

# Marek Krasiński

---

## Ocena potencjału pracowników Urzędu Miasta Dzierżoniów w celu wdrożenia systemu sugestii pracowniczych «kaizen»

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 52/2, 403-415

---

2018

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

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.



**Marek Krasieński\***

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **OCENA POTENCJAŁU PRACOWNIKÓW URZĘDU MIASTA DZIERŻONIÓW W CELU WDROŻENIA SYSTEMU SUGESTII PRACOWNICZYCH KAIZEN**

### **Streszczenie**

W opracowaniu skupiono się na możliwości zastosowania systemu sugestii pracowniczych w urzędzie miasta w Polsce. Wybrano UM Dzierżoniów, ponieważ jest liderem zarządzania jakością wśród polskich JST. Celem badawczym było udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy pracownicy UM Dzierżoniów mają potencjał do wdrożenia systemu sugestii pracowniczych *kaizen*. Badania przeprowadzono metodą ankietową. Dodatkowo przeprowadzono wywiad pogłębiony (IDI) z sekretarzem miasta. W wyniku procesu badawczego stwierdzono, że pracownicy UM Dzierżoniów z jednej strony dostrzegają korzyści z systemu *kaizen*, jednak z drugiej wykazują postawy w pewnym stopniu sprzeczne z założeniami metody. Na podstawie analizy literatury oraz przeprowadzonych badań stwierdzono, że istnieje możliwość wprowadzenia systemu *kaizen* w badanej JST, jednak nie można do tego procesu stosować schematów sprawdzających się w przedsiębiorstwach.

**Słowa kluczowe:** *kaizen*, urząd miasta, zarządzanie jakością, ciągłe doskonalenie, *lean government*

---

\* Adres e-mail: [marek.krasinski@ue.wroc.pl](mailto:marek.krasinski@ue.wroc.pl).

## Wprowadzenie

Polskie samorządy od wielu lat funkcjonują w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu – mieszkańcy oczekują coraz większego wpływu na rządzenie, czego przykładem mogą być między innymi budżety obywatelskie. Rola władarzy także się zmienia. Niegdyś mówiono, że wójt, burmistrz, prezydent miasta musi być przede wszystkim dobrym gospodarzem, natomiast dzisiaj musi być dodatkowo obecny wśród mieszkańców poprzez nowoczesne kanały, w szczególności poprzez media społecznościowe. W związku ze zmieniającą się sytuacją w otoczeniu urzędy poszukują możliwości generowania oszczędności i optymalizacji procesu zarządzania samym urzędem, a także gminą. Jak pokazują przykłady zachodnich i amerykańskich samorządów, takie metody, jak *kaizen* oraz *lean management*, mogą pomóc osiągnąć ten cel. W opracowaniu skupiono się na możliwości zastosowania systemu sugestii pracowniczych w urzędzie miasta w Polsce, a wybrano Urząd Miasta Dzierżoniów jako lidera zarządzania jakością. Celem badawczym było udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy pracownicy UM Dzierżoniów mają potencjał do wdrożenia systemu sugestii pracowniczych *kaizen*.

W polskich opracowaniach brakuje wyników badań oraz opisów studium przypadku, które wskazywałyby na wykorzystanie *kaizen* w polskich JST. Są jedynie opracowania teoretyczne (Kraśiński, 2011; Grycuk, 2011). W niniejszym opracowaniu skupiono się na określeniu potencjału pracowników UM Dzierżoniów do wdrożenia *kaizen*, chcąc stworzyć pierwsze *case study* dotyczące możliwości wejścia polskich samorządów na drogę ciągłego doskonalenia.

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

Koncepcja *kaizen*, czyli zdroworozsądkowe i niskokosztowe podejście do zarządzania (Imai, 2006, s. 40), jest obecnie jedną z bardziej modnych koncepcji zarządzania stosowanych w przedsiębiorstwach na świecie. Wywodzi się ona z japońskich przedsiębiorstw produkcyjnych, a samo *kaizen* można rozpatrywać na dwóch poziomach w kontekście zarządzania: poziomie strategicznym – wówczas mowa o stosowaniu całościowej koncepcji *kaizen* oraz na poziomie operacyjnym, narzędziowym – wówczas mamy do czynienia z *kaizen* rozumianym jako system sugestii pracowniczych (Kraśiński, 2014, s. 18). Niezależnie jednak od stosowanego rodzaju *kaizen* wpisuje

się on zawsze w podejście procesowe, które – jak pokazują badania Szumowskiego (2009, s. 108) – najczęściej jest stosowane w urzędach miast (50% w stosunku do średniej wszystkich typów urzędów samorządu lokalnego wynoszącej 26%).

*Kaizen* rozumiane jako system sugestii pracowniczych aktywizuje pracowników do aktywnego poszukiwania pomysłów na usprawnienia funkcjonowania organizacji, szczególnie do eliminowania marnotrawstw, których można wyróżnić cztery główne kategorie (Lareau, 2009, s. 33 i n.):

- marnotrawstwo ludzkie,
- marnotrawstwo procesowe,
- marnotrawstwo informacyjne
- marnotrawstwo majątkowe.

Oprócz poszukiwania potencjalnych obszarów marnotrawstw dzięki systemowi sugestii pracowniczych ludzie mają możliwość wpływania na zmiany w obszarze swojego miejsca pracy, co dodatkowo zwiększa ich poczucie satysfakcji i zaangażowania (Grycuk, 2011, s. 5). System *kaizen* będzie zatem najbardziej oddziaływał na poszukiwanie marnotrawstw, a także szans na usprawnienia w obszarze organizacji i funkcjonowania urzędu z jego trzema wymiarami, to jest strukturą organizacyjno-formalną, procedurami administracyjno-biuroowymi oraz komunikacją wewnętrzną w urzędzie (Bober, Mazur, Zawicki, 2004, s. 13–14). Niezwykle istotne jest również nagradzanie pracowników za zgłaszane pomysły. Według raportu dotyczącego programów sugestii pracowniczych w Polsce zdecydowana większość pracowników jest zdania, że nagrody są jednym z warunków utrzymania i efektywnego funkcjonowania programu (Dekier, Grycuk, 2014, s. 18). Warto też zaznaczyć, że są dodatkowym motywatorem dla pracowników do wyłożonego wysiłku mającego na celu poszukiwanie kolejnych usprawnień.

## 2. Metodyka badań i charakterystyka próby badawczej

Na potrzeby niniejszego opracowania badania empiryczne przeprowadzone zostały w celowo dobranej<sup>1</sup> JST – UM Dzierżoniów. Pierwszy etap badań prowadzony był z wykorzystaniem anonimowego kwestionariusza ankietowego składającego się

<sup>1</sup> W dalszej części opracowania przedstawiono charakterystykę badanego podmiotu, która jednocześnie stanowi uzasadnienie celowości jego doboru.

z dwunastu pytań, w tym jedenastu pytań z możliwością zaznaczenia jednej lub wielu odpowiedzi oraz jednego pytania sprawdzającego preferencje w stosunku do zmian na 4-stopniowej skali<sup>2</sup>. Kwestionariusz zakończony był dodatkowo trzema pytaniami składającymi się na tak zwaną metryczkę. Do UM Dzierżoniów zostało przesłanych 30 kwestionariuszy wraz z dołączonymi kopertami zwrotnymi, co miało na celu wzmocnienie poczucia anonimowości przez respondentów. Ostateczna wielkość próby badawczej wyniosła 25, ponieważ zwrot z ankiet wyniósł 28, a dodatkowo trzy ankiety zostały zdyskwalifikowane z powodu podejrzenia o nierzetelne wypełnienie<sup>3</sup>. Wśród respondentów 80% stanowiły kobiety, a 20% mężczyźni. Warto wskazać na duże doświadczenie pracowników urzędu, ponieważ średnia wieku respondentów wynosi 42 lata, mediana 41 lat. Doświadczenie także zauważyć można w stażu pracy, bowiem zarówno średnia, jak i mediana wynoszą 20 lat, a wartość najmniejsza to 5 lat, natomiast wartość największa – 38 lat. Można zatem uznać, że odpowiedzi udzielały w większości doświadczone osoby, którym pojęcie „zarządzania jakością” nie jest obce, a dodatkowo mają wyrobione swoje nawyki związane z pracą zawodową, w szczególności z pracą w urzędzie.

Drugi etap procesu badawczego polegał na przeprowadzeniu z Sekretarzem Miasta Dzierżoniów wywiadu pogłębianego (IDI), który dotyczył stosowanego w UM systemu zarządzania jakością – jego genezy, ewolucji, stanu obecnego oraz perspektyw. Sekretarz jest najlepszą osobą do udzielania odpowiedzi na pytania związane z zarządzaniem jakością w UM, ponieważ uczestniczy w projekcie od samego jego początku, a dodatkowo jest przewodniczącą Zespołu TGV<sup>4</sup>, to jest zespołu ds. planowania, implementacji oraz monitorowania wszystkich działań niezbędnych do wdrożenia modelu EFQM oraz usprawnienia pracy UM Dzierżoniów.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu wnioski oparte są na analizie odpowiedzi zawartych w kwestionariuszach ankietowych oraz na udzielonych przez Sekretarza Miasta odpowiedziach na pytania zadawane podczas wywiadu pogłębianego.

<sup>2</sup> W niniejszym opracowaniu zaprezentowano jedynie część wyników badań, które są związane bezpośrednio z tematyką podjętych rozważań.

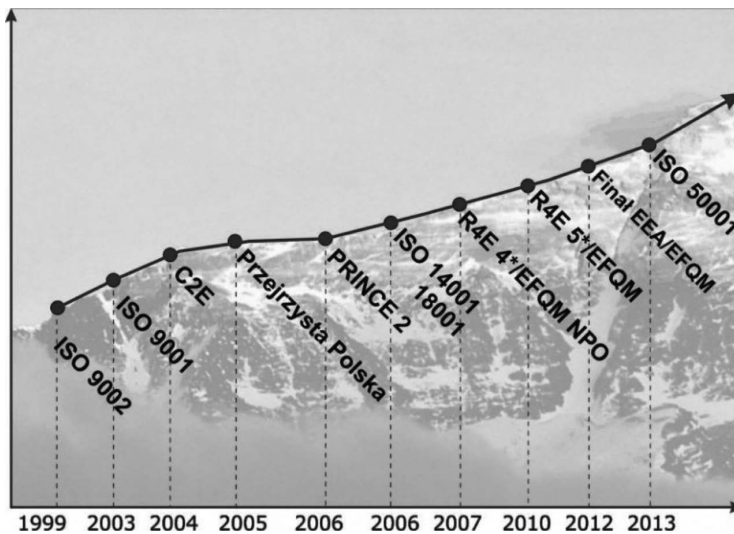
<sup>3</sup> Powodami dyskwalifikacji były specyficznie układające się odpowiedzi na pytania (np. w każdym pytaniu zaznaczona była odpowiedź pierwsza, co w pytaniach kontrolnych rodziło sprzeczność), a dodatkowo w „podejrzanych” pytaniach respondenci deklarowali, iż pracują od 15 roku życia.

<sup>4</sup> Nazwa zespołu zbieżna jest z nazwą szybkich kolei francuskich i ma symbolizować dynamiczne i nowoczesne zmiany w UM Dzierżoniów.

### 3. Charakterystyka badanego podmiotu

Miasto Dzierżonów jest położone w południowo-zachodniej Polsce, w województwie dolnośląskim. Zamieszkuje je ponad 34 tys. ludzi (wikipedia.pl) i stanowi siedzibę gminy miejskiej. Urząd Miasta Dzierżonów jest pionierem wśród polskich urzędów gmin pod względem zarządzania jakością. Jako pierwszy urząd wprowadził zarządzanie jakością zgodne z normami ISO; pierwszy etap certyfikacji miał miejsce na przełomie 1998 i 1999 roku i doprowadził do wdrożenia normy ISO 9002. Do dziś w UM Dzierżonów wdrożone zostały także normy ISO 9901, 14001, 18001 oraz 50001. Szczegóły dotyczące rozwoju programu kompleksowego zarządzania w UM Dzierżonów przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Rozwój programu zarządzania jakością w UM Dzierżonów



Źródło: dzierzoniow.pl.

Warto dodać, że UM Dzierżonów otrzymał także nagrody za doskonalenie (2004, 2007 i 2010 r.) oraz był finalistą Europejskiej Nagrody Jakości w 2012 roku. W UM powołany jest 9-osobowy zespół TGV, którego rolą jest między innymi pełne wdrożenie w organizacji modelu EFQM, który oparty jest na zbiorze europejskich wartości wyrażonych po raz pierwszy w Europejskiej Konwencji Praw Człowieka oraz

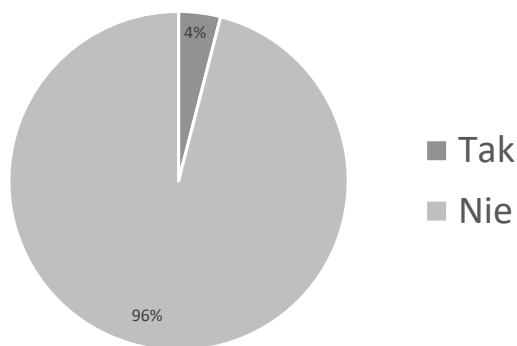
w Europejskiej Karcie Społecznej. Podstawą modelu jest stwierdzenie, iż „doskonałe organizacje osiągają i utrzymują najwyższy poziom wyników, który spełnia lub przekracza oczekiwania wszystkich zainteresowanych stron” (efqm.pl).

Określona powyżej charakterystyka UM Dzierżoniów zachęca do przeprowadzenia badań związanych z możliwością oraz z potencjałem pracowników do wdrożenia systemu sugestii pracowniczych *kaizen* jako kolejnego kroku na drodze ku doskonaleniu.

#### 4. Potencjał pracowników UM Dzierżoniów do wprowadzenia *kaizen* – wyniki badań empirycznych

Jednym z podstawowych założeń i celów *kaizen* jest ciągle doskonalenie. Przy badaniu potencjału do wdrożenia *kaizen* istotne jest określenie świadomości pracowników w zakresie zasadności nieustannego doskonalenia. Rozkład odpowiedzi na pytanie o popieranie stwierdzenia, iż jeśli jakąś pracę wykonuje się tak samo przez pół roku, oznacza to brak postępu, pokazuje rysunek 2.

Rysunek 2. Rozkład odpowiedzi na pytanie o popieranie stwierdzenia, iż jeśli jakąś pracę wykonuje się tak samo przez pół roku, oznacza to brak postępu



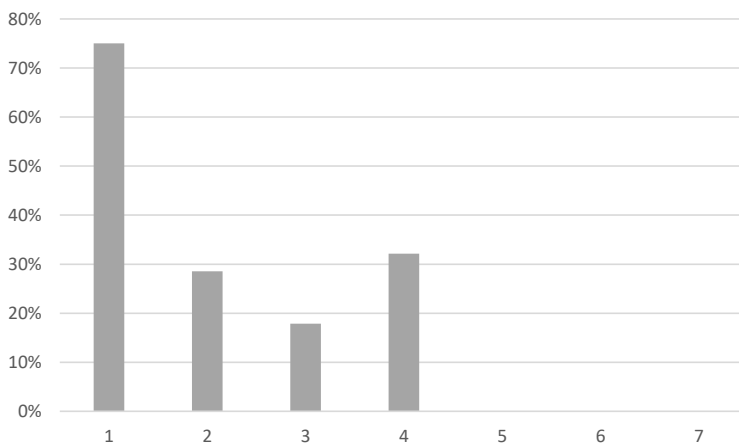
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Niemal wszyscy badani pracownicy UM Dzierżoniów (96%) nie zgadzają się z tym stwierdzeniem, w związku z czym nie uważają, że ciągle doskonalenie spo-

sobu wykonywania pracy jest ważne. Należy wziąć pod uwagę specyfikę pracy urzędnika samorządowego, którego obowiązuje szereg procedur oraz przepisów prawnych, jednak zmiana nie powinna dotyczyć tylko formalnego aspektu, ale także sposobu wykonywania pracy. Analizując odpowiedzi udzielone na to pytanie, można dojść do wniosku, iż potencjał pracowników do wdrożenia systemu ciągłego doskonalenia jest niewielki.

Rozkład odpowiedzi na kolejne pytanie jest już znacznie bardziej optymistyczny w zakresie potencjału do wprowadzenia *kaizen*. Na rysunku 3 zaprezentowano opinię pracowników na temat indywidualnego zgłaszania pomysłów na usprawnienia. Należy przy tym zaznaczyć, że respondenci w tym pytaniu mogli zaznaczyć jedną lub więcej odpowiedzi.

Rysunek 3. Opinia badanych pracowników na temat indywidualnego zgłaszania pomysłów na usprawnienia.



1. To pomaga w poprawie funkcjonowania urzędu.
2. Czuję się dumna/-y, że moje pomysły są wdrażane.
3. Pomysły powinni zgłaszać tylko ochotnicy.
4. Każdy powinien zgłaszać swoje pomysły.
5. Drobne usprawnienia nie wpływają na poprawę funkcjonowania urzędu.
6. Uważam to za zbędne działanie.
7. Przychodzę do pracy, żeby pracować, a nie szukać usprawnień.

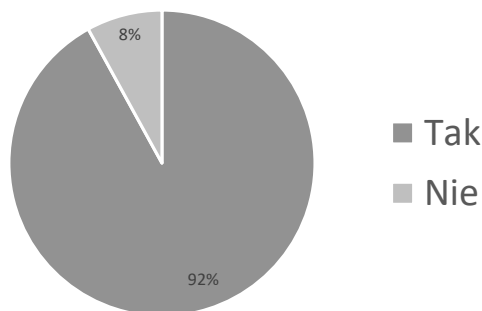
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.



Niemal 80% badanych pracowników uważa, że indywidualne zgłaszanie pomysłów na usprawnienia pomaga w funkcjonowaniu urzędu, co oznacza, że pracownicy mają świadomość korzyści, jakie system *kaizen* może im przynieść. Więcej osób uznaje także, że pomysły na usprawnienia powinni zgłaszać wszyscy (32%), niż że zgłoszenia powinny płynąć jedynie od ochotników (18%). Optymistyczne jest również to, że odpowiedzi sceptyczne, to jest brak wpływu na funkcjonowanie urzędu, działanie zbędne oraz że w pracy powinno się jedynie pracować, a nie szukać usprawnień, nie uzyskały żadnego wskazania.

Jedną z zasad *kaizen* jest lokowanie ośrodków decyzyjnych związanych z usprawnianiem procesów jak najbliżej tych procesów. Zapytano także o opinię na ten temat pracowników UM Dzierżoniów i – jak pokazuje rozkład odpowiedzi zaprezentowany na rysunku 4 – popierają oni tę zasadę.

Rysunek 4. Opinia pracowników na temat najbardziej kompetentnych osób do poszukiwania usprawnień



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Ponad 90% respondentów zgadza się ze stwierdzeniem, że najbardziej kompetentni w usprawnianiu są ludzie zaangażowani w daną pracę, co jest zbieżne z zasadami *kaizen*. Analiza odpowiedzi na pierwsze pytanie w ankiecie (rys. 2) w zestawieniu z odpowiedziami na dwa kolejne (rys. 3 i 4) rodzi pewną wątpliwość, ponieważ pozornie są ze sobą sprzeczne. Dlaczego pracownicy udzielili takich odpowiedzi? Może to wynikać z dwóch powodów – pierwszym jest błędne zrozumienie pytania i odniesienie odpowiedzi do technicznego aspektu pracy. W takim przypadku pracownicy mogli myśleć o aktualizacji procedur, które w sektorze samorządowym

uzależnione są silnie od przepisów prawa, a to z kolei nie jest zmieniane częściej niż raz na pół roku. Drugą możliwością jest wydłużony czas podejmowania decyzji (ponad pół roku) dotyczących zmiany procedur i sposobów wykonywania pracy w urzędzie. Wywiad pogłębiony także wskazuje na taką możliwość, ponieważ padło stwierdzenie, iż „zmiana nie może postępować zbyt szybko”. Specyfika pracy urzędnika sprawia, że organizacja musi dojrzeć do doskonalenia. Jeśli nie ma silnego przywództwa i nie rozwija się w ludziach kompetencji menedżerskich, można dojść do stanu, w którym znacznie się ulepszać dobre rozwiązania, zamiast rozwiązywać powstające problemy.

Aby rozwiązać powyższą wątpliwość, należałoby przeprowadzić badania przy użyciu wywiadów pogłębionych prowadzonych również z pracownikami UM. Z przeprowadzonej ankiety można wysnuć wniosek, iż cykl zmiany w UM Dzierżoniów jest stosunkowo długi w porównaniu na przykład z przedsiębiorstwami. Preferencje w zakresie zmian badanych pracowników potwierdzają ich ewolucyjną specyfikę, co przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Preferencje dotyczące zmian w UM Dzierżoniów

| PREFERUJĘ ZMIANY |    |     |     |     |               |
|------------------|----|-----|-----|-----|---------------|
| Nagłe            | 0% | 0%  | 23% | 77% | Planowane     |
| Gwałtowne        | 0% | 5%  | 21% | 74% | Łagodne       |
| Duże             | 5% | 26% | 47% | 21% | Małe          |
| Przełomowe       | 5% | 15% | 35% | 45% | Stopniowe     |
| Niespodziewane   | 0% | 11% | 5%  | 84% | Oczekiwane    |
| Spontaniczne     | 0% | 0%  | 40% | 60% | Zamierzone    |
| Przypadkowe      | 0% | 0%  | 15% | 85% | Celowe        |
| Poza kontrolą    | 0% | 0%  | 11% | 89% | Kontrolowane  |
| Ryzykowne        | 0% | 5%  | 47% | 47% | Sprawdzone    |
| Nieregularne     | 0% | 5%  | 37% | 58% | Systematyczne |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Rozkład odpowiedzi wskazuje, że większość badanych pracowników preferuje charakter zmian bliższy prawej stronie odpowiedzi, to jest zmiany bardziej ewolucyjne niż rewolucyjne, co jest zgodne z założeniami *kaizen*. Ciekawe jest, iż w zakresie zmiany *duże* vs. *małe* odpowiedzi nie są zdecydowanie na *małe* – najwięcej

osób odpowiedziało, że *raczej mało*, a drugą w kolejności odpowiedzią jest *raczej dużo*, co może świadczyć o chęci dokonania znaczących zmian obecnego stanu rzeczy. Chęć dokonania tych zmian powiązana jest z koniecznością uzasadnienia ich celowości oraz przeprowadzenia w sposób oczekiwany i kontrolowany.

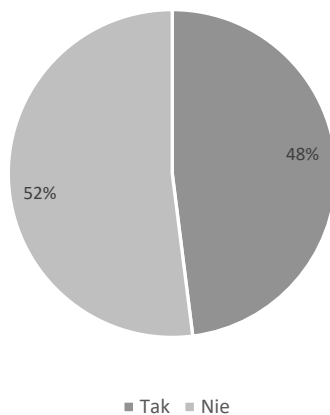
Projektując system sugestii pracowniczych, należy również wziąć pod uwagę motywację pracowników do zgłaszania pomysłów na usprawnienia. Chcąc poznać postawy pracowników UM w tym obszarze, zadano dwa pytania:

Czy jest Pani/Pan skłonna/-y zostać kilka razy w miesiącu po pracy, aby przeanalizować swój dzień i dokonać usprawnień, które spowodują, że w przyszłości praca będzie lżejsza i bardziej przyjemna?

Czy był(a)by Pani/Pan skłonna/-y zostawać w urzędzie po pracy w celu poszukiwania pomysłów na usprawnienia?

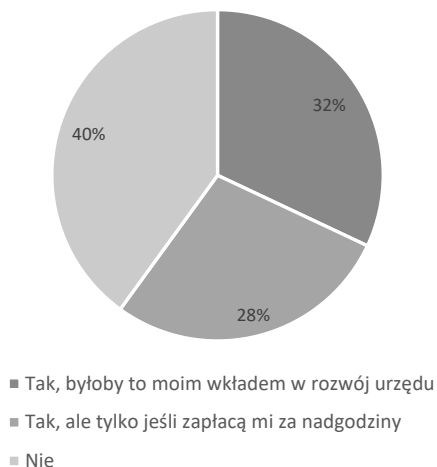
Rozkład odpowiedzi na powyższe pytania przedstawiono odpowiednio na rysunkach 5 i 6.

Rysunek 5. Postawa pracowników urzędu w stosunku do pozostawiania po pracy w celu poszukiwania pomysłów na usprawnienia mające poprawić warunki pracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Rysunek 6. Motywacja pracowników urzędu w stosunku do pozostawiania po pracy w celu poszukiwań pomysłów na usprawnienia



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Pomimo obiecanej w pytaniu poprawy warunków pracy tylko nieznacznie ponad połowa badanych pracowników zgodziłaby się na wydłużenie czasu spędzanego w pracy w celu poszukiwania pomysłów na usprawnienia. Analizując dane przedstawione na rysunku 6, widać, że część osób zgodziłoby się na to w przypadku płatnych nadgodzin. Nadal jednak grupa pracowników, która nie jest zainteresowana pracą nad doskonaleniem poza godzinami pracy, jest znaczna. Może to świadczyć o innych życiowych priorytetach niż doskonalenie miejsca pracy, jednak nie musi oznaczać braku potencjału do wdrożenia *kaizen*, zwłaszcza jeśli przytoczyć ponownie dane z rysunku 3, gdzie jednak niemal 80% biorących udział w badaniu stwierdziło, iż pomysły pracownicze pomagają w funkcjonowaniu urzędu.

## Podsumowanie

Urzędy JST w kontekście zarządzania muszą być rozpatrywane w inny sposób niż przedsiębiorstwa. Z tego względu powstaje szereg koncepcji związanych z zarządzaniem w sektorze publicznym, a także próby ich systematyzacji (Szumowski, 2014, s. 86 i n.). Niniejsze opracowanie dotyczy bardzo wąskiego obszaru zarządzania urzędem miasta – systemu sugestii pracowniczych. Badano potencjał pracowni-

ków do wdrożenia tego systemu w UM Dzierżoniów, to jest w jednym z wiodących urzędów w Polsce pod względem zarządzania jakością. Analizując wyniki badań empirycznych, a także zestawiając je z analizą literatury, można stwierdzić, iż pewien potencjał wśród pracowników istnieje, jest on jednak inny niż wśród pracowników w przedsiębiorstwach<sup>5</sup>.

Na podstawie analizy literatury oraz przeprowadzonych badań można uznać, że istnieje możliwość wprowadzenia systemu *kaizen* w badanej JST, jednak nie można do tego procesu stosować schematów sprawdzających się w przedsiębiorstwach (por. Krasiński, 2014, s. 132). W celu rozpoczęcia działań związanych z projektowaniem systemu *kaizen* dla UM Dzierżoniów, a więc najprawdopodobniej również dla innych urzędów JST, należy opracować indywidualne podejście, gdzie bardzo wiele wysiłku należy włożyć w przygotowanie pracowników do ciągłego doskonalenia. Należy też zadbać o poparcie naczelnego kierownictwa dla całego programu. Dodatkowo jednym z większych problemów, który należy wziąć pod uwagę podczas przygotowań, jest okresowość władzy z samorządach, gdzie przy okazji wyborów może się zmienić kierownictwo, a wraz z nim obowiązujące w urzędzie zasady i stosowane systemy zarządzania.

## Literatura

- Bober, J., Mazur, S., Zawicki, M. (red.) (2004). *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*. Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej AE.
- Dekier, Ł., Grycuk, A. (2014). *Programy sugestii pracowniczych. Doświadczenia polskich przedsiębiorstw*. Wrocław: Stowarzyszenie Lean Management Polska. [dzierzoniow.pl](http://dzierzoniow.pl) (10.2017). [efqm.pl](http://efqm.pl) (10.2017).
- Grycuk, A. (2011). *Lean government, czyli koncepcja szczupłego zarządzania w administracji publicznej*. Warszawa: Biuro Analiz Sejmowych.
- Imai, M. (2006). *Gemba kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*. Warszawa: MT Biznes.
- Krasiński, M. (2011). Koncepcja kaizen w jednostce samorządu terytorialnego. *Nauki o Zarządzaniu*, 8, 89–98.

<sup>5</sup> Autor odwołuje się w tym miejscu do Raportu Stowarzyszenia Lean Management Polska (Dekier, Grycuk, 2014) oraz do badań własnych prowadzonych w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce.

- Krasieński, M. (2014). *Kulturowe uwarunkowania wykorzystania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania*. Wrocław: Wyd. UE we Wrocławiu
- Lareau, W. (2009). *Filozofia kaizen w biurze*. Gliwice: Helion.
- Szumowski, W. (2009). *Zastosowanie podejścia procesowego w urzędach administracji samorządowej*. Wrocław: Wyd. UE we Wrocławiu.
- Szumowski, W. (2014). Zarządzanie publiczne – próba systematyzacji koncepcji. *Nauki o Zarządzaniu*, 4, 86–97.
- wikipedia.pl (10.2017).

## THE POTENTIAL OF EMPLOYEES OF THE CITY OFFICE FOR THE IMPLEMENTATION OF THE KAIZEN SYSTEM

### Abstract

The paper focuses on the possibility of using the employee suggestion system in the city office in Poland, and Dzierżonów City Office was chosen as the leader in quality management. The research goal was to answer the question whether employees of the Dzierżonów City Office have the potential to implement the *kaizen* employee suggestion system. The research was carried out using the questionnaire method. In addition, a in-depth interview was conducted (IDI) with the City Secretary. As a result of the research process, it was stated that the employees of Dzierżonów City Office on the one hand perceive the benefits of the *kaizen* system, but on the other hand they show attitudes to some extent contrary to the assumptions of the method. Based on the analysis of the literature and the conducted research, it was found that it is possible to introduce the *kaizen* system in the local government unit under study, however, it is not possible to apply schemes that work well in enterprises.

*Translated by Marek Krasieński*

**Keywords:** *kaizen*, city hall, quality management, continuous improvement, lean government

**JEL Codes:** H70, M12