

PRACE NAUKOWE

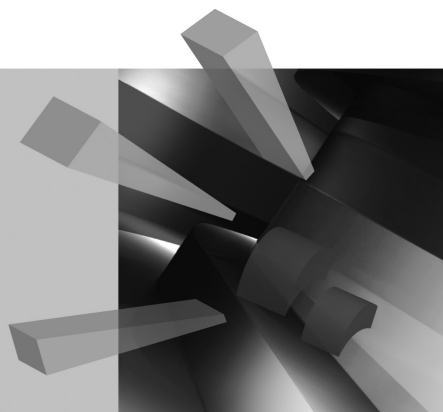
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

276

Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw



Redaktorzy naukowi

Grzegorz Bełz

Szymon Cyfert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redakcja wydawnicza i korekta: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-324-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	7
------------	---

Część I

Mariusz Bratnicki: Zastosowanie ujęcia konfiguracyjnego do przedsiębiorczego rozwoju. Koncepcja i wyniki badań empirycznych	11
Wojciech Dyduch: Rola twórczości i przedsiębiorczości w organizacjach jako czynników zmiany podwyższających efektywność – założenia modelu teoretycznego	18
Jan Skalik: Ewolucja metodycznego wspomagania procesu zarządzania zmianami w organizacjach.....	28
Aleksandra Sus: Dynamiczny system planowania strategicznego	38
Katarzyna Walecka-Jankowska: Przywództwo a innowacyjność polskich przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych.....	47
Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska: Znaczenie modelu biznesu w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej na przykładzie UK-POL Sp. z o.o.	58

Część II

Malgorzata Syrek-Sądej: Uwarunkowania transformacji przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka	71
Andrzej Stańda: Skuteczność przywództwa w praktyce procesu zarządzania zmianą	80
Anna Zablocka-Kluczka: Odporność organizacji na kryzys.....	89
Maja Sajdak: Koncepcja zwinności w doskonaleniu przedsiębiorstwa	102
Michał Flieger: Doskonalenie funkcjonowania urzędów gmin poprzez osiągnięcie dojrzałości procesowej.....	113

Część III

Szymon Cyfert: Systemowy model organizacji: perspektywa procesów odnowy organizacyjnej	123
Grzegorz Belz, Zdzisław Olejczyk: Kształtowanie potencjału samoodnowy przedsiębiorstw	130
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Przywództwo w procesie odnowy przedsiębiorstw	144

Łukasz Wawrzynek: System zarządzania w procesie odnowy organizacyjnej	154
Maciej Czarnecki: Odnowa ewolucyjna i rewolucyjna: przegląd zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań.....	162

Summaries

Mariusz Bratnicki: Applying configurational framework to the entrepreneurial growth. Theoretical development and empirical results.....	17
Dyduch Wojciech: The role of organizational creativity and entrepreneurship in stimulating performance – some conceptual advances.....	27
Jan Skalik: Evolution of methodological support of change management process in organizations	37
Aleksandra Sus: Dynamic System Planning model.....	46
Katarzyna Walecka-Jankowska: Leadership vs. innovation of Polish enterprises – results of empirical research.....	57
Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska: Role of business model in shaping a competitive advantage. An example of UK-POL Ltd.	67
Małgorzata Syrek-Sądej: Conditions of enterprise transformation. Theory and practice.....	79
Andrzej Stańda: Efficiency of leadership in practice of management change process	88
Anna Zabłocka-Kluczka: Organization's immunity to crisis.....	101
Maja Sajdak: The concept of agility in an enterprise improvement.....	112
Michał Fliieger: Improvement of municipal offices functioning through reaching process maturity	120
Szymon Cyfert: The system model of organization: prospect of organizational renewal processes	129
Grzegorz Belz, Zdzisław Olejczyk: Shaping enterprises' self-renewal capabilities	143
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Leadership in the process of corporate renewal.....	153
Łukasz Wawrzynek: Management system in the process of organizational renewal.....	161
Maciej Czarnecki: Revolutionary and evolutionary approach to corporate renewal: literature review and future research directions.....	172

Michał Flieger

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

DOSKONALENIE FUNKCJONOWANIA URZĘDÓW GMIN POPRZEZ OSIĄGANIE DOJRZAŁOŚCI PROCESOWEJ

Streszczenie: Urzędy gmin poprawiają swoją pozycję konkurencyjną m.in. poprzez zastosowanie usprawnień w obszarze konfiguracji struktury organizacyjnej. Jednym z takich usprawnień jest wdrożenie zarządzania procesowego. W tym celu urzędy muszą przejść przez szereg poziomów dojrzałości procesowej, systematycznie podejmując nowe działania optymalizujące ich strukturę. Wdrażaniu zarządzania procesowego sprzyja szereg przesłanek. Wyniki badań wskazały poprawę organizacji działalności urzędu oraz polepszenie jakości świadczonych usług jako przesłanki dominujące.

Słowa kluczowe: zarządzanie procesowe, dojrzałość procesowa, przesłanki wdrażania.

1. Wstęp

Zarządzanie procesowe jest jednym z kilku obszarów usprawnień obszaru zarządzania, pozostających do dyspozycji władz gminy. W założeniach programu rozwoju instytucjonalnego, opracowanego w ramach Programu Aktywizacji Obszarów Wiejskich (PAOW) na zlecenie rządu Polski, usprawnienia mogą dotyczyć takich obszarów, jak: zarządzanie strategiczne i finansowe, organizacja i funkcjonowanie urzędu (w tym zarządzanie procesowe), zarządzanie kadrami, usługi publiczne i komunalne, partycypacja społeczna i stymulowanie rozwoju społecznego, zarządzanie projektami, współpraca między jednostkami samorządu terytorialnego oraz etyka i zapobieganie zjawiskom korupcji [Mazur, Zawicki 2009, s. 7-26]. Ujęcie zarządzania procesowego w ramach tego programu, którego głównym celem jest restrukturyzacja i rozwój gmin, wzmacnianie samorządów terytorialnych oraz budowanie potencjału organizacyjnego dla właściwego wykorzystania środków unijnych, wskazuje na dużą rolę, jaką przypisuje się temu usprawnieniu na szczeblu europejskim i rządowym. Zarządzanie procesowe uznane zostało za warunek konieczny, pozwalający gminom realizować nowe, ambitne zadania, które przed nimi stoją¹.

¹ CBOS BS/39/2010: Ocena Instytucji Publicznych; http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2010/K_039_10.PDF (10.06.2011).

W ostatnich latach w Polsce coraz więcej urzędów gmin stosuje metody i techniki zarządzania wykorzystywane w innych krajach rozwiniętych, których celem jest dostosowanie działań samorządu do bieżących wyzwań [Zalewski 2005, s. 32-39]. Im większa dynamika zmian w sferze gospodarczej i społecznej, tym poważniejsze zadania stoją przed władzami lokalnymi. Coraz większe są wymagania mieszkańców i przedsiębiorców związane z obsługą administracyjną, infrastrukturą techniczną, gospodarką przestrzenną, sferą oświatową i zdrowotną, z rozwojem kulturalnym oraz z wypoczynkiem i rekreacją. Powyższe uwarunkowania wymagają elastyczności i uwrażliwienia na zmieniające się potrzeby otoczenia oraz, we wspomnianej wcześniej perspektywie coraz bardziej ograniczonych zasobów finansowych, zwiększania skuteczności i efektywności działań. Zarządzanie procesowe poprzez optymalizację procesów głównych i pomocniczych sprzyja wychodzeniu naprzeciw tym wyzwaniom.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie procedury wdrażania zarządzania procesowego w urzędach gmin oraz zdefiniowanie pojęcia dojrzałości procesowej. Współcześnie spotyka się wiele nieporozumień związanych z dojrzałością procesową, szczególnie w rozumieniu regulacji wynikających z norm ISO. Regulacje te utożsamiają wdrożenie zarządzania procesowego z opisem procesów głównych urzędów gmin i stąd wielu zarządzających urzędami przyjmuje te działania za wystarczające. Zasadne zatem wydaje się wskazanie istoty dojrzałości procesowej urzędów gmin. Dodatkowo celem artykułu jest wskazanie głównych przesłanek wdrażania zarządzania procesowego w urzędach gmin. W tym celu przeprowadzono badania w urzędach gmin województwa wielkopolskiego, a wyniki przedstawiono w dalszej części opracowania.

2. Osiągnięcie dojrzałości procesowej przez gminy

2.1. Procedura wdrażania zarządzania procesami w gminach

Wdrażanie organizacji procesowej rozpoczyna się od wyboru zespołu do przeprowadzenia analizy organizacyjnej [Müller, Rupper 2000, s. 73]. Spotkanie robocze zespołu odbywa się wraz z konsultantem zewnętrznym, którego rolą jest przekazanie podstawowych informacji odnoszących się do planowanych prac i wytycznych dotyczących składu osobowego zespołów. W tej fazie przyjmuje się również wstępny harmonogram prac, sposób obiegu dokumentów oraz wyznaczony zostaje koordynator projektu.

Kolejnym krokiem jest szkolenie dotyczące podstawowych pojęć, metod i technik stosowanych w analizie procesowej. Szkolenie to ma zwykle charakter warsztatowy – konsultant przekazuje wiedzę i umiejętności dotyczące definiowania procesów, technik związanych z wyborem najistotniejszych z nich, tworzenia i analizy diagramów przepływowch. Na tym etapie uszczegóławia się harmonogram oraz określa odpowiedzialność członków zespołu za realizację poszczególnych działań.

Po odbyciu szkolenia dokonuje się identyfikacji procesów i powiązań pomiędzy nimi oraz ich właścicieli, uczestników i klientów. Ważne jest, aby dokonać identyfikacji wszystkich procesów realizowanych w urzędzie, ze szczególnym uwzględnieniem tych, które oddziałują bezpośrednio na klientów urzędu lub wymagają współpracy kilku komórek organizacyjnych.

Kolejnym etapem jest wybór procesów kluczowych na podstawie kryteriów związanych z ryzykiem, chłonnością zasobów oraz potrzebami klientów. Wybrane procesy są obiektem szczególnego zainteresowania w trakcie dalszych prac związanych z ich opisem i analizą. Efektem tego etapu jest podział procesów na główne oraz pomocnicze.

Po dokonaniu klasyfikacji następuje analiza przebiegu procesów przedstawionych w postaci algorytmów, schematów blokowych oraz analiza możliwości poprawy ich realizacji. Bierze się pod uwagę przebieg procesów, stosowność i uporządkowanie wchodzących w ich skład czynności, dostępność i stopień wykorzystania niezbędnych zasobów, odpowiedzialność i uprawnienia niezbędne do ich realizacji. Dla każdego procesu wyznacza się tzw. czynności krytyczne.

Kolejnym krokiem jest analiza stosowanych dokumentów wewnętrznych i zewnętrznych pod kątem ich wykorzystania jako procedur postępowania. Chodzi o określenie ich aktualności i dostępności, przypadków sprzeczności w ich treści oraz sprzeczności pomiędzy ich treścią a opracowanym w wyniku poprzedniej analizy prawidłowym sposobem postępowania. W wyniku takiej analizy dokonuje się również identyfikacji potrzeb związanych z opracowaniem nowych dokumentów.

Kolejnym krokiem we wdrażaniu organizacji procesowej jest opis oczekiwanych sposobów realizacji w postaci procedur uwzględniających czynności, realizatorów oraz niezbędne zasoby. Opisy te sporządzają członkowie zespołu w ścisłej współpracy z bezpośrednimi realizatorami procesów. W tym przypadku preferuje się tworzenie opisów w formie sformalizowanych dokumentów, np. uchwał lub zarządzeń.

Po dokonaniu opisu odbywa się szkolenie dotyczące mierników i pomiarów procesów, na którym przekazane są informacje na temat określania mierników i celów procesów oraz ich wyników. Przekazuje się także informacje niezbędne do stworzenia kart wyników organizacji. Uzupełnia się także harmonogram prac i określa zakresy odpowiedzialności członków zespołu za realizację poszczególnych działań.

Kolejnym etapem jest określenie celów i mierników skuteczności i efektywności procesów z punktu widzenia urzędu oraz interesariuszy. Ustala się także metody gromadzenia i analizy właściwych do tego danych i informacji. Opracowuje się także wstępną wersję karty wyników urzędu.

Po określeniu celów i mierników przechodzi się do wdrożenia procedur i ustalenia zasad ich nadzorowania [Perechuda 1999, s. 41]. Wymaga to nadania procedurom rangi dokumentów wewnętrznych urzędu, które normują zarządzanie procedurami, zasady ich nadzorowania i przeglądu. Dokumenty te mogą przyjąć formę na przykład załączników do regulaminu organizacyjnego lub kart zadań dla jednostek organizacyjnych lub pracowników.

Ostateczne wdrożenie przyjętego systemu zarządzania procesami powinno być poprzedzone ciągiem szkoleń prowadzonych przez członków zespołu – a następnie przez kierownictwo średniego szczebla – metodą kaskadową. Ważne na tym etapie jest uwzględnianie uwag i propozycji pracowników, które mogą pomóc przy opracowaniu i aktualizacji systemu procesów i mierników.

Ostatnim etapem wdrożenia organizacji procesowej w urzędzie gminy jest wdrożenie i monitorowanie przyjętych ustaleń, które często odbywa się przy udziale konsultanta. Jego zadaniem jest przeprowadzanie audytu wybranych procesów w celu określenia stopnia wdrożenia przyjętego podejścia. Ustala się też zasady monitorowania przyjętych ustaleń.

2.2. Poziomy dojrzałości procesowej urzędów gmin

Wdrożenie zarządzania procesami jest pierwszym etapem umożliwiającym gminom wkroczenie na drogę stopniowego osiągania dojrzałości procesowej gmin. Każdy kolejny poziom charakteryzują się większym zaawansowaniem gminy i uszczegółowieniem działań związanych z podejściem procesowym [Belz 2000, s. 83].

Określając dojrzałość procesową gmin, ocenia się takie elementy, jak:

- identyfikacja i formalizacja procesów realizowanych w urzędzie,
- określenie stanowisk odpowiedzialnych za realizowanie procesów,
- wykorzystanie wsparcia komputerowego w realizacji procesów,
- istnienie i stosowanie procedur monitorowania realizowanych procesów,
- istnienie i stosowanie procedur identyfikacji nowych procesów.

Poziom pierwszy charakteryzuje gminy, które nie dokonały formalnej identyfikacji procesów realizowanych w urzędzie.

Poziom drugi cechuje gminy, w których zidentyfikowano procesy najważniejsze dla urzędu oraz opisano przebieg ich realizacji, zostały też wyłonione osoby odpowiedzialne za prawidłowy przebieg ich realizacji (właściciele procesów), posiadające uprawnienia do nadzorowania procesów oraz do dokonywania w nich zmian. Grupy zadań urzędu, które zostały zidentyfikowane jako procesy kluczowe, są wykonywane zgodnie z formalnie przyjętym opisem przebiegu ich realizacji.

Poziom trzeci charakteryzuje gminy, w których zidentyfikowano większość procesów realizowanych w urzędzie i opisano przebieg ich realizacji, a także wyłoniono osoby odpowiedzialne za prawidłowy przebieg większości procesów (właściciele procesów), posiadające uprawnienia do nadzorowania procesów oraz dokonywania w nich zmian. Większość procesów jest realizowana zgodnie z formalnie przyjętym opisem przebiegu ich realizacji. Urzędnicy zostali przeszkoleni w zakresie realizacji procesów, w których uczestniczą.

Poziom czwarty oznacza, że zidentyfikowano procesy, których realizacja wymaga wsparcia komputerowego. Procesy, które tego wymagają, są realizowane z wykorzystaniem komputerów. Istnieje system monitoringu realizacji procesów w postaci określonych:

- mierników i celów realizacji wszystkich procesów,
- procedur przeglądów dokonywanych przez ich właścicieli,
- procedur gromadzenia i analizy uwag realizatorów,
- procedur gromadzenia i analizy uwag odbiorców (interesantów).

Procesy są monitorowane zgodnie z przyjętymi procedurami oraz obowiązującym systemem mierników.

Ostatni, piąty poziom dojrzałości procesowej gmin oznacza, że istnieją mechanizmy doskonalenia realizacji procesów oraz ustanawiania nowych procesów w przypadku:

- zmiany zadań realizowanych przez urząd,
- potrzeby realizacji celów przyjętych w strategii,
- wystąpienia innych czynników zewnętrznych.

Stosuje się mechanizmy doskonalenia realizacji procesów oraz ustanawiania nowych procesów z wykorzystaniem takich narzędzi, jak:

- audyty procesów,
- systematyczna samoocena,
- ocena i analiza osiągniętych wyników,
- porównywanie z procesami ustanowionymi w innych urzędach.

Zatem modelowy poziom dojrzałości procesowej gmin polega na tym, że została zidentyfikowana oraz opisana większość procesów realizowanych w urzędzie [Kasprzak 2005, s. 60-61]. Wskazano osoby odpowiedzialne za prawidłowy przebieg większości procesów. Urzędnicy zostali przeszkoleni w zakresie realizacji procesów, w których uczestniczą. Procesy, które tego wymagają, są realizowane z wykorzystaniem komputerów. Procesy są monitorowane, a także istnieją oraz są stosowane mechanizmy doskonalenia realizowanych procesów oraz ustanawiania nowych procesów.

3. Przesłanki wdrażania zarządzania procesowego w urzędach gmin

W ankiecie badawczej skierowanej do urzędów gmin województwa wielkopolskiego zadano pytanie o występowanie przesłanek, które sprawiły, że badane urzędy podjęły działania zmierzające do wdrożenia zarządzania procesowego. W bardzo wielu przypadkach, przede wszystkim tam, gdzie w urzędzie nie zrealizowano żadnego z działań służących wdrożeniu, pytanie o przesłanki pozostało bez odpowiedzi. Wnioskować można, że przesłanki te po prostu nie wystąpiły. Wprowadzono więc podział na dwie grupy: 1 – grupa, w której wystąpiły jakiegokolwiek przesłanki, 2 – grupa, w której nie zaznaczono żadnej przesłanki. Liczebność tych grup przedstawia tabela 1.

Podczas badań poproszono urzędy o wskazanie pięciu przesłanek wdrożenia i wskazanie jednej, ich zdaniem, najważniejszej². Na rysunku 1 przedstawiono wyni-

² Poproszono urzędy o wskazanie pięciu przesłanek za pomocą nadania im ocen od 1 do 5 (ocena 1 wskazywała na przesłankę najważniejszą).

ki badań dotyczących najczęściej występujących przesłanek wdrażania zarządzania procesowego, przeprowadzonych w grupie, w której przesłanki wystąpiły (56 gmin – tabela 1), bez względu na otrzymaną ocenę.

Tabela 1. Występowanie przesłanek wdrażania zarządzania procesowego

Występowanie przesłanek	Liczba	Procent
nie wystąpiły	170	75,2%
wystąpiły	56	24,8%

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 1. Przesłanki wdrażania zarządzania procesowego

Źródło: opracowanie własne.

Do najczęściej wymienianych przesłanek zaliczyć należy poprawę jakości usług oraz wzrost satysfakcji klientów urzędów gminy (66,1%). Wskazuje to na fakt, że w opinii urzędów gmin zarządzanie procesowe pozwala na uwzględnienie opinii klientów i oczekiwanej przez nich wartości dodanej oraz na elastyczne dostosowanie się do zmieniających się potrzeb. Zarządzanie procesowe uważane jest również za narzędzie służące usprawnieniu działania urzędu (62,5%), przede wszystkim w wyniku uelastycznienia jego struktur oraz poprawy skuteczności działania. Często wymienianą przesłanką było również uporządkowanie organizacyjne urzędu (60,7%), co wskazuje na fakt, że struktury tradycyjne powodują często przerost zatrudnienia, niejasny podział zadań i kompetencji, dublowanie działań w urzędzie. Zarządza-

nie procesowe natomiast umożliwia znaczną redukcję tych niekorzystnych zjawisk. Dodatkowo urzędy wdrażają często zarządzanie procesowe ze względu na wymogi stawiane przez normy ISO (46,4%). W kategorii „inne” urzędy wymieniały zwykle konieczność przygotowania do wdrożenia systemu samooceny CAF³.

Przesłanki, które najczęściej oceniano jako najważniejsze (ocena 1), przedstawia rysunek 2.



Rys. 2. Najważniejsze przesłanki wskazywane na miejscu pierwszym

Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej oceny najwyższe przyznawano uporządkowaniu organizacyjnemu urzędu (33,9%) oraz wdrożeniu norm ISO (30,4%). Potwierdza to wyniki badań przedstawione wcześniej i pozwala na uznanie tych dwóch przesłanek za kluczowe dla urzędów gmin, które podjęły działania związane z wdrożeniem zarządzania procesowego.

4. Uwagi końcowe

Urzędy gmin mogą usprawniać swoje działanie poprzez wdrażanie zarządzania procesowego i w ten sposób mogą budować swoją przewagę konkurencyjną. Dzięki ta-

³ Samoocena CAF to metoda kompleksowego zarządzania jakością, zainspirowana Modelem Doskonałości Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM) oraz modelem opracowanym w Wyższej Szkole Administracji w Spirze. Metoda ta opiera się na założeniu, że osiągnięcie pożądanego rezultatu zależy od jakości przywództwa wpływającego na politykę i strategię, zarządzanie zasobami ludzkimi, działania w zakresie nawiązywania związków partnerskich, zasoby i procesy zarządzania zmianą. Zgodnie z tą metodą organizację poddaje się jednoczesnemu oglądowi z różnych punktów widzenia w ramach całościowego procesu analizy wyników jej działalności.

kiemu wdrożeniu lepiej rozpoznają potrzeby interesariuszy, którymi są mieszkańcy gminy oraz organizacje działające na jej terenie. Bezpośrednim następstwem takich działań jest przyspieszenie rozwoju społeczno-gospodarczego poprzez lepsze dostosowanie oferty gminy do pojawiających się oczekiwań.

W celu wdrożenia zarządzania procesowego urzędy mogą korzystać z procedur wdrożeniowych, które jednocześnie pozwalają na zwiększenie poziomu dojrzałości procesowej urzędu. Aby urząd gminy mógł zostać uznany za procesowy, musi przejść przez szereg poziomów dojrzałości procesowej. W praktyce wiele urzędów ogranicza się do opisu procesów głównych, ponieważ takie działania wymagane są przez urzędy podczas wdrażania norm ISO.

Wdrażając zarządzanie procesowe, urzędy kierują się różnymi przesłankami. Do najważniejszych zaliczyć należy uporządkowanie organizacyjne urzędu oraz właśnie wdrożenie norm ISO, a także poprawę jakości usług świadczonych przez urzędy gmin.

Literatura

- Betz G., *Reorientacja procesowa organizacji funkcjonalnej*, [w:] *Strategie wzrostu produktywności firmy*, red. A. Stabryła, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Kasprzak T., *Modele referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu*, red. T. Kasprzak, Studia Informatyki Gospodarczej, Difin, Warszawa 2005.
- Mazur S., Zawicki M., *Analiza instytucjonalna urzędu gminy. Poradnik dla samorządów*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2009.
- Müller U.R., Rupper P., *Process Reengineering*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2000.
- Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1999.
- Zalewski A., *Reformy sektora publicznego w duchu nowego zarządzania publicznego*, [w:] *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, red. A. Zalewski, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.

IMPROVEMENT OF MUNICIPAL OFFICES FUNCTIONING THROUGH REACHING PROCESS MATURITY

Summary: Municipal offices improve their competitive advantage by changing their structures. One of such changes is implementing process management. To achieve this offices have to pass through different levels of process maturity. In order to be mature they have to implement many logical actions to become fully mature systematically taking new actions optimizing their structure. There are also various drives to implement process management. Research results have shown better office organization and improving the quality as major motivations to pass through the implementation process.

Keywords: process management, process maturity, implementation drives.