

**PRACE NAUKOWE**

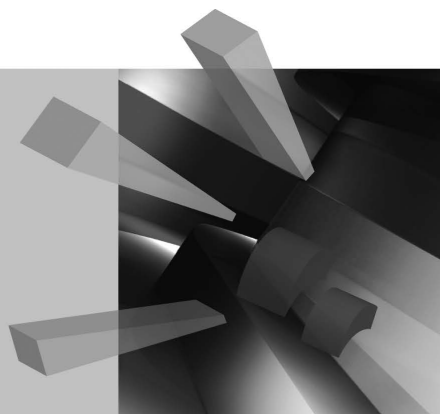
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**265**

# **Orientacja na wyniki we współczesnej gospodarce**



Redaktorzy naukowi

**Tadeusz Borys**

**Piotr Rogala**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Witold Biały, Marek Bugdol, Joanna Ejdys, Piotr Grudowski,  
Jan Jasiczak, Piotr Jedynek, Krystyna Lisiecka, Alina Matuszak-Flejszman,  
Franciszek Mroczo, Bazyl Poskrobko, Piotr Przybyłowski, Tadeusz Sikora,  
Elżbieta Skrzypek, Katarzyna Szczepańska, Stanisław Tkaczyk,  
Maciej Urbaniak, Tadeusz Wawak, Małgorzata Wiśniewska,  
Leszek Woźniak, Zofia Zymonik

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-203-1**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	9
<b>Anna Baraniecka</b> , Konflikt celów w przedsiębiorstwie – identyfikacja, konsekwencje i sposoby eliminowania.....	11
<b>Tomasz Brzozowski</b> , Przegląd zarządzania a orientacja na wyniki .....	31
<b>Marek Bugdol</b> , Zaufanie jako wynik działalności organizacji .....	40
<b>Joanna Cackowska, Katarzyna Szczepańska</b> , Perspektywy satysfakcji nauczycieli .....	54
<b>Małgorzata Chojnacka</b> , Kryteria i metody oceny jakości obsługi klienta w wybranych przedsiębiorstwach transportu miejskiego .....	65
<b>Marta Chudykowska</b> , Wybrane problemy budowy i wdrażania zrównoważonej karty wyników w szpitalu.....	77
<b>Sylwia Dziedzic</b> , Analiza poziomu satysfakcji absolwentów Wydziału Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej .....	90
<b>Zenon Foltynowicz, Marta Purol</b> , Doskonalenie procesu zarządzania strategicznego zorientowanego na wyniki na przykładzie Wydziału Towaroznawstwa Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu .....	102
<b>Bartosz Fortuński</b> , „Wyniki” proekologicznego podejścia do energetyki w Unii Europejskiej w oparciu o model EFQM .....	113
<b>Barbara Fura</b> , Wpływ systemu zarządzania środowiskowego na wyniki przedsiębiorstw województwa podkarpackiego.....	126
<b>Tomasz Greber</b> , Kwantyfikacja wyników auditów trzeciej strony.....	136
<b>Piotr Grudowski, Jacek Matusiak</b> , Wybrane aspekty oceny satysfakcji i lojalności klientów i pracowników.....	144
<b>Rafał Haffer</b> , Systemy pomiaru wyników działalności polskich przedsiębiorstw i ich wpływ na osiągnięte wyniki.....	156
<b>Liliana Hawrysz, Katarzyna Hys</b> , Klient i jego satysfakcja w usługach administracji publicznej .....	172
<b>Zbigniew Klos, Krzysztof Koper</b> , Wybrane aspekty analizy orientacji na wynik w przedsiębiorstwach sektora spożywczego.....	184
<b>Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka</b> , Zarządzanie procesowe stymulatorem doskonalenia wyników działalności organizacji publicznej.....	194
<b>Marta Kusterka-Jefmańska, Bartłomiej Jefmański</b> , Determinanty satysfakcji klientów z usług jednostek administracji publicznej – na przykładzie Urzędu Miasta w Dzierżonowie .....	208
<b>Andrzej Kwintowski</b> , Porównanie wybranych narzędzi związanych z postępowaniem z wyrobem niezgodnym.....	220

<b>Krystyna Lisiecka, Łukasz Pajor</b> , Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem – wyniki badań .....	229
<b>Agata Lulewicz-Sas</b> , Raportowanie działalności społecznie odpowiedzialnej przedsiębiorstw .....	245
<b>Ewa Łosiewicz-Dniestrzańska</b> , Pomiar jakości procesu realizacji usługi bankowej.....	260
<b>Katarzyna Midor, Witold Biały</b> , Wyniki badań oczekiwań i satysfakcji klientów uczelni wyższej z obszaru województwa śląskiego .....	271
<b>Agnieszka Panasiewicz</b> , Metodyka zarządzania ryzykiem zgodna ze standardem ISO 31000 .....	282
<b>Barbara Pytko</b> , Doskonalenie zarządzania publicznego z wykorzystaniem wyników analizy przemian jakościowych .....	294
<b>Paweł Rumniak</b> , Kierunki rozwoju raportowania wewnętrznego przedsiębiorstwa.....	308
<b>Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak</b> , Sformalizowany system – skuteczny instrument zarządzania czy hamulec rozwoju? .....	319
<b>Barbara Sujak-Cyruł, Sylwia Dudziak-Kamieniarz</b> , Edukacyjna wartość dodana a orientacja na wyniki – doniesienie z badań ankietowych .....	336
<b>Maciej Urbaniak</b> , Formy wstępnej oceny dostawców – wyniki badań.....	357
<b>Izabela Witczak</b> , Poprawa skuteczności i efektywności usług zdrowotnych w szpitalach poprzez wdrażanie standardów akredytacyjnych – analiza polskich i międzynarodowych doświadczeń .....	365
<b>Marian Woźniak</b> , Wykorzystanie Modelu Doskonałości EFQM do analizy żywotności gmin wiejskich na przykładzie wybranych gmin województwa podkarpackiego.....	374
<b>Grażyna Paulina Wójcik</b> , Wpływ systemów zarządzania na efektywność przedsiębiorstwa energetycznego .....	390
<b>Sabina Zaremba-Warnke</b> , Znaczenie ekotestów dla zapewnienia satysfakcji proekologicznym klientom .....	404
<b>Anetta Zielińska</b> , Metody wyceny obszarów przyrodniczo cennych .....	414

## Summaries

<b>Anna Baraniecka</b> , The aim conflict in an enterprise – identification, consequences and ways of elimination.....	30
<b>Tomasz Brzozowski</b> , Management review vs. results orientation .....	39
<b>Marek Bugdol</b> , Trust as a result of an organization's activities .....	53
<b>Joanna Cackowska, Katarzyna Szczepańska</b> , Perspectives of teachers' satisfaction .....	64
<b>Małgorzata Chojnacka</b> , Criteria and methods of appraisal of quality of customer service in chosen enterprises of municipal transportation .....	76

<b>Marta Chudykowska</b> , Chosen aspects of designing and implementing the balanced scorecard in a hospital .....	89
<b>Sylwia Dziedzic</b> , Analysis of satisfaction level of the graduates of Faculty of Management at Rzeszów University of Technology .....	101
<b>Zenon Foltynowicz, Marta Purol</b> , Improving result-oriented strategic management – the case of commodity Science Faculty of the Poznań University of Economics .....	112
<b>Bartosz Fortuński</b> , „Results” of environmental approach towards European Union energy policy in the EFQM model.....	125
<b>Barbara Fura</b> , Influence of ISO 14001 system adoption on the performance of the Podkarpackie Voivodeship enterprises .....	134
<b>Tomasz Greber</b> , Quantification of results of third party audits .....	143
<b>Piotr Grudowski, Jacek Matusiak</b> , Selected aspects of the satisfaction and loyalty of customers and employees.....	154
<b>Rafał Haffer</b> , Performance measurement systems and their impact on results achieved by Polish companies .....	171
<b>Liliana Hawrysz, Katarzyna Hys</b> , Client and his satisfaction in public administration services.....	183
<b>Zbigniew Kłos, Krzysztof Koper</b> , Selected aspects of orientation analysis on results in food sector companies.....	193
<b>Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka</b> , Process management as a stimulator for improving the results of public organization performance.....	207
<b>Marta Kusterka-Jefmańska, Bartłomiej Jefmański</b> , Determinants of customer satisfaction with public administration units services – the example of the municipal office of Dzierżoniów .....	218
<b>Andrzej Kwintowski</b> , Comparison of selected tools used in the control of a nonconforming product .....	228
<b>Krystyna Lisiecka, Łukasz Pajor</b> , Environment-friendly management – study findings .....	244
<b>Agata Lulewicz-Sas</b> , Reporting of socially responsible business.....	259
<b>Ewa Łosiewicz-Dniestrzańska</b> , Quality measurement of the banking service process .....	270
<b>Katarzyna Midor, Witold Biały</b> , Research results of expectations and satisfaction of clients of higher education institution in the Silesian Voivodeship region .....	281
<b>Agnieszka Panasiewicz</b> , Risk management methodology in accordance with ISO 31000 standard .....	293
<b>Barbara Pytko</b> , Public management improvement with the applience of analysis results of quality changes.....	307
<b>Paweł Rumniak</b> , Directions of changes and development of internal report systems .....	318

---

<b>Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak, A formalised system – an effective tool or an impediment? .....</b>	<b>335</b>
<b>Barbara Sujak-Cyruł, Sylwia Dudziak-Kamieniarz, Educational value added and focus on results – report from survey study .....</b>	<b>356</b>
<b>Maciej Urbaniak, Forms of a preliminary evaluation on suppliers – studies results.....</b>	<b>364</b>
<b>Izabela Witczak, Improving efficiency and effectiveness of health care in hospitals through the implementation of accreditation standards (The analysis of Polish and international experience).....</b>	<b>373</b>
<b>Marian Woźniak, The application of EFQM Quality Model for food analysis in rural communities on the example of Podkarpackie Voivodeship communities .....</b>	<b>389</b>
<b>Grażyna Paulina Wójcik, Impact of management on the effectiveness of power industry .....</b>	<b>403</b>
<b>Sabina Zaremba-Warnke, Eco-tests importance to ensure environmentally conscious customers satisfaction .....</b>	<b>413</b>
<b>Anetta Zielińska, Evaluation methods of naturally valuable areas .....</b>	<b>423</b>

**Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka**

Politechnika Warszawska, Klub Polskie FORUM ISO 9000

e-mail: pfiso@pfiso9000.pl

---

## ZARZĄDZANIE PROCESOWE STYMULATOREM DOSKONALENIA WYNIKÓW DZIAŁALNOŚCI ORGANIZACJI PUBLICZNEJ

---

**Streszczenie:** W referacie zaprezentowano wymagania i wytyczne dokumentów prawnych oraz norm, a także podejście do zarządzania, z którego wynika potrzeba zastosowania zarządzania procesowego w organizacji publicznej. Podjęto próbę wykazania, że wdrożenie zarządzania procesowego ułatwia poprawę skuteczności i efektywności działalności organizacji publicznej, ułatwia doskonalenie tej działalności.

**Słowa kluczowe:** modele doskonałości, norma ISO 9001, ISO 9004, kontrola zarządcza, podejście procesowe.

### 1. Wstęp

W działalności organizacji publicznych obserwuje się w ostatnich latach zmiany podejścia do systemów zarządzania. Do roku 2011 systematycznie rosło zainteresowanie urzędów administracji publicznej uzyskiwaniem certyfikatów systemów zarządzania jakością zgodnych z wymaganiami normy ISO 9001. Po wprowadzeniu zmian do ustawy o finansach publicznych, dotyczących obligatoryjnego wdrożenia kontroli zarządczej, zainteresowanie to zaczęło spadać, a nawet zauważalne są trendy podejmowania decyzji o odstąpieniu od podejścia do ponownej certyfikacji systemu zarządzania jakością.

Wnioski z audytów wskazują, że pracownicy urzędu na każdym poziomie administracji publicznej, ukierunkowani na spełnianie przepisów prawnych, nie są przekonani o potrzebie innego podejścia do zarządzania, nie mają wystarczającej wiedzy w zakresie zarządzania procesowego, w tym przede wszystkim procesowego zarządzania urzędem administracji publicznej. Z analizy porównawczej wytycznych zawartych w standardach kontroli zarządczej oraz wymagań zawartych w normie PN-EN ISO 9001:2009 (dalej ISO 9001) można stwierdzić dużą spójność obu dokumentów. Organizacje, które posiadają ustanowiony i skutecznie wdrożony system zarządzania jakością według ISO 9001, mają możliwość wykorzystania wdrożonego

systemu i wprowadzenia zmian wynikających z ustawy, aby móc wykazać spełnienia wymagań prawnych kontroli zarządczej.

Obserwuje się również, że wykorzystanie w zarządzaniu organizacją publiczną modeli doskonałości, np. CAF, PNJ, EFQM, znacząco podnosi skuteczność zarządzania procesowego i wpływa na doskonalenie wyników działalności organizacji.

Problemem staje się jednak takie ustanowienie procesów i zarządzanie nimi, aby zapewnione było spełnienie wymagań prawnych przy jednoczesnym spełnieniu wymagań normy oraz zapewnieniu skuteczności realizacji procesów, umożliwiających realizację usług urzędu na satysfakcjonującym poziomie jakości.

## **2. Rozwiązania ogólnosystemowe i wymagania prawne w administracji publicznej**

### **2.1. Wymagania dotyczące realizacji zadań**

Podstawą funkcjonowania urzędów administracji publicznej są wymagania prawne. W ustawach<sup>1</sup> zostały zdefiniowane kompetencje urzędów oraz ich zadania. Rodzaj realizowanych zadań uzależniony jest od zakresu działania urzędu oraz poziomu administracji samorządowej.

Gmina i powiat wykonują zadania publiczne w imieniu własnym i na własną odpowiedzialność. Może wydawać się, że zakres zadań dla poszczególnych szczebli samorządu jest analogiczny. Jednak stopień zaangażowania w ramach poszczególnych zadań zależy od umiejscowienia samorządu w strukturze administracji publicznej.

W praktyce sposób i miejsce realizacji zadań zależą od struktury organizacyjnej urzędu. Powstaje jednak pytanie, w jakim stopniu uwzględnia się powiązania występujące pomiędzy wieloma elementami składowymi organizacji, a także w jakim stopniu stosowane są nowoczesne metody zarządzania, w tym zarządzanie procesami?

### **2.2. System zarządzania jakością według ISO 9001**

Norma wymaga ustanowienia, udokumentowania, wdrożenia, utrzymywania systemu zarządzania jakością, ciągłego doskonalenia jego skuteczności, określenia potrzebnych procesów, ich sekwencji, wzajemnych oddziaływań, kryteriów i metod zapewniających skuteczność procesów [PN-EN ISO 9001:2009, p. 4.1]. Wymaga zarządzania procesami – ustanowienia celów procesu, kryteriów i mierników oceny procesu, sposobu monitorowania, wyznaczenia osoby zarządzającej procesem, określenia udziału jednostek organizacyjnych w realizacji celów, w działaniu i usprawnianiu procesów realizowanych w tych jednostkach.

---

<sup>1</sup> Ustawa o samorządzie gminnym (DzU 01.142.1591, z późn. zm.), rozdz. 2, ustawa o samorządzie powiatowym (DzU 1998.91.578, z późn. zm.), rozdz. 2, ustawa o samorządzie wojewódzkim (DzU 1998, nr 91, poz. 576, z późn. zm.), rozdz. 2.



Wymagania dotyczące planowania [PN-EN ISO 9001:2009, p. 5.4] odnoszą się do planowania systemu zarządzania oraz do planowania realizacji wyrobu [PN-EN ISO 9001:2009, p. 7.1], w przypadku urzędu do planowania realizacji usług urzędu. W planowaniu systemu zarządzania wskazane jest uwzględniać strategię organizacji, cele, wymagania przepisów prawnych i inne, potrzeby i oczekiwania klientów i innych stron.

Efektom planowania mogą być m.in. potrzebne umiejętności i wiedza, odpowiedzialność i uprawnienia za wdrożenie planów i realizację procesów, zasoby, miary dotyczące oceny wyników i doskonalenia.

Te działania powinny być ze sobą spójne, mieć wspólne cele i wyniki. Dlatego trudno nie uwzględnić w strukturze procesów obszaru związanego z kształtowaniem polityki finansowej, planowaniem i zagospodarowaniem przestrzennym czy też planowaniem budżetu gminy.

### **2.3. Kontrola zarządcza**

Wprowadzone w 2009 r. zmiany do Ustawy o finansach publicznych dotyczą podejścia do zarządzania organizacją. Nastąpiło rozszerzenie obszaru kontroli z finansowego na zarządczy. Kontrolę zarządczą w jednostkach sektora finansów publicznych stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny, terminowy [Ustawa o finansach publicznych, art. 68. 1].

Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, zapewnienie skuteczności i efektywności działania oraz przepływu informacji; promowanie zasad etycznego postępowania; zarządzania ryzykiem [Ustawa o finansach publicznych, art. 68. 2].

System kontroli zarządczej obejmuje pięć obszarów:

A. środowisko wewnętrzne, które dotyczy systemu zarządzania jednostką i jej zorganizowania jako całości;

B. zarządzanie ryzykiem, służące zwiększeniu prawdopodobieństwa osiągnięcia celów jednostki;

C. mechanizmy kontroli, stanowiące odpowiedź na konkretne ryzyko, które jednostka zamierza ograniczyć, utrzymanie ciągłości działalności;

D. informacja i komunikacja, dotyczące zapewnienia pracownikom dostępu do niezbędnych informacji, efektywna komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna;

E. monitorowanie i ocena systemu kontroli, w tym również poprzez samoocenę i audyt wewnętrzny.

Obowiązek wdrożenia kontroli zarządczej polega m.in. na usystematyzowaniu istniejących procedur, zidentyfikowaniu działań stanowiących element kontroli zarządczej, krytycznej ocenie ich skuteczności oraz zasadności, usystematyzowaniu. Pozwoli to na wyeliminowanie zbędnych punktów decyzyjnych i poprawę jakości zarządzania.

### **3. Wykorzystanie podejścia procesowego w realizacji zadań i przestrzeganiu przepisów prawnych w organizacji publicznej**

Struktura organizacyjna urzędu, której podstawą jest realizacja zadań jedynie na podstawie wymagań prawnych, nie jest odpowiednia dla zarządzania procesowego, ponieważ odpowiedzialność za realizację zadań z danego zakresu przypisana jest tylko do jednego z wydziałów, nie uwzględnia powiązania między wydziałami. Nie są one uwzględnione także w Regulaminie Organizacyjnym Urzędu.

W podejściach do identyfikacji procesów w urzędach stosuje się najczęściej podział procesów według zadań, które wykonują poszczególne komórki organizacyjne. Między tymi „procesami” bardzo często nie ma powiązań. W ramach realizowanego zadania identyfikowanych jest kilka procesów operacyjnych, które traktowane są równorzędnie z procesami na poziomie ogólnym.

Podczas określania procesów konieczne jest uwzględnienie przepisów prawnych, które są podstawą realizacji zadań urzędu, w pełnym zakresie realizowanych zadań, na jednakowym poziomie szczegółowości wszystkich określonych procesów. Dotyczy to np. planowania budżetu gminy, planowania zagospodarowania przestrzennego itd., a także działalności urzędu na rzecz otoczenia – mieszkańców, społeczności lokalnej i innych stron zainteresowanych.

To podejście jest zgodne z wytycznymi kontroli zarządczej i wymaganiami ISO 9001. Zdefiniowanie kontroli jako ogół działań dla realizacji celów i zadań zgodnie z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy, oznacza, że ocena skuteczności systemu kontroli zarządczej odbywać się będzie na podstawie kryterium efektu działania tego systemu wobec celów JST jako całości. Dobór odpowiednich celów, a także ich poprawne sformułowanie ma podstawowe znaczenie dla skutecznego funkcjonowania budżetu zadaniowego.

Do opracowywania celów dla budżetu zadaniowego wykorzystuje się metodę SMART – cele w budżecie zadaniowym powinny być precyzyjne i konkretne (proste, przejrzyste), mierzalne, osiągalne, istotne, realistyczne, określone w czasie [Standardy definiowania celów... 2010].

## **4. Procesy w organizacji publicznej**

### **4.1. Procesy współpracy z klientem**

#### **4.1.1. Procesy współpracy z klientem w powiązaniu z wymaganiami prawnymi**

Urząd administracji publicznej istnieje w celu zaspokojenia potrzeb zbiorowych i indywidualnych mieszkańców, inwestorów. W zależności od szczebla urzędu realizuje zadania, które zostały ustanowione w ustawach o samorządzie gminnym, powiatowym i wojewódzkim, na rzecz społeczności lokalnej, ponadgminnej i regionalnej – wojewódzkiej. Urzędy wykonują swoje zadania na rzecz klienta indy-

widualnego, instytucjonalnego lub zbiorowego. A zatem wszystkie procesy współpracy z klientem w organizacji publicznej są procesami powiązаныmi z wymaganiami prawnymi. Ich identyfikacja powinna uwzględniać rodzaje zadań, adresatów (klientów), szczebel urzędu w administracji samorządowej, ustaloną strategię, powiązanie z innymi obszarami działalności merytorycznej urzędu.

#### 4.1.2. Powiązania ze standardami kontroli zarządczej

W standardach nie odniesiono się bezpośrednio do interesanta/mieszkańca/inwestora jako klienta urzędu. Można doszukać się powiązania wytycznych standardów z istotą funkcjonowania administracji publicznej. Zwrócona jest tu uwaga na przestrzeganie wartości etycznych przyjętych w jednostce przy wykonywaniu powierzonych zadań [Standardy kontroli zarządczej... 2009, standard A.1] oraz „możliwość wskazania celu istnienia jednostki w postaci krótkiego i syntetycznego opisu misji. Misja powinna odnosić się odpowiednio do tej jednostki” [Standardy kontroli zarządczej... 2009, standard B.5].

#### 4.1.3. Procesy współpracy z klientem w powiązaniu z wymaganiami norm serii ISO 9000

Cała seria ISO 9000, szczególnie ISO 9001, jest nastawiona na spełnianie wymagań klientów i współpracę z nimi. Są to wymagania wobec najwyższego kierownictwa dotyczące „wymagań klienta, przepisów prawnych i innych...” [PN-EN ISO 9001:2009, p. 5.1] oraz wymagania dotyczące oczekiwań klienta i ich przeglądu, a także wymagania przepisów prawnych i innych [PN-EN ISO 9001:2009, p. 7.2].

Ważne jest zidentyfikowanie klientów urzędu, usług dla klientów i nieograniczanie procesów współpracy z klientami tylko do usług administracyjnych – wydawania decyzji wynikających z przepisów prawnych. Klientami są również inne strony zainteresowane.

W procesach współpracy z klientem należy wdrożyć skuteczną komunikację z klientami dotyczącą informacji o usłudze, zapytań interesantów. Istotne jest ustalenie sposobu uzyskiwania informacji zwrotnej od klienta, w tym dotyczących reklamacji klienta [PN-EN ISO 9001:2009, p. 7.2].

#### 4.1.4. Współpraca z klientem w aspekcie modeli doskonałości

W modelach doskonałości ukierunkowanie na klienta ma szczególne znaczenie. W modelach nagród jakości znajduje odzwierciedlenie w kilku kryteriach w części potencjałów oraz w kryterium szóstym w części efektów. Wyniki dotyczące klientów zostały omówione w filarze szóstym modelu EFQM, a także w modelach Polskiej Nagrody Jakości, CAF<sup>2</sup>. Ocena wyników w tym obszarze odnosi się do realizacji wybranej strategii w aspekcie wypracowania i uzgodnienia wskaźników w powiązaniu z wynikami, ustalenia jasnych celów w odniesieniu do kluczowych

<sup>2</sup> *The Common Assessment Framework (CAF).*

rezultatów, opartych na potrzebach i oczekiwaniach klientów, trwałości pozytywnych, dobrych „Wyników dotyczących klientów”, porównywania wyników z wynikami podobnych organizacji i wykorzystywania tych danych do ustalania celów, segmentowania wyników.

## 4.2. Procesy realizacji wyrobu/usługi

### 4.2.1. Powiązania procesów realizacji usług z wymaganiami prawnymi

Procesy realizacji usług są bezpośrednio związane z zadaniami własnymi i zleconymi realizowanymi w urzędach samorządowych, wynikającymi z odpowiednich przepisów prawnych i innych. Do przepisów tych należą ustawy o samorządzie gminnym, powiatowych i wojewódzkim, a także ustawy, które stanowią podstawę przebiegu procesów. Jednakże przepisy prawa określają zakres działania samorządów terytorialnych, ale nie precyzują sposobu ich realizowania.

Określenie procesów realizacji usług w konkretnej organizacji samorządowej jest pracą wymagającą zrozumienia podejścia procesowego, zmiany sposobu myślenia na myślenie procesowe, a nie tylko na spełnianie przepisów prawnych. Wymaga umiejętności zagregowania zadań organizacji samorządowej wynikających z przepisów prawnych i przełożenia ich na rodzaje usług zarządzanych w taki sam sposób, przy założeniu różnych wyników realizacji usług. Uwzględnienia wymagają też poziomy zarządzania w organizacji, struktura organizacyjna, która nie zawsze sprzyja zarządzaniu procesami, i wiele innych czynników mających wpływ na procesy, zarządzanie nimi oraz ich realizację. Wymaga również określenia powiązań między procesami, określenia celów procesów, wejść i wyjść procesów, sposobu i mierników oceny.

### 4.2.2. Powiązania ze standardami kontroli zarządczej

W dwóch z pięciu standardów kontroli zarządczej istnieją ściśle powiązania z realizacją procesów usługowych. Istotne jest wprowadzenie procesu zarządzania ryzykiem, który ma służyć zwiększeniu prawdopodobieństwa osiągnięcia celów jednostki poprzez określanie m.in. celów, a następnie monitorowanie realizacji zadań.

W drugim standardzie konieczne jest określenie mechanizmów kontroli stanowiących odpowiedź na konkretne ryzyko, które jednostka zamierza ograniczyć, w taki sposób, aby utrzymać ciągłość działalności jednostki i realizowanych procesów.

### 4.2.3. Powiązania procesów realizacji usług z wymaganiami normy ISO 9001

Procesy realizacji usług są podstawowymi, najważniejszymi procesami w organizacji samorządowej. Obejmują one realizację zadań organizacji samorządowej i odnoszą się do wymagań zawartych w p. 7 normy. Jest to:

- bieżąca obsługa klienta indywidualnego (interesanta/mieszkańca/przedsiębiorcy), w tym wydawanie decyzji/pozwoleń, prowadzenie ewidencji, obsługa podatków,
- nadzór nad jednostkami miejskimi (szkołami, spółkami miejskimi, jednostkami ochrony zdrowia itp.),
- obsługa klienta „inwestycyjnego”.

Identyfikacja procesów dotyczących realizacji usług, określenie ich sekwencji i wzajemnych powiązań jest najsłabszym elementem systemów zarządzania jakością w organizacjach publicznych. Zauważane jest często upraszczanie wymagań normy, identyfikowanie procesów w sposób bardzo ogólny, który nie pokazuje rodzaju i zakresu usług urzędu administracji publicznej, kierunkowanie procesów na wielość decyzji podejmowanych w urzędzie, a przy tym pomijanie innej działalności urzędu. Takie podejście nie jest zgodne z ideą zarządzania procesami w organizacji.

Dokonując właściwej dla danej organizacji samorządowej identyfikacji procesów realizacji usług, ustalenia sposobów zarządzania nimi, można osiągnąć wysoki poziom świadczonych usług oraz stworzyć warunki do systematycznego ich doskonalenia.

#### 4.2.4. Procesy według modeli doskonałości

W wielu modelach doskonałości jedno z kryteriów odnosi się do „procesów, wyrobów i usług”. W tym kryterium należy przeanalizować podejście organizacji do określania, zarządzania, ulepszania i rozwijania kluczowych procesów z myślą o wsparciu strategii i planów. Dwa spośród najważniejszych czynników w zarządzaniu procesami i zmianą to innowacyjność oraz potrzeba stałego zwiększania wartości dodanej wytwarzanej na rzecz obywateli/klientów oraz innych interesariuszy. Procesy są projektowane i zarządzane, aby optymalizować wartość dla interesariuszy. Organizacje, przyjmując i wdrażając filozofię zarządzania wynikającą z modeli doskonałości, określają, analizują, klasyfikują oraz nadają priorytety procesom, także procesom wykraczającym poza granice organizacji, które jako składowe ogólnego systemu zarządzania przyjmują stosowne podejścia, aby skutecznie nimi zarządzać oraz je doskonalić. Jasno określani są właściciele procesów i ich rola oraz odpowiedzialność za rozwijanie, utrzymywanie i doskonalenie struktury kluczowych procesów, wypracowane są istotne wskaźniki funkcjonowania procesów i ich wyników w odniesieniu do strategicznych celów.

Podejście do procesów określone w modelach doskonałości jest podejściem wyraźnie ukierunkowanym na doskonalenie organizacji.

### 4.3. Procesy dotyczące personelu

#### 4.3.1. Wymagania prawne dotyczące personelu

Wymagania kwalifikacyjne dla pracowników samorządowych zawarte są w Ustawie o pracownikach samorządowych, art. 6. W zarządzeniu Prezesa Rady Ministrów

w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej<sup>3</sup> omówiono sześć zasad, którymi powinien kierować się pracownik służby cywilnej. Wśród nich jest zasada godnego zachowania, służby publicznej, lojalności, neutralności politycznej oraz rzetelności. Przedstawione zasady mogą być podstawą do zbudowania wartości etycznych w jednostkach samorządu terytorialnego i uwzględnione w procesie dotyczącym zarządzania zasobami ludzkimi.

#### 4.3.2. Wymagania dotyczące personelu według standardów kontroli zarządczej

Podstawowym standardem kontroli zarządczej jest środowisko wewnętrzne. Wytyczne zawarte w standardzie dotyczą systemu zarządzania jednostką i jej zorganizowania jako całości. Obejmuje elementy takie jak uczciwość i inne wartości etyczne, kompetencje zawodowe (poziom wiedzy, umiejętności i doświadczenie) kierownictwa i pracowników, zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych komórek organizacyjnych.

#### 4.3.3. Wymagania dotyczące personelu według normy ISO 9001

Wymaganiem p. 5 normy jest określenie struktury organizacyjnej, przedstawionej najczęściej w regulaminie organizacyjnym. Zadania powinny być spójne ze strukturą procesów, a odpowiedzialność spójna z odpowiedzialnością dotyczącą zarządzania procesami. Na tej podstawie formułowane są indywidualne zakresy odpowiedzialności i uprawnień personelu, który ma świadczyć usługę wewnętrzną i zewnętrzną. Jest to proces zarządzania zasobami ludzkimi wg p. 6.2 normy.

Personel wykonujący pracę wpływającą na zgodność z wymaganiami dotyczącymi wykonywanej usługi powinien być kompetentny na podstawie odpowiedniego wykształcenia, szkolenia, umiejętności oraz doświadczenia. Należy zapewnić szkolenie lub podjąć inne działania w celu osiągnięcia niezbędnych kompetencji i ocenić skuteczność podjętych działań, a także zapewnić świadomość personelu dotyczącą istoty i ważności swoich działań i tego, jak przyczynia się do osiągnięcia celów.

#### 4.3.4. Personel według modeli doskonałości

Organizację tworzą zatrudnieni w niej ludzie. Stanowią jej najcenniejszy kapitał. Sposób, w jaki pracownicy wzajemnie oddziałują na siebie i zarządzają dostępnymi zasobami, decyduje o sukcesie organizacji. Szacunek, dialog, upodmiotowienie oraz ustanowienie bezpiecznego i zdrowego środowiska pracy to podstawowe czynniki wpływające na zaangażowanie pracowników. Organizacja zarządza, rozwija i uwalnia wiedzę oraz wszechstronny potencjał swoich pracowników – na poziomie jednostkowym i w skali całej organizacji – wspierając w ten sposób strategię i planowanie, a także skuteczną realizację procesów [Wspólna Metoda Oceny... 2006, kryterium 3].

<sup>3</sup> Zarządzenie nr 70 Prezesa Rady Ministrów z 6.10.2011.

W wielu modelach doskonałości kryterium 7 dedykowane jest wynikom dotyczącym pracowników. Odnosi się do satysfakcji osiągniętej przez wszystkich pracowników organizacji w zakresie kompetencji, motywacji, zadowolenia i skuteczności działania. Oceniane są osiągnięcia organizacji w relacjach z pracownikami. W zależności od celu organizacji mierniki percepcji mogą koncentrować się na zadowoleniu, zaangażowaniu; poczuciu dumy i spełnienia; przywództwie i zarządzaniu; warunkach pracy. Mierniki funkcjonowania mogą koncentrować się na ustalaniu celów, zarządzaniu funkcjonowaniem i kompetencją; funkcjonowaniu przywództwa; szkoleniu, rozwoju kariery; wewnętrznym komunikowaniu się [por. Wspólna Metoda Oceny... 2006, kryterium 7].

Przedstawione podejście jest spójne z innymi wymaganiami, zarówno prawnymi, jak i normy ISO 9001. Jest podejściem wyraźnie wskazującym na potencjał pracowników, ich doskonalenie, a także wpływ na doskonalenie organizacji.

#### **4.4. Procesy dotyczące otoczenia zewnętrznego, w tym społeczeństwa**

##### **4.4.1. Odniesienie do wymagań prawnych**

W zakresie procesów w tym obszarze należy zidentyfikować wymagania prawne niezbędne do prawidłowej współpracy z organizacjami, towarzystwami, związkami, fundacjami i stowarzyszeniami kultury, sportu i turystyki oraz określić procesy dotyczące współpracy. Z przepisów prawnych wynikają zasady i formy zlecenia realizacji zadań publicznych organizacjom pozarządowym, nadzór nad działalnością organizacji pożytku publicznego, a także warunki wykonywania świadczeń przez wolontariuszy<sup>4</sup>. Ustawa<sup>5</sup> nakłada obowiązek współpracy administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi w sferze zadań publicznych i wymienia przykładowe formy współpracy.

Do procesów mających wpływ na otoczenie można zaliczyć procesy zlecone na zewnątrz, realizowane przez jednostki organizacyjne urzędu.

##### **4.4.2. Założenia wprowadzone w standardach kontroli zarządczej**

Jednym ze standardów kontroli zarządczej jest wprowadzenie uregulowań w zakresie komunikacji zewnętrznej. Należy zapewnić efektywny system wymiany ważnych informacji z podmiotami zewnętrznymi mającymi wpływ na osiąganie celów i realizację zadań [Standardy kontroli zarządczej... 2009, standard D.18].

##### **4.4.3. Podejście w świetle norm serii ISO 9000**

Model systemu zarządzania jakością obejmuje oprócz klientów (ISO 9001) i stron zainteresowanych (ISO 9004:2000) także otoczenie organizacji (ISO 9004:2009) – rozumiane jako kombinacja wewnętrznych i zewnętrznych czynników oraz warun-

<sup>4</sup> Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie uchwalona przez Sejm RP 24 kwietnia 2003 r. oraz Przepisy wprowadzające do ustawy.

<sup>5</sup> Por. tamże.

ków, które mogą wpływać na osiągnięte przez organizację cele i jej zachowania w stosunku do interesariuszy. Potrzeby i oczekiwania stron zainteresowanych mogą być różne i pozostawać w konflikcie interesów z innymi interesariuszami [por. PN-EN ISO 9001:2009, p. 4.3, 4.4].

Norma promuje zrównoważony sposób spełniania potrzeb i oczekiwań interesariuszy jako warunek osiągnięcia trwałego sukcesu organizacji, rozumianego jako wynik jej zdolności do osiągania i utrzymywania celów organizacji w długim okresie [por. PN-EN ISO 9001:2009, p. 4.2].

#### 4.4.4. Podejście według modeli doskonałości

„Wyniki dotyczące społeczeństwa” (kryterium 8 modelu doskonałości) w zakresie zaspokajania potrzeb i oczekiwań społeczności lokalnej, całego społeczeństwa, a także społeczności międzynarodowej mogą obejmować postrzeganie podejścia i działania na rzecz jakości życia, ochrony środowiska i zasobów naturalnych oraz wewnętrzne miary skuteczności organizacji w służbie społecznej. Efekty tej działalności są odczuwane przez jej bezpośrednich i pośrednich beneficjentów. Analizy bezpośrednich skutków odczuwanych przez beneficjentów to kryterium 6 (Wyniki działalności w relacjach z obywatelami/klientami) i kryterium 9 (Kluczowe wyniki działalności).

Kryterium 8 mierzy zamierzony i niezamierzony wpływ na społeczeństwo, tzn. całkowite oddziaływanie organizacji wykraczające poza jej główną misję/umocowanie ustawowe czy podstawowe kierunki działania. Miary mogą się odnosić do wpływu ekonomicznego, wymiaru społecznego, jakości życia, wpływu na środowisko naturalne, jakości demokracji [por. Wspólna Metoda Oceny... 2006, kryterium 8].

## 5. Wyniki realizacji procesów

### 5.1. Monitorowanie procesów

Organizacja powinna zaplanować i wdrożyć procesy monitorowania, pomiaru, analizy i doskonalenia potrzebne do wykazania zgodności z wymaganiami dotyczącymi wyrobu, zapewnienia zgodności systemu zarządzania jakością, ciągłego doskonalenia skuteczności systemu zarządzania jakością. Powinno to obejmować określenie możliwych do zastosowania metod, w tym metod statystycznych, oraz zakresu ich stosowania [por. PN-EN ISO 9001:2009, p. 8.1].

Wymagania zawarte w p. 8 normy ISO 9001 dotyczą pomiarów, analiz i doskonalenia. „Organizacja powinna stosować odpowiednie metody monitorowania oraz, gdy ma to zastosowanie, metody pomiarów procesów systemu zarządzania jakością. Metody te powinny wykazać zdolność procesów do zaplanowanych wyników” [por. PN-EN ISO 9001:2009, p. 8.2.3].



Wymagania dotyczą również działań systemowych, mających na celu doskonalenie systemu zarządzania jakością, a w konsekwencji doskonalenie funkcjonowania urzędu.

### 5.2. Orientacja na wyniki

Kluczowe wyniki (kryterium 9 CAF) osiągnięte przez organizację w obszarze strategii i planowania w odniesieniu do potrzeb zainteresowanych stron (wyniki zewnętrzne) oraz wyniki dot. sposobu zarządzania i doskonalenia organizacji (wyniki wewnętrzne) dotyczą osiągnięć pozwalających odnieść sukces w krótkim i długim okresie. Można podzielić na:

1) wyniki zewnętrzne – pomiary skuteczności przyjętych wytycznych (polityk) i dostarczanych usług/wyrobów dla bezpośrednich beneficjentów; osiągnięcie celów działalności kluczowej oraz wpływu na zainteresowane strony (skuteczność),

2) wyniki wewnętrzne: pomiary wewnętrznego funkcjonowania organizacji – zarządzanie, doskonalenie i wyniki finansowe (efektywność i oszczędność).

Kluczowe wyniki finansowe demonstrowują sukces organizacji we wdrożeniu jej strategii. Zestaw mierników i odpowiednich celów może być określony i uzgodniony z kluczowymi interesariuszami.

Kluczowe wskaźniki funkcjonowania są to wyniki pozafinansowe wykorzystywane do pomiaru operacyjnego funkcjonowania organizacji.

### 5.3. Ocena efektywności procesów

Na różnych etapach monitorowania procesu dokonuje się oceny efektywności procesów, poprzez porównanie osiągniętych efektów bezpośrednich i długofalowych do zakładanych celów. Osiągnięcie przez organizację celów – na podstawie wyników zewnętrznych można wykazać, mierząc/wskazując stopień realizacji celów w zakresie efektów bezpośrednich (*output*), czyli dostarczonych produktów i usług, doskonalenie jakości dostarczanych usług i produktów w odniesieniu do wyników pomiaru, efektywność kosztową (efekty/długofalowe następstwa uzyskane po możliwie najniższych kosztach).

### 5.4. Ocena skuteczności procesów

Na różnych etapach monitorowania procesu dokonuje się oceny skuteczności procesów poprzez porównanie osiągniętych wyników do zakładanych celów. Osiągnięcie przez organizację wyznaczonych celów – na podstawie wyników wewnętrznych można wykazać, mierząc/wskazując wyniki w zakresie zarządzania i innowacyjności.

Skuteczność procesów może być przedstawiona z wykorzystaniem wyników finansowych.

## 6. Podsumowanie

Zastosowanie podejścia procesowego w urzędzie administracji publicznej umożliwia inne spojrzenie na klienta urzędu, interesariusza, lepsze powiązanie realizowanych zadań, łatwiejszą komunikację przy ich realizacji, ułatwia doskonalenie działalności organizacji.

Wymaga dużej świadomości kierownictwa, osób zarządzających i realizujących procesy. Wymaga zmian organizacyjnych, które umożliwią identyfikację procesów dostosowaną do realizowanych w urzędzie zadań, a jednocześnie zarządzanie procesami w sposób zgodny z innymi ustaleniami dotyczącymi zarządzania urzędem.

Wprowadzone nowe, obligatoryjne wymagania prawne wynikające z ustawy o finansach publicznych (kontrola zarządcza) są spójne z wymaganiami normy ISO 9001. Organizacje, które mają wdrożony skuteczny system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami ISO 9001, z łatwością dostosowują swój system do spełnienia wymagań kontroli zarządczej. Powinny doskonalić wypracowane rozwiązania organizacyjne na podstawie wytycznych zawartych w standardach kontroli zarządczej.

Zastosowanie w organizacji samorządowej, tak jak i w innych organizacjach, modeli doskonałości ułatwia osiągnięcie długotrwałego sukcesu, którego źródłem jest zadowolenie klienta oraz korzyści dla organizacji i jej członków, a także dla społeczeństwa, w tym dla społeczności lokalnej.

Narzędziem stosowanym w modelach doskonałości i coraz częściej nie tylko w modelach doskonałości (jest to wymaganie kontroli zarządczej, wskazane jest do stosowania w normie ISO 9004) jest samoocena. Jest narzędziem pozwalającym na ocenę skuteczności i efektywności realizowanych procesów wewnątrz organizacji.

Organizacje samorządowe, które wykorzystują modele doskonałości do doskonalenia, w tym przygotowywały samoocenę w konkursach jakościowych, np. w PNJ, RNJ, czy samoocenę wg CAF, dokonały kompleksowej oceny funkcjonowania i uzyskały wnioski dotyczące mocnych stron oraz obszarów wymagających poprawy. Ocena zewnętrzna pozwala na uzyskanie informacji zwrotnej niezależnego eksperta, co dodatkowo wzmacnia, a czasami weryfikuje wyniki przeprowadzonej samooceny. Uzyskiwane informacje są podstawą inicjowania i realizowania działań doskonalących funkcjonowanie organizacji samorządowej.

Podstawą planowania działań doskonalących jest strategia organizacji samorządowej, opracowana na jej bazie polityka jakości oraz określone w organizacji procesy realizacji usług dostosowane do zadań organizacji wynikających z przepisów prawnych, procesy skutecznie i efektywnie zarządzane.

## Literatura

- Batko R., *Wprowadzenie mechanizmów kontroli zarządczej w polskich organizacjach publicznych jako odpowiedź na potrzebę doskonalenia zarządzania organizacją na przykładzie Muzeum – Zamku w Łańcucie*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Wpływ jakości na doskonalenie zarządzania zasobami niematerialnymi w turbulentnym otoczeniu*, tom *Zasoby niematerialne jako narzędzie doskonalenia organizacji*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2011.
- Borys T., Rogala P., *Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2011.
- Bugdol M., *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2008.
- Czernyszewicz E., *Zastosowanie koncepcji Strategicznej Zrównoważonej Karty Wyników w procesie doskonalenia systemu zarządzania*, [w:] E. Skrzypek (red.) *Wpływ jakości na doskonalenie zarządzania zasobami niematerialnymi w turbulentnym otoczeniu*, tom *Zasoby niematerialne jako narzędzie doskonalenia organizacji*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2011.
- Gajewski P., *Organizacja procesowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Gwiazda A., *Kontrola zarządcza jako narzędzie kierowania, a zwłaszcza uczelnią wyższą*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Wpływ jakości na doskonalenie zarządzania zasobami niematerialnymi w turbulentnym otoczeniu*, tom *Zasoby niematerialne jako narzędzie doskonalenia organizacji*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2011.
- Jarzębiński M., *Skuteczność działań doskonalących system zarządzania jakością w organizacji usługowej*, [w:] T. Sikora (red.), *Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2010, t. II.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Praktyka*, Centrum Informacji Menadżera, Warszawa 2001.
- Kowalczyk J., *Doskonalenie zarządzania organizacją*, „Problemy Jakości” 2010, nr 3.
- Lisiecka K. (red.), *Menedżer Jakości*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2010.
- Modzelewski P., *System zarządzania jakością a skuteczność i efektywność administracji samorządowej*, CeDeWu, Warszawa 2009.
- Niewczas M., *Kaizen – ciągłe doskonalenie*, [w:] T. Sikora (red.), *Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2010, t. I.
- Norma PN-EN ISO 9001:2009 *System zarządzania jakością. Wymagania*.
- Norma PN-EN ISO 9004:2001 *Systemy zarządzania jakością. Wytyczne doskonalenia funkcjonowania*.
- Norma PN-EN ISO 9004:2010 *Zarządzanie ukierunkowane na trwałą sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*.
- Opolski K., Modzelewski P., *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, CeDeWu, Warszawa 2008.
- Piğłowski M., *Doskonalenie w systemie zarządzania jakością a poziomy dojrzałości organizacji*, [w:] T. Sikora (red.), *Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2010, t. I.
- Pytko B., *Doskonalenie jakości usług publicznych na przykładzie urzędu samorządowej administracji lokalnej*, [w:] T. Wawak (red.), *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, Wyd. Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2000, t. 3.
- Pytko B., *Wybrane koncepcje oceny jakości w funkcjonowaniu administracji publicznej*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Sposoby osiągania doskonałości organizacji w warunkach zmienności otoczenia. Wyzwania teorii i praktyka*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2006, t. II.
- Rączka M., *Jakość a efektywność procesów*, [w:] T. Wawak (red.), *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, t. 6: *Determinanty jakości a efektywność procesów*, Wyd. Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2003.

- Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników, przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2006.
- Skrzypek E., *Efektywność procesów w przedsiębiorstwie*, [w:] T. Wawak (red.), *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, t. 6: *Determinanty jakości a efektywność procesów*, Wyd. Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2003.
- Skrzypek E., *Efektywność zintegrowanego systemu zarządzania w przedsiębiorstwie*, [w:] T. Wawak (red.), *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, Wyd. Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2000, t. 3.
- Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 r., DzU nr 96, poz. 873, z późn. zm.
- Standardy definiowania celów dla jednostek sektora finansów publicznych w zadaniowym planie wydatków na rok 2011, Załącznik do Komunikatu Ministra Finansów nr 6 z 12 kwietnia 2010 r.
- Standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, Załącznik do komunikatu nr 23 Ministra Finansów z 16 grudnia 2009 r.
- Ustawa o samorządzie gminnym, DzU 2001.142.1591, z późn. zm.
- Ustawa o samorządzie powiatowym, DzU 1998.91.578, z późn. zm.
- Ustawa o samorządzie wojewódzkim, DzU 1998.91.576, z późn. zm.
- Ustawa Przepisy wprowadzające ustawę o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 r., DzU nr 96, poz. 874, z późn. zm.
- Wspólna Metoda Oceny (CAF) Doskonalenie organizacji poprzez samoocenę, CAF 2006

## PROCESS MANAGEMENT AS A STIMULATOR FOR IMPROVING THE RESULTS OF PUBLIC ORGANIZATION PERFORMANCE

**Summary:** The paper presents the requirements and guidelines for legal documents and standards, and management approach, which implies the need for process management in a public organization. An attempt was made to demonstrate that the implementation of process management helps improve the effectiveness and efficiency of public organizations as well as it helps to improve this activity.

**Keywords:** maturity model, standard ISO 9001, standard ISO 9004, management control, process approach.