane z medycyną pracy, wykorzystując środki własne uniwersytetu i finansowanie z Ministerstwa Gospodarki i Zatrudnienia.

### 3. Efekty przemian

- wygenerowanie oszczędności w wysokości 86 mln EUR,
- wzrost wydajności i efektywności działań personelu administracyjnego,
- utworzenie struktury wyspecjalizowanego personelu administracyjnego, opierającego swoje działania na dzieleniu się wiedzą, najlepszymi praktykami i uczeniu się od innych,
- wzrost jakości obsługi administracyjnej,
- niezależność struktury administracyjnej od struktury akademickiej, co powoduje, iż zmiany w strukturze akademickiej będą łatwiejsze do wdrożenia,
- możliwość prywatyzacji niektórych funkcji, np. nieruchomości,

- wzrosty w międzynarodowych rankingach (poniżej na przykładzie THE World University Ranking)

## Źródła:

1. K. Hyvärinen, K. Hämäläinen, P. Pakkanen: „University of Helsinki, Finland”, Raport OECD / IMHE, 2017,
2. S. Scott: „Beyond the changes: The effects of, and lesson from, the downsizing and restructuring proces od 2015 – 2017”, Helsinki University Change Review, 2017.

**Zainspirowała Cię historia Uniwersytetu w Helsinkach?**

**Myślisz o transformacji administracji uczelnianej?**

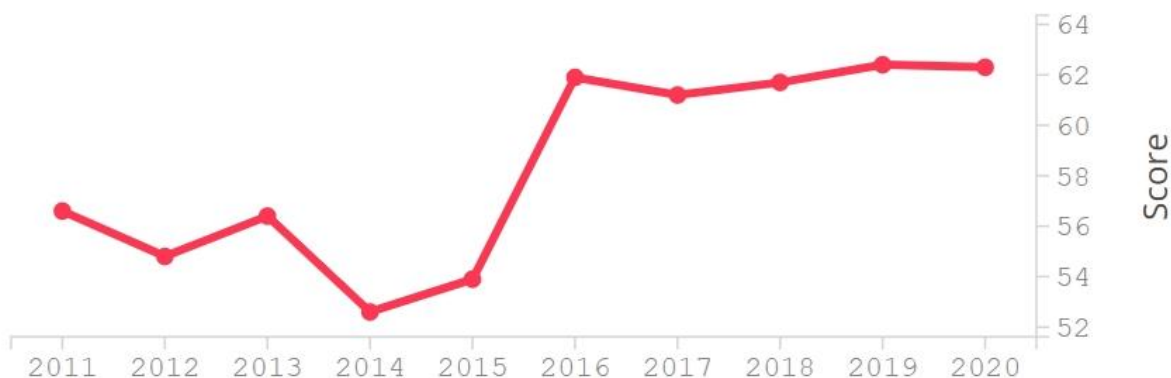
**Możemy pomóc – zapraszamy do kontaktu!**

---

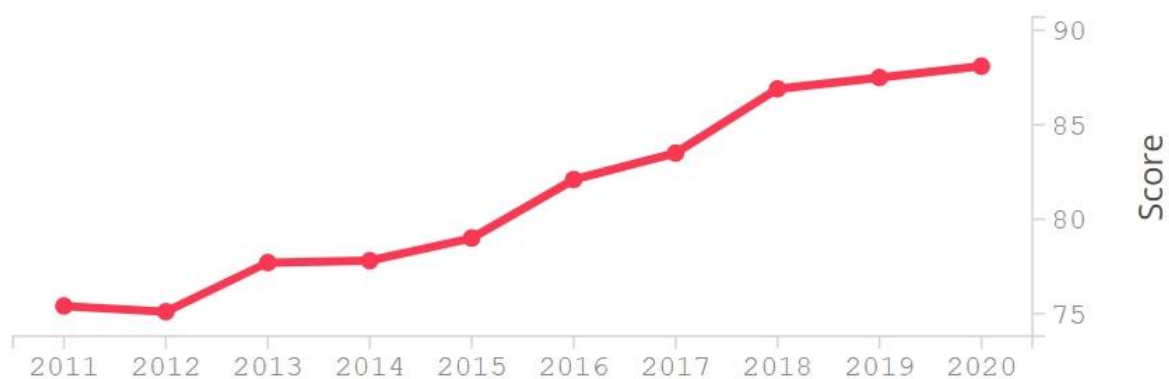
**Nr tel.: +48 81 8228 615 / E-mail: [biuro@irsw.pl](mailto:biuro@irsw.pl)**



Breakdown via year: OVERALL



## Breakdown via year: CITATIONS



## Breakdown via year: INDUSTRY INCOME

