

**mgr Anna Klimek**

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie  
Wydział Nauk Ekonomicznych

## **Zarządzanie jakością w usługach publicznych w warunkach Nowego Zarządzania Publicznego**

### **Quality management in public services in terms of the New Public Management**

**Streszczenie:** *Celem opracowania jest przybliżenie istotnych aspektów związanych z Nowym Zarządzaniem Publicznym. W pracy przedstawiono cechy sektora publicznego oraz różnice pomiędzy zarządzaniem publicznym a zarządzaniem jakością w organizacjach publicznych. Autorzy zwrócili uwagę na charakterystykę najważniejszych zależności w zarządzaniu organizacjami z sektora publicznego, wyjaśnili pojęcia związane z owym Zarządzaniem w sektorze publicznym oraz ukazali możliwe wymiary zarządzania jakością w usługach publicznych.*

**Słowa kluczowe:** zarządzanie publiczne, Nowe Zarządzanie Publiczne, jakość w usługach publicznych.

**Abstract:** *The purpose of this document is to give the essential aspects of the New Public Management. Work will present the characteristics of the public sector and will search for differences between public governance and quality management in public organizations. The authors also wanted to draw attention to the characteristics of the most important relationships in the management of public sector organizations, to explain concepts related to the New Management in the public sector and to show possible "dimensions" of quality management in public services.*

**Key words:** public management, New Public Management, the quality of public services.

#### **Wstęp**

Koncepcja Nowego Zarządzania Publicznego wskazuje na możliwość wykorzystania dorobku związanego z zarządzaniem jakością w celu doskonalenia poziomu usług publicznych. Zmiana modelu administrowania w sferze publicznej stwarza podstawy do stosowania podejścia procesowego, zorientowanego na wzrost efektywności działania organizacji, w tym publicznych. Pozwala również na łączenie dobrych praktyk zarządzania wiedzą, zarządzania projektami i zarządzania wartością, wyznaczając w ten sposób nowe nurty badawcze w obszarze administracji publicznej. W dziedzinie rozwoju systemów zarządzania, w tym systemów zarządzania jakością, w okresie po wejściu Polski do Unii Europejskiej, rozwijają się organizacje publiczne, które czuwają nad doskonaleniem procesu certyfikacji systemów zarządzania oraz ujednoczenia standardów we wszystkich krajach UE.

Powyższe rozważania stanowią cele publikacji, w której autorzy podejmują próbę ukazania związku zarządzania jakością z zarządzaniem publicznym oraz przybliżenia aspektów nowego zarządzania w sektorze publicznym.

## Cechy sektora publicznego

„Współczesna administracja publiczna, w państwie demokratycznym, może być określana jako zespół działań, czynności, przedsięwzięć organizatorskich i wykonawczych, prowadzonych na rzecz realizacji interesu publicznego przez różne podmioty (...) na podstawie ustawy i w określonych prawem formach” [Kozuch, 2008, s. 33]. Zmiana dotycząca modelu administrowania (realizacji procedur) na zarządzanie w sferze publicznej (osiągnięcie rezultatów), związana jest z koncepcjami zarządzania i zarazem nowego zarządzania publicznego. Różnice w zarządzaniu sektorem publicznym od zarządzania w sektorze prywatnym wynikają nie tylko z relacji właścicielskich, ale przede wszystkim z celów prowadzonej działalności. Niska efektywność, brak elastyczności działania, niewystarczający poziom zaspokojenia potrzeb obywateli najbardziej widoczne są w usługach publicznych. Dbłość o jakość usług publicznych wymaga zmiany orientacji w procesie ich świadczenia, a wiąże się to z zastosowaniem nowego podejścia do zarządzania publicznego<sup>1</sup>.

Uwzględnienie koncepcji zarządzania jakością w zarządzaniu publicznym stwarza podstawy do procesu doskonalenia. Prywatyzacja sektora publicznego w sytuacji ograniczonych środków publicznych oraz częsta krytyka tradycyjnego stylu administrowania uzasadniają powody, dla których wprowadzenie nowych mechanizmów działania w administracji publicznej jest koniecznością.

W porównaniu do cech sektora komercyjnego, pracującego dla zysku, zarządzanie i podnoszenie jakości w instytucjach publicznych posiada wiele odmiennych różnic. Zasadniczą odmiennością jest fakt, że opiera się na wspólnych przesłankach europejskiej tożsamości, takich jak zasada legitymacji (demokracja, system parlamentarny), rządy prawa oraz wymogi zachowań etycznych, opartych na wspólnych wartościach i zasada, do których należą: jawność, odpowiedzialność, współudział, różnorodność, sprawiedliwość, w tym również sprawiedliwość społeczna, solidarność, współpraca i partnerstwo.

Wspólną cechą zarządzania w sektorze prywatnym i publicznym jest osiągnięcie zamierzonych rezultatów. Zdobywanie pożądanego efektów w zarządzaniu publicznym może ułatwić wykorzystanie niektórych praktyk stosowanych w sektorze prywatnym. Możemy do nich zaliczyć Kompleksowe Zarządzanie Jakością – TQM (ang. Total Quality Management), reengineering, outsourcing czy elektroniczną komunikację. Ponadto istotny jest fakt, że „instytucje sektora publicznego nie mają gwarancji trwałości istnienia, ani gwarantowanego poziomu finansowania. Podobnie jak przedsiębiorstwa, muszą obserwować krajobraz zmieniających się sił i technologii (...), promować swoje zalety wobec szerokiej publiczności, zwłaszcza (...) tej, która płaci podatki i nadzoruje ich czynności” [Kotler, Lee, 2008, s. 9].

Uzasadnione jest wykorzystanie w zarządzaniu publicznym wsparcia ze strony dorobku nauk z obszaru zarządzania. Zasilanie zarządzania publicznego przez inne nauki, takie jak ekonomia, prawo administracyjne, zarzą-

---

<sup>1</sup> K. Szczepańska, *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, Wyd.C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 327.

dzanie ogólne, administracja publiczna, politologia oraz teoria organizacji, jest korzystne pod względem teoretycznym, ale i praktycznym<sup>2</sup>.

### Zależności w zarządzaniu publicznym

Teoria organizacyjnych konfiguracji sektora publicznego, model publicznej domeny oraz koncepcja organizacyjnej publiczności stanowią teoretyczną podstawę w zarządzaniu publicznym. Możemy stwierdzić, że przedmiotem w zarządzaniu publicznym są procesy świadczenia usług publicznych, które zawierają zarówno elementy pasywne np. administrowanie, jak również elementy aktywne czyli oddziaływanie, przy czym usługi publiczne są rozumiane jako „ogólnospołeczne, niematerialne, nieadresowane, kierowane do ogółu społeczeństwa lub też dużych zbiorowości ludzkich (...) finansowane ze środków publicznych” [Flejterski i in. (red.), 2005, s. 454].

Usługi publiczne dzielą się na trzy grupy: administracyjne, społeczne i techniczne. Pierwsza grupa, czyli usługi administracyjne, obejmują swoim zakresem takie kategorie usług, jak: wydawanie dokumentów na życzenie klienta, niezbędnych decyzji administracyjnych oraz zezwoleń i koncesji.

Usługi z tej grupy obejmują również wprowadzanie do rejestru danych uzyskanych bezpośrednio od klienta, wydawanie zezwoleń oraz decyzji w rozumieniu i trybie kodeksu postępowania administracyjnego oraz wydawanie koncesji i zezwoleń związanych z działalnością gospodarczą reglamentowaną przez państwo<sup>3</sup>.

Druga grupa usług, którą stanowią usługi społeczne swoimi kategoriami obejmuje aspekty związane z ochroną zdrowia, oświatą i edukacją, kulturą, bezpieczeństwem publicznym, mieszkalnictwem, pomocą i opieką społeczną oraz kulturą fizyczną i rekreacją.

Trzecia grupa to usługi techniczne. W skład tej grupy wchodzi kategorie usług związanych z transportem (usługi i infrastruktura), gospodarką wodną (zaopatrzenie w wodę i kanalizacja), gospodarką odpadami, utrzymaniem porządku i czystości, cementnictwem, zaopatrzeniem w energię elektryczną, gazową i ciepłowniczą oraz zielenią publiczną.

Zaspokajanie potrzeb publicznych stanowi cel procesu świadczenia usług w tym sektorze. Jest to koncepcyjnie zbieżne z działaniami marketingowymi w sektorze publicznym. W tym przypadku klient–obywatel, którego interesuje poziom świadczonych usług publicznych, powinien stać w centrum dostarczenia wartości jego dobrobytu społecznego. Zróżnicowanie podmiotowości pod względem kryteriów organizacyjnych, realizacyjnych oraz płatnika usług to kolejne z aspektów świadczenia usług publicznych. Występuje tutaj konieczność odniesienia do kategorii, które warunkują czynniki świadczenia tych usług. Należy do nich skuteczność, która oznacza stopień, w jakim realizacja usług klienta–obywatela spełni jego oczekiwania oraz efektywność dotycząca porównania zainwestowanych kosztów w realizowane usługi

---

<sup>2</sup> K. Szczepańska, *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 328-329.

<sup>3</sup> Ibidem, s. 328-329.

z korzyścią zaczerpniętą z danej usługi. Jakość w usługach publicznych posiada istotne znaczenie, nie tylko ze względu na wypełnianie misji publicznej administracji. Potrzeby doskonalenia zarządzania publicznego, klienta-obywatela oraz partnerski stopień publiczno-prywatny, uzasadniają podjęcie rozważań nad związkiem zarządzania jakością z zarządzaniem publicznym<sup>4</sup>.

### **Związek między zarządzaniem publicznym a zarządzaniem jakością**

Zarządzanie publiczne organizacjami i system organizacji publicznych według B. Kożuch to określone działania zarządcze, odnoszące się do publicznych struktur władz wykonawczych i procesów realizowanych przez te władze. Norma PN-EN ISO 9000:2006 definiuje natomiast zarządzanie jakością jako skoordynowane działania dotyczące kierowania organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do jakości z wykorzystaniem systemu zarządzania odnoszącym się do jakości<sup>5</sup>.

Możliwość wykorzystania zasad, elementów oraz narzędzi samooceny procesu zarządzania jakością w administracji publicznej może przyczynić się do poprawy praktyk zarządzania publicznego. Tym samym wpływa to na jakość świadczonych usług w sektorze publicznym. Podstawami integracji koncepcji zarządzania jakością w administracji publicznej jest wykorzystanie w Programie Rozwoju Instytucjonalnego (PRI), elementów Kompleksowego Zarządzania Jakością – TQM, zasad zarządzania jakością według wytycznych norm ISO 9000 oraz wytycznych i kryteriów z Modelu CAF (ang. Common Assessment Framework – CAF), czyli modelu Wspólnej Struktury Oceny, wytycznych i kryteriów Modelu EFQM, czyli systemu Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (European Foundation for Quality Management) oraz Modeli Doskonałości bazujących na modelu EFQM, czy też na modelu Speyera.

Jak wskazują badania praktyczne, wdrażanie koncepcji jakości w administracji publicznej napotyka szereg problemów, do których zaliczamy brak kompleksowego podejścia do jakości usług, błędy w zarządzaniu zasobami ludzkimi, niewłaściwe wprowadzanie zmian, brak kultury jakości a przede wszystkim niewłaściwy styl przywództwa. Do widocznych problemów zaliczymy także brak partnerstwa i wzajemnej komunikacji, niejasne standardy i kryteria, niskie zaangażowanie pracowników, brak określonych celów i działań oraz odpowiedniej kontroli i wskaźników pomiaru.

Rozwiązanie powyższych problemów wymaga wprowadzenia zasadniczych zmian z wykorzystaniem metodologii zarządzania projektami. Wiąże się to z zastosowaniem klasycznego modelu przyswajania zmiany, co ułatwi wprowadzenie nowych zasad i funkcji w administracji publicznej. Fakt taki odniesie się korzystnie do jakości świadczonych usług. „Zarządzanie zmianami należy dzisiaj do podstawowych umiejętności każdej organizacji (...) Warto pamiętać o naturalnych prawach przebudowy organizacji: dokonania (...), strategia i struktura (...), zespoły (...), procesy” [Kožmiński, Piotrowski, 2006,

---

<sup>4</sup> K. Szczepańska, *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 329-331.

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 336-337.

s. 527-528], co związane jest z podejściem systemowym i procesowym w zarządzaniu jakością<sup>6</sup>.

### **Nowe Zarządzanie Publiczne, jego cechy i założenia**

Postrzeganie instytucji publicznych jako „dostawców specyficznych usług (...) Ich funkcje analizuje się głównie z punktu widzenia klienta” [Zalewski, 2006, s.74] wyraża koncepcję nowego zarządzania publicznego (ang. New Public Management – NPM). Zasadnicze różnice pomiędzy tradycyjnym a nowym zarządzaniem w sektorze publicznym dotyczą takich wyróżniających się elementów, jak: struktura organizacyjna, relacje pomiędzy jednostkami administracyjnymi i wewnątrz nich, sposób działania i finansowania, styl zarządzania w jednostkach administracji, orientacja na wynik oraz sposoby kontroli<sup>7</sup>.

Zarządzanie tradycyjne charakteryzuje się scentralizowaną strukturą, o nieokreślonych i bezterminowych relacjach w jednostkach, działaniem z naciskiem na etykę rządzenia, bez zmian organizacyjnych, finansowaniem ze stałego lub rosnącego budżetu, stylem zarządzania o wywyższaniu ważności roli, umiejętności politycznych i znajomości przepisów. Zarządzanie zorientowane na wyniki, używa domniemych i niejawnych standardów, a kontrolowanie dotyczy nie tylko procesów, ale i reguł związanych z wydawaniem środków pieniężnych<sup>8</sup>.

Nowe zarządzanie posiada strukturę podziału pomiędzy jednostkami, zorganizowanymi wokół poszczególnych usług. Relacje bazują na kontraktach, a sposób działania adaptuje zarządzanie z sektora prywatnego. Finansowanie odbywa się poprzez cięcia w używaniu zasobów, styl zarządzania jest przejrzysty, a orientacja na wyniki uwzględnia potrzeby jasno określonych celów. Sposób kontroli w nowym zarządzaniu publicznym to kontrola wyników i rezultatów.

Kluczowe wyróżniki w modelu Nowego Zarządzania Publicznego według S. Mazura, kładą nacisk na założenia profesjonalnego zarządzania organizacją publiczną, poprzez wzmocnienie uprawnień szefów jednostek publicznych, uzasadniając ten fakt wymaganiami sprawnego zarządzania oraz podziału obowiązków i odpowiedzialności w budowaniu silnej wizji wykonawczej. Model zakłada jasno sprecyzowane standardy i wskaźniki efektywności pracy, gdzie istotne znaczenie odgrywają określone średnio i długoterminowe cele. Uzasadnieniem takiego założenia są pomiary wyników jakości pracy, wnikliwych analiz celów i efektywności działania. Model kładzie nacisk na kontrolę wyników działań, znaczenie ma tutaj alokacja środków i nagród w związku z efektywnością działania. Uzasadnia to koncentrację na osiąganym wynikach, a nie realizacji procedur. Założeniem modelu jest rozbitcie instytucji sektora publicznego na mniejsze jednostki organizacyjne. Ma to znaczenie w podziale sektora publicznego na jednostki podejmujące działania na rzecz dostarczenia określonych usług. Uzasadnia to fakt zdolności do zarządzania jednostki, rozdział

---

<sup>6</sup> K. Szczepańska, *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 338-339.

<sup>7</sup> Ibidem, s. 332-333.

<sup>8</sup> Ibidem, s. 333-334.

funkcji dostawcy usług i płatnika, zlecenia usług zarówno jednostkom wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Model zakłada promowanie konkurencyjności w obrębie sektora publicznego. Znaczenie ma fakt, że umowy zawierane są na czas określony, uprawnienia wymagają procedury przetargowej oraz wprowadzenia mechanizmów rynkowych w sektorze publicznym<sup>9</sup>.

Cechą takiego postępowania jest wzrost jakości świadczonych usług o obniżenie kosztów poprzez konkurencję w sektorze publicznym. Założenie wykorzystania technik zarządzania stosowanych w sektorze prywatnym, ma znaczenie w odejściu od tradycyjnego modelu w stronę elastycznych płac, polityki i zatrudnienia. W sektorze publicznym występuje konieczność zastosowania narzędzi zarządzania, wykorzystywanych w sektorze prywatnym. Założeniem końcowym jest racjonalizacja wydatków publicznych w znaczeniu redukcji kosztów bezpośrednich i zwiększenia dyscypliny pracy. Uzasadnia to potrzeba ograniczania środków finansowych, pozostających w dyspozycji sektora publicznego. Nakładania to do realizacji większej ilości zadań mniejszym kosztem<sup>10</sup>.

Można stwierdzić, że organizacje publiczne, które stosują Nowe Zarządzanie Publiczne, zmierzają w kierunku „redukcji kosztów funkcjonowania (...); dążą do doskonałości (...), decentralizacji władzy, uelastycznienia struktur i sposobów działania (...); wzmacniają odpowiedzialność za rezultaty działania; ustanawiają procesy zorientowane na obsługę klienta (...), wprowadzają cele jakości i standardy”<sup>11</sup>.

W założeniu modelu, przedstawionym przez K. Opolskiego i P. Modzelewskiego, w którym występuje zwiększenie efektywności, przy założeniu dążenia do upodobnienia sektora publicznego do sektora prywatnego. Model ten charakteryzuje się wzrostem roli kontroli finansowej w zarządzaniu, silnej hierarchizacji, dostawcami usług z sektora prywatnego, ograniczeniem biurokracji oraz wykorzystaniem narzędzi benchmarkingu, auditu i pomiarów wyników. W modelu tym, występuje decentralizacja i odchudzenie sektora publicznego, przy założeniach rozwoju rynków usług publicznych, redukcji środków przeznaczonych na płace w instytucjach publicznych oraz podziału finansowania na środki publiczne i niezależne. Model w tym przypadku zawiera zarządzanie poprzez kontrakty, płaskie struktury organizacyjne, wzrost znaczenia pracy zespołowej, elastyczność i różnorodność świadczonych usług, z koordynacją działań jako głównym narzędziem zarządzania. W modelu tym występuje dążenie do doskonałości, przy założeniach rozwoju kultury organizacyjnej instytucji publicznych oraz wzrost znaczenia świadomości misji instytucji. Takie postępowanie tworzy cechy budowy strategii, poziomej struktury zarządzania, rozwoju i uczenia się z radykalną decentralizacją, charyzmatycznym przywództwem i rozwojem poprzez szkolenia kadry kierowniczej. Główne narzędzie zarządzania stanowi tutaj ocena rezultatów i wyników. Model zawiera także orientację na usługi publiczne, przy założeniach roli jakości usług oraz ograniczenia roli rynku w usługach publicznych. Uzasadniają to fakty słuchania głosu odbiorców usług,

<sup>9</sup> K. Szczepańska, *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 332-333.

<sup>10</sup> Ibidem, s. 332-333.

<sup>11</sup> Ibidem, s. 332-333.

z uwzględnieniem ich oczekiwań, wybór przedstawicieli społeczności lokalnych, praca zespołowa ze społecznościami oraz wspólne uczenie się od obywateli. Głównym narzędziem zarządzania jest współpraca oparta na zaufaniu<sup>12</sup>.

Jak wynika z opisu modeli, nie są one wykluczające się, lecz zorientowane na różne elementy procesu zarządzania, takie jak: produkt, efektywność, warunki zewnętrzne funkcjonowania, a pomiędzy modelami występują określone zależności.

B. Koźuch model Nowego Zarządzania Publicznego, określa jako ten, w którym dominuje ekonomiczny model racjonalności i zachowań organizacyjnych. W tym przypadku działania organizacji publicznych są adresowane do odbiorców dóbr i usług publicznych. Zarządzanie sprawami publicznymi przybiera formę sterowania, które wyzwala możliwości, jakie zawarte są w mechanizmach oraz zasadach rynku. Struktury organizacyjne w modelu Nowego Zarządzania Publicznego są zdecentralizowane z przewagą kontroli instytucjonalnej<sup>13</sup>.

Według J. Hausnera, koncepcja New Public Management, tłumaczona jest również jako Menedżerskie Zarządzanie Publiczne. Polega ona na traktowaniu administracji publicznej jako osobnej kategorii w obrębie struktur i mechanizmów zarządzania publicznego. W związku z kryzysem finansów publicznych postanowiono skupić się na racjonalizacji wydatków publicznych poprzez zastosowanie między innymi zarządzania poprzez cele, stosowanie różnych form outsourcingu, uelastyczenia struktur i statusu pracowników, stosowania analizy i kwantyfikacji celów, kosztów i efektów oraz prywatyzację w znaczeniu własnościowym i funkcjonalnym wykonywaniu zadań publicznych<sup>14</sup>.

### **Pojęcie Nowego Zarządzania Publicznego jako składnika zarządzania jakością w usługach publicznych**

Pisząc o zarządzaniu jakością w usługach publicznych, które swą problematyką obejmują istotne aspekty aktywności, wzrasta potrzeba zbadania lub dokonania analizy istoty tychże usług. W ostatnich czasach zauważalne jest zainteresowanie tą dziedziną w sektorze publicznym. Problematyka związana z zarządzaniem jakością w usługach publicznych jest elementarnym składnikiem wchodzącym w obszar tworzący zarządzanie publiczne. Zarówno w Polsce, jak i w innych państwach Unii Europejskiej coraz większe znaczenie ma rozpowszechnianie oraz wdrażanie nowoczesnych, usprawniających technik i narzędzi związanych z prawidłowym funkcjonowaniem sektora publicznego, a szczególnie ujmując – instytucji publicznych. W ramach swoistego uzupełnienia został wykreowany nowy kierunek związany z pojęciem Nowego Zarządzania Publicznego.

---

<sup>12</sup> K. Szczepańska, *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 331-334.

<sup>13</sup> B. Koźuch, *Innowacyjność w zarządzaniu publicznym*, s.39-40, w.: *Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i Europie'* redakcja naukowa: A. Bosiacki, H. Izdebski, A. Nielicki, I. Zachariasz, Wyd. LIBER, Warszawa 2010.

<sup>14</sup> J. Hausner, *Zarządzanie publiczne*, Wyd. SCHOLAR, Warszawa 2008, s. 23-29

Zarządzanie publiczne pełni funkcję: diagnostyczną, wyjaśniającą oraz prognostyczną wobec własnego obiektu badań<sup>15</sup>. Wskazując na kierunek zarządzanie publiczne, główny akcent kładzie na pewnego rodzaju osiągnięcie celów organizacyjnych i osobistej odpowiedzialności menedżerów publicznych za ich realizację. Warto zaznaczyć, iż różnica pomiędzy zarządzaniem a administrowaniem stanowi teoretyczne podstawy działania. Zarządzanie publiczne określa swoje działanie w obszarze administracji publicznej. Obejmuje organizacje publiczne, czasami organizacje obywatelskie, badając dążenie do realizacji założonych celów, stanowiących pewne punkty strategiczne<sup>16</sup>.

Zarządzanie publiczne swój obszar określa w kierunku efektywnego i zorganizowanego schematu działania zbiorowego, który obejmuje struktury organizacyjne, komunikację z otoczeniem – odbiorców zarówno dóbr, jak i usług publicznych. Pomocniczym substytutem dla zarządzania publicznego jest podłoże uwarunkowane w innych dyscyplinach naukowych, czy subdyscyplinach nauk o zarządzaniu. Wielostronność ta dotyczy teorii organizacji, czy administracji publicznej. Przeglądając stronę usług publicznych nie sposób nie dostrzec pewnej charakterystycznej cechy, a mianowicie widocznej funkcji zarządzania publicznego, która dociera do badania procesów zarządzania związanych z organizacjami realizującymi interes publiczny.

Nowe Zarządzanie Publiczne określiło pewien poziom, etap, który ma ścisły wpływ na innowacyjne zmiany związane z zarządzaniem publicznym. NPM stanowi nowy etap przeobrażenia w funkcjonowaniu instytucji publicznych. Celem New Public Management była pewna transformacja, zmiana dotychczasowego modelu, który funkcjonował w administracji publicznej, czy instytucjach ściśle związanych z sektorem publicznym<sup>17</sup>. Stworzony model, nazywany przez niektórych autorów formą menedżerskiego podejścia do administracji, przeciwstawia się weberowskiej wizji administracji, opierającej się na formalnych kwalifikacjach, których „mechanizm” stosowany w praktyce nie stanowił w żaden sposób efektywnego realizowania celów.

Wzrost poziomu biurokracji oraz funkcjonowanie mało efektywnej koncepcji administracji było podstawą do stworzenia modelu, spełniającego i realizującego potrzeby, które w miarę upływu czasu zwiększały się. Po raz pierwszy nazwa New Public Management została użyta przez C. Hooda w artykule pt. *A Public management for all seasons*, który ukazał się w 1991 roku. W Polsce zaś funkcjonuje zamiennie, a celowość wprowadzenia oraz zastosowania Nowego Zarządzania Publicznego ukierunkowana jest na osiągnięcie wyników. Strategia oraz zasady są ściśle związane z efektywnością i precyzyjnym określeniem celów. Ważnym aspektem odróżniającym New Public Management od tradycyjnego zarządzania w sektorze publicznym jest

---

<sup>15</sup> B. Koźuch, *Innowacyjność w zarządzaniu publicznym*, (w:) *Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i w Europie*, Liber, Warszawa 2010.

<sup>16</sup> W. Kieżun, *Polski dorobek teoretyczny zarządzania publicznego*, „Współczesne Zarządzanie” 2002, nr 4.

<sup>17</sup> J. Supernat, *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management*, 2012.



przejrzyste zarządzanie<sup>18</sup>. Styl menedżerski, jakim charakteryzuje się podejście Nowego Zarządzania Publicznego, wywołał wzrastające wprowadzanie pewnych innowacji, związanych z zarządzaniem systemu jakości w obszarze usług publicznych.

### Podsumowanie

Podsumowując, autorzy zwracają uwagę na wzrost zainteresowania zarządzaniem w organizacjach publicznych oraz rozwojem Nowego Zarządzania Publicznego, jak i aspektów związanych z jakością usług publicznych, które ukształtowały się szczególnie po wejściu Polski do Unii Europejskiej. W tym czasie rozwinęły działalność różne organizacje europejskie zajmujące się kontrolą jakości, zarówno w sektorze prywatnym jak i publicznym. W powyższej pracy podjęto próbę nakreślenia zmian w zarządzaniu administracją publiczną, odzwierciedlenia istotnych wpływów jakości na opisywany sektor.

Zakres rozważań w publikacji obejmuje teoretyczne podstawy funkcjonowania administracji publicznej w kraju oraz wskazuje zmiany i innowacje, jakie nastąpiły w Nowym Zarządzaniu Publicznym, oraz różnice między zarządzaniem publicznym a zarządzaniem jakością.

Materiał został usystematyzowany w kierunku przyjętych celów pracy, czyli wskazania zmian w usługach świadczonych w administracji publicznej oraz charakteryzuje najważniejsze aspekty nowego zarządzania publicznego. Praca została przygotowana głównie na podstawie studiów literatury krajowej przedmiotu i wykorzystuje wcześniejsze opracowania monograficzne, jak również zawiera spostrzeżenia i wnioski autorów.

### Bibliografia:

- Hausner J., *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo SCHOLAR, Warszawa 2008.
- Kieżun W., *Polski dorobek teoretyczny zarządzania publicznego*, „Współczesne Zarządzanie” 2002.
- Koźuch B., *Innowacyjność w zarządzaniu publicznym*, w: *Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i Europie*, redakcja naukowa: A. Bosiacki, H. Izdebski, A. Nielicki, I. Zachariasz, Wyd. LIBER, Warszawa 2010.
- Opolski K., Modzelewski P., *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2004.
- Supernat J., *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management*, 2012.
- Szczyptańska K., *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011.

---

<sup>13</sup> K. Opolski, P. Modzelewski, *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2004, s.35.