

Karolina Latowska

Wielkopolski Instytut Jakości w Poznaniu

k.latowska@interia.pl

DOSKONALENIE JAKOŚCI W GMINACH I PRZEDSIĘBIORSTWACH WOJEWÓDZTWA WIELKOPOLSKIEGO JAKO WARUNEK ROZWOJU REGIONU

Streszczenie: Na podstawie wyników badań ankietowych przeprowadzonych wśród przedsiębiorców i gmin województwa wielkopolskiego w artykule przedstawione zostały opinie przedsiębiorców o atutach gminy sprzyjających rozwojowi działalności gospodarczej, tworzeniu kultury jakości przedsiębiorstwa, zarządzaniu jakością, korzyści oraz bariery związane z doskonaleniem jakości oraz czynniki przewagi konkurencyjnej. Podane zostały ocenie działania prowadzone przez gminy w celu przyciągania inwestorów oraz oczekiwania przedsiębiorców wobec gminy i powiatu.

Słowa kluczowe: jakość, kultura jakości, zarządzanie jakością, region, konkurencyjność.

Klasyfikacja JEL: D02, D04.

Wstęp

W każdej organizacji biznesowej i samorządowej świadomość potrzeby zarządzania przez jakość stanowi ważny fundament nowej strategii oraz podstawę przyszłego sukcesu. Zmiana postrzegania problematyki jakości przez przedsiębiorstwa i samorząd terytorialny oznacza przyjęcie innej koncepcji zarządzania, zaangażowania ścisłego kierownictwa oraz całej załogi w działania na rzecz jakości we wszystkich sferach organizacyjnych. Wymaga też innego podejścia zarówno do pracowników, jak i do całych zespołów pracowniczych, zmiany roli, którą odgrywają w organizacji, ukierunkowania na jakość poprzez wdrożenie norm ISO 9001 lub pewnych elementów koncepcji TQM (*total quality management*), czyli zarządzania przez jakość.

Z doświadczeń globalnych i europejskich wynika, że wdrażanie systemów jakości w jednostkach samorządu terytorialnego przyczynia się do lepszej organizacji pracy, upraszczania procedur postępowania, poprawy jakości obsługi klienta, pogłębienia współpracy z podmiotami gospodarczymi oraz wzmacniania wizerunku urzędu i jego władz. Z kolei w przedsiębiorstwach, poza poprawą organizacji pracy, niezwykle ważne jest doskonalenie relacji z klientami sprzyjające wzrostowi jakości produktów i usług.

O rosnącej roli samorządu w lokalnym procesie stymulowania rozwoju przesądzą jego funkcje. Gmina i powiat stały się ważnymi podmiotami zarządzania gospodarką lokalną, co czyni niezbędnym prowadzenie polityki rozwoju w granicach określonych przez regulacje systemowe [Wojciechowski 2003, s. 47–48]. Dzięki przemyślanym działaniom prorozwojowym władz samorządowych społeczność lokalna może stopniowo przystosowywać się do warunków globalnej konkurencyjności i rywalizacji. Zaostrzone wymogi jakościowe i organizacyjne sprawiają bowiem, że mechanizm konkurencji zmienił swoje tradycyjne oblicze i zaczął działać z nową, większą siłą [Ślódowa-Hełpa 2006, s. 263]. Konkuruja ze sobą produkty, usługi, podmioty gospodarcze, sektory, kraje i regiony.

Jakkolwiek doskonalenie jakości na poziomie lokalnym jest coraz częściej uznawane za jeden z ważniejszych warunków wzrostu konkurencyjności terytorialnej stanowiącej czynnik rozwojowy regionu, to jednak analizy empiryczne z tego zakresu, zwłaszcza w odniesieniu do gmin, czyli najniższych jednostek podziału terytorialnego (NUTS 5), są nadal bardzo skromne. Uznano zatem, że istnieje potrzeba identyfikacji działań projakościowych samorządu, jego współpracy z przedsiębiorstwami, a także barier utrudniających synergię działań na tym polu.

W niniejszym artykule podjęta została próba częściowego wypełnienia tej luki. Jego celem jest prezentacja i ocena relacji między przedsiębiorcami a samorządem lokalnym w zakresie kształtowania jakości oraz zdobywania w ten sposób przewagi konkurencyjnej wpływającej na rozwój regionu.

Na podstawie wyników badań ankietowych przeprowadzonych przez autorkę w latach 2008–2009 w przedsiębiorstwach i gminach województwa wielkopolskiego zaprezentowane zostaną opinie przedsiębiorców o atutach gmin sprzyjających rozwojowi działalności gospodarczej oraz ich oczekiwania wobec samorządu lokalnego. Ocenie poddane będą działania prowadzone przez gminy w celu przyciągania inwestorów i wspierania funkcjonujących przedsiębiorstw, korzyści i bariery związane z zarządzaniem jakością, wdrażaniem rozwiązań innowacyjnych oraz tworzeniem kultury jakości przedsiębiorstwa.

O wyborze do badań województwa wielkopolskiego zdecydowały następujące argumenty:

- Wielkopolska jest drugim pod względem powierzchni regionem w Polsce (po mazowieckim) i trzecim pod względem zaludnienia (po mazowieckim i śląskim),

- wprowadzie wskaźnik PKB przypadający na 1 mieszkańca sytuuje to województwo na czwartej pozycji wśród polskich regionów, jednak nadal należy ono do kategorii mniej rozwiniętych regionów Unii Europejskiej i dalece ustępuje rozwiniętym regionom,
- w 2008 roku stopień innowacyjności produkcji przedsiębiorstw kształtował się na poziomie 16,2%, a usług 12,4%.

1. Jakość w procesie kształtowania konkurencyjności

Jakość jest pojęciem interdyscyplinarnym, odnoszącym się do wielu dziedzin życia, dlatego trudnym do jednoznacznego zdefiniowania. W odniesieniu do organizacji (firmy, instytucji, urzędu itp.) słowo jakość może być przypisane do wszystkich systemów, elementów wchodzących w ich skład oraz do każdej ludzkiej aktywności i każdego procesu [Bugdol 2003, s. 13]. We wszystkich definicjach przewija się powiązanie jakości ze spełnieniem określonych wymagań. Jakość nie jest bowiem celem samym w sobie, ale ma przynieść zamierzony rezultat w postaci korzyści uzyskiwanych przez organizację i klienta [Łucewicz 2003, s. 111].

Jakością zajmowali się już starożytni filozofowie, jak Platon, Arystoteles, Cyceon czy Kartezjusz. Pewne jej aspekty znalazły się w Kodeksie Hammurabiego (ok. 1700 lat p.n.e.), zapisach starochińskich (1644 r. p.n.e.) czy listach towarowych z czasów Ramzesa III (VII w p.n.e.) [Bugdol 2003, s. 12].

We współczesnych przedsiębiorstwach pojęcie jakości jest często związane z rosnącą konkurencją oraz chęcią utrzymania klientów. Nowoczesny rynek wymaga od rzetelnego przedsiębiorcy dbałości o odpowiednią jakość produktu i usługi, co zapewnia lojalność i zaufanie klientów. Jakość musi się stać sposobem zarządzania i funkcjonowania całej organizacji oraz strategią, w której nie zabraknie działań projakościowych. Z nią związana jest także zmiana mentalności.

Samorząd, będący monopolistą na lokalnym rynku, ma na pozór łatwiejsze zadanie i nie musi „dbać” o swoją przewagę konkurencyjną, niemniej od jakości usług świadczonych przez administrację gmin i powiatów zależy przecież wielkość budżetu, która z kolei determinuje możliwości działań wpływających na wzrost jakości życia mieszkańców [Hryniewicz 2004, s. 34]. Ponadto to właśnie gminy poprzez wielotorowe działania powinny zwiększać możliwości konkurencyjne funkcjonujących przedsiębiorstw i stwarzać warunki dla uruchomienia kolejnych firm [Słomińska 2007, s. 19]. Zdolność konkurencyjna jednostek gospodarczych w coraz większym stopniu zależy nie tylko od samej przedsiębiorczości, lecz także od sprawności funkcjonowania terytorialnych systemów społeczno-gospodarczych i ich zdolności do rozszerzonej reprodukcji regionalnych zasobów. Ma zatem miejsce równoczesne konkurowanie wytwórców i otoczenia, w którym działają. Ważnym priorytetem polityki regionalnej i lokalnej jest więc tworzenie

konkurencyjnego otoczenia, ułatwiającego jednostkom gospodarczym uzyskanie przewagi konkurencyjnej [Słodowa-Helpa 2003, s. 113–117; 2006, s. 229].

Działalność samorządu na rzecz rozwoju gospodarczego ma na celu zwiększenie liczby atrakcyjnych miejsc pracy oraz wpływów do budżetu z podatków od przedsiębiorstw i mieszkańców. Wprawdzie przedsiębiorcy sami dokonują wyborów lokalizacyjnych, lecz zadaniem władz gminy jest stworzenie warunków dla stabilnego i dynamicznego rozwoju gospodarczego danej jednostki terytorialnej, co sprowadza się do stworzenia konkurencyjnych w stosunku do innych gmin warunków dla rozwoju przedsiębiorczości [Słomińska 2007, s. 19]. To przecież właśnie dzięki przedsiębiorcom i inwestorom gmina może się rozwijać i bogacić.

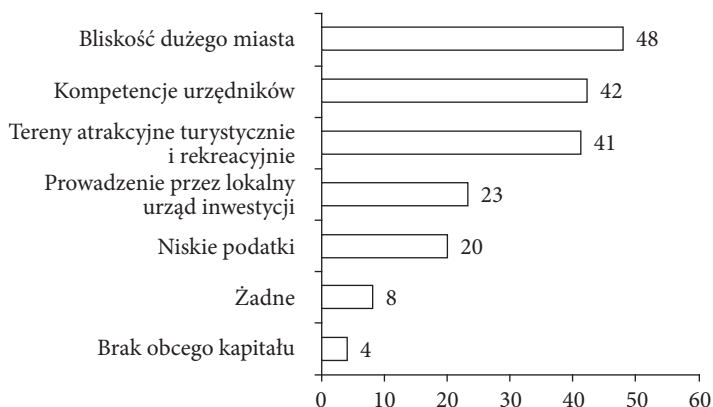
2. Oczekiwania wielkopolskich przedsiębiorców wobec samorządu lokalnego oraz ich opinie o atutach gmin sprzyjających rozwojowi przedsiębiorczości

W województwie wielkopolskim, podobnie jak w innych regionach, przedsiębiorstwa odczuwają skutki spowolnienia gospodarczego. Poszukują jednak rozwiązań umożliwiających sprostanie aktualnym problemom oraz potrzebom rynku krajowego, europejskiego i globalnego. W tym celu często aplikują o dotacje finansowe z funduszy UE, głównie w ramach Wielkopolskiego regionalnego programu operacyjnego (WRPO) oraz Programu operacyjnego innowacyjna gospodarka (POIG). Określają też wymagania w stosunku do samorządu lokalnego, głównie gmin.

W opinii wielkopolskich przedsiębiorców najważniejszymi atutami gmin i powiatów sprzyjającymi rozwojowi działalności gospodarczej są: bliskość dużego miasta, tereny atrakcyjne turystycznie, dogodna lokalizacja geograficzno-administracyjna, dobre położenie komunikacyjne (rysunek 1). Ponadto za bardzo ważne uznane zostały kompetencje urzędników, inwestycje prowadzone przez gminy, a także niskie podatki.

Większość przedsiębiorców oczekuje uproszczenia procedur administracyjnych (78%), zwolnień z podatków lokalnych lub ich obniżania (72%) oraz rozbudowy infrastruktury lokalnej (55%). Uważają, że skoro prowadzą biznes na obszarze danej gminy, to powinni uzyskać preferencyjne warunki dla swoich firm (24%) oraz oczekują wspólnej z gminą, zintensyfikowanej promocji zewnętrznej (17%).

Podobnie jak w innych regionach, w Wielkopolsce widoczne jest wewnętrzne zróżnicowanie związane z rozmieszczeniem miast, przedsiębiorstw czy specjalistycznego przemysłu. Dominuje obszar aglomeracji poznańskiej, a także nieco słabiej rozwinięte okolice Konina, Kalisza, Leszna i Piły, czyli stolic byłych województw funkcjonujących w podziale administracyjnym Polski do końca 1998 roku [Latowska 2001, s. 119].

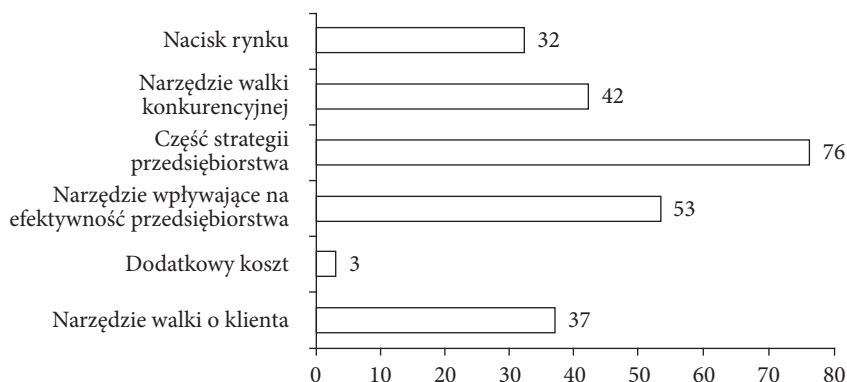


Rysunek 1. Atuty gminy/powiatu wpływające na rozwój przedsiębiorczości (w %)

Źródło: Opracowano na podstawie przeprowadzonych badań

3. Postrzeganie zarządzania jakością przez przedsiębiorców

Dla większości przedsiębiorców zarządzanie jakością jest częścią strategii firmy (76%) oraz narzędziem wpływającym na efektywność organizacji (53%). Część uznała je za narzędzie walki konkurencyjnej (42%) lub walki o klienta (37%), a 32% uważa, że zarządzanie jakością jest skutkiem nacisku rynku. Dla 3% respondentów wiąże się z dodatkowym kosztem (rysunek 2).



Rysunek 2. Zarządzanie przez jakość w opinii przedsiębiorców (w %)

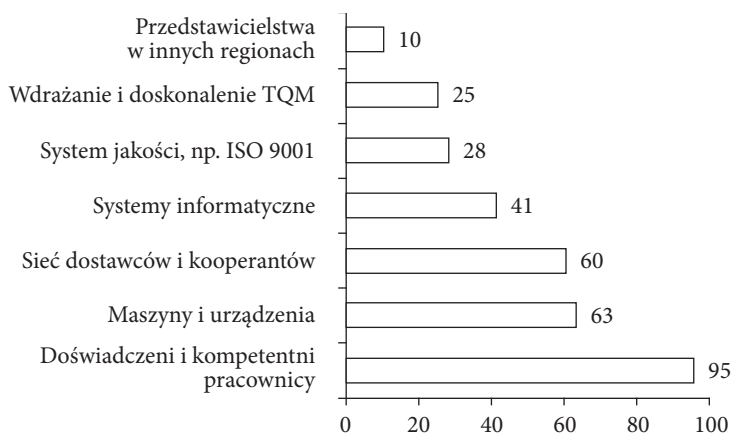
Źródło: Opracowano na podstawie prowadzonych badań

Przedsiębiorcy zgodnie wskazali, że z doskonaleniem jakości łączą się liczne korzyści wewnętrzne i zewnętrzne osiągane przez podmioty gospodarcze i wspólnoty lokalne. Ukierunkowanie codziennych działań na jakość przynosi organizacji korzyści wewnętrzne związane m.in. z: konsolidacją zespołu pracowników, lepszą organizacją pracy, podniesieniem poziomu produkcji, zwiększeniem dbałości pracowników o towary produkowane w firmie, obniżką kosztów i poprawą warunków ekonomiczno-finansowych. Wśród korzyści zewnętrznych przytoczono m.in.: wzrost konkurencyjności, pozyskiwanie nowych klientów, lepszy wizerunek firmy, uzyskanie pozycji lidera w branży, rosnące zadowolenie klienta z jakości oferowanych produktów czy też większe bezpieczeństwo przedsiębiorstwa wynikające z ugruntowującej się marki.

Nie brakuje jednak czynników utrudniających doskonalenie jakości, ujawniających się najbardziej w małych firmach. Często są to bariery ekonomiczne, czyli brak środków finansowych na wdrażanie jakości, lub też bariery społeczne, wynikające z mentalności pracowników oraz ich dużej rotacji, przejawiające się w oporze przed wprowadzaniem nowości.

W ocenie przedsiębiorców najważniejszymi czynnikami przewagi konkurencyjnej są m.in. doświadczenia i kompetencje pracowników, odpowiednie maszyny i urządzenia, dobra sieć dostawców i kooperantów, wdrożone systemy informatyczne. Dla (28%) respondentów takim czynnikiem jest wdrożony system zarządzania jakością, a dla (25%) wdrażanie i doskonalenie TQM (rysunek 3).

Część respondentów uważa, że na przewagę konkurencyjną ma wpływ przedstawicielstwo firmy w innych regionach.



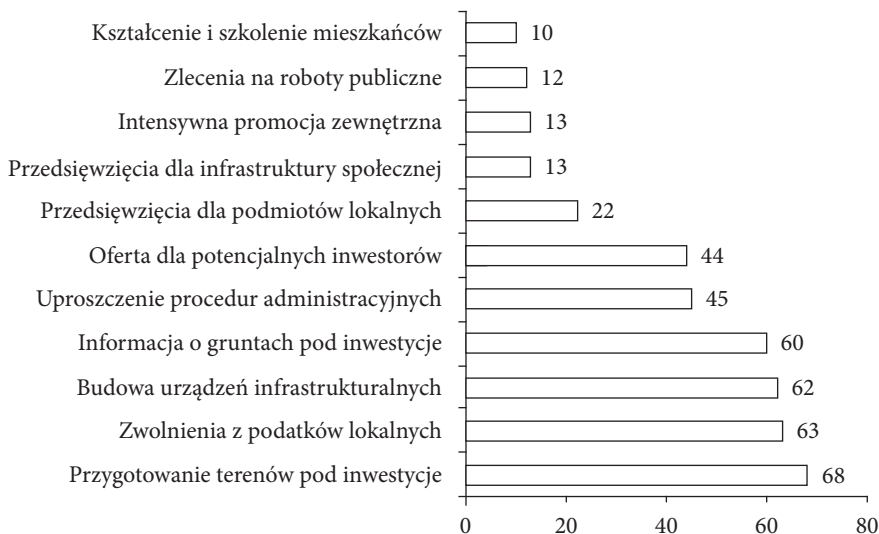
Rysunek 3. Czynniki przewagi konkurencyjnej w opinii przedsiębiorców (w %)

Źródło: Opracowano na podstawie prowadzonych badań

4. Opinie przedstawicieli samorządu o działaniach pro jakościowych gmin

Dla ankietowanych przedstawicieli samorządu gmin ważnymi działaniami sprzyjającymi pozyskaniu nowych inwestorów są: opracowywanie odpowiednich planów zagospodarowania przestrzennego (74%), wprowadzanie ulg podatkowych (63%) i skrócenie czasu oczekiwania na niezbędną dokumentację (51%).

Spośród oczekiwań mieszkańców i przedsiębiorców wobec gmin wskazano w kolejności: przygotowanie terenów pod inwestycje (68%), zwolnienia z podatków lokalnych, budowę urządzeń infrastrukturalnych (wodociąg, kanalizacja sanitarna i deszczowa, drogi, oświetlenia czy szerokopasmowy internet). Ważne były też informacje o gruntach pod inwestycje, uproszczenie procedur administracyjnych, przygotowanie kompleksowej oferty dla inwestorów, kształcenie i szkolenie mieszkańców oraz preferowanie podmiotów lokalnych (rysunek 4).

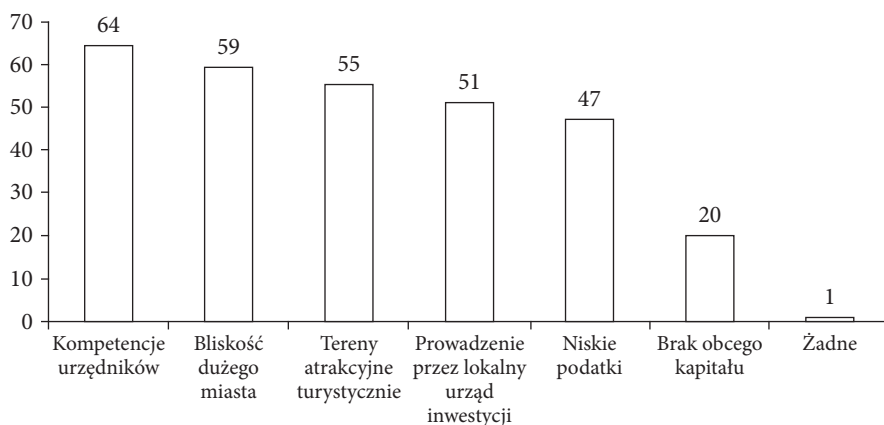


Rysunek 4. Oczekiwania przedsiębiorców i mieszkańców wobec gminy w opinii przedstawicieli gmin (w %)

Źródło: Opracowano na podstawie prowadzonych badań

Przedstawiciele samorządu lokalnego wskazali też atuty gminy, które ich zdaniem sprzyjają rozwojowi działalności gospodarczej (rysunek 5).

Za najważniejsze uznane zostały: kompetencje pracowników (64%), bliskość dużego miasta (59%), tereny atrakcyjne turystycznie (55%), prowadzenie przez lokalny urząd inwestycji (51%) oraz niskie podatki (47%). Dla (20%) ankietowanych atutem jest brak obcego kapitału.



Rysunek 5. Atuty gminy sprzyjające rozwojowi działalności gospodarczej (w %)

Źródło: Opracowano na podstawie prowadzonych badań

Do działań wspomagających rozwój urzędów administracji samorządowej można zaliczyć m.in.: wdrażanie normy ISO 9001, wprowadzanie filozofii TQM, modelu EFQM czy start w konkursie jakości. W wyniku analizy dokumentów wybranych urzędów uczestniczących w konkursach jakościowych stwierdzono m.in., że widoczna jest duża świadomość potrzeby ciągłego doskonalenia w obszarze związanym z obsługą klienta, zarządzaniem urzędem oraz współpracą z lokalną przedsiębiorczością [Latowska 2006, s. 101].

Choć w poprzednich dekadach urzędy nie zabiegały o jakość obsługi każdego klienta, obecnie ta sytuacja uległa zasadniczej zmianie. Urząd musi być nastawiony na przyjazne, rzetelne i uprzejme traktowanie każdego klienta. To wynika choćby z norm, jakie narzuca współczesność.

Działania prorozwojowe samorządu wykazują coraz większe podobieństwo do kierowania przedsiębiorstwami funkcjonującymi na rynku. Jakość usług świadczonych przez samorząd ma duży wpływ na wielkość budżetu gminy, a to przekłada się na jakość życia mieszkańców.

5. Kultura jakości w ocenie gmin i przedsiębiorców

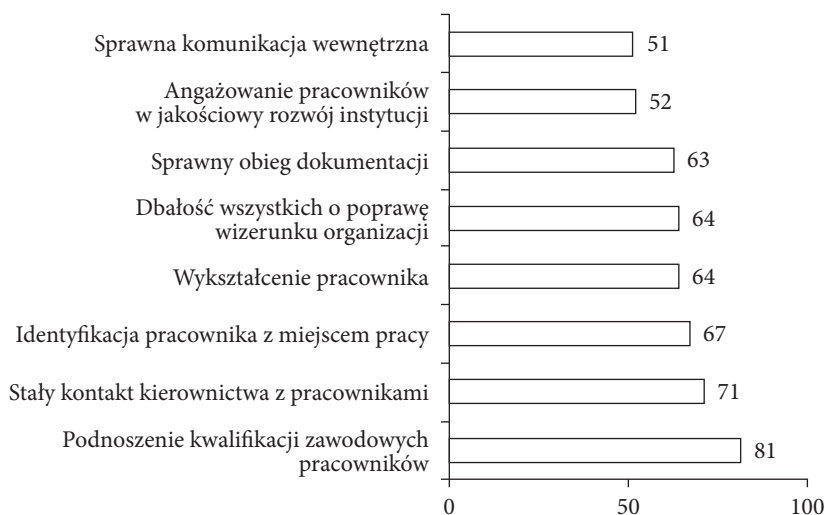
Wiele niepowodzeń związanych z wdrażaniem nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania jest bezpośrednio lub pośrednio związanych z kulturą danej organizacji. Powszechnie uznaje się, że właśnie kultura organizacji (instytucji, firmy, uczelni) jest podstawą wszelkiego kierowania TQM poprzez stałe doskonalenie, ustawiczne kształcenie pracowników. Bardzo ważną funkcję pełni komunikacja społeczna. Brak formalnego systemu komunikacji jest często przyczyną

dezintegracji, gdyż bardzo szybko formalną komunikację zastępuje system nieformalny: plotki, pomówienia, informacje niepotwierdzone i nieprawdziwe. Dobry system komunikacji wewnątrzorganizacyjnej wpływa pozytywnie na postawy pracownicze, zaangażowanie pracowników w proces wdrażania polityki jakości, a nade wszystko motywuje do lepszej pracy [Bugdol 2003, s. 50].

Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa rozwija się w kilku następujących etapach: tworzenie kultury przedsiębiorczości ogniskującej się wokół osoby lub grupy inicjatywnej, stadium dopasowania się firmy do otoczenia, w którym funkcjonuje, świadomość własnej wartości wynikająca z pojawiających się wyraźnych symptomów sukcesów rynkowych osiągniętych przez lojalny w stosunku do kierownictwa personel, dojrzałość kultury przedsiębiorstwa, które w pełni z niej korzysta dla utrzymania przewagi konkurencyjnej [Bugdol 2003, s. 50].

Przedstawiciele samorządu terytorialnego wskazali czynniki, które wpływają na tworzenie kultury jakości wewnątrz urzędu (rysunek 6). Dla większości (81%) łączy się ona z podnoszeniem kwalifikacji pracowników, czyli z systemem szkoleń. Można więc stwierdzić, że zgodnie z wytyczną 8 strategii inteligentnego rozwoju „rozwijanie zasobów wykwalifikowanej siły roboczej odpowiadającej potrzebom rynku pracy oraz promowanie uczenia się przez całe życie” jest także jednym ze składników kultury jakości organizacyjnej.

Do form podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników najczęściej zaliczane są: szkolenia wewnętrzne, szkolenia zewnętrzne, studia podyplomowe,

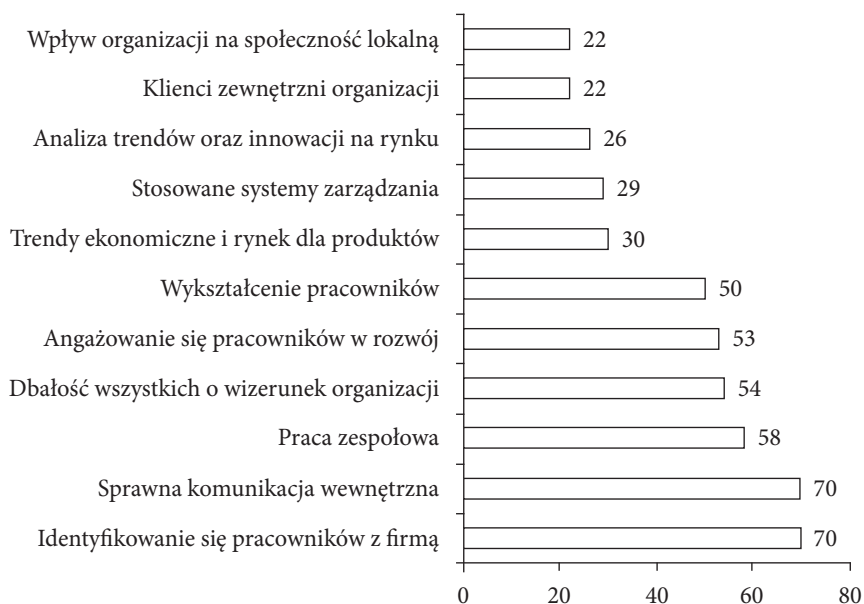


Rysunek 6. Czynniki wpływające na tworzenie kultury jakości wewnątrz urzędu (w %)

Źródło: Opracowano na podstawie prowadzonych badań

studia wyższe czy kursy językowe. Do ważnych czynników zaliczone zostały także: stały kontakt kierownictwa z pracownikami (71%), identyfikowanie się pracownika z miejscem pracy (67%), wykształcenie pracownika (64%), dbałość wszystkich o poprawę wizerunku organizacji (64%) czy sprawny obieg dokumentacji (63%). Wskazano też angażowanie pracowników w jakościowy rozwój urzędu (52%) i sprawną komunikację wewnętrzną (51%).

Drugą grupę respondentów stanowili przedsiębiorcy, których poproszono o wskazanie, co ma wpływ na tworzenie kultury jakości organizacji (rysunek 7). Dla przedsiębiorców najważniejsze jest identyfikowanie się pracownika z firmą, czyli tożsamość organizacyjna, oraz płynny proces komunikowania się wewnątrz organizacji.



Rysunek 7. Tworzenie kultury jakości organizacji w opinii przedsiębiorców (w %)

Źródło: Opracowano na podstawie prowadzonych badań

Wysoko oceniona została praca zespołowa, czyli tak bardzo popularne wspólczesne tworzenie nieformalnych grup projektowych składających się z kilku pracowników z różnych działów pod kierunkiem koordynatora grupy wskazanego przez przełożonego. Z tym ściśle łączy się też dbałość wszystkich pracowników o wizerunek organizacji oraz angażowanie pracowników w jej rozwój m.in. poprzez posiadane wykształcenie zatrudnionych. Z tworzeniem kultury jakości przedsiębiorstwa związane są też trendy ekonomiczne i rynek produktów i usług, stosowanie systemów zarządzania, analizowanie trendów i innowacji na rynku.

Wielu przedsiębiorców wskazało wpływ swojej organizacji na klientów zewnętrznych oraz na otoczenie bliskie, czyli społeczność lokalną.

Kultura jakości jest jednym z elementów systemu zarządzania jakością. W Europie zauważa się pewne jej zróżnicowanie związane z wdrażaniem systemów zarządzania jakością według norm ISO 9000 i TQM. Warto zwrócić uwagę, że związki i zależności między zarządzaniem przez jakość a zarządzaniem zasobami ludzkimi są niezmierznie bliskie. Nie będzie błędem stwierdzenie, że TQM to zarządzanie jakością i zarządzanie zasobami ludzkimi. Jakość produktu lub usługi zależy od jakości pracowników, a ściślej od jakości stosunków międzyludzkich, jakości zarządzania zasobami ludzkimi, szerzej – jakości życia. Związki między jakością a jej społecznym wymiarem mogą być bezpośrednie (w przypadku TQM) lub pośrednie i cząstkowe (w przypadku systemów zapewnienia jakości). Relacje między zarządzaniem zasobami ludzkimi a filozofią zarządzania przez jakość łączą zarządzanie zasobami ludzkimi z zarządzaniem jakością [Bugdol 2003, s. 50].

Zakończenie

Rozwój regionu jest rezultatem współdziałania wszystkich podmiotów i sił indywidualnych i instytucjonalnych w celu kreacji innowacyjnych rozwiązań oraz wartości społecznych dzięki nowym, efektywnym narzędziom i kanałom komunikacji umożliwiającym tworzenie wiedzy i wartości. Zastosowanie nowych technologii i wspomaganie przedsiębiorczości pozwala uzyskać przewagę konkurencyjną regionu [Tuziak 2005, s. 78].

Przedsiębiorcy poszukują rozwiązań wspomagających rozwój działalności i dlatego oczekują od lokalnego samorządu uproszczenia procedur administracyjnych i obniżek podatków lokalnych, co umożliwi im budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku.

Lokalizacja firmy w przestrzeni regionalnej ma duży wpływ na jej dalszy rozwój i dlatego duże znaczenie ma bliskość dużego miasta oraz tereny atrakcyjne turystycznie i rekreacyjnie.

Zarządzanie jakością jest dla przedsiębiorców częścią strategii, narzędziem wspomagającym efektywność i konkurencyjność, a także magnesem przyciągającym klienta. Działania projakościowe przyczyniają się do lepszych efektów ekonomicznych i społecznych wewnątrz organizacji. Jako czynniki zewnętrzne przynoszą wzrost konkurencyjności, lepszy wizerunek organizacji i uzyskiwanie pozycji lidera w branży. Za czynniki przewagi konkurencyjnej przedsiębiorcy uważają kompetentnych i doświadczonych pracowników, zaufanych dostawców i kooperantów oraz dobrą infrastrukturę technologiczną.

Gminy, aby pozyskać inwestorów, opracowują plany zagospodarowania przestrzennego, uchwalają ulgi podatkowe, minimalizują czas oczekiwania na

niezbędną dokumentację. Według przedstawicieli gmin zarówno przedsiębiorcy, jak i mieszkańcy oczekują dobrych terenów pod inwestycje, zwolnień z podatków lokalnych, budowy urządzeń infrastrukturalnych i preferowania lokalnych przedsiębiorców. Za atuty sprzyjające rozwojowi uznano: kompetencje pracowników, atrakcyjne położenie gminy i niskie podatki.

Za czynniki wpływające na tworzenie kultury jakości gminy uznały: podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników, dobrą komunikację wewnętrzną, dbałość o wizerunek urzędu. Z kolei przedsiębiorcy wskazali identyfikowanie się pracowników z firmą, wykształcenie, angażowanie pracowników w rozwój firmy, pracę zespołową i dobrą komunikację wewnętrzną.

Analizowane urzędy i przedsiębiorstwa cechuje duża świadomość potrzeby ciągłego doskonalenia zarówno w obszarze związanym z obsługą klienta, zarządzaniem, jak i współpracą lokalną i regionalną. Należy zauważyć, że samorządy mają duży wpływ na rozwój regionu, jednak ich działania muszą ściśle współdziałać z działaniami przedsiębiorców.

Jak wynika z prowadzonego badania, kreowanie korzystnych warunków inwestowania na terenach gmin nie jest jeszcze zjawiskiem zbyt powszechnym. Wskazują na to ankietowani przedsiębiorcy.

Każda jakościowo ukierunkowana organizacja ma swój wewnętrzny klimat, wypracowaną własną kulturę. Wśród czynników wpływających na jej tworzenie największe znaczenie mają: identyfikowanie się pracowników z firmą, praca zespołowa, dobry system komunikacji wewnętrznej, angażowanie się pracowników w rozwój organizacji, dbałość wszystkich o poprawę wizerunku, wykształcenie pracowników, stosowane systemy zarządzania. Ponadto wysoka jakość wewnątrz każdej organizacji przekłada się na wysoką satysfakcję klienta.

Władze lokalne powinny mieć świadomość niebezpieczeństw wynikających z wejścia w tzw. spiralę zwiżającą. Pogorszenie warunków zamieszkania, usług i pracy oraz warunków funkcjonowania jednostek gospodarczych może spowodować, iż zaczną one poszukiwać nowych lokalizacji [Kot 2001, s. 161]. Wraz z odpływem ludności i podmiotów gospodarczych nastąpi odpływ podatków, a co za tym idzie – zubożenie budżetu lokalnego. Rezultatem tego jest pogorszenie jakości usług komunalno-bytowych i warunków gospodarowania, co może powodować dalszy odpływ podatników. Korzystna pozycja gospodarcza i konkurencyjna nie jest trwała, dlatego zadaniem władz samorządowych jest planowanie rozwoju w długim horyzoncie czasowym.

Bibliografia

Bugdol, M., 2003, *Zarządzanie przez jakość — zagadnienia społeczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.

- Hryniewicz, J.T., 2004, *Administracja samorządowa – misje, własność i kontekst organizacyjny*, Samorząd Terytorialny, nr 10.
- Kot, J., 2001, *Rozwój lokalny – jego istota, cele i czynniki*, w: Markowski, T., Stawasz, D. (red.), *Ekonomiczne i środowiskowe aspekty zarządzania rozwojem miast i regionów*, Łódź.
- Latowska, K., 2006, *Kompleksowe zarządzanie jakością podstawowy warunek konkurencyjności polskich gmin i regionów*, w: Olszewski, J., Słodowa-Helpa, M. (red.), *Koncepcje i czynniki rozwoju lokalnego w warunkach funkcjonowania Polski w strukturach zintegrowanej Europy i przechodzenia do społeczeństwa informacyjnego*, Wydawnictwo WSKiZ w Poznaniu, Poznań.
- Latowska, K., 2011, *Wpływ gmin i przedsiębiorstw na innowacyjność i konkurencyjność regionu*, w: Dylewski, M. (red.), *Rozwój lokalny i regionalny*, Zeszyty Naukowe WSB w Poznaniu, nr 39, Wydawnictwo WSB w Poznaniu, Poznań.
- Łuciewicz, J., 2003, *Tworzenie kultury jakości w organizacji*, w: Konarzewska-Gubała, E. (red.), *Zarządzanie przez jakość – koncepcje, metody, studia przypadków*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Słodowa-Helpa, M., 2003, *Konkurencyjność – główne wyzwanie dla polskich wspólnot lokalnych i regionalnych w zintegrowanej Europie*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, nr 16, Poznań.
- Słodowa-Helpa, M., 2006, *Lokalny wymiar konkurencyjności*, w: Olszewski, J., Słodowa-Helpa, M. (red.), *Koncepcje i czynniki rozwoju lokalnego w warunkach funkcjonowania Polski w strukturach zintegrowanej Europy i przechodzenia do społeczeństwa informacyjnego*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań.
- Słomińska, B., 2007, *Gmina w procesach stymulowania przedsiębiorczości*, Samorząd Terytorialny, nr 3.
- Tuziak, A., 2005, *Uwarunkowania poziomu innowacyjności administracji publicznej w rozwoju lokalnym i regionalnym (na przykładzie województwa podkarpackiego)*, Studia Regionalne i Lokalne, nr 4.
- Wojciechowski, E., 2003, *Potrzeba innego działania samorządu terytorialnego*, w: Strahl, D. (red.), *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 979, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

QUALITY IMPROVEMENTS IN THE MUNICIPALITIES AND ENTERPRISES OF THE WIELKOPOLSKA PROVINCE AS A CONDITION OF REGIONAL DEVELOPMENT

Abstract: Based on the results of a survey which involved the municipalities and the entrepreneurs of the Wielkopolska province, this paper presents the opinions of entrepreneurs regarding the strengths of municipalities which promote the development of economic activity, the creation of an enterprise quality culture, quality management, the benefits and barriers connected with quality improvement as well as the factors for achieving a competitive advantage. The actions undertaken by municipalities in order to attract investors as well as the expectations of entrepreneurs towards municipalities and counties have been evaluated.

Keywords: quality, quality culture, quality management, region, competitiveness.