

**Witold Szumowski**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **PRZEKSZTAŁCENIA PRAKTYK ZARZĄDZANIA W URZĘDACH ADMINISTRACJI SAMORZĄDOWEJ**

### **1. Przyczyny zmian w administracji**

Powody zmian zachodzących w administracji samorządowej można zaliczyć do dwóch podstawowych grup. Z jednej strony są one związane z tendencją światową usprawniania działań publicznych obecną w krajach zachodnich od końca lat siedemdziesiątych, a w latach dziewięćdziesiątych stopniowo przenikającą do zarządzania administracją w Polsce. Z drugiej strony są one wymuszone przez zjawiska, które można określić jako odpowiedź na pogłębiającą się sytuację kryzysową w administracji (por. [Szumowski 2004, s. 248]).

Mimo upływu kilkunastu lat od rozpoczęcia reform stan struktur administracji terenowej jest daleki od racjonalności organizacyjnej, ekonomicznej i finansowej. Jednostki administracji postrzegane są jako instytucje działające ociężale i nieskutecznie oraz niezaspokajające potrzeb obywateli, kosztowne w utrzymaniu, a nawet marnotrawiące środki publiczne. Nie jest to opinia bezpodstawną, zważywszy na to, że w ciągu ostatnich dziesięciu lat wydatki na administrację publiczną wzrosły ponadczterokrotnie.

Wraz z rozrostem biurokratycznych struktur administracji publicznej pogłębiały się nepotyzm i towarzyszące mu zjawiska korupcji. Inną częstą słabością administracji jest koncentracja na procedurze, a nie jej wynikach. W połączeniu z formalizacją i hierarchicznością prowadzi to do znacznego ograniczenia elastyczności struktur administracyjnych, a w efekcie do ich niskiej efektywności. Praktyka wykazała, że monitorowanie działalności struktur biurokratycznych i ocenianie jej wyników jest bardzo utrudnione zarówno ze względów technicznych, jak i z powodu nieprzejrzystości tych struktur, które – chroniąc swoje interesy – utrwalają swój monopol informacji i uprawnień [Przeworski 1997, s. 421 za: Hausner 2002, s. 423].

Tendencja usprawniania działania administracji państwowej związana jest z koncepcją zarządzania publicznego, czyli zastosowaniem zasad zarządzania w administracji publicznej. Nie jest to nowa idea. Zapotrzebowanie na reformy administracji publicznej pojawiło się na przełomie lat siedemdziesiątych i osiem-

dziesiątych ubiegłego stulecia w krajach demokracji zachodnich. Szeroka dyskusja na ten temat trwa wśród naukowców i polityków od połowy lat osiemdziesiątych i odnosi się głównie do aspektów związanych ze sprawowaniem władzy i z systemami kontroli. W takim ujęciu zarządzanie publiczne dotyczy do obszaru władzy wykonawczej, a nie ustawodawczej, czyli uzyskiwania jak najwyższej efektywności przez organy wykonawcze i aparat pomocniczy [Markowski, Banachowicz 2003, s. 28-29; Koźuch 2004, s. 16].

Podważenie sposobu funkcjonowania administracji związane jest z pojawiającymi się tendencjami, takimi jak:

- stały wzrost wydatków publicznych rodzący zainteresowanie możliwościami ich efektywniejszego wykorzystywania, zamiast przeznaczania coraz to większych kwot na wydatki publiczne,
- presja obywateli na skuteczniejsze rozwiązywanie problemów społecznych,
- wzrost krytycyzmu wobec władz publicznych ze strony społeczeństwa coraz lepiej wykształconego i świadomego swoich praw, domaganie się poprawy usług publicznych, możliwości wpływania na ofertę usług oraz zmiany tradycyjnych, nadmiernie zbiurokratyzowanych struktur,
- zmiany struktury społecznej, wynikające z wyższego poziomu wykształcenia oraz świadomości interesów dużych grup społecznych,
- wzmacnianie, a nieraz wywoływanie tendencji zmian przez międzynarodowe organizacje, takie jak Organizacja Współpracy Ekonomicznej i Rozwoju, Unia Europejska czy Bank Światowy,
- rozwój działalności gospodarczej bazującej na wiedzy,
- rozwój technologii informatycznych i telekomunikacyjnych i wzrost ich dostępności, co prowadzi do rozproszenia informacji,
- rosnący nacisk na prawa jednostki i obywatela, w tym równość dostępu do społecznie cenionych pozycji,
- wzrastająca rola mass mediów [Depre, Hondegheem, Bodiguel 1996, s. 281-282 za: Koźuch 2004, s. 16-17; Hausner 2002, s. 423].

Tendencja zastępowania modelu tradycyjnej administracji publicznej przez tzw. zarządzanie publiczne występuje w wielu krajach, lecz przejawia się w różnych formach. Podstawową klasyfikację tych form przedstawił B.G. Peters [1996, s. 19 za: Hausner 2005], który wyróżnił i scharakteryzował cztery wyłaniające się modele zarządzania publicznego:

- rządzenie rynkowe (*market government*),
- rządzenie partycypacyjne (*participative government*),
- rządzenie elastyczne (*flexible government*),
- rządzenie zderegulowane (*deregulated government*).

Zdaniem Petersa, wszystkie te modele podważają zasadnicze założenia modelu idealnej biurokracji i w tym sensie są one różnymi rozwiązaniami dotyczącymi jednak tego samego problemu.

F. Naschold i C. von Otter [1996 za: Markowski, Banachowicz 2003, s. 30] wyróżniają osiem procesów w obrębie zmian w sektorze publicznym, dokonują-

cych się w ostatnich latach i charakteryzujących koncepcję Nowego Zarządzania Publicznego (NPM):

- oddzielenie roli klienta od roli dostawcy lub kontraktora usług,
- rozwój umów kontraktowych,
- odpowiedzialność za wyniki,
- uelastycznienie płacy i warunków pracy,
- oddzielenie czynności politycznych od procesów zarządzania,
- wprowadzenie elementów rynkowych,
- stosowanie zasady „społeczeństwo to klient”,
- regulacja procesów dostarczania usług publicznych.

Klasyczne hasło zwolenników reform administracji w duchu NPM brzmi: „zarządzanie jest zarządzaniem, niezależnie od tego, gdzie się odbywa”.

## 2. Zastosowanie podejścia procesowego w administracji

Zmiany, które obecnie dokonują się w sektorze publicznym na świecie, są odpowiedzią na inicjatywy Nowego Zarządzania Publicznego. Zmiany te są związane z wprowadzaniem orientacji na klienta, otwarciem na sektor prywatny, podnoszeniem efektywności działania. W tym kontekście można rozpatrywać podejście procesowe w zarządzaniu administracją jako odpowiedź na część z tych inicjatyw [Hutton 1996, s. 21]. Jako podstawową korzyść zastosowania podejścia procesowego w administracji należy wymienić możliwość wzrostu efektywności i wydajności osiąganą poprzez restrukturyzację organizacji wokół zespołów międzyfunkcyjnych [Sullivan, Kelley, Olson 1999, za: Gullede, Sommer 2002, s. 366].

Próby zastosowania podejścia procesowego w administracji publicznej obecne są w krajach demokracji zachodnich w zasadzie od pierwszej połowy lat dziewięćdziesiątych. W Stanach Zjednoczonych w tym okresie wprowadzano szereg rozwiązań legislacyjnych wymuszających na organizacjach sektora publicznego zastosowanie elementów podejścia procesowego. Należą do nich m.in. *Government Performance and Results Act* oraz *Information Technology Management Reform Act* [Gullede, Sommer 2002, s. 366].

W Europie Zachodniej, a także stopniowo i w Polsce, popularne staje się stosowanie norm ISO w urzędach administracji. Jeśli chodzi o Europę Zachodnią, to ich wprowadzanie datować należy na lata osiemdziesiąte. Było to spowodowane wcześniejszą popularnością tego rozwiązania w sektorze prywatnym, wymiernością efektów jego stosowania w postaci uzyskiwanej certyfikacji oraz dążeniem do poprawy świadczonych usług w sposób zorganizowany, planowy i powtarzalny. Szczególnie częste zastosowanie ISO w urzędach administracji dotyczyło Wielkiej Brytanii [Zaleski 2000, s. 32].

W polskim samorządzie terytorialnym pierwsze decyzje dotyczące wprowadzania systemów ISO podjęto pod koniec lat dziewięćdziesiątych. Jako pierwszy certyfikat jakości (ISO 9002) uzyskał Urząd Miasta w Dzierżoniowie (14 stycznia 2000 r.). Kolejno certyfikaty uzyskiwały Urzędy Miasta w Kwidzynie i Bielsku-Białej. Te pierwsze wdrożenia dotyczyły normy serii ISO 9000:1994. Pod koniec

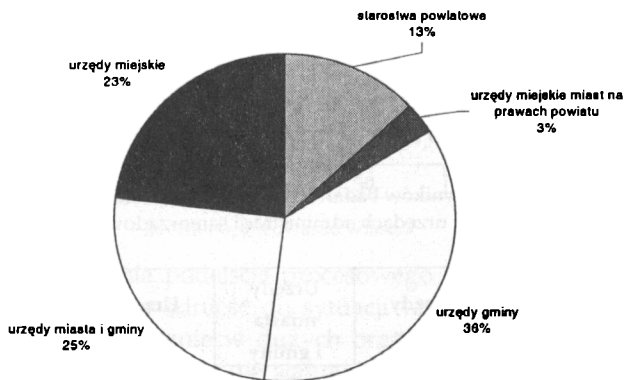
roku 2000 normy ISO 9000:1994 zostały wycofane i zaczęła obowiązywać nowsza, udoskonalona wersja ISO 9000:2000. Urzędy, które uzyskały certyfikat serii ISO 9000:1994, otrzymały trzy lata na dostosowanie się do wymogów nowej normy. Po okresie przejściowym, czyli po 15 grudnia 2003 r. obowiązuje już jedynie norma ISO 9000:2000. Również wszystkie urzędy, które przystąpiły do wdrażania systemów jakości ISO, po 2000 r. wdrażały już nową wersję normy [Gajdzik 2002, s. 17].

Z punktu widzenia zarządzania procesami zmiany w obrębie norm ISO są bardzo istotne. Znowelizowane normy oparto bowiem na strukturze procesowej, która w założeniu jest bliższa praktyce niż proceduralne podejście wcześniej obowiązujących norm [Sokolowicz, Srzednicki 2004, s. 6]. Urzędy administracji samorządowej stosujące obecnie normy ISO 9001:2000 teoretycznie powinny działać, stosując podejście procesowe.

### 3. Zastosowanie podejścia procesowego w dolnośląskich urzędach administracji samorządowej

W pierwszej połowie 2005 r. autor przeprowadził badania mające na celu określenie zakresu oraz stopnia stosowania przez urzędy administracji samorządowej podejścia procesowego. Badana te były finansowane przez Ministerstwo Nauki i Informatyzacji (nr grantu: 1 HO2D 08427).

Badania przeprowadzono na próbie 118 dolnośląskich urzędów samorządowych. Strukturę próby prezentuje rys. 1.



Rys. 1. Struktura próby badawczej

Źródło: opracowanie własne.

Jako metodę badawczą przyjęto wywiad ustrukturalizowany, przeprowadzany z sekretarzami urzędów lub kierownikami wydziałów organizacyjnych, czyli osobami odpowiedzialnymi za organizację i funkcjonowanie urzędów.

Na pytanie o zastosowanie podejścia procesowego w poszczególnych urządach 31% spośród badanych urzędów zadeklarowało stosowanie pewnych elementów podejścia procesowego.

Zgodnie z podejściem reprezentowanym przez większość autorów zajmujących się zagadnieniem zarządzania procesami, identyfikację procesów w organizacji przyjęto za punkt wyjściowy i warunek konieczny stosowania podejścia procesowego. Po przeprowadzeniu pełniejszych badań za pomocą kwestionariusza ankietowego okazało się, że kilka spośród urzędów, pomimo deklaracji, nie spełnia podstawowego kryterium dla orientacji procesowej, jakim jest identyfikacja procesów. Zweryfikowano zatem odsetek urzędów stosujących podejście procesowe i wśród badanej próby wyniósł on 27%.

Należy zaznaczyć, iż w prawie wszystkich przypadkach deklaracja stosowania elementów podejścia procesowego wynikała z wprowadzenia lub przygotowania do wprowadzenia w badanych urządach normy ISO 9001:2000, która w swoich wymogach kładzie nacisk na konieczność identyfikacji realizowanych w organizacji procesów. Wynik ten uznać należy za imponujący, zważywszy na to, że w 2000 r. tylko kilka urzędów samorządowych posiadało certyfikat ISO, przy czym nie istniał wtedy wymóg stosowania w tym przypadku podejścia procesowego. Należy jednak zaznaczyć, iż tak wysoki odsetek urzędów stosujących podejście procesowe wynika ze specyfiki regionu, jakim jest Dolny Śląsk. W województwie dolnośląskim bowiem jest wyższy odsetek urzędów miejskich i miejsko-wiejskich niż w całej Polsce, co ze względu na większe skomplikowanie organizacyjne urzędów miejskich ma niewątpliwie znaczenie.

W trakcie prowadzonych badań zapytano również o perspektywę stosowania w przyszłości metod i technik związanych z orientacją procesową. Pytanie to dotyczyło urzędów, które obecnie działają w typowo funkcjonalnym układzie. Spośród 84 urzędów, które podejścia procesowego nie stosują, jego zastosowanie w przyszłości zadeklarowało 58%.

Tabela 1. Zestawienie wyników badań na temat zastosowania podejścia procesowego w urządach administracji samorządowej

Wyszczególnienie	Urzędy gminy	Urzędy miasta i gminy	Urzędy miasta	Starostwa powiatowe	Wszystkie urzędy
Próba badawcza	42	30	31	15	118
Liczba urzędów deklarujących elementy podejścia procesowego	3	9	15	6	33
Odsetek urzędów deklarujących elementy podejścia procesowego	7%	30%	48%	40%	27%

Źródło: opracowanie własne.

Wśród urzędów gmin (urzędy gmin wiejskich) stosowanie podejścia procesowego zadeklarowały jedynie 3 urzędy spośród 42 przebadanych, co stanowi tylko 7% urzędów gmin o charakterze wiejskim. W urzędach gmin miejsko-wiejskich (urzędy miasta i gminy) odsetek ten wyniósł 30% (9 urzędów z 30 przebadanych). Dla urzędów miast – zarówno gmin miejskich, jak i powiatów grodzkich, czyli tzw. miast na prawach powiatu, stosowanie podejścia procesowego było najczęstsze, a odsetek deklaracji potwierdzony szczegółowymi badaniami ankietowymi wyniósł 48% (15 urzędów spośród 31 przebadanych). Odsetek starostw powiatowych stosujących elementy podejścia procesowego wyniósł 40% (deklaracja w przypadku 6 urzędów tego typu spośród 15 przebadanych).

Przytoczone wyniki badań jednoznacznie wskazują, że zastosowanie elementów podejścia procesowego jest najczęstsze w urzędach miejskich oraz starostwach powiatowych. Są to z reguły urzędy o złożonej strukturze organizacyjnej, zatrudniające od kilkudziesięciu do kilkuset pracowników. Natomiast urzędy gminne charakteryzują się zazwyczaj dosyć prostą strukturą (nierzadko bez podziału na pionory funkcjonalne) i zatrudniają od kilkunastu do kilkudziesięciu pracowników. Tabela 2 zawiera analizę wielkości zatrudnienia dla poszczególnych grup badanych urzędów.

Tabela 2. Zatrudnienie dla badanych urzędów

Wartość statystyczna	Urzędy gminy	Urzędy miasta i gminy	Urzędy miasta	Starostwa powiatowe	Wszystkie urzędy
Min	12	22	24	50	12
Max	60	139	1673	111	1673
Średnia	26	50	143	73	69
1 kwartył	19,25	36	37,5	61	26
Mediana	24,5	42	63	65	39
3 kwartył	30	56	108	84	64
Modalna	21	37	30	64	24

Źródło: opracowanie własne.

Taki rozkład zastosowania podejścia procesowego w urzędach (stosowanie go przez większe urzędy) można odnieść do sytuacji w sektorze biznesowym, gdzie znajduje ono zastosowanie głównie w dużych organizacjach. W małych organizacjach istniejący podział funkcjonalny nie stanowi bowiem aż tak dużego problemu, ponieważ zazwyczaj wszyscy uczestnicy organizacji znają się i wiedzą czym zajmują się inni. Jednak im większa organizacja i większy stopień jej złożoności, tym poważniejszym obciążeniem staje się spojrzenie na organizację jedynie z perspektywy funkcjonalnej [Rummler, Brache 2000, s. 32; Harrington 1991, s. 17]. Im większa zatem organizacja, tym większe będą korzyści z wprowadzania orientacji na procesy, tak więc jej wprowadzanie będzie bardziej celowe właśnie w dużych urzędach.

Drugą przyczyną, niewątpliwie bardziej prozaiczną, jest kwestia budżetu. Gminy wiejskie są niewielkie i dysponują też mniejszym niż miasta budżetem. Zmiany organizacyjne wiążą się jednak z kosztami finansowymi, na co często ubogie

gminy wiejskie po prostu nie stać. I to jest jedna z przyczyn często uniemożliwiających wprowadzanie zmian. Inne z nich omówione są w dalszej części artykułu.

### **3.1. Czynniki wpływające na stosowanie podejścia procesowego lub jego brak w urzędach administracji samorządowej**

Jak już wspomniano, jednym z czynników wpływających na zastosowanie w urzędach administracji samorządowej podejścia procesowego jest ich wielkość. W trakcie prowadzonych badań ustalono również wiele innych czynników wpływających na stosowanie lub też brak zastosowania podejścia procesowego w urzędach administracji samorządowej.

Urzędy, które nie deklarują stosowania podejścia procesowego lub jego elementów w przyszłości i nie widzą potrzeby jego stosowania, jako przyczyny wymieniały:

- negatywną opinię na temat metod związanych z podejściem procesowym,
- konieczność tworzenia dodatkowej i zbędnej w opinii urzędników dokumentacji,
- posiadanie przez urząd pozycji monopolisty,
- przekonanie o możliwości efektywnego działania w układzie funkcjonalnym,
- przekonanie, iż przepisy prawa w wystarczający sposób określają funkcjonowanie urzędu,
- przekonanie, iż przymiot jakości nie pasuje do urzędów,
- mały urząd i niewielką liczbę petentów (w przypadku niektórych urzędów gminy).

Urzędy deklarujące w przyszłości konieczność zastosowania elementów podejścia procesowego jako czynniki obecnie blokujące jego wprowadzenie wymieniały:

- brak kwalifikacji kadry,
- przewidywany opór pracowników,
- braki kadrowe,
- brak przywództwa do innowacji,
- przewidywane wysokie koszty finansowe implementacji – przy jednoczesnych problemach finansowych,
- niechęć władzy,
- brak stabilności władzy,
- występujące dysfunkcje przy obecnym sposobie funkcjonowania,
- inne priorytety.

Te wymienione czynniki zbliżone są do barier implementacji wymienianych przez innych autorów. Badania prowadzone w 1996 r. przez Institute Superior de Commerce International a Dunkerque w Wielkiej Brytanii wykazały istnienie następujących barier wprowadzania zmian organizacyjnych w urzędach administracji:

- konieczność dostosowywania metod biznesowych do specyfiki urzędów,
- konserwatywna postawa urzędników i niechęć do wprowadzania zmian,
- konieczność tworzenia i utrzymania dodatkowej dokumentacji,
- brak środków finansowych na proces wdrażania, utrzymania i doskonalenia systemów zarządzania.

Istnienie tych barier implementacji potwierdzają również wyniki badań prowadzonych w Polsce w 2000 r. przez Instytut Spraw Publicznych (por. [Zaleski 2000, s. 58]).

Odmiernym zagadnieniem są powody stosowania podejścia procesowego w urzędach. Stwierdzenie, iż jest to tylko kwestia mody czy też tendencji byłoby z pewnością dużym uproszczeniem i nadużyciem. W trakcie prowadzonych badań określono powody stosowania w administracji samorządowej podejścia procesowego. W prawie wszystkich przypadkach zastosowanie elementów podejścia procesowego wynikało z realizacji wymogów normy ISO 9001:2000. Jedynie Urząd Miasta Wrocławia zadeklarował stosowanie dodatkowo strategicznej karty wyników, która w swoich założeniach ma perspektywę procesów wewnętrznych. Oczywiście w przypadku kiedy zastosowanie elementów orientacji na procesy jest traktowane jako warunek konieczny uzyskania certyfikacji, powoduje to postrzeganie przyczyn z nieco odmiennej perspektywy. Pracownicy urzędów, w których zastosowano podejście procesowe, wskazali następujące przyczyny jego zastosowania:

- dążenie do doskonałości i poprawy efektywności funkcjonowania,
- dążenie do uzyskania wysokiego standardu obsługi klienta, a co za tym idzie – do zwiększenia jego satysfakcji,
- tendencja panująca w administracji,
- chęć uporządkowania dokumentacji,
- poszukiwanie oszczędności w funkcjonowaniu urzędu,
- aspekty związane z wizerunkiem i prestiżem urzędu – potwierdzenie jakości funkcjonowania certyfikatem ISO,
- przekonanie o możliwości łatwiejszego pozyskiwania środków unijnych w przypadku uzyskania certyfikatu ISO.

#### 4. Podsumowanie

Stopniowa popularyzacja koncepcji zarządzania publicznego oraz dążenie do poprawy funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego powodują przekształcenia praktyk zarządzania w urzędach administracji samorządowej. Do najpopularniejszych metod stosowanych w polskich urzędach administracji samorządowej należą, jak wykazano, metody związane z systemami zapewnienia jakości ISO. Niezależnie od motywów stosowania, ich implementacja wpływa na zmianę sposobu funkcjonowania tych organizacji. Tendencję do ich wprowadzania należy uznać za zjawisko niewątpliwie pozytywne. Większość z badanych urzędów, która zidentyfikowała i opisała procesy oraz stworzyła system zarządzania jakością, pozytywnie ocenia efekty tego zastosowania. Nie bez znaczenia jest ich zastosowanie dla klientów tych instytucji. W założeniu tych systemów bowiem, podobnie zresztą jak i w założeniu zarządzania procesami, w centrum uwagi znajduje się klient, a jego satysfakcja jest wartością nadrzędną. Oczywiście, co zaznaczono wcześniej, dostosowanie systemu zarządzania jakością do specyfiki urzędów nie jest rzeczą łatwą. Urzędy działają w ramach obowiązującego prawa i nie zawsze ich działania mogą być podyktowane dążeniem do satysfakcji klientów (zwłaszcza



pojedynczych). Głównym celem samorządu terytorialnego jest służba społeczności lokalnej oraz dbanie o rozwój lokalny, co nie wyklucza dążenia do poprawy jakości i podnoszenia efektywności przez jednostki samorządu terytorialnego.

## Literatura

- Depre R., Hondeghem A., Bodiguel J. (1996), *Public Servants in Transition?* [w:] *New Public Managers in Europe*, red. D. Farnham, S. Horton, J. Barlow, A. Hondeghem, Macmillan Press, London.
- Gajdzik B. (2002), *Jakość w samorządzie terytorialnym - pierwsze doświadczenia*, „Przegląd Organizacji”, nr 3.
- Gulledge T.R., Sommer R.A. (2002), *Business Process Management: Public Sector Implications*, „Business Process Management Journal”, nr 8, 4.
- Harrington H.J. (1991), *Business Process Improvement. The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*, McGraw-Hill, New York-Toronto.
- Hausner J. (2002), *Od idealnej biurokracji do zarządzania publicznego*, [w:] *Wymiary życia społecznego. Polska na przełomie XX i XXI wieku*, red. M. Maroda, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Hausner J. (2005), *Od idealnej biurokracji do zarządzania publicznego*, Internet, [www.gap.ae.krakow.pl/skrypt.doc](http://www.gap.ae.krakow.pl/skrypt.doc).
- Hutton G. (1996), *Business Process Re-engineering. A Public Sector View*, [w:] *Managing Business Processes. BPR and Beyond*, red. C. Armistead, P. Rowland, John Wiley and Sons, New York.
- Kożuch B. (2004), *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa.
- Markowski T., Banachowicz B. (2003), *Nowoczesne zarządzanie w jednostkach samorządu terytorialnego*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 4.
- Naschold F., von Otter C. (1996), *Public Sector Transformation. Rethinking Markets and Hierarchies in Government*, Jihn Benjamin Publishing Company, Amsterdam-Philadelphia.
- Peters B.G. (1996), *The Future of Governing. Four Emerging Models*, University Press of Kansas, Kansas.
- Przeworski A. (1997), *The State in a Market Economy*, [w:] *Transforming Post-Communist Political Economies*, red. J.M. Nelson, C. Tilly, L. Walker, National Academy Press, Washington.
- Rummler G.A., Brache A.P. (2000), *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej?*, PWE, Warszawa.
- Sokolowicz W., Srzednicki A. (2004), *ISO. System zarządzania jakością*, C.H. Beck, Warszawa.
- Sullivan L., Kelly L., Olson D. (1999), *Defense Enterprise Planning and Management*, [w:] *Business Process Engineering: Advancing the State of the Art*, red. D.J. Elzing, Kluwer Academic, Boston.
- Szumowski W. (2004), *Przyczyny kryzysu administracji samorządowej*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1054, Wrocław.
- Zaleski J. (red.), (2000), *Efektywne metody zarządzania w administracji publicznej. Raport Programu Reformy Administracji Publicznej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

## TRANSFORMATIONS OF THE MANAGEMENT PRACTICE IN THE SELF-GOVERNMENT ADMINISTRATION

### Summary

Transformations of the management practice is not connected to the business sector only. Currently, the changes of the ways of managing concern to public organizations in the comparable degree. The present article describes the changes of the ways of managing in the self-government offices, with particular consideration of the process management. Also, the author depicts the results of the research he carried out, which relate to the application of the processal approach in the Lower Silesian self-government administration.