

JAKOŚĆ ZARZĄDZANIA W ADMINISTRACJI SAMORZĄDOWEJ

1. Jakość usług administracji samorządowej.

Celem działalności gospodarczej człowieka jest zaspokojenie jego potrzeb. Wydatkowana praca zmierzająca do wytworzenia produktu, w postaci wyrobu bądź usługi, powinna być wykorzystana w stopniu najlepiej zaspokajającym potrzeby i oczekiwania klienta (petenta, pacjenta, interesanta). Proces świadczenia określonych usług powinien tak być zarządzany, aby przy danych nakładach pracy został osiągnięty za pierwszym razem, oczekiwany przez klienta (petenta) stopień satysfakcji.

Nie wchodząc w semantyczna dyskusję na temat definicji pojęcia usługa przyjęto arbitralnie, że usługa to te wszystkie niematerialne przedsięwzięcia gospodarcze, które charakteryzują się rzeczywistym, wzajemnym oddziaływaniem usługodawcy (np. urzędu) i usługobiorcy (np. petenta), zaspokajające potrzeby jej nabywcy. Usługę wyróżniają z pośród produktów jej specyficzne cechy, różne od właściwości wyrobu. Są to:¹

- niematerialność usługi,
- usługa to czynność lub proces,
- usługi nie mogą być magazynowane i często są jednorazowe i nietrwałe;
- zasadnicza wartość usługi jest wytwarzana w procesie interakcji między kupującym i sprzedającym,
- równoczesność świadczenia usługi, dystrybucji i jej konsumpcji,
- w trakcie świadczenia usługi nie występuje transfer własności,
- heterogeniczność usługi przejawiająca się w różnorodności, niejednorodności i niejednorodności układu działań usługodawcy i usługobiorcy składający się na daną usługę,
- rezultatem usługi jest wynik synergii występowania elementów powyższego układu działań, dający się przewidzieć.

¹ J.Łańcucki, Jakość usług, [w:] „Problemy jakości”, Nr 12/2002r., s.13

Powyższe cechy usługi pozwalają na wyróżnienie czterech elementów, które są niezbędne i mają istotny wpływ na jakość zarządzania w urzędzie administracji samorządowej świadczącej dane usługi oraz jakość tych usług. Są to:

- A – elementy biurokratyczne obejmujące: procesy, postępowanie administracyjne, normy prawne i procedury;
- B – elementy materialne, np. budynki, pomieszczenia, samochody, infrastruktura materialna usługi;
- C – elementy predyspozycji, do których można zaliczyć: cechy charakteru i tożsamości pracowników, ich motywacje i predyspozycje indywidualne, stosunek do pracy, itp.;
- D – elementy kompetencyjne, takie jak: wiedza, umiejętności, uprawnienia, itp.

Wyżej wymienione elementy struktury organizacji usługowej tworzą kwadrat jakości usługi, którego wierzchołkami są wyżej wymieniane elementy: A, B, C, D. Pole tego kwadratu to zbiór punktów określających różne cechy usługi, które wymagają różnego natężenia występowania powyższych elementów. W zależności od rodzaju usługi punkt ciężkości leży bliżej jednego z czterech wierzchołków kwadratu usługi. W usługach hotelarskich będzie on leżał bliżej wierzchołka „B”, a w usługach artystycznych bliżej wierzchołka „C”. natomiast w przypadku usług świadczonych przez administrację publiczną, punkt ciężkości będzie leżał w centrum tego kwadratu, a nie bliżej wierzchołka „A”, jak możnaby pochopnie sądzić. Dzieje się tak dlatego, że jakość usługi administracyjnej zależy równocześnie od wszystkich wyżej wymienionych elementów.

Zdaniem Ch.Gronrosa² na jakość usługi składa się:

- jakość techniczna – jest to „to” co uzyskuje klient w kontakcie z organizacją świadcząca na jego rzecz usługę, czyli rezultat usługi; dotyczy obszaru technicznego usługi, np. wydania decyzji przez prezydenta miasta;
- jakość funkcjonalna – określa „w jaki sposób” klient otrzymuje wynik techniczny usługi, czyli ocena procesu uzyskania, np. decyzji prezydenta.

Podział ten w pewnym stopniu przypomina występującą w przypadku wyrobów jakość rzeczywistą (tu techniczną) oraz jakość postrzeganą (tzn. funkcjonalną). Powyższe rozróżnienie dwóch aspektów jakości jest szczególnie ważne w usługach administracyjnych, które muszą być zgodne z obowiązującymi normami prawnymi, ale jednocześnie sposób ich świadczenia musi być pozytywnie postrzegany przez petenta. Decyzja, np. operacyjna musi być obiektywna, choć nie zawsze satysfakcjonująca petenta urzędu. Dla petenta znaczenie ma

² Ch. Gronros, A service Quality Model and its Marketing Implication, European Journal of Marketing 18/4, s.38

nie tylko jakość techniczna decyzji, ale także jakość funkcjonalna, która ocenia i na jej podstawie kreuje opinie o jakości pracy urzędu. Dylemat urzędnika działającego zgodnie z prawem, sprowadza się do połączenia strony technicznej i funkcjonalnej jakości usługi w taki sposób, aby petent uznał kontakt z urzędem za zgodny z oczekiwaniami klienta. Petentowi niepotrzebna jest błędna od strony prawnej decyzja, ale jednocześnie oczekuje właściwego, jego zdaniem, sposobu podjęcia decyzji.

W literaturze omawiane są także inne podejścia do definiowania jakości usługi i wyróżniana jej różnych aspektów:³

- jakość materialna, interakcyjna i firmowa;
- jakość wejścia, procesu i wyjścia;
- jakość usługi zdefiniowana w oparciu o piramidę potrzeb;
- jakość usług w Six Sigma,
- jakość usług w SERVQUAL;
- jakość SQ-Need;
- jakość usług w TQM.

Twórcy koncepcji TQM tworzyli własne definicje jakości. Dotyczyły one głównie wyrobów. Te definicje zostały następnie przeniesione do strefy usług. Dla L.Wasilewskiego⁴ jakość jest to sąd wartościujący, wyrażony bezpośrednio bądź pośrednio przez każdego indywidualnego klienta.

Jakość usług jest kształtowana przez rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami a percepcją usługi przez klientów.⁵

W.Edward Deming wyróżniał, zarówno w przypadku wyrobów jak i usług:

- jakość wzorca (typu) czyli jakość projektowana,
- jakość wykonana.

„Dr Deming podkreśla, że skuteczność naszego działania będzie większa, jeżeli cofniemy się do wcześniejszej fazy i poprawimy projekt. Wydaje się, że w naszej firmie zbyt wiele czasu i energii poświęcamy na popędzanie ludzi świadczących usługi, często skupiamy uwagę na samym wykonaniu tych usług i zapominamy o ich projekcie”.⁶ Szczególnie ma to znaczenie w usługach administracyjnych świadczonych przez urzędy gminne. W dużym stopniu jakość

³ W. Urban, Definicje jakości usług – różnice oraz ich przyczyny, [w:] „Problemy jakości”, Nr 3, 2007, s.5-7.

⁴ L.Wasilewski, Rozważania o jakości, ORGMASZ, Warszawa, 1988r. s.8.

⁵ V.A.Zeithaml, A.Parasuraman, L.L.Berry, Delivering quality service. Balancing customer perceptions and expectations, The Free Press, 1990, s.20.

⁶ W.J.Latzko, D.M.Saunders, Cztery dni z dr Demingiem. Nowoczesna teoria zarządzania, Wydawnictwo naukowo-Techniczne, Warszawa, 1999, s.187.

projektowana (wzorca) usługi określona jest poprzez obowiązujące normy prawne, których urząd jest tylko wykonawcą. Petent dokonuje oceny jakości usługi, tak jak ją postrzega; obciąża często urzędnika magistratu odpowiedzialnością za negatywną dla siebie decyzję i niepozytywnie ocenia jakość usługi w sytuacji gdy ten urzędnik podjął decyzję zgodnie z obowiązującym prawem. Źródło nieodpowiedniej jakości usługi mogło tkwić w normie prawnej określającej sposób postępowania urzędu, czyli jakość projektowaną (wzorca) usługi, która negatywnie jest oceniana przez petentów. Dlatego też poprawę jakości pracy urzędów oraz jakość świadczonych przez nie usług administracyjnych należy rozpocząć od poprawy jakości wzorca (projektu), czyli obowiązujących urząd i petenta prawa. Drugim krokiem poprawy jakości usług administracji samorządowej jest poprawa jakości wykonania usługi, czyli sposób zastosowania jakości projektowanej czyli obowiązującego prawa. Innymi słowy, w pierwszej kolejności musimy skorygować obowiązujące normy prawne, które nie odpowiadają powszechnie petentom, tak aby urzędnik nie musiał wykonywać usługi o nieodpowiedniej jakości wzorca, a potem doskonalimy jakość pracy urzędnika i urzędu.

Jakość postrzegana przez konkretnego petenta jest subiektywną oceną usługi, dokonywaną w kontekście jego preferencji, wartości, korzyści i potrzeb.⁷ Jeśli ocena ta jest powszechna wśród petentów, to ulega ona obiektywizacji i staje się wyzwaniem dla administracji samorządowej. TQM ocenia jakość usługi oczami petenta, bo tylko on może ocenić tę jakość, a czynnik ludzki w usługach zajmuje główne miejsce w kreowaniu percepcji usług wśród petentów.⁸

Zainteresowana spełnianiem oczekiwań jakościowych mieszkańców, administracja samorządowa musi poszukiwać sposobów doskonalenia jakości wykonania usług administracyjnych. Temu celowi może dobrze służyć między innymi, wprowadzenie w urzędzie, z inicjatywy lub za zgodą rady gminy (miasta) systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami aktualnej normy ISO 9001. Dla samorządów terytorialnych oznacza to dobrą obsługę klienta i zapewnienie jakości. Odpowiednie zastosowanie systemu zarządzania jakością pozwala im lepiej poznać procesy zachodzące w organizacji i stwarza dobre podstawy do doskonalenia jakości świadczonych usług. Jednocześnie trzeba pamiętać, że tworzenie jakości usług to nie jedna, czy wiele akcji, lecz ciągły proces wymagający nowej kultury pracy opartej na: rzetelności, profesjonalizmie, współpracy między wydziałami urzędu i wysokiej etyce pracowników samorządowych.⁹

⁷ G.F.Shmith, The meaning of quality, Total Quality Management, Vol.4, No3, 1993, s.236.

⁸ M.Hough, Updating Our TQM Thinking for Knowledge and Service Economy, Total Quality Management, Vol.15, No 5-6, 2004, s.771.

⁹ B.Gajdzik, Jakość w samorządzie terytorialnym, [w:] „Problemy jakości”, Nr 1, 2002r., s.12.

Specyfika usług administracji samorządowej oraz jakości tych usług determinuje sposób doskonalenia jakości zarządzania w gminie.

2. Jakość zarządzania w gminie.

Jakość zarządzania jest to stopień w jakim zbiór inherentnych właściwości skoordynowanego działania dotyczącego kierowania urzędem i jego nadzorowania spełnia potrzeby i oczekiwania (które zostały ustalone, przyjęte zwyczajowo lub ich przestrzeganie jest obowiązkowe) jego petentów i innych interesariuszy. Zarządzanie urzędem jest usługą świadczoną przez zespół ludzi – zarządzających, których łączną jakość pracy określić możemy jakością zarządzania czyli świadczenia usługi polegającej na zarządzaniu.

Definicja jakości zarządzania posiada dwie nierozłączne strony:

- opisową, utożsamiającą jakość zarządzania z inherentnymi właściwościami działań dotyczących kierowania urzędem i jego nadzorowania;
- wartościującą, postrzegającą jakość zarządzania jako stopień w jakim spełnione są wymagania petentów, pracowników, samorządów lokalnych, państwa i innych stron.

Doskonalenie jakości zarządzania w administracji samorządowej polega na:

- poprawie jakości kierowania pracą zespołów ludzkich w urzędzie gminy;
- optymalizacji wykorzystania majątku finansowego i rzeczowego gminy;
- jak najlepszym wykorzystaniu kapitału ludzkiego jakim dysponuje organizacja.

Doskonalenie jakości zarządzania sprawdza się więc od odczuwalnej poprawy działań dotyczących kierowania urzędem, jego nadzorowania na wszystkich szczeblach, w każdej komórce organizacyjnej, ukierunkowanych na zwiększenie zdolności zarządzania do spełniania wymagań dotyczących jakości zarządzania. Dlatego też możemy oddzielnie oceniać jakość zarządzania w poszczególnych komórkach organizacyjnych, konkretnych zarządzających (przełożonych) w urzędzie lub grupy menedżerów tworzących zarząd gminy, których w firmie konsultingowej wynajęła rada gminy do zarządzania urzędem i gminą, w zakresie ustalonym w kontrakcie menedżerskim. (ten ostatni wymiar dotyczy głównie USA).

Gmina stanowi wspólnotę samorządową oraz odpowiednie terytorium wyodrębnione prawnie, po konsultacji z mieszkańcami, przez rozporządzenie Rady Ministrów, na którym wspólnota zamieszkuje. Mieszkańcy gminy tworzą z mocy prawa wspólnotę samorządową. O ustroju gminy decyduje jej statut. Gmina wyodrębniona jest poprzez nadanie jej osobowości

prawnej. Dlatego też posiada pełną autonomię publiczno-prawną, nieprzeciwstawioną państwu, włączoną w jego porządek prawny. Gmina wykonuje zadania publiczne w imieniu własnym i na własną odpowiedzialność oraz zadania zlecone z zakresu administracji rządowej.¹⁰

W rozdziale 3 ustawy o samorządzie gminnym¹¹ ustanowione, że organami gminy są:

- rada gminy – organ stanowiący i kontrolny o kompetencjach generalnych,
- wójt (burmistrz, prezydent) – organ wykonawczy.

Wójt wykonuje zadania przy pomocy urzędu gminy (art.33), którego zasady funkcjonowania określa regulamin organizacyjny, nadany przez wójta (burmistrza, prezydenta). Kierownikiem urzędu jest wójt (burmistrz, prezydent). W jego imieniu urząd może nadzorować sekretarz urzędu. W gminie funkcjonować mogą gminne jednostki organizacyjne oraz jednostki pomocnicze podległe wójtowi (burmistrzowi, prezydentowi). Rada gminy może podjąć decyzję o uruchomieniu jednostek pomocniczych, określając równocześnie jej organizację i zakres działania.

Gminy za pośrednictwem swoich organów realizując misję, cele strategiczne i operacyjne, wykonując swoje zadania w zakresie:¹²

- infrastruktury technicznej,
- infrastruktury społecznej,
- ładu przestrzennego,
- ochrony i bezpieczeństwa.

Zadania te wykonuje bezpośrednio urząd gminy świadcząc usługi w sferze obsługi technicznej i społecznej oraz usługi administracyjnej. Produktami gminy są:

- decyzje,
- informacje,
- promocja gminy,
- obsługa administracyjno-techniczna organów gminy i urzędu.

Organy gminy muszą dążyć do wzrostu jakości usług administracyjnych świadczonych za pośrednictwem urzędu, wspólnocie samorządowej i gościom przebywającym czasowo na terenie gminy. W tym celu urząd gminy powinien podejmować działania zmierzające do projakościowej restrukturyzacji zarządzania, których celem powinno być dążenie do:

¹⁰ Ustawa o samorządzie gminnym z 8 marca 1990r. opublikowana w Dz.U. nr 16, poz. 25 z 1990r., wielokrotnie nowelizowana, stan aktualny na dzień 16.07.2008r www.isip.sejm.gov.pl, odczyt 16.07.2008, oraz Dz.U. Nr 17, poz. 128 z dnia 27.01.2006 – tekst jednolity.

¹¹ Tamże

¹² Tamże

- osiągnięcia odpowiednich standardów jakości, w tym wdrożenia zintegrowanego zarządzania obejmującego między innymi podsystemy zarządzania: jakością, wpływem na środowisko, bhp, bezpieczeństwem informacji, przeciwdziałaniu korupcji;
- realizacji zadań własnych i zleconych w sposób umożliwiający zbliżanie się do doskonałości i osiągnięcia wysokiego poziomu znakomitości w zarządzaniu urzędem i gminą;
- zadowolenia pracowników (klientów wewnętrznych urzędu) w celu wzrostu ich satysfakcji z pracy oraz poprawy efektywności i jakości ich pracy;
- zadowolenia petentów (klientów zewnętrznych urzędu) w kierunku wzrostu ich satysfakcji z korzystania z usług urzędu oraz mieszkania lub czasowego przebywania na terenie gminy.

Osiągnięcie poprawy w realizacji powyższych czterech grup celów świadczy o wzroście jakości zarządzania oraz poprawie jakości świadczonych usług administracyjnych w gminie. Wzrost jakości zarządzania sprzyja poprawie jakości usług świadczonych przez gminę za pośrednictwem jej urzędu.

Na szczególną uwagę zasługują powiązania między:

- organami gminy a jej misją, celami i zadaniami,
- projakościową restrukturyzacją zarządzania w urzędzie gminy, a jakością usług administracji samorządowej na szczeblu gminy,
- jakością zarządzania i jakością usług świadczonych przez urząd gminy.

Z powyższego wynika, że wzrost jakości zarządzania ma kluczowe znaczenie dla realizacji misji i celów strategicznych i operacyjnych oraz zadań ciężących na organach gminy i urzędzie gminy. Zadania te wykonuje administracja samorządowa na szczeblu gminy świadcząc usługi w sferze obsługi technicznej i społecznej oraz usługi administracyjne, których jakość zależy od postępu w projakościowej restrukturyzacji zarządzania i dążenia do osiągnięcia poziomu znakomitości poprzez ciągłe doskonalenie zintegrowanego zarządzania.

Związek między zintegrowanym systemem zarządzania a jakością zarządzania w procesie funkcjonowania i rozwoju gminy przedstawia koło zarządzania zintegrowanego oparte na zasadach TQM powiązane ze sobą podsystemy zarządzania determinują jakość i zarządzanie.

Zintegrowane zarządzanie składa się z:

- I – rdzenia, czyli zasad TQM,
- II – pierścienia wspólnego podsystemów,

- III – pierścienia specyficznego podsystemów.

Zarządzanie zintegrowane ma zapewnić wzrost jakości zarządzania, a tym samym uruchomić taki sposób realizacji celów gminy (np. świadczenia usług), który umożliwi:

- osiągnięcie optymalnej jakości i ilości usług potrzebnych rynkowi (gminie) w danym czasie,
- uzyskanie satysfakcji przez pracowników, klientów (petentów), społeczność lokalną, dostawców i pozostałych interesariuszy,
- uzyskanie optymalnej wartości dodanej, która zapewni środki na inwestycje, rozwój gminy i na wzrost wynagrodzenia pracowników.

Wszystko to prowadzi do rozwoju gminy, wzrostu jakości życia jej mieszkańców i pracowników. Nie należy w tym miejscu zapomnieć, że punktem wyjścia tego oczekiwanego postępu jest wdrożenie zasad TQM i podsystemów zintegrowanego zarządzania.

3. TQM w gminie.

Na łamach „Problemów jakości” pojawiło się w ostatnich latach kilkanaście ciekawych artykułów dotyczących TQM, których autorzy przedstawili swoje koncepcje kompleksowego zarządzania przez jakość. Mimo różnic, wszyscy zgodzili się co do jednego, że TQM to koncepcja filozoficzna zarządzania. Wśród różnych definicji na czoło wybija się określenie pojęcia Total Quality Management w normie ISO 8402:1987, ustanowionej w Polsce jako PN-ISO 8402:1993 „Kompleksowe zarządzanie przez jakość to sposób zarządzania organizacją skoncentrowany na jakości, oparty na udziale wszystkich członków organizacji nakierowany na osiągnięcie długotrwałego sukcesu dzięki zadowoleniu klienta oraz korzyściom dla wszystkich członków organizacji i dla społeczeństwa”.¹³ Przez „sposób zarządzania” należy tu rozumieć współczesną koncepcję filozoficznego postrzegania roli zarządzania w tworzeniu produktów zaspokajających oczekiwania klientów. Wywodzi się ona z pogłębionej analizy roli gospodarowania i pracy w rozwoju ludzkości. Celem gospodarowania od wszech czasów jest zaspokojenie potrzeb społeczeństwa, czyli właścicieli i pracowników oraz konsumentów i użytkowników w warunkach ograniczonego występowania dóbr (surowców). Realizacja wytwarzanych celów wymaga wyboru, czyli świadomego podejmowania decyzji, którym towarzyszy koszt alternatywny. Tworzenie dóbr wymaga organizacji pracy i zarządzania produkcją i świadczenia usług w taki sposób aby

¹³ PN-ISO 8402:1993

użycie czynników produkcji zostało podporządkowane wytworzeniu wyrobów i świadczeniu usług optymalnie zaspokajających potrzeby odbiorców, czyli klientów wewnętrznych i zewnętrznych (pracowników i petentów). Zarządzanie musi być podporządkowane jakości, która stała się centralnym punktem współczesnego zarządzania organizacjami produkcyjnymi i usługowymi.

TQM, najkrócej mówiąc, polega na podporządkowaniu każdej decyzji osiągnięciu optymalnej jakości, czyli takiej na jaką oczekuje klient zewnętrzny (petent w urzędzie, pacjent w szpitalu).

Zastąpienie słowa petent (urząd) słowem klient (urząd) lub interesant (urząd) jest całkowicie niewłaściwe. Pojęcia te co innego znaczą. Klient (zewnętrzny) nabywa usługę płacąc za nią żadaną cenę. Petent (urzędu) korzysta z usług urzędu jako członek samorządu i podatnik jednocześnie. Opłata skarbową pobierana przez urząd w trakcie świadczenia usługi administracyjnej jest formą podatku pośredniego nakładanego na korzystającego z usługi (podobnie, nabywca wyrobu płaci VAT lub podatek obrotowy). Opłata skarbową nie jest ceną płaconą przez petenta za korzystanie z usługi (np. wydania dowodu osobistego). Na utrzymanie urzędu łoży petent jako podatnik płacąc podatek od dochodu lub VAT. Petent jest podatnikiem – darczyńcą który finansuje funkcjonowanie urzędu a nie jego klientem zewnętrznym. Podobnie pojęcie interesant nie pokrywa się z pojęciem petent. Interesant występuje bowiem także poza urzędem administracji publicznej i tam nie jest petentem.

Czas przywrócić petentowi właściwe znaczenie, które zostało mu odebrane w czasach PRL-u. Słowo „petent” pochodzi od łacińskiego „petens” – żądać, wymagać.¹⁴ Petent nie jest zwykłym klientem zewnętrznym lub kimś kto zajmuje czas i przeszkadza urzędnikowi. Petent to podatnik, który żąda i wymaga aby jego pieniądze, zebrane w postaci podatków bezpośrednich i pośrednich były wykorzystane głównie w celu realizacji jego dyspozycji i zaspokojenia jego wymagań, a nie, przede wszystkim, potrzeb urzędu i zatrudnionych w nim urzędników. Petent korzysta z usług administracji samorządowej. Słowo „administracja” wywodzi się z łacińskiego „administrare”¹⁵ pojęcia wyrażającego: pomoc, posługę, sprawowanie zleconych czynności, działanie, kierowanie powierzonymi sprawami, innymi słowy służenie komuś lub czemuś. Czas ku temu aby wrócić do funkcji podstawowej administracji samorządowej – służenia samorządowi czyli ludności danej gminy. To urząd gminy powinien służyć petentowi i zaspokajać jego oczekiwania i potrzeby, a nie odwrotnie.

¹⁴ Słownik łacińsko-polski, pod red. M.Pleń, t.1 A-C, PWN Warszawa 1959

¹⁵ Leksykon prawniczy, pod red. U.Kalins-Prasenc, Wrocław 1997.

Dlatego też tak bliskie są cechy i zasady TQM właściwemu funkcjonowaniu administracji samorządowej. Do najważniejszych cech i zasad TQM zaliczyć należy następujące:

- Stosując TQM pracownik nie wykonuje dodatkowej pracy, tylko tę, która w danym momencie świadczy, przy czym podporządkowuje ją zasadzie ciągłego jej doskonalenia w dążeniu do znakomitości.
- Pracownik nie działa w pojedynkę ale w zespole; TQM bowiem opiera się na pracy zespołowej, kierowanej przez przywódcę, za którym podążają zaangażowani pozostali członkowie zespołu, realizując pod jego kierunkiem koncepcje doskonalenia jakości pracy. Praca zespołowa dzięki możliwości wspólnego dyskusowania, konsultowania w trakcie realizacji kolejnych problemów – zadań – umożliwia osiągnięcie lepszych wyników niż miałyby to miejsce, gdyby członkowie zespołu działali w pojedynkę.
- TQM zwraca szczególną uwagę na problem przywództwa oraz zaangażowanie w proces ciągłego doskonalenia pracy, wyrobów i usług. W odpowiedzi właściwie od strony ekonomicznej motywowanych pracowników, czyli o wynagradzaniu akceptowanym przez zatrudnionych.
- TQM opiera się na wykorzystaniu rezerw tkwiących w psychice człowieka do poprawy jakości pracy. Oznacza wykorzystanie bodźców poza ekonomicznych (oczywiście nie fizycznych) skłaniających pracowników do ciągłego doskonalenia swojej pracy i samorealizacji poprzez pracę.
- Kluczem do sukcesu w organizacjach stosujących zasady TQM jest zazębianie się strategicznych, organizacyjnych, personalnych i technicznych przedsięwzięć w zapewnianiu optymalnego poziomu jakości świadczonych usług i produkowanych wyrobów.
- Centralne miejsce w TQM zajmuje człowiek, a duch pracy zespołowej jest tu wymogiem.
- Organizacja, która zamierza działać zgodnie z filozofia TQM powinna umieć połączyć w jedną całość:
 - stosowane procedury, technologie, metody produkcji i świadczenia usług,
 - używane narzędzia, środki i techniki informacyjne,
 - kapitał intelektualny wnoszony przez zatrudnionych, odpowiednio wykształconych, przeszkolonych i doświadczonych praktycznie,
 - system motywacyjny przekonywujący i skłaniający do zaangażowania pracowników w sprawę ciągłego doskonalenia jakości swej pracy,

- wypracowaną strategię, wyznaczone cele i plany działania organizacji,
- pracowników działających w zespole na zasadach TQM.

W dążeniu do osiągnięcia sukcesu organizacji, którym są korzyści odniesione przez zadowolonego klienta. Bardzo często zapomina się o tym, że organizacja osiąga pełny sukces, a nie jego namiastkę, tylko wówczas gdy produkując lub świadcząc usługi zapewnia sukces i korzyści pracownikom, klientom zewnętrznym (petentom) i otoczeniu w jakim funkcjonuje. Jeśli organizacja swoje zainteresowania problemem jakości sprowadza w warunkach rynku konsumenta do własnych wąsko pojętych korzyści i dąży do natychmiastowego, krótkotrwałego sukcesu, to nie osiąga optymalnych korzyści.

Powyższe zasady TQM wymagają ciągłego stosowania i doskonalenia ich praktycznej realizacji. Sposób wdrażania zasad i droga do TQM może być różna. Cel jest jeden – podporządkowanie decyzji doskonaleniu jakości pracy i produktów w drodze do znakomitości, mierzonej odnoszonymi sukcesami ekonomicznymi organizacji. Do najbardziej znanych modeli zarządzania jakością promujących wdrażanie zasad kompleksowego zarządzania przez jakość (TQM) należą:¹⁶

- Japońska Nagroda Deminga oparta na 10 kryteriach,
- Nagroda Malcolma Baldrige’a w USA oparta na 7 kategoriach (zasadach),
- Europejska nagroda Jakości bazująca na modelu znakomitości Europejskiej Fundacji Zarządzania jakością (EFQM) oparta na 9 filarach (kryteriach, zasadach),
- Narodowe nagrody jakości (53), w tym: Polska Nagroda jakości wzorowana na kryteriach Europejskiej nagrody jakości,
- Norma ISO 9004:2000 proponująca stosowanie w organizacjach 8 zasad zarządzania jakością oraz okresową samoocenę organizacji.¹⁷

Modele te są powszechnie znane, dlatego też ich omówienie w tym miejscu byłoby bezcelowe. Konieczne jest jednak podkreślenie, że przedstawione w nich zasady (kryteria, filary, kategorie) zarządzania jakością to konkretne wymagania stawiane organizacjom na płaszczyźnie jakości, proponujące wdrażanie i doskonalenie realizacji zasad kompleksowego zarządzania przez jakość, czyli drogi do TQM. Organizacje mogą więc poruszać się po swych drogach i ścieżkach prowadzących do ciągłego doskonalenia jakości zarządzania, podporządkowanego osiągnięciu optymalnej jakości. Organizacje mogą więc stosować:

¹⁶ R.Karaszewski, najważniejsze modele zarządzania jakością skodyfikowane w programach wybranych krajowych i międzynarodowych nagród jakości, [w:] „Problemy jakości” Nr 2, 2006r., s.10-11.

¹⁷ PN-EN ISO 9004:2001

- różne systemy zarządzania prowadzące do TQM, np. opisane w normie ISO 9004:2000
- program obejmujący wymagania EFQM¹⁸
- model Balanced Scorecard i controlling jakości¹⁹
- model ciągłego doskonalenia Six Sigma²⁰
- model innowacyjnego rozwoju konkurencyjności²¹
- model zarządzania wiedzą²²
- benchmarking w jakości²³

Szczupłe rozmiary publikacji nie pozwalają na ich omówienie, ale podkreślenia wymaga to, że nie należy mylić TQM z drogą prowadzącą do TQM, którego zasady są wdrożone a ich realizacja ciągle doskonalona. Nie można utożsamiać TQM z systemem zarządzania jakością (QM), takim jak np. opisanym w normie ISO 9001.

Wdrażanie TQM napotyka w organizacjach na liczne bariery, których pokonanie wymaga często dużego nakładu pracy i kapitału. Pojawiają się one na kolejnych pięciu etapach wdrażania, do których zalicza się: inicjowanie, planowanie zmian, wykonanie, ocena i doskonalenie.²⁴ Przedstawione w tabeli Nr1 bariery wdrażania koncepcji TQM w organizacji mają charakter uniwersalny i odnoszą się zarówno do przedsiębiorstw jak i urzędów.

Zakres i znaczenie omawianych barier może zostać poważnie zredukowany poprzez właściwe postępowanie i stosowne decyzje najwyższego kierownictwa w zakresie podnoszenia jakości pracy, szczególnie jakości zarządzania.

Od każdego pracownika urzędu gminy, a szczególnie osób pełniących w tym urzędzie kluczowe funkcje, można wymagać:²⁵

- sprawności i poprawności w realizacji zadań i świadczonych usług,
- rzetelności w wykonywaniu obowiązków,

¹⁸ T.Buchacz, Pierwsze kroki w stosowaniu Modelu EFQM, [w:] „problemy jakości”, Nr 5, 2005r., s.35-38 oraz Uczenie się Modelu EFQM, [w:] „Problemy jakości”, nr 8, 2005r., s.42-44
¹⁹ TQM Scorecard – nowoczesne narzędzie wspierające realizację strategii jakości, [w:] „problemy jakości”, Nr 5, 2005r. oraz A.S.Polak, Controlling jakości – tendencje, [w:] „Problemy jakości” Nr 2, 2004r., s.18-21
²⁰ R.Wolniak, Model ciągłego doskonalenia w Sześć Sigma, [w:] „Problemy jakości”, Nr5, 2005r., s.15-20
²¹ S.Tkaczyk, Innowacyjność a zarządzanie w oparciu o kryterium jakości, [w:] „Problemy jakości”, Nr5, 2005r., s.8-10
²² B.Mikuła, Zarządzanie wiedzą w organizacjach, [w:] „Problemy jakości”, nr1, 2002r., s.29-32 oraz „O aspektach i kontekście zarządzania wiedzą”, [w:] „Problemy jakości” Nr2, 2004r., s.9-13
²³ P.Rogała, Zastosowanie benchmarkingu w administracji publicznej, [w:] „Problemy jakości” Nr7, 2005r., s.45-47
²⁴ A.Dobrowolska, Bariery wdrażania TQM – doświadczenia firm zachodnich, [w:] „Problemy jakości”, Nr12, 2003r., s.17
²⁵ O.Kocot, Rola najwyższego kierownictwa w podnoszeniu jakości pracy w urzędzie administracji samorządowej, [w:] „Problemy jakości”, Nr12, 2003r., s.20

- uczciwości i przejrzystości w działaniach,
- pożądanej kultury pracy,
- sumiennego wykonywania poleceń służbowych i realizacji wyznaczonych celów,
- właściwego zaangażowania w realizację zadań,
- pomysłowości i własnej inicjatywy.

Na jakość zarządzania naczelnego kierownictwa w urzędzie gminy wpływają różne czynniki, które można rozpatrywać w kilku płaszczyznach:²⁶

- dobór zatrudnionych pracowników,
- przyjęta struktura organizacyjna zarządu,
- powierzanie konkretnych funkcji i zadań zatrudnionym pracownikom w ramach przyjętej struktury organizacyjnej,
- program i przebieg procesu ustawicznego kształcenia wszystkich zatrudnionych w urzędzie wraz z jego kierownikiem,
- dobór i stosowanie metod i narzędzi w zarządzaniu podległym zespołem pracowników urzędu,
- wybór stylu kierowania,
- sposób zastosowania funkcji zarządzania, a szczególnie planowania, organizowania i kontroli jakości pracy własnej i podległych pracowników w urzędzie,
- wprowadzenie i stosowanie skutecznego i efektywnego systemu motywacyjnego zachęcającego do wzrostu kompetencji i poprawy jakości pracy i zarządzających (jakość zarządzania) i zarządzanych (jakość wykonania).

Poprawa jakości pracy przełożonych i podwładnych w urzędzie zależy od naczelnego kierownictwa. „Istotą dobrego zarządzania w administracji jest poznanie, wybór i wprowadzenie do praktyki zarządzania nowych zasad, stylów i metod zarządzania”.²⁷ Zadanie to ciąży na każdym przełożonym w urzędzie gminy. Jego realizacja wymaga wiedzy, kompetencji, a co za tym idzie ustawicznego kształcenia wszystkich zatrudnionych począwszy od wójta (burmistrza, prezydenta) i przełożonych. Praktyka dowodzi, że w urzędach sytuacje wyglądają odwrotnie – szkoli się głównie podwładnych, a naczelne kierownictwo czuje się zwolnione z ustawicznego kształcenia w wielu urzędach jest to główna bariera podnoszenia jakości zarządzania. Niechęć do podnoszenia kompetencji przez przełożonych udziela się podwładnym.

²⁶ Tamże s.20-24

²⁷ Tamże s.18

TQM jest przeciwieństwem wprowadzonego przez PRL zarządzania przez jakość (qM), które nadal występuje w różnych organizacjach.

Pobrano z portalu
<http://tadeusz.wawak.pl>

4. Ekonomiczne aspekty jakości zarządzania w gminie.

W grudniu 1990 roku odbyło się w Uniwersytecie Jagiellońskim sympozjum na temat: „Własność komunalna” pod protektoratem ówczesnego Pełnomocnika Rządu ds. Samorządu Terytorialnego prof. J.Regulskiego, a parę dni później ukazała się książka poświęcona „Własności Komunalnej” w III RP. We wprowadzeniu napisano „Odrodzenie samorządów następuje w bardzo trudnym okresie, zarówno pod względem gospodarczym, jak i politycznym. Samorząd od samego początku napotyka na przeszkody, których pokonanie nie jest rzeczą łatwą i prosta. Do nich należy, między innymi, niski poziom i słabe wykorzystanie własności komunalnej”²⁸, i dalej „Gmina funkcjonuje nie tylko jako jednostka podziału terytorialnego kraju, ale jest, przede wszystkim odrębną samorządową i samoopowiedzialną grupą interesów, mającą własną organizację i osobowość prawną. Jako taka jest podmiotem gospodarującym, dysponującym własnym majątkiem oraz wyodrębnionymi innymi źródłami dochodów, niezbędnymi do realizacji zadań, które przed nią stoją”.²⁹

Rozważając dylematy jakości zarządzania nie sposób dostrzec potrzeby wykazania związku jaki istnieje między zarządzaniem a ekonomia gminy, która dysponuje sporym majątkiem – własnością komunalną. Rada gminy i wójt (burmistrz, prezydent) posiadają pewien zakres władzy wyznaczony ustawami. Kenneth Galbraith zauważył: „Jeśli uczestniczące w procesie gospodarczym organizacje posiadają władze, to wówczas realizuje ona własne cele, a działanie ludzi jest marginalne do tych celów – wówczas nawet najmniejszy człowiek musi zadać sobie pytanie: czy przypadkiem ekonomia także nie służy celom organizacji?”³⁰ (a nie tylko władzom!). Zapewne tak, dlatego też administracja samorządowa musi, dążąc do zaspokojenia potrzeb mieszkańców gminy zastanowić się jak należy gospodarować, aby ten cel najlepiej zrealizować. Dla realizacji swych zadań gmina posiada z reguły bardzo ograniczone środki, które można w różny sposób wykorzystać na realizację wybranych celów i działań. Rada gminy stoi przed poważnym i złożonym pytaniem: jak tymi skromnymi środkami gospodarować, aby potrzeby organizacyjne i prawne

²⁸ Własność komunalna, praca zbiorowa pod red. naukową T.Wawaka, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, UJ, Kraków 1991, s.6

²⁹ T.Wawak, Znaczenie własności w ekonomii gmin, [w:] „Własność komunalna”, cyt. wyd., s.119

³⁰ K.Galbraith, Ekonomia a cele społeczne, PWN, Warszawa, 1979, s.39

wyodrębnionej korporacji mieszkańców zaspokoić? Wójt (burmistrz, prezydent) odpowiedzi na to pytanie powinien szukać, studiując ekonomie gmin, czyli ekonomie terytorialnych związków samorządowych (np. ekonomia miast w amerykańskich podręcznikach ekonomii stanowi istotną ich część). Zarządzanie gminą musi być ściśle związane z ekonomią gmin. Świadomość, że każda decyzja podjęta przez pracowników urzędu gminy lub jej organy zawsze rodzi koszty i pociąga za sobą skutki ekonomiczne dla poszczególnych członków wspólnoty samorządowej, musi na co dzień towarzyszyć pracownikom urzędu i petentom. Jednocześnie, ze zdziwieniem, można zauważyć, że autorzy artykułów poświęconych zarządzaniu w gminie, w czasopismach naukowych i popularnych, bardzo rzadko dostrzegają i poruszają związek jaki zachodzi między zarządzaniem a ekonomią w gminie oraz konsekwencjami ekonomicznymi ponoszonymi przez petenta. Zmiana nazwy ulicy, często dla rady i urzędu gminy sprowadza się tylko do aspektu politycznego takiej decyzji; zapomina się o kosztach jakie poniosą z tego tytułu mieszkańcy ulicy. Decyzja o zmianie godzin pracy handlu może mieć istotny wpływ na dochody właścicieli firm handlowych, których poziom rada gminy często nawet nie próbuje ustalić. Brakowi zainteresowania organów gminy poziomem kosztów, jakie kreują swymi decyzjami, ponoszonymi przez petentów, towarzyszy często brak zainteresowania petentów kosztami jakie ponosi gmina świadcząc, żądane przez wspólnotę samorządową, usługi na rzecz petentów.

A ekonomia zarządzania administracją samorządową i państwową w III RP doprowadziła do szybkiego wzrostu ilościowego zatrudnionych w administracji publicznej pracowników oraz wzrostu kosztów funkcjonowania państwa (wbrew głośzonym hasłom o dążeniu do taniego państwa) w tempie szybszym niż poprawa jakości funkcjonowania administracji samorządowej i publicznej (o czym szeroko rozpisuje się prasa).

Usługi administracji samorządowej mają charakter monopolu naturalnego. Na mocy prawa przypisano, organom i urzędowi gminy na wyłączność, świadczenie określonych usług administracyjnych na danym terenie. Nie jest to jednak monopol absolutny, albowiem z części usług świadczonych przez urząd petent może zrezygnować, jeśli na przykład nie akceptuje sposobu świadczenia tej usługi, i przenieść określoną swoją aktywność do innej gminy, gdzie jakość danego rodzaju usług administracyjnych jest wyższa. Petent może mieszkać w jednej gminie, swoją firmę zarejestrować w drugiej a dzieci kształcić w trzeciej. Przypisanie petenta do gminy w oparciu o miejsce zameldowania bezwzględnie dotyczy tylko części zmonopolizowanych przez gminę usług. Z powyższego wynika, że gminy pozostają w stosunku do siebie konkurencyjne i muszą zabiegać o petenta, który przynosi gminie określone korzyści. Wprowadzenie elementów konkurencyjności i ich rozwój poprzez

rozszerzenie istniejących możliwości wyboru przez petenta wariantu świadczenia usług administracyjnych i innych przez wybrana gminę, znacznie wpłynęłoby na wzrost zainteresowania organów gminy radykalną poprawą jakości zarządzania.

Gmina jest podmiotem gospodarczym, dysponującym określonymi możliwościami samofinansowania swojego rozwoju dzięki swoim petentom, którzy są bezpośrednio lub pośrednio źródłem jej dochodów. Bodźce ekonomiczne mogą więc skłonić organy gminy do doskonalenia jakości zarządzania gminą w kierunku, który zapewni gminie wzrost dochodów i umożliwi sfinansowanie szerszej listy zamierzonych przedsięwzięć przyjętych do realizacji.

Obok petenta ten przyływ środków do gminy mogą zapewnić fundusze pomocowe z zagranicy.

Radykalna poprawa jakości zarządzania w urzędzie a szczególnie w komórce zajmującej się przygotowaniem projektów w ramach programów finansowanych w znacznej części przez Unię Europejską i inne organizacje, może zwiększyć środki jakimi będzie gmina dysponować, np. na inwestycje, szkolenia, restrukturyzację. Nie wystarczy jednak wygrać konkurs i otrzymać pieniądze na realizację danego projektu. Trzeba jeszcze dysponować personelem, który potrafi we właściwym czasie zrealizować prawidłowo projekt i go rozliczyć.

Wszystko to wiąże się z koniecznością wzrostu wiedzy i kompetencji pracowników, zarówno zarządzających jak i zarządzanych. Urząd musi być organizacją inteligentną, w której wszyscy ustawicznie się kształcą i ta droga tworzą warunki do doskonalenia jakości pracy, w tym jakości zarządzania i jakości wykonania.

Szczególą rolę zdaniem M.Bugdola³¹ w doskonaleniu usług administracyjnych (w tym i jakości zarządzania) odgrywają:

- ograniczenie subiektywnych cech usług administracyjnych,
- kształtowanie zaufania w gminie,
- wypracowanie nowych ról społecznych w urzędzie,
- monitorowanie zachodzących procesów w usługach administracyjnych.

Organy gminy pochodzą w wyborze. Co 4 lata wybierana jest rada gminy i wójt (burmistrz, prezydent) z listy partii (komitetu wyborczego), które ubiegają się o władze w gminie. Przez całą kadencję opozycja ocenia na co dzień koalicję zarządzającą gminą. W interesie zarządzających leży aby rosła jakość zarządzania, która powinna prowadzić do:

- pozytywnej opinii o radzie gminy i wójcie (burmistrzu, prezydencie),

³¹ M.Bugdol, Doskonalenie usług administracyjnych, [w:] „Problemy jakości”, Nr 2/2008, s.9-10

- poprawie wizerunku urzędu gminy w oczach mieszkańców,
- lepszej oceny zatrudnionych w gminie osób,
- skrócenie okresu wydawania decyzji i czasu realizacji wyznaczonych zadań,
- rozwoju promocji gminy,
- doskonalenia systemu informacji w gminie,
- podniesienie wiedzy i kompetencji urzędników,
- wzrostu sprawności i skuteczności pracowników, tzw. Pierwszego kontaktu z petentem,
- terminowej realizacji zadań,
- obniżenia kosztów funkcjonowania urzędu,
- obniżenie kosztów ponoszonych przez petentów korzystających z usług urzędu.

Świadomy najważniejszych zadań urząd gminy nie powinien ograniczać swojej aktywności do realizacji wyznaczonych konkretnych usług dla obywateli. Urząd powinien iść dalej, patrzeć szerzej, widzieć więcej. Musi być otwarty na problemy całej społeczności lokalnej i stymulować rozwój gminy, uwzględniając wartości istotne dla zrównoważonego jej rozwoju. Dlatego też urząd powinien:³²

- opracować koncepcję rozwoju gminy oparta na charakterystycznych cechach lokalnej społeczności,
- skutecznie i efektywnie wykorzystywać własność komunalną gminy a szczególnie wszystkie zasoby zlokalizowane w jej środowisku,
- zachowywać równowagę między interesami wszystkich interesariuszy gminy, szczególnie między grupami społecznymi mieszkającymi w gminie oraz między interesem lokalnym i zewnętrznym gminy,
- rozwijać inicjatywy prowadzące do wzbogacenia gminy i jej mieszkańców oraz podniesienia jakości życia i zmniejszenia bezrobocia w gminie.

Podejmowanie decyzji przez organy gminy powinno prowadzić do realizacji powyższych wartości. Oznacza to wzrost jakości zarządzania w gminie i lepsze wykorzystanie funduszy pomocowych, w tym szczególnie z Unii Europejskiej.

Wnioski

³² R.Przybyszewski, Współczesne trendy zarządzania jakością w administracji publicznej, [w:] „Problemy jakości” Nr 7/2005, s.18

1. Punkt ciężkości administracji publicznej leży w centrum tzw. kwadratu jakości usługi, którego wierzchołkami są elementy decydujące o jakości zarządzania w organizacji.
2. O poziomie jakości usług administracyjnych decyduje:
- jakość wzorca, zaprojektowana w obowiązujących normach prawnych, procedurach,
 - jakość wykonania, czyli sposób realizacji wzorca.
3. Projakościowa restrukturyzacja zarządzania w urzędzie umożliwia wzrost jakości zarządzania i spełnia oczekiwania petentów oraz uwarunkowania korzyści przez gminę działającą w warunkach konkurencji niedoskonałej.
4. Wysoki poziom jakości zarządzania w administracji samorządowej jest możliwy tylko wówczas, gdy będzie ona funkcjonować na zasadach TQM; wdrożenie systemu ISO 9001 nie wystarcza dla osiągnięcia optymalnych korzyści przez gminę.
5. Wdrożenie TQM w urzędzie gminy napotyka na liczne bariery, których pokonanie często wymaga dużego nakładu pracy i środków finansowych.
6. Osiągnięcie wysokiego poziomu jakości zarządzania wymaga zintegrowanego zarządzania opartego na kilku podsystemach zarządzania (jakością, wpływ na środowisko, BHP, bezpieczeństwem informacji, bezpieczeństwem produktów, przeciwdziałania korupcji, itp.) oraz TQM, który jest rdzeniem tego zarządzania i jego koncepcją filozoficzną.
7. Wzrost jakości zarządzania ma kluczowe znaczenie dla realizacji misji, celów strategicznych i operacyjnych oraz zadań własnych i zleconych ciążyących na organach gminy i urzędzie gminy.
8. Rozważając dylematy jakości zarządzania nie sposób nie dostrzec potrzeby wykazania związku istniejącego między zarządzaniem w urzędzie gminy a ekonomią gminy, która dysponuje sporym majątkiem – własnością komunalną. Od tego jak nim dysponuje zależy stopień zaspokojenia potrzeb wyodrębnionej korporacji mieszkańców gminy.
9. Aekonomiczne zarządzanie gminą w III RP doprowadziło do szybkiego wzrostu ilościowego zatrudnionych w administracji publicznej, wzrostu kosztów funkcjonowania państwa i gmin.
10. Gmina działając w warunkach konkurencji doskonałej, dysponuje określonymi możliwościami samofinansowania swojego rozwoju dzięki swoim petentom, dlatego troska o nich przynosi konkretne korzyści finansowe.

11. Urząd gminy nie powinien ograniczać się do realizacji wyznaczonych przez państwo konkretnych usług; urząd powinien iść dalej, patrząc szerzej, widzieć więcej niż obowiązek warunkujący z ustawy o samorządzie gminy; musi być otwarty na problemy całej społeczności lokalnej i stymulować rozwój gminy.
12. Ciągły wzrost jakości zarządzania w urzędzie gminy determinuje jakość życia w gminie.

Tabela 1. Najważniejsze bariery we wdrażaniu koncepcji TQM do organizacji

Etap wdrażania	Główne bariery
Inicjacja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brak zaangażowania zarządu 2. Niedostateczna wiedza albo zrozumienie TQM przez kierownictwo 3. Zadowolenie z istniejącego stanu rzeczy przez pracowników 4. Nieodpowiednie warunki do wdrażania TQM 5. Niedostateczne zasoby
Planowanie zmian	<ol style="list-style-type: none"> 6. Nieprawidłowe planowanie zmian 7. Niedostosowana struktura organizacyjna 8. Nieodpowiednie zaadoptowanie TQM do organizacji 9. Brak systemu ciągłego szkolenia i edukacji (nieodpowiednia wiedza albo brak zrozumienia TQM) 10. nieodpowiedni system wynagrodzeń i nagród
Wykonanie	<ol style="list-style-type: none"> 11. Opór przed nowym wśród pracowników 12. Strach przed zmianami wśród pracowników 13. Niemożność zmiany kultury organizacyjnej 14. Niezdolność do budowy organizacji uczącej się, która pozwala na ciągłe doskonalenie 15. Nieodpowiednie zastosowanie władzy i pracy grupowej 16. Nieprzykładanie odpowiedniej wagi do wewnętrznych i zewnętrznych klientów
Ocena	<ol style="list-style-type: none"> 17. Nieefektywne techniki pomiaru 18. Brak dostępu do danych i wyników
Doskonalenie	<ol style="list-style-type: none"> 19. Krótkoterminowe nakierowanie na osiągnięcie celu 20. Brak zaangażowania pracowników w sprawy firmy.

Źródło: A.Dobrowolska, Bariery wdrażania TQM – doświadczenia firm zachodnich, [w:] „Problemy jakości”, Nr 12, 2003, s.17

Streszczenie

„Jakość zarządzania w administracji samorządowej”

Skromne rozmiary opracowania pozwalają tylko na zasygnalizowanie najważniejszych kwestii dotyczących obszernego tematu jakim jest jakość zarządzania w administracji samorządowej. Jednocześnie zdefiniowania wymagają dwa pojęcia: „jakości zarządzania” i „TQM”, którym posługują się, pierwszym rzadko, drugim często autorzy wielu publikacji nie definiując ich lub nieprawidłowo interpretując. Specyfika usług administracji samorządowej

oraz roli i znaczenia „petenta” wymaga także jednoznacznego zdefiniowania tego pojęcia i przywrócenia mu w teorii i praktyce właściwego znaczenia.

W opracowaniu analizie poddano cztery zagadnienia:

- Jakość usług administracji samorządowej,
- Jakość zarządzania w gminie,
- TQM w gminie,
- Ekonomiczne aspekty jakości zarządzania w gminie.

Szczególny akcent w ostatniej części opracowania położono na związek zachodzący między podejmowaniem decyzji i ekonomią w gminie, w kontekście jakości zarządzania, w warunkach wzrostu znaczenia konkurencyjności gminy w jej funkcjonowaniu.

Pobrano z portalu
<http://tadeusz.wawak.pl>