

# METODYCZNE ASPEKTY LEAN ADMINISTRATION

<https://doi.org/10.33141/po.2015.09.09>

Przegląd Organizacji, Nr 9 (908), 2015, ss. 61-68

[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

**Janusz Czekaj**  
**Bernard Ziębicki**

## Wprowadzenie

W strukturze nowych koncepcji i metod zarządzania szczególne miejsce zajmuje lean management. Jego idea, funkcjonująca w krajowej literaturze przedmiotu pod nazwą „zarządzanie wyszczuplające lub zarządzanie odchudzone” (Martyniak, 2002, s. 101; Zimniewicz, 2003, s. 68; Lisiński, Ostrowski, 2006, s. 7), 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 wytwórczych (Liker, 2005).

Analiza określeń lean management, przeprowadzona przez M. Lisińskiego i B. Ostrowskiego (2006, s. 71), 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.

Tradycyjne obszary zastosowań lean management, odnoszące się do systemu wytwórczego, zostały w ostatnich latach wzbogacone o podsystem zarządzania i sferę szeroko rozumianej administracji. Wymaga to jednak odpowiedniego przystosowania, a także rozwoju narzędzi związanych z lean management.

Niniejszy artykuł<sup>1</sup> poświęcony został metodycznym aspektom stosowania lean administration, wpisującego się w nurt współczesnych metod doskonalenia szeroko rozumianej sfery administracyjnej i zarządzania publicznego.

## Marnotrawstwo w działalności administracyjnej

Pojęcie marnotrawstwa spopularyzowane zostało przez T. Ohno, któremu przypisuje się autorstwo słynnych siedmiu postaci marnotrawstwa (muda): nadprodukcji, nadmiernych zapasów, napraw/braków, zbędnych ruchów, niepotrzebnego przetwarzania, oczekiwania, niepotrzebnego transportu. Do przedstawionej listy często dodaje się jeszcze marnotrawstwo nieregularności (mura) i nadmiernego obciążenia (muri) (Imai, 2006, s. 125).

Wymienione rodzaje marnotrawstwa odnoszą się do działalności produkcyjnej (wytwórczej). Przedmiotem

oddziaływania w tym przypadku są materiały (surowce, produkty) fizyczne. Każdy przejaw marnotrawstwa wpływa na obniżenie poziomu wartości dodanej zawartej w produkcie oferowanym klientowi.

Marnotrawstwo dotyczyć może również działalności administracyjnej. W literaturze przedmiotu można odnaleźć pierwsze próby identyfikacji omawianego zjawiska, odnoszone do działalności biurowej, rozumianej jako obsługa administracyjna procesów biznesowych. Działalność ta polega na zbieraniu i przetwarzaniu informacji oraz podejmowaniu decyzji w warunkach wysokiego poziomu pewności. Według W. Lareau (2009), w działalności biurowej można wyróżnić następujące kategorie marnotrawstwa: ludzkie, procesowe, informacyjne, majątkowe oraz kierownicze (tab. 1).

W przypadku procesów administracyjnych przyczyn marnotrawstwa należy szukać przede wszystkim w niesprawnościach procesów informacyjno-komunikacyjnych. Jedną z pierwszych prób, w literaturze krajowej, identyfikacji patologii wywołujących marnotrawstwo informacyjne podjął się Z. Martyniak, który omawiane zjawiska rozpatrywał w trzech aspektach, a mianowicie ilości, jakości i dyfuzji informacji, odnosząc je osobno do informacji w ujęciu produktu i procesu<sup>2</sup>. Do podstawowych niesprawności informacji jako produktu zalicza się przeciążenie informacyjne, dwuznaczność, a ściślej wieloznaczność informacji oraz anemię informacyjną (osłabienie „pola widzenia”). Natomiast za podstawowe niesprawności procesu informacyjnego uważa się zaleganie informacji, „dystorsję” informacji i opóźnienia w przekazie informacyjnym (Martyniak, 2000, s. 12).

Przeciążenie informacyjne występuje wówczas, gdy jakaś osoba otrzymuje znacznie więcej informacji niż może (lub chce) wykorzystać. Do podstawowych negatywnych skutków tego zjawiska zalicza się wydłużenie czasu potrzebnego na wyszukiwanie informacji, zwiększenie kosztów przetwarzania informacji, niespójność informacji i obniżenie motywacji użytkownika. Przeciążenie informacyjne odbija się ujemnie na jakości podejmowanych decyzji i jakości procesu decyzyjnego. W pierwszym przypadku dotyczy precyzji podejmowanych decyzji, a w drugim – czasu trwania procesu decyzyjnego. Do zasadniczych przyczyn przeciążenia informacyjnego, zwłaszcza stanowisk kierowniczych i sztabowych, zalicza się nieprecyzyjne określania potrzeb informacyjnych oraz



Tab. 1. Rodzaje marnotrawstwa w działalności administracyjnej

Główne kategorie marnotrawstwa	Rodzaje marnotrawstwa	Opis
Marnotrawstwo ludzkie	Zestrojenie	Brak koordynacji pracy.
	Przydział	Wykonywanie niepotrzebnych zadań.
	Oczekiwanie	Oczekiwanie pracowników (np. na decyzję, informacje, naprawę sprzętu).
	Ruch	Niepotrzebne przemieszczanie się pracowników.
	Przetwarzanie	Zastosowanie złej metody pracy.
Marnotrawstwo procesowe	Kontrola	Kontrola, która nie daje trwałych, długookresowych ulepszeń.
	Zmienność	Rekompensowanie lub poprawianie wyników odbiegających od planowanych, związane ze zmiennością w realizacji procesów.
	Integracja	Następstwa arbitralnych decyzji bez uwzględnienia szerszego kontekstu i wszystkich konsekwencji.
	Strategia	Konsekwencje nieuwzględniania celów długookresowych (działania w oparciu o przyjętą strategię).
	Zawodność	Błędy wynikające z nierozpoznania uwarunkowań określonych działań.
	Standaryzacja	Marnotrawstwo wynikające z braku standaryzacji działań.
	Optymalizacja	Marnotrawstwo wynikające z braku optymalizacji działań.
	Harmonogram	Marnotrawstwo związane z brakiem lub niewłaściwym harmonogramem działań.
	Praca naokoło	Marnotrawstwo związane z występowaniem nieformalnych procesów, które zastępują procesy oficjalne.
	Nierówny przepływ	Następstwa nierównomiernego (płynnego) przepływu materiałów i informacji pomiędzy stanowiskami.
	Sprawdzanie	Wysiłek związany ze sprawdzaniem i kontrolowaniem prostych działań / rozwiązań.
Błąd	Marnotrawstwo związane z występowaniem błędów i pomyłek.	
Marnotrawstwo informacyjne	Przekład	Marnotrawstwo związane ze zmianą formatu i właściwości informacji.
	Brak	Marnotrawstwo związane z brakiem informacji.
	Wolna ręka	Następstwa dowolności w tworzeniu informacji; nieuwzględnianie potrzeb i standardów informacyjnych.
	Nieistotność	Tworzenie niepotrzebnych, nieistotnych informacji.
	Niedokładność	Konsekwencje niedokładnych oraz błędnych informacji.
Marnotrawstwo majątkowe	Magazynowanie	Materiały związane z realizacją procesów biurowych / administracyjnych, które nie zostaną wykorzystane lub też są za długo przetrzymywane.
	Rozkład pracy	Niedostosowanie środków do rozkładu pracy.
	Środki trwałe	Środki uwięzione w sprzęcie i budynkach, które nie są w pełni wykorzystane.
	Przemieszczanie	Niepotrzebne przemieszczanie środków i informacji.
Marnotrawstwo kierownicze	Brak koncentracji	Skupianie uwagi na mało istotnych problemach.
	Marnotrawstwo strukturalne	Konsekwencje wynikające z niewłaściwej struktury organizacyjnej.
	Marnotrawstwo dyscyplinarne	Brak należytej dyscypliny organizacyjnej.
	Marnotrawstwo posiadania	Następstwa braku utożsamiania się pracowników z realizowanymi zadaniami i rolami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Lareau, 2009, s. 33-64)

brak w strukturach zarządów stanowisk, odpowiedzialnych za ocenę przydatności upowszechnianych informacji i eliminację informacji nieużytecznych. Precyzyjne określenie: kto, kiedy i jakie informacje powinien otrzymywać w danej organizacji – oto zasadnicza terapia przeciążenia informacyjnego.

Zjawisko dwuznaczności występuje w sytuacji, jeśli dana osoba może interpretować na różne sposoby tę samą informację bez możliwości ustalenia, która interpretacja jest dobra. Przyczyny dwuznaczności informacji mogą być rozmaite, począwszy od coraz to powszechniejszego używania różnego rodzaju skrótów, przez nieprecyzyjne podawanie danych, aż po stosowanie różnego rodzaju żargonów. W celu eliminacji, a co najmniej ograniczenia do minimum wieloznaczności informacji można zaproponować:

- opracowanie i stosowanie w przedsiębiorstwach specjalnych słowników, zawierających jednoznaczne definicje różnego rodzaju informacji,
- wprowadzenie zwyczaju zwrotu informacji dwuznacznej do jej nadawcy celem zweryfikowania, czy jest ona rozumiana poprawnie, czy też nie,
- zastosowanie odpowiednio przystosowanych nośników informacji, które wykluczają lub przynajmniej znacznie ograniczają ich dwuznaczność.

Okazuje się, że stosowanie pisanych nośników informacji nie jest najlepszym rozwiązaniem. Lepsze wyniki daje przekaz telefoniczny, nie mówiąc już o przekazie elektronicznym czy bezpośrednim kontakcie nadawcy i odbiorcy. Uważa się go za najlepszy środek zapobiegający dwuznaczności informacyjnej, dający możliwość natychmiastowego sprzężenia zwrotnego i stosowania zasad komunikacji niewerbalnej.

Anemia informacyjna, będąca przeciwieństwem przeciążenia informacyjnego oznacza niedobór i ubóstwo informacji zwane też osłabieniem pola widzenia. Przez „pole widzenia” w zarządzaniu informacją rozumie się ilość informacji, jaką dysponuje przedsiębiorstwo na dany temat. Zjawisko anemii informacyjnej może mieć różne stopnie nasilenia. Najłagodniejsza postać przejawia się w tym, że informacje są względnie bogate, ale częściowo zdezaktualizowane. Znacznie bardziej zaawansowanym jej stadium jest zróżnicowanie informacji, ale rozproszonych i niekompletnych, co praktycznie uniemożliwia ich agregację w uporządkowane zbiory. Wreszcie może ona przyjąć postać krańcowego ubóstwa informacji, które prowadzi przedsiębiorstwo do quasi-ślepoty. Anemia informacyjna przybiera postać niepewności informacyjnej, jeśli w danym polu widzenia wystąpi niekompletność informacji. Niekompletność w zarządzaniu informacją zawsze ma jakiś ściśle określony układ odniesienia. Może nim być na przykład klient, produkt, usługa itp. Niekompletność informacji i wynikająca z niej niepewność informacyjna jest szczególną postacią ubóstwa informacyjnego, które polega na osłabieniu określonego pola widzenia. Główną przyczyną anemii informacyjnej jest styl zarządzania w znacznym stopniu związany z osobowością kierowników. Niektórzy z nich uważają się za intuicjonistów i wydaje się im, że „czują” sytuacje

decyzyjne bez wnikania w szczegółowe raporty, zwłaszcza jeżeli są sformalizowane. Pomimo niekwestionowanej roli intuicji w podejmowaniu decyzji wydaje się jednak, że tzw. „wycucie” kierownicze może być skuteczne tylko do pewnych granic, po przekroczeniu których dochodzi do anemii informacyjnej. Istotnym jej źródłem jest nadmierne rozczłonkowanie zadań w procesie zarządzania i brak całościowego ujęcia zasobów informacyjnych przedsiębiorstwa (Czekaj, 2012, s. 55).

Do podstawowych niesprawności procesu informacyjnego zalicza się zaleganie i „dystorsję” informacji oraz zawał informacyjny. Zjawiskiem najczęściej występującym jest zaleganie informacji, którego zasadniczą przyczynę stanowi przeciążenie informacyjne. Dotyczy to zwłaszcza tych punktów obiegowych w procesie informacyjnym, które są wyposażone w uprawnienia decyzyjne. Inną przyczyną zalegania informacji w punktach obiegowych jest nadmierne rozczłonkowanie procesów informacyjnych, niosące z sobą szereg negatywnych konsekwencji, takich przykładowo jak konieczność uzupełnienia niekompletnych informacji, powodujące wydłużanie czasu zalegania informacji w określonej komórce organizacyjnej i wzrost kosztów procesu.

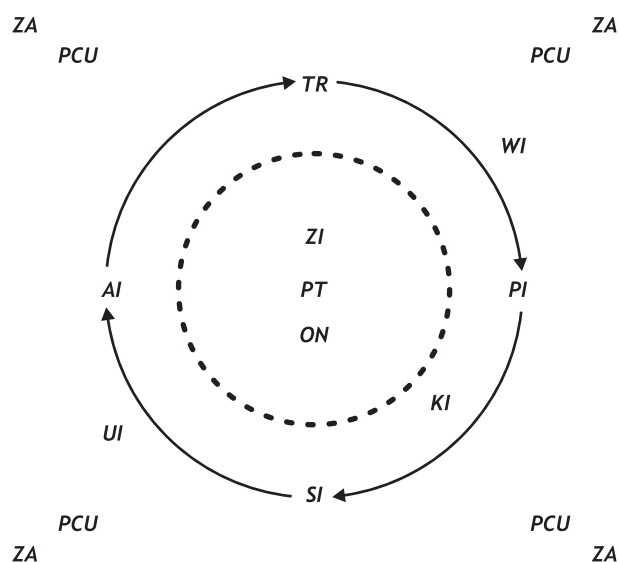
Zjawisko „dystorsji” informacji występuje w sytuacji, w której dwie (lub więcej) osoby w różny sposób interpretują tę samą informację. Stanowi ona bardziej złożony przypadek dwuznaczności informacji i oznacza świadomą lub nieświadomą deformację informacji w trakcie jej przepływu poprzez kolejne punkty obiegowe. Zasadniczą jej przyczyną jest modyfikacja treści i znaczenia informacji w przekazie informacyjnym z jednego punktu obiegowego do drugiego.

Pomimo upowszechnienia się nowoczesnej techniki informatyczno-komunikacyjnej szereg informacji dociera do użytkownika z opóźnieniem. I tak zjawiskiem często występującym są dysproporcje między czasem dostawy produktów jako dóbr materialnych a czasem dostarczenia informacji. Okazuje się, że za szybkością przepływów logistycznych nie nadążają przepływy informacyjne. Informacja towarzysząca produktowi bądź procesom realnym dociera do odbiorcy zwykle z mniejszym lub większym opóźnieniem. Ma to miejsce również wtedy, gdy informacje dobrej jakości są zlokalizowane w określonych punktach obiegowych, ale nie są w odpowiednich momentach przesyłane, tak jakby nastąpiło zatkanie kanału informacyjnego. Zjawisko to określane mianem zawału informacyjnego jest pochodną braku integracji czynników: technicznego, ludzkiego i organizacyjnego. Okazuje się przy tym, że coraz większy wpływ na sprawność procesów informacyjnych wywiera nie tylko postęp techniczny, ale kultura organizacyjna i elementy z nią związane, jak np. kwalifikacje pracowników, ich postawy, motywacje. To samo można odnieść do czynnika organizacyjnego. W przedsiębiorstwach kierownictwa koncentrują się na zadaniach produkcyjnych, w organizacji których wykorzystuje się szereg niekiedy bardzo subtelnych metod koordynowania procesów pracy czy przestrzennej alokacji stanowisk. Natomiast poświęca się niewiele uwagi zadaniom „administracyjnym” i „koordynacji całościowej”.

Pochodną występowania przedstawionych niesprawności w przedsiębiorstwie jest nie tylko obniżenie wartości generowanych i przesyłanych informacji, ale wzrost kosztów funkcjonowania organizacji. Do następstw tych zalicza się także nieprawidłowości czy dysharmonie występujące w zakresie czaso- i kosztochłonności składowych funkcji informacyjnej przedsiębiorstwa (Czekaj, 2012, s. 62).

Zasadniczo źródłem wartości informacji, w szczególności zaś jej wartości dodanej, może być poprawa stopnia spełnienia funkcji oraz obniżka kosztów jej wytworzenia lub uzyskania oraz wykorzystania. Zrozumienie istoty powstawania wartości informacji i określenie jej nośników, a więc czynności kształtujących jej funkcje i koszty, wymaga przeprowadzenia „analizy elementarnej” procesu informacyjnego i odpowiedniej klasyfikacji (Martyniak, 2000, s. 26).

Klasyfikacja nośników wartości informacji zaprezentowana w tabeli 2 i na rysunku 1 ukazuje rodzaj, współzależności oraz hierarchię czynności składających się na proces informacyjny. Podzielono je na cztery kategorie w zależności od roli w tworzeniu wartości i kosztów informacji.



#### Legenda:

ZI - zbieranie informacji, PT - przetwarzanie informacji, ON - opracowywanie nośników informacji, TR - transformacja informacji, PI - przesyłanie informacji, SI - składowanie informacji, AI - archiwizacja informacji, WI - wyszukiwanie informacji, KI - kontrola informacji, UI - uzgadnianie informacji, ZA - zaleganie informacji, PCU - przygotowawczo-zakończeniowe czynności umysłowe

Rys. 1. Klasyfikacja czynności w procesie informacyjnym według kryterium wartości dodanej, oparta na modelu S. Shingo  
Źródło: (Martyniak, 2000, s. 26)

Kategoria pierwsza obejmuje elementy usytuowane w samym centrum (w okręgu zarysowanym linią przerywaną), a zalicza się do nich czynności zbierania informacji (ZI), przetwarzania informacji (PT) oraz opracowywania nośników informacji (ON). Ich realizacja tworzy lub zwiększa efekt użytkowy procesu, rzutując w zasadniczym stopniu na funkcje informacji jako produktu. Stąd można je uznać za fundamentalne.

Przesyłanie informacji (PI), transformacja informacji (TR), archiwizacja informacji (AI) oraz składowanie informacji (SI) są czynnościami związanymi albo z przygotowaniem albo przemieszczaniem informacji, albo też z gromadzeniem zasobów informacyjnych, a więc nie tworzą one wartości, lecz stanowią czynniki zwiększające koszt procesu. A zatem należałoby dążyć do ograniczenia ich liczby i stosowania najtańszych metod ich realizacji.

Do trzeciej kategorii zalicza się elementy sąsiadujące z drugim okręgiem, to jest czynności wyszukiwania informacji (WI), kontrolę informacji (KI) i uzgadnianie informacji (UI). O ile kontrola informacji znajduje uzasadnienie w potrzebie sprawdzenia, czy czynności zaliczone do pierwszej grupy zostały przeprowadzone prawidłowo bądź na ile informacja w sensie produktu spełnia wszystkie niezbędne właściwości określone przez użytkownika, o tyle uzgadnianie bądź wyszukiwanie informacji stanowią pochodną typowych niesprawności w realizacji procesu pracy. I tak wieloznaczność przekazanych informacji wymaga wyjaśniania i uzgadniania, zaś nieprawidłowość w zbieraniu i przetworzeniu informacji, których symptomem jest nadmiar lub niedobór względnie niewłaściwa forma informacji, powoduje konieczność ich wyszukiwania. Czynności zaliczone do tej kategorii należałoby eliminować, ograniczając się i to w uzasadnionych przypadkach wyłącznie do kontroli. Zwiększają one koszty procesu, nie wpływając na efekt użytkowy procesu.

Ostatnia grupa wyróżnionych elementów, to jest zaleganie informacji i przygotowawczo-wdrożeniowe czynności umysłowe, które z natury rzeczy nie tworzą wartości. O ile pierwszy nie wymaga komentarza, o tyle występowanie drugiego badacze niemieccy tłumaczą potrzebą zaznajomienia się z aktualnym stadium procesu oraz wdrożeniem do pracy (Czekaj, 1998, s. 163). Pojawiają się one również w warunkach „uczenia się” procesu lub w przypadkach przerw technologiczno-organizacyjnych, po których konieczna staje się ponowna „adaptacja” pracownika. Niewykluczone, że ich występowanie jest pochodną niewłaściwego podziału pracy w zespole (zbyt daleko idące rozczłonkowanie zadań, nadmiernej specjalizacji) czy wielości równolegle realizowanych procesów.

Przedstawiona klasyfikacja stanowi jedną z zasadniczych płaszczyzn diagnozy procesów informacyjnych. Rejestracja i kwalifikacja czynności zgodnie z ich kategoryzacją daje obraz struktury procesu, pozwala na identyfikację miejsc tworzenia wartości dodanej i kosztów traconych oraz określenie kierunków i sposobów racjonalizacji.

## Istota i założenia lean administration

Biorąc pod uwagę określenie i interpretację lean administration, funkcjonujące na gruncie literatury niemieckiej (Office excellence, 2015; Lean Administration, 2015; Wiegand, Franck, 2004; Wiegand, Nutz, 2007) 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 ekonomicznych

Tab. 2. Klasyfikacja czynności w procesie informacyjnym

Kategoria	Czynności	Funkcje lub przesłanki realizacji	Nośnik wartości	Źródło kosztów
I	zbieranie informacji (ZI), przetwarzanie informacji (PI), opracowywanie nośników informacji (ON).	zwiększenie efektu użytkowego w procesie informacyjnym, kształtowanie jakości informacji jako wytworu	TAK	TAK
II	przesyłanie informacji (TI), transformacja informacji (TR), archiwizacja informacji (AI), składowanie informacji (SI).	tworzenie warunków do realizacji czynności kategorii pierwszej	NIE	TAK
III	kontrola informacji (KI), wyszukiwanie informacji (WI), uzgadnianie informacji (UI).	sprawdzenia jakości informacji jako produktu (poprawności realizacji czynności pierwszej kategorii), następstwo błędów w realizacji procesów pracy	NIE	TAK
IV	zaleganie informacji (ZA), przygotowawczo-wdrożeniowe czynności umysłowe (PCU)	pochodne niewłaściwego podziału pracy w zespole, wielość równoległe realizowanych procesów, przerw w pracy	NIE	TAK

Źródło: (Czekaj, 2000, s. 161)

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 przedsiębiorstwa (Martyniak, 1987, s. 125) 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 odpowiedzialności (Stabryła, 1991, s. 27–31). Ocenie poddaje się także etatyzację i rozbudowę systemu zarządzania ze względu na takie czynniki, jak szczeblowość, rozpiętość kierowania, dążąc do opracowania wzorcowych rozwiązań.

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). 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 procesów (Czekaj, 1998, s. 61–70).

Wyróżnienie płaszczyzn lean administration strukturalnej i procesowej 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).

## Koncepcja 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 na przykład praca M. Lisińskiego i B. Ostrowskiego (2006, s. 151–162). 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.

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 wartości (Lean Administration, 2015).

Bazując na przedstawionej propozycji, a także innych koncepcjach badania struktury systemu zarządzania i wybranych metodach doskonalenia procesów informacyjno-komunikacyjnych<sup>3</sup>, podjęto próbę zarysowania kompleksowej metodyki lean administration. Opiera się ona na podejściu diagnostyczno-wzorcującym, ujmuje strukturalną i procesową płaszczyznę podsystemu zarządzania i przewiduje cztery fazy postępowania oraz zalecane przy realizacji wyróżnionych etapów metody szczegółowe (tab. 3).

### Podsumowanie

Przedstawiony zarys metodyki lean administration jest próbą integracji strukturalnego i procesowego wymiaru systemu zarządzania. Obejmuje ona cztery zasadnicze fazy: badań orientacyjnych, diagnozy szczegółowej, projektowania i wdrożenia. Fazy te odpowiadają ogólnej metodyce doskonalenia organizacji. W strukturze proponowanej metodyki można wyróżnić kilka modułów analizy i projektowania, a mianowicie moduł: struktury organizacyjnej, systemu zarządzania, zasobów pracy, zasobów informacyjnych i procesów informacyjno-decyzyjnych. Wieloaspektowy charakter

Tab. 3. 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
Diagnoza szczegółowa	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
	Rejestracja przebiegu procesów informacyjno-decyzyjnych	Wykresy Clarka, wykresy Bernatene-Grüna, flowcharting, analiza wartości procesów informacyjnych, metody analizy strukturalnej (np. SADT, KSA, KSS), HIPO, analizy dróg przepływu informacji, analizy czasu przebiegu procesów informacyjnych (DZA), metoda 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	Analiza ilościowa i jakościowa, rachunek kosztów, klasyfikacja

Projektowanie	Opracowanie ramowej struktury systemu zarządzania	Modelowanie, technika SPIN, organigramy, klasyfikacja
	Projektowanie struktury zasobów informacyjnych	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	Klasyfikacja, modelowanie, technika SPIN, organigramy
	Ustalenie obsad osobowych w komórkach organizacyjnych systemu zarządzania	Benchmarking etatyzacyjny, metoda analizy pracochłonności funkcji, uproszczona metoda analityczna, metoda średnich rozkładów kompetencyjnych, technika analizy i profilowania kompetencji pracowniczych
Wdrożenie	Przygotowanie planu wdrożenia zmian w systemie	Harmonogramy, wykresy Gantta, metody sieciowe, LOB
	Opracowanie systemu monitorowania zmian	Metody analizy ilościowej i jakościowej
	Wdrażanie projektów rozwiązań	Harmonogramy, wykresy Gantta, metody sieciowe, LOB
	Kontrola efektów wdrażania usprawnień	Metoda wskaźnikowa

Źródło: (Czekaj, 2013, s. 74-76)

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 metod<sup>4</sup> wydają się potwierdzać zasadność ich wprowadzenia do systemu lean administration.

**prof. dr hab. Janusz Czekaj**  
**Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie**  
**Wydział Zarządzania**  
**e-mail: [czekajj@uek.krakow.pl](mailto:czekajj@uek.krakow.pl)**

**dr hab. Bernard Ziębicki**  
**Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie**  
**Wydział Zarządzania**  
**e-mail: [ziebicki@uek.krakow.pl](mailto:ziebicki@uek.krakow.pl)**

### Przypisy

- 1) Publikacja została dofinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.
- 2) Autorem koncepcji informacji jako produktu i procesu jest wybitny specjalista z zakresu zarządzania informacją H. Lesca. Jego zdaniem, informacja może być rozpatrywana jako proces, w wyniku którego jest się poinformowanym, ale również jako rezultat (produkt) procesu informacyjnego (Lesca, Lesca, 1995, s. 29–30).
- 3) W ich bogatym zbiorze znajdują się między innymi: analiza dyrektywna, metoda KSS (analizy systemu komunikowania), KIWA (analiza wartości informacji i komunikowania), DZA (analiza czasów przebiegu w systemie pracy administracyjnej). Prezentację tych metod zawiera praca (Martyniak, 1993).
- 4) Ze względu na ograniczoną objętość zrezygnowano z charakterystyki metod szczegółowych systemu lean administration. Większość z nich zawierają cytowane w opracowaniu źródła.

### Bibliografia

- [1] Czekaj J. (1998), *Nośniki „wartości dodanej” w procesie informacyjnym*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 2, s. 61–10.
- [2] Czekaj J. (2000), *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- [3] Czekaj J. (2013), *Metody organizatorskie w doskonaleniu systemu zarządzania*, Wydawnictwo WNT, Warszawa.
- [4] Czekaj J. (red.), (2012), *Podstawy zarządzania informacją*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków.
- [5] Imai M. (2006), *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- [6] Lareau W. (2009), *Filozofia kaizen w biurze*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- [7] *Lean Administration* (2015), [http://de.wikipedia.org/wiki/Lean\\_Administration](http://de.wikipedia.org/wiki/Lean_Administration), data dostępu: 01.03.2015 r.
- [8] Lesca H., Lesca E. (1995), *Gestion de l'information et performances de l'entreprise*, Litec.
- [9] Liker J.K. (2005), *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- [10] Lisiński M., Ostrowski B. (2006), *Lean management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Antykwa, Kraków-Kłuczbork.
- [11] Martyniak Z. (1987), *Organizatoryka*, PWE, Warszawa.
- [12] Martyniak Z. (2000), *Zarządzanie informacją i komunikacją – zagadnienia wybrane w świetle studiów i badań empirycznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków.



- [13] Martyniak Z. (2002), *Nowe metody i koncepcje i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków.
- [14] Martyniak Z. (red.), (1993), *Nowoczesne metody usprawniania procesów informacyjnych w organizacjach gospodarczych i administracyjnych*, Akademia Ekonomiczna, Kraków.
- [15] *Office Excellence* (2015), [http://de.wikipedia.org/wiki/Office\\_excellence](http://de.wikipedia.org/wiki/Office_excellence), data dostępu: 01.03.2015 r.
- [16] Stabryła A. (red.), (1991), *Doskonalenie struktury organizacyjnej*, PWE, Warszawa.
- [17] Wiegand B., Franck Ph. (2004), *Lean Administration I, Die Analyse. So werden Geschäftsprozesse transparent*, Workbook, Lean Management Institut, Aachen.
- [18] Wiegand B., Nutz K. (2007), *Lean Administration II, Die Optimierung. So managen Sie Geschäftsprozesse richtig*, Workbook, Lean Management Institut, Aachen.
- [19] Zimniewicz K. (2003), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

## **Methodology Aspects of Lean Administration**

---

### **Summary**

The article presents methodological aspects of the concept of lean administration, an adaptation of lean management to improve administrative operations. The sources and types of waste in administrative operations have been characterized. The rationale and assumptions lean administration have been discussed. The functions and planes of “lean” have been defined. In the main part of the article the proposal of methodology for lean administration have been presented. The stages of research and recommended specific methods have been characterized.

### **Keywords**

lean administration, lean management, waste in administrative operations, methodology of lean administration

---