

Ewa Glińska, Urszula Kobylińska

Rola systemów zarządzania jakością w kształtowaniu wizerunku urzędu miasta

Ekonomiczne Problemy Usług nr 45, 185-194

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.

Ewa Glińska¹, Urszula Kobylińska²

ROLA SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W KSZTAŁTOWANIU WIZERUNKU URZĘDU MIASTA

Wprowadzenie

Administracja samorządowa w Polsce znajduje się w momencie dużych przemian. Integracja z Unią Europejską, nowe problemy, zmagania z konkurencją – wszystko to wymaga od urzędników wiedzy i autorytetu. Aktywne samorzady korzystają z doświadczeń biznesu i dbają o swój wizerunek wykorzystując do tego celu narzędzia marketingowe¹. W obecnych uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych samorzady rywalizują pomiędzy sobą m.in. o: wzrost liczby turystów krajowych i zagranicznych, inwestycje, nowych mieszkańców, środki finansowe z UE, organizację wydarzeń kulturalnych, naukowych, prestiżowych, imprez sportowych, specjalistów z różnych dziedzin, lokalizację instytucji oraz organizacji rządowych i pozarządowych, krajowych i międzynarodowych⁴. Coraz częściej o przewadze konkurencyjnej na „rynku miast” decyduje wizerunek danej jednostki samorządowej wytworzony w świadomości odbiorców i użytkowników produktu miejskiego.

Na wizerunek jednostki samorządowej (rozumiany za A. Szromnikiem jako całościowy kształt subiektywnych wyobrażeń rzeczywistości, które wytworzyły się w umysłach ludzkich jako efekt percepcji, oddziaływania środków przekazu i nieformalnych przekazów informacyjnych⁵) składa się także system zarządzania gminą/miastem obejmujący całą sferę funkcjonowania urzędu, w tym dążenie do optymalnej organizacji pracy zespołów urzędników (wyrażające się skutecznością funkcjonowania, prawidłowym przepływem informacji, właściwym podziałem kompetencji, harmonijnymi stosunkami międzyludzkimi itp.)⁶.

Jednym ze sposobów usprawniania organizacji pracy administracji samorządowej staje się troska o jakość usług publicznych realizowanych w ramach zadań własnych gminy. Wysoka jakość usług świadczonych przez jednostki samorządu terytorial-

¹ Dr, adiunkt, Katedra Marketingu i Przedsiębiorczości, Wydział Zarządzania, Politechnika Białostocka.

² Mgr, asystent, Katedra Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Politechnika Białostocka.

³ Por. Z. Knecht, *Public relations w administracji publicznej*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. IX.

⁴ E. Glińska, M. Florek, A. Kowalewska, *Wizerunek miasta – od koncepcji do wdrożenia*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009, s. 14-15.

⁵ A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007, s. 134.

⁶ Por. T. Markowski, *Marketing miasta*, [w:] T. Markowski (red.), *Marketing terytorialny*, PAN KPZK, Warszawa 2006, s. 103-104.

nego, a konkretnie przez reprezentujące je urzędy gmin/miast, przyczynia się do kreowania pozytywnego wizerunku zarówno wśród społeczności lokalnej, jak też wśród zewnętrznych odbiorców działań samorządu (np. inwestorów, turystów). Zarządzanie jakością i dążenie do jej poprawy jest dzisiaj bowiem potrzebne nie tylko przedsiębiorstwom. Coraz częściej systemami zarządzania jakością zainteresowane są gminy, miasta, dzielnice, urzędy centralne. Najpopularniejszym certyfikatem potwierdzającym wysoki poziom usług świadczonych przez administrację samorządową jest norma serii ISO 9000⁷.

Biorąc pod uwagę powyższy kontekst można uznać, że celem niniejszego artykułu jest ukazanie wpływu wdrożenia systemu zarządzania jakością na poprawę wizerunku urzędów miejskich w Polsce w świetle wyników badań ankietowych dotyczących praktyki zarządzania jakością w samorządach przeprowadzonych na próbie reprezentatywnej w II kwartale 2006 roku.

Jakość jako strategia działania w światowym sektorze publicznym

W ciągu ostatnich dwóch dekad można zauważyć powszechność reform w sektorze publicznym. Konieczność ich przeprowadzenia pojawiła się na przełomie lat 70. i 80. ubiegłego stulecia⁸. Czynniki sprawcze przemian opisywane są w licznych publikacjach⁹. Najczęściej wskazywane przesłanki zmian spowodowane są m.in. globalizacją gospodarek, znaczącym wzrostem wykorzystania technologii przez społeczeństwa i organizacje, presją podwyższania efektywności przez przedsiębiorstwa czy rosnącą świadomością orientacji na klienta-obywatela w świadczeniu usług publicznych¹⁰. Menedżerowie w sektorze publicznym są obecnie pod stałą presją doskonalenia swoich organizacji w obszarze zwiększania wydajności, skuteczności oraz podwyższania jakości usług. Kształtuje się wręcz swoista kultura ciągłej poprawy instytucji publicznej, z wykorzystaniem metod i narzędzi zarządzania wykorzystywanych w sektorze prywatnym. Coraz silniej akcentowane postulaty odnośnie świadczenia usług publicznych dotyczą podwyższania ich jakości, a co za tym idzie systematycznego zwiększania

⁷ Por. Ł. Sobiech, *Systemy zarządzania jakością w jednostkach samorządu terytorialnego*, „Gazeta Prawna” 2008, nr 128.

⁸ Chociaż procesy reform administracji publicznej są powszechne, nie przebiegały one wszędzie w ten sam sposób. Inne jest ogólne zaawansowanie reform i spojrzenie na takie składowe procesy reform jak: prywatyzacja, wykorzystanie mechanizmów rynkowych, poziom decentralizacji, orientacja na wyniki, restrukturyzacja. Występując różnice między procesami reform pozwalają na wyodrębnienie modeli reform: westminsterski realizowany w Wielkiej Brytanii, Irlandii i Nowej Zelandii, nordycki – w Danii, Finlandii i Szwecji oraz amerykański, charakteryzujący reformy administracji publicznej Stanów Zjednoczonych. Szerzej w: D.F. Kettl, *The Global Public Management Revolution. A Report on the Transformation of Governance*, Brookings Institutions Press, Washington 2000, s. 1–4.

⁹ Np. w: C. Pollit, C. Bouckaert, *Public management reform*, Oxford University Press, Oxford 2000; G.A. Boyne, *Sources of public service improvement: a critical review and research agenda*, „Journal of Public Administration Research and Theory” 2003, nr 7; S.A. Hazlett, F. Hill, *Policy and practice: an investigation of organizational change for service quality in the public sector in Northern Ireland*, „Total Quality Management” 2000, nr 11; A. Farazmand, *Role of Government in an Era of TQM and Globalization: Challenges and Opportunities*, „Public Organization Review” 2005, nr 5; J. Hartley, *Innovation in Governance and Public Services: Past and Present*, „Public Money and Management” 2005, nr 1.

¹⁰ Por. np.: A. Farazmand, *Globalization and public administration*, „Public Administration Review” 1999, nr 59(6), s. 509–522; M. Chary, *Public Organizations in the Age of Globalization and Technology*, „Public Organizations Review” 2007, nr 7, s. 181–189; KPMG, *Organizations Serving the Public: Transformation to the 21st Century*, New York 1997.

zadowolenia obywateli z ich konsumpcji. Do praktyki zarządzania w sektorze publicznym weszły takie rozwiązania przeniesione z sektora biznesu jak np. ISO serii 9000, TQM, Six Sigma, modele nagród jakości. Występują też takie koncepcje, które powstały w administracji i funkcjonują jako programy rządowe, standardy zarządzania lub modele wspomagające orientację projakościową urzędów, np. *modele EFQM i CAF, Balanced Scorecard, Best Value, Charter Mark, czy Investors in People*¹¹. Lisa McNary¹² stwierdza wręcz, iż zarządzanie jakością od lat przechodzi swoistą metamorfozę w oferowaniu metod i narzędzi, umożliwiających doskonalenie organizacji, począwszy od rozpowszechnionych w latach 80. kół i zespołów jakości, poprzez modny w latach 90. reengineering, aż do popularnych dzisiaj technik Lean Management i Six Sigma.

Rola zarządzania jakością w kształtowaniu wizerunku urzędu i miasta

Lucy Gaster, publikując model tworzenia instytucji publicznej opartej na koncepcji zarządzania jakością sugeruje pewne rozwiązania odnośnie sposobu zarządzania instytucją publiczną¹³. Bazuje on na cyklu następujących po sobie działań, w które zaangażowanych jest kilka grup interesariuszy, m.in. obywatele, politycy, personel. W założeniu model ten miał stać się narzędziem użytecznym dla kierownictwa instytucji publicznych do systematycznej diagnozy działań w ramach implementacji koncepcji zarządzania jakością¹⁴.

Autorka powyższego modelu, wskazuje, że zarządzanie jakością staje się narzędziem realizacji strategii instytucji publicznej, wyrażonej m.in. poprzez zainicjowanie kierunków działania organizacji (polityki jakości). Kolejnym etapem w dochodzeniu do instytucji opartej na jakości jest ustalenie celów strategicznych, a także wskazanie docelowego poziomu jakości usług publicznych. Pomocne w tym działaniu może okazać się ustalanie standardów i publikowanie ich w ogólnodostępnych źródłach. Dalsze inicjatywy zmierzają do przełożenia celów strategicznych na operacyjne. Konieczne staje się powołanie zespołu ds. wdrażania systemu jakości oraz ustalenie harmonogramu działań. W efekcie podjętych prac wdrożone zostaną procedury systemu zarządzania jakością, określone zostaną uprawnienia i odpowiedzialność oraz wdrożone narzędzia do weryfikacji czy standardy są przestrzegane. W trakcie funkcjonowania systemu konieczny stanie się monitoring, który będzie pomocny w wykrywaniu ewentualnych niezgodności w realizacji procesów. W instytucji publicznej z wdrożonym systemem zarządzania jakością dokonywany jest systematyczny pomiar i ocena działań, w wyniku których podejmowane są decyzje, np. o kolejnych obszarach do poprawy. Instytucje, które wdrożyły model mają narzędzie do systematycznej analizy podejmowanych dzia-

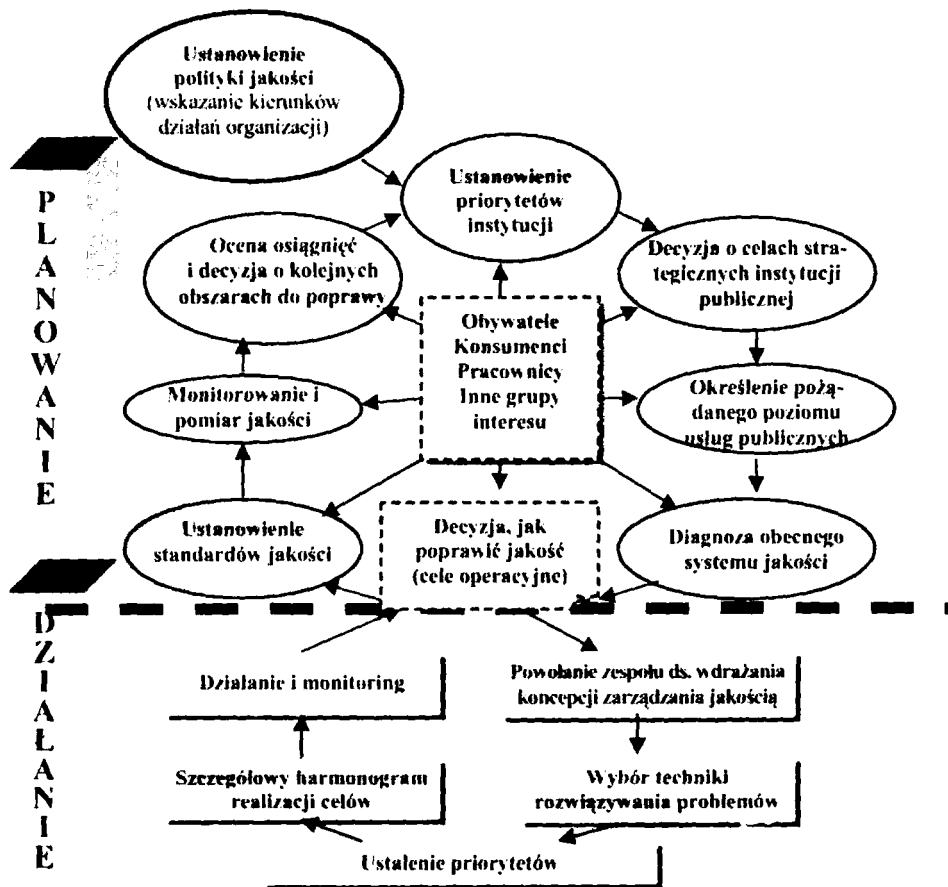
¹¹ Jak wskazują badania przeprowadzone na zlecenie Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej (EIPA), najczęściej wykorzystywane w administracji europejskiej koncepcje zarządzania to EFQM, ISO serii 9000, BSC i CAF. Powstały też specyficzne narzędzia zarządzania jakością dostosowane do potrzeb administracji krajowych, np. narzędzie (VIK) Włochy, (INK) Holandia czy Szwedzki Model Jakości. Por. P. Staes, N. Thijs, *Report on the State of Affairs of the Common Assessment Framework (CAF) after five years*, „Eipascopie” 2005, nr 3, s. 43.

¹² L. D. McNary, *Quality Management in the public sector: applying lean concepts to customer service in a consolidated government office*, „Public Administration Quarterly” 2008, nr 32(2), s. 282-304.

¹³ Po raz pierwszy założenia modelu L. Gaster opublikowała w książce *Quality in Public Services: Managers' Choices*. Open University Press, Buckingham 1995.

¹⁴ L. Gaster, A. Squires, op. cit., s. 41.

łań oraz możliwość skupienia swojej uwagi na sprawach priorytetowych z punktu widzenia zaspokajania potrzeb interesariuszy.



Rysunek 1. Model tworzenia instytucji publicznej opartej na koncepcji zarządzania jakością.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. Gaster, *Quality in Public Services. Managers' Choices*, Open University Press, Buckingham 1995, s. 6.

System zarządzania jakością pozwala organizacjom publicznym odejść od sztywnego kierowania poszczególnymi komórkami na rzecz zarządzania procesami, jakie są w danej organizacji realizowane. Wdrożenie systemu zarządzania jakością ma w konsekwencji prowadzić do rzeczywistej poprawy organizacji pracy urzędów gminnych, eliminacji zbędnych działań, bardziej sprawnego przebiegu procesów i tym samym poprawy stopnia zadowolenia petentów. Wewnętrzna organizacja pracy urzędu z reguły przekłada się na lepsze, bardziej efektywne wykonywanie usług publicznych i tym samym lepszą ocenę pracy urzędu przez mieszkańców oraz inne grupy podmiotów zainteresowane daną jednostką samorządową¹⁵. Do głównych korzyści zewnętrznych,

¹⁵ L. Sobiech, *Systemy zarządzania jakością...*, s. 41.

jakie może przynieść gminie/miastu wdrożenie systemu zarządzania jakością zaliczyć należy:

- wzrost zaufania do urzędu,
- zwiększenie poziomu zadowolenia klienta z kontaktu z pracownikami urzędu,
- wzrost zadowolenia podmiotów zewnętrznych z funkcjonowania urzędu,
- lepszą komunikację oraz skuteczną współpracę z otoczeniem zewnętrznym,
- kształtowanie obiektywnego, poprawnego wizerunku urzędu na zewnątrz oraz jego promocja i promocja danego samorządu¹⁶.

Stan zarządzania jakością w polskich urzędach administracji samorządowej w świetle badań empirycznych

Badania empiryczne dotyczące praktyki zarządzania jakością w urzędach miejskich były zrealizowane w II kwartale 2006 roku. Przedmiotem badań były główne aspekty związane z wdrażaniem, funkcjonowaniem i usprawnianiem systemu zarządzania w urzędach miejskich. Proces badawczy miał w szczególności na celu: identyfikację urzędów miejskich w Polsce z certyfikatem ISO 9001, wskazanie motywów wdrażania systemów jakości; identyfikację barier wdrażania, obszarów newralgicznych oraz korzyści z funkcjonowania systemu zarządzania jakością w badanych podmiotach. W wyniku przeprowadzonych badań, na 76 zidentyfikowanych obiektów badawczych otrzymano 53 prawidłowo wypełnione ankiety. Stopa zwrotu z badań wyniosła 69,7%¹⁷. Urzędy, do których wysłano kwestionariusz miały siedzibę we wszystkich województwach Polski. Największa liczba odesłanych kwestionariuszy pochodziła z województwa śląskiego i pomorskiego (tab. 1).

Tabela 1. Urzędy biorące udział w badaniu według województw.

Lp.	Województwo	Liczba gmin miejskich	Liczba urzędów z ISO 9001 ¹⁹	Liczba urzędów biorących udział w badaniu
1	dolnośląskie	36	10	1
2	kujawsko-pomorskie	17	8	5
3	lubelskie	20	5	5
4	lubuskie	9	1	1
5	łódzkie	18	2	2
6	małopolskie	15	4	4
7	mazowieckie	35	7	5
8	opolskie	3	1	1

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ Wynik należy uznać za bardzo dobry, zważywszy na opory części ankietowanych przed wzięciem udziału w badaniu. Główne przyczyny odmowy uczestnictwa w badaniu, o których autorka dowiedziała się telefonicznie od pełnomocników to: 1) brak znajomości problemu, 2) niezasadniony strach przed ujawnieniem informacji, 3) brak czasu i natłok obowiązków.

Lp.	Województwo	Liczba gmin miejskich	Liczba urzędów z ISO 9001 ^{*)}	Liczba urzędów biorących udział w badaniu
9	pomorskie	25	6	6
10	podkarpackie	16	3	3
11	podlaskie	13	1	1
12	świętokrzyskie	15	4	4
13	śląskie	39	14	6
14	warmińsko-mazurskie	16	5	4
15	wielkopolskie	19	2	2
16	zachodniopomorskie	11	3	3
	Razem	307	76	53

Źródło: badania własne.

^{*)} Uwzględniono urzędy, które do grudnia 2005 roku certyfikowały system zarządzania jakością.

Badane urzędy najczęściej liczyły ponad 200 pracowników (35,9% wskazań), najmniejsza liczba respondentów zatrudniała mniej niż 50 pracowników.

Podjęcie decyzji o certyfikacji związane było z oczekiwaniem przez kierownictwo urzędów korzyści dla swoich organizacji. Do najważniejszych motywów podjęcia prac nad wdrożeniem systemu zaliczono: potrzebę podniesienia poziomu obsługi klienta (79,2% wskazań), poprawę poziomu jakości świadczonych usług (73,6% odpowiedzi), a także doskonalenie procesu zarządzania (69,8% odpowiedzi) (tab. 2).

Tabela 2. Przesłanki wdrożenia systemu zarządzania jakością w urzędach miejskich.

Lp.	Odpowiedź	Liczba wskazań	% odpowiedzi
1.	Podniesienie poziomu obsługi klienta	42	79,2%
2.	Potrzeba poprawy jakości świadczonych usług	39	73,6%
3.	Doskonalenie procesu zarządzania	37	69,8%
4.	Chęć zmiany wizerunku	29	54,7%
5.	Chęć uporządkowania sfery organizacyjnej urzędu	17	32,1%
6.	Potrzeba skutecznego nadzoru nad organizacją	17	32,1%
7.	Członkostwo Polski z Unią Europejską	4	7,5%
8.	Presja otoczenia społeczno-gospodarczego	3	5,7%
9.	Obniżenie kosztów funkcjonowania	2	3,8%

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Kolejną przesłanką do wdrażania systemów jakości w polskim samorządzie deklarowaną przez pracowników ankietowanych urzędów okazała się potrzeba zmiany

wizerunku (54,7% odpowiedzi). Respondenci oczekują, iż dzięki posiadaniu certyfikatu systemu zarządzania jakością postrzeganie urzędu będzie bardziej przyjazne. Osiągnięcie takiego celu będzie możliwe, kiedy zainicjowane zostaną konkretne zmiany przybliżające funkcjonowanie urzędu do obywatela.

Chęć uporządkowania sfery organizacyjnej urzędu oraz potrzeba skutecznego nadzoru nad procesami operacyjnymi to motywy deklarowane przez co trzeci urząd biorący udział w badaniu. Presja otoczenia społeczno-gospodarczego nie była aż tak ważnym powodem implementacji systemu jakości w badanych organizacjach (5,7% wskazań), co może wynikać z faktu, iż urząd jest organizacją niekomercyjną, więc tak do końca nie podlega regułom rynkowym, np. presji konkurencji. Z kolei członkostwo Polski w Unii Europejskiej było czynnikiem stymulującym wdrażanie systemu tylko dla 7,5% ankietowanych urzędów. Respondenci w najmniejszym stopniu byli zmotywowani chęcią obniżenia kosztów funkcjonowania organizacji (3,8% wskazań), co może wynikać z faktu, iż urząd nie jest jednostką w pełni samofinansującą się i bez względu na liczbę klientów jego funkcjonowanie nie będzie zagrożone.

Analizując przesłanki wdrażania systemów jakości w urzędach administracji, należy stwierdzić, że dominują wśród nich przesłanki zewnętrzne (np. chęć podwyższenia poziomu obsługi klienta czy potrzeba zmiany wizerunku na zewnątrz organizacji). Mniej istotne wydają się motywy wewnętrzne, tj. chęć uporządkowania sfery organizacyjnej urzędu czy obniżenie kosztów funkcjonowania.

Analizując korzyści, jakie badane urzędy osiągnęły z wdrożenia systemu zarządzania jakością, można je także rozpatrywać na dwóch płaszczyznach: zewnętrznej i wewnętrznej. Pierwsza dotyczy poprawy działań wykonywanych na rzecz zewnętrznych i instytucjonalnych partnerów. Metodyka wdrażania i doskonalenia systemu zarządzania jakością wymusza na władzach urzędu ciągłe analizowanie potrzeb klienta, uwzględnianie w działaniach partycypacji społecznej oraz wewnętrzne doskonalenie procesów, realizowanych na rzecz podmiotów zewnętrznych. Druga perspektywa dotyczy poprawy zarządzania wewnątrz instytucji publicznej, poprzez uprzednio zdefiniowane kluczowe procesy, a co za tym idzie koncentrację na priorytetach oraz lepszą decentralizację zadań.

W literaturze funkcjonują różne poglądy na temat korzyści wynikających z wdrożonych w administracji systemów zarządzania jakością. Na pozytywne aspekty wynikające z zarządzania organizacjami samorządowymi opartego o kryterium jakości zwracają uwagę m.in. S. Tkaczyk i M. Lipczyk, M. Bugdol, T. Krawczyk, P. Rogala¹⁸. Opiswane badania miały m.in. zweryfikować poglądy wspomnianych autorów.

Wśród dominujących korzyści związanych z funkcjonującym systemem zarządzania jakością w badanych podmiotach, ankietowani najczęściej wskazywali na usprawnienie obsługi klienta (43,2% wskazań), usprawnienie komunikacji wewnątrz urzędu (39,6%), efekt promocyjny miasta (39,6%) oraz poprawę procesu zarządzania

¹⁸ Jako korzyści z implementacji wymagań normy ISO 9001 do urzędów wspomniani autorzy wymieniają m.in. wzrost wiarygodności urzędu w otoczeniu dzięki stałości procesów, zmianę mentalności pracowników, co przejawia się pozytywnym nastawieniem na klienta; poszerzenie atrakcyjności inwestycyjnej urzędu wynikającej z posiadania certyfikatu, zwiększenie efektywności przez eliminację zbędnych działań. Szerzej w: S. Tkaczyk, M. Lipczyk, *Wybrane aspekty zarządzania w oparciu o kryterium jakości w organizacjach samorządowych w Polsce*, [w:] M. Bugdol (red.) i in., *Zarządzanie jakością w jednostkach administracji publicznej*, Orgmasz, Warszawa-Racibórz-Gliwice 2002, s. 95-99; M. Bugdol, T. Krawczyk, *Ocena systemu zarządzania jakością w administracji publicznej*, „Problemy Jakości” 2003, nr 10, s. 6; P. Rogala, *Przesłanki wdrażania i uwarunkowania systemów zarządzania jakością w jednostkach samorządu terytorialnego*, materiały z VII Szkoły Jakości, Umbrella, Krynica 2005.

(35,8%). Mniej widoczne okazały się takie spostrzeżenia, jak zwiększenie zaangażowania pracowników w wykonywaną pracę, wzrost ich zadowolenia czy obniżenie kosztów funkcjonowania.

Tabela 3. Korzyści z wdrożenia systemu zarządzania jakością w urzędzie miejskim (wyniki badań wyrażone w odsetkach wskazań).

Lp.	Korzyść	% odpowiedzi zdecydowanie tak
		N=53 (2006)
1.	Usprawnienie obsługi klienta	43,2
2.	Usprawnienie komunikacji w urzędzie	39,6
3.	Efekt promocyjny miasta i gminy	39,6
4.	Poprawa procesu zarządzania	35,8
5.	Zwiększenie zaangażowania pracowników w wykonywaną pracę	30,2
6.	Wzrost zadowolenia pracowników	13,2
7.	Obniżenie kosztów funkcjonowania	9,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

*Gdzie: 5 - oznacza: zdecydowanie tak; 1 - zdecydowanie nie.

Podsumowanie

Podsumowując należy stwierdzić, że tak powszechne dostrzeżenie przez większość respondentów (urzędów miejskich biorących udział w badaniu) korzystnych aspektów funkcjonowania systemu zarządzania jakością jednoznacznie wskazuje na celowość popularyzacji tego zjawiska w jednostkach administracji samorządowej. Wdrożenie systemu pomaga urzędowi dostrzec liczne wewnętrzne korzyści, m.in. stworzyć czytelną strukturę organizacyjną w zakresie odpowiedzialności za realizowane usługi, zapewnić standaryzację procesów i uregulować granice kompetencji i zadań. Potwierdzeniem tej tezy są wyniki przeprowadzonych badań, w których urzędy najczęściej jako korzyści wewnętrzne z implementacji wymagań standardu wskazywały poprawę obsługi klienta, usprawnienie procesu zarządzania czy poprawę komunikacji wewnątrz organizacji. Usprawnienia wewnętrzne z pewnością przełożyły się na dostrzegane korzyści zewnętrzne z posiadania systemu, które w opinii respondentów przejawiają się w zwiększeniu satysfakcji obywateli z poziomu świadczonych usług i przyczyniają się do pozytywnej zmiany wizerunku.

Literatura

1. Boyne G.A., *Sources of public service improvement: a critical review and research agenda*, „Journal of Public Administration Research and Theory” 2003, nr 7.
2. Bugdol M., Krawczyk T., *Ocena systemu zarządzania jakością w administracji publicznej*, „Problemy Jakości” 2003, nr 10.
3. Farazmand A., *Globalization and public administration*, „Public Administration Review” 1999, nr 59(6), s. 509–522;
4. Chary M., *Public Organizations in the Age of Globalization and Technology*, „Public Organizations Review” 2007, nr 7.
5. Farazmand A., *Role of Government in an Era of TQM and Globalization: Challenges and Opportunities*, „Public Organization Review” 2005, nr 5.
6. Gaster L., *Quality in Public Services: Managers' Choices*, Open University Press, Buckingham 1995.
7. Gilińska E., Florek M., Kowalewska A., *Wizerunek miasta – od koncepcji do wdrożenia*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009.
8. Hartley J., *Innovation in Governance and Public Services: Past and Present*, „Public Money and Management” 2005, nr 1.
9. Hazlett S.A., Hill F., *Policy and practice: an investigation of organizational change for service quality in the public sector in Northern Ireland*, „Total Quality Management” 2000, Vol. 11.
10. Kettl D.F., *The Global Public Management Revolution. A Report on the Transformation of Governance*, Brookings Institutions Press, Washington 2000.
11. Knecht Z., *Public relations w administracji publicznej*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
12. KPMG, *Organizations Serving the Public: Transformation to the 21st Century*, New York 1997.
13. Markowski T., *Marketing miasta*, [w:] T. Markowski (red.), *Marketing terytorialny*, PAN KPZK, Warszawa 2006.
14. McNary L.D., *Quality Management in the public sector: applying lean concepts to customer service in a consolidated government office*, „Public Administration Quarterly”, 2008, nr 32(2).
15. Pollit C., Bouckaert C., *Public management reform*, Oxford Univeristy Press, Oxford 2000.
16. Rogala P., *Przesłanki wdrażania i uwarunkowania systemów zarządzania jakością w jednostkach samorządu terytorialnego*, Materiały z VII Szkoły Jakości, Umbrella, Krynica 2005.
17. Sobiech L., *Systemy zarządzania jakością w jednostkach samorządu terytorialnego*, „Gazeta Prawna” 2008, nr 128.
18. Staes P., Thijs N., *Report on the State of Affairs of the Common Assesment Framework (CAF) after five years*, „Eipascope” 2005, nr 3.
19. Szromnik A., *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007.
20. Tkaczyk S., Lipczyk M., *Wybrane aspekty zarządzania w oparciu o kryterium jakości w organizacjach samorządowych w Polsce*, [w:] M. Bugdol (red.) i in., *Zarządzanie jakością w jednostkach administracji publicznej*, Orgmasz, Warszawa-Racibórz-Giliwice 2002.

Summary

THE ROLE OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS IN SHAPING THE IMAGE OF THE CITY OFFICE

Not only firms need quality management. Also communities and town are interested in implementation of quality management system, because it allows them to achieve many internal and external benefits. The aim of his article is identification the role of implementation of quality management system in shaping the image of city offices in Poland on the base of results of questionnaire research made in 2006.