

Janusz Czekaj<sup>1</sup>

## 10. Wybrane metody etatyżacji jako instrumenty lean administration

### 10.1. Idea lean management

W strukturze współczesnych koncepcji i metod zarządzania szczególne miejsce zajmuje system lean management. Jego idea, funkcjonująca w krajowej literaturze przedmiotu pod nazwą „zarządzanie wyszczuplające lub zarządzanie odchudzone” [Z. Martyniak 2002, s. 101; K. Zimniewicz 2003, s. 68], wywodzi się od koncepcji lean production („odchudzonej” produkcji) i opiera się na paradygmacie tworzenia wartości z punktu widzenia klienta oraz eliminacji wszelkiego marnotrawstwa [J. K. Liker 2005].

Analiza określił lean management, przeprowadzona przez M. Lisińskiego i B. Ostrowskiego, wskazuje na różnorodność ujęć tej koncepcji [M. Lisiński, B. Ostrowski 2006, s. 6]. Może być ujmowana jako mega-metoda 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 (ang. *lean manufacturing*), odchudzony rozwój produktu (ang. *lean product development*), odchudzony kanał zaopatrzenia (ang. *lean supply chain*), odchudzony kanał zbytu (ang. *lean customer service*). Cytowani 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 kosztów [M. Lisiński, B. Ostrowski 2006, s. 71].

Tradycyjne obszary zastosowań lean management odnoszące się do systemu twórczego 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* (doskonałe biuro),

---

<sup>1</sup> Autor jest pracownikiem Katedry Metod Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

*Office Kaizen* (ciągłe doskonalenie systemu biurowego), *KVP–Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess* (ciągłe doskonalenie procesów) czy wreszcie *lean administration* (wyszczuplona administracja) [B. Wiegand, Ph. Franck 2004; B. Wiegand, K. Nutz 2007].

Niniejszy rozdział przedstawia istotę, funkcje i płaszczyzny systemu lean administration. Prezentuje zasady i ogólną metodykę lean administration. Zawiera przegląd i charakterystykę wybranych metod ustalania obsad osobowych w sferze administracyjnej. Ukazuje także procedurę i rezultaty ich zastosowania w wybranych krajowych przedsiębiorstwach, wpisując się w ten sposób w rozwój metodologicznych aspektów zarządzania publicznego [B. Kozuch 2004].

## 10.2. Istota, funkcje i płaszczyzny lean administration

Biorąc pod uwagę określenia lean administration funkcjonujące na gruncie literatury niemieckiej [B. Wiegand, Ph. Franck 2004; B. Wiegand, K. Nutz 2007] oraz studia i doświadczenia krajowe w zakresie racjonalizacji sfery administracyjnej przyjęto, że lean administration jest koncepcją doskonalenia podsystemu zarządzania przedsiębiorstwa, obejmującą zbiór zasad i metod szczegółowych, których zastosowanie ma na celu racjonalizację procesów informacyjno-komunikacyjnych z perspektywy strumienia wartości i eliminację marnotrawstwa zasobów ekonomicznych organizacji, w szczególności potencjału pracy.

Do podstawowych zasad lean administration, sprzyjających realizacji wyznaczonego celu zalicza się decentralizację zarządzania (opartą na odpowiednich kompetencjach pracowników), delegowanie uprawnień, spłaszczanie struktur, rację klienta (wewnętrznego i zewnętrznego), identyfikację strumienia wartości procesów, odpowiedzialności osobistej, standaryzacji (nośników informacyjnych i procedur), niezakłóconego przepływu wartości, eliminacji marnotrawstwa, wewnętrznej konkurencji pracowników.

Funkcją główną systemu lean administration jest 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 procesów informacyjno-komunikacyjnych. Katalog sformułowanych funkcji znacznie poszerza klasyczne ujęcie systemu lean administration popularyzowane na gruncie literatury niemieckiej, ograniczone wyłącznie do przebiegów organizacyjnych (procesów).

Proponowany zestaw funkcji wynika z ogólnej metodyki doskonalenia organizacji przedsiębiorstwa [Z. Martyniak 1987, s. 125] i obejmuje 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 przewiduje typowe zadania związane z diagnozą i projektowaniem struktury systemu zarządzania. Obejmują one badanie funkcji komórek i stanowisk organizacyjnych oraz ich alokacji ze względu na takie określone kryteria (spójność, rozłączność, zupełność), analizę zależności funkcjonalnych i hierarchicznych, badanie rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych i podziału zakresu odpowiedzialności [*Doskonalenie struktury...* 1991, s. 27-31]. Ocenie poddaje się także etatyzację i rozbudowę systemu zarządzania ze

względu na podstawowe czynniki, takie jak szczeblowość czy 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) [J. Czekaj 2001, s. 39]. W procesie projektowania dąży się do tego, aby struktura procesów informacyjno-komunikacyjnych obejmowała wyłącznie czynności tworzące wartość dodaną informacji i czynności wspomagające jej tworzenie, a metody ich realizacji sprzyjały minimalizacji cykli i kosztów procesów [J. Czekaj 1998, s. 61-70].

Wyróżnienie strukturalnej i procesowej płaszczyzny lean administration ma charakter czysto metodologiczny. W praktyce postępowania badawczego następuje ich integracja, przy czym w pierwszej kolejności przeprowadza się analizę struktury organizacyjnej, a następnie prowadzi badanie przebiegów organizacyjnych w sferze zarządzania. Rezultaty analizy i projektowania struktury organizacyjnej oraz przebiegów organizacyjnych stanowią podstawę ustalania norm czasu i weryfikacji etatyżacji w sferze administracyjnej.

### 10.3. Zarys metodyki lean administration

W dostępnej krajowej i zagranicznej literaturze przedmiotu odnaleźć można szereg metodyk zarządzania „odchudzającego”, między innymi takich autorów jak J. P. Womack i D. T. Jones, H. Hirano, J. Bicheno, D. V. Landvatera czy firmy konsultingowej Price Waterhouse [M. Lisiński, B. Ostrowski 2006, s. 151-162]. Różni je nie tylko zbiór przyjętych założeń, podejście i stopień szczegółowości toku postępowania badawczego, ale także zestaw proponowanych narzędzi szczegółowych, wynikający z celu, orientacji i zakresu przedsięwzięcia<sup>2</sup>. 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 PDCA W. Edwardsa Deminga, zakładając ciągle doskonalenie 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 (dostawa na czas) [J. Bicheno 2000]. 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. Ogólną i opartą na podejściu procesowym, metodykę lean administration prezentują cytowani wcześniej niemieccy badacze B. Wiegand, Ph. Franck, K. Nutz [2004, 2007]. Przewiduje ona dwie fazy: analizy i projektowania. Pierwsza służy identyfikacji stanu faktycznego i obejmuje analizę: struktury zleceń i produktów, strumienia wartości

<sup>2</sup> Ich szczegółową charakterystykę zawiera cytowana praca M. Lisińskiego i B. Ostrowskiego.

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.

Bazując na przedstawionej propozycji oraz koncepcjach badania struktury systemu zarządzania i wybranych metodach doskonalenia procesów informacyjno-komunikacyjnych [*Nowoczesne metody usprawniania...* 1993] podjęto próbę zarysowania kompleksowej metodyki lean administration. Opiera się ona na podejściu diagnostyczno-wzorującym, ujmuje strukturalną i procesową płaszczyzną podsystemu zarządzania przedsiębiorstwa i przewiduje cztery fazy postępowania (tab. 10.1).

**Tab. 10.1. 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 i klasyfikacja funkcji zarządzania	Analiza i studiowanie dokumentacji, wywiady, listy kontrolne
	Analiza zatrudnienia w sferze zarządzania	Metoda wskaźnikowa, uproszczona metoda analityczna
	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, metoda ABC, dendrogramy, macierze funkcji-decyzji
Diagnoza szczegółowa	Analiza funkcji i struktury systemu zarządzania	Analiza wartości organizacji, analiza wskaźnikowa, wykresy Hjimansa, technika SPIN
	Analiza potrzeb i nośników informacyjnych	Analiza i studiowanie dokumentacji, wywiady, metoda delficka, model zbioru informacji kierowniczych, metoda paraalgorytmizacji zbiorów informacji, metoda obiektywizacji potrzeb informacyjnych, metoda QFD, technika analizy zawartości informacji w dokumentach
	Rejestracja przebiegu procesów informacyjno-decyzyjnych	Wykresy Clarka, wykresy Bernatene-Grüna, flowcharting, metody analizy strukturalnej (np. SADT, DFD), metoda HIPO, metoda analizy dróg przepływu informacji, metoda analizy czasu przebiegu procesów informacyjnych (DZA), metoda zadaniowo - informacyjna
	Analiza strumienia wartości w procesach informacyjno-decyzyjnych	Metoda diagnozy procesów informacyjnych, analiza dyrektywna, metoda analizy strumieni informacyjnych, technika mapowania strumienia wartości,
	Analiza wykorzystania czasu pracy stanowisk podsystemu zarządzania	Metoda analizy pracochłonności funkcji, fotografia dnia pracy, obserwacje migawkowe
	Określenie niesprawności i kosztów traconych	Analiza ilościowa i jakościowa, rachunek kosztów, klasyfikacja