

*Marcin Jucha*

## **PRZYWÓDZTWO KADRY KIEROWNICZEJ W PROCESIE ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W ADMINISTRACJI**

**Słowa kluczowe:** istota zarządzania zasobami ludzkimi, definicja systemu zarządzania jakością, przywództwo w zarządzaniu zasobami ludzkimi, motywowanie na rzecz rozwoju kompetencji.

### **Streszczenie**

Artykuł charakteryzuje wpływ przywództwa kadry kierowniczej na realizację procesu zarządzania jakością w oparciu o badania przeprowadzone na podstawie jednostki administracyjnej, jeśli ma ona odnieść sukces w dzisiejszym konkurencyjnym otoczeniu. Co musi być spełnione, jeśli ma ona (administracja) odnieść sukces?

Sprecyzowanie przez organizację strategii zarządzania zasobami ludzkimi umożliwi osiągnięcie pożądanej spójności wielu różnych, rozproszonych decyzji i działań podejmowanych przez różne podmioty w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oraz ich zorientowanie na realizację tej samej wiązki celów. Tak więc prawidłowo sporządzona strategia zarządzania zasobami ludzkimi stanowi elementarny warunek, by różne substrategie personalne komponowały się w układ o charakterze systemowym. Jest to tym istotniejsze, im większa liczba podmiotów uczestniczy w zdecentralizowanym procesie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Można rzec, że sformułowanie strategii personalnej tworzy szansę na bardziej efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji.

Strategia personalna, aby mogła spełnić swoje istotne funkcje, powinna – podobnie jak strategia biznesowa – posiadać postać opisu słownego i to w pewnym stopniu upublicznionego w mikroskali organizacyjnej. Tylko bowiem pod takim warunkiem może ona stawić swoisty punkt odniesienia i wskaźnik orientacyjny dla osób podejmujących na różnych stanowiskach organizacji konkretne działania bądź decyzje zarządcze. Kluczowym celem niniejszego artykułu jest omówienie podstawowych relacji zachodzących pomiędzy zarządzeniem jakością a koncepcją przywództwa, jako podstawą rozważań nad wpływem przywództwa kadry kierowniczej w procesie zarządzania jakością w administracji.

Wielotorowość prowadzonych badań zachowań przywódczych oraz zróżnicowanie podejść wyników uzyskanych z badań prowadzi do zasadniczej konkluzji: „Przywództwo powinno koncentrować się równolegle na trosce o wyniki i o ludzi pracujących indywidualnie i grupowo”

Przywódca winien zwracać szczególnie uwagę na:

- potrzeby w zakresie wykonywanych zadań,
- potrzeby utrzymania, spójności i rozwoju grupy,
- potrzeby indywidualnego samorozwoju.

Badania dotyczące skuteczności przywódcy w powiązaniu z satysfakcją podwładnych powinny być ukierunkowane na skonkretyzowaniu czynników sytuacyjnych odgrywających zróżnicowane role w zależności od poziomu przywództwa np.: przywództwa zespołowego – w którym przywódca przewodzi 5-20 członkom; przywództwa operacyjnego – w którym przywódca przewodzi wielu zespołom i koordynuje ich działalność; przywództwa strategicznego – gdy lider przewodzi całej organizacji i jest odpowiedzialny za wszystkie poziomy przywództwa.

Przywództwo na wszystkich poziomach powinno stymulować wizję tego ku czemu się zmierza. Jeśli połączy się je z kreatywnym myśleniem może doprowadzić do wytyczenia nowego kierunku działania dla grupy lub całej organizacji.

W badaniach uszczegóławiających zmienne uwarunkowanie należy zwrócić szczególną uwagę na czynniki zwiększające skuteczność przywództwa do których należy zaliczyć: osobowość, zdecydowanie, konsekwencję w działaniu, analityczny umysł, empatię i determinację w urzeczywistnianiu planistycznych zamierzeń, styl kierowania dostosowany do sytuacji w organizacji oraz mentalność zespołów pracowniczych, stopień promocji pro efektywnej kultury organizacyjnej respektującej humanizację stosunków międzyludzkich oraz wartości i normy temu służące jak również kompetencje kierownicze przywódcy uzależnione od wykształcenia i poziomu jego inteligencji.

Podkreślić należy że zachowanie przywódcy z cech wrodzonych oraz posiadanych umiejętności i wiedzy jaką się zdobywa w praktyce. Między przywódcą a podwładnymi zachodzą interakcje, w których przywódca odgrywa zasadniczą rolę. Pomocnym elementem poprawy relacji między przywódcą a podwładnymi jest stosowanie określonych technik i metod motywacji pracowników oraz starannie dobrane instrumentarium motywatorów.

Współcześnie literatura z zakresu zarządzania zasobami pracy w organizacji postuluje model kierownika – lidera – przywódcy postrzeganego przez podwładnych przez pryzmat jego zachowań, stopień integracji zespołów oraz satysfakcję finansową.

Problem kształtowania zachowań przywódcy na podwładnych na i ich relacje jest trudnym w ocenie jednoznacznej ponieważ treść w zakresie praktycznym i teoretycznym znajduje się w dwóch obszarach wiedzy: zarządzanie i psychologia

Teoria przywództwa w wymiarze zarządzania jakością powinna być zrewidowana i rozwijana ze względu na wzrastającą złożoność relacji międzyludzkich lecz także ze względu na zmiany organizacyjne, technologiczne i społeczne w których człowiek – przywódca staje przed nowymi wyzwaniami i zadaniami, tym samym często sam nie jest w pełni świadomy i nie może ich wcześniej przewidzieć.

Warunki w jakich wykonywana jest praca, decydują w znacznej mierze o jej wydajności i jakości, a zatem w konsekwencji wpływają na stopień realizowania celów organizacji administracyjnej. Pod pojęciem warunków pracy rozumie się ogół czynników fizycznych (materialnych) oraz czynników o charakterze psychospołecznym.

Wśród czynników materialnych można wyodrębnić różne elementy zasobów rzeczowych organizacji (budynki, maszyny, urządzenia, narzędzia itp.) a także fizyczne warunki, w jakich wykonywana jest praca (oświetlenie, mikroklimat, poziom hałasu itp.). Z kolei do czynników psychospołecznych zalicza się między innymi: warunki socjalno-bytowe pracownika oraz stan stosunków międzyludzkich w organizacji, zwłaszcza w bliskim otoczeniu stanowiska pracy.

Można stwierdzić, że we wszystkich organizacjach duże znaczenie przywiązywane jest do zagadnień bezpieczeństwa i higieny pracy. Środowisko pracy jest w nich systematycznie poddawane badaniom pod kątem bhp, ergonomiczności oraz identyfikowania dysfunkcji, a następnie wprowadzane są odpowiednie reorganizacje i usprawnienia. Regularnie pozyskiwane są także opinie i krytyczne uwagi pracowników dotyczące stanu najbliższego im środowiska pracy, uwzględniane później w odpowiednich decyzjach. Organizacje wykazują także dbałość o jakość środowiska społecznego w miejscu pracy. Reasumując, takie działania i orientacje uznać należy za jeden z istotnych standardów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach. Praca zawodowa absorbuje współczesnemu człowiekowi coraz więcej czasu i wysiłku.

Poziom wymagań zawodowo-organizacyjnych formułowanych pod adresem pracowników stale rośnie. Aby im sprostać, podejmują szereg działań między innymi związanych z koniecznością inwestowania w renowację oraz wzbogacanie swoich kompetencji zawodowych. Pracodawcy, starając się o ograniczenie kosztów pracy, niejednokrotnie zbyt swobodnie podchodzą do decyzji wydłużenia czasu pracy. Z kolei sami pracownicy, w obawie przed ewentualną niekorzystną oceną wyników ich pracy, skłonni są podporządkować się takim decyzjom. Podporządkowanie pracy zawodowej innym, pozazawodowym dziedzin życia może zagrażać stabilności psychofizycznej jednostki, a to z kolei przyczynić się do spadku efektywności jej pracy. Zdominowanie życia przez pracę zawodową prowadzi do takich negatywnych zjawisk, jak pracoholizm czy przedwczesne wypalenie zawodowe. Z drugiej strony, deficyt umiejętności radzenia sobie z problemami pozazawodowymi wywie-

ra także ujemny wpływ na funkcjonowanie pracownika w sferze zawodowej. Głębokie i długotrwałe naruszenie równowagi praca – życie jest niekorzystne zarówno dla pracowników, jak i dla pracodawców oraz ma konkretne wymiary ekonomiczne. W związku z tym wiele firm decyduje się na wprowadzenie specjalistycznych programów pozwalających nie dopuścić do zachwiania równowagi między sferą życia zawodowego i prywatnego.

Istotnym warunkiem tworzenia efektywnych programów umożliwiających zachowanie równowagi między obszarem aktywności zawodowej pracowników a ich życiem prywatnym jest podejmowanie przez organizacje badań zorientowanych na identyfikowanie w środowisku pracy czynników o negatywnym oddziaływaniu na sferę życia zawodowego pracowników.

Podsumowując, można stwierdzić, że na wsparcie ze strony organizacji mogą liczyć głównie pracownicy uzupełniający swoją wiedzę, a także rodziny z małymi dziećmi. Sam fakt pracy zawodowej obojga rodziców i wychowywania dzieci nie jest dostatecznym powodem, według pracodawców, do szerszej oferty pomocowej. Diagnozowanie klimatu organizacyjnego powinno odbywać się z zastosowaniem metodyki badań społecznych. Ich istotą jest rejestrowanie indywidualnych opinii uczestników organizacji, co może odbywać się np. w sytuacjach bezpośrednich spotkań kierowników z poszczególnymi pracownikami lub z ich grupami. Są to jednak metody albo obarczone dużą na ogół autocenzurą badanych, albo rejestrujące opinie pracownicze w sposób wybiórczy.

Przedmiotem badania opinii pracowniczych jest dość obszerna paleta zagadnień. Bywa że badania mają charakter referendalny i dotyczą wówczas zawężonej liczby kwestii.

Optymalnym sposobem diagnozowania klimatu organizacyjnego w jednostkach administracyjnych jest przeprowadzenie w pełni anonimowego badania ankietowego. Trzeba podkreślić, że nie jest to postępowanie proste w sensie metodologicznym, zasadnicza trudność dotyczy przede wszystkim zbudowania poprawnego narzędzia badawczego. Regularne powtarzanie takich badań, w przeciwieństwie do sporadyczności w tym zakresie, pozwala na zidentyfikowanie kierunków przemian w obrębie klimatu organizacyjnego, zachodzących pod wpływem zmieniających się realiów wewnątrz organizacyjnych.

W tym celu przeprowadzono w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Warmińsko-Mazurskiego badania w postaci anonimowej ankiety internetowej której celem było sprawdzenie zadowolenia klientów z jakości świadczenia usług przez Urząd.

Ankieta internetowa jest głównie adresowana do Klientów indywidualnych. Trzeba liczyć się z tym, że tego typu ankiety wypełniają z reguły osoby niezadowolone z pracy Urzędu. Trzeba mieć także na uwadze, że jeszcze do niedawna

jeden niezadowolony klient mógł przekazać informację o złym produkcie lub usłudze średnio dziewięciu różnym osobom. Zadowolony klient powiedział o tym tylko pięciu innym klientom. Obecnie, w dobie swobodnego dostępu do Internetu, siła takiego przekazu może być wielokrotnie większa.

W tegorocznym okresie sprawozdawczym drogą internetową wpłynęło do Urzędu 7 ankiet. Jest to nieco mniej niż w roku ubiegłym, kiedy to do Urzędu wpłynęło 10 ankiet. W tym roku analizie poddano 6 ankiet. 1 ankieta została wypełniona nieprawidłowo i z tego powodu nie została włączona do analizy. Ankiety dotyczyły następujących Departamentów/Biur:

- Gabinet Marszałka – 2,
- Departament Promocji – 1,
- Cały Urząd – 1,
- Dział rekrutacji – 1,
- Departament Rozwoju Obszarów Wiejskich – 1,
- Departament Infrastruktury i Geodezji – 1.

„Pozytywna” ankieta dotyczyła Departamentu Rozwoju Obszarów Wiejskich. W „negatywnych” ankietach Klienci krytycznie ocenili usługi świadczone przez pozostałe wymienione departamenty Urzędu Marszałkowskiego. Uwagi klientów dotyczą:

- zarzutów skierowanych do Gabinetu Marszałka w zakresie braku przepływu informacji i zbyt długiego czasu oczekiwania na załatwienie spraw,
- zarzutów skierowanych do urzędników z Departamentu Promocji dotyczące braku fachowej obsługi i mało kompetentnych pracowników bez właściwej kultury osobistej,
- zarzutów skierowanych do całego Urzędu w zakresie niewłaściwej organizacji imprezy „Grunwald 2010”,
- zarzutów do Departamentu Infrastruktury i Geodezji na temat pozostawienia pism bez odpowiedzi i nie dotrzymanie terminów odpowiedzi na przesyłane pisma.

Druga ankieta, mająca charakter ankiety kierowanej, bardziej rozbudowana od ankiety internetowej, w połowie września br. została rozesłana do Klientów instytucjonalnych. Cel tej ankiety: *„Dzięki poznaniu opinii Klientów instytucjonalnych możliwe będzie usprawnienie współpracy z nimi i poszerzenie jej o nowe formy działania; uwagi i wskazówki zostaną wykorzystane w bieżących działaniach na rzecz rozwoju partnerskiej współpracy pomiędzy Urzędem Marszałkowskim, z jednej strony, a jednostkami samorządu terytorialnego, warmińsko-mazurskim sektorem pozarządowym i regionalnym samorządem gospodarczym, z drugiej strony”*. Wnioski z tego badania są ważnym składnikiem danych wejściowych na zbliżający się przegląd zarządzania.

## Zwrotność ankiety kierowanej

**Tab. 1. Ankieta kierowana**

Klient instytucjonalny	Ilość ankiet wysłanych	Ilość ankiet zwróconych	Różnica	Procent ankiet zwróconych
Urząd Gminy	67	42	25	62,7
Urząd Miasta	22	18	4	81,8
Urząd Miasta i Gminy	24	12	12	50,0
Starostwo	22	22	0	100,0
Samorząd gospodarczy	25	3	22	12,0
Organizacja pozarządowa	25	11	14	44,0
Razem	185	108	77	58,4

**Źródło:** Opracowanie własne.

Sumarycznie zanotowano zwrotność ankiet na poziomie 58,4%. W porównaniu z 2009 r. wskaźnik ten zmalał o 0,7 pkt. procentowego.

*Ogólne wnioski z analizy ankiet**Ocena wykorzystywanych form kontaktów z Urzędem***Tab. 2. Ocena wykorzystywanych form kontaktów z Urzędem**

Formy kontaktów z Urzędem	Średnia ocena w skali 6-punktowej
Udział w konsultowaniu dokumentów programowych Samorządu Województwa (strategii, programów regionalnych/wojewódzkich)	2,71
Udział w pracach komitetów, komisji, zespołów	2,20
Udział w konferencjach, szkoleniach, wyjazdach szkoleniowych, misjach gospodarczych	3,69
Poradnictwo i konsultacje	3,13
Udział w konkursach organizowanych, współorganizowanych przez Urząd	2,78
Realizacja zadań publicznych	2,54
Korzystanie z funduszy europejskich	4,04
Przystąpienie do inicjatyw podejmowanych przez Urząd	2,26
Uzyskanie patronatu Marszałka	2,39
Korzystanie z wydawnictw i materiałów promujących województwo	3,17
Korzystanie z informacji umieszczonych na stronach internetowych	3,88
Korzystanie z baz danych	2,40

**Źródło:** Opracowanie własne

Badani respondenci instytucjonalni chwalą Urząd Marszałkowski przede wszystkim za pomoc w korzystaniu z funduszy europejskich, za możliwość korzystania z informacji umieszczonych na stronach internetowych oraz możliwość udziału w konferencjach i szkoleniach.

### Ocena dostępności wykorzystywanych źródeł informacji

**Tab. 3. Ocena dostępności wykorzystywanych źródeł informacji**

Dostępność wykorzystywanych źródeł informacji	Średnia ocena w skali 6-punktowej
Kontakt bezpośredni	4,07
Informacja pisemna	3,78
Informacja telefoniczna	4,09
Poczta elektroniczna	3,98
Strony internetowe	4,10
Szkolenia, konferencje	3,75
Media regionalne (prasa, radio, telewizja)	2,42
Materiały informacyjne	3,18
Spotkania środowiskowe	2,13

**Źródło:** Opracowanie własne.

Klienci instytucjonalni ocenili informacje zawarte na stronach internetowych jako najbardziej dostępne źródło informacji (w skali 6-punktowej przyznano ocenę 4,10). W opinii ankietowanych również wysoką dostępnością charakteryzuje się informacja telefoniczna (4,09) oraz kontakt bezpośredni (4,07). Nieco niższą ocenę uzyskały takie źródła informacji, jak: poczta elektroniczna (3,98), informacja pisemna oraz szkolenie i konferencje. Jako najmniej dostępne źródła ankietowani ocenili spotkania środowiskowe oraz media regionalne. W 2008 r. doszło do modyfikacji prowadzonych badań ankietowych. Na mocy porozumienia z dnia 11.09.2008 r. pomiędzy Polską Izbą Handlu Zagranicznego Certyfikacja sp. z o.o. i ponowionego – z dnia 12.11.2009 r. a Urzędem Marszałkowskim Województwa Warmińsko-Mazurskiego, Urząd przystąpił do projektu badawczego, polegającego na wykorzystywaniu metod statystycznych w badaniach ankietowych zadowolenia Klientów. Ponieważ metody statystyczne w ankietowaniu zastosowano już po raz trzeci, jest więc baza porównawcza wyników uzyskanych w 2010 r.



*Uzyskane poziomy satysfakcji poszczególnych grup klientów instytucjonalnych***Tab. 4. Uzyskane poziomy satysfakcji poszczególnych grup klientów instytucjonalnych**

Grupy klientów instytucjonalnych	Poziom satysfakcji w procentach 2010 r.	Poziom satysfakcji w procentach 2009 r.
Urząd Gminy	74,04	71,72
Urząd Miasta	73,33	68,86
Urząd Miasta i Gminy	74,26	71,13
Starostwo	77,58	73,03
Samorząd gospodarczy	80,06	77,43
Organizacja pozarządowa	73,15	67,27
Średnia arytmetyczna satysfakcji	75,58	71,57
Średnia ważona satysfakcji (waga: ilość ankiet)	74,77	70,89

**Źródło:** Opracowanie własne.

W porównaniu z 2009 r. satysfakcja klientów instytucjonalnych wzrosła. Średnia arytmetyczna satysfakcji ukształtowała się na poziomie 75,58%, co oznacza, iż wzrosła o 4,01 punktu proc. w porównaniu z rokiem poprzednim, natomiast średnia ważona satysfakcji wyniosł 74,77%, czyli wzrosła o 3,88 punktu proc.

Podczas załatwiania spraw w Urzędzie Marszałkowskim najważniejsza dla badanych Klientów jest wiedza i kompetencja pracowników Urzędu, nie mniej ważne jest uzyskanie pełniej i rzetelnej informacji na temat załatwianej sprawy oraz dotrzymanie terminu załatwiania sprawy.

U pracowników Urzędu Klienci instytucjonalni cenią przede wszystkim ich wiedzę i kompetencje, ale także uprzejmość i kulturę obsługi Klienta.

Respondenci instytucjonalni oczekują od pracowników Urzędu Marszałkowskiego głównie:

- partnerstwa i współpracy, pomocy w załatwianiu spraw i wypełnianiu wniosków i formularzy oraz uprzejmości, życzliwości i kultury obsługi Klienta,
- wiedzy, kompetencji i profesjonalizmu w wykonywaniu swojej pracy,
- ułatwienia dostępu do informacji i jej szybszego przepływu oraz kompletności i rzetelności przekazywanych informacji,
- terminowości i szybkości załatwiania spraw,
- zwiększenia ilości szkoleń, konferencji (w tym doradztwo i szkolenia na temat prawidłowego sporządzania wniosków dotyczących pozyskiwania funduszy europejskich, również w ramach RPO i POKL).



Pozostałe oczekiwania wymienione w ankietach dotyczą:

- pozytywnego rozpatrywania wniosków o przydział środków unijnych oraz usprawnienia systemu obsługi funduszy UE (pomoc w rozwiązywaniu trudnych zagadnień związanych z pozyskiwaniem środków unijnych, większa przejrzystość w zasadach aplikowania o środki UE, klarowne i bardziej zrozumiałe instrukcje dot. wypełnienia formularzy, mniej sformalizowane procedury w uzyskiwaniu środków UE, wydłużanie czasu na składanie wniosków),
- usprawnienia funkcjonowania strony internetowej (bieżące, aktualne i bardziej czytelne informacje),
- zacieśnienia współpracy z gminami w zakresie kultury (dofinansowanie imprez kulturalnych),
- lepszej współpracy z innymi urzędami, wymiana doświadczeń ,dzielenie się wiedzą i kompetencjami
- zwiększenia pomocy dla organizacji pozarządowych (wspieranie działań, promocja organizacji pozarządowych działających w województwie),
- możliwości załatwienia spraw drogą elektroniczną,
- poprawy koordynacji działań pomiędzy poszczególnymi departamentami,
- zmniejszenia biurokracji.

Istotnym wszakże psychospołecznym warunkiem, podnoszącym wiarygodność otrzymywanych odpowiedzi, jest wdrożone choćby tylko niektórych wniosków do praktyki zarządzania.

Efektywne funkcjonowanie oraz skuteczne przewodzenie organizacji wymaga, aby była ona zarządzana w sposób systematyczny i przejrzysty, z uwzględnieniem potrzeb wszystkich zainteresowanych stron. Pomędzy różnymi rodzajami zarządzania organizacją należy wymienić także zarządzanie jakością. Za normą ISO 9000:2000 poniżej podano osiem zasad zarządzania jakością, które winny ułatwić osiągnięcie celów jakości:

- ukierunkowanie na klienta: organizacje zależą od swoich klientów i dla tego powinny rozumieć bieżące i przyszłe potrzeby klientów, powinny spełniać wymagania klientów i powinny dążyć do ich przekraczania;
- przywództwo: liderzy ustanawiają jakość zamierzeń, kierunków oraz wewnętrznej kultury w organizacji. Oni tworzą kulturę, w której ludzie mogą być w pełni zaangażowani w osiągnięcie celów organizacji;
- zaangażowanie ludzi: ludzie na wszystkich poziomach są podstawowym elementem organizacji i ich pełne zaangażowanie umożliwia to, że ich potencjał jest wykorzystywany dla osiągnięcia przez organizację maksymalnych korzyści;
- podejście procesowe: oczekiwany rezultat jest osiągany w sposób bardziej efektywny gdy powiązani zasobami i działaniami zarządza się jako procesami;

- systemowe podejście do zarządzania: identyfikowanie, rozumienie i zarządzanie systemem wzajemnie powiązanych procesów dla określonego celu przyczynia się do zwiększenia efektywności i skuteczności wydajności organizacji;
- ciągle doskonalenie: stałym celem organizacji jest jej ciągle doskonalenie;
- oparte na faktach podejście do podejmowania decyzji: efektywne decyzje są oparte o logiczną lub intuicyjną analizę danych oraz informacji;
- wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami: zdolność organizacji i jej dostawców do tworzenia wartości jest podwyższana przez wzajemne korzystne stosunki.

Istotę systemu zarządzania jakością w organizacji usługowej zilustrować można w formie pętli jakości usług (rys. 1), na której w kolejnych fazach realizacji usług następują oddziaływania wpływające na jej jakość. Jak wynika z rysunku proces kształtowania jakości usługi jest procesem złożonym, obejmującym wszystkie etapy realizacji usługi: marketing i formułowanie wymagań, projektowanie usługi, proces wykonania usługi, kontrolę, korektę, doskonalenie usługi,

Elementy systemu jakości winny być tak skonstruowane, by sterowanie i zapewnienie jakości dotyczyło wszystkich wymienionych etapów realizacji usługi.

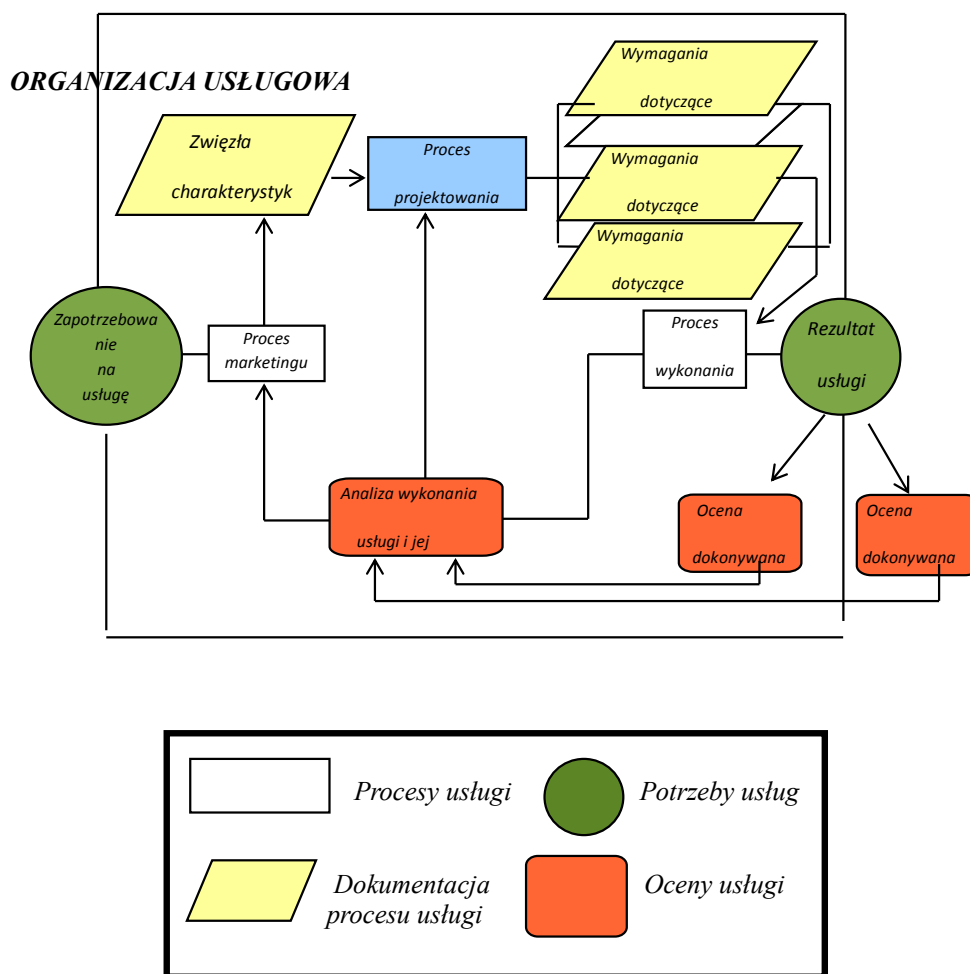
## Organizacja usługowa

Struktura systemu zarządzania jakością ujmuje szczegółowe opracowanie podziału odpowiedzialności, uprawnień oraz zależności pomiędzy pracownikami organizacji. Struktura organizacyjna systemu zarządzania jakością powinna wykorzystywać, o ile jest to możliwe, istniejącą strukturę organizacyjną jednostki administracyjnej. Posiadanie jasno zdefiniowanej polityki jakości oraz jednoznacznie sformułowanych celów jakości stanowi dobrą podstawę do opracowania struktury systemu zarządzania jakością, potrzebnej do skutecznego planowania, sterowania i doskonalenia jakości. W tym celu niezbędne jest ścisłe opracowanie zadań, kompetencji oraz odpowiedzialności dla kierowników poszczególnych komórek organizacyjnych którzy wykonują kolejne działania w procesie realizacji, mające wpływ na jakość wytwarzanych wyrobów, czy też świadczonych usług.

Gdy plany i systemy zostaną już wdrożone, wówczas najważniejsza stanie się potrzeba dalszej edukacji, doskonalenia zawodowego i przepływów informacji. Organizacje, które próbują zmienić kulturę jakości, systemy pracy, procedury lub metody kontroli bez efektywnego, uczciwego i dwukierunkowego komunikowania się, doświadczenia frustracji, czując się „klonowanym” typem organizacji, które wprawdzie mogą działać, ale nie napawają zaufaniem, że zdołają przetrwać w zmie-

nionym otoczeniu, w którym istnieją. Pożądane zmiany kultury przyniesie wytworzenie nowych zakresów odpowiedzialności, nowych ról zespołów oraz zorientowanego na potrzeby procesów środowiska pracy.

Rys.1. Pętla jakości usługi



Źródło: PN-ISO 9004 – 2:1994

Oczywiście pewne organizacje mogą mieć już za sobą pewne kroki na drodze do TQM. Jeśli istnieje już drobne zrozumienie jakości oraz pogląd, jak ona powinna być zarządzana, jeśli istnieje zaangażowanie naczelnego kierownictwa, napi-

sana polityka jakości oraz właściwa struktura organizacyjna, to można rozpoczyna stadium planowania.

Rozpatrując proces wdrożenia należy określić priorytety różnych projektów. Tak na przykład, jeśli w organizacji istnieje już system jakości spełniający wymagania serii norm ISO 9000, to związane z nim kroki nie będą wymagały wielkiej pracy, lecz wdrożenie systemu analizy kosztów związanych z jakością może takiej pracy wymagać. Ważne jest jednak, by pamiętać, że częścią normalnego działania, mającego na celu doskonalenie, powinien być przegląd bieżących prac we wszystkich obszarach, nawet dobrze zorganizowanych. Opisane kroki można wykorzystywać w planowaniu wdrożenia TQM. Duże projekty powinny być ujęte w harmonogramy czasowe, spełniające wymagania organizacji.

Mogą one podlegać wpływom zewnętrznym, takim jak naciski klienta na wdrożenie statystycznej kontroli procesów lub na wprowadzenie systemu spełniającego wymagania normy. Duże projekty należy zwykle rozbić na mniejsze składowe i odnosi się to również do pracy systemu jakości, wprowadzania SPC oraz zespołów poprawy jakości.

Jedną z największych korzyści, płynących dla jednostki administracyjnej z poprawy jakości, jest wzrost poziomu świadczenia usług. Efekty z tego tytułu są wyższe niż sama redukcja kosztów jakości. Najwyższą jakość można również przeliczyć na premie cenowe. Jakość w oczywisty sposób jest skorelowana z zyskiem. Równie ważna, jeśli nie ważniejsza w dłuższym horyzoncie czasowym, jest mniejsza wymierna korzyść w postaci większego zaangażowania pracowników w sprawy jakości. Pogoń za ciągłym doskonaleniem musi stać się sposobem na życie dla każdego członka organizacji, administracji państwowej, samorządowej.

## **LEADERSHIP OF MANAGERIAL STAFF IN THE PROCESS OF QUALITY MANAGEMENT IN THE ADMINISTRATION**

**Key words:** the essence of human resource management, the definition of a quality management system, leadership in managing of human resources, motivating the development of competence.

### **Summary**

The article discusses the influence of the leadership of managerial Staff on the process of quality management. The analysis is conducted on the basis of the research in an administrative unit.