

**PRACE NAUKOWE**

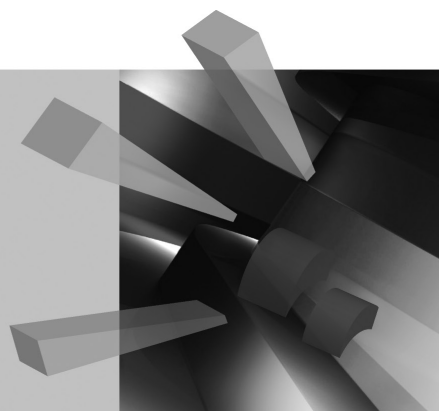
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**301**

# Pracownik w systemach zarządzania



Redaktorzy naukowi

**Tadeusz Borys**

**Piotr Rogala**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

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 2013

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-350-2**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	7
------------	---

---

### Część 1. Zarządzanie personelem

---

<b>Tadeusz Borys:</b> Pracownik w systemach zarządzania – aspekty aksjologiczne	11
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Pomiar wyników w świetle analizy literatury – wyniki badań ilościowych .....	24
<b>Mieczysław Morawski:</b> National management style – research evidence. Focus on people in the company.....	37
<b>Janina Stankiewicz, Marta Moczulska:</b> Możliwości kooperacji w przedsiębiorstwach o różnych strukturach organizacyjnych.....	45
<b>Maciej Szafranski:</b> Propozycja wsparcia działań prewencyjnych w przedsiębiorstwach przez wykorzystanie narzędzia wielkopolskiego systemu doradztwa edukacyjno-zawodowego.....	55

---

### Część 2. Zarządzanie jakością

---

<b>Tomasz Brzozowski:</b> Podejście procesowe, analiza ryzyka i rola pracowników w systemie zarządzania jakością na przykładzie przedsiębiorstwa usługowego .....	71
<b>Tomasz Greber:</b> Postawy pracowników a skuteczność systemów zarządzania jakością .....	83
<b>Tomasz Papaj:</b> Pełnomocnik do spraw systemu zarządzania jakością a kontrola zarządcza .....	92
<b>Piotr Rogala:</b> Zarządzanie zasobami ludzkimi w normie ISO 9001 .....	102
<b>Maciej Urbaniak:</b> Uwarunkowania związane z doskonaleniem systemów zarządzania jakością .....	112
<b>Arkadiusz Wierzbic:</b> Motywowanie pracowników służby jakości jako inwestycja w sukces przedsiębiorstwa .....	121

---

### Część 3. Zarządzanie ryzykiem i środowiskiem

---

<b>Paweł Skowron:</b> Odpowiedzialność osób kierujących pracownikami w systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.....	133
<b>Izabela Witczak:</b> Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach medycznych	147

---

## Summaries

---

### Part 1. Human resource management

---

<b>Tadeusz Borys:</b> An employee in management systems – axiological aspects	23
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Performance Measurement in the light of literature analysis – results of quantitative research .....	36
<b>Mieczysław Morawski:</b> Narodowy styl zarządzania – przesłanki badań. Skupienie uwagi na ludziach w firmie .....	44
<b>Janina Stankiewicz, Marta Moczulska:</b> Possibilities of coopetition in companies with different organizational structures .....	54
<b>Maciej Szafranski:</b> Proposal to support preventive activities in enterprises through the use of Wielkopolska System of Vocational and Educational Consulting.....	67

---

### Part 2. Quality management

---

<b>Tomasz Brzozowski:</b> Process approach, risk analysis and role of employees in quality management system on the example of service enterprise.....	82
<b>Tomasz Greber:</b> Attitude of employees vs. the effectiveness of quality management systems .....	91
<b>Tomasz Papaj:</b> Quality management system manager vs. managerial control	101
<b>Piotr Rogala:</b> Human resources management in ISO 9001 .....	111
<b>Maciej Urbaniak:</b> Conditions relating to the improvement of quality management systems .....	120
<b>Arkadiusz Wierzbic:</b> Motivating quality management system employees as an investment in the success of a company .....	129

---

### Part 3. Risk management

---

<b>Paweł Skowron:</b> Responsibility of persons managing employees in the health and safety management system .....	146
<b>Izabela Witczak:</b> Risk management in medical enterprises.....	157

**Tomasz Papaj**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

---

## PEŁNOMOCNIK DO SPRAW SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ A KONTROLA ZARZĄDCZA

---

**Streszczenie:** W artykule podjęto problematykę roli pełnomocnika ds. systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001 w związku z zastosowaniem kontroli zarządczej w urzędach administracji publicznej. Celem opracowania była charakterystyka możliwości wykorzystania wymagań systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001 dla spełnienia standardów kontroli zarządczej w urzędach administracji publicznej. Zweryfikowano pozytywnie hipotezę, iż wymagania systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001 spełniają standardy kontroli zarządczej w urzędach administracji publicznej. Pozwala to pełnomocnikowi ds. systemu zarządzania jakością znaleźć argumenty do ustanowienia systemu zarządzania jakością jako rozwiązania spełniającego standardy kontroli zarządczej.

**Słowa kluczowe:** pełnomocnik ds. systemu zarządzania jakością, ISO 9001, kontrola zarządcza.

### 1. Wstęp

Zarządzanie w sektorze publicznym przyjmuje postać zarządzania publicznego jako krystalizująca się subdyscyplina w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Zwraca się uwagę na potrzebę skuteczności i efektywności działań organizacji publicznych, a także na partycypację społeczną czy rozwój sieci międzyorganizacyjnych. Elementy te są treścią kształtującej się koncepcji *Public Governance* [Lisiecka, Papaj (red.) 2012; Lisiecka, Papaj, Czyż-Gwiazda 2011].

Wychodząc naprzeciw tym założeniom w zarządzaniu organizacjami – urzędami administracji publicznej, w sektorze publicznym wykorzystywane są różne narzędzia. Mają one charakter fakultatywny albo obligatoryjny. Do pierwszej grupy należy np. system zarządzania jakością według normy ISO 9001 [PN-EN ISO 9001:2009], a do drugiej – np. kontrola zarządcza. Zarówno jedna, jak i druga grupa narzędzi generuje informacje dla zarządzających w urzędach administracji publicznej. Informacje te wykorzystywane są też dla różnych grup interesariuszy w ramach społeczeństwa informacyjnego. W celu uzyskiwania spójnych informacji umożliwiających skuteczne i efektywne zarządzanie urzędami administracji publicznej wydaje

się zasadne podejmowanie prób integracji wykorzystywanych narzędzi. Ma to szczególnie istotne znaczenie, gdy urzędy administracji publicznej najpierw z własnej inicjatywy wdrożyły systemy zarządzania jakością, a potem musiały wdrożyć standardy (wymagania) kontroli zarządczej. Konsekwencjami funkcjonowania w urzędach administracji publicznej często obok siebie dwóch narzędzi są dublowanie kompetencji, gromadzenie tych samych informacji, tworzenie alternatywnych rejestrów ryzyka w organizacji, stosowanie różnych mierników przy pomiarze celów i zadań czy też ustalenie sprzecznych celów i zadań. Ważną rolę odgrywa zatem stanowisko zarządzających w urzędach administracji publicznej o modelu funkcjonowania systemu zarządzania jakością i kontroli zarządczej. Jedną z pryncypialnych decyzji jest określenie roli pełnomocnika ds. systemu zarządzania jakością.

## **2. Pełnomocnik w systemie zarządzania jakością organizacji publicznej**

Funkcja pełnomocnika ds. systemu zarządzania jakością pojawiła się w związku z wdrażaniem w sektorze publicznym systemów zarządzania jakością zgodnych z wymaganiami normy ISO 9001. Jest to realizacja wymagania pkt 5.5.2 – przedstawiciel kierownictwa. Zaleca się w normie, aby pełnomocnik został wyznaczony z członków kierownictwa organizacji. Wybór taki ma powodować moc sprawczą w zarządzaniu w danej organizacji. W organizacjach publicznych, a szczególnie w urzędach terytorialnej administracji publicznej, rola pełnomocnika związana jest z takimi stanowiskami, jak m.in. sekretarz miasta, naczelnik wydziału organizacyjnego czy główny specjalista. Powołanie pełnomocnika może się odbywać w formie zarządzenia organu wykonawczego i mieć swój wyraz w schemacie organizacyjnym danego urzędu. Szczegółowe zadania pełnomocnika wynikają z jego zakresu czynności, który powinien odzwierciedlać wymagania normy ISO 9001. Z zasady pełnomocnik ds. systemu zarządzania jakością powinien nadzorować cały system zarządzania jakością i w uzgodnieniu z kierownikiem urzędu (np. wójt, burmistrz, prezydent) wdrażać działania doskonalące. Działania doskonalące mogą wynikać m.in. z przyjętych celów w ramach ustalonej polityki jakości, proponowanych działań korygujących czy zapobiegawczych zidentyfikowanych podczas audytów wewnętrznych i zewnętrznych [PN-EN ISO 19011:2011], propozycji zgłaszanych przez pracowników danego urzędu. Działania doskonalące powinny być skutkiem stosowania jednej z zasad zarządzania jakością, a mianowicie podejmowania decyzji na podstawie faktów [PN-EN ISO 9004:2010]. Informacje gromadzone w ten sposób w ramach systemu zarządzania jakością są dobrym źródłem do zaspokajania potrzeb informacyjnych interesariuszy urzędów administracji publicznej.

Nadzór nad systemem zarządzania jakością utożsamiany może być z nadzorem nad całym systemem zarządzania w danym urzędzie. Takie ujęcie wydaje się skuteczne i efektywne z punktu widzenia funkcjonowania i doskonalenia pracy urzędu.

W przypadku wdrożenia innych systemów zarządzania np. w oparciu o normę ISO 14001, PN 18001 czy ISO 27001 [PN-EN ISO 14001:2005; PN-N-18001:2004; PN-ISO/IEC 27001:2007] pełnomocnik ds. systemu zarządzania jakością przejmując często funkcję pełnomocnika ds. zintegrowanego systemu zarządzania. Rozwiązanie takie ma charakter kompleksowy, integrujący działania z różnych obszarów funkcjonowania urzędu.

### 3. Kontrola zarządcza w organizacji publicznej

Narzędziem w urzędach administracji publicznej, a uściślając – w jednostkach sektora finansów publicznych, które ma charakter obligatoryjny, jest kontrola zarządcza. Jej celem jest zapewnienie w szczególności: zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, skuteczności i efektywności działania, wiarygodności sprawozdań, ochrony zasobów, przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania, efektywności i skuteczności przepływu informacji, zarządzania ryzykiem [Ustawa o finansach publicznych...]. Wytyczną do wdrażania kontroli zarządczej, która nie stanowi prawa powszechnego, są standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych [*Standardy kontroli zarządczej...*]. Zadaniem kontroli zarządczej jest zdefiniowanie celów i zadań organizacji, a w następnej kolejności weryfikacja stopnia ich wykonania [Puchacz 2010]. Dla kierowników organizacji ważne jest określenie mierników, pomocnych w ocenie poziomu realizacji celów, oraz zdobycie wiedzy na temat skuteczności i efektywności przyjętych rozwiązań lub ewentualnych dalszych udoskonaleń [*Kontrola zarządcza...* 2011].

W celu funkcjonowania skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej potrzebne są odpowiednie rozwiązania organizacyjne. To one rzutują na podział kompetencji w zakresie funkcjonowania kontroli zarządczej, a w konsekwencji budują system gromadzenia danych, informacji i wiedzy o organizacji oraz ich monitoringu [Papaj 2012]. Nowe przepisy dotyczące kontroli zarządczej nie stawiają warunku przygotowania od nowa systemu zarządzania lub w szczególności nowych komórek organizacyjnych. Ich celem jest zachęcanie do przeglądu stworzonych przez organizację rozwiązań zarządczych, a także do przedsięwzięcia działania po to, by sklasyfikować, usprawnić i skonsolidować istniejące już systemy [*Kontrola zarządcza...* 2011]. Wśród proponowanych rozwiązań organizacyjnych jest przypisanie kontroli zarządczej do zadań wykonywanych przez pełnomocnika ds. systemu zarządzania jakością [Papaj 2012]. Rozwiązanie takie może skonsolidować wykorzystywane narzędzia w zarządzaniu urzędami administracji publicznej, tworząc jednolity przekaz dla jej pracowników.

## 4. Metodologia badania

Badanie przeprowadzono w ramach projektu „Opracowanie systemowego podejścia do zrównoważonego rozwoju społeczeństwa informacyjnego – na przykładzie Polski”, finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer 2011/01/B/HS4/00974, realizowanego w latach 2011-2014.

Celem badawczym była analiza możliwości wykorzystania wymagań systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001 dla spełnienia standardów kontroli zarządczej w urzędach administracji publicznej. Postawiono hipotezę, iż wymagania systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001 spełniają standardy kontroli zarządczej w urzędach administracji publicznej. W pracy wykorzystano metodę analizy literatury oraz przeprowadzono analizę porównawczą między wymaganiami normy PN-EN ISO 9001:2009 oraz standardami kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych zgodnie z Komunikatem nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r.

## 5. Wyniki badania

W ramach analizy porównawczej poszczególnym standardom kontroli zarządczej przypisano wymagania z normy PN-EN ISO 9001:2009 (tab. 1). Wymagania te spełniają wymagania stawiane przed kontrolą zarządczą. W ramach porównania przedstawiono również komentarze, które pozwalają uzasadnić podobieństwa pomiędzy poszczególnymi standardami kontroli zarządczej oraz wymaganiami normy ISO 9001.

Ad 1. Przekaz wartości etycznych w sektorze publicznym może być zawarty w kodeksach etycznych w urzędach terytorialnej administracji publicznej, natomiast w ramach administracji, np. rządowej, w Kodeksie pracowników Służby Cywilnej. Punktem odniesienia dla tych kodeksów może być Europejski kodeks dobrej praktyki administracyjnej [*Europejski...* 2005]. W ramach normy ISO 9001 nie ma wymagania bezpośrednio związanego z etyką, wykonywane są zaś audyty, dla których zaleca się stosowanie normy PN-EN ISO 19011:2012 [ISO 19011 2012]. W normie tej znajduje się punkt 4, w którym określone są zasady audytowania, mające charakter etyki zawodowej dla osób audytujących systemy zarządzania.

Ad 2. Kompetencje zawodowe mogą być zawarte w tworzonych modelach kompetencyjnych, które zawierają profile kompetencyjne. Zasadniczo określone kompetencje zawodowe są wymaganiem kryterium w trakcie konkursów na stanowiska urzędnicze. Są one również przedmiotem oceny pracowników administracji publicznej. W normie ISO 9001 zaznacza się natomiast, że pracownicy powinni być kompetentni na podstawie odpowiedniego wykształcenia, szkolenia, umiejętności i doświadczenia. Według normy PN-EN ISO 9000:2006 [ISO 9000 2006] – pkt 3.16 – kompetencje to wykazana zdolność stosowania wiedzy i umiejętności.



**Tabela 1.** Porównanie wymagań kontroli zarządczej w administracji publicznej z wymaganiami normy PN-EN ISO 9001:2009

Lp.	Standardy kontroli zarządczej	Wymaganie normy PN-EN ISO 9001:2009
	<b>A. Środowisko wewnętrzne</b>	
1)	Przestrzeganie wartości etycznych	8.2.2. Audyt wewnętrzny
2)	Kompetencje zawodowe	5.5.2. Przedstawiciel kierownictwa; 6.2.1. Postanowienia ogólne; 6.6.2. Kompetencje, szkolenie i świadomość
3)	Struktura organizacyjna	4.1. Wymagania ogólne; 4.2.1. Postanowienia ogólne; 4.2.2. Księga jakości
4)	Delegowanie uprawnień	5.5.1. Odpowiedzialność i uprawnienia
	<b>B. Cele i zarządzanie ryzykiem</b>	
5)	Misja	5.3 Polityka jakości; 4.2.2. Księga jakości
6)	Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji	5.1. Zaangażowanie kierownictwa; 5.3. Polityka jakości; 5.4.1. Cele dotyczące jakości; 5.4.2. Planowanie systemu zarządzania jakością; 5.6. Przegląd zarządzania; 8.2. Monitorowanie i pomiary; 8.2.1. Zadowolenie klienta; 8.2.2. Audyt wewnętrzny; 8.2.3. Monitorowanie i pomiar procesów; 8.2.4. Monitorowanie i pomiary wyrobu; 8.4. Analiza danych; 8.5.2. Działania korygujące; 8.5.3. Działania zapobiegawcze
7)	Identyfikacja ryzyka	7.1. Planowanie realizacji wyrobu; 8.5.1. Ciągłe doskonalenie
8)	Analiza ryzyka	5.6.1. Przegląd zarządzania; 5.6.2. Dane wejściowe do przeglądu; 8.5.1. Ciągłe doskonalenie
9)	Reakcja na ryzyko	8.5.3. Działania zapobiegawcze
	<b>C. Mechanizmy kontroli</b>	
10)	Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej	4.2. Wymagania dotyczące dokumentacji; 4.2.1. Postanowienia ogólne; 4.2.2. Księga jakości; 4.2.3. Nadzór nad dokumentami; 4.2.4. Nadzór nad zapisami
11)	Nadzór	5.6. Przegląd zarządzania; 8.2.2. Audyt wewnętrzny; 8.5.2. Działania korygujące; 8.5.3. Działania zapobiegawcze
12)	Ciągłość działalności	5.6.1. Przegląd zarządzania; 5.6.2. Dane wejściowe do przeglądu; 8.5.1. Ciągłe doskonalenie
13)	Ochrona zasobów	5.5.1. Odpowiedzialność i uprawnienia

14)	Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych	4.1. Wymagania ogólne; 7.5.1. Nadzorowanie produkcji i dostarczanie usługi
15)	Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych	4.1. Wymagania ogólne; 7.5.1. Nadzorowanie produkcji i dostarczanie usługi; 6.3. Infrastruktura
<b>D. Informacja i komunikacja</b>		
16)	Bieżąca informacja	8.2.2. Audyt wewnętrzny; 8.5.1. Ciągłe doskonalenie
17)	Komunikacja wewnętrzna	4.1. Wymagania ogólne; 5.5.3. Komunikacja wewnętrzna; 8.4. Analiza danych
18)	Komunikacja zewnętrzna	7.2.3. Komunikacja z klientem; 7.4.2. Informacje dotyczące zakupów; 7.4.3. Weryfikacja zakupionego wyrobu; 7.5.4. Własność klienta; 8.2.1. Zadowolenie klienta; 8.3. Nadzór nad wyrobem niezgodnym
<b>E. Monitorowanie i ocena</b>		
19)	Monitorowanie systemu kontroli zarządczej	5.6. Przegląd zarządzania; 8.2.2. Audyt wewnętrzny
20)	Samooocena	5.6. Przegląd zarządzania
21)	Audyt wewnętrzny	
22)	Uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej	5.6. Przegląd zarządzania

Źródło: opracowanie na podstawie [PN-EN ISO 9001:2009; *Standardy kontroli zarządczej...*].

Ad 3. Struktura organizacyjna jest częścią regulaminu organizacyjnego danego urzędu administracji publicznej. W ramach realizacji wymagania normy ISO 9001 struktura organizacyjna znajduje się zazwyczaj w księdze jakości w formie załącznika.

Ad 4. Delegowanie uprawnień może przyjmować formułę zapisów w zakresach czynności pracowników lub upoważnień. Zgodnie ze stosownymi przepisami wydawane są np. szczegółowe uprawnienia do wydawania decyzji administracyjnych. W normie ISO 9001 zaznacza się natomiast, że odpowiedzialność i uprawnienia są określone oraz zakomunikowane w organizacji.

Ad 5. Misja w urzędach administracji publicznej jest formułowana zazwyczaj przy okazji tworzenia strategii. W przypadku np. terytorialnej administracji publicznej dotyczy ona często całej gminy, a nie aparatu pomocniczego organu wykonawczego, jakim jest urząd. Jednym z wymagań normy ISO 9001 jest polityka jakości, która może mieć formułę celu istnienia organizacji.

Ad 6. Określenie celów i zadań w administracji rządowej może przyjmować formułę budżetu zadaniowego, natomiast terytorialna administracja publiczna przygotowuje się do jego formalnego wdrożenia. W normie ISO 9001 zawarto wiele wymagań określających identyfikację celów organizacji oraz weryfikację ich skuteczności.

Ad 7. W ramach wymagań normy ISO 9001 identyfikacja ryzyka może być przypisana do procesów i podprocesów funkcjonujących w urzędach.

Ad 8. Analiza ryzyka z punktu widzenia normy ISO 9001 może być przeprowadzana na przeglądzie zarządzania, który ma pozwolić określić przydatność, adekwatność i skuteczność systemu zarządzania jakością. Ponadto w pkt 5.6.2 f określa się zmiany, które mogą wpływać na system zarządzania jakością, co jest dobrą okazją do analizy ryzyka.

Ad 9. Reakcja na ryzyko w normie ISO 9001 może mieć swój wymiar poprzez działania eliminujące przyczyny potencjalnych niezgodności w celu zapobiegania ich wystąpieniu.

Ad 10. W urzędach administracji publicznej w celu realizacji standardów kontroli zarządczej tworzona jest dodatkowa dokumentacja, która jest często niespójna z funkcjonującymi systemami zarządzania. Jest to przejaw biurokratyzmu. Udokumentowany, wdrożony i utrzymywany system zarządzania jakością według normy ISO 9001 może natomiast zapewnić wymóg dokumentowania systemu kontroli zarządczej.

Ad 11. Zapewnienie nadzoru nad wykonaniem zadań w ramach ustalonych celów umożliwiają przeprowadzanie w ramach normy ISO 9001 przeglądu zarządzania oraz realizacja audytów wewnętrznych na podstawie przyjętego harmonogramu, a także skuteczne wdrażanie działań korekcyjnych, korygujących, zapobiegawczych.

Ad 12. Ciągłość działania mogą zapewnić według normy ISO 9001 przegląd zarządzania oraz realizacja wymagania ciągłego doskonalenia skuteczności systemu zarządzania.

Ad 13. Standard ochrony zasobów może być spełniony w normie ISO 9001 w ramach określenia uprawnień dla pracowników.

Ad 14. Zapewnienie kontroli operacji finansowych i gospodarczych może się odbywać poprzez identyfikację istotnych procesów (pkt 4.1 a – ISO 9001) oraz monitoring procesów w organizacji (dostarczanie usługi w warunkach nadzorowanych).

Ad 15. Utrzymywanie infrastruktury (pkt. 6.3 a; 6.3 b – ISO 9001) oraz identyfikacja istotnych procesów i zapewnienie monitoringu procesów w organizacji mogą zapewnić kontrolę nad systemami informatycznymi. W urzędach administracji publicznej w ramach przestrzegania zasad ochrony danych osobowych powoływany jest administrator bezpieczeństwa informacji (ABI). Natomiast w związku z nadzorem nad prawidłowym funkcjonowaniem systemów informatycznych powoływany jest administrator systemów informatycznych (ASI). W niektórych urzędach administracji publicznej wdrażane są ponadto wymagania normy PN EN ISO 27001:2008 [ISO 27001 2008].

Ad 16. W celu spełnienia standardu zapewnienie bieżącej informacji pełnomocnik może stosować zasadę zarządzania jakością – podejmowanie decyzji na podstawie faktów, która opisana jest w normie PN-EN ISO 9004:2010 [ISO 9004 2010].

Ad 17. Komunikacja wewnętrzna może być zapewniona przez normę ISO 9001 w ramach wymagań dotyczących zapewnienia informacji niezbędnych do przebiegu i nadzorowania procesów, ustanowienia właściwych procesów komunikacyjnych w organizacji czy też określenia, zbierania i analizowania odpowiednich danych.

Ad 18. W normie ISO 9001 zawarto wiele wymagań określających potrzebę wykorzystania komunikacji zewnętrznej na różnych etapach współpracy z klientem jako jednym z interesariuszy.

Ad 19. Monitoring systemu kontroli zarządczej zapewniają zbierane i analizowane informacje w ramach audytów wewnętrznych, audytów zewnętrznych oraz przeglądu zarządzania.

Ad 20. W celu realizacji standardu samooceny pełnomocnik może zastosować też wymagania pkt 8.3.4. Samoocena normy PN –EN ISO 9004:2010 [ISO9004 2010]. Urzędy administracji publicznej coraz częściej przeprowadzają samoocenę w oparciu o metodę CAF [*Wspólna metoda oceny...* 2008].

Ad 21. Ocena kontroli zarządczej przeprowadzana jest przez audytora wewnętrznego (zgodnie z ustawą o finansach publicznych), będącego pracownikiem danego urzędu administracji publicznej, lub przez audytora wewnętrznego. To jedyny standard, który formalnie nie może być spełniony przez wymagania normy ISO 9001. Skoro wymagania normy ISO 9001 spełniają standardy kontroli zarządczej, to ocena powinna być przeprowadzona obiektywnie i niezależnie.

Ad 22. Przeprowadzany przegląd zarządzania [Śpiewok 2012] zapewnia informacje, które mogą być podstawą do przygotowania oświadczenia o stanie kontroli zarządczej.

## 6. Wnioski

Wykonana analiza skłania do potwierdzenia hipotezy, iż wymagania systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001 spełniają standardy kontroli zarządczej w urzędach administracji publicznej. Jest to ujęcie teoretyczne, wskazujące na możliwości zastosowania wymagań normy ISO 9001. Pozwala to pełnomocnikowi ds. systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001 znaleźć argumenty do ustanowienia systemu zarządzania jakością jako rozwiązania spełniającego standardy kontroli zarządczej. Odpowiednie wykorzystanie założeń teoretycznych może mieć w przyszłości swój wymiar aplikacyjny w urzędach administracji publicznej. Znane są już zastosowania systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001 np. w urzędach miasta w Gliwicach [Śpiwok 2012] czy Dzierżoniowie. Cały czas wywołują one jednak dyskusję o roli kontroli zarządczej i jej umiejscowienia w urzędach administracji publicznej.

## Literatura

- Europejski kodeks dobrej praktyki administracyjnej*, Europejski Rzecznik Praw Obywatelskich, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luksemburg 2005.
- Kontrola zarządcza w jednostkach samorządu terytorialnego*, Biuletyn nr 1/2011, Departament Sektora Finansów Publicznych, Warszawa, grudzień 2011.
- Lisiecka K., Papaj T., *Wstęp*, [w:] *Zarządzanie w administracji publicznej. Narzędzia*, red. K. Lisiecka, T. Papaj, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012.
- Lisiecka K., Papaj T., Czyż-Gwiazda E., *Public Governance koncepcją zarządzania w administracji publicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011.
- Papaj T., *Kontrola zarządcza narzędziem orientacji na wyniki w organizacjach publicznych*, „Problemy Jakości” 2012, nr 11.
- PN-EN ISO 19011:2012. *Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania*, PKN, Warszawa 2012.
- PN-EN ISO 9004:2010. *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*, PKN, Warszawa 2010.
- PN-EN ISO 9001:2009. *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, PKN, Warszawa 2009.
- PN-ISO/IEC 27001:2007. *System zarządzania bezpieczeństwem informacji*, PKN, Warszawa 2007.
- PN-EN ISO 9000:2006. *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2006.
- PN-EN ISO 14001:2005. *Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania*, PKN, Warszawa 2005.
- PN-N-18001:2004. *Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania*, Warszawa 2004.
- Projekt „Opracowanie systemowego podejścia do zrównoważonego rozwoju społeczeństwa informacyjnego – na przykładzie Polski” finansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer 2011/01/B/HS4/00974 w latach 2011-2014.
- Puchacz K., *Nowe standardy kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych*, ODiDK, Gdańsk 2010.
- Standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych* – załącznik do komunikatu Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r., Dz.Urz. Ministra Finansów nr 15, poz. 84, z 30 grudnia 2009 r.

Śpiewok K., *Przegląd funkcjonowania systemu zarządzania jako źródło uzyskania zapewnienia o stanie kontroli zarządczej – doświadczenia urzędu miejskiego w Gliwicach*, Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, DzU 2009 nr 157, poz. 1240 z późn. zm.

*Wspólna metoda oceny. Doskonalenie organizacji poprzez samoocenę*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2008.

## QUALITY MANAGEMENT SYSTEM MANAGER VS. MANAGERIAL CONTROL

**Summary:** This paper discusses the role of quality management system manager according to ISO 9001 in connection with the use of management control in public administration offices. The main objective of the study is to characterize the possible use of quality management system requirements according to ISO 9001 to meet the standards of management control in public administration offices. The paper is based on the method of analysis of the literature and a comparative analysis between the PN-EN ISO 9001:2009 and management control standards for public administration offices. The hypothesis that the requirements of the quality management system according to ISO 9001 meet the standards of management control in public administration offices has been positively verified. This allows a quality manager to find arguments to establish a quality management system as a solution to meet the standards of management control.

**Keywords:** quality management system manager, ISO 9001, management control.