

**Marek Krasiński**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## KONCEPCJA KAIZEN W JEDNOSTCE SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

---

**Streszczenie:** Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie teoretycznych możliwości zastosowania filozofii kaizen w jednostce samorządu terytorialnego, w zawężeniu do samorządu gminnego. Autor prezentuje podstawowe uwarunkowania organizacyjno-formalne pracy urzędu gminy, a także przedstawia podstawowe założenia koncepcji *kaizen*, które są w nim możliwe do wdrożenia. Poprzez teoretyczną egzemplifikację postulowanych przez *kaizen* uprawnień autor dochodzi do wniosków, że kluczowe działania zmierzające do usprawnienia pracy urzędu to skupienie się na badaniu przyczyn powstawania problemów, eliminowaniu marnotrawstwa, usprawnieniu komunikacji wewnętrznej oraz delegowaniu uprawnień.

**Słowa kluczowe:** *kaizen*, japońskie koncepcje zarządzania, zarządzanie w jednostce samorządu terytorialnego, gmina.

### 1. Wstęp

Sposób zarządzania jednostką samorządu terytorialnego uwarunkowany jest wieloma zmiennymi. Sposób ten zależy przede wszystkim od typu jednostki, tj. czy jest to gmina, a jeśli tak, to jakiego rodzaju (wiejska, miejsko-wiejska, miejska, miasto na prawach powiatu), w dalszej kolejności należy wyróżnić powiat oraz województwo. W niniejszym opracowaniu uwaga zostanie skupiona na podstawowej jednostce samorządu terytorialnego, jaką jest gmina. Gminy różnią się, oprócz wcześniej wspomnianej rodzajowości, także charakterystyką przestrzenną. Można wyróżnić gminy rolnicze, przemysłowe oraz turystyczne, a także gminy o charakterystyce mieszanej, jak np. gmina Murów w woj. opolskim z siedzibą we wsi Murów, która jest wsią przemysłową – na terenie dawnej Huty Szkła Okiennego w Murowie rozwinął się drobny przemysł, a oprócz tego we wsi funkcjonuje także tartak. Pozostałe wsie gminy są już typowo rolnicze. Gmina Murów jest więc gminą wiejską rolniczo-przemysłową. W niniejszym opracowaniu nie dokonano zawężenia do jednego z typów przestrzennych gmin, ponieważ rozważania będą prowadzone w kontekście uniwersalnych obszarów zarządzania.

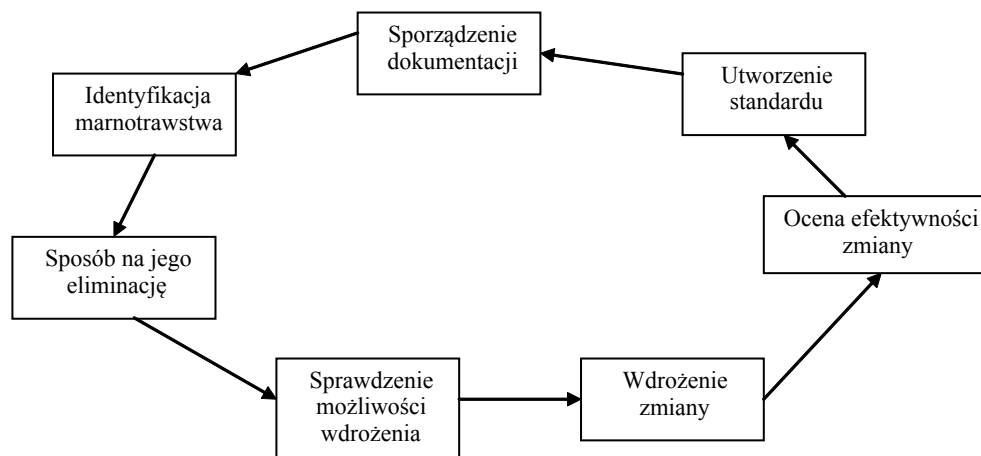
Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie teoretycznych możliwości zastosowania filozofii *kaizen* w jednostce samorządu terytorialnego, na przykładzie

samorządu gminnego. Artykuł oparty jest na studiach literaturowych oraz obserwacjach własnych autora, który na co dzień współpracuje z włodarzami gmin oraz kierownikami wybranych referatów (m.in. spraw obywatelskich, obrony cywilnej, informatyki) w zakresie podnoszenia jakości i skuteczności komunikacji społecznej.

## 2. Istota koncepcji *kaizen*

Aby właściwie poznać istotę koncepcji *kaizen*, należy przeanalizować jej pochodzenie i ewolucję. Współcześnie przyjmuje się, że *kaizen* to po prostu japońska koncepcja zarządzania, natomiast często zapomina się, że jest to także filozofia życia Japończyków, filozofia, która swoje podstawy ma w naukach Konfucjusza, w kodeksie zasad moralnych *bushido*, a także w buddyzmie zen. To właśnie z tych powodów w myśl *kaizen* jakość sprowadza się do stylu życia – niekończącego się procesu ulepszania [Krasieński 2008, s. 149] oraz ciągłego zaangażowania i chęci stałego podnoszenia jakości organizacji i jej produktów, a nie jedynie do rutynowego opracowywania kart *kaizen* (popularnie zwanych „kaizenami”), przynoszących pojedyncze usprawnienia.

Świadomość uwarunkowań kulturowych koncepcji *kaizen* jest bardzo istotna, ponieważ pomaga zrozumieć jej schemat oraz cel działania. Celem sformułowanym w sposób ogólny będzie bezsprzecznie ciągle doskonalenie, co *de facto* jest tłumaczeniem samego słowa *kaizen*, natomiast jako cele sformułowane w sposób szczegółowy można wyróżnić m.in. eliminację marnotrawstwa, wzrost jakości funkcjonowania organizacji, wzrost jakości oferowanych produktów i usług czy poprawę stosunków międzyludzkich.



Rys. 1. Schemat działania *kaizen*

Źródło: [Krasieński 2008, s. 150].

Przedstawiony na rys. 1 schemat działania *kaizen* na poziomie operacyjnym zwraca uwagę, iż naturalnym początkiem procesu jest identyfikacja marnotrawstwa.

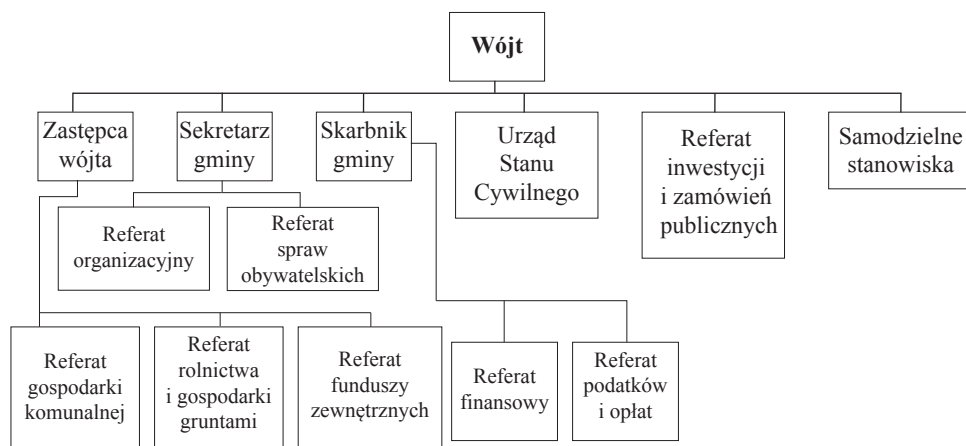
Po zidentyfikowaniu marnotrawstwa należy zastanowić się nad sposobem jego eliminacji, przy czym pomocne jest zidentyfikowanie przyczyn jego powstania. Sposobów na eliminację marnotrawstwa może powstać wiele, np. w procesie „burzy mózgów” całego zespołu, natomiast kluczowe dla powodzenia procesu *kaizen* są: wybór prawdopodobnie najlepszego sposobu oraz sprawdzenie możliwości jego wdrożenia. Jeżeli okaże się, iż dane rozwiązanie jest możliwe do wdrożenia, wdraża się je i ocenia efektywność zmiany. Ocena efektywności jest kolejnym kluczowym elementem procesu, ponieważ na tej podstawie decyduje się o utworzeniu standardu z wdrożonej zmiany lub o poszukiwaniu innego rozwiązania, jeśli ocena ta wypadnie negatywnie. Zakładając pozytywny wynik zmiany, tworzy się standardową procedurę postępowania i modyfikuje proces, który właśnie uległ udoskonaleniu, a także sporządza się szczegółową dokumentację z przeprowadzonego wdrożenia w celu zachowania wiedzy w organizacji i niepowtarzania tego samego procesu w przyszłości. Sporządzenie dokumentacji jest ostatnim elementem cyklu procesu *kaizen*, który zarazem powoduje rozpoczęcie nowego cyklu, czyli poszukiwanie kolejnego marnotrawstwa.

Odpowiednio wdrożona koncepcja *kaizen* przynosi długofalowe korzyści w organizacji, powoduje zmianę myślenia i nastawienia ludzi do zmian. Zmiana staje się czymś naturalnym i codziennym, zanika więc opór i strach przed nią. Istotne jest, aby wdrażać *kaizen* w całej organizacji, ponieważ koncepcja ta skupia się na wszystkich procesach, a dodatkowo traktuje ona organizację w ujęciu systemowym, czyli jako uporządkowany zbiór elementów pozostających we wzajemnych relacjach [*Organizacja i zarządzanie ...* 2003, s. 372]. Zgodnie z ujęciem systemowym organizacji, wprowadzenie zmiany w jednym procesie powoduje wystąpienie zmian również w innych procesach, a więc ulepszanie powinno nie mieć końca, co stanowi *clou* koncepcji *kaizen*.

### 3. Sposoby zarządzania jednostką samorządu terytorialnego

Ze względu na mnogość samorządów gminnych warto przyjrzeć się sposobom zarządzania w nich występujących. Na czele gminy stoi wójt, burmistrz lub prezydent miasta, który zarazem jest organem wykonawczym władzy samorządowej. Organem pomocniczym będzie zatem urząd, którego kierownik jest wybierany w drodze bezpośredniego, powszechnego i tajnego głosowania. Zawsze to od wójta, burmistrza lub prezydenta miasta zależy sposób zarządzania urzędem gminy, ponieważ struktura każdego urzędu wygląda bardzo podobnie do przedstawionego poniżej przykładowego ujęcia. Kierownikiem najwyższego szczebla jest wójt, któremu bezpośrednio podlegają kierownicy średniego szczebla (np. zastępca wójta, sekretarz, skarbnik, naczelnik urzędu stanu cywilnego oraz naczelnicy niektórych referatów), a także

osoby na samodzielnych stanowiskach. Kierownicy średniego szczebla sprawują nadzór nad pracą naczelników pozostałych (nie podlegających bezpośrednio wójtowi) referatów, a ci z kolei kierują pracownikami na najniższym szczeblu kierowania. Biorąc pod uwagę liczbę poziomów kierowania, należy stwierdzić, że struktura urzędu jest strukturą smukłą, natomiast ze względu na układ więzi organizacyjnych można zaklasyfikować tę strukturę do struktur liniowych (szerzej zob. [Organizacja i zarządzanie ... 2003, s.165 i nast.]).



Rys. 2. Przykład struktury organizacyjnej urzędu gminy wiejskiej

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie jednostką samorządu terytorialnego dotyka wielu różnych obszarów, których klasyfikacja została dokonana w opracowaniu pod redakcją J. Bobera, S. Mazura i M. Zawickiego [Zarządzanie w samorządzie ... 2004, s. 13 i nast.]. Wyodróżnili oni:

- 1) zarządzanie strategiczne i finansowe:
  - a) zarządzanie strategiczne,
  - b) zarządzanie finansowe;
- 2) organizację i funkcjonowanie urzędu;
- 3) zarządzanie kadrami;
- 4) usługi publiczne, w tym komunalne;
- 5) partycypację społeczną i stymulowanie rozwoju społecznego;
- 6) stymulowanie rozwoju gospodarczego;
- 7) zarządzanie projektami;
- 8) współpracę między jednostkami samorządu terytorialnego;
- 9) etykę i zapobieganiu zjawiskom korupcji.

Z punktu widzenia możliwości zastosowania *kaizen* należy skupić się przede wszystkim na obszarze organizacji i funkcjonowania urzędu, w ramach którego wy-

różnić można trzy wymiary [Zarządzanie w samorządzie ... 2004, s. 14], tj. strukturę organizacyjno-formalną, procedury administracyjno-biurowe oraz komunikację wewnętrzną w urzędzie. Patrząc na samą strukturę organizacyjną, można łatwo zauważyć, że cała władza skupiona jest w rękach jednej osoby, co potwierdzają także obserwacje własne. Oczywiście kierownicy i pracownicy poszczególnych referatów wydają samodzielnie decyzje, np. o zawarciu małżeństwa (wydanie decyzji administracyjnej o zawarciu małżeństwa) czy o wpisie do ewidencji działalności gospodarczej, jednak są to decyzje administracyjne, których podjęcie sprowadza się do weryfikacji zgodności wniosku wnioskodawcy z obowiązującym prawem i procedurami. Możliwość wydawania decyzji administracyjnych nie można w żadnym wypadku utożsamiać z decydowaniem definiowanym chociażby w koncepcji zarządzania przez delegowanie uprawnień. Innymi problemami polskich urzędów gmin są m.in. [Zarządzanie w samorządzie ... 2004, s. 15]: nakładanie się kompetencji decyzyjnych, niewystarczająca organizacja obiegu informacji w ramach urzędu, ograniczona zdolność do realizacji zadań strategicznych, a także brak inicjatyw oddolnych, brak systemów motywacyjnych dla pracowników oraz smukłe struktury organizacyjne. Każdy pracownik urzędu gminy ma opis swojego stanowiska pracy i zakres kompetencji, który w odniesieniu do ścisłego kierownictwa urzędu jest nawet podawany do publicznej wiadomości (poprzez obowiązkowy „Biuletyn Informacji Publicznej”), jednak najczęściej zarządzanie w urzędach gmin jest raczej zbiorem luźnych i nieskojarzonych ze sobą rozwiązań organizacyjnych niż spójnym i całościowym systemem. Niektóre urzędy, chcąc poprawić jakość funkcjonowania, zdecydowały się na wdrożenie norm jakości ISO 9001:2000, jednak, jak pokazały badania przeprowadzone w województwie mazowieckim, różnica pomiędzy urzędami, które wdrożyły ISO, oraz tymi, które nie wdrożyły tych norm, w zakresie satysfakcji klientów zewnętrznych występowała jedynie w odniesieniu do obszaru informacja i dokumenty, natomiast nie zostały wykazane różnice w obszarach: kultura i kompetencje pracowników, organizacja obsługi interesantów – czyli w zasadzie nie ma różnic w zakresie ogólnego zadowolenia z obsługi w urzędzie [Modzelewski 2009, s. 131]. Dalsza część wniosków z badań również nie wskazuje na jednoznaczne korzyści z wdrożenia ISO, ponieważ w rezultacie podnoszenia jakości jednego obszaru spada jakość innego. Jest to klasyczne działanie mechanizmu organizacji systemowej, a biorąc pod uwagę częsty zarzut stawiany normom ISO, że powodują one jedynie osiągnięcie poziomu wystarczającego do „przejścia” audytu, a nie zakładają dalszej poprawy jakości, w przeciwieństwie do koncepcji *kaizen*, można stwierdzić, że wdrażanie ISO w urzędach gmin nie znajduje jednoznacznie pozytywnego uzasadnienia.

#### **4. Koncepcja *kaizen* w jednostce samorządu terytorialnego**

Czy koncepcję *kaizen* można zastosować w jednostce samorządu terytorialnego, a konkretnie w urzędzie gminy? Wydaje się, że można, natomiast nie będzie to pro-

ces łatwy i bezproblemowy, ponieważ będzie się wiązał z koniecznością całkowitej zmiany postrzegania procesów, zadań, kompetencji, relacji i władzy w urzędzie.

Pierwszym krokiem powinno być zidentyfikowanie problemów i przyczyn ich występowania. Istnieje wiele technik badania przyczyn występowania problemów, można wymienić chociażby burzę mózgów, analizę różnicową, falsyfikację możliwych przyczyn, ale także diagram Ishikawy, zwany także diagramem ryby (rybich ości) lub wykresem przyczynowo-skutkowym. Jego twórcą jest wybitny japoński teoretyk zarządzania, profesor Uniwersytetu Tokijskiego, laureat Nagrody im. Deminga<sup>1</sup> – Kaoru Ishikawa, uznawany również za ojca kół jakości.

Istotą diagramu Ishikawy jest jego prostota, przez co może być z powodzeniem stosowany także przez osoby nie mające specjalistycznego przygotowania teoretycznego. Diagram ryby stosowany jest przede wszystkim do badania przyczyn występowania złożonych problemów o charakterze jakościowym, gdzie podczas pracy zespołowej<sup>2</sup> określa się wszystkie możliwe źródła wystąpienia danego problemu, a następnie przyczyny wystąpienia wcześniej zidentyfikowanych powodów itd. Diagram przyczynowo-skutkowy jest graficzną analizą wpływu różnych czynników oraz ich wzajemnych powiązań, wywołujących określony problem jakościowy, oraz analizą rezultatów (skutków) spowodowanych działaniem tych powiązań. Metoda ta została utworzona w celu rozpoznania zależności pomiędzy wymaganiami klienta a jakością finalnego wyrobu i ułatwia ustalanie jego cech. Diagram porządkuje logicznie i chronologicznie przyczyny lub czynności ze względu na zdefiniowany problem, a przedstawiany jest jako wielostopniowy proces *top-down* (od ogółu do szczegółu), w którym przyczyny bezpośrednio wyznaczone na głównej osi traktowane są jako skutki innych przyczyn (szerzej zob. [Wojciechowski 2003, s. 55 i nast.]).

Oprócz identyfikowania i eliminowania przyczyn problemów oraz swoistego „uczenia się” związków przyczynowo-skutkowych zachodzących w urzędzie, w ramach implementacji koncepcji *kaizen* warto zwrócić uwagę na podstawowe typy marnotrawstwa, jakie mogą wystąpić w procesach administracyjno-biurowych i dotyczących wszystkich pracowników niezależnie od ich miejsca w strukturze organizacyjnej. Typy te opisał W. Lareau [2009, s. 33 i nast.], przedstawiając możliwości stosowania koncepcji *kaizen* w biurze:

- 1) marnotrawstwo ludzkie,
- 2) marnotrawstwo procesowe,

<sup>1</sup> Najważniejsza japońska nagroda za dokonania w dziedzinie jakości.

<sup>2</sup> W japońskiej teorii zarządzania dominuje podejście zespołowe do wszelkich analizowanych kwestii, jednak należy zwrócić uwagę, że większość omawianych w niniejszej pracy metod znalazła zastosowanie także w Stanach Zjednoczonych oraz w Europie, gdzie zostały poddane nieznacznym modyfikacjom. Dlatego też można przyjąć, że diagram Ishikawy nie musi być koniecznie sporządzany w drodze grupowych ustaleń, ale może go stworzyć także pojedyncza osoba. Jednak w założeniach twórcy tej metody znajdowało się podejście zespołowe, o czym trzeba pamiętać, biorąc pod uwagę zwłaszcza pozytywne strony efektu synergii.

- 3) marnotrawstwo informacyjne,
- 4) marnotrawstwo majątkowe.

Marnotrawstwo ludzkie polega na nieefektywnym wykorzystaniu zasobów ludzkich w organizacji, związanym z niewłaściwym kierowaniem, brakiem odpowiednich procedur delegowania uprawnień czy ogólnie optymalnych procedur wykonywania zadań. Marnotrawstwo to dotyczy zatem przede wszystkim wymiaru procedur administracyjno-biurowych, choć oczywiście dotyka także pozostałych wymiarów, tj. struktury organizacyjno-formalnej oraz komunikacji wewnętrznej. Jedną z najczęstszych strat w urzędzie jest strata czasu związana z oczekiwaniem przez urzędnika na spotkanie z przełożonym, podpis lub jego akceptację. Przykładem może być procedura związana z zawarciem przez urząd umowy, której inicjatorem jest jeden z pracowników (inicjatywa oddolna, czyli inicjatywa bardzo pożądana w koncepcji *kaizen*). Pierwszym etapem zawarcia umowy jest przekonanie co do słuszności pomysłu wóldarza, następnie umowa taka przekazywana jest radcy prawnemu, który w urzędzie (zwłaszcza niewielkiej gminy wiejskiej) obecny jest zwykle raz w tygodniu. Radca zapoznaje się z umową przynajmniej przez tydzień (cyklu pracy), następnie umowa taka trafia do skarbnika w celu zatwierdzenia kontrasygnaty i dopiero wtedy może zostać skierowana do podpisu przez kierownika (wójta, burmistrza, prezydenta miasta). Opisana powyżej procedura identyfikuje kilka obszarów marnotrawstwa ludzkiego – przede wszystkim straty czasu związane z oczekiwaniem, z niepotrzebnym ruchem (wielokrotne chodzenie „z pokoju do pokoju”), a także może się pojawić strata związana z niezaangażowaniem od samego początku wszystkich niezbędnych w danym projekcie osób. Efektem jest poświęcenie na zawarcie umowy nawet kilku tygodni, podczas gdy można by ten proces skrócić do jednego lub dwóch dni. Rozwiązaniem (typu *kaizen*) byłoby delegowanie uprawnień decyzyjnych wraz z odpowiedzialnością za decyzje na niższe szczeble kierowania, skorzystanie z komunikacji opartej na nowoczesnych technologiach informatycznych w zakresie obsługi prawnej oraz powołanie od samego początku zespołu zadaniowego odpowiedzialnego za dane wdrożenie.

Drugim, często występującym marnotrawstwem, jest marnotrawstwo procesowe, a sprowadza się ono najczęściej do źle wypełnianej funkcji kontrolnej, ale także do źle opracowanych procesów (bez wystarczającego poziomu standaryzacji) czy ingerencji w proces osób, które weń ingerować nie powinny. Realizacja funkcji kontrolnej w urzędzie najczęściej odbywa się poprzez zewnętrzne instytucje (np. regionalna izba obrachunkowa w zakresie finansów, wojewódzkie centrum zarządzania kryzysowego w zakresie obrony cywilnej). Kontrola wewnętrzna nie jest ciągła i obecna we wszystkich etapach procesu, jest jedynie kontrolą punktową, realizowaną w razie powstania takiej konieczności (np. błąd urzędnika). W efekcie kontroli zewnętrznej czy punktowej wewnętrznej powstają wnioski wskazujące obszary, które należy poprawić. Zalecenia z wniosków pokontrolnych są następnie wdrażane i procesy odbywają się dalej, tak jak się odbywały, aż do następnej kontroli. Ewidentną stratą jest brak ulepszania procesów i, aby ją zminimalizować, należałoby

wprowadzić stałą kontrolę we wszystkich etapach procesów, np. poprzez zastosowanie listy kluczowych obszarów do sprawdzenia czy mierników efektywności. Wówczas powstałby efekt samokontroli i samoistnego usprawniania procesów, który następnie powinien zostać poddany formalizacji i na tej postawie utworzono by nowe standardy dla wszystkich pracowników. Silnie postulowane przez *kaizen* jest także poszukiwanie przyczyn problemów, a więc w odniesieniu do zaleceń pokontrolnych urząd nie tylko powinien te zalecenia wprowadzić, ale zidentyfikować przyczyny złego stanu rzeczy i przez to skutecznie usprawnić działanie organizacji.

Marnotrawstwo informacyjne dotyczy przede wszystkim wymiaru komunikacji wewnętrznej w urzędzie i wynika z konieczności analizowania zbyt wielu różnorodnych informacji, często nieistotnych czy niekompletnych. Wiąże się to też ze złą komunikacją osób odpowiedzialnych za dane czynności. Często efekt taki powstaje wskutek przekazywania informatykom do zaopiniowania pomysłów nie związanych z informatyką, ale wykorzystujących w jakimkolwiek stopniu infrastrukturę IT urzędu. W takiej sytuacji powstaje bardzo wiele strat, przede wszystkim opisana wcześniej strata czasu związana z oczekiwaniem na opinię kolejnej osoby, strata związana z niepotrzebnymi czynnościami wykonywanymi przez informatyka czy strata wynikająca z zaangażowania w proces niewłaściwych osób, które muszą zaopiniować projekt, nie znając jego założeń. Rozwiązaniem byłoby delegowanie uprawnień na niższe szczeble kierowania z pozostawieniem możliwości konsultowania pewnych rozwiązań z różnymi komórkami organizacyjnymi. Efektem byłoby usprawnienie procesu, wyeliminowanie marnotrawstwa, wzrost poziomu motywacji osób na kierowniczych stanowiskach, a w efekcie długofalowym wykształciłyby się samoistnie interdyscyplinarne zespoły zadaniowe.

Ostatnim z głównych typów marnotrawstwa są straty związane z niewłaściwym wykorzystaniem zasobów. W urzędach bardzo często można zaobserwować stanowiska pracy, przy których ustawione są dwa lub więcej komputerów, a związane jest to z tym, iż jedna stacja robocza wykorzystywana jest do obsługi jednego lub dwóch procesów. Przykładem może być wykorzystanie jednej stacji roboczej do obsługi spisów (spis rolny, spis powszechny), drugiej stacji roboczej do obsługi elektronicznego obiegu dokumentów, a trzeciej do codziennej pracy. W wyniku powstają straty związane z jednej strony ze złym wykorzystaniem powierzchni, z drugiej straty majątkowe związane z koniecznością utrzymania i serwisowania wielu stacji roboczych, ale także straty czasu pracy urzędnika, który różne dane posiada w różnych stacjach roboczych i musi je między sobą kopiować. Najprostszym rozwiązaniem byłoby stworzenie centralnego serwera i utworzenie kompleksowej sieci teleinformatycznej w urzędzie, w ramach której działałyby wszystkie stacje robocze. Takie rozwiązanie usprawniłoby pracę poprzez odpowiednie przechowywanie i dystrybuowanie wiedzy w organizacji, ale także zmniejszyłoby liczbę sprzętu koniecznego do utrzymania i serwisowania, co też wyeliminowałoby kolejną stratę związaną z częstą koniecznością interweniowania pracowników informatycznych w poszczególnych, oddzielnych stacjach roboczych.



Eliminowanie marnotrawstwa jest więc kluczowym elementem procesu wdrażania koncepcji *kaizen* w urzędzie, ponieważ obszary, które obejmuje, są najistotniejsze dla jego sprawnego funkcjonowania.

## 5. Podsumowanie

Opisane w niniejszym artykule możliwości eliminowania marnotrawstwa w jednostce samorządu terytorialnego zdają się w prosty sposób możliwe do wdrożenia. Efekty będą wymierne i zauważalne zarówno przez kierownictwo, jak i przez pracowników, ale także przez klientów, jakimi dla urzędu są mieszkańcy czy też przedsiębiorcy. Obszarem, którego zmiany związane z wdrażaniem *kaizen* w urzędzie powinny dotknąć w pierwszej kolejności, to obszar organizacji i funkcjonowania urzędu, ponieważ usprawnienia te szybko wytworzą wartość dodaną zarówno dla klientów wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Aby uzyskać pozytywny efekt prakseologiczny, należałoby skupić się na czterech głównych zagadnieniach:

- 1) badanie przyczyn powstawania problemów,
- 2) eliminowanie marnotrawstwa,
- 3) usprawnienie komunikacji,
- 4) delegowanie uprawnień.

Koncepcja *kaizen* jest oczywiście dużo bardziej złożona, jej wdrożenie wymaga wielu przygotowań i proces ten może trwać nawet kilka lat, natomiast wskazane usprawnienia czy sposoby poszukiwania przyczyn problemów można wdrożyć szybko i skutecznie z jednoczesnym zminimalizowaniem oporu wobec zmian. Działania takie mogłyby się stać niejako wstępem do formalnego i kompleksowego wdrożenia *kaizen* w urzędzie w perspektywie długookresowej.

## Literatura

- Biniecki J., Szczupak B., *Strategiczne myślenie o przyszłości gminy*, Wydawnictwo AE, Katowice 2004.
- Krasiński M., *Miejsce koncepcji Hoshin Kanri w nurcie nauk o zarządzaniu*, [w:] *Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Krasiński M., *Polskie podejście do japońskich filozofii zarządzania*, [w:] *Nowoczesne koncepcje zarządzania – zarządzanie wiedzą*, red. E. Tabaszewska, Wydawnictwo UE, Wrocław 2008.
- Kulesza M., Węgrzyn L., *Vademecum skutecznego działania w samorządzie*, Twigger, Warszawa 2006.
- Lareau W., *Filozofia Kaizen w biurze*, Helion, Gliwice 2009.
- Maurer R., *Filozofia Kaizen*, Helion, Gliwice 2007.
- Modzelewski P., *System zarządzania jakością a skuteczność i efektywność administracji samorządowej*, CeDeWu, Warszawa 2009.
- Niemczyk J., *Metody organizacji i zarządzania*, Terra, Poznań 2000.

- Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, red. A. Zalewski, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2007.
- Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, red. M. Przybyła, Wydawnictwo AE, Wrocław 2003.
- Wojciechowski E., *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa 2003.
- Zarządzanie miastem. Studium ekonomiczne i organizacyjne*, red. M.J. Nowak, T. Skotarczak, CeDeWu, Warszawa 2010.
- Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, red. J. Bober, S. Mazur, M. Zawicki, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej AE, Kraków 2004.

## **KAIZEN CONCEPT IN A LOCAL GOVERNMENT UNIT**

**Summary:** The aim of this paper is to present the theoretical possibility of applying the philosophy of Kaizen in a unit of local government. The author presents the basic conditions of work focused on organizational and formal aspects, and shows the basic assumptions of the concept of Kaizen which are possible to implement. Through theoretical exemplification postulated by Kaizen improvements, the author comes to the conclusion that the key actions to enhance the work of the office is to focus on examining the root causes of problems, eliminate waste, improve internal communication and delegation of power.

**Key words:** Kaizen, Japanese management concepts, management of the Local Government Unit.