Katarzyna Szczepańska

Aspekty zarządzania jakością w administracji publicznej

Ekonomiczne Problemy Usług nr 45, 607-618

2009

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 573 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 45 2009

Katarzyna Szczepańska[1]

ASPEKTY ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Wprowadzenie

Konsekwencją zmian wywołanych transformacją gospodarki polskiej jest potrzeba doskonalenia instytucjonalnych aspektów zarządzania, co jest również związane z prowadzeniem reform w administracji publicznej. Prywatyzacja sektora publicznego, przy ograniczeniu środków publicznych oraz częstej krytyce tradycyjnego stylu administrowania, uzasadniają powody, dla których wprowadzenie nowych mechanizmów działania w administracji publicznej staje się koniecznością. Szczególnie w usługach publicznych, widoczna jest niska efektywność, brak elastyczności działania czy niewystarczający poziom zaspokajania potrzeb obywateli. Dbałość o jakość usług publicznych wymaga zmiany orientacji w procesie ich świadczenia, co wiąże się z nowym podejściem do zarządzania publicznego. Uwzględnienie koncepcji zarządzania jakością w zarządzaniu publicznym stwarza podstawy dla procesu doskonalenia. Celem artykułu jest przedstawienie kluczowych aspektów koncepcji zarządzania jakością odnoszących się do szeroko rozumianej administracji publicznej oraz pokazanie podstaw doskonalenia sfery usług publicznych.

Administracja publiczna a zarządzanie publiczne

„Współczesna administracja publiczna, w państwie demokratycznym, może być określona jako zespół działań, czynności, przedsięwzięć organizatorskich i wykonawczych, prowadzonych na rzecz realizacji interesu publicznego przez różne podmioty (...) na podstawie ustawy i w określonych prawem formach"[2]. Zmiana modelu administrowania (realizacja procedur) na zarządzanie w sferze publicznej (osiąganie rezultatów), związana jest z koncepcją zarządzania publicznego i nowego zarządzania publicznego. Niemniej jednak, odmienność zarządzania w sektorze publicznym, w stosunku do sektora prywatnego, wynika nie tylko z relacji właścicielskich, ale przede wszystkim z celów prowadzonej działalności. O odrębności sektora publicznego świadczą przesłanki przedstawione w tabeli 1.

Ponadto w zarządzaniu i podnoszeniu jakości usług w instytucjach publicznych, stosowane są szczególne zasady: legitymizacji (demokracja, system parlamentar-

[1] Dr hab., adiunkt, Wydział Zarządzania, Politechnika Warszawska.
[2] B. Kożuch, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, 2008, s. 33.

ny), rządów prawa i wymogu zachowań etycznych opartych na wspólnych wartościach i zasadach (jawność, odpowiedzialność, współudział, różnorodność, sprawiedliwość, w tym również sprawiedliwość społeczna, solidarność, współpraca i partnerstwo). Niemniej jednak, wspólną cechą zarządzania w sektorze publicznym, jak i prywatnym jest osiąganie zamierzonych rezultatów. Dlatego też osiąganie pożądanych efektów, w zarządzaniu publicznym, ułatwić może wykorzystanie niektórych praktyk stosowanych w sektorze prywatnym, do których zaliczyć można na przykład: TQM, reengineering, outsourcing czy elektroniczną komunikację. Ponadto „instytucje sektora publicznego nie mają gwarancji trwałości istnienia ani gwarantowanego poziomu finansowania. Podobnie jak przedsiębiorstwa, muszą obserwować krajobraz zmieniających się sił i technologii (...), promować swoje zalety wobec szerokiej publiczności, zwłaszcza (...) tej, która płaci podatki i nadzoruje ich czynności"[3]. Dlatego też uzasadnionym wydaje się być wykorzystywanie, w zarządzaniu publicznym, dorobku nauk, głównie ze sfery zarządzania. Możliwości zasileń zarządzania publicznego przez inne nauki ilustruje rysunek 1.

Tabela 1. Przesłanki odrębności sektora publicznego.

Kryterium	Opis
pozycja rynkowa	monopolistyczna
obywatele	klienci reprezentują różne grupy interesów
kierownictwo	powołane by służyć interesom obywateli
działania	prowadzone jawnie
efekty działania	w skali społecznej
finansowanie działalności	środki publiczne
ryzyko działalności	ograniczone (w sferze prawnej)

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 1. Zasilenia zarządzania publicznego przez inne nauki.
Źródło: B. Kożuch, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa 2004, s. 48.

[3] P. Kotler, N. Lee, *Marketing w sektorze publicznym. Nowa droga wyższej efektywności*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2008, s. 9.

Rysunek 2. Zależności podstaw zarządzania publicznego.
Źródło: opracowanie własne.

Teoretycznymi podstawami zarządzania publicznego są[4]: teoria organizacyjnych konfiguracji sektora publicznego, model publicznej domeny, koncepcja organizacyjnej publiczności. Zależności pomiędzy tymi elementami przedstawia poniższy rysunek.

Zatem można powiedzieć, że przedmiotem zarządzania publicznego są procesy świadczenia usług publicznych, które zawierają zarówno elementy pasywne (administrowanie), jak i aktywne (oddziaływanie), przy czym usługi publiczne rozumiane są jako „ogólnospołeczne, niematerialne, nieadresowane, kierowane do ogółu społeczeństwa lub też dużych zbiorowości ludzkich (...) finansowane ze środków publicznych"[5]. Celem procesów świadczenia usług publicznych jest zaspokajanie potrzeb publicznych, co jest koncepcyjnie zbieżne z działaniami marketingowymi w sektorze publicznym. Istotą społecznej koncepcji marketingowej (marketing społeczny) jest dostarczanie klientom większej wartości w sposób podwyższający dobrobyt klienta, a także społeczeństwa, w długim horyzoncie czasowym. Dlatego też należy podkreślić, że w kontekście sektora publicznego, pojęcie klienta rozumiane jest w znaczeniu klient–obywatel. Termin ten odzwierciedla specyfikę relacji zachodzących pomiędzy administracją publiczną, beneficjentami usług publicznych oraz wszystkimi członkami społeczeństwa, którzy jako obywatele, a jednocześnie podatnicy są zainteresowani poziomem świadczonych usług publicznych oraz ich efektami. Kolejnym aspektem związanym z procesami świadczenia usług publicznych jest zróżnicowanie podmiotowo-czynnościowe, pod względem kryteriów: organizatora, realizatora, płatnika usług. Stwarza to konieczność określenia zakresu zadań i odpowiedzialności oraz przepływu informacji, dokumentów w procesach. Ponadto świadczenie usług publicznych uwarunkowane jest czynnikami, których złożoność i wzajemne relacje, odnoszą się do kategorii skuteczno-

[4] B. Kożuch, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa 2004, s. 49.
[5] S. Flejterski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa (red.), *Współczesna ekonomika usług*, PWN, Warszawa 2005, s. 454.

ści i efektywności. Skuteczność oznacza stopień, w jakim realizacja usługi odpowiada na potrzeby klienta; efektywność natomiast sprowadza się do porównania kosztów realizowanych usług w stosunku do korzyści (indywidualnych, zbiorowych; krótko- i długoterminowych) wynikających z realizacji usługi. Jakość usług świadczonych przez administrację publiczną odgrywa istotne znaczenie, nie tylko ze względu na pełnienie przez nią misji publicznej. Zaspokajanie potrzeb klienta zbiorowego, wzrost znaczenia partnerstwa publiczno-prywatnego czy potrzeba doskonalenia zarządzania publicznego stanowią powody, uzasadniające podjęcie rozważań nad związkami TQM z zarządzaniem publicznym.

Koncepcja Nowego Zarządzania Publicznego (NZP) wyraża się w postrzeganiu instytucji publicznych jako „dostawców specyficznych usług (...). Ich funkcje analizuje się głównie z punktu widzenia klienta"[6]. Kluczowe wyróżniki modelu NZP zostały opisane w poniższej tabeli[7].

Tabela 2. Podstawowe cechy modelu nowego zarządzani publicznego.

Założenie	Znaczenie
profesjonalne zarządzanie organizacja publiczną	wzmocnienie uprawnień zarządczych szefów jednostek publicznych
jasno sprecyzowane standardy i wskaźniki efektywności pracy	cele średnio i długookresowe są jasno określone i dają się mierzyć
nacisk na kontrolę wyników działania	alokacja środków i nagród jest związana z efektywnością działania
rozbicie instytucji sektora publicznego na mniejsze jednostki organizacyjne	podział sektora publicznego na jednostki podejmujące działania na rzecz dostarczania określonych usług, posiadające autonomię finansową, jednostki działają niezależnie od siebie
promowanie konkurencyjności w obrębie sektora publicznego	umowy są zawierane na czas określony, usprawnienie procedur przetargowych, wprowadzenie mechanizmów rynkowych w sektorze publicznym
wykorzystywanie technik zarządzania stosowanych w sektorze prywatnym	odejście od tradycyjnego modelu w stronę elastycznych płac, polityki zatrudnienia itp.
racjonalizacja wydatków publicznych	redukowanie kosztów bezpośrednich, zwiększanie dyscypliny pracy

Źródło: S. Mazur (red.), *Rozwój instytucjonalny. Poradnik dla samorządów terytorialnych*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 14.

[6] A. Zalewski, *Teoria i praktyka nowego zarządzania publicznego*, [w:] J. Ostaszewski (red.), *W stronę teorii i praktyki finansów*, AGH, Warszawa 2006, s. 74.

[7] S. Mazur (red.), *Rozwój instytucjonalny. Poradnik dla samorządów terytorialnych*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 14.

Można zatem powiedzieć, że organizacje stosujące NPM: zmierzają do[8]: redukcji kosztów funkcjonowania (...); dążą do doskonałości (...), decentralizacji władzy, uelastycznienia struktur i sposobów działania (...); wzmacniają odpowiedzialność za rezultaty działania; ustanawiają procesy zorientowane na obsługę klienta (...); wprowadzają cele jakości i standardy. Koncepcja rozwoju instytucjonalnego adresowana jest do administracji publicznej, choć szczegółowe rozwiązania dotyczą administracji samorządowej. Jednym z podstawowych celów tej koncepcji jest podniesienie poziomu świadczenia usług publicznych. Koncepcja ta opisuje „tworzenie zasad i mechanizmów oraz ich stosowanie w celu podniesienia sprawności działania urzędów administracji samorządowej w podstawowych obszarach ich aktywności, tj.: zarządzania strategicznego, finansowego, zasobami ludzkimi, świadczenia usług publicznych, komunikacji społecznej, tworzenia ram i warunków dla wspierania przedsiębiorczości"[9]. Opracowany na tej podstawie, Program Rozwoju Instytucjonalnego (PRI), wpisuję się w nurt nowego zarządzania publicznego. Program obejmuje swoim zakresem tzw. standardy świadczenia usług publicznych, w odniesieniu do których określono wymagania odnoszące się do ich: tworzenia, zakresu stosowania, informacji, stosowania, informowania klientów; monitorowania, oceny oraz weryfikacji i aktualizacji. Standard świadczenia usług publicznych powinien określać: zakres i charakterystykę usługi; sposób świadczenia usługi; podmiot świadczący usługę; warunki, jakie powinien spełnić odbiorca usługi; opłaty za usługę (całkowite = $\sum$ cząstkowych) oraz czasu dostępu do usługi. W PRI przedstawiony został również proces świadczenia usług, którego etapami są: określenie pakietu usług publicznych; zbudowanie uwarunkowań (prawnych, finansowych, technicznych); przygotowanie zasobów dla świadczenia usług; realizacja pakietu usług publicznych oraz monitoring, kontrola, decyzje. Określone zostały również wskaźniki realizacji usług publicznych, takie jak: wydajność (porównanie nakładów i kosztów z produktami publicznymi (korzyściami); skuteczność (stopień spełnienia potrzeb w procesie realizacji usługi); dostępność (sprawiedliwe dostarczanie usługi wszystkim klientom). Odniesienie PRI do zarządzania procesami w administracji samorządowej dotyczy: identyfikacji i formalizacji procesów; określenia stanowisk odpowiedzialnych za realizację procesów; wykorzystanie wsparcia komputerowego w realizacji procesów; stosowanie procedur monitorowania realizowanych procesów oraz identyfikacji nowych procesów. Generalnie rzecz ujmując, zastosowanie rozwiązań PRI w sektorze usług publicznych, umożliwia doskonalenie jakości zarządzania systemem usług publicznych, którego elementy przestawia rysunek 3.

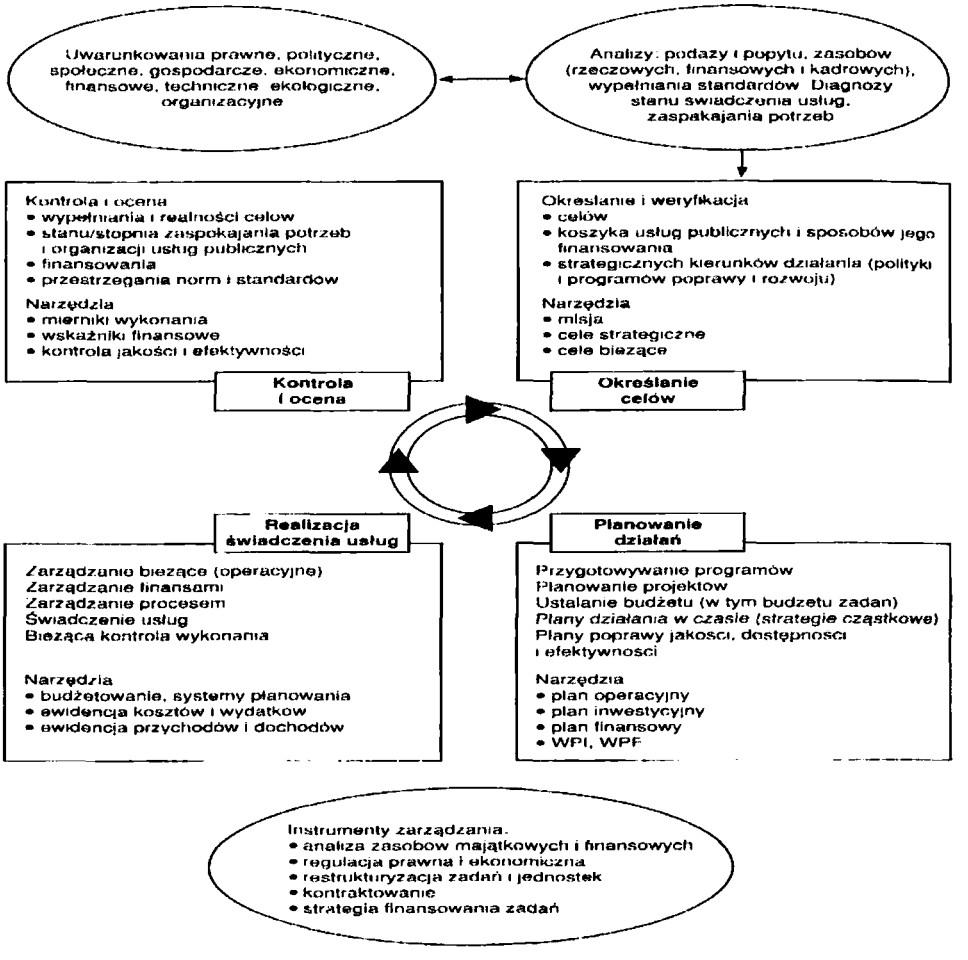
Przedstawiony system, w perspektywie PRI, można rozpatrywać w kategorii poziomów zarządzania, których opis zaprezentowano w tabeli 4.

Pozwala to na określenie, w zarządzaniu jakością usług publicznych, tzw. relacji systemowych, zachodzących pomiędzy elementami: organizacja – procesy - stanowiska pracy. Umożliwia to tym samym badanie ciągłości, spójności i efektywności działań składających się na proces zarządzania usługami publicznymi.

---

[8] M. Bugdol, *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2008, s. 157.

[9] S. Mazur (red.), op. cit., s. 13.



Rysunek 3. Zarządzanie systemem usług publicznych.
Źródło: S. Flejterski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa (red.), *Współczesna ekonomika usług*, PWN, Warszawa 2005, s. 476.

Tabela 4. Poziomy zarządzania w PRI.

Poziomy zarządzania	PRI – proces świadczenia usług publicznych
Organizacji	określenie pakietu usług publicznych zbudowanie uwarunkowań
Procesów	przygotowanie zasobów dla świadczenia usług monitoring i kontrola procesu podejmowanie decyzji
Stanowisk pracy	realizacja pakietu usług publicznych

Źródło: opracowanie własne.

Istota koncepcji zarządzania jakością

Kompleksowe Zarządzanie Jakością (TQM) rozpatrywać można jako koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem, która poprzez zaangażowanie wszystkich członków organizacji w proces poprawy jakości wyrobu (usługi), swojej działalności, celów organizacji dąży do zaspokojenia potrzeb i oczekiwań klienta. Akronim TQM oznacza zatem:

- Total – kompleksowe – jakość jest wszechobecna na wszystkich szczeblach zarządzania przedsiębiorstwem czyli dotyczy wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, zarówno w układzie szczebli władzy, jak i funkcjonalnym;
- Quality – jakość – spełnianie zidentyfikowanych potrzeb i wymagań wszystkich uczestników (beneficjentów) procesów oraz działań jakościowych;
- Management – zarządzanie – przyjęcie imperatywu parametru jakości w podejmowanych decyzjach zarządczych, oraz realizacji jej funkcji i zadań na wszystkich poziomach zarzadzania przedsiębiorstwa, by osiągnąć zamierzone cele.

Współczesna koncepcja TQM osadzona jest na kilku fundamentalnych założeniach, które określić można w następujący sposób: jakość jest kluczowa w działaniach przedsiębiorstwa; każdy członek organizacji posiada swojego klienta (wewnętrznego i zewnętrznego) i zna jego wymagania, więc jakość jest zadaniem każdego w organizacji; jakość jest zapobieganiem powstawaniu błędów (wad, defektów); organizacja powinna być tak skonstruowana, aby mogła spełniać oczekiwania klienta. Zasadami TQM, w modelach europejskich, są: orientacja na klienta (Customer Focus), zarządzanie przez fakty (Facts Based Management), zarządzanie oparte na ludziach (Human Oriented Management), proces ciągłej poprawy (Continuous Improvement). Struktura TQM, określona przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością (EFQM), zawiera następujące elementy[10]:

- Przywództwo – postawa kierownictwa wobec wprowadzania TQM;
- Polityka i strategia – cele, wartości, wizje, kierunki rozwoju i sposoby ich osiągnięcia;
- Zarządzanie zasobami ludzkimi – pełne wykorzystanie potencjału zasobów ludzkich w organizacji;
- Środki – sposoby wdrażania i optymalizacji TQM;
- Działania – sposoby postępowania, oceny, identyfikacji, przystosowania w celu zapewnienia ciągłości procesu TQM;
- Zadowolenie klientów – ocena i postrzeganie przez odbiorców produktów przedsiębiorstwa;
- Zadowolenie ludzi – ekonomiczne i pozaekonomiczne efekty zastosowania TQM;
- Wpływ na społeczeństwo – odbiór społeczny działań przedsiębiorstwa i podejścia do kształtowania jakości życia w aspekcie ogólnospołecznym, ochrony środowiska naturalnego oraz globalnych zasobów;

[10] K. Szczepańska, *Kompleksowe Zarządzanie Jakością. TQM*, Alfa Wero, Warszawa 1998, s. 73.

- Wyniki działalności (wynik finansowy) – rozumiany jako rzeczywista realizacja zasad TQM oraz osiąganie wyższych (dodatnich) wartości wskaźników działalności.

Syntetyczne ujęcie struktury kompleksowo rozumianej jakości wskazuje na trzy grupy czynników strukturalnych: motywację, jako podstawę działania jakościowego, narzędzia, przez które rozumiane są wszelkie rozwiązania, dzięki zastosowaniu których przedsiębiorstwo może realizować określone cele oraz strategia zorientowana na spełnianie potrzeb i oczekiwań klienta. Zarządzanie jakością może być również rozumiane w kontekście zapisów normy PN-EN ISO 9000:2006 oraz PN-EN ISO 9001:2001. Pomijając szczegółowe charakterystyki przedstawionych norm, można stwierdzić zbieżność pojęciową zarządzania publicznego i zarządzania jakością w rozumieniu normy PN-EN ISO 9000:2006, na co wskazują zapisy zawarte w poniższej tabeli.

Tabela 5. Zarządzanie publiczne a zarządzanie jakością.

Zarządzanie publiczne wg B. Kożuch	Zarządzanie jakością wg PN-EN ISO 9000:2006
określone działania zarządcze odnoszących się do publicznych struktur władz wykonawczych i procesów realizowanych przez te władze	skoordynowane działania dotyczące kierowania organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do jakości
zarządzanie organizacjami publicznymi lub systemem organizacji publicznych	system zarządzania do kierowania organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do jakości
subdyscyplina nauki o zarządzaniu oraz dydaktyki w szkole wyższej	

Źródło: opracowanie własne.

Model CAF

Wspólna Metoda Oceny – CAF (Common Assessment Framework) jest wersją Modelu Doskonałości EFQM dedykowaną administracji publicznej krajów Unii Europejskiej, wykorzystującą koncepcję TQM. W modelu CAF przyjęto założenie, że osiągnięcie pożądanych rezultatów działań organizacji, obywateli – konsumentów, poszczególnych jednostek i całych społeczeństw zależy od jakości przywództwa, wpływającego na politykę i strategię, zarządzanie zasobami ludzkimi, działania w zakresie nawiązywania związków partnerskich, zasoby i procesy zarządzania zmianą. Celem modelu CAF jest udzielenie wsparcia i pomocy jednostkom administracji publicznej we wdrażaniu technik i metod zarządzania jakością oraz diagnozowaniu istniejącego systemu zarządzania w aspekcie jakości. Jednostki administracji publicznej traktowane są w modelu zarówno jako całość (kompleksowość podejścia – system), jak i w perspektywie części (poszczególne jednostki i ich specyfika). Elementami struktury modelu CAF są[11]: potencjał i wyniki, przy czym pomiędzy nimi, zachodzi relacja wpływu po-

[11] Www. CAF.eipa [z dnia: 14.06.2007].

tencjału na osiągane wyniki, co wyzwala innowacje i uczenie się oddziałujące na potencjał. Kryteria dotyczące potencjału określają, czym dana instytucja się zajmuje i w jaki sposób podchodzi do osiągnięcia pożądanych wyników. Kryteria wyników dotyczą osiągnięć w relacjach z: klientami – obywatelami, pracownikami, społeczeństwem. Na podstawie wartości wewnętrznych wskaźników działalności dokonywana jest ocena działań. Może ona również uwzględniać kryterium wspierania skutecznego, demokratycznego i uczciwego sposobu sprawowania władzy (tzw. good governance – dobre zarządzanie). Należy zauważyć, że Model CAF zawiera cykl W.E. Deminga (PDCA – Planuj, Wykonaj, Sprawdź, Działaj) oraz zasadę ciągłego doskonalenia. Stanowi to o bezpośrednich związkach z modelami wykorzystywanymi w zarządzaniu jakością. Ponadto struktura kryteriów Modelu CAF jest zgodna ze strukturą kryteriów przyjętych w Modelu Doskonałości EFQM, z tym że zmianie uległa terminologia kryteriów (klienci – obywatele), w celu podkreślenia kontekstu zastosowania tego modelu. Porównanie zasad zarządzania jakością z kryteriami modelu CAF zawiera poniższa tabela.

Tabela 6. Zasady zarządzania jakością kryteria modelu CAF.

PN-EN ISO 9000:2006 – zasady[12]	CAF – kryteria
orientacja na klienta	wyniki w relacjach z klientami, pracownikami, społeczeństwem
przywództwo	przywództwo
zaangażowanie ludzi	zarządzanie zasobami ludzkimi
podejście procesowe	zarządzanie procesami i zmianą
podejście systemowe	strategia i planowanie
ciągłe doskonalenie	
decyzje – fakty	
wzajemnie korzystne więzi z dostawcami	partnerstwo i zasoby, kluczowe wyniki działalności

Źródło: opracowanie własne.

Konsekwencją zbieżności wymienionych zasad i kryteriów jest możliwość ich odniesienia do wymagań normy PN-EN ISO 9001:2000[13], co prezentuje poniższa tabela.

[12] PN-EN ISO 9000:2006.
[13] PN-EN ISO 9001:2001.

Tabela 7. Wymagania normatywne a kryteria modelu CAF.

PN-EN ISO 9001:2000 – wymagania	CAF – kryteria
odpowiedzialność kierownictwa	przywództwo, strategia i planowanie
zarządzanie zasobami	zarządzanie zasobami ludzkimi
realizacja wyrobu	partnerstwo i zasoby, zarządzanie procesami i zmianą
pomiary, analiza, doskonalenie	wyniki w relacjach z klientami, pracownikami, wpływ na społeczeństwo, kluczowe wyniki działalności

Źródło: opracowanie własne.

Do innych modeli samooceny wykorzystywanych w sektorze publicznym należą: Speyer Quality Award (1992, Niemcy) oraz Charter Mark (1992, Wielka Brytania). Kryteriami pierwszego modelu są: partnerstwo w zadaniach publicznych; budżetowanie i zarządzanie finansami; e-government; zarządzanie personelem oraz przeciwdziałanie korupcji. Natomiast kryteriami drugiego modelu są: ustanowienie standardów usług; aktywna współpraca z klientami, partnerami, pracownikami; sprawiedliwość, dostępność, promocja usług; ustawiczny rozwój i doskonalenie; efektywne wykorzystanie zasobów oraz wpływ na poprawę jakości życia społeczności lokalnej. Możliwość wykorzystania zasad, elementów oraz narzędzi samooceny procesu zarządzania jakością w administracji publicznej przyczynić się może do poprawy praktyk zarządzania publicznego. Tym samym wpłynie to na podniesienie poziomu jakości świadczonych usług publicznych. Postawy integracji koncepcji zarządzania jakością w administracji publicznej prezentują charakterystyki zawarte w tabeli.

Tabela 7. Podstawy zarządzania jakością w administracji publicznej.

Obszary zarządzania PRI	Elementy TQM	Zasady zarządzania jakością PN-EN ISO 9000:2006	Model CAF kryteria
Zarządzanie strategiczne i zarządzanie finansowe	Przywództwo Polityka Strategia	Przywództwo, podejmowanie decyzji na podstawie faktów Orientacja na klienta	Przywództwo, Strategia Planowanie
Organizacja i funkcjonowanie urzędu	Działania Środki	Podejście systemowe do zarządzania, ciągłe doskonalenie	Partnerstwo i zasoby Zarządzanie procesami

Obszary zarządzania PRI	Elementy TQM	Zasady zarządzania jakością PN-EN ISO 9000:2006	Model CAF kryteria
Zarządzanie kadrami	Zarządzanie zasobami ludzkimi Zadowolenie ludzi	Podejmowanie decyzji na podstawie faktów, zaangażowanie ludzi	Zarządzanie zasobami ludzkimi
Usługi publiczne	Zadowolenie klientów	Podejście procesowe, orientacja na klienta, zaangażowanie ludzi	Wpływ na społeczeństwo Wyniki w relacjach z klientami
Partycypacja społeczna i stymulowanie rozwoju społecznego	Wpływ na społeczeństwo	Podejmowanie decyzji na podstawie faktów, orientacja na klienta	Wpływ na społeczeństwo
Stymulowanie rozwoju gospodarczego	Wpływ na społeczeństwo Wyniki działalności	Podejmowanie decyzji na podstawie faktów	Kluczowe wyniki działalności
Zarządzanie projektami	Działania, środki	Orientacja na klienta	Zarządzanie zmianą
Współpraca między jednostkami samorządu terytorialnego	Wyniki działalności	Wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami, orientacja na klienta, zaangażowanie ludzi	Kluczowe wyniki działalności
Etyka i zapobieganie zjawiskom korupcji	Zadowolenie klientów	Zaangażowanie ludzi	Wpływ na społeczeństwo

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Ustanowienie modelu CAF upowszechnia w sektorze usług publicznych potrzeby: rozumienia koncepcji i zasad jakości; wykorzystywania technik zarządzania jakością; ciągłego diagnozowania, monitoringu stanu oraz poziomu rozwoju systemu zarządzania; wprowadzania działań korygujących i zapobiegawczych. Wdrożenie modelu CAF zapoczątkowało, w europejskim sektorze usług publicznych, tworzenie platformy łączącej różne modele w zarządzaniu jakością (na przykład TQM, EFQM); utrwalanie praktyk przepływu wiedzy i wymiany doświadczeń pomiędzy jednostkami

administracji publicznej (tzw. *bench-learning)*. Współczesna koncepcja zarządzania jakością odpowiada na potrzeby zarządzania publicznego, co stwarza podstawy dla realizacji kluczowych zasad TQM w zarządzaniu publicznym.

Literatura

1. Bugdol M., *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2008.
2. Flejterski S., Panasiuk A., Perenc J., Rosa G. (red.), *Współczesna ekonomika usług*, PWN, Warszawa 2005.
3. Kotler P., Lee N., *Marketing w sektorze publicznym. Nowa droga wyższej efektywności*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2008.
4. Kożuch B., *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa 2008.
5. Mazur S. (red.), *Rozwój instytucjonalny. Poradnik dla samorządów terytorialnych*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004.
6. Szczepańska K., *Kompleksowe Zarządzanie Jakością. TQM*, Alfa Wero, Warszawa 1998.
7. Zalewski A., *Teoria i praktyka nowego zarządzania publicznego*, [w:] J. Ostaszewski (red.), *W stronę teorii i praktyki finansów*, AGH, Warszawa 2006.
8. Zawicki M. (red.), *Obszary zarządzania oraz wskaźniki opisowe w metodzie rozwoju regionalnego*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
9. Norma PN – EN ISO 9000:2006, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006.
10. Norma PN – EN ISO 9001:2001, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2001.
11. www. CAF.eipa [z dnia 14.06.2007].

Summary

ASPECTS OF QUALITY MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION

It requires reform of public administration in sphere of public management changes of concept of model (focus on results). Processes of services of public services are object of modern public management concept. They can be administered with utilization some of method and instruments of TQM. Implementing of concept of new public management allows in public administration employment of model for estimate CAF (EFQM) for development of public system management. Therefore, definite relationships exist between TQM and public management. They substantiate causes of implementing of quality standards in public administration.