



ZARZĄDZANIE PERSONELEM W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ – KONCEPCJA JAKOŚCIOWA

Seweryn Cichoń, Anna Padlowska

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W artykule dokonano charakterystyki spójnie powiązanych zagadnień administracji publicznej: zarządzania personelem, usługi publicznej oraz zarządzania jakością. Omówiono rolę pracowników administracji publicznej w kształtowaniu jakości świadczonych usług. Zanalizowano wyniki badań empirycznych odnośnie oceny pracowników administracyjnych w opinii obywateli korzystających z usług publicznych.

Słowa kluczowe: zarządzanie w administracji, zarządzanie personelem, funkcjonowanie administracji publicznej, zarządzanie jakością usługi publicznej

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.1.20

Wprowadzenie

Jednym z działań kadry zarządzającej organu administracji publicznej jest kierowanie personelem w taki sposób, by był zaangażowany w osiągnięcie celów misji i polityki jakości, wykorzystując w pełni potencjał i umiejętności wszystkich zatrudnionych osób. Efektywny pracownik administracyjny w kontakcie z obywatelem musi być gotowy i zdolny do elastycznego działania, zgodnego z wolą i życzeniem petenta. Rolą kierownictwa jest tworzenie takich warunków, w których będą mogły kształtować się kreatywne i nowatorskie postawy pracowników. Chodzi o to, by administracja była gotowa odpowiadać na potrzeby i wymagania swoich mieszkańców (Popiel, Jachymska 2004, s. 47).

Celem artykułu jest scharakteryzowanie podstawowych zagadnień z zakresu zarządzania personelem w administracji publicznej, wykazanie istotności działań pracowników administracji publicznej w kształtowaniu jakości świadczonych usług oraz omówienie wyników badań odnośnie oceny kadry przez usługobiorców. Zaznacza się, że koncepcja jakościowa w administracji publicznej ma szeroki wymiar, dotyczy m.in. opracowywania zasad polityki personalnej, zatrudniania, oceniania i szkoleń, podejścia TQM etc., natomiast w tekście skupiono uwagę na opisanu relacji pracownika urzędniczego i obywatela.

Podstawowe zagadnienia z zakresu zarządzania personelem w administracji publicznej

Domeną każdej prężnie rozwijającej się organizacji jest innowacyjność działania, twórcze rozwiązywanie problemów oraz wykorzystywanie coraz to nowszych technologii. Nieustannie zmieniające się otoczenie wymusza elastyczne działania, dynamizm rozwojowy, zdolność do podejmowania ryzyka oraz zaspokajanie potrzeb usługobiorców (Pomykański 2010, s. 9). Takie działania powinny mieć miejsce przy skutecznym zarządzaniu personelem (zasobami ludzkimi) w administracji publicznej.

Złożoność funkcjonowania organizacji powoduje, że rola zasobów ludzkich wzrasta. Zatem zatrudniony w niej personel należy traktować jako szczególne dobro, współpracujące zarówno wewnątrz firmy, jak i z otoczeniem. Zarządzanie personelem musi odbywać się w sposób strategiczny, według określonych zasad, z uwzględnieniem zmian i potrzeb rynkowych (Ścibiorek 2010, s. 13). Zasoby ludzkie poprawiają wydajność organizacji, a nieumiejętne zarządzanie nimi powoduje wzrost kosztów (Wright, McMahan 1992, s. 27-38, za: Griffin 2004, s. 441).

Rozpatrując zarządzanie personelem jako koncepcję zarządzania organizacją, w literaturze można napotkać na wiele rozmaitych interpretacji. Według *Słownika pojęć ekonomicznych* zarządzanie personelem (human resources, human resources management) to „sposób zarządzania kadrami, w którym uwaga skupia się na jednostce, a nie na grupie. Zarządzanie jest często powierzane pracownikom kierownictwa. Cechą charakterystyczną jest nacisk na integrację strategiczną, akceptację ze strony pracownika, elastyczność siły roboczej oraz jakość produktów i usług” (*Słownik pojęć ekonomicznych*). W związku z czym zauważa się, że pracownik (Czerska, Gableta (red.) 2011, s. 10):

- Jest traktowany jako twórczy element całej firmy.
- Jest obdarzony poczuciem podmiotowości i ma prawo podejmować decyzje.
- Posiada wiedzę, którą wykorzystuje do wykonywania zadań, celów strategicznych organizacji.
- Jest udziałowcem firmy poprzez fakt, iż jest najważniejszym jej ogniwem.

„Zarządzanie zasobami ludzkimi jest określoną koncepcją zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw, w której zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności, postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych ze sprawami biznesowymi, aktywną rolę kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu kwestii personalnych oraz wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów” (Pocztowski 2003, s. 36).

Z powyższej definicji wynika, jak złożonym procesem jest zarządzanie personelem w organizacji. Podobnie objaśnia to pojęcie M. Armstrong, postrzegając je jako strategię i spójne podejście do zarządzania najwyższymi stojącymi w hierarchii aktywów organizacji – pracownikami, których priorytetem są cele jej samej (Armstrong 2000, s. 19). T. Wach wskazuje ponadto na nowoczesne podejście do procesu zarządzania w tej kategorii, mówiąc o specyficznych wartościach prospołecz-

nych w skali mikroorganizacyjnej, a także kulcie profesjonalizmu w działaniu w tym zakresie (Wach 2011, s. 9).

Natomiast J.M. Szaban ukazuje złożoność interpretacji zarządzania personelem, zauważając, że pojęcie to ewaluje, poprzez coraz szybsze dostosowywanie się do wyzwań stawianych przez globalny biznes oraz globalną administrację. Kierowanie personelem musi być procesem efektywnym, by sprostać potrzebom samej organizacji i jej kulturze w celu utrzymania się na wysoce konkurencyjnym rynku (Szaban 2011, s. 14).

Zasoby ludzkie są strategicznym potencjałem wielu organizacji. Zazwyczaj cechuje je kreatywność, innowacyjność, wydajność pracy, pomysłowość, czyli wszystkie te cechy, które potrzebne są, by odnaleźć się na konkurencyjnym rynku. Ciągłe doskonalenie personelu sprzyja zjawisku efektywności przedsiębiorstwa (Zawadzak 2014, s. 124). Kształtowanie kompetencji kadr staje się obecnie kluczowym procesem w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Działania te powinny być realizowane przy uwzględnieniu wysokiego poziomu kultury, poprzez dobrą współpracę, otwarte systemy informacyjne oraz profesjonalizm pracowników i autorytet kadry kierowniczej (Sajkiewicz (red.) 2000, s. 19, za: Dzieńdziora 2008, s. 138).

Administracja publiczna, jako integralna część sektora publicznego, realizuje ważne działania na rzecz funkcjonowania państwa, a co za tym idzie – również społeczeństwa. Istnieje zatem konieczność ciągłego ulepszania poziomu i zakresu usług tego sektora dzięki efektywnemu zarządzaniu pracownikami (Czajka 2012, s. 17).

Zarządzanie w systemie samorządu terytorialnego obejmuje wiele procesów, m.in. zarządzanie zasobami ludzkimi, poprzez które można planować i realizować zadania publiczne, wywoływać pożądany przebieg procesów i zjawisk w jego obrębie (Potoczek, Pyrzyk 2011, s. 7).

Zarządzanie w systemie samorządu terytorialnego cechuje się następującymi właściwościami (Wojciechowski 2003, s. 11):

- Jest procesem zorientowanym na informacje, podejmowanie decyzji.
- Charakteryzuje się pracą kierowniczą i pracą w zespole.
- Jest zorientowane na przyjęte założenia, cele.
- Jest nastawione na koordynowanie działań różnych osób i podmiotów.

Natomiast J. Hausner wyjaśnia, że „państwo jako organizacja społeczeństwa globalnego, odpowiedzialna za całokształt warunków życia, bezpieczeństwo i dobrobyt – jak każda organizacja – powinna przykładać wagę do jakości personelu, który zatrudnia. [...] Organizacje sektora publicznego w równym stopniu, jak organizacje prywatne, powinny rozwinąć metodę kierowania ludźmi. Dokonać się to musi z uwzględnieniem celów istnienia państwa i jego specyfiki jako pracodawcy” (Hausner (red.) 2005, s. 234). Można zatem wnioskować, że nie ma skutecznego kierowania administracją publiczną bez właściwego zarządzania zasobami ludzkimi w niej funkcjonującymi.

Rolą administracji publicznej jest zapewnienie każdemu obywatelowi minimalnej ilości środków utrzymania dzięki koszykowi dóbr i usług świadczonych na jego

rzecz (dobra i usługi publiczne). Do organów administracji publicznej zalicza się: organy władzy państwowej (m.in. administrację rządową, parlament) oraz organy władzy samorządowej wszystkich szczebli (m.in. administrację samorządową, organy wykonawcze, nadzorcze, stanowiące) (Pisz (red.) 2002, s. 76).

Usługi publiczne realizowane przez administrację publiczną klasyfikuje się następująco (Hyman 1996, s. 130-131, za: Flejterski i in. (red.) 2005, s. 455):

- podstawowe usługi (dobra) prywatne, to usługi (dobra) konsumowane w sposób indywidualny, dostarczane najmniej uposażonym członkom społeczeństwa;
- usługi publiczne z wykluczeniem ceny, finansowane wyłącznie ze środków publicznych, są mierzalne poprzez efekty na rzecz społeczeństwa;
- powszechnie dostępne usługi publiczne, zbiorowo konsumowane, dla całego lub większości społeczeństwa, całkowicie lub częściowo odpłatne;
- podstawowe usługi publiczne, zbiorowo konsumowane, powszechnie dostępne.

Duża różnorodność w klasyfikacji usług publicznych w administracji powoduje, że zauważa się ich znaczącą istotność w gospodarkach wielu krajów.

Rola pracowników administracji publicznej w kształtowaniu jakości świadczonych usług

Podstawowym problemem współczesnej administracji jest zapewnienie sprawnej i efektywnej realizacji świadczonych usług publicznych (Wójcik-Mazur (red.) 2012, s. 1-122). Sektor usług publicznych musi adaptować się do nowych warunków; wzrasta rola pracownika administracji publicznej w kształtowaniu jakości świadczonych usług (Wielgórka 2014, s. 5-15).

Wysokiej jakości usługa publiczna jest wyznacznikiem skutecznego zarządzania placówką administracyjną. Najważniejszym podmiotem w relacji dawca – odbiorca usługi publicznej jest obywatel, określany również jako akcjonariusz, udziałowiec, interesariusz, uprawniony do uzyskania potrzebnych usług o wysokiej jakości (Gaster, Squires 2003, s. 40-41).

Jakość z punktu widzenia usługobiorcy jest tym, czego potrzebuje, oczekuje, wymaga, uwzględniając przy tym czas realizacji usługi. Pracownik administracji publicznej musi mieć świadomość, że klient w organizacji jest obecnie w centrum zainteresowania. Jego opinie, oceny są dla organu publicznego wyraźną wskazówką dla dalszego funkcjonowania. Satysfakcja interesariusza z usługi publicznej wiąże się z prawidłową oceną wystawioną pracownikowi, a co za tym idzie – również oceną organizacji publicznej.

Zatem zarządzanie jakością w administracji publicznej zorientowane na kadre pracowniczą ukierunkowane jest na spełnienie następujących wymagań (Wysocki b.r., s. 4-5):

- zorientowanie na klienta, który ostatecznie ocenia jakość świadczonej usługi;
- ciągłe doskonalenie, pogłębianie wiedzy, innowacyjność w rozwiązywaniu problemów, wykorzystywanie zaistniałych możliwości przez pracowników organizacji;
- rozwój i zaangażowanie pracowników, wiąże się z kulturą organizacyjną opartą na zaufaniu i przekazywaniu pracownikom pełnych kompetencji;

- zarządzanie oparte na procesach i faktach, polegające na efektywnym wykorzystaniu zużytych zasobów, uzyskaniu pożądaných wyników, zarządzanie informacją, która powinna być prawdziwa, pełna, rzetelna, profesjonalna;
- przywództwo i stałość celów, liderzy wszystkich szczebli organizacji publicznej są odpowiedzialni za jej rozwój, promocję wartości, jej misję i wizję;
- rozwój partnerstwa, obustronnie korzystne stosunki między partnerami powodują pełną integrację zarówno w generowaniu wiedzy, realizacji planów i celów publicznych, przy stosowaniu ogólnie przyjętych zasad postępowania;
- odpowiedzialność publiczna, etyczne podejście i postępowanie pracowników, realizacja oczekiwań klientów, pracodawców, społeczeństwa;
- orientacja na wyniki, gdzie doskonałość zależy od umiejętności wyważenia i zaspokojenia interesów grup, osób, w których interesie jest funkcjonowanie organizacji publicznej.

Ponadto w zakresie kształtowania jakości świadczonych usług publicznych trzeba (Firlej 2005, s. 128):

- dokładnie wskazać na zadania i cele kierownictwa;
- zarządzać strategicznie;
- tworzyć system ogniw doskonalenia jakości;
- doskonalić mierniki oceny własnej pracy;
- dążyć do współdziałania zespołów pracowniczych;
- należyście motywować do pracy;
- wprowadzić wrywkową kontrolę czynności przy wykonywaniu zadań służbowych;
- nie tworzyć klimatu współzawodnictwa.

Systematyczna realizacja powyższych działań ma również na celu wydajność pracy i efektywność realizacji celów całej organizacji.

Pracownik organu administracji publicznej, by być dobrze ocenionym zarówno przez przełożonego, jak i klienta, powinien posiadać m.in. takie cechy jak: kompetentność, uczciwość, dobra organizacja na stanowisku pracy, komunikatywność, życzliwość dla klientów zewnętrznych i wewnętrznych, kreatywność, gotowość na zmiany, inicjatywność, niekonfliktowość, otwartość na wiedzę, technikę, na innych, odporność na stres, lojalność, rzetelność (Partyka-Pojęta 2004, s. 38).

Poprawne relacje między urzędnikiem państwowym a obywatelem są możliwe dzięki stosowaniu następujących zasad i wartości:

- „praworządność i humanizacja funkcjonowania administracji, stosunków międzyludzkich w relacjach urząd – obywatel;
- konstruktywność i kreatywność działań i zachowań urzędników w celu harmonijnej realizacji interesu publicznego i interesu jednostki;
- prawda, rzetelność, sprawność;
- lojalność i życzliwość urzędnika wobec obywatela, zwłaszcza będącego stroną;
- niezbędność pełnej, systematycznej i rzetelnej informacji oraz kontroli i krytyki;
- zapewnienie odpowiednich warunków rzeczowych i materialnych funkcjonowania aparatu administracyjnego i obsługi obywateli w urzędach” (Piekara 2010, s. 25, za: Seredocha 2013, s. 64).

Pracownik administracji publicznej powinien być świadomy tego, że wszelkie negatywne działania dokonywane przez niego w stosunku do klienta są nie tylko krytycznie oceniane przez samego obywatela, ale również szkodzą wizerunkowi całej organizacji i wpływają na jej słabą ocenę. Wszelkie działania pro jakościowe służą poprawie zachowań pracowników wewnątrz organizacji, lecz także korzystnie oddziałują na kontakty z otoczeniem.

Ocena satysfakcji obywateli z pracowników administracyjnych w świetle badań empirycznych

Usługa publiczna oceniana jest pod kątem jakościowym przez otoczenie, również przez obywateli. Usługobiorca weryfikuje pięć aspektów jakości, zadając sobie następujące pytania (Opolski, Dykowska, Moździoń 2009, s. 25, za: Seredocha 2013, s. 64):

- Czego mogę oczekiwać korzystając z usługi? (Nabywca sprawdza, czy usługa spełnia funkcje zgodnie z opisem specyfikacji).
- Czy usługa jest taka, jakiej oczekiwałem? (Następuje ocenianie po otrzymaniu usługi).
- Czy usługa spełnia nieustannie moje pragnienia? (Pytanie odnosi się do niezawodności, trwałej zgodności z oczekiwaniami).
- Ile kosztuje oferowana usługa? (Odnosi się do faktycznej wartości dobra ocenianej przez nabywcę).
- Kiedy ją dostanę? (Dotyczy szybkości, punktualności i realizacji).

Powyższe pytania stały się inspiracją do przeprowadzenia pilotażowych badań empirycznych w losowo wybranych samorządach terytorialnych województwa śląskiego w 2015 roku. Zostało przebadanych losowo 94 petentów z 5 samorządów. Na podstawie sporządzonej krótkiej anonimowej ankiety z pytaniami otwartymi i zamkniętymi zbadano stopień satysfakcji obywateli z jakości obsługi pracowników administracyjnych. Procentowo weryfikowano odpowiedzi respondentów na poszczególne pytania.

Na pytanie o zaangażowanie pracownika administracyjnego w rozmowę i rozwiązanie problemu, z którym przyszedł konsument, respondenci odpowiedzieli następująco:

- Aż 82% zidentyfikowało problem obywatela i poszukiwało rozwiązań.
- Aż 91% działało, samodzielnie rozwiązując problem, nie potrzebowało wsparcia osób trzecich z kadry.
- Natomiast 72% podejmowało działania elastyczne potrzebne do usatysfakcjonowania klienta.

W rezultacie znacząca część badanych wskazała na szybkie rozwiązanie problemu i podanie satysfakcjonującego dla nich rozwiązania. Świadczy to o zaangażowaniu pracowników samorządowych w obsługę petenta i efektywną pomoc, kreatywności w podawaniu ewentualnych rozwiązań. Komunikacja interpersonalna pracowników została oceniona przez wszystkich respondentów bardzo wysoko, średnio na 4,25 (w skali od 2 do 5), co może świadczyć o dobrym przeszkoleniu kadry w zakresie komunikatywności.

Na pytanie, czy pracownik był pomocny w wypełnianiu stosownej dokumentacji potrzebnej w realizacji usługi, respondenci wskazali następujące odpowiedzi:

- tak, w zupełności – 67%;
- tak, choć niechętnie – 19%;
- nie, argumentując to długą kolejką petentów – 13%.

Odpowiedzi kadry obsługującej nie są niestety zgodne z oczekiwaniami, odmowa pomocy w ważnym aspekcie wypełniania dokumentów niezbędnych w realizacji usługi wydaje się być nieprofesjonalna i może wynikać z braku odpowiedzialności niektórych z pracowników. Choć większość odpowiedzi jest pozytywna – kadra wykazała się umiejętnością dzielenia się wiedzą, to mimo wszystko powinna być poddana doskonaleniu działania (poprzez np. szkolenia, kursy zawodowe) w zakresie odpowiedzialności za powierzone obowiązki. Konsument według koncepcji jakościowej powinien być kompleksowo obsługiwany, a jego oczekiwania spełnione ponad standard, co w tej sytuacji u 13% badanych nie miało miejsca. Należy zatem podjąć działania naprawcze.

Pytając w ankiecie o cechy pracownika, który obsługiwał usługobiorcę, respondenci, mając do wyboru odpowiedzi według uznania, zaznaczyli procentowo:

- kompetentność (89%), niekompetentność (11%);
- uczciwość w działaniu (92%), nieuczciwość w działaniu (8%);
- dobra organizacja na stanowisku pracy (89%), brak organizacji na stanowisku pracy (11%);
- komunikatywność (87%), brak komunikatywności (13%);
- życzliwość w stosunku do klienta (91%), brak życzliwości w stosunku do klienta (9%);
- kreatywność (74%), brak kreatywności (26%);
- inicjatywność (67%), brak inicjatywności (33%);
- konfliktowość (2%), brak konfliktowości (98%);
- otwartość na klienta (88%), brak otwartości na klienta (12%);
- inne odpowiedzi do uzupełnienia według uznania (brak).

Analizując odpowiedzi interesariuszy, można powiedzieć, że większość pracowników administracyjnych ma cechy, które są pomocne w obsłudze klienta na wysokim poziomie jakościowym. Wydaje się, że kadra kierownicza częściej wrywkowo powinna kontrolować sposób przeprowadzania rozmów podwładnych z klientami w celu poprawy jakości świadczonych usług. Można wówczas maksymalnie wyeliminować brak otwartości i komunikatywności w rozmowie, poprawić organizację na stanowisku pracy i wychodzenie z inicjatywą propozycji rozwiązań problemu petenta. Co do kompetencji, to ocenę powinno się w zasadzie pozostawić kadrze zarządzającej, która prowadzi rekrutację wśród pracowników na stanowiska pracy.

Dla większości ankietowanych usługa została zrealizowana zgodnie z oczekiwaniami, pragnieniami, wymaganiami (93%), dla 28% badanych usługa mogłaby być szybciej realizowana, w większości przypadków zależne jest to jednak od zbyt małej liczby stanowisk obsługujących klientów, co tworzy długie kolejki i wydłuża czas obsługi. Należy w tym wypadku wziąć pod uwagę zarządzanie czasem usługobiorców. Rolą kadry zarządzającej jest w tym wypadku kwestia poprawy organizacji pracy.

Podsumowanie

Uwarunkowania współczesnej gospodarki powodują, że kształtuje się nowa organizacja administracji publicznej. Zarządzanie personelem nabiera nowego kształtu i wymiaru. Kadra kierownicza placówki publicznej obok zarządzania strategicznego funkcjonuje również w zakresie zarządzania kapitałem intelektualnym, zarządzania relacjami, innowacjami, wiedzą, ale również koordynuje działania pro jakościowe. Obecnie nowoczesny pracownik administracyjny to człowiek zorientowany na wiedzę, informacje, nowe umiejętności, nastawiony na karierę, przedsiębiorczość, innowacyjność, kształtowanie poczucia autonomii oraz niezależności. Każda organizacja publiczna powinna dbać o rozwój swoich pracowników, co może pośrednio wpływać na jakość relacji z klientami.

Wiedza na temat potrzeb i pragnień społecznych co do jakości usług publicznych nabiera nowego znaczenia; klienci stają się coraz bardziej roszczeniowi i wymagający, mają do tego prawo. Wdrażanie systemu wysokiej jakości usług wydaje się być w obecnych czasach już koniecznością. Tylko spójne, systematyczne i konsekwentne wprowadzanie nowych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi może przynieść wymierne korzyści organizacjom publicznym.

Literatura

1. Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
2. Czajka Z. (2012), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, Wydawnictwo Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
3. Czerska M., Gableta M. (red.) (2011), *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
4. Dzieńdziora J. (2008), *Rola oceniania pracowników w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 1.
5. Firlej K. (2005), *Istota zarządzania jakością, wydajnością i działalnością operacyjną organizacji publicznej*, [w:] Koźuch B., Markowski T. (red.), *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok.
6. Flejterski S., Panasiuk A., Perenc J., Rosa G. (red.) (2005), *Współczesna ekonomika usług*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
7. Gaster L., Squires A. (2003), *Providing Quality in the Public Sector. A Practical Approach to Improving Public Services*, Open University Press, Philadelphia.
8. Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
9. Hausner J. (red.) (2005), *Administracja publiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
10. Hyman D.N. (1996), *Public Finance. A Contemporary Application of Theory to Policy*, The Dryden Press, Fort Worth.
11. Opolski K., Dykowska G., Możdżonek M. (2009), *Zarządzanie przez jakość w usługach zdrowotnych. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa.
12. Partyka-Pojęta J. (2004), *Zarządzanie w organach administracji publicznej*, Wydawnictwo Marka, Chorzów.
13. Piekara A. (2010), *Jakość administracji w Polsce. Zarys współczesnej problematyki*, Centrum Studiów Samorządu Terytorialnego i Rozwoju Lokalnego Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
14. Pisz Z. (red.) (2002), *Zadania społeczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

15. Pocztownski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
16. Pomykański A. (2010), *Procesy integracyjne w zarządzaniu wiedzą w regionie*, [w:] Jędrzych E., Lendzion J.P. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnych organizacjach*, Media Press, Łódź.
17. Popiel P., Jachymska U. (2004), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Urzędzie Miejskim w Gliwicach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2.
18. Potoczek A., Pyrzyk I. (2011), *Administracja i zarządzanie. Tom 1: Perspektywa społeczna i organizacyjna*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej we Wrocławku, Wrocław.
19. Sajkiewicz A. (red.) (2000), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa.
20. Seredocha I. (2013), *Znaczenie postaw pracowników administracji w zarządzaniu jakością usługi publicznej*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie”, z. 7.
21. *Słownik pojęć ekonomicznych*, t. 10, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
22. Szaban J.M. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*, Difin, Warszawa.
23. Ścibiorek Z. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa.
24. Wach T. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Warszawskiej Szkoły Zarządzania Szkoły Wyższej, Warszawa.
25. Wielgórka D. (2014), *Evaluation of Cooperation Inter-Organizational Supported – Employment Enterprises*, “New of Science and Education”, Vol. 5.
26. Wojciechowski E. (2003), *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa.
27. Wójcik-Mazur A. (red.) 2012, *Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
28. Wright P., McMahan G. (1992), *Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature*, “Journal of Management”, June.
29. Wysocki S. (b.r.), *Menedżerskie zarządzanie publiczne – europejskie wzorce, polskie doświadczenia*, www.um.dzierzoniow.pl (dostęp: 28.03.2016).
30. Zawadzak T. (2014), *Zarządzanie w organizacjach sektora publicznego*, Difin, Warszawa.

PERSONNEL MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION – QUALITY CONCEPT

Abstract: The article characterizes coherently related issues of public administration: personnel management, public service, and quality management. A role of public administration employees in the forming of the quality of services provided has been discussed. The findings of empirical survey concerning the assessment of administrative personnel in the opinion of citizens using public services have been analyzed.

Keywords: administration management, personnel management, the functioning of public administration, quality management of public service