

# Mariusz Nowak

---

## Lean management – nowoczesna strategia zarządzania : propozycja dla bibliotek

---

Biblioteka 9 (18), 75-94

---

2005

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MARIUSZ NOWAK

## Lean management – nowoczesna strategia zarządzania. Propozycja dla bibliotek

W ostatnich latach, w wyniku wszechogarniającej globalizacji i narastającego tempa rewolucji informatycznej, nastąpiło przyspieszenie w zakresie usprawniania procesów zarządzania organizacjami, także non-profit. Pojawienie się komputerów i szybki rozwój informatyki, którego naturalną konsekwencją jest globalizacja, jeszcze mocniej uwypukliły konieczność sprawnego i elastycznego zarządzania. To właśnie globalizacja wymusza jak najszybsze powstawanie nowych zasad organizacyjnych, które zastępują dotychczasowe hierarchie, uwzględnia znaczny wzrost poziomu wykształcenia i oczekiwań ludzi. Początkowo świat „zachłysnął” się możliwościami, jakie dają zintegrowane systemy informatyczne i wielu popełniło podstawowy błąd – zapomnieli, iż systemy te są jedynie narzędziem służącym do wspierania działalności ludzkiej a nie lekarstwem na wszystkie bóle.

Także w dziesiątkach bibliotek na całym świecie wdrożono programy komputerowe o różnym stopniu zaawansowania, mając poprawić zarządzanie procesami związanymi z gromadzeniem, opracowaniem i udostępnianiem zbiorów. Nie wszędzie wdrożenia te spełniły oczekiwania dyrektorów bibliotek i czytelników. Niezadowalające efekty w zakresie poprawy zarządzania zbiorami wynikały zarówno z niewłaściwie dobranych systemów informatycznych, jak i zbyt dużych oczekiwań, jakie pokładano w informatyzacji bibliotek. Wielu zapomniało, iż największym bogactwem, o często niewykorzystanym potencjale, są w każdej organizacji zasoby ludzkie. Zanim zacniemy wydawać kolejne złotówki na coraz droższe i coraz bardziej skomplikowane programy biblioteczne, spróbujmy poprawić efektywność

zarządzania bibliotekami, wykorzystując to co już mamy – dobrze wykształcony i doświadczony personel. Wydaje się, iż obecnie najbardziej potrzebne są nam zdroworozsądkowe zasady działania, które pomogą nam adaptować się w sposób ciągły do szybko zmieniających się warunków. Czy istnieje takowa? Moja odpowiedź brzmi: tak, jest nią *lean management*, czyli strategia „szczupłego zarządzania”. Postaram się w tym artykule przybliżyć, kryjącą się za nieco literacką nazwą, metodykę zarządzania, która wciąż jest w Polsce mało znana, a kilkunastu jej entuzjastów jeszcze długo nie będzie w stanie jej wystarczająco spopularyzować. Łączy ona w sobie wiele elementów już znanych także w Polsce (Just-in-Time, TQM), ale jej szczególną wartością jest niezwykle nacisk na maksymalne wykorzystanie wszystkich intelektualnych możliwości ludzi skupionych w danej organizacji. Mimo że narodziła się ona na gruncie przemysłowym, to jednak wiele udanych wdrożeń w sektorze usługowym pokazuje, iż może być ona z powodzeniem stosowana także w bibliotekach.

Ze względu na brak powszechnie przyjętych i akceptowanych tłumaczeń zwrotów obcojęzycznych, w wielu miejscach zmuszony byłem posługiwać się określeniami angielskimi i japońskimi. I choć wszędzie starałem się podać ich odpowiedniki w języku polskim to – warto o tym pamiętać – nie są to jeszcze terminy oficjalnie przyjęte.

Zanim przejdę to przedstawienia genezy i elementów „szczupłego zarządzania” przypomnę może, dla łatwiejszego zrozumienia dalszej części tekstu, co należy rozumieć pod pojęciem zarządzania. Nie istnieje jedna, powszechnie akceptowana definicja *zarządzania*. Wynika to w znacznej mierze ze skomplikowania i złożoności współczesnych organizacji, procesów produkcyjnych. R. W. Griffin stwierdził, że „zarządzanie jest zestawem działań (obejmującym planowanie, podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny. Przy czym *sprawnym*, to wykorzystujący zasoby mądrze i bez zbędnego marnowania; *skutecznym*, to działający z powodzeniem”<sup>1</sup>. Znacznie prostszą definicję zarządzania formułuje w swojej książce Józef Machaczka stwierdzając, że jest to „całokształt działań skierowanych na zasoby organizacji, których zamiarem jest osiąganie celów organizacji w sposób efektywny i skuteczny”<sup>2</sup>. Definicja tego pojęcia zależy w znacznej mierze od tego jak traktujemy zarządzanie, a więc, czy uważamy, że zarządzanie jest sztuką czy też nauką ścisłą. Wraz z coraz większym rozwojem technicznym, zwłaszcza w zakresie wspomaga-

---

<sup>1</sup> R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996, s. 98.

<sup>2</sup> J. Machaczka, *Podstawy zarządzania*, Kraków 1999, s. 9.

nia procesów zarządzania przez systemy komputerowe, zaczyna się ono coraz mocniej opierać na zdobyczach nauk ścisłych (np. teorii gier).

Niezależnie od tego, jaką definicję przyjmimy jako własną będziemy mieli zawsze do czynienia z dwoma pojęciami: **skutecznością** i **efektywnością**. Według T. Kotarbińskiego „skutecznym nazywamy takie działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel”<sup>3</sup>. Natomiast działania uważamy za efektywne, jeśli występuje nadwyżka osiągniętych wyników nad poniesionymi nakładami. Cały proces zarządzania jest oceniany pozytywnie z punktu widzenia efektywności, jeżeli relacja ta osiąga swoje maksimum. Trzeba jednak tutaj zaznaczyć, iż żaden stopień efektywności działań nie jest w stanie zrównoważyć brak skuteczności. Pojęcie skuteczności jest związane z umiejętnością wyboru właściwych celów i stopniem ich realizacji. Efektywność jest więc bardzo ważna, ale znaczenie decydujące (zwłaszcza w gospodarce konkurencyjnej) ma skuteczność.

Chciałbym w tym miejscu wyjaśnić kwestię związaną z rozróżnieniem pojęć zarządzania i kierowania. W literaturze, zwłaszcza nie związanej z tą problematyką, pojęcia te są czasem stosowane zamiennie, niemal jako synonimy, co – moim zdaniem – jest błędne. Kierowanie to przede wszystkim takie oddziaływanie na ludzi, by ich aktywność była jak najbardziej efektywna, zarządzanie zaś – tak, jak pragnę pojęcie to rozumieć – to działanie mające na celu uruchomienie wszystkich zasobów organizacji (rzeczowych, informacyjnych, finansowych). Kierowanie – w zaproponowanym przeze mnie rozumieniu – jest więc tylko jedną ze składowych – to prawda, że ważną – znacznie szerszego procesu zarządzania.

Twórca teorii zarządzania Henri Fayol (1841-1925) wyróżnił pięć podstawowych funkcji zarządzania: przewidywanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie i kontrolowanie. Wszystkie późniejsze klasyfikacje, w mniejszym lub większym stopniu, nawiązują do tych podstawowych rozróżnień. Z czasem termin *przewidywanie* został zastąpiony określeniem *planowanie*, a wraz ze wzrostem znaczenia pracownika i potrzebą traktowania go coraz bardziej w sposób kompleksowy i podmiotowy, pojęcie *rozkazywania* zastąpiono określeniem *kierowanie* czy *motywowanie*. Podstawą wyodrębnienia przez H. Fayola tych funkcji była idea, iż zarządzanie składa się z wielu, sekwencyjnie występujących elementów. „Począwszy od lat sześćdziesiątych, głównie pod wpływem publikacji H. Koontza wykształcił się i w zasadzie został powszechnie zaakceptowany kanon funkcji zarządzania obejmujący: planowanie, organizowanie, politykę kadrową, kierowanie i kontrolowanie”<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Zob.: J. Kisielnicki, *Zarządzanie organizacją*, Warszawa 2004, s. 17.

<sup>4</sup> J. Machaczka, op. cit., s. 14.

„Lata osiemdziesiąte i dziewięćdziesiąte naszego stulecia bez wątpienia są epoką gospodarki światowej, w której konkurencja ma charakter zdecydowanie globalny. Interesujące jest to, że w tym procesie uczestniczą nie tylko potężne koncerny międzynarodowe, lecz również ogromna rzesza firm średnich”<sup>5</sup>, a także organizacje non-profit. W ostatnich latach gwałtowne przyspieszenie nastąpiło praktycznie we wszystkich aspektach życia gospodarczego. „Najbardziej zauważalny jest gwałtowny rozwój informatyki i telekomunikacji, który nałożył się na wszechogarniającą globalizację, a właściwie się do niej przyczynił”<sup>6</sup>. Te gwałtowne procesy wymusiły oczywiście szereg zmian w dotychczas obowiązujących strategiach zarządzania. Gdy pod koniec lat sześćdziesiątych w dużych koncernach zaczęły pojawiać się komputery, część mniejszych firm wciąż poszukiwała nowych rozwiązań bez ich zastosowania. Efektem tego było pojawienie się MRP (Material Requirement Planning) – metodyka planowania produkcji poprzez śledzenie przebiegu materiału. Było to, jak się później okazało, ostatnie metodyczne podejście do zarządzania produkcją bez wspomaganie systemami komputerowymi. Jednak najważniejszy przełom w dziedzinie zarządzania nastąpił wówczas, gdy do nurtu tych przemian dołączyli Japończycy. W oparciu o własną, jakże odmienną od amerykańskiej, kulturę stworzono dla potrzeb koncernu Toyoty zupełnie nową strategię zarządzania – TPS (Toyota Production System). Zawierała ona w sobie znane już wcześniej metodyki Just-in-Time i Kanban oraz zarys późniejszego TQM (Total Quality Management). Wówczas to zapoczątkowany został proces połączenia metod utrzymania wysokiej jakości z systemem planowania produkcji. Dalsza ewolucja komputerowa spowodowała powstanie dwóch zasadniczych nurtów w strategii zarządzania.

Pierwszy z nich oparty jest w znacznej mierze na systemach komputerowych i sięga korzeniami do MRP. Stopniowe wzmocnienie tej metodyki wyrafinowanymi narzędziami informatycznymi doprowadziło do powstania najpierw MRP II (Manufacturing Resources Planning), a następnie, poprzez dołączenie funkcji budżetowania i planowania finansów, przerodziło się w metodykę ERP (Enterprise Resource Planning). To system lansowany głównie przez korporacje informatyczne, które szukając zbytu dla swoich produktów, starają się narzucać rynkowi swoją wolę. Wiele firm chyba zbyt mocno zawierzyło możliwościom technicznym komputerów, oczekując od systemów ERP czegoś więcej niż tylko spełniania roli lepszego, doskonalszego narzędzia. I choć daleki jestem od twierdzenia, że są to systemy złe

---

<sup>5</sup> *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, pod red. Mirosława Przybyły, Wrocław 2001, s. 387.

<sup>6</sup> W. Luciejewski, *W poszukiwaniu filozofii zarządzania*, „Manager”, 2002, nr 6, s. 4.

i nieprzydatne, to trudno się jednak nie zgodzić ze stwierdzeniem Wojciecha Luciejewskiego, gdy powiada: „zapomnieliśmy, że dopóki choć jeden człowiek bierze udział w procesach wytwórczych, on właśnie jest najważniejszy, gdyż może mieć zarówno zbawienny, jak i zgubny wpływ na te procesy”<sup>7</sup>.

Drugim, niejako alternatywnym do pierwszego, systemem zarządzania jest system będący rozwinięciem TPS i który stopniowo, poprzez TMS (Toyota Management System) przeobraził się w Lean Management. Lean Management, czyli „szczupłe zarządzanie” jest to koncepcja nowoczesna, choć – w naszym kraju – wciąż jeszcze mało znana i popularna. Jeśli ośmielam się ją bliżej przedstawić jako, godną uwagi, propozycję zarządzania, która może być zastosowana również we współczesnych bibliotekach, to wynika to z faktu, że – moim zdaniem – biblioteki znalazły się dzisiaj w dość szczególnej sytuacji. Bez większych doświadczeń w zakresie nowoczesnego zarządzania muszą niejako z marszu stawiać czoła różnym trudnościom i praktycznie rozwiązywać różne problemy, jakie niesie z sobą rozwój informatyki, globalizacja itp. W tej sytuacji może więc warto korzystać z doświadczeń innych i wybrać taką strategię, która – uwzględniając specyfikę usług świadczonych przez bibliotekę – okaże się najbardziej optymalna. I tu właśnie miejsce, by rozważyć przydatność w bibliotecznej praktyce strategii „szczupłego zarządzania.

Nie sposób mówić o lean management nie przedstawiawszy tych metod zarządzania, które dla jego twórców stanowiły bezpośrednie intelektualne zaplecze. Myślę tu o Just-in-Time oraz TQM. Dlaczego akurat te dwie metody zarządzania? Ponieważ w obu, podobnie jak w lean management, szczególnie istotną rolę do odegrania mają poszczególni pracownicy.

Just-in-Time (dokładnie na czas) jest metodą zarządzania coraz powszechniej stosowaną na całym świecie, a określenie to jest już także znane osobom nie interesującym się tą problematyką np. bibliotekarzom. Za jej prekursorów uważa się firmy japońskie, zwłaszcza koncern Toyoty, choć nie należy tutaj zapominać, iż Japończycy jedynie doprowadzili do perfekcji to, co było już stosowane przed II wojną światową w Stanach Zjednoczonych (np. w zakładach Forda). Just-in-Time przez wielu jest rozumiane jako dostawy materiałów, surowców bezpośrednio na taśmy produkcyjne bez wcześniejszego ich magazynowania. Takie wąskie rozumienie tej strategii jest zdecydowanie błędne. To prawda, dążenie do zerowych zapasów jest tu bardzo ważne, ale Just-in Time to zdecydowanie coś więcej, to pewien spójny system zarządzania, który „angażuje i integruje wszystkie sfery przedsiębiorstwa – zarządzanie, zaopatrzenie, produkcję, dystrybucję, marketing, logistykę, finanse, w celu eliminowania marnotrawstwa i zwiększenia

---

<sup>7</sup> Ibidem.

stopnia elastyczności firmy<sup>8</sup>. W systemie tym niezwykle istotną rolę odgrywają ludzie, to ich zaangażowanie, entuzjazm, odpowiedzialność w istotnym stopniu decydują o powodzeniu w realizacji podejmowanych zadań. Stąd też uważa się, że „największą barierą przy wdrażaniu systemu jest właśnie bariera psychologiczna pracowników i ich mentalność<sup>9</sup>. Warto to zapamiętać, przeświadczenie, że szeregowi pracownicy często lepiej rozpoznają pojawiające się problemy, potrafią szybciej je przeanalizować i znaleźć właściwe rozwiązanie ważne jest również w interesującej nas strategii „szczupłego zarządzania”.

Innym systemem zarządzania, który wywarł znaczący wpływ na obecny kształt lean management jest TQM, czyli zarządzanie przez jakość. „Jest systemem zarządzania, a zarazem zbiorem metod i narzędzi<sup>10</sup>. TQM to idea zarządzania, w której jakość jest stawiana na pierwszym miejscu w hierarchii wartości obowiązującej każdego pracownika organizacji. Istnieje bardzo wiele definicji zarządzania przez jakość, przytoczę może jedną:

Jest to strategiczne zaangażowanie najwyższego kierownictwa na rzecz zmian całego podejścia do prowadzenia takiej działalności, które uczyniłoby jakość najważniejszym czynnikiem we wszystkich poczynaniach organizacji<sup>11</sup>.

To, co podkreśla się w większości definicji (oprócz ukierunkowania na jakość), to duże zaangażowanie wszystkich, niezależnie od szczebla, pracowników w celu osiągnięcia zadowolenia klientów i ciągle dążenie do poprawy efektywności organizacji na każdym odcinku jej działania.

Geneza strategii „szczupłego zarządzania” ma swoje początki w latach 50., kiedy japoński koncern Toyoty poniósł znaczącą porażkę przy próbie eksportu swoich samochodów do Stanów Zjednoczonych. Fiasko tego przedsięwzięcia spowodowało kryzys i konieczność redukcji załogi o 25%. Pracownikom, których planowano zatrzymać, ówczesny dyrektor ds. produkcji w zakładach Toyoty Taiichi Ohno (1912-1990) obiecał długoterminowe zatrudnienie i relatywnie wysokie zarobki, pod warunkiem, że będą uczestniczyć w pracy zespołowej, wymagającej podniesienia kwalifikacji. Zapoczątkowany został wtedy proces połączenia metod utrzymania wysokiej jakości z systemem planowania produkcji. Taiichi Ohno doszedł bowiem do wniosku, „że robotnicy zatrudnieni przy taśmie montażowej wiedzą znacznie więcej, niż się od nich wymaga<sup>12</sup>. Dlatego postanowił zorganizować robotników w zespoły

---

<sup>8</sup> B. Milewska, D. Milewski, *Just-in-Time*, Kraków 2001, s. 8.

<sup>9</sup> Ibidem, s. 54.

<sup>10</sup> J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa 2002, s. 226.

<sup>11</sup> R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1999, s. 691.

<sup>12</sup> Z. Martyniak, *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Kraków 2002, s. 101.

pracownicze, których najważniejszym zadaniem było poszukiwanie najlepszych sposobów wykonywania pracy. Ponieważ taki cel wymagał podnoszenia kwalifikacji wykonawców poprzez permanentne szkolenia uznano, iż służyć temu będzie dobrze system rotacyjny, który z jednej strony pomagał poszerzyć umiejętności zawodowe wykonawców, a z drugiej zapewniał elastyczność produkcji. Później – w latach, 60. i 70., stale dochodziły kolejne elementy tego systemu zarządzania. Głównymi elementami stał się, wspomniany już wcześniej, Just-in-Time w sferze produkcji oraz elementy późniejszego TQM. W ten sposób powstał TPS (Toyota Production System), który z czasem przerodził się w Lean Management czyli „szczupłe zarządzanie”. Opierał się on na założeniu, iż każda czynność pociąga za sobą koszty i by zwiększyć skuteczność i efektywność zarządzania należy ograniczyć ilość realizowanych czynności do tych tylko, które mają swój bezpośredni udział w tworzeniu zysku. Takie podejście było już czymś więcej, niż tylko metodyką postępowania – powstała swoista filozofia działania. Sam termin *lean* jest oczywiście pochodzenia angloamerykańskiego i oznacza przystosowanie i smukłość w odniesieniu do sylwetki atlety. Okazał się być niezwykle trafny dla tej nowej filozofii zarządzania. Podsumowując ten fragment mego wywodu chcę podkreślić, że system „szczupłego zarządzania” nie jest dziełem wyłącznie Japończyków, że przejmuje, rozwija i adaptuje różne motywy pojawiające się w amerykańskich koncepcjach ekonomicznych. „Niewątpliwie pochodzenia japońskiego są Just-in-Time i Kanban, natomiast analiza wartości i marketing prospektywny są pochodzenia amerykańskiego”<sup>13</sup>. W przypadku TQM nazwa jest pochodzenia amerykańskiego, ale zdecydowana większość treści, jakie się za nią kryją, jest w dużej mierze pochodzenia japońskiego.

Zdefiniowanie „szczupłego zarządzania” napotyka na trudności. Wielu uważa, że jest to redukcja kosztu poprzez eliminację marnotrawstwa, inni, że jest to Just-in-Time plus Kanban, a jeszcze inni, że jest to maksymalne wykorzystanie wszystkich intelektualnych możliwości tkwiących w danej organizacji. Wieloletni praktyk w zakresie zarządzania i gorący propagator idei lean management Wojciech Luciejewski określa zasady „szczupłego zarządzania” następująco:

Lean Management jest metodyką zarządzania umożliwiającą istnienie w organizacji takiej kultury pracy, która pozwala wszystkim jej członkom być zainteresowanym ustawiczną obniżką kosztów i podnoszeniem poziomu jakości, by maksymalnie spełniać oczekiwania klientów oraz prosperować dostosowując się płynnie do zmiennych warunków i otoczenia<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> Ibidem, s. 102.

<sup>14</sup> W. Luciejewski, *Primum non prodiagere. Recepta Lean Management na zdrową organizację*, w: *Lean Unlimited Homepage*, <[www.leanunlimited.pl/artykuly](http://www.leanunlimited.pl/artykuly)>, [dostęp: 28.05.2005].



Podstawowym pojęciem, którego zakres znaczeniowy i wszelkie możliwe konotacje musimy sobie przyswoić, by zrozumieć zasady „szcuplego zarządzania” jest *muda*. To japońskie słowo oznacza marnotrawstwo, „a w szczególności wszelką działalność, która wymaga nakładów pracy, a nie tworzy wartości”<sup>15</sup>. Najważniejszym założeniem koncepcji lean management jest eliminacja wszelkich czynności, wchodzących w skład procesów realizowanych w organizacji, a nie dodających wartości produktowi, bądź usłudze będącej efektem tych procesów. To właśnie metodyka eliminacji strat (jap. *muda*, ang. *waste*) jest wyróżniającym się elementem „szcuplego zarządzania”. *Muda* to według zasad lean każda czynność, która absorbuje zasoby, pochłania czas, a nie dodaje wartości. Wartość produktu czy usługi jest określana przez klienta i winna wiązać się ze spełnieniem jego oczekiwań. Wspominany już parokrotnie wcześniej legendarny dyrektor Toyoty Taiichi Ohno, uważany za najzacieklejszego wroga marnotrawstwa w historii ludzkości, wyróżnił siedem podstawowych źródeł *muda*:

- nadprodukcja – wytwarzanie towarów i usług bez zamówienia klienta,
- braki – częste błędy pracowników, dostawy wadliwych surowców i materiałów, problemy z jakością produktów i usług końcowych,
- zbędne zapasy – większe, niż absolutne minimum zapasy materiałowe, nadmierne zapasy prowadzą w rezultacie do nadmiernych kosztów i niewłaściwej obsługi,
- niewłaściwe metody wytwarzania – zastosowanie niewłaściwych produktów, narzędzi, metod czy procedur, często w sytuacji gdy prostsze podejście może się okazać tak samo lub nawet bardziej efektywne,
- niepotrzebny transport – zła organizacja stanowisk pracy powodująca niepotrzebne przemieszczanie materiałów między funkcyjnymi obszarami, w rezultacie czego marnuje się czas, wysiłek i rosną koszty,
- przestoje – bezczynne oczekiwanie ludzi na następne kroki w procesie,
- zbędny ruch – przemieszczanie się w wyniku niewłaściwej organizacji stanowisk pracy ludzi podczas pracy (szukających części, narzędzi, instrukcji lub pomocy)<sup>16</sup>.

Cała metodyka „szcuplego zarządzania” sprowadza się do maksymalnej eliminacji wymienionych powyżej źródeł *muda*. Według badań czynności nie dodające wartości produktowi stanowią:

- 60-95% czynności realizowanych w fizycznym otoczeniu produktu (wytwarzanie, logistyka),

---

<sup>15</sup> J. Womack, D. T. Jones, *Odchudzanie firm. Eliminacja marnotrawstwa kluczem do sukcesu*, Warszawa 2001, s. 17.

<sup>16</sup> Zob.: J. Czernska, *Lean – przepis na odchudzanie kosztów*, „Manager”, 2002, nr 4, s. 25.

- 49-99% czynności realizowanych w informacyjnym otoczeniu produktu (biuro, dystrybucja, handel, administracja)<sup>17</sup>. Z badań tych wynika, że ponad połowa czynności wykonywanych w organizacjach jest zbędna. Choć na „pierwszy rzut oka” wydaje się być to niewiarygodne, to jednak analiza efektów uzyskanych w przedsiębiorstwach, które całkowicie wdrożyły „szczupłe zarządzanie” potwierdza wyniki tych badań. Transformacja firm zgodnie z koncepcją lean management pozwala stopniowo eliminować czynniki *muda*.

Teraz, gdy już wiemy, co to jest „szczupłe zarządzanie”, zastanówmy się jak je wdrożyć. Opierając się na bogatej historii japońskich technik produkcyjnych „szczupłe zarządzanie” bazuje na pięciu zasadach wdrażania i utrzymania. Te zasady stanowią podstawę tej strategii zarządzania.

### **Określenie wartości (Specify Value)**

Punktem wyjścia dla „odchudzonego” myślenia jest wartość, która może być zdefiniowana tylko przez końcowego użytkownika. Wdrażanie „szczupłego zarządzania” musi się rozpocząć od świadomej próby precyzyjnego zdefiniowania wartości w odniesieniu do konkretnych usług, oferowanych w określonych warunkach, w wyniku dialogu z klientami. Biblioteki kierujące się zasadami „szczupłego zarządzania” pracują po to, by zrozumieć, co czytelnik potrzebuje i dostarczają mu to. Usuwanie z procesów elementów marnotrawstwa wymaga dużo czasu i wysiłku, dlatego bardzo ważne jest, by ściśle kontrolować proces tworzący wartość.

### **Identyfikowanie strumienia wartości (Identify the Value Stream)**

„Strumień wartości to zespół wszystkich konkretnych działań wymaganych w celu przeprowadzenia określonego produktu (niezależnie od tego czy jest to towar czy usługa, a coraz częściej połączenie jednego i drugiego) przez trzy krytyczne zadania w zarządzaniu każdym biznesem”<sup>18</sup>:

- rozwiązywanie problemów pojawiających się w momencie powstania koncepcji, poprzez projekty i zagadnienia technologiczne, aż do powstania końcowego produktu czy usługi,
- zarządzanie informacjami (zamówienia, plany produkcyjne, czas dostawy),
- przetworzenie surowców w gotowy produkt/usługę.

Praktycy w zakresie wdrażania lean management podkreślają, iż jest rzeczą zadziwiającą jak wiele zbędnych czynności udaje się odkryć podczas analizy strumienia wartości.

---

<sup>17</sup> J. Czerska, op. cit., s. 25.

<sup>18</sup> J.P. Womack, D.T. Jones, op. cit., s. 22.

### **Przepływ (Flow)**

Zasada ta ma swoje korzenie w Toyota Production System (TPS). Kiedy wartość została precyzyjnie określona, strumień wartości dla danej usługi czy też produktu wytyczony przy współdziałaniu wszystkich stron, a wszelkie marnotrawstwo wyeliminowane, nadchodzi czas aby skupić się na harmonijnym przepływie wszystkich działań (od surowców do końcowych usług lub produktów). W zasadzie tej chodzi o stworzenie takich warunków, by proces powstawania usługi nie był w żaden sposób zakłócany podczas przechodzenia przez funkcjonalne oddziały organizacji. Wszelkie zasoby i zespoły ludzkie zostają przypisane do produktu a nie do oddziału. Oczywiście takie podejście stwarza konieczność fizycznej reorganizacji zasobów i uczestniczących ludzi. By zlikwidować ewentualne straty, jakie by mogły powstać w wyniku złej organizacji „szczupłe zarządzanie” posiłkuje się na tym etapie strategią 5S, która została wykreowana w japońskim przemyśle, i którą określają następujące założenia (ze względu na kłopoty z przekładem przyjmuje się ich japońskie brzmienie):

- a) *Seiri* – odseparowanie rzeczy koniecznych od niekoniecznych i usunięcie tych zbędnych,
- b) *Seiton* – staranne zaaranżowanie i identyfikacja rzeczy dla łatwiejszego użycia (wszystko ma swoje miejsce i jest na swoim miejscu),
- c) *Seiso* – miejsce pracy winno być czyste i estetyczne,
- d) *Seiketsu* – ciągle utrzymywanie pierwszych trzech warunków,
- e) *Shitsuke* – spowodowanie, by zachowania według czterech pierwszych warunków stały się zwyczajem pracowników.

### **Wyciąganie (Pull)**

Zasada „wyciągania”, określana także często jako zasada „ssania”, jest bardzo ważnym elementem umożliwienia przepływu produktów i usług. Najprościej rzecz ujmując, chodzi tu o to, by nic nie było „przepychane” przez procesy produkcyjne bądź usługowe. Wszystko winne być „wyciągane” poprzez rzeczywiste potrzeby odbiorcy. Jeśli ta zasada jest stosowana w całej organizacji, to zapasy będą niewielkie, ponieważ organizacja będzie wytwarzać tylko to, co klient „zassie” jako zapotrzebowanie od zakładu. Zasady „szczupłego zarządzania” zakładają, „że zapasy nie powinny istnieć, dlatego też wytworzony, a nie sprzedany produkt jest marnotrawstwem”. Istotne jest więc by rozpoczynać tworzenie produktu dopiero, gdy klient go zamówi, co spowoduje „ssanie” od strony klienta w odróżnieniu od tradycyjnego „pchania” (tworzenia produktu w oparciu o nadzieję jego sprzedania czy historyczną prognozę sprzedaży)<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> W. Luciejewski, *Primum non prodiagere*, op. cit.

### **Doskonalenie (Perfection)**

Korzystne efekty osiągnięte dzięki wdrożeniu pierwszych czterech zasad „szcuplego zarządzania” uwypuklają możliwości redukcji wysiłku, czasu, powierzchni produkcyjnej, kosztu i błędu przy zachowaniu bądź polepszeniu stopnia zadowolenia klienta. Taki stan rzeczy utrzymuje organizację w przekonaniu, iż osiągnięcie doskonałości jest możliwe i pożądane. I choć, jak wiadomo, perfekcja nie istnieje, to marzenie o jej osiągnięciu jest bardzo użyteczne i dążenie do niej pozwala osiągnąć więcej, niż gdybyśmy nie próbowali jej osiągnąć.

Proces wdrażania „szcuplego” zarządzania jest dość długi i skomplikowany. Jednak, z uwagi na końcowe rezultaty, warto podjąć ten trud. Kolejność procesów zmian jest tak skonstruowana, aby stopień trudności nasilał się w miarę ich doskonalenia. Taki rozkład pozwala na zrównoważony i właściwie skierowany rozwój umiejętności, zarówno osób przeprowadzających zmiany, jak i całej organizacji. To właśnie możliwość harmonijnego przeprowadzania wielu zmian, bez chaotycznego wprowadzania radykalnych innowacji, jest często wymieniana jako jeden z największych atutów tej strategii zarządzania.

Fundamentem lean management jest pięć podstawowych elementów:

- Employee Empowerment – decentralizacja procesów decyzyjnych, delegowanie uprawnień, ciągłe szkolenia i motywowanie do działań eliminujących marnotrawstwo. To – w oczach jej twórców – najważniejszy element tej strategii. Daje on prawo pracownikom, by samodzielnie podejmowali – istotne dla procesu tworzenia wartości i decyzje. Umieszczenie tego elementu na pierwszym miejscu świadczy, iż twórcy tej strategii właśnie tutaj widzieli największe, możliwe do wykorzystania, rezerwy. Wykorzystanie wszystkich ujawnionych i potencjalnych intelektualnych możliwości załogi poprzez wciągnięcie jej w prace związane z usprawnieniem działalności organizacji stanowi fundament „szcuplego zarządzania”,
- Standardized Work – chodzi tutaj o standaryzację i uproszczenie procesów oraz instrukcji technologicznych, która prowadzić ma do poprawy efektywności,
- Just-in-Time – nie chodzi tutaj o maksymalną redukcję ilości książek, ale o gromadzenie tylko tego, na co jest zapotrzebowanie (zasada „ssania”) i w formie odpowiadającej użytkownikowi,
- Quality at the Source – kontrola jakości następuje na stanowisku pracy, obowiązuje zasada, by każda czynność była wykonana poprawnie już za pierwszym razem (typowym przykładem tego jest tworzenie opisów przez jednego bibliotekarza, a następnie udostępnianie innym tego opisu),

- Continuous Improvement – ciągły, niekończący się proces poprawiania, udoskonalania doskonałości czterech powyższych elementów, powoływanie zespołów pracowniczych zajmujących się szukaniem usprawnień.

Wdrożenie i utrzymywanie filozofii „szczupłego zarządzania”, udowodnione w setkach firm na całym świecie, pozwala na radykalną poprawę we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstw (redukcja zapasów, polepszenie jakości, skrócenie cykli produkcyjnych, wzrost sprzedaży itd.). Jednocześnie w organizacji powstaje nowa kultura pracy, gdzie wszyscy pracownicy czynnie wspierają działania usprawniające. Filozofia lean management znalazła wielu zwolenników na całym świecie i jest tam stosowana od lat. Pozwala ona na prowadzenie działalności tak, by w sposób szybki i elastyczny reagować na wyzwania zmieniającej się ekonomii i świata. „Szczupłe zarządzanie” wykorzystując różne znane już często wcześniej techniki, pozwala doprowadzić do tego, aby organizacja dostosowała się do nowych warunków zmieniającego się świata w sposób naturalny i ciągły. Jednocześnie wymusza niejako na poszczególnych członkach organizacji ciągle samokształcenie i doskonalenie, co w naturalny niejako sposób „pomaga (...) pokonać naturalny ludzki opór przeciwko zmianom i zwiększonemu wysiłkowi”<sup>20</sup>. Lean management kładzie nacisk na uświadomienie sobie, że rynek klienta jest już faktem. Jakość wyrobów czy usług jest definiowana przez klienta, gdyż to on określa ich rzeczywistą wartość. „Spłaszczenie” struktur władzy, decentralizacja ma na celu wciągnięcie pracowników w „grę o klienta”. W „szczupłym zarządzaniu”, w odróżnieniu od wielu innych metod, na pierwsze miejsce wysunięty jest czynnik ludzki. Uważa się, iż zastosowanie tej metody bez akceptacji 100% członków danej organizacji może wręcz uniemożliwić osiągnięcie końcowego sukcesu. Jednakże, jeśli uda nam się tą akceptację uzyskać, to efekty zastosowania „szczupłego zarządzania” mogą być zaskakujące.

Nie sposób w tym miejscu nie zapytać dlaczego, skoro to taka wspaniała metodyka zarządzania, wciąż tak mało o niej wiemy, zwłaszcza w Polsce. Przyczyn braku pełnych wdrożeń w naszym kraju jest kilka. Na naszym rynku wydawniczym wciąż jest bardzo niewiele publikacji poświęconych lean management. Przekonałem się o tym w trakcie zbierania materiałów do niniejszego tekstu. Kilkunastu entuzjastów to trochę mało jak na kraj naszej wielkości. Pewnym usprawiedliwieniem może być również nasze, stosunkowo krótkie uczestnictwo w realiach gospodarki wolnorynkowej oraz – ciągle dokuczliwe – „naleciałości” z poprzedniego systemu ekonomicznego. Jednakże wiele udanych wdrożeń „szczupłego zarządzania” wskazuje, że

---

<sup>20</sup> W. Luciejewski, *Lean Management a sprawa polska*, w: *Lean Unlimited Homepage*, <[www.leanunlimited.pl/artykuly](http://www.leanunlimited.pl/artykuly)>, [dostęp: 28.05.2005].

jest to właściwa droga, którą winno podążać wiele polskich firm, zwłaszcza wobec częstego braku funduszy na drogie zintegrowane systemy komputerowe mające wspierać procesy zarządzania. To prawda, zasady, o których mówimy narodziły się w wielkich organizacjach produkcyjnych, ale rychło znalazły swoje zastosowanie również w różnego rodzaju organizacjach usługowych, także typu non-profit.

Jako pracownik biblioteki postaram się teraz pokazać, iż wiele elementów tego systemu zarządzania może znaleźć z powodzeniem zastosowanie w organizacjach usługowych. Procesy biznesowe w firmach usługowych są często spostrzegane jako gorzej skonstruowane i bardziej nieprzewidywalne, niż te same procesy w organizacjach produkcyjnych. Wynika to w znacznej mierze z niezwykle szerokiej rozpiętości gamy zainteresowań, od hoteli, sklepów, przez restauracje, wypożyczalnie do szpitali czy bibliotek. Jednakże znaczna większość z nich oferuje jakiś produkt, a to oznacza, że muszą w nich występować różne powtarzalne procesy. Powtarzalność procesów, w wyniku których oferowane są ich produkty powoduje, iż nic nie stoi na przeszkodzie, by również tutaj stosować zasady „szcuplego zarządzania”. To, co wyróżnia przedsiębiorstwa usługowe, to przede wszystkim szeroka interakcja pracowników z klientami. Zakres tej interakcji jest bardzo różny, od uśmiechu i słów powitania po prowadzenie wykazów preferencji i przyzwyczajzeń klientów. Niezależnie od tego zakresu jedno jest pewne – tutaj także głos decydujący ma klient, jego zadowolenie z oferowanej usługi jest najważniejsze. Nikt nie będzie przecież korzystał z biblioteki z niesympatyczną obsługą i zbiorami nieadekwatnymi do potrzeb czytelnika. Nastawienie na zaspokojenie potrzeb czytelnika powoduje, iż podstawowy kanon „szcuplego zarządzania” jest zachowany. Wadą procesów usługowych jest ich mniejsza, w stosunku do produkcyjnych, przewidywalność ze względu na szybkość zmian w upodobaniach klientów. To, co jest dziś obiektem poszukiwań czytelników w bibliotekach (np. najnowsze wydanie, nagłośniony przez media tytuł) może okazać się w chwili dostarczenia już niepotrzebne. Powoduje to, iż ustalenie wartości w usługach jest dużo większym wyzwaniem, niż w procesach produkcyjnych. Mimo to sensowne mierniki oceny osiągania celów podnoszenia wartości usług dla klientów mogą być wypracowane. Wdrażanie elementów „szcuplego zarządzania” w sektorze usługowym winno koncentrować się na kluczowych obszarach i wymaga większego zaangażowania kierownictwa.

Wdrożenie elementów „szcuplego zarządzania” w organizacjach usługowych powinno być projektowane według poniższych punktów:

- zrozumienie i stworzenie motywacji do zmian,
- przebadanie ideologii i uznanych wartości w organizacji,
- podstawowe narzędzia analityczne – definicja procesu, mierniki efektywności,

- podstawowe narzędzia syntezy – standaryzacja, maksymalizowanie wartości dla klienta, wizualizacja postępu,
- kultura przywództwa (nie kierownictwa),
- wzmocnienie wzajemnego oddziaływania z klientami,
- implementacja zmian<sup>21</sup>.

Obowiązująca polityka, procedury i zasady tworzą zwykle ramy stosunków z czytelnikami. Bazują one na wartościach wewnętrznych i wartościach uznanych przez klienta. Jest oczywistym, że wewnętrzne wartości muszą być zgodne z wartościami oczekiwanymi przez użytkowników naszych bibliotek. Charakterystyczne dla organizacji usługowych jest to, iż takie gesty jak uśmiech, słowa powitania, okazanie zainteresowania są często ważniejsze, niż uruchomienie i wydajność określonego procesu. W praktyce okazuje się często, iż czytelnik nie zmieni zbyt szybko swojego pozytywnego nastawienia do biblioteki, nawet wówczas, gdy nie otrzyma żądanej usługi, ale dzięki miłej rozmowie, zaangażowaniu, okazanemu mu przez bibliotekarza szacunkowi, wyniósł przeświadczenie, że jego prośba została potraktowana poważnie. Taki czytelnik na pewno wróci ponownie.

Metoda „szcuplego” zarządzania opiera się na działaniu zaspokajającym potrzeby klienta i jest metodyką najbardziej uzależniającą organizację od popytu. Według Jana Sójki wdrożenie „szcuplego zarządzania” w bibliotekach „oznacza kreowanie oferty bibliotecznej odpowiadającej ściśłym potrzebom użytkownika i uruchamianie konkretnej usługi w momencie, kiedy wystąpi na nią zapotrzebowanie”<sup>22</sup>.

Nacisk na oferowanie tylko tego, co jest akurat potrzebne czytelnikowi i umożliwienie zaspokojenia jego potrzeb jest oczywisty i nie budzi wątpliwości, gdyż wynika z elementarnej założenia, iż to czytelnik obecnie decyduje o kształcie oferowanych usług. Problem pojawia się z uruchomieniem usługi dopiero wówczas, gdy wystąpi na nią zapotrzebowanie. Wynika to z jednej z zasad „szcuplego zarządzania” – zasady „ssania” (pull). W praktyce oznacza to, iż bibliotekarz uruchamia dany proces, usługę tylko na wyraźne zapotrzebowanie ze strony czytelnika, w czasie, który jest najbardziej odpowiedni dla niego i w formach, które on akceptuje. Utrzymanie szeregu usług jedynie w stanie gotowości i oczekiwania na „ssanie” może stanowić istotny problem, zwłaszcza w bibliotekach dużych. Drugim problemem jest założenie, iż czytelnik jest w pełni zorientowany we wszystkich możliwych do zaferowania usługach, ma pełną kompetencję do formułowania zapotrzebowania, a pracownik biblioteki jest jedynie odpowiedzialny za odpowiednią realizację tej potrzeby. Czy spełnienie tych założeń jest możliwe?

<sup>21</sup> W. Luciejewski, *Primum non prodiagere*, op. cit.

<sup>22</sup> J. Sójka, *Szcuple [?] zarządzanie (Lean Management – LM) dla bibliotek*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici, Bibliologia”, z. 328, 1998, s. 553.

Tak, pod warunkiem, że pracownicy wszystkich szczebli nie będą biernie czekać na zgłaszane potrzeby, ale – nie oszczędzając swego zaangażowania – potrafią dostarczyć maksymalnie dużo informacji o zakresie oferowanych usług, wyjdą czytelnikowi naprzeciw, dostarczając mu wykazy źródeł, wraz z instrukcją, w jaki sposób z nich korzystać. W przypadku, gdy jakiegoś źródła brakuje bibliotekarz powinien wskazać na możliwości pozyskania z zewnątrz (wypożyczenia międzybiblioteczne). Zasada „ssania” realizowana w realiach bibliotecznych nie może być rozumiana jako postawa bierna, nie wymagająca zaangażowania bibliotekarzy, wręcz przeciwnie, należy starać się maksymalnie wszechstronnie zaprezentować ofertę i możliwości placówki, a następnie zrealizować to, i tylko to, co czytelnik sobie zażyczy.

Jednym z najczęstszych zarzutów, z jakim spotyka się bibliotekarz, to ten, że poszukiwana przez czytelnika pozycja jest, z różnych przyczyn (oprawa, wypożyczenie, zagubienie, uszkodzenie), chwilowo niedostępna. Dotyczy to zwłaszcza skryptów, podręczników czy lektur obowiązkowych. Co z tego, iż przez np. 80% dni w roku są one dostępne, jeżeli zawsze ich brakuje w momencie, gdy są potrzebne. Zgodnie z zasadą Just-In-Time wszelkie świadczone przez daną organizację produkty winny być dostępne dokładnie wówczas, gdy są potrzebne. Czy jest możliwe spełnienie tej zasady w bibliotekach? Nie jest to łatwe, zapewne całkowite zaspokojenie potrzeb w tym obszarze będzie niemożliwe, ale nie oznacza to, iż nie można tej sytuacji poprawić. Wiele uczelni niepaństwowych rozwiązało ten problem poprzez dostarczanie swoim studentom podstawowych podręczników nieodpłatnie i bezzwrotnie. Inne udostępniają je od razu na okres całego roku akademickiego, zaoszczędzając w ten sposób nie tylko czas niezbędny na ich częstą prolongatę oraz powierzchnię magazynową (w okresie wakacyjnym mogą być one składowane np. w zbędnych wówczas salach wykładowych), ale także wychodzą niejako naprzeciw oczekiwaniom czytelników, którzy niewątpliwie są takim rozwiązaniem usatysfakcjonowani. Zdają sobie jednak sprawę, iż sytuacja w bibliotekach głównych uczelni państwowych wygląda bardzo odmiennie. W pełni zgadzam się tutaj z Janem Sójką, iż jedynym obecnie sensownym rozwiązaniem wydaje się być stworzenie warunków, umożliwiających dostępność skryptów i podręczników po niskiej cenie w księgarniach akademickich. Takie rozwiązanie, wspomagane procesem ich odkupywania po zakończeniu roku akademickiego, pozwoliłoby w sposób znaczący odciążyć biblioteki z obowiązku ich udostępniania, zaoszczędzić w każdej z nich sporo powierzchni magazynowych oraz środków finansowych. W przypadku płatnych studiów zaocznych i podyplomowych często wartość niezbędnej literatury jest w stosunku do pobieranych opłat stosunkowo niewielka i warto byłoby przekonać działający np. studiów podyplomowych, by uwzględniły w pobieranych opłatach kwotę niezbędną



do zakupu tych książek i ich przekazania studentom na początku roku akademickiego. Spotka się to zapewne z bardzo życzliwym przyjęciem przez słuchaczy, a nam bibliotekarzom zaoszczędzi trochę pracy.

Innym elementem lean management, często nieświadomie stosowanym w bibliotekach, jest możliwość zamawiania pozycji za pomocą Internetu lub telefonu. Takie rozwiązanie nosi w sobie znamiona zarówno „ssania”, jak i Just-in-Time. Obecnie stosowane systemy biblioteczne oferują najczęściej możliwość przeglądania katalogu bibliotecznego na stronie internetowej biblioteki i możliwość zamówienia konkretnej książki. Upowszechnienie takiej formy kontaktu z biblioteką pozwala na spełnienie zasady „ssania” (elektroniczne zlecenie) oraz jego precyzyjną - „dokładnie na czas” – realizację. Mamy tutaj typowy dla „szczupłego zarządzania” element eliminacji marnotrawstwa – pracownik biblioteki nie musi sprawdzać „wykazu” klienta (rewersy, zapytania, e-maile), ogranicza się jedynie do odłożenia tego, co czytelnik zamówił. A co z pozycjami, które są wypożyczone lub z innych przyczyn niedostępne? W takim przypadku nie da się oczywiście spełnić zasady Just-in-Time, co nie oznacza jednak, iż należy nie reagować na „ssanie”. W bibliotece, w której pracuję udało się w znacznym stopniu „zneutralizować” ten problem poprzez przyjmowanie zamówień na niedostępne pozycje, a następnie informowanie czytelnika, iż pozycja, na którą złożył zamówienie jest już dla niego dostępna (e-mail, sms, studencki portal uczelniany). Takie rozwiązanie, zwłaszcza dzięki bezpośredniemu informowaniu klienta o spełnieniu jego „ssania”, pozwala na znaczną oszczędność czasu, gdyż nie trzeba bezproduktywnie obsługiwać tego samego czytelnika udzielając mu negatywnej informacji („niestety nie ma...”) oraz wzmacnia pozytywny wizerunek samej biblioteki. Dynamiczny rozwój sieci informacyjnej w naszym kraju pozwala mi sądzić, iż takie rozwiązania staną się powszechne. Wraz z upowszechnieniem telefonii komórkowej i modeli aparatów umożliwiających otrzymywanie poczty elektronicznej powiązanie serwera pocztowego z numerem telefonu czytelnika, który znajduje się w programie bibliotecznym nie stanowi szczególnego wyzwania informacyjnego. Wymaga jedynie uzyskania jego zgody w momencie zakładania karty czytelniczej, ale z doświadczenia wiem, iż jest ona z reguły chętnie wyrażana, jeżeli wie on czemu ma służyć.

**„Największe szanse na wykorzystanie zasad ‘szczupłego zarządzania’ mają biblioteki, które potrafią rozpoznać bieżące potrzeby swoich użytkowników i włączyć aktyw użytkowniczy do współzarządzania”<sup>23</sup>.** Takimi bibliotekami są zapewne w dużym stopniu małe wyspecjalizowane biblioteki naukowe i one mają największe szanse

---

<sup>23</sup> Ibidem, s. 556.

na wdrożenie zasad „szczupłego zarządzania”. Dzięki stosunkowo niewielkiej grupie użytkowników mają one możliwość dobrego rozeznania ich bieżących i przyszłych potrzeb, mogą utrzymywać z nimi stały kontakt i konsultować politykę gromadzenia w oparciu o prowadzone przez nich badania naukowe, zainteresowania. Dostarczając im, w formie elektronicznej lub kserokopii, aktualną ofertę wydawniczą są w stanie „wciągnąć” ich w kształtowanie swojej oferty i unikać zakupu rzeczy zbędnych. Warto też przeanalizować zmianę dotychczasowej polityki gromadzenia czasopism na rzecz elektronicznych odpowiedników. Może okazać się, iż znacznie tańszy będzie zakup pojedynczych artykułów czy egzemplarzy i ich dostarczenie bezpośrednio zainteresowanemu drogą elektroniczną czy pocztową, co niewątpliwie spotka się z jego aprobatą, gdyż pozwoli mu zaoszczędzić czas.

Znacznie trudniej jest rozpoznać indywidualne potrzeby użytkowników bibliotekom głównym. Mogą one jednak uzyskiwać szereg danych w sposób pośredni, poprzez uważne śledzenie zapotrzebowania nauczycieli akademickich, uwzględniając uprawiane przez nich dyscypliny i tematy badawcze. Natomiast potrzeby studentów wynikają z programów nauczania, terminów egzaminów, seminariów czy konkursów. Te wszystkie materiały winny być dla biblioteki traktowane jako „ssanie”. Szczególna sytuacja występuje w tych bibliotekach, które są uprawnione do otrzymywania egzemplarza obowiązkowego. Jest to, nie da się tego ukryć, element mocno odbiegający od zasad obowiązujących w lean management. Brak zasad dzielenia się egzemplarzem obowiązkowym powoduje, iż rosną w tych bibliotekach koszty jego opracowywania, przechowywania i udostępniania. Cała ta sytuacja powoduje, iż zachowanie zasad „szczupłego zarządzania” jest w tych bibliotekach bardzo trudne. W równie trudnej sytuacji dla stosowania zasad lean management są centralne biblioteki naukowe czy biblioteki PAN. Ich polityka gromadzenia jest w znacznym stopniu „narzucona projektowanymi dziedzinowo-gałęziowymi systemami informacyjno-wyszukiwawczymi<sup>24)</sup> lub uświęconymi tradycją profilami. W bibliotekach tych znacznie częściej spotykamy się z zasadą „push” niż „pull”.

Szansę na wdrożenie podstawowych zasad „szczupłego” zarządzania mają natomiast biblioteki szkolne. Łatwość rozpoznania potrzeb użytkowników, bezpośredni kontakt z nimi i możliwość aktywnego promowania swojej oferty przemawia na ich korzyść. Problemem mogą być jedynie skromne zasoby finansowe, które w praktyce uniemożliwiają prowadzenie jakiejś przemyślanej i starannie wypracowanej strategii w zakresie gromadzenia. Tym bardziej należy dbać o to, by te skromne środki zostały racjonalnie zagospodarowane, a to gwarantuje dobre rozpoznanie potrzeb kadry dydaktycznej i uczniów.

---

<sup>24)</sup> Ibidem, s. 558.

Podobnie jak w przypadku bibliotek uczelnianych głównych, również biblioteki publiczne mogą mieć duże trudności z wdrażaniem „szczupłego zarządzania”. Wynika to głównie już z samej istoty ich działania. Rolą tych bibliotek jest nie tylko zaspokajanie bieżących potrzeb swoich użytkowników, ale także stymulowanie określonych potrzeb społecznie pożądaných. Jest więc w ich działanie niejako wkomponowana zasada „push”, stojąca w sprzeczności do obowiązującej w lean management zasady „ssania”. Również ograniczone zasoby finansowe uniemożliwiają często realizację dobrze rozpoznanych potrzeb czytelniczych, zwłaszcza w zakresie nowości na rynku księgarskim. Powinny jednak mocniej reagować na potrzeby najbliższego otoczenia, oferując na przykład w czytelniach kompletne zestawy podręczników studenckich, co umożliwiłoby naukę studentom ze znajdujących się w pobliżu akademików lub stacji. Takie zachowania spotkają się na pewno ze zrozumieniem, gdyż często osoby te nie mają w miejscu pobytu odpowiednich warunków do nauki. Oferując im odpowiednie miejsce i zasoby biblioteka może realizować zasadę „ssania”.

Podsumowując możliwości zastosowania elementów „szczupłego zarządzania” w poszczególnych typach bibliotek należy stwierdzić, że największe szanse na ich wdrożenie mają biblioteki małe, specjalistyczne, które są w stanie bardzo dobrze rozpoznać bieżące i przyszłe potrzeby użytkowników oraz łatwo reagować na zachodzące w nich zmiany. Uważam, iż propozycja upowszechnienia tych zasad wymaga istotnych zmian w polityce gromadzenia zbiorów w skali kraju. Bez zmian w strukturach organizacyjnych bibliotek i ich strukturach sieciowych wdrażanie „szczupłego” zarządzania nie będzie możliwe. Odrębnego uregulowania wymaga niewątpliwie problematyka egzemplarza obowiązkowego, który jest oparty na zasadzie „wciskania”. Taka reforma organizacyjna winna prowadzić do większego wyspecjalizowania się bibliotek, tak by mogły one łatwiej rozpoznawać potrzeby swoich użytkowników i odpowiednio na nie reagować. Przeprowadzający zmiany zarówno w skali kraju, jak i lokalnej powinni się kierować myśleniem marketingowo-jakościowym, mocno ukierunkowanym na spełnienie potrzeb klientów. Jednak biblioteki nie mogą czekać, aż „ktoś” zrobi coś za nich, muszą same starać się dostosowywać swoją strukturę organizacyjną do zmieniających się coraz szybciej potrzeb użytkowników, sygnalizować odpowiednim organom potrzebę dokonania takich zmian. Zapewne najszybciej „szczupłe zarządzanie” pojawi się w bibliotekach szkół prywatnych, które wolne od „historycznego balastu, dzięki odpowiednim środkom, dobremu rozpoznaniu potrzeb swoich czytelników, mogą łatwo i szybko dostosować się do zmian. Jednak bez współpracy z całym środowiskiem bibliotekarskim, na danym obszarze miasta czy gminy, będą zmuszone do dublowania zasobów i usług, czasem zupełnie niepotrzebnie. Problemy fi-

nansowe polskiego bibliotekarstwa są powszechnie znane, dlatego uważam, iż warto rozważyć wdrożenie zasad „szczupłego zarządzania” w każdej bibliotece, gdyż jest to metodyka stosunkowo tania, opierająca się na zasobach ludzkich, a nie drogich technologiach informatycznych, na zakup których i tak zdecydowanej większości polskich bibliotek nie stać. Obawy polskiego środowiska bibliotekarskiego i często niechęć do przeprowadzania zmian wynikają, w znacznej mierze, ze strachu przed zwolnieniami i likwidacją placówek. Szybko postępujące zmiany wymuszą konieczność zreformowania naszego bibliotekarstwa i dlatego wierzę, iż przyszli reformatorzy z zainteresowaniem spojrzą na zasady „szczupłego zarządzania”, które opierają się wszak na maksymalnym wykorzystaniu bibliotekarskiego doświadczenia, co raczej wyklucza masowe zwolnienia, gdyż takie marnotrawstwo pozostaje w drastycznej sprzeczności z zasadami prezentowanej przeze mnie strategii.

Choć tematyka zarządzania towarzyszy nam od setek lat, większość z nas nie zauważa zmian zachodzących w tych procesach. Na ich śledzenie brakuje nam zazwyczaj czasu, a i większość opracowań poświęconych zarządzaniu to dość opasłe książki, pisane specjalistycznym, a więc mało przystępnym żargonem. Musimy jednak zdać sobie sprawę, że to wybrane strategie zarządzania decydują o naszym otoczeniu, warunkach pracy i jakości wytwarzanych przez nas towarów i usług.

Lean management reprezentuje radykalne odejście od tradycyjnych technik stosowanych w organizacji przedsiębiorstwa. Zmieniają się zadania pracowników, wymagania procesów wytwórczych i ogólne zasady działania organizacji. Jednocześnie system ten wykorzystuje znane i sprawdzone w praktyce elementy teorii zarządzania czy psychologii. Stosowanie metodologii „szczupłego zarządzania” pozwala szybko i elastycznie reagować na wyzwania zmieniającej się ekonomii, a w trakcie wdrażania wbudowuje w organizację samosterujący mechanizm zmian i działań usprawniających, który pozwala się dostosować do nowych warunków w sposób naturalny i ciągły. Ponieważ rynek klienta jest już faktem, warto wdrożyć zasady strategii zarządzania, która poziom zadowolenia klienta uczyniła podstawowym miernikiem swej skuteczności. Wydaje się, iż „szczupłe zarządzanie” jest świetnym rozwiązaniem dla bardzo wielu średnich i małych przedsiębiorstw w Polsce, także non-profit. W artykule tym starałem się zasady tego systemu wyłożyć w sposób maksymalnie przystępny. Wychodziłem bowiem z założenia, że zjawiska, o których mówię – oczywiście dla specjalistów zajmujących się problematyką zarządzania – dla bibliotekarzy – a z myślą o nich pisałem ten tekst – mogą być nie do końca jasne i zrozumiałe.

Jak będzie przyszłość „szczupłego zarządzania”? To bardzo trudne pytanie. Bez wątplenia jest to propozycja godna upowszechnienia, a jej

atrakcyjność wynika ze stosunkowo niskich kosztów i uprzywilejowanego miejsca, jakie w tym systemie zajmuje klient. Poważną przeszkodą w upowszechnieniu tych zasad jest fakt, że w naszym myśleniu o zarządzaniu nie możemy ciągle uwolnić się od schematów i stereotypów wywodzących się z przeszłości. Wierzę, że zostaną one przewyciężone i „szczupłe zarządzanie” stanie się w Polsce powszechnie stosowanym systemem zarządzania. Choć nie są mi znane pełne wdrożenia „szczupłego zarządzania” w bibliotekach polskich, to warto jednak spróbować wdrożyć te elementy, które pozwolą „odchudzić ze zbędnego tłuszczu” nasze instytucje, zwłaszcza, że w wielu bibliotekach, niejako nieświadomie, stosuje się zasady lean management. Szczególnie bym polecał dokładne przejrzanie wszystkich czynności podejmowanych dla realizacji poszczególnych procesów bibliotecznych i usług, gdyż niewątpliwie znajdą się tam działania zbędne. Na próbie wdrożenia lean management nie można nic stracić, szczegółowa analiza strumienia wartości i jego identyfikacja ułatwi nam choćby wdrażanie w przyszłości norm ISO, opracowanie nowych procedur, struktur organizacyjnych itp. Elastyczne dostosowywanie się do gwałtownie zachodzących zmian za naszymi oknami staje się potrzebą chwili, nie możemy liczyć, iż uda się nam nadążyć za czytelnikami i ich rosnącymi oczekiwaniami bez zmian w strukturach organizacyjnych i metodach zarządzania.

**Piotr Nowak**

*WWW as a source of changes in the bibliometric paradigm.  
The beginnings of webometry*

Changes in the bibliometric paradigm triggered by document delivery services via the Internet are presented in the article. Particular emphasis is put to the presentation of the basis for the new method of the quantitative analysis of the Internet, the so-called webometry. The article also presents the author's standing towards a possible reappraisal and reassessment of the current notional apparatus in bibliometry within webometric research. Future applications of bibliometric rules in relation to sources furnished by networked sources are discussed and new areas of theoretical considerations of webometry are outlined.

**Mariusz Nowak**

*Lean management – modern approach to management  
in libraries*

Lean management is a strategy of management worked out in Japan and successfully implemented for the first time in Toyota company. In general, it is such an organization of work that imposes on all employees of a company a duty of constant and particular attention to costs diminishing process and permanent improvement of the quality of offered products. Due to its flexible structure, companies that employ this strategy can, without much shake-up, adjust themselves smoothly to the changeable conditions they have to operate in. In the author's opinion, these rules should also be considered by managers of libraries and their introduction would help better adjust modern libraries to react to changing and varied expectations of their users.

**Artur Jazdon**

*The place of the library in the introduction  
of media technology (medialization) of science*

Medialization of science is understood by the author as the functional and conceptual reinterpretation of the achievements of science and its problems through media and the use of technology. We live in the times characterized by increasingly more important role of media, and, according to experts, this development will go on. We are heading towards a medial society and the fact should not be ignored. However, the image of science that has appeared in the media so far creates many reservations – there is too much chase for cheap sensation, serious problems are presented too superficially and in a shallow way. This is where the library may step in and change the disadvantageous phenomena. Libraries can, for their own benefit and the benefit of their users, become reliable intermediary between the world of science and the world of media and furnish their patrons with information that is verified, credible and reliable. All this can be done with the help of up-to-date technology and the most sophisticated hi-tech information carriers. In strategy projects for the near future, libraries should take the fact into account as the presence of media will become something ever-present in every-day library practice.