

Zbigniew Kreft

Koncepcja badania i projektowania systemu zarządzania informacją gospodarczą

Komputerowe wspomaganie systemu zarządzania wkraczające w ostatnich latach dynamiczniej do polskich przedsiębiorstw wywołuje coraz częściej uświadamianą potrzebę racjonalizacji systemów obiegu dokumentacji. Sprawność procesów zarządzania determinowana jest bowiem w dużym stopniu jakością posiadanych, przekazywanych i przetwarzanych informacji, których nośnikiem są „krążące” w przedsiębiorstwie dokumenty źródłowe i tworzone z nich informacje wtórne.

Badanie obiegu dokumentów mające na celu usprawnianie procedur przebiegu informacji jest szczególnie istotne w przypadku dokumentów występujących w przedsiębiorstwie masowo. One to bowiem są głównym źródłem pracochłonności, absorbując niepotrzebnie kierowników różnych szczebli ich akceptacją, parafowaniem lub kontrolą, wynikającą nie z obowiązujących przepisów, ale tradycji lub istniejącej nie weryfikowanej od lat instrukcji obiegu dokumentów.

Krytyczna ocena i analiza przebiegu wielu dokumentów ujawnia ich małą racjonalność i pozwala na daleko idącą skuteczną racjonalizację.

Stosowana przez nas diagnostyczna procedura badania i projektowania systemu obiegu informacji oparta jest na wykorzystaniu techniki kart i wykresów przebiegu, zgodnie z konwencją graficzną zapisu według symboli ASME (*American Society of Mechanical – Engineers*)¹⁾.

Celem badania jest zbudowanie racjonalnego systemu nie tylko obiegu informacji, ale zarządzania informacją w ogóle. Uzyskuje się to poprzez:

- Wylimitowanie z obiegu dokumentów zbędnych, dublujących się, a więc uznanych w trakcie badania za takie, których eliminacja nie zakłóci wymaganego trybu i zakresu ewidencji zachodzących w przedsiębiorstwie zdarzeń gospodarczych. Często bowiem dla „obsługi” jednego problemu emituje się dwa lub nawet kilka wzorów dokumentów zawierających te same, powielane w nich informacje, nie wykorzystywane w procesie ich dalszego przetwarzania. Innymi słowy, istnieje kilka nośników tej samej informacji wzajemnie dublujących się.
- Maksymalne skrócenie drogi przebiegu dokumentów, a więc zwię-

kszenie szybkości ich obiegu osiągnięte na skutek:

- eliminacji zbędnych punktów zatrzymań (komórek i stanowisk), które dotychczas wykonywały na dokumentach czynności nie wymagane bezwzględnie przez tryb załatwiania sprawy; inaczej mówiąc, wyłączenie ich z obiegu umożliwia sprawniejszą realizację sprawy,
- minimalizacji okresu oczekiwania dokumentu w komórce, zwanego często „nabieraniem mocy urzędowej”,
- ścisłego określania terminów przekazywania dokumentacji między komórkami lub stanowiskami tam, gdzie to jest niezbędne,
- projektowania takiego przebiegu, w którym dokument trafia na stanowisko pracy tylko jeden raz – jeżeli to jest tylko możliwe.

■ Sprezycyzowanie zakresu i rodzaju kontroli (merytorycznej, rachunkowej, formalnej) dokumentów poprzez jednoznaczne przypisanie jej odpowiednim stanowiskom lub komórkom w każdej wyodrębnionej fazie obiegu.

■ Określanie kompetencji decyzyjnych kadry kierowniczej różnych szczebli zarządzania, poprzez wskazanie stanowisk pracy uprawnionych do zatwierdzania dokumentów, zarówno emitowanych, jak i wpływających do przedsiębiorstwa według zasady „*decentralizować uprawnienia tak daleko, jak tylko jest to możliwe, ze względu na dostępność do informacji, a centralizować tylko tak wysoko, jak jest to konieczne ze względu na interes przedsiębiorstwa*”.

■ Ograniczenie liczby emitowanych egzemplarzy (kopii) dokumentu do niezbędnego minimum, zgodnego z trybem załatwiania sprawy i obowiązującymi przepisami.

■ Ograniczenie miejsc i czasu skła-

dowania dokumentów w komórkach, przed ich archiwowaniem, proponując likwidację kopii dokumentu po zamknięciu okresu rozliczeniowego w komórkach, w których nie był on podstawą sporządzenia ewidencji wtórnej, finansowo-księgowej, raportu itd. Archiwizację zalecamy ograniczyć najczęściej do dwóch a nawet jednego egzemplarza (w przypadku występowania kilku kopii i kilku miejsc składowania jednorodnego dokumentu).

■ Likwidację numeracji dokumentów jako druków ścisłego zachowania, tam, gdzie nie jest to konieczne. Upraszcza to sposób pobierania druków, wyklucza potrzebę rozliczania się z nich w miejscu pobrania, ułatwia ponowną emisję w przypadku błędnych zapisów, eliminuje więc dodatkową zbędną pracochłonność. Nie wyklucza oczywiście potrzeby kolejnego numerowania dowodów i nadawania im koniecznych znamion formalnych w miejscu emisji i punktach zatrzymań.

■ Maksymalne upraszczanie we wszystkich celowych, możliwych i dopuszczalnych przypadkach wzorów stosowanych formularzy dokumentów uznanych w badaniu za zbyt szczegółowe, zawierające nadmiar informacji, kontroli, podpisów, zgodnie z potrzebami. Dotyczy to wzorów dokumentów „produkowanych” wewnątrz przedsiębiorstwa lub będących jeszcze „spadkiem” instrukcji branżowych, czy wymogów dawnych zjednoczeń. Zaleca się wykorzystanie standardowych druków – CWD lub tworzenie wzorów spełniających jednocześnie kilka funkcji, np.: faktura jednocześnie pełniąc rolę Wz i przepustki.

Procedura badania i projektowania systemu zarządzania informacją gospodarczą obejmuje (w kontekście

sformułowanych celów) następujące etapy:

● Określenie aktualnego stanu obiegu informacji i jego rejestrację poprzez:

▲ inwentaryzację dokumentów uczestniczących w obiegu,

▲ określenie komórek, a niekiedy nawet stanowisk uczestniczących w obiegu danego dokumentu,

▲ przesiedlenie „trasy” obiegu dokumentu oraz czynności na nim wykonywanych w poszczególnych punktach zatrzymań (również w korespondencji z innymi dokumentami tworzącymi komplet informacji opisujących problem) od momentu emisji lub wpływu do przedsiębiorstwa do momentu przechowywania w aktach lub przekazania do adresata – odbiorcy.

● Krytyczną ocenę i analizę stanu dotychczasowego opartą na jego rejestracji w etapie poprzednim.

● Zaprojektowanie usprawnionych rozwiązań do obiegu poszczególnych dokumentów.

● Sporządzanie indywidualnych kart obiegu i kontroli dokumentu oraz schematów obiegu dokumentu.

● Zestawienie indywidualnych kart i schematów w grupy problemowe wg wynegocjowanych kryteriów podziału dokumentów.

● Wdrożenie systemu i zanikający nadzór autorski.

Najbardziej pracochłonny w przedstawionej procedurze jest etap pierwszy. Od jakości zebranych w nim informacji zależy efektywność postępowania w etapach następnych.

W rejestracji stanu dotychczasowego wykorzystujemy przygotowane formularze (wg załączonych wzorów), tj.:

● specyfikację dokumentów emitowanych w komórce organizacyjnej,

● kartę obiegu i kontroli dokumentu,

● schemat obiegu dokumentu.

Zawarte w nich zapisy uzupełniamy wywiadem.

Formularz diagnostyczny (por. wzór nr 1) zawiera niezbędne informacje wyjściowe do identyfikacji dokumentów emitowanych w komórce (lub na stanowisku pracy). Jego treść tworzy ogólny obraz obciążenia komórki „produkcją” informacji lub jej przetwarzaniem, uświadamia zakres problemów w niej powstających lub przez nią rozwiązywanych – dotyczy bowiem także dokumentów przechodzących przez komórkę/stanowiska.

Pytania zawarte w formularzu pozwalają pośrednio dodatkowo ocenić

obciążenie pracą poszczególnych stanowisk w komórce, a także racjonalność wewnętrznego podziału uprawnień i odpowiedzialności (pytania o zakres kontroli, szczebel zatwierdzenia). Są one zarazem sondażem opinii bezpośrednich wykonawców o jakości istniejącego systemu dokumentowania procesów gospodarczych zachodzących w przedsiębiorstwie poprzez odpowiedzi na pytania – jak jest a jak powinno być – dotyczy to zakresu kontroli i zatwierdzenia dokumentów oraz który z dokumentów jest zbędny, zbyt szczegółowy, zbyt ogólny.

Tak więc analiza formularza może być pierwotnym źródłem poszukiwania usprawnień w zakresie: liczby dokumentów powstających w komórce, liczby emitowanych egzemplarzy dokumentów jednorodnych, szczebli decyzyjnych – podziału uprawnień, zakresu i szczebli kontroli, stopnia adekwatności i szczegółowości wzorów dokumentów do potrzeb i trybu załatwiania spraw.

Szczegółową rejestrację aktualnego stanu obiegu informacji, będącą następstwem diagnozy ogólnej, prowadzimy wykorzystując dwa integralne formularze: *Kartę obiegu i kontroli dokumentu* oraz *Schemat obiegu dokumentu*. Posługujemy się przy tym graficzną formą zapisu, zwaną techniką kartowania.

Karta obiegu i kontroli dokumentu to syntetyczny, uporządkowany zbiór informacji o dokumencie zawierający m.in.:

▲ cel wystawienia dokumentu – a więc rodzaj sprawy, którą opisuje i pozwala udokumentować,

▲ wystawcę dokumentu – a więc stanowisko w komórce emitujące dokument,

▲ liczbę egzemplarzy i termin wystawienia,

▲ rodzaj i zakres kontroli dokumentu ze wskazaniem stanowisk zobowiązanych do jej prowadzenia – od momentu emisji do archiwowania,

▲ stanowisko (lub stanowiska) uprawnione do zatwierdzenia dokumentu.

Obrazem przebiegu dokumentu między poszczególnymi komórkami wraz z rodzajem czynności wykonywanych na dokumencie jest wielokolumnowy *Schemat obiegu dokumentu*. Rejestrujemy na nim, za pomocą graficznych symboli, wszystkie czynności i stany, którym podlega dokument od momentu emisji lub wpływu do jego archiwowania lub opuszczenia przedsiębiorstwa.

Kolumna *Opis czynności* służy do rozszerzenia informacji o czynnościach dokonywanych na dokumencie przez stanowiska pracy, przez które dokument przechodzi. Opis koresponduje z symbolem wyrażającym określony rodzaj czynności lub stanu, rozszerza i uzupełnia go w sposób syntetyczny, unikając szczegółów. Opis zamieszcza się na tym samym poziomie, co symbol.

Kolumny *Obieg dokumentu w komórkach* służy do prezentacji pełnej drogi obiegu dokumentu w sposób graficzny. Obieg rysowany jest z góry do dołu schematu oraz od strony lewej ku prawej²⁾.

Ostatnia kolumna – *Termin przekazania w dniach* służy do określenia maksymalnego czasu oczekiwania dokumentu na operację w miejscu jego zatrzymania. I tak np. „0” oznacza, że należy dokument przekazać niezwłocznie na kolejne stanowisko, do kolejnej komórki, po skończonej operacji. „1” dopuszcza możliwość przekazania dokumentu w następnym dniu od daty emisji lub zatrzymania itd.

Ustalanie obligatoryjnych terminów przekazywania dokumentów między komórkami jest szczególnie istotne w przypadku informacji wywołujących skutki finansowe, płacowe, gdzie wymagane jest przestrzeganie ściśle ustalonych okresów dokumentowania zdarzeń. Ponadto pozwala określić maksymalny czas załatwiania sprawy i tworzenia informacji, wymusza rytmiczność obiegu, jest także podstawą jej egzekwowania.

Etap drugi w prezentowanej procedurze – *Krytyczna ocena i analiza stanu dotychczasowego* wymaga umiejętnego zadawania pytań i konstruowania symulacyjnych sytuacji wynikających z wprowadzanych zmian oraz ich oceny. Zmusza badającego do diagnozy zachowań współpracującego otoczenia komórki emitującej informacje, w proponowanej zmienionej postaci. Taka analiza jest niezbędna do kompleksowego badania i jest warunkiem realnego i skutecznego funkcjonowania „nowego” obiegu dokumentów.

Projektowanie i ocenę usprawnionych rozwiązań prowadzić najlepiej metodą diagnozy współuczestniczącej, tj. poprzez konsultacje z pracownikami, gwarantujące większą skuteczność w trudnej fazie wdrażania nowego projektu.

Zaprojektowane obiegi dokumentów utrwalone są w postaci omówio-

nych Kart obiegu i kontroli oraz Schematów obiegu dokumentów. Są one następnie selekcjonowane w grupy problemowe, np. dokumenty obrotu materiałowego, dokumenty finansowo-księgowo, dokumenty spraw pracowniczych itp. Nadaje się im odpowiednią numerację, tworząc w ten sposób uporządkowane zbiory.

Jak dowodzi praktyka wielu przedsiębiorstw i instytucji, z którymi nawiązaliśmy współpracę, funkcjonujące w nich tzw. instrukcje obiegu dokumentów miały charakter tradycyjny – opisowy. Nie odzwierciedlały często innej już rzeczywistości. Trzeba stwierdzić, że opis jako technika utrwalania i dokumentowania procesów w przedsiębiorstwie ma wiele wad, które w przypadku obiegu dokumentacji nabierają szczególnej ostrości. Wady te eliminuje zaprezentowana metoda graficzna.

Metodę tę cechuje czytelność zapisów, przejrzystość i wiążliwość. Każda zmiana przebiegu czy procedury załatwiania sprawy umożliwia w sposób prosty i łatwy natychmiastową weryfikację i aktualizację instrukcji obiegu dokumentu. Sprowadza się bowiem do anulowania i wyłączenia tej karty i schematu obiegu dokumentu, która wymaga zmiany i wprowadzenia w jej miejsce nowej. Eliminuje ponadto uciążliwość i niedoskonałość opisu jako techniki utrwalania obserwowanych, odtwarzanych i projektowanych procesów.

Trzeba dodać, że prezentowana procedura ma charakter uniwersalny. Oznacza to, że można z niej korzystać przy badaniu i projektowaniu systemów obiegu informacji – zarówno w przedsiębiorstwach, jak i innych instytucjach (np. urzędach). Ułatwia ona ponadto przejście do opracowania komputerowego systemu zarządzania informacją, który traktować należy jako kolejny, konieczny etap rozwoju i doskonalenia kultury i techniki zarządzania.

Zbigniew Kreft

Przypisy

- ¹⁾ Por. Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie*, PWN, Warszawa 1984, s. 253-262.
- ²⁾ Podobną ideę zawiera opracowany w W. Brytanii System Ruttemana. Opiera się on jednak na schematach blokowych – naszym zdaniem mniejszej użyteczności praktycznej i bardziej pracochłonnych w ich projektowaniu. Por. *Schematy blokowe*, „Rachunkowość”, nr 1-2/1992.

Autor jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

SPECYFIKACJA DOKUMENTÓW EMITOWANYCH W KOMORCE ORGANIZACYJNEJ

Wzór nr 1

KOMÓRKA: Nazwa

Symbol

Ip	Nazwa dokumentu	Podstawa wystawienia	Cel wystawienia	Ilość dokument. m-cz. I-cz.	Ilość egz.	Kto kontroluje pod względem (podaj komórke i stanowisko)			Kto dokument zatwierdza Komórka i stanowisko			Który z dokumentów jest		
						Merytorycz	Formalnym	Rachunkowym	jest	nie- zbe- dny	powin- no byc	jest	nie- zbe- dny	powin- no byc
						jest	powin- no byc	jest	powin- no byc	jest	nie- zbe- dny	jest	zbyt szcze- góło- wy	zbyt ogól- ny
						jest	powin- no byc	jest	powin- no byc	jest	nie- zbe- dny	jest	zbyt szcze- góło- wy	zbyt ogól- ny
						jest	powin- no byc	jest	powin- no byc	jest	nie- zbe- dny	jest	zbyt szcze- góło- wy	zbyt ogól- ny
						jest	powin- no byc	jest	powin- no byc	jest	nie- zbe- dny	jest	zbyt szcze- góło- wy	zbyt ogól- ny
						jest	powin- no byc	jest	powin- no byc	jest	nie- zbe- dny	jest	zbyt szcze- góło- wy	zbyt ogól- ny
						jest	powin- no byc	jest	powin- no byc	jest	nie- zbe- dny	jest	zbyt szcze- góło- wy	zbyt ogól- ny

Wzór nr 2

KARTA OBIEGU I KONTROLI DOKUMENTU	
Grupa dokumentuI..... Nr ..10...	
1. Nazwa dokumentu Przyjęcie towaru i opakowań zwrotnych z zewnątrz	2. Symbol dokumentu "Pz"
3. Cel wystawienia Formalna podstawa i udokumentowanie przyjęcia dostawy towarów i opakowań zwrotnych do magazynów.	
4. Wystawca dokumentu "OM" - Magazyny - wg zakresu czynności	Ilość egz. 3
5. Termin wystawienia Według potrzeb - w momencie dostawy	
6. Dokument kontroluje pod względem: 1. merytorycznym ...NJ, OM... - wg zakresu czynności..... 2. rachunkowymFR, GF - wg zakresu czynności..... 3. formalnymFR, GF... - wg zakresu czynności.....	
7. Dokument zatwierdza Kierownik odpowiedniego magazynu	
8. Uwagi: Dowód "Pz" stosuje się w obrocie <u>towarowym</u> w następujących przypadkach: 1. W magazynach przedsiębiorstwa każdorazowo przy zakupach od dostawców obcych towarów i opakowań zwrotnych. 2. W sklepach przedsiębiorstwa przy zakupach jak wyżej <u>tylko</u> w przypadku braku dokumentów dostawy.	

Wzór nr 3

SCHEMAT OBIEGU DOKUMENTU - GrupaI..... Nr10.....	
NAZWA DOKUMENTU Przyjęcie towaru i opakowań zwrotnych "Pz"	
OPIS CZYNNOŚCI	Obieg dokumentu w komórkach:
	OM Kier. mag. NJ FR GF
1. Na podstawie rzeczywistej dostawy.	
2. Merytoryczna i podpisanie przez magazyniera.	
3.	
4. Potwierdzenie jakości towaru i zgodności z normami.	
5. Wpisanie do dziennika badań jakościowych	
6. Podstawa ewidencji w raporcie obrotów magazynowych	
7. Z raportem magazynowym egzemplarza nr 2	
8. Formalno-rachunkowa i zgodności dokumentów z zapisami raportu	
9. Na weryfikację z fakturą	
10. Podstawa rozliczenia z fakturą od dostawców.	
11. Podstawa ewidencji finansowo-księgowej	
12. a/a	
13. Po wykorzystaniu	