

## ZASTOSOWANIE NARZĘDZI LEAN W ADMINISTRACJI

DR EWA MALINOWSKA<sup>1</sup>, ANNA KURKOWSKA<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Uniwersytet Gdański  
e-mail: ewa.malinowska@ug.edu.pl

<sup>2</sup> e-mail: ann.kurkowska@gmail.com

### SŁOWA KLUCZOWE

Kaizen, Lean Management, Lean Toolbox

### ABSTRAKT

Celem pracy jest przedstawienie możliwości wykorzystania wybranych instrumentów Lean i Kaizen w celu doskonalenia jakości na przykładzie organizacji pracy Gdyńskiego Centrum Wspierania Przedsiębiorczości (GCWP). W ramach przeprowadzonych badań przedstawiono szereg rozwiązań, które korzystnie wpływają na organizację i funkcjonowanie usług administracyjno-biurowych.

## Wprowadzenie

W praktyce istnieje wiele tradycyjnych metod wspomagających systemy zarządzania, dzięki którym organizacja może sprostać wyzwaniom narzucanym przez rozwijającą się gospodarkę oraz wzrastającą konkurencję. Jednak w celu wykorzystania całego potencjału organizacji należy zastosować również nowoczesne rozwiązania wspomagające zarządzanie, np. elementy

koncepcji Lean lub Kaizen, które mogą znaleźć zastosowanie w każdego rodzaju organizacji, chociaż pierwotnie wywodzą się z obszaru produkcyjnego.

Celem pracy jest przedstawienie możliwości wykorzystania wybranych instrumentów charakterystycznych dla koncepcji Lean i Kaizen w przestrzeni pozaprodukcyjnej, na przykładzie organizacji i funkcjonowania GCWP.

## Istota Lean Management

Zastosowania Lean Management związane są z wprowadzaniem znaczących zmian w przedsiębiorstwie. Rozwój przedsiębiorstwa kładzie nacisk na jego elastyczność, a więc na reagowanie na zmiany w otoczeniu. Działania powinny skupić się na podnoszeniu efektywności pracy, sprawnym zarządzaniu, produktach i usługach o jak najwyższej jakości, skracaniu czasu cyklu produkcji oraz pozyskiwaniu coraz to nowych klientów. Filozofia koncepcji Lean polega na pozbyciu się zbędnych nakładów czasu oraz pracy w przedsiębiorstwach zarówno w przypadku produkcji, jak i administracji.

Lean Management różni się od innych koncepcji, które zajmują się usprawnianiem procesów, gdyż nie jest ukierunkowana na doskonalenie stanu istniejącego poprzez zwiększenie efektywności realizacji wszystkich czynności zachodzących w przedsiębiorstwie, ale wymaga oceny tych czynności pod kątem rzeczywistej użyteczności. Zasadniczą jej ideą jest unikanie jakiegokolwiek rodzaju marnotrawstwa poprzez permanentne stosowanie procesu racjonalizacji całej firmy oraz relacji z otoczeniem, która polega na redukowaniu obszaru wewnętrznych czynności przedsiębiorstwa do działań absolutnie niezbędnych. Jest to koncepcja polegająca na redukcji funkcji nie dodających wartości produktowi, to jest tych czynności, za które klient nie ma ochoty płacić.

Po raz pierwszy w literaturze pojęcie Lean Manufacturing zostało użyte w pracy (Womack, Jones, Roos, 1990, s. 13), natomiast ogólna koncepcja Lean narodziła się w procesach produkcji w japońskiej firmie motoryzacyjnej Toyota Motor Corporation (Czerska, 2014, s. 9). Na przełomie lat czterdziestych i pięćdziesiątych, gdy Japonia musiała zmierzyć się z polityczno-gospodarczymi skutkami II wojny światowej, Toyota była niejako zmuszona myśleć i działać w taki sposób, by przetrwać na rynku ten ciężki okres. Zainspirowani praktykami produkcji w amerykańskiej firmie Ford Motor Company oraz funkcjonowaniem amerykańskich hipermarketów oraz na bazie własnych doświadczeń, obserwacji i eksperymentów Toyota opracowała cały system zasad i rozwiązań szczupłego zarządzania przedsiębiorstwem. Został on nazwany Toyota Production System (TPS – System Produkcyjny Toyoty) i to właśnie na nim bazuje znany w obecnej formie Lean Manufacturing.

Niektórzy autorzy uważają, iż pojęcie Lean Management jest zupełnie innym, szerszym pojęciem niż Lean Manufacturing, natomiast inni – używają tych terminów zamiennie (Walentynowicz, 2013, s. 39). Według definicji, Lean Management to filozofia zarządzania,

która prowadzi do eliminowania wszelkiego rodzaju muda<sup>1</sup> oraz do poprawy jakości produktów (lub usług) i procesów (Czerska, 2014, s. 9). Lean Management można definiować również dokładniej jako zbiór zasad, pojęć i technik, które mają na celu wyeliminowanie muda oraz wdrożenie i utrzymywanie efektywnego systemu produkcji lub usług (Walentyłowicz, 2013, s. 37). Efektywność tego systemu ma polegać na tym, że dostarcza on klientom dokładnie tego, czego potrzebują, wtedy, gdy tego potrzebują, w ilości, w jakiej potrzebują, bez defektów i przy możliwie najniższych kosztach. Koncepcja Lean Management odnosi się do pojęcia “szczupłości”, ponieważ zarówno szczupłe zarządzanie, wytwarzanie jak i inne działy filozofii Lean są szczupłe, gdyż zużywają co najmniej o połowę mniej wszystkiego niż przed wdrożeniem tej koncepcji, wliczając w to ludzki wysiłek, zajmowane miejsce, np. na hali produkcyjnej lub w biurze, inwestycje w narzędzia i sprzęty oraz czas poświęcony na projektowanie i wdrożenie nowego produktu (Womack, Jones, Roos, 1990, s. 13). Co więcej, Lean Management często umożliwia utrzymywanie co najmniej o połowę mniejszej liczby zapasów oraz zmniejsza znacząco liczbę defektów powstających na różnych płaszczyznach organizacji.

Koncepcja Lean nakazuje zrozumienie potrzeb klienta i zidentyfikowanie tego, co dla niego stanowi wartość w produkcie. Aby ściśle określić, co charakteryzuje koncepcje Lean Management i według jakich reguł należy postępować, by osiągnąć jej cele, należy zastosować się do pewnych zasad (Womack, Jones, 2001, s. 25). Nie mają one charakteru jednorazowego cyklu czy procedury, powinno się je stosować równolegle na różnych płaszczyznach. Według pierwszej z nich, należy precyzyjnie zdefiniować wartość w odniesieniu do konkretnych produktów lub usług. Wartość może być określona jedynie z punktu widzenia końcowego użytkownika tychże produktów lub usług. Kolejny krok skupia się na strumieniu wartości, czyli zespole wszystkich czynności wymaganych do przeprowadzenia danego produktu (rozumianego zarówno jako towar, jak i usługa) przez wszystkie etapy zmierzające do tego, aby klient otrzymał gotowy produkt. Identyfikując strumień wartości, ukazuje się w nim przeważnie trzy rodzaje czynności: tworzące wartość, nie tworzące wartości, ale nieuniknione w określonych warunkach organizacyjnych oraz nie tworzące żadnej wartości i nadające się do wyeliminowania. Wprowadzenie przepływu (kolejna zasada) to spowodowanie, aby wszystkie tworzące wartość etapy układały się w płynący potok. Podczas projektowania produktu, jego produkowania lub dostarczania, bądź w każdym innym etapie z nim związanym, należy skoncentrować się właśnie na tymże produkcie

---

<sup>1</sup> Muda, czyli marnotrawstwo jest terminem pochodzącym z języka japońskiego, oznaczającym beużyteczny, daremny, zbędny. Rodzaje mudy: nadprodukcji – nadprodukcja i magazynowanie rzeczy, które nie są natychmiast potrzebne; zapasów – marnotrawstwo wynikające najczęściej z nadprodukcji. Produkty końcowe, półfabrykaty oraz dostawy trzymane w zapasie nie dostarczają żadnej wartości, dodatkowo zabierają przestrzeń, wymagają transportu; napraw/braków – braki przerywają produkcję i wymagają drogich poprawek, co jest dużym marnotrawstwem zasobów oraz wysiłku; ruchu – niepotrzebne przemieszczanie się, schyłanie się, sięganie, energia zużywana do wykonania danego zadania – ruch operatora powoduje wydłużenie procesu wytwarzania, często wpływa na bezpieczeństwo i zdrowie pracownika; przetwarzania (błędy w procesie produkcyjnym) – wykonywanie niepotrzebnych i nieefektywnych działań, brak synchronizacji czynności, zbyt długie działania – wszystkie te elementy generują koszty oraz wydłużają czas wytwarzania; oczekiwania – straty związane z oczekiwaniem (np. z powodu niesprawnych narzędzi, braku dostaw itp.); transportu – problemy związane z transportem (np. zła synchronizacja dostaw, zbyt rzadkie lub zbyt częste dostawy itp.). Imai (2006), s. 120.

i jego potrzebach, zamiast na organizacji i urządzeniach. Dzięki wprowadzeniu przepływu radykalnie skracą się czas upływający pomiędzy chwilą powstania koncepcji produktu a momentem wprowadzenia go na rynek. Skracają się także czas od momentu zawarcia umowy sprzedaży do dostawy oraz czas potrzebny na przetworzenie surowca w gotowy produkt. Wszystkie wymienione zasady mają być nieustającym procesem, przyczyniając się do dążenia do doskonałości, będącym ostatnią zasadą postępowania Lean. Efektywnie przeprowadzone działania spowodują, że przedsiębiorstwo nie będzie musiało współzawodniczyć, konkurować dla osiągnięcia trudno porównywalnych celów. Celem przedsiębiorstwa, z punktu widzenia Lean, powinna być nie walka z konkurencją, lecz perfekcja w działaniu (Senge, 2006, s. 41), dopasowanie przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków gospodarczych przez szereg zmian w organizacji i sposobie funkcjonowania. Kierowanie w myśl tej koncepcji jest wolne, ciągłe i generuje wprowadzanie radykalnych modyfikacji struktur i procesów. Dotyczy to również zadań związanych ze sposobami organizacji i zarządzania (Nogalski, Szreder, Walentynowicz, 2005, s. 168).

Lean Management znajduje zastosowanie w wielu obszarach – zarówno produkcyjnych, jak i pozaprodukcyjnych (Walentynowicz, 2013, s. 30). Z tego powodu powstały oddzielne pojęcia przeznaczone dla konkretnych dziedzin, m.in. Lean Office, Lean Logistics, Lean Healthcare (por. Chen, Cox, 2012, s. 10; Jones, Hines, Rich, 1997, s. 153; Brandao de Souza, 2009, s. 121).

## Wybrane instrumenty Lean

Metody i narzędzia Lean stanowią liczną grupę i w zależności od obszaru, w jakim są wykorzystywane, mogą przybierać różne formy. Niektóre z nich mogą być z powodzeniem wykorzystywane nie tylko w ciągu produkcyjnym, ale też w działalności usługowej czy handlowej. W literaturze wprowadza się określenie szczupłych narzędzi organizatorskich – Lean Toolbox (Bicheno, 2008, s. 4), które rozumie się, jako wszystkie środki wspierające koncepcję Lean, bez względu na stopień trudności w użyciu, zaawansowania, czy możliwości zastosowania w organizacji.

Nie istnieje stała klasyfikacja szczupłych narzędzi organizatorskich, co więcej, Lean Toolbox nie jest zamkniętym, jednoznacznie określonym zestawem, który nie akceptuje nowych narzędzi lub takich, które nie wywodzą się bezpośrednio z fundamentów koncepcji Lean (Pawłowski, Pawłowski, Trzcieleński, 2010, s. 27). Analizując literaturę przedmiotu można znaleźć pewne propozycje grupowania szczupłych narzędzi. Każde narzędzie ma swoje zadanie, choć w niektórych przypadkach może być stosowane w więcej niż jednej dziedzinie, czy środowisku.

Wśród Lean Toolbox można wyróżnić mapowanie strumienia wartości (*Value Stream Mapping*), które stanowi alternatywną technikę dla mapowania procesów, ponieważ również zawiera ważne dane procesowe i zapewnia lepsze zrozumienie procesu (Locher, 2012, s. 55). Umożliwia ono przeniesienie na papier, tablicę lub inny odpowiedni obiekt w sposób graficzny stanu faktycznego systemu produkcyjnego, systemu dostarczania usług bądź systemu biurowego. Uwzględnia się przy tym wszelkiego rodzaju muda. Skupiając się wyłącznie na środowisku biurowym, można uściślić, że Value Stream Mapping jest techniką wizualnego przedstawienia

przepływu materiałów, informacji lub usługi. W ramach tego narzędzia powstaje mapa strumienia wartości, która składa się z symboli i ikon posiadających konkretne znaczenie – przy ich użyciu oznacza się czynności dodające wartość i niedodające wartości w danym procesie, poszczególne czasy trwania tych czynności, jak również inne parametry z nimi związane. Ponadto graficzne znaki mogą symbolizować także sposoby komunikacji pomiędzy poszczególnymi jednostkami biorącymi udział w analizowanych czynnościach. Dzięki wykorzystaniu wizualnych oznaczeń możliwe jest zwarte i przejrzyste przekazanie wielu informacji. Przy użyciu symboli mapowania strumienia wartości można przedstawiać również typy systemu ssącego. Jednym z dwóch jego rodzajów jest sekwencyjny system ssący nazwany kolejką FIFO, która polega na tym, że produkcja, dostarczanie usług, prace biurowe, przekazywanie wyrobów lub różnych elementów, takich jak dokumenty, informacje, korespondencja itd. do następnego procesu, odbywa się przy ścisłym zachowaniu sekwencji (Marchwiński, Shook, Schroeder, 2010, s. 20). Stałą sekwencję zapewnia takie działanie, w którym pierwszy element, jaki wszedł do procesu lub na stanowisko magazynowe (buforowe), będzie również pierwszym, które je opuści. Taki bufor odkładczy stosuje się pomiędzy stanowiskami, których praca nie jest ze sobą zsynchronizowana (Walentyłowicz, 2013, s. 259).

W każdej organizacji pojawiają się wady (braki, błędy) często spowodowane przez człowieka. Aby zapobiec takim wydarzeniom można zastosować Poka-Yoke, które przybiera formę urządzenia, przedmiotu, procedury lub rozwiązania, zapobiegającego powstawaniu błędów podczas realizacji zadań. Istota Poka-Yoke polega na tworzeniu warunków, w których nie będzie możliwości, aby człowiek się pomylił, a w konsekwencji, by powstał błąd oraz w których, gdyby jednak wada się pojawiła, będzie ona natychmiast zauważona i skorygowana (Pawłowski, Pawłowski, Trzecieliński, 2010, s. 42).

W Lean Management podstawą dobrej organizacji jest wizualizacja. Polega ona na wyrażaniu w prosty, przejrzysty, czytelny i wzrokowy sposób wszelkich ważnych kwestii, komunikatów, wskaźników, procesów, tak, by to, co jest przedstawiane, było zrozumiałe dla każdego (Walentyłowicz, 2013, s. 270). Wizualizacja przeznaczona jest do wykorzystywania nie tylko w środowisku kierowniczym, lecz w każdej rzeczywistości organizacji. Celem używania wizualizacji, a więc graficznego prezentowania zagadnień, jest to, by dzięki niej wszelkie tematy były łatwiej dostrzegalne, przyswajalne, zrozumiałe i by dało się je łatwiej kontrolować. W koncepcji Lean, by uniknąć zbędnej produkcji dokumentów, skomplikowanych instrukcji, raportów itp. stworzonych w formie werbalnej, stosuje się różne piktogramy czy uproszczone rysunki. Ponadto w sposób wizualny można atrakcyjnie przedstawiać także cele oraz wyniki pracy, co działa na pracowników nie tylko informacyjnie, ale również motywująco.

Kolejną metodą, która może być zaliczana do Lean Toolbox jest 5S. Jest ona uniwersalnym sposobem na zachowanie porządku w miejscu pracy. Stanowi wykaz, zbiór, zestaw pięciu kroków, które prowadzą do systematycznego i zorganizowanego utrzymywania ładu i czystości. Jest to metoda, w której kluczowe znaczenie ma sekwencyjne wprowadzanie kolejnych kroków w działaniu na rzecz porządku, między innymi, stanowiska pracy. Stanowi swego rodzaju podłoże dla wdrażania bardziej skomplikowanych i złożonych systemów zarządzania przedsiębiorstwem.

Zestaw pięciu kroków w metodzie 5S ma za zadanie podnoszenie jakości stanowiska pracy, a zatem ogólnej jakości pracy (Imai, 2006, s. 104). Pierwszym krokiem w uporządkowaniu miejsca pracy jest selekcja. Oznacza to, iż należy oddzielić rzeczy zbędne od niezbędnych. W tym celu można zastosować system tzw. czerwonych kartek, którymi oznaczane są niepotrzebne na stanowisku elementy. Po uporządkowaniu miejsca pracy i wyeliminowaniu niepotrzebnych rzeczy można przejść do kolejnego kroku. Niezbędne przedmioty, które pozostały po selekcji powinny mieć swoje określone miejsce składowania, przetrzymywania, układania, czy odkładania, aby można je było z łatwością odnaleźć. Celem drugiego kroku jest podział rzeczy, czyli uporządkowanie i pogrupowanie ich według sposobu użycia, minimalizując jednocześnie czas potrzebny na ich odszukanie. Po wyselekcjonowaniu i usystematyzowaniu rzeczy niezbędnych na miejscu pracy przechodzi się do trzeciego kroku, którym jest sprzątanie. Działania na rzecz porządku nie powinny ograniczać się jedynie do stanowiska pracy pracownika, ale obejmować całe przedsiębiorstwo, czyli wszystkie powierzchnie poziome i pionowe, wszystkie stanowiska pracy oraz maszyny i narzędzia. Przeprowadzenie jednorazowo trzech pierwszych kroków daje szybkie rezultaty, jednak jeśli działania te nie będą kontynuowane, to stan *gemba*<sup>2</sup>, wróci do punktu wyjścia. Ważne jest, aby zachować ciągłość działań. Pomocne w tym jest ustalenie procedur, planów, schematów, kart kontrolnych, instrukcji lub opisów, które stworzą pewne standardy dla zachowania konsekwencji w działaniach (Wacławik, Filipowicz, 2001, s. 32). Jest to czwarty krok metody 5S. Ostatni krok w metodzie 5S skupia się na weryfikacji i kontroli stosowania się do ustanowionych procedur (Imai, 2007, s. 148).

W literaturze przedmiotu przedstawia się również koncepcję Kaizen, jako instrument doskonalenia wykorzystywany w Lean (por. Wolniak, 2013, s. 524) lub element bazowy, bez którego doskonalenie Lean nie może istnieć (por. Suarez Barraza, Smith, Dahlggaard-Park, 2009, s. 143; Audenino, 2012, s. 1).

Nazwa Kaizen wywodzi się z języka japońskiego i tłumaczy się jako ciągłe doskonalenie (Imai, 2006, s. 39). Definicja Kaizen dotyczy wielu przestrzeni, odnosi się do doskonalenia własnej wydajności, jak i wykonywanej pracy, obejmuje działania członków kierownictwa, jak i pracowników organizacji każdego dnia. Japończycy bardzo często używają słowa Kaizen, szczególnie w kwestiach politycznych i gospodarczych, żyją w myśl idei Kaizen, choć często nie są tego świadomi, bo jest to dla nich naturalne. Kaizen polega na stosowaniu małych kroków, ciągłego wdrażania zmian przy małych lub zerowych kosztach. Jak zauważa Imai (Imai, 2006, s. 39) pomimo, że doskonalenie w Kaizen odbywa się małymi krokami, sam proces przynosi ogromne wyniki w dłuższej perspektywie czasowej. Co więcej jest to podejście mało ryzykowne – zawsze można powrócić do starych metod bez ponoszenia wielkich kosztów.

Istotnym aspektem koncepcji Kaizen są ludzie. W literaturze podkreśla się, że Kaizen jest metodą stosowaną przy oddolnym zaangażowaniu i inicjatywie załogi (Szreder, Walentynowicz,

<sup>2</sup> *Gemba* to japońskie słowo oznaczające „rzeczywiste miejsce” – teraz zastosowane w terminologii zarządzania i oznaczające „miejsce pracy” – lub to miejsce, gdzie zostaje dodana wartość. W przypadku produkcji zwykle odnosi się to do hali produkcyjnej, natomiast na przykład w administracji publicznej może to być punkt przyjęcia interesantów. Imai (2006), s. 28.

2010, s. 90). To właśnie pracownicy liniowi, znają specyfikę danego procesu i mają największy wpływ na jego przeprowadzenie. Tu właśnie pojawia się nieodłączny i fundamentalny element Kaizen – gemba. Podstawowym zadaniem Kaizen jest usprawnianie działań i procesów właśnie w gemba, a podstawową rolą kierownictwa naczelnego i sterującego jest „służyć gemba”. Według badań Kaizen Institute, po wprowadzeniu do firmy zasad Kaizen można zaobserwować takie korzyści, jak: skrócenie czasów procesów, eliminacja zapasów, pomyłek, błędów, wypadków; uzyskanie wyższej jakości wyrobów, mniejszej liczby reklamacji, niższych kosztów wytwarzania oraz lepszego wykorzystania maszyn i uproszczenie procesów w administracji, redukcję dokumentacji, lepszą komunikację.

## Metoda, cel i wyniki badań

Jak wspomniano wcześniej koncepcja Lean może z powodzeniem być stosowana nie tylko w środowisku produkcyjnym. Dążenie do doskonalenia cechuje organizacje o każdym rodzaju działalności: produkcyjnym, handlowym czy usługowym. Zakłada się, że przy wykorzystaniu elementów stosowanych w koncepcji Lean oraz Kaizen można uzyskać zadowalające efekty, które będą świadczyć o poprawie organizacji pracy oraz wzroście efektywności poszczególnych działań. Dlatego też w pracy postanowiono przedstawić zastosowanie wybranych narzędzi Lean i Kaizen, które mogą być wykorzystane w środowisku administracyjno-biurowym. Podmiotem, który służył badaniom jest GCWP. Badania przeprowadzono w maju 2016 roku, podczas ich realizacji wykorzystano metodę obserwacji oraz wywiadu częściowo skategoryzowanego wśród personelu GCWP.

## Charakterystyka działalności podmiotu badawczego

Gdyńskie Centrum Wspierania Przedsiębiorczości jest jednym z dwóch referatów należących do funkcjonującego w Urzędzie Miasta Gdyni Wydziału Polityki Gospodarczej. Nadrzędnym celem GCWP jest promowanie przedsiębiorczości i jej rozwoju wśród gdynian w sposób zróżnicowany i nowatorski oraz znoszenie barier w zakładaniu własnej działalności gospodarczej. Centrum podzielone jest na kilka działów, w których pracuje 16 osób, zajmuje lokal o dość dużej powierzchni, gdzie znajdują się pomieszczenia w których m.in.: klient może przygotować, wypełnić wnioski, prowadzona jest obsługa klienta niepełnosprawnego, znajdują się pomieszczenia służące do bezpośredniej obsługi klienta, część socjalna i kąciak zabaw dla dzieci. Poszczególne stanowiska są dobrze oznaczone. Klienci nie mają problemu ze znalezieniem najważniejszych dokumentów i formularzy.

Jako, że GCWP podlega Urzędowi Miasta Gdyni, część aspektów działalności badanej jednostki uwarunkowana jest przepisami prawnymi oraz ogólnie narzuconymi wymaganiami Urzędu i podlega ogólnej standaryzacji. W GCWP stosowany jest system elektronicznego obiegu dokumentów, gdzie nazewnictwo akt jest ustalone według klasyfikacji Jednolitego Rzeczonego Wykazu Akt. Nazewnictwo plików i folderów elektronicznych nie jest ujednolicone, jednak jest intuicyjne i zrozumiałe dla wszystkich pracowników. Platforma internetowa dostarczana jest

przez Ministerstwo Rozwoju. Posługiwanie się nią jest dość proste, jednak niekiedy występują problemy z ciągłością jej funkcjonowania. Urzędnicy pracują w systemie rotacyjnym, przechodząc przez kolejne stanowiska, każdy z nich ma na zapleczu swój podręczny kontener, a rozpoczętą pracę musi zakończyć przed przejściem na inne stanowisko.

Spośród pracowników wyznaczono osobę odpowiedzialną za przestrzeganie poziomu zapasów w magazynie materiałów biurowych. Ustalane są limity zapasów tychże materiałów oraz wniosków. Wszyscy pracownicy GCWP noszą identyfikatory ze swoim imieniem i nazwiskiem. Identyfikatory te funkcjonują również jako karty magnetyczne, dzięki którym pracownicy mogą otworzyć wybrane pomieszczenia. Ponadto pracownicy, którzy mają bezpośredni kontakt z klientem, noszą niebieskie koszulki polo z logo GCWP. Każdy temat ma przypisanego pracownika wiodącego w GCWP, a wszyscy inni znają dany temat na tyle, by móc zastąpić kolegę podczas jego nieobecności. Podsumowanie rozwiązań organizacyjnych stosowanych w GCWP przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1.** Rozwiązania organizacyjne występujące w GCWP

Organizacja siedziby GCWP
Obecność i umiejscowienie Informacji Ogólnej w centralnej części Zawieszony wzór wniosku CEIDG-1
Organizacja pracy
Odgórna standaryzacja (nazewnictwo, czas wykonywania czynności, czas archiwizacji) Brak możliwości przejścia przez system niekompletnego wniosku Wyświetlanie przez system zadań do wykonania alarmującym kolorem Korzystanie z komputerów oraz innych rozwiązań elektronicznych zamiast ręcznego przepisywania Regularność przeprowadzania procedury archiwizacji dokumentów Ustalenie częstotliwości składania zamówienia na materiały biurowe oraz przyjęcie limitów ilości tychże przedmiotów oraz wniosków Stosowanie systemu rotacyjnego Możliwość wzajemnego zastępowania się większości pracowników Wykorzystanie identyfikatorów jako kart magnetycznych
Organizacja stanowisk pracy
Stosowanie urzędzenia wielofunkcyjnego Ustawienie bieżących dokumentów na wysokości wyciągniętej ręki Dbałość o poufność informacji Układanie na zapleczu wniosków alfabetycznie według nazwisk wnioskodawców z podziałem na dni złożenia wniosku Rozdzielenie każdej sprawy i każdej firmy na osobne skoroszyty i segregatory Zapisywanie numeru sprawy czerwonym kolorem
Postawy pracowników, współpraca między pracownikami oraz stosunek do klienta
Ulotki informacyjne znajdujące się w GCWP oraz publikowana przez nie broszura-informator Dbałość o ekologię Relacje między pracownikami
Pomiary i analizy
Identyfikacja potrzeb klienta

Źródło: opracowanie własne



## Propozycje usprawnień

Jak wynika z badań, jest wiele możliwości stosowania rozwiązań Kaizen i Lean w administracji publicznej. W większości przypadków nie wymagają one wysokich nakładów (pieniężnych oraz czasowych), jednak potrzebne jest zaangażowanie pracowników. Jeżeli personel nie będzie wykazywał chęci włączenia się w opracowywanie usprawnień na swoim stanowisku pracy, trudno będzie uzyskać pożądane efekty. Dlatego należy podkreślić istotny aspekt, jakim są szkolenia pracowników. W tabeli 2 przedstawiono przykłady syntetycznego podejścia do usprawniania organizacji działalności GCWP.

**Tabela 2.** Propozycje usprawnień w GCWP

Organizacja siedziby GCWP	
Wiszące tabliczki z nazwami działów	Wizualizacja – naklejenie kolorowych taśm na podłogę
Warunki w niektórych boksach	Usprawnienie wentylacji, przeprowadzenie warsztatów Kaizen
Organizacja pracy	
Nieoznakowane wnioski	Wprowadzenie standardu oznakowywania
Zawieszanie się platformy internetowej	Właściwe rozplanowanie prac
Wytwarzanie wielu kopii jednego dokumentu	Rozważenie kontroli konieczności tworzenia wielu kopii; korzystanie z plików komputerowych zamiast papierowych
Organizacja stanowisk pracy	
Organizacja: biurek, szafy stanowiącej magazynek	Zastosowanie metody 5S
Forma i treść wiszących kartek informacyjnych przeznaczonych dla klientów	Przedstawianie informacji w formie wizualnej
Segregatory	Wizualizacja – naklejenie taśmy po przekątnej segregatorów
Nieopisane podajniki	Przyjęcie standardów nazewnictwa i opisanie podajników
Postawy pracowników, współpraca między pracownikami oraz stosunek do klienta	
Brak standardu obsługi klienta	Opracowanie i wdrożenie standardu obsługi klienta
Pomiary i analizy	
Brak badań satysfakcji klienta	Prowadzenie badań satysfakcji klienta

Źródło: opracowanie własne.

Jak przedstawiają wyniki badań, koncepcję Lean Management można stosować w jednostkach administracji publicznej, ponieważ jedną z kluczowych cech Lean Management jest umiejscowienie klienta na pierwszym miejscu, podczas gdy jednym z głównych zadań administracji publicznej jest służba społeczeństwu, zatem te dwie cechy są ze sobą zbieżne. Wobec tego, jeżeli Lean Management zostanie rzetelnie wdrożone do takiej jednostki, praca zostanie usprawniona, poprawi się organizacja stanowisk pracy, podniesie się jakość procesów, pracownicy będą popełniali mniej błędów, będą mniej zmęczeni i bardziej zadowoleni, co pociągnie za sobą wzrost satysfakcji klienta.

## Podsumowanie

Każda organizacja, aby stale dobrze funkcjonować, być konkurencyjną i przynosić zyski lub po prostu realizować założone cele i zadania, bez względu na rodzaj prowadzonej działalności, powinna podnosić jakość swoich produktów, usług, czy procesów. Spośród licznych koncepcji zarządzania dwie (wywodzące się z Japonii) idee stanowią bardzo dobrą drogę do szeroko rozumianego doskonalenia, zatem nie tylko poprawy jakości, ale również obniżki kosztów, eliminacji marnotrawstwa oraz zwiększenia wydajności.

Koncepcja Kaizen uzupełnia się, w niektórych kwestiach nawet się nakłada, z koncepcją Lean Management, która tak samo jak Kaizen zwraca uwagę na konieczność eliminacji marnotrawstwa i standaryzację pracy czy uwypukla istotne znaczenie gemba. Kluczową kwestią koncepcji Kaizen jest doskonalenie poprzez małe kroki, wprowadzanie stopniowych zmian, uwzględniając minimalizację kosztów. Z kolei jedną z ważniejszych kwestii w Lean Management jest wartość dodana dla klienta, która może być definiowana wyłącznie przez niego. Warto podkreślić wagę wspomnianego wcześniej gemba, które w obu koncepcjach stanowi najistotniejszy obszar, a wykonywane w nim działania należy stale usprawniać.

Obie koncepcje obejmują szeroką gamę metod i narzędzi. Większość z nich ma swoją bazową postać, jednakże w zależności od sytuacji można je formować w taki sposób, by były dopasowane do rodzaju działalności danej organizacji oraz jej potrzeb. Zgodnie z ideą Kaizen i Lean elementy te są zazwyczaj mało skomplikowane, a ich wdrożenie niesie za sobą niskie bądź zerowe koszty oraz wymierne korzyści. Do fundamentalnych metod (narzędzi) omawianych koncepcji należą m.in. metoda 5S, eliminacja muda oraz wizualizacja. Jak wykazały badania przeprowadzone w Gdyńskim Centrum Wspierania Przedsiębiorczości, te oraz inne elementy Kaizen i Lean można bez problemu zastosować w biurze bądź jednostce administracji publicznej. Wykorzystywanie niektórych elementów w takim środowisku może być nieco trudniejsze niż w przestrzeni produkcyjnej, ze względu na różnice pomiędzy realiami produkcji a dostarczaniem usług czy działalnością biura, szczególnie, gdy znaczenie mają również obwarowania prawne. Niemniej jednak usprawnienia w przestrzeni pozaprodukcyjnej są równie ważne i korzystne dla wszystkich stron – pracowników, całej organizacji oraz jej klientów, których satysfakcja z procesów o podwyższonej (dzięki doskonaleniu) jakości się zwiększy.

## Literatura

- Audenino, A., (2012). *Kaizen and Lean management autonomy and self-orientation, potentiality and reality*. W: Communications, Computing and Control Applications (CCCA), 2012 2nd International Conference on IEEE.
- Bicheno, J. (2008). *The lean toolbox for service systems*. Buckingham: PICSIE books.
- Brandao de Souza, L. (2009). Trends and approaches in lean healthcare. *Leadership in health services*, 22 (2).
- Chen, J.C., Cox, R.A. (2012). Value stream management for lean office – A case study. *American Journal of Industrial and Business Management*, 2 (2).
- Czerska, J. (2014). *Podstawowe Narzędzia Lean Manufacturing*. Gdańsk: LeanQ Team.
- Imai, M. (2006). *Gemba kaizen*. Warszawa: MT Biznes.
- Imai, M. (2007). *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.

- Jones, D.T., Hines, P., Rich, N. (1997). Lean logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27 (3/4).
- Locher, D. (2012). *Lean w biurze i usługach*. Warszawa: MT Biznes.
- Marchwiński, C., Shook, J., Schroeder, A. (2010). *Leksykon Lean: ilustrowany słownik pojęć z zakresu Lean Management*. Wrocław: Lean Enterprise Institute Polska.
- Nogalski, B., Szreder, J., Walentynowicz, P. (2005). Lean management jako metoda podnoszenia konkurencyjności polskich MSP. Zakres zastosowania w przedsiębiorstwach produkcyjnych woj. pomorskiego. W: J. Partyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług*. Katowice TNOiK.
- Pawłowski, E., Pawłowski, K., Trzcieliński, S. (2010). *Metody i narzędzia Lean Manufacturing. Materiały dydaktyczne*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Senge, P.M. (2006). *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Suarez Barraza, M.F., Smith, T., Mi Dahlgaard-Park, S. (2009). Lean-kaizen public service: an empirical approach in Spanish local governments. *The TQM Journal*, 21 (2).
- Szreder, J., Walentynowicz, P. (2008). Kaizen jako koncepcja wspomagająca strategiczny rozwój organizacji. W: M.J. Stankiewicz (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Wyzwania strategiczne wobec organizacji*. Toruń: Dom Organizatora TNOiK.
- Szreder, J., Walentynowicz, P. (2010). Metoda realizacji projektów kaizen. W: G. Wróbel (red.), *Flow management: zarządzanie przepływem w procesach biznesowych*. Rzeszów: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania.
- Wacławik, Ł., Filipowicz, P. (2001). Metoda 5S. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 5.
- Walentynowicz, P. (2013). *Uwarunkowania skuteczności wdrażania Lean Management w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Wolniak, R. (2013). *Metody i narzędzia Lean Production i ich rola w kształtowaniu innowacji w przemyśle. Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*. Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- Womack, J.P., Jones, D.T. (2001). *Odchudzanie firm. Eliminacja marnotrawstwa – kluczem do sukcesu*. Warszawa: Centrum Informacji Menedżera.
- Womack, J.P., Jones, D.T., Roos, D. (1990). *Machine that changed the world*. New York: Simon and Schuster.

## LEAN TOOLS IN ADMINISTRATION

KEYWORDS | Kaizen, Lean Management, Lean Toolbox

ABSTRACT | The aim of the article is to present the possibilities of chosen Lean and Kaizen tools for improving quality by an example of work organization of Gdynia Entrepreneurship Support Centre. Within conducted studies there is a number of solutions presented which influence beneficially on organization and functioning of administrative-office services.