

Marek Lisiecki

Jakość jako kryterium nowoczesności administracji publicznej

Ekonomiczne Problemy Usług nr 45, 331-339

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.

Marek Lisiecki¹

JAKOŚĆ JAKO KRYTERIUM NOWOCZESNOŚCI ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Większość badań, opracowań naukowych będących ich wynikiem, sprowadza się do rozłącznego traktowania funkcjonowania przedsiębiorstw i administracji publicznej. Przedsiębiorstwa badane są w różnym aspekcie – głównie przez przedstawicieli nauk ekonomicznych (ekonomii, nauk o zarządzaniu), a także psychologów, socjologów, prawników, przedstawicieli nauk technicznych, pedagogicznych i innych. Wielość badań powoduje, że możemy mówić o różnych teoriach, modelach funkcjonowania przedsiębiorstw – w tym teoriach, modelach zarządzania nimi.

Badania związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstw obejmują ich wnętrze, a także otoczenie bliższe i dalsze. Jeśli chodzi o otoczenie bliższe i dalsze, najczęściej przedmiotem badań są wzajemne relacje z klientami, konkurentami, dostawcami, mediami, jak również postęp technologiczny. Rzadziej przedmiotem badań są instytucje publiczne stanowiące otoczenie instytucjonalne przedsiębiorstw – tworzące prawo krajowe, lokalne normujące zasady prowadzenia działalności gospodarczej, egzekwujące realizację tego prawa. A więc w mniejszym lub większym stopniu wpływające na swobodę funkcjonowania przedsiębiorstw. Instytucje te także tworzą warunki do ich funkcjonowania – stymulujące lub hamujące działalność gospodarczą (produkcyjną, usługową, mieszaną).

Świadczenie usług nie jest tylko domeną przedsiębiorstw. Wiele z nich jest świadczonych również, a w niektórych obszarach przede wszystkim, przez instytucje publiczne. Do głównych usług świadczonych przez państwo – ważnych dla obywateli – można wymienić: edukację, ochronę zdrowia, ubezpieczenia społeczne, pomoc społeczną, budownictwo i tworzenie infrastruktury (w tym dróg i mostów), kulturę, bezpieczeństwo².

Jak słusznie zauważa P. Drucker, żyjemy w okresie głębokich przemian we wszystkich obszarach życia. Ich zakres, siła i dynamika nigdy w przeszłości nie była tak wielka jak obecnie. Nowe wyzwania nie dotyczą tylko sfery biznesu – także organizacji non-profit. Stąd zarządzanie jest specyficzną i wyróżniającą się cechą każdej organizacji. Sektor, który osiągnął w XX wieku największy wzrost nie należał do biznesu – wzrost ten nastąpił w sektorze administracji publicznej, w służbie zdrowia, edukacji,

¹ Dr hab. prof. KUL, kierownik Katedry Zarządzania Organizacjami Wydziału Nauk Społecznych Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II.

² L. Gaster, A. Squires, *Providing quality in the public sector*, Open University Press, UK 2003, s. 49.

w sferze bezpieczeństwa. Podobnych tendencji, przede wszystkim rozwoju nie nastawionego na zysk sektora publicznego, należy się spodziewać w XXI wieku³.

W procesach zarządzania podstawą do działań powinny być wartości i potrzeby klientów, które mają wpływ na decyzje o dystrybucji ich dochodów. Podstawową wiedzą winna być więc wiedza o klientach, o ich potrzebach, preferencjach (obecnych i przyszłych). To z niej powinny wynikać przyjmowane strategie działania. Przy czym klient dla administracji publicznej to nie tylko obywatel – to także przedsiębiorstwo.

Ważną rolę we współczesnych organizacjach odgrywa właściwie dobrana kadra kierownicza, która powinna posiadać nie tylko umiejętności ciągłego adaptowania się do zmian w otoczeniu, a przede wszystkim umieć wyprzedzać te zmiany.

Każde demokratyczne państwo powinno pełnić służebną rolę wobec swoich obywateli zapewniając im bezpieczny byt i rozwój, wobec podmiotów gospodarczych zapewniających ten byt. Realizacja tych zadań spoczywa na następujących obszarach: ustawodawczym, prezydenckim, rządowym, samorządowym, sądowniczym. Przedstawiono je na rysunku 1.

Szczególnie ważny jest obszar ustawodawczy. Sejm i Senat są konstytucyjnymi organami stanowiącymi prawo – więc określającymi ostateczny kształt wzorców działania we wszystkich obszarach istotnych dla państwa. Od jakości prac legislacyjnych, a w szczególności od trafności weryfikacji projektów ustaw zgłaszanych przez uprawnione organy lub obywateli, weryfikacji celów strategicznych i odpowiedniej ich hierarchizacji, od właściwego (wynikającego z rzeczywistych potrzeb, a nie nacisków zainteresowanych instytucji) przypisania do tych celów konkretnych zasobów zależy w dużym stopniu byt i rozwój obywateli, byt i rozwój przedsiębiorstw. Ważne jest, aby przyjęte wzorce działań odpowiadały potrzebom państwa, potrzebom przedsiębiorstw, potrzebom obywateli. Stąd na etapie poszukiwania rozwiązań przyszłościowych niezbędne jest wykorzystywanie między innymi instrumentów kontrolingu i audytu strategicznego, wykorzystywanie wiedzy eksperckiej. Szczególnie ważne jest tu hasło „zdażyć przed błędem”. Poza zadaniami legislacyjnymi, Sejm jest także organem kontrolnym.

O ile teoria organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem jest od wielu lat ukształtowana i stale rozbudowywana, o tyle organizacja i zarządzanie instytucjami publicznymi szuka swojego miejsca. Z jednej strony przypisywana jest do nauki administracji, z drugiej próbuje także znaleźć swoje trwałe miejsce w obszarze nauk o zarządzaniu⁴.

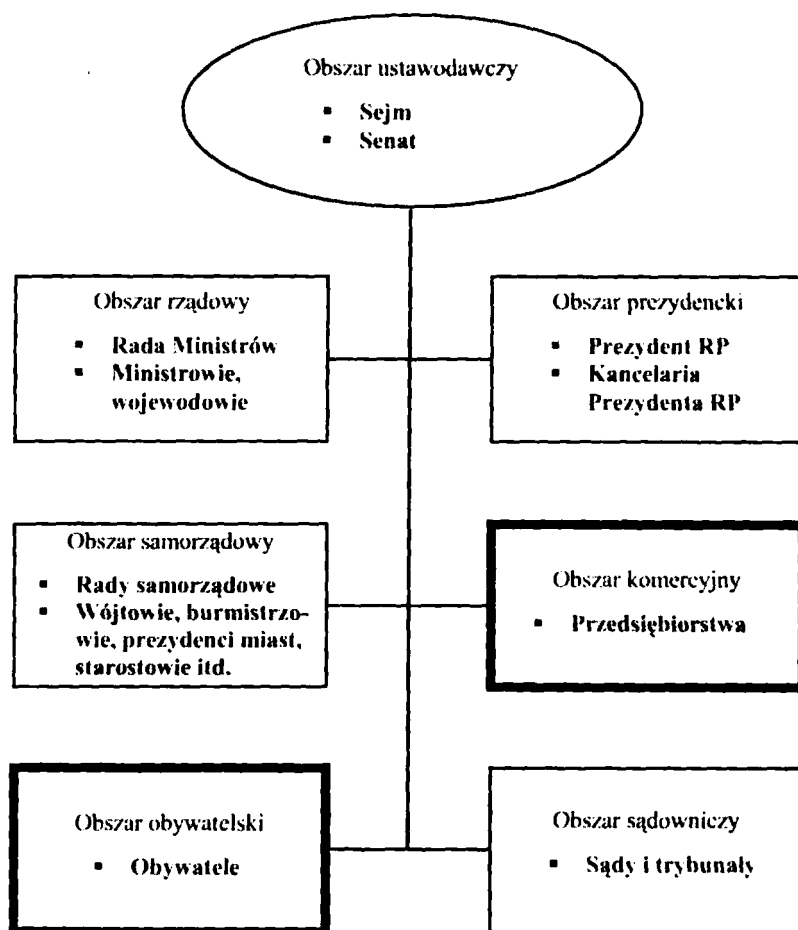
Nie wystarczy być nowoczesnym wewnątrz, potrzebne są także nowoczesne uwarunkowania zewnętrzne (oczywiście te na które mamy wpływ). Stąd mówienie o nowoczesnym przedsiębiorstwie przy mało nowoczesnym otoczeniu instytucjonalnym może mieć jedynie charakter teoretyczny. Potrzeba systemowego (kompleksowego) podejścia jest tu szczególnie konieczna.

Wskazane jest, aby istniała ścisła zależność między zmianami w otoczeniu a zmianami w każdej organizacji, bez względu czy to jest organizacja for- czy non-profit. Potrzebne jest doskonalenie funkcjonowania zarówno przedsiębiorstw, jak i organów władzy ustawodawczej, wykonawczej (rządowej, samorządowej), sądowniczej.

³ P.F. Ducker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza S.A., Warszawa 2000, s. 8-9.

⁴ Zob. B. Kozuch, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa 2004, s. 60; S. Sudoł, *Zarządzanie jako dyscyplina naukowa. Charakterystyczne cechy nauk o zarządzaniu*, „Master of Business Administration” 2007, nr 5 (88), s. 5.

Obszary funkcjonowania państwa



Rysunek 1. Obszary funkcjonowania państwa.
Źródło: opracowanie własne.

Praktyka potwierdza szybszy postęp w podmiotach gospodarczych, niż w jego otoczeniu instytucjonalnym. Jednak pozytywne zmiany w przedsiębiorstwach wymuszają zmiany w administracji publicznej. Obecnie o innowacyjności, zarządzaniu jakością, zarządzaniu strategicznym, zarządzaniu wiedzą i innych instrumentach współczesnego zarządzania można także mówić w odniesieniu do administracji publicznej. Charakterystyczne cechy zarządzania przedsiębiorstwem i instytucją administracji przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyczne cechy zarządzania przedsiębiorstwem i instytucją administracji publicznej.

Elementy zarządzania	Przedsiębiorstwo	Instytucja administracji publicznej
Misja	Określona w dokumentach założycielskich w kształcie ustalonym przez właściciela.	Określona w ustawie lub w akcie wykonawczym do niej w kształcie ustalonym przez ustawodawcę (na wniosek instytucji mających prawo do inicjatywy ustawodawczej).
Strategia	Duża swoboda wyboru strategii działania, strategia podporządkowana rozwojowi, przetrwaniu organizacji. Ograniczenia – dostępność do zasobów, ograniczenia instytucjonalne.	Mała swoboda wyboru strategii działania. Ogólne ramy strategii wynikają z zapisów ustawowych, wytycznych organów wyższego szczebla. Swoboda jedynie w zakresie zagadnień szczegółowych związanych ze specyfiką terenu działania.
Planowanie	Dominuje planowanie strategiczne. Z planów strategicznych wynikają plany operacyjne. Plany, o różnym poziomie formalizacji i szczegółowości, są podstawowym instrumentem realizacji i kontroli działań.	Dominuje planowanie operacyjne. Planowanie strategiczne, w formie szczerpkowej, mało skorelowanej ze sobą, występuje głównie na szczeblach najwyższych. W większości przypadków plany sporządza się po to, aby były tak, aby przedstawić je na wypadek kontroli zewnętrznej. Nie są podstawowym instrumentem optymalizującym i porządkującym działania operacyjne urzędów.
Organizowanie	Różne modele struktur organizacyjnych z tendencją do przechodzenia od struktur mechanistycznych do struktur quasi-organiczych, płaskich. Spłaszczanie to wynika z potrzeb obniżania kosztów własnych.	Struktury wybitnie mechanistyczne, z reguły smukłe. Dość kosztowne.
Przewodzenie	Dominuje styl demokratyczny. Stosowanych jest wiele instrumentów motywowania do pracy – zarówno płacowych i pozapłacowych.	Dominuje styl autokratyczny. Instrumenty motywowania do pracy ograniczają się w zasadzie do instrumentów płacowych.

Elementy zarządzania	Przedsiębiorstwo	Instytucja administracji publicznej
Kontrolowanie	Zarówno kontrola ex-post, jak i ex-ante. Coraz ważniejsza jest kontrola wyprzedzająca według idei „zdążyć przed błędem”. Kontrola nie jest tylko ostatnim ogniwem zarządzania, występuje na wszystkich jego etapach. Przedsiębiorstwa oceniane są głównie w aspekcie wyników finansowych, które są wprost proporcjonalne do zadowolenia klientów.	Dominuje tradycyjna kontrola ex-post. Mniej ważne jest czy instytucja funkcjonuje sprawnie (trafnie formułuje cele i je realizuje, racjonalnie gospodaruje swoimi zasobami), ważniejsze jest czy zadawała organy wyższego szczebla, przestrzega dyscypliny budżetowej. Obywatel, jako podstawowy odbiorca usług, jest w dalszym ciągu bardziej przedmiotem niż podmiotem.

Źródło: opracowanie własne.

Jak się wydaje, elementem najbardziej wspólnym dla przedsiębiorstw i administracji publicznej jest jakość w zarządzaniu.

Z przeglądu literatury na temat zarządzania jakością, wynika, że określenie pojęcia jakości w sposób jednoznaczny nie jest łatwe. Jakość jest pojęciem interdyscyplinarnym, funkcjonującym na wielu szczeblach aktywności ludzkiej, obejmującym jakość wyrobu, usługi, pracy, życia. Z reguły jest utożsamiana: z zadowoleniem klientów (stopniem zaspokojenia potrzeb, satysfakcji określonych nabywców), zaspokojeniem określonych potrzeb klientów przy minimalnych kosztach własnych⁵.

Pojęcie jakości jest różnie rozumiane w różnych państwach. Przykładowo w państwach europejskich jako „zestaw właściwości i cech wyrobu (lub usługi), które decydują o jego przydatności do spełniania pewnych określonych explicite lub implicite potrzeb”. W Stanach Zjednoczonych „jakość bez klienta nie ma sensu, jakość jest pojmowana jako stopień spełnienia jego oczekiwań”. W Japonii „jakość kojarzy się ze wszystkim, co można poprawić”⁶. Wydaje się, że te trzy – traktowane łącznie – definicje jakości będą świadczyły o rzeczywistej i potencjalnej jakości w zarządzaniu organizacjami, które ma spowodować dostarczenie do odbiorców właściwych produktów (materialnych, niematerialnych), zgodnych z ich potrzebami i oczekiwaniami, które będzie otwarte na wszelakie zmiany innowacyjne.

W tradycyjnym ujęciu idea zarządzania jakością dotyczy organizacji, które same dla siebie generują zysk. Dbając o klientów, ich potrzeby i zadowolenie, ten cel biznesowy osiągają. Bez sprawnego i skutecznego zarządzania ukierunkowanego na klienta żadna organizacja for-profit nie ma szans nie tylko na rozwój, ale i na przetrwanie. Inaczej to wygląda w odniesieniu do organizacji non-profit, które nie zawsze robią wszystko by zadowolić klientów (petentów) – mimo, że są przez tych klientów (podat-

⁵ Zob. E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, UMC'S, Lublin 2000, s. 18-19; J. Bank, *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner i Spółka, Warszawa 1996, s. 94; K. Cholewicka-Goździk, *Kompleksowa ocena jakości*, PWN, Warszawa 1984, s. 99; W. Trzczińska, *Mierniki oceny efektywności pracy Policji*, [w:] A. Letkiewicz, W. Pływaczewski (red.), *Policja Europy XXI wieku – w kierunku jakości WSPoL*, Szczytno 2003, s. 402; W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 22-25.

⁶ L. Wasilewski, *Podstawy zarządzania jakością*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 1998, s. 20-22.

ników) utrzymywane. Wprawdzie mogą one mieć wewnętrznie dopracowane procedury działań w różnych sytuacjach, jednak często nie są one dostosowane do hierarchii potrzeb i wymagań klientów. Mogą formalizować niesprawne struktury organizacyjne (na przykład zbyt zbiurokratyzowane, a tym samym zbyt drogie), czy też niesprawne systemy zarządzania (na przykład zbyt scentralizowane, zbyt autokratyczne). Instytucje publiczne trzeba dodatkowo postrzegać nie indywidualnie lecz w ujęciu kompleksowym – jako sieć instytucji o dodatnich i ujemnych sprzężeniach wewnętrznych. Współdziałanie, wykorzystywanie w imię wyższych celów (a nie tylko własnych) rzeczywistych możliwości instytucji, będzie prowadziło do występowania dodatnich sprzężeń wewnętrznych wnoszących wartości dodane, a także osiągania efektu synergetycznego. Brak współdziałania, czy też współdziałanie „pozorowane”, ukrywanie własnych możliwości, będzie skutkowało występowaniem ujemnych sprzężeń wewnętrznych, czyli w ujęciu globalnych stratami (mimo publicznego chwalenia się doraźnymi indywidualnymi sukcesami).

Według L. Wasilewskiego zarządzanie jakością powinno zawierać trzy hierarchicznie usytuowane warstwy:

- Politykę instytucji w dziedzinie jakości, określającą sens systemu jako całości, sens składających się na nią przedsięwzięć składowych, zobowiązania i zamierzenia instytucji wobec klientów (petentów), zamierzenia w zakresie projektowanych przedsięwzięć;
- Strukturę organizacyjną określającą podział ról związanych z realizacją przedsięwzięć;
- Zestaw procedur określających standardy prowadzonych w instytucji procesów we wszystkich rodzajach działalności⁷.

Całość powiązana jest systemem obiegu informacji obejmującym rejestrację osiągniętych rezultatów, ich ocenę w oparciu o skonstruowane wcześniej wzorce, różnorakie sprzężenia zwrotne wspomagające podejmowanie działań korekcyjnych.

Z jakością ściśle wiąże się idea TQM (Total Quality Management) oparta na założeniu, że „jakość to wszystko to co można poprawić”⁸. Poprawianie to powinno być jednak kontrolowane, powinno być realizowane według zasad charakterystycznych dla sprawnego zarządzania zmianą. Idea TQM obejmuje:

- Współdziałanie zasobów ludzkich, zsynchronizowanie użycia zasobów rzeczowych, finansowych, informacyjnych, dla jak najskuteczniejszego osiągnięcia celów, za które uznaje się zadowolenie klientów, wynik finansowy, satysfakcję pracowników;
- Pobudzanie i utrzymywanie w pracownikach pro jakościowej świadomości i postawy całkowitego zaangażowania się w sprawy jakości organizacji;
- Sposób zarządzania dla poprawy efektywności, elastyczności, współdziałania w odniesieniu do całej organizacji, jak i jej części⁹.

Jakość w TQM jest w dużym stopniu uzależniona od aktywności każdego pracownika, od jego partycypacji w procesy innowacyjne. Stąd będzie ona uzależniona od właściwego zarządzania zasobami ludzkimi, opartego na przeświadczeniu, że podstawowym zasobem każdej organizacji jest człowiek, zapewniającego posiadanie właściwych ludzi we właściwym miejscu i czasie. Niestety, w polskiej administracji publicz-

⁷ Ibidem, s. 11-12.

⁸ Zob. L. Wasilewski, op. cit., s. 13.

⁹ W. M. Grudzewski, I.K. Hejduk, op. cit., s. 33.

nej zasoby ludzkie nie są tak doceniane, jak w innych państwach. Są przedmiotem gry politycznej ze szkodą dla państwa¹⁰.

Podstawowe wymogi zarządzania przez jakość określa norma ISO 9001. Zawiera ona główne zasady zarządzania, zadaniem których jest ciągle doskonalenie funkcjonowania organizacji, a poprzez to uzyskanie wzrostu możliwości spełniania potrzeb i oczekiwań klientów. Według PN-EN ISO 9001:2006, jako podstawowe zasady zarządzania, mające odniesienie do działalności usługowej, można wskazać:

- orientację na klienta – zrozumienie i realizację obecnych i przyszłych oczekiwań klientów,
- przywództwo – tworzenie środowiska pracy umożliwiającego pełne zaangażowanie się pracowników w realizowane procesy,
- uczestnictwo i aktywne zaangażowanie pracowników w realizację celów organizacji – stosownie do posiadanych umiejętności i kompetencji,
- ciągle doskonalenie (wyrobów, usług, procesów i systemu zarządzania jakością) – które stać się powinno niezmiennym celem organizacji,
- podejście procesowe – ułatwiające zwiększenie sprawności działań organizacji.

Zdefiniowanie pojęcia jakości w odniesieniu do działalności usługowej – szczególnie usług publicznych – jest bardziej skomplikowane niż jakości w działalności produkcyjnej. Wynika to przede wszystkim z faktu, iż klienci z reguły bezpośrednio uczestniczą w procesie realizacji usług, a na ich odczucia wpływają nie tylko efekty finalne, ale także sposoby do ich dochodzenia¹¹.

Z pewnym uproszczeniem można przyjąć, że jakość usług publicznych obejmuje: jakość oczekiwaną przez klienta, jakość procesu realizacji usługi, jakość wyniku, który może być niezadowolający, zadowolający, ponadprzeciętny. Tak widzianą jakość usług publicznych przedstawiono na rysunku 2.

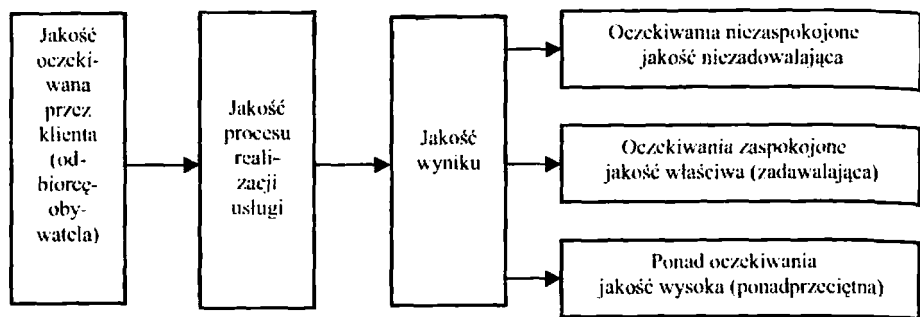
Oczywiście konieczny jest odpowiedni system kontroli, zawierający właściwe kryteria i mierniki, dla potrzeb oceny jakości usług publicznych.

Biorąc pod uwagę działalność podstawową, dodatkową, relacje pomiędzy dostawcami i odbiorcami usług, a także aspekt demokratyzacji życia, jakość świadczonych usług publicznych zależy od poziomu pozytywnych odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy realizowane usługi podstawowe spełniają wymagania tych dla których zostały one zaprojektowane?
- W jakim stopniu usługi podstawowe są wzbogacane usługami dodatkowymi?
- Czy relacje pomiędzy dostawcami usług a odbiorcami przyczynia się do wzbogacania usług podstawowych?
- Czy konsumenci (obywatele) są zaangażowani w proces projektowania i dostarczania usług publicznych?

¹⁰ Potwierdziły to między innymi badania przeprowadzone w wśród funkcjonariuszy Komendy Stołecznej Policji w grudniu 2008 r. zob. M. Lisiecki, *Jakość w zarządzaniu bezpieczeństwem obywateli*. KUL, Lublin 2009, s. 228. Zob. też. A. Misiuk, *O kształt polskiej Policji w świetle wypowiedzi i myśli komendantów głównych Policji w latach 1990-2007*, [w:] M. Lisiecki, M. Raczkowska-Lipińska (red.), *Zarządzanie bezpieczeństwem w Unii Europejskiej wobec globalnych zagrożeń*. WSiG, Józefów 2008, s. 275-285.

¹¹ R. Karaszewski, *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*. TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2006, s. 19-20.



Rysunek 2. Jakość usług publicznych.

Idea zarządzania przez jakość w sferze usług wymusza potrzebę kompleksowych (systemach) działań. Powinny one obejmować:

- Budowanie kultury jakości, stanowiącej część kultury organizacyjnej, zawierającej zbiór wspólnych dla wszystkich pracowników wartości i przekonań.
- Zaangażowanie kierownictwa (zarządzających) i pracowników w proces identyfikowania potrzeb klientów i zaspokajania tych oczekiwań w jak najlepszy sposób.
- Zarządzanie personelem obejmujące właściwy dobór pracowników, uwzględniający ich zachowania, sposób reagowania na prośby i oczekiwania klientów oraz wiedzę i kompetencje, decydujące o dokonywanej przez klientów ocenie jakości świadczonych usług.
- Identyfikowanie wymaganej jakości usług, poprzez poznawanie i formułowanie oczekiwań klientów, przy równoczesnym zapewnieniu odpowiedniej technologii świadczonych usług oraz eliminowaniu przyczyn niewłaściwego ich poziomu.
- Badanie poziomu świadczonych usług poprzez ciągle monitorowanie osiąganego stopnia satysfakcji klientów.
- Wypracowanie warunków pozwalających na wykonywanie usług zgodnych z oczekiwaniami klientów, w efekcie zwiększających zaufanie klientów, wzmacniających relacje usługodawcy z usługobiorcami oraz stwarzających pozytywną opinie o instytucji wśród potencjalnych jej klientów¹².

Szczególnie w odniesieniu do usług publicznych można mówić o jakości w kontekście strat społecznych w stosunku do jakości idealnej – rozumianej jako funkcja percepcji i satysfakcji klienta. Każde odchylenie od przyjętej wartości idealnej można traktować jako stratę społeczną¹³. Minimalizacja tej straty wymaga optymalnego systemu zarządzania, w którym istotną rolę powinna odegrać kontrola strategiczna (wyprzedzająca) oraz operacyjna (bieżąca).

¹² Zob. A. Czubala, A. Jonas, T. Smolcń, J.W. Wiktor, *Marketing usług*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 132–138; A. Görny, *Doskonalenie jakości usług – podejście systemowe* (materiał nie publikowany).

¹³ R. Karaszewski, *op. cit.*, s. 22–23.

W nowoczesnych zdecentralizowanych organizacjach sfera decyzyjna jest jak najbliżej miejsca występowania sytuacji problemowych. Jest to oczywiste dla większości przedsiębiorstw. W mniejszym stopniu dla administracji publicznej – szczególnie w Polsce, gdzie administracja centralna, mimo stosownych zapisów konstytucyjnych, skutecznie blokuje decentralizację działań.

Literatura

1. Bank J., *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner i Spółka, Warszawa 1996.
2. Cholewicka-Goździk K., *Kompleksowa ocena jakości*, PWN, Warszawa 1984.
3. Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J.W., *Marketing usług*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
4. Ducker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza S.A., Warszawa 2000.
5. Gaster L., Squires A., *Providing quality in the public sector*, Open University Press, UK 2003.
6. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
7. Karaszewski R., *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2006.
8. Koźuch B., *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa 2004.
9. Lisiecki M., *Jakość w zarządzaniu bezpieczeństwem obywateli*, KUL, Lublin 2009.
10. Misiuk A., *O kształt polskiej Policji w świetle wypowiedzi i myśli komendantów głównych Policji w latach 1990-2007*, [w:] M. Lisiecki, M. Raczkowska-Lipińska (red.), *Zarządzanie bezpieczeństwem w Unii Europejskiej wobec globalnych zagrożeń*, WSGE, Józefów 2008.
11. Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, UMCS, Lublin 2000.
12. Sudol S., *Zarządzanie jako dyscyplina naukowa. Charakterystyczne cechy nauk o zarządzaniu*, „Master of Business Administration” 2007, nr 5 (88).
13. Trzeńska W., *Mierniki oceny efektywności pracy Policji*, [w:] A. Letkiewicz, W. Plywaczewski (red.), *Policja Europy XXI wieku – w kierunku jakości*, WSPol., Szczytno 2003.
14. Wasilewski L., *Podstawy zarządzania jakością*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 1998.

Summary

THE QUALITY AS THE CRITERION OF THE MODERNITY OF THE PUBLIC ADMINISTRATION

The article refers qualities in the management in the public administration. The article contains characteristic guilds of the management in the business and the public administration. The article contains advices what must be made so that the quality of activities of the public administration be higher.