

*Janusz Czekaj**

Koncepcja lean administration

1. Wprowadzenie

W strukturze nowych koncepcji i metod zarządzania szczególne miejsce zajmuje system lean management. Jego idea, funkcjonująca w krajowej literaturze przedmiotu pod nazwą „zarządzanie wyszczuplające lub zarządzanie odchudzone”¹, wywodzi się od koncepcji lean production („odchudzonej” produkcji) i opiera się na paradygmacie tworzenia wartości z punktu widzenia klienta oraz eliminacji wszelkiego marnotrawstwa w procesach wytwórczych². Analiza określeń lean management, przeprowadzona przez M. Lisińskiego i B. Ostrowskiego, wskazuje na różnorodność ujęć tej koncepcji. Może być ujmowana jako megametoda zawierająca zbiór zasad, pojęć i technik, których celem jest eliminacja marnotrawstwa i wdrożenie efektywnego systemu zarządzania. Rozpatruje się ją także jako wizję, którą cechuje idea nieustannej poprawy i odległy obraz doskonałego przedsiębiorstwa. Lean management można postrzegać również jako system, integrujący cele przedsiębiorstwa i jego partnerów zewnętrznych, obejmujący odchudzoną produkcję (lean manufacturing), odchudzony rozwój produktu (lean product development), odchudzony kanał zaopatrzenia (lean supply chain), odchudzony kanał zbytu (lean customer service)³. Cytowani

* Dr hab. Prof. UEK, Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

¹ Martyniak Z., Nowe metody i koncepcje i zarządzania, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s.101; Zimniewicz K., Współczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2003, s.68; Lisiński M., Ostrowski B., Lean management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa, Antykwa, Kraków – Kluczbork 2006, s.7.

² Liker J.K., Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005.

³ Lisiński M., Ostrowski B., op. cit. s.71.

autorzy opierając się na wynikach analizy pojęciowej zaproponowali własne określenie lean management przyjmując, iż jest to metoda doskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstwa, która poprzez nieustanną eliminację marnotrawstwa, optymalizuje tworzenie i przepływ wartości w całym procesie wytwarzania. Jej celem jest wbudowanie jakości w proces wytwarzania z jednoczesnym przyjęciem zasady redukcji kosztów¹.

Tradycyjne obszary zastosowań lean management odnoszące się do systemu wytwórczego zostały w ostatnich latach wzbogacone o podsystem zarządzania i sferę szeroko rozumianej administracji. W rezultacie pojawiło się szereg koncepcji ukierunkowanych na doskonalenie funkcjonowania instytucji sektora publicznego i procesów pracy biurowej takich jak Office Excellence, Office Kaizen, KVP – Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess, TPM – Total Productive Management czy wreszcie lean administration.

Niniejsze opracowanie stanowi próbę przybliżenia istoty i zarysowania metodyki lean administration, wpisującej się w nurt współczesnych metod doskonalenia szeroko rozumianej sfery administracyjnej i zarządzania publicznego².

2. Istota, funkcje i płaszczyzny lean administration

Biorąc pod uwagę określenie i interpretację lean administration funkcjonujące na gruncie literatury niemieckiej³ oraz studia i doświadczenia krajowe w zakresie organizacji procesów administracyjnych można przyjąć, że lean administration jest koncepcją doskonalenia podsystemu zarządzania, obejmującą zbiór zasad i metod szczegółowych, zorientowaną na eliminację marnotrawstwa zasobów

¹ Tamże, s.71.

² Kożuch B., Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji, Placet, Warszawa 2004.

³ http://de.wikipedia.org/wiki/Office_exellence, data dostępu 1.03.2010, http://de.wikipedia.org/wiki/Lean_Administration, data dostępu 1.03.2010, Wiegand B., Franck Ph., Lean Administration I. Die Analyse. So werden Geschäftsprozesse transparent, Workbook, Lean Management Institut, Aachen 2004; Wiegand B., Nutz K., Lean Administration II, Die Optimierung. So managen Sie Geschäftsprozesse richtig, Workbook, Lean Management Institut, Aachen 2007.

ekonomicznych i racjonalizację procesów informacyjno – komunikacyjnych z perspektywy strumienia wartości.

Do podstawowych zasad lean administration, sprzyjających realizacji wyznaczonego celu zalicza się decentralizację zarządzania (opartą na wysokich kompetencjach pracowników), delegowanie uprawnień, spłaszczanie struktur, rację klienta (wewnętrznego i zewnętrznego), identyfikację strumienia wartości dla każdego z procesów (informacji jako produktu i procesu), odpowiedzialność osobistą, standaryzację (nośników informacyjnych i procedur), niezakłócony przepływ wartości, eliminację marnotrawstwa, wewnętrzną konkurencję pracowników.

Funkcją główną systemu lean administration jest zatem poprawa efektywności organizacyjnej i ekonomicznej podsystemu zarządzania, natomiast funkcje cząstkowe obejmują: racjonalizację struktury systemu zarządzania, optymalizację poziomu i struktury zatrudnienia, zasobów informacyjnych, infrastruktury informatycznej i racjonalizację przebiegów organizacyjnych. Katalog sformułowanych funkcji znacznie poszerza klasyczne ujęcie systemu lean administration popularyzowane na gruncie literatury niemieckiej i ograniczone wyłącznie do przebiegów organizacyjnych (procesów).

Proponowany zestaw funkcji wynika z ogólnej metodyki doskonalenia organizacji przedsiębiorstwa⁴ i wyznacza dwie ściśle ze sobą powiązane płaszczyzny działań „odchudzających” podsystemu zarządzania: statyczną, odnoszącą się do struktury organizacyjnej i dynamiczną, związaną z procesami informacyjno-komunikacyjnymi.

Płaszczyzna doskonalenia struktury obejmuje typowe zadania związane z diagnozą i projektowaniem struktury systemu zarządzania. Obejmują one badanie funkcji komórek i stanowisk organizacyjnych ze względu na takie kryteria jak spójność, rozłączność, zupełność, analizę zależności funkcjonalnych i hierarchicznych, rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych i podziału zakresu odpowiedzialności⁵. Ocenie poddaje się także etatyzację i rozbudowę systemu zarządzania ze względu na takie czynniki jak szczeblowość, rozpiętość kierowania dążąc do opracowania wzorcowych rozwiązań.

⁴ Martyniak Z., Organizatoryka, PWE, Warszawa 1987, s.125.

⁵ Doskonalenie struktury organizacyjnej (red.) A. Stabryły, PWE Warszawa 1991, s. 27 - 31.

Płaszczyzna dynamiczna związana jest z diagnozą i kształtowaniem procesów informacyjno – komunikacyjnych z perspektywy strumienia wartości. Diagnoza jest zorientowana na identyfikację występujących niesprawności i źródeł marnotrawstwa w systemie zarządzania, w szczególności niesprawności informacji jako produktu i procesu (niedobór lub nadmiar informacji, dwuznaczność informacji, czas zalegania, nieuzasadnione przepływy)⁶. W procesie projektowania dąży się do tego, aby struktura procesów informacyjno-komunikacyjnych obejmowała wyłącznie czynności tworzące wartość dodaną informacji i dodatkowe czynności wspomagające tworzenie wartości oraz sprzyjała minimalizacji cykli i kosztów procesów⁷.

Wyróżnienie strukturalnej i procesowej płaszczyzn lean administrator ma charakter czysto metodologiczny. W praktyce postępowania badawczego następuje ich integracja, podobnie integrowane są także osiągnięte w nich rezultaty (np. wzorce procesów są integrowane z etatyzacją).

3. Zarys metodyki lean administration

W dostępnej krajowej i zagranicznej literaturze przedmiotu odnaleźć można szereg metodyk zarządzania „odchudzającego”, takich między innymi autorów jak J.P. Womack i D.T. Jones, H. Hirano, J. Bicheno, D.V. Landvatera czy firmy konsultingowej Price Waterhouse. Ich charakterystyki zawiera między innymi praca M. Lisińskiego i B. Ostrowskiego⁸. Różni je nie tylko zbiór przyjętych założeń, podejście badawcze, czy stopień szczegółowości toku postępowania, ale także zestaw proponowanych narzędzi szczegółowych, wynikający z celu, orientacji i zakresu przedsięwzięcia. Przykładowo metodyka H. Hirano zorientowana jest na identyfikację i usuwanie marnotrawstwa oraz zachowanie ciągłości w procesach wytwórczych. Z kolei metodyka LESS opiera się na cyklu Deming’a PDCA, zakładając ciągłe doskonalenie

⁶ Czekaj J., Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s.39.

⁷ Czekaj J., Nośniki „wartości dodanej” w procesie informacyjnym, Organizacja i Kierowanie 1998, nr 2, s.61-70.

⁸ Lisiński M., Ostrowski B., Lean management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa, Antykwa, Kraków – Kluczbork 2006, s.151-162.

funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zintegrowany charakter posiada propozycja J. Bichena implikująca stosowanie szeregu różnych instrumentów, między innymi metody TPM (utrzymanie sprawności parku produkcyjnego), TQM (kompleksowego zarządzania jakością), metody SMED (redukcja czasów przebrojenia) czy JiT (dostaw na czas). Zasadniczą cechą najbardziej upowszechnionych metodyk lean management jest orientacja na odchudzenie systemów wytwórczych.

O ile system lean management dysponuje już rozwiniętymi i sprawdzonymi metodykami szczegółowymi, o tyle odczuwa się brak, przynajmniej w literaturze krajowej odpowiedniej koncepcji metodycznej lean administration, uwzględniającej sformułowane cele i płaszczyzny tego systemu. Zasadniczo nie wypracowano jak dotąd metodyki lean administration. Ogólną i opartą na podejściu procesowym, metodykę lean administration prezentują cytowani wcześniej niemieccy badacze B. Wiegand, Ph. Franck, K. Nutz. Przewiduje ona dwie fazy: analizy i projektowania. Pierwsza służy identyfikacji stanu faktycznego i obejmuje analizę: struktury zleceń i produktów, strumienia wartości w procesach biznesowych, struktury czynności w procesach i struktury informacji. W rezultacie następuje identyfikacja typowych niesprawności w procesach zarówno wytwórczych, jak i informacyjnych oraz określenie potrzeb informacyjnych. Faza druga przewiduje optymalizację przebiegów organizacyjnych z perspektywy strumienia wartości⁹.

Bazując na przedstawionej propozycji, a także innych koncepcjach badania struktury systemu zarządzania i wybranych metodach doskonalenia procesów informacyjno – komunikacyjnych¹⁰ podjęto próbę zarysowania kompleksowej metodyki lean administration. Opiera się ona na podejściu diagnostyczno – wzorującym, ujmuje strukturalną i procesową płaszczyznę podsystemu zarządzania przedsiębiorstwa i przewiduje cztery fazy postępowania oraz zalecane przy realizacji wyróżnionych etapów metody szczegółowe (tablica 1).

⁹ http://de.wikipedia.org/wiki/Lean_Administration, data dostępu 1.03.2010.

¹⁰ W ich bogatym zbiorze znajdują się między innymi analiza dyrektywna, metoda KSS (analiza systemu komunikowania), KIWA (analiza wartości informacji i komunikowania), DZA (analiza czasów przebiegu w systemie pracy administracyjnej). Prezentację tych metod zawiera praca pt. Nowoczesne metody usprawniania procesów informacyjnych w organizacjach gospodarczych i administracyjnych, pod red. Z. Martyniaka, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1993.

Tab. 1. Ramowy tok postępowania w systemie lean administration

Faza	Etap	Metody
Badania orientacyjne	Identyfikacja celów organizacji	Analiza i studiowanie dokumentacji, technika drzewa celów, macierz działalności przedsiębiorstwa,
	Analiza funkcji systemu zarządzania	Analiza i studiowanie dokumentacji, wywiady, listy kontrolne, analiza wartości organizacji, analiza wskaźnikowa, wykresy Hjimansa, technika SPIN
	Analiza zatrudnienia w sferze zarządzania	Metoda wskaźnikowa, uproszczona metoda analityczna, benchmarking wewnętrzny, technika analizy i profilowania kompetencji pracowniczych
	Identyfikacja i klasyfikacja zbioru decyzji	Analiza i studiowanie dokumentacji, wywiady, metoda delficka, technika analizy par, techniki rangowania, dendrogramy
	Klasyfikacja procesów informacyjno-decyzyjnych	Analiza i studiowanie dokumentacji, wywiady, dendrogramy, macierze funkcji-decyzji
	Analiza potrzeb i nośników informacyjnych	Analiza i studiowanie dokumentacji, wywiady, metoda delficka, badanie przez produkt, BIAT, technika punktu zerowego, metoda obiektywizacji potrzeb informacyjnych, model zbioru informacji kierowniczych, metoda paraalgorytmizacji zbiorów informacji, metoda inwentaryzacji kompleksowej systemu informacyjnego, QFD, analizy zawartości informacji w dokumentach,
Diagnoza szczegółowa	Rejestracji przebiegu procesów informacyjno – decyzyjnych	Wykresy Clarka, wykresy Bernatene – Grüna, flowcharting, analiza wartości procesów informacyjnych, analizy strukturalnej (np. SADT, KSA, KSS), HIPO, analizy dróg

Projektowanie		przepływu informacji, analizy czasu przebiegu procesów informacyjnych(DZA), zadaniowo - informacyjna
	Analiza strumienia wartości w procesach informacyjno – decyzyjnych	Metoda diagnozy procesów informacyjnych, analiza dyrektywna, analizy strumieni informacyjnych, system S. Shingo, technika mapowania strumienia wartości,
	Analiza wykorzystania czasu pracy stanowisk podsystemu zarządzania	Metoda analizy pracochłonności funkcji, uproszczona metoda analityczna, metoda średnich rozkładów kompetencyjnych, fotografia dnia pracy, obserwacje migawkowe
	Określenie niesprawności i kosztów traconych Opracowanie ramowej struktury systemu zarządzania Projektowanie struktury zasobów informacyjnych	Analiza ilościowa i jakościowa, rachunek kosztów, klasyfikacja Modelowanie, technika SPIN, organigramy, klasyfikacja Metoda obiektywizacji potrzeb informacyjnych, model zbioru informacji kierowniczych, metoda paraalgorytmizacji zbiorów informacji kierowniczych, model sieci sterowania informacją, metoda QFD, technika projektowania formularzy dokumentów
	Projektowanie przebiegu procesów informacyjno-decyzyjnych	Technika mapowania strumienia wartości, analiza wartości procesów informacyjnych, analiza dyrektywna, metoda zadaniowo – informacyjna, KIWA, SADT, HIPO, techniki twórczego myślenia flowcharting, wykresy Clarka, wykresy Bernatene – Grüna
	Opracowanie szczegółowej struktury systemu zarządzania Ustalenie obsad osobowych w komórkach organizacyjnych systemu zarządzania	Klasyfikacja, modelowanie, technika SPIN, organigramy, Benchmarking etatyzacyjny, metoda analizy pracochłonności funkcji, uproszczona metoda analityczna, metoda średnich rozkładów kompetencyjnych, technika analizy i profilowania kompetencji pracowników
V d r	Przygotowanie planu wdrożenia	Harmonogramy, wykresy Gantta,

zmian w systemie	metody sieciowe, LOB
Opracowanie systemu	Metody analizy ilościowej i
monitorowania zmian	jakościowej
Wdrażanie projektów rozwiązań	Harmonogramy, wykresy Gantta,
	metody sieciowe, LOB
Kontrola efektów wdrażania	Metoda wskaźnikowa
usprawnień	

Źródło: Opracowanie własne.

4. Zakończenie

Przedstawiony zarys metodyki lean administration jest, jak można zauważyć próbą integracji strukturalnego i procesowego wymiaru systemu zarządzania. Wieloaspektowy charakter tej koncepcji sprawia, iż jej implementacja staje się niezwykle złożonym przedsięwzięciem organizacyjnym. Wymaga specyficznych metod analizy i projektowania różnych elementów systemu lean, a ich dobór z zaprezentowanego, z pewnością niepełnego zbioru instrumentów stanowi oddzielny problem badawczy. Dotychczasowe efekty zastosowania zalecanych metod¹¹ wydają się potwierdzać zasadność ich wprowadzenia do systemu lean administration. Proponuje się, aby przy określaniu efektów zastosowania tej koncepcji wykorzystać założenia i mierniki ocen społeczno - ekonomicznych efektów reorganizacji opracowane przez Z.Mikołajczyk¹²

Bibliografia

1. Czekaj J., Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001
2. Czekaj J., Nośniki „wartości dodanej” w procesie informacyjnym, Organizacja i Kierowanie 1998, nr 2
3. Doskonalenie struktury organizacyjnej, (red.) A. Stabryła, PWE Warszawa 1991.
4. Kożuch B., Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji, Placet, Warszawa 2004

¹¹ Ze względu na ograniczoną objętość zrezygnowano z charakterystyki metod szczegółowych systemu lean administration. Większość z nich zawierają cytowane w opracowaniu źródła.

¹² Mikołajczyk Z., Ocena społeczno - ekonomicznych efektów reorganizacji. w: Nowoczesne metody organizacji i zarządzania, Materiały z konferencji naukowej z okazji jubileuszu 70-lecia prof. dr hab. J. Trzcienieckiego, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1991.

5. Liker J.K., Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005
6. Lisiński M., Ostrowski B., Lean management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa, Antykwa, Kraków – Kluczbork 2006
7. Martyniak Z., Nowe metody i koncepcje i zarządzania, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002
8. Martyniak Z., Organizatoryka, PWE, Warszawa 1987
9. Mikołajczyk Z., Ocena społeczno - ekonomicznych efektów reorganizacji, w: Nowoczesne metody organizacji i zarządzania, Materiały z konferencji naukowej z okazji jubileuszu 70-lecia prof. dr hab. J. Trzcienieckiego, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1991
10. Nowoczesne metody usprawniania procesów informacyjnych w organizacjach gospodarczych i administracyjnych, pod red. Z. Martyniaka, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1993
11. Wiegand B., Franck Ph., Lean Administration I, Die Analyse. So werden Geschäftsprozesse transparent, Workbook, Lean Management Institut, Aachen 2004
12. Wiegand B., Nutz K., Lean Administration II, Die Optimirung. So managen Sie Geschäftsprozesse richtig, Workbook, Lean Management Institut, Aachen 2007
13. Zimmewicz K., Współczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2003

Źródła internetowe

http://de.wikipedia.org/wiki/Office_exellence, data dostępu 1.03.2010.

http://de.wikipedia.org/wiki/Lean_Administration, data dostępu 1.03.2010.

Janusz Czekaj

Lean Administration Concept

(Summary)

The article presents an attempt of description of Lean Administration concept. The prerequisites and principles of Lean Administration system is given. Next, the functions and perspectives of “lean” activities are discussed together with methodological framework. The steps and auxiliary methods are also defined.